

# Management Strategies toward Learning Organization of Educational Institution under the Surat Thani Provincial Office of the Non-Formal and Informal Education

Jattarin Tipdee<sup>1\*</sup> Boonlert Weeraponkan<sup>1</sup> and Phrakhupichitsupakaen<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Nakhon Si Thammarat Campus, Thailand

\* Corresponding author. E-mail: [jattarintipdee1@gmail.com](mailto:jattarintipdee1@gmail.com)

## ABSTRACT

This article aims to (1) study the environment of community management educational institution under the Surat Thani Provincial Office of the non-formal and informal education, (2) creating for management strategies toward learning organizations, (3) Assess the management strategies toward learning organizations. This qualitative research was collected data by using in-depth interviews with 15 involved persons about environment of education, 9 strategies creation experts and 7 experts by using focus group. Research instrument used in the research were an in-depth interview, a intrinsic and extrinsic analysis form. Data analysis used were content analysis, intrinsic and extrinsic environment analysis. The findings revealed that a study of the environment of community management institution under the Surat Thani Provincial Office of the non-formal and informal education with the status of the school in STAR, has strengths in terms of structure and policy because it has a strong structure and management policy that are consistent management and operations. Moreover, there are social and cultural opportunities that help develop educational institutions into learning organizations. Creating a strategy and presenting a management strategies to toward Learning organization of Educational Institution which the elements of the strategy included 1) vision, 2) mission, 3) goal and 4) strategy. In addition, there are some sub components namely, measures, indicators of success, targets, projects/activities, and five management strategies toward organization are as follows; 1) learning staff development to be learning persons, 2) educational staff institute development to be skills in educational technology in their work 3) information system development to be up-to-date and ready for use, 4) educational institutions encouragement to have modern technology and it should be ready to use educational technology tools, 5) educational institutions staff encouragement to have vision, pattern of thinking, and team working. The experts examined the strategies and management Strategies toward Learning organization of Educational Institution, revealed that is appropriate, possible and useful.

**Keywords:** Strategy, Learning Organization, Strategies toward Learning Organizations

## กลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี

เจตริน ทิพย์ดี<sup>1\*</sup> บุญเลิศ วีระพรกานต์<sup>1</sup> และ พระครูพิจิตรศุภการ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช ประเทศไทย

\* Corresponding author. E-mail: [jattarintipdee1@gmail.com](mailto:jattarintipdee1@gmail.com)

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) ศึกษาสภาพแวดล้อมการบริหารองค์กรของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี (2) สร้างกลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (3) ประเมินกลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 15 คนเกี่ยวกับสภาพการบริหาร ผู้เชี่ยวชาญการสร้างกลยุทธ์จำนวน 9 คน และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คนโดยการสนทนากลุ่ม เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายใน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ การวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ผลการศึกษา พบว่า สภาพแวดล้อมการบริหารองค์กรของสถานศึกษา มีจุดแข็งคือ ด้านโครงสร้างและนโยบายเพราะโครงสร้างการบริหารที่เข้มแข็งและมีนโยบายที่สอดคล้องกับการบริหารหรือการปฏิบัติงาน และมีโอกาสคือ ด้านสังคมและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมาย 4) กลยุทธ์ และในองค์ประกอบย่อยจะประกอบดังนี้ มาตรการ, ตัวชี้วัดความสำเร็จ, เป้าหมาย, โครงการ/กิจกรรม และกลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 ประการ ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพของสถานศึกษาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้, กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพของสถานศึกษาให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการปฏิบัติงาน, กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษาให้มีความทันสมัยและพร้อมใช้งาน, กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมให้สถานศึกษามีเครื่องมือทางเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยและพร้อมใช้งาน และกลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมให้บุคลากรของสถานศึกษามีวิสัยทัศน์มีแบบแผนทางความคิดและทำงานร่วมกันเป็นทีม ผลการประเมินกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์, องค์กรแห่งการเรียนรู้, การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

© 2023 JSSP: Journal of Social Science Panyapat

### บทนำ

ในยุคโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ได้รับการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งการสื่อสารที่มีการกระจายอย่างกว้างขวางและไร้ขีดจำกัด ทำให้ทุกประเทศในประชาคมโลกให้ความสำคัญและเร่งการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับสภาพการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564) อีกทั้งในปัจจุบันสังคมโลกต้องเผชิญกับปัญหาของโรคระบาด อุทกภัย วาตภัย และภัยอื่นๆ อีกมากมาย มนุษย์จึงต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งในด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้มนุษย์โลกเกิดการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นในทุกๆ วัน เพื่อปรับตัวเองให้อยู่รอดและคงอยู่ การเปลี่ยนแปลงยุคโลกาภิวัตน์มีผลกระทบต่อง่ายต่อรูปแบบการเรียนรู้ของบุคคล เนื่องจากเทคโนโลยีมีบทบาทมากขึ้นในการเรียนรู้ เกิดนวัตกรรมใหม่ขึ้นมากมาย ทำให้มนุษย์ต้องพร้อมที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ เมื่อโลกเปลี่ยนแปลงไประบบการศึกษาจึงต้องเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกหรืออาจสามารถจัดการศึกษาให้เป็นตัวนำของกระแสสังคม ริเริ่มให้เป็นประโยชน์

อย่างยิ่งต่อผู้ที่รับการศึกษา นอกจากนี้ยังมีการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมาย หลักสูตร และมีการตั้งคณะกรรมการปฏิรูปการศึกษาขึ้น ซึ่งเกิดผลดีต่อการศึกษาไทยและในทางกลับกันทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสนเนื่องจากแนวนโยบายที่ไม่สอดคล้องกัน ผู้ปฏิบัติงานมีระยะเวลาในการศึกษานโยบายที่จำกัดทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนไป ส่งผลทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง จะเห็นได้ว่าการศึกษาของประเทศไทยเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งด้านบุคคล ด้านนโยบาย ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานจึงต้องมีทักษะการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับยุคปัจจุบัน และหน่วยงานต้องมีความพร้อมที่จะยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

บุคลากรทุกคนภายในองค์กรเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ทั้ง ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของงาน หากบุคลากรทุกคนมีการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดว่าทุกคนมีส่วนสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายตามที่วางไว้นั้น การปรับกระบวนการแห่งการปรับเปลี่ยนความรู้ การพัฒนาตนเองการเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในองค์กรก็จะมีส่วนสำคัญมากยิ่งขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มิใช่เป็นการเรียนรู้ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือตำแหน่งงานใดตำแหน่งงานหนึ่ง แต่เป็นการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนวิธีการคิดของบุคลากรทั้งระบบ องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีความจำเป็นอย่างมากในปัจจุบันที่จะนำมาใช้ในการบริหารองค์ของผู้บริหารระดับสูง เพื่อสามารถนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในอนาคต และยังเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กรทั้งระบบ เซงเก้ (Senge) ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยหลักการพื้นฐาน 5 ประการ ประกอบด้วย 1) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) 2) แบบแผนทาง ความคิด (Mental Models) 3) วิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared vision) 4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) (Peter M. Senge, 1990) ซึ่งคล้ายคลึงกับแนวคิดของ การ์วิน (Garvin) ซึ่งกล่าวไว้ว่า การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวข้องกับขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอนคือการเรียนรู้หรือการแสวงหาความรู้ (Knowled Geacquisition) การแบ่งปันความรู้ (Knowled Gesharing) รายการนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ (Knowled Geutilization) (David A. Garvin, 2002) และ สตาตาร์ (Stata) ได้เสนอแนะปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรดังต่อไปนี้ มี 5 ประการ ดังนี้ การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) การวางแผน (Planning) การปรับปรุงคุณภาพ(Quality Improvement) พฤติกรรมทางองค์กร (Organization Behavior) ระบบข้อมูล (Information Systems) (Stata R., 1989) จะเห็นได้ว่าแต่ละแนวคิดจะมีหลักการหรือขั้นตอนในการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่คล้ายคลึงกัน ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารจะนำแนวคิดใดไปประยุกต์ใช้ เพราะทุกแนวคิดย่อมมีหลักการหรือขั้นตอนที่มุ่งสู่เป้าหมายทั้งสิ้น

สำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย มีภารกิจในการจัดการศึกษาตามรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบซึ่งเป็นการจัดการศึกษาอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้กับนักเรียน เยาวชน และบุคคลต่างๆ ที่พลาดจากระบบการศึกษาในระบบด้วยภารกิจและหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการสร้าง สังคมแห่งการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้มีโอกาสในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในการประกอบอาชีพ เพื่อการอยู่ร่วมในสังคมอย่างมีความสุข ซึ่งสำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และกำหนดเป็นมาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตราที่ 3 ว่าด้วยแนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมแห่งความรู้ การสร้างวิธีการเรียนรู้ และแหล่งการเรียนรู้ให้เข้มแข็ง การเรียนรู้ ความรู้ นวัตกรรม สื่อและ เทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาสู่สังคม แห่งการเรียนรู้ การส่งเสริมและสร้างกลไกเพื่อให้ คนไทยทุกคนมีโอกาสและทางเลือกที่จะเข้าถึง ปัจจัยและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตด้วย รูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย โดยการได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของสังคม จะนำมาซึ่ง การพัฒนาคุณภาพประสิทธิภาพ และขีดความสามารถของคนไทยในการพัฒนาประเทศ รวมทั้งการเพิ่ม ศักยภาพการแข่งขันของประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี ” มีสถานะเป็นหน่วยงานการศึกษา มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการกำกับดูแลสถานศึกษาในสังกัด คือ ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ (กศน.อำเภอ) 19 แห่ง ซึ่งมีบทบาทอำนาจและหน้าที่ ดังนี้ จัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ส่งเสริม สนับสนุนและประสานภาคีเครือข่าย จัด ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น มีหน้าที่วิจัยและพัฒนาคุณภาพหลักสูตร สื่อ กระบวนการเรียนรู้และมาตรฐานการศึกษา ให้ดำเนินการเทียบโอนผลการ

เรียน การเทียบโอนความรู้และประสบการณ์ และเทียบระดับการศึกษา กำกับ ดูแล ตรวจสอบ นิเทศ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน อีกทั้งมีหน้าที่พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาและภาคีเครือข่าย มีระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษา ดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ให้สอดคล้องกับระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการรวมทั้งปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดสุราษฎร์ธานี, 2564)

จะเห็นได้ว่า เมื่อโลกเปลี่ยนแปลงไป หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนก็ต้องปรับเปลี่ยนตาม ส่งผลให้มนุษย์ในสังคมโลกหรือองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือปรับเปลี่ยนองค์กรนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ บุคลากรขององค์กรนั้นต้องเป็นบุคคลที่พร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พร้อมที่จะเผชิญกับปัญหา แก้ปัญหาได้ตรงจุดและทันทั่วถึง ซึ่งสภาพปัจจุบันสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี ยังเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่สมบูรณ์แบบ ทั้งนี้ อาจจะขาดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่ชัดเจนในเรื่องการจัดองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงต้องการที่จะศึกษาสภาพแวดล้อมการบริหารองค์กร เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมการบริหารองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี
2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้ระเบียบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดำเนินการศึกษาวิจัยใน 3 ลักษณะ คือ การศึกษาค้นคว้าทางเอกสาร (Documentary investigation) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ขั้นตอนการศึกษาสภาพแวดล้อม การศึกษาสภาพแวดล้อมการบริหารองค์กรของสถานศึกษาโดยดำเนินการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง, จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์, สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์ประเด็นสำคัญเชิงบวก และเชิงลบ พร้อมทั้งกำหนดประเด็นที่สำคัญเป็นโอกาส อุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็ง
- 2) ขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์ การสร้างกลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยดำเนินการ จัดทำแบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน, ผู้เชี่ยวชาญจัดทำข้อมูลตามแบบวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน, วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการ SWOT และร่างกลยุทธ์
- 3) ขั้นตอนการประเมินกลยุทธ์ การประเมินกลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยดำเนินการ จัดทำแบบสนทนากลุ่ม, ประเมินกลยุทธ์, ข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่ม, ปรับปรุงกลยุทธ์

#### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1.1 ขั้นตอนการศึกษาสภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ในการวิจัยขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกและสภาพแวดล้อมปัจจัยภายใน ศึกษาโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน ในการบริหารองค์กรของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี และการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงประกอบด้วย ผู้ให้สัมภาษณ์ในการศึกษาสภาพ ผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

แบบเจาะจง (Purposeful Selection) เป็นการเลือกแบบไม่มีโครงสร้างที่เคร่งครัด มีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการที่ไม่ซับซ้อนเพื่อที่จะได้ตัวอย่างที่เหมาะสมที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้สำหรับแนวคิด จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่เลือกมีลักษณะเป็น “Information-Rich Case” คือมีข้อมูลให้ศึกษาในระดับลึกได้มาก และสามารถสะท้อนความเป็นจริงได้ดีที่สุด ซึ่งมีความหมายต่อจุดมุ่งหมายหลักของการศึกษา เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เหมาะสมกับจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของการศึกษามากที่สุดโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรวมจำนวน 15 คน โดยคัดเลือกจากผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภทในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี

1.2 ขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์ ขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานีได้กำหนด ดังนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) การวิจัยขั้นตอนนี้เป็นการสร้างกลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก ในการร่างกลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยวิธีการเลือกอย่างเจาะจง (Purposeful Selection) รวมจำนวน 9 คน โดยคัดเลือกจาก ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานกลุ่มงาน และผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี

1.3 ขั้นตอนการประเมินกลยุทธ์ ขั้นตอนการประเมินกลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้กำหนดดังนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) การร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในขั้นตอนการประเมินกลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 7 คน โดยคัดเลือกจากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา, ผู้บริหารการศึกษา, ผู้บริหารสถานศึกษา, หัวหน้ากลุ่มงานยุทธศาสตร์และการพัฒนา, ข้าราชการครู และครู กศน.ตำบล

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ขั้นตอนการศึกษาสภาพ เครื่องมือที่ใช้คือ แบบการสัมภาษณ์เชิงลึก

2.2 ขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์ เครื่องมือที่ใช้คือ แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน, แบบการสัมภาษณ์เชิงลึก

2.3 ขั้นตอนการประเมินกลยุทธ์ เครื่องมือที่ใช้คือ แบบประเมินกลยุทธ์ โดยการสนทนากลุ่ม

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ขั้นตอนการศึกษาสภาพ ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องรวมจำนวน 15 คน และสรุปเป็นประเด็นปัจจัยสำคัญโดยปัจจัยภายนอกใช้หลัก S-T-E-P สรุปเป็นโอกาสและอุปสรรค ปัจจัยภายในใช้หลัก 2S4M สรุปเป็นจุดแข็งและจุดอ่อน

3.2 ขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์ ผู้วิจัยนำข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์มากำหนดค่าน้ำหนัก และคำนวณด้วยวิธี SWOT จากนั้นจัดทำร่างกลยุทธ์

3.3 ขั้นตอนการประเมินกลยุทธ์ จัดสนทนากลุ่ม และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงร่างกลยุทธ์

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ขั้นตอนการศึกษาสภาพ นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารองค์กรของสถานศึกษาและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (In-depth Interview) ใช้วิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) โดยนำข้อมูลมาเรียบเรียง และจำแนกอย่างเป็นระบบ จากนั้นนำมาตีความหมายเชื่อมโยงความสัมพันธ์และสร้างข้อสรุปจากข้อมูลต่างๆ ให้ได้เป็นประเด็นเชิงบวกและเชิงลบ

#### 4.2 ขั้นตอนสร้างกลยุทธ์

1) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ สร้างจัดทำแบบวิเคราะห์ค่านำหนักปัจจัยภายนอกและภายในโดยกำหนดค่านำหนัก ค่าคะแนนสภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกองค์กร S-T-E-P คือการมอง 4 ปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ (1) Social – สังคม (2) Technology – เทคโนโลยี (3) Economic – เศรษฐกิจ (4) Political – การเมือง และกำหนดค่านำหนักคะแนนสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ 2S4M ได้แก่ (1) Structure and policy – โครงสร้าง/นโยบาย (2) Service and products – บริการ (3) Man – บุคลากร (4) Money – การเงิน (5) Material – วัสดุอุปกรณ์ (6) Management – การบริหารจัดการ นำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามทำการวิเคราะห์ SWOT และจัดทำกราฟเพื่อสะท้อนทิศทางองค์กร

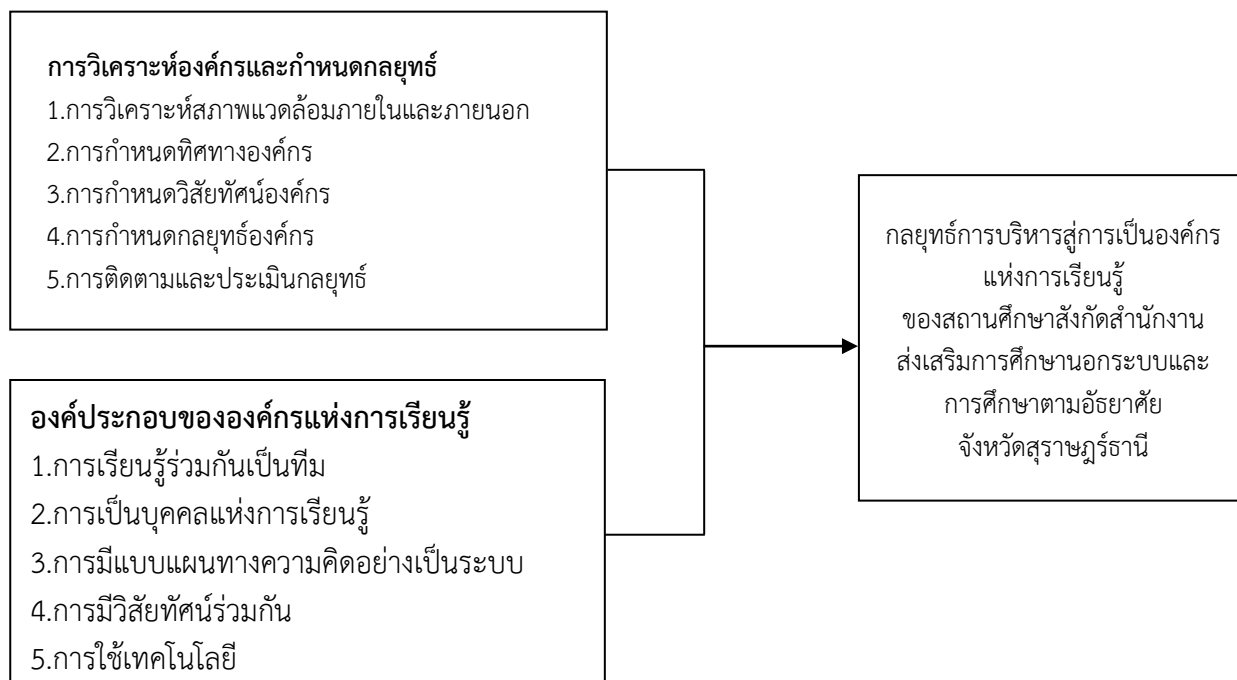
2) การร่างกลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีการดำเนินการ คือ ผู้วิจัยนำรายละเอียดจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและผลการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องและผลการวิเคราะห์ SWOT มาจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และเสนอร่างกลยุทธ์ต่อผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา ความครอบคลุม และปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ

#### 4.3 ขั้นตอนการประเมินกลยุทธ์

นำความเห็นและข้อเสนอแนะจากการประเมินกลยุทธ์ โดยการสนทนากลุ่ม มาปรับปรุงแก้ไข ปรีกษาอาจารย์ที่ปรึกษา และจัดทำเป็นกลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี ฉบับสมบูรณ์ สรุปผลและนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการวิจัย

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้นำมากำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิจัยได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย พบว่า

### 1. สภาพแวดล้อมการบริหารองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี

สภาพแวดล้อมภายนอกตามแนวคิด S-T-E-P โอกาส คือด้านสังคมและวัฒนธรรม และด้านที่อาจจะเป็นอุปสรรค คือ ด้านเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมภายในตามแนวคิด 2S4M จุดแข็งคือ ด้านโครงสร้างและนโยบาย จุดอ่อนคือ ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน

### 2. การสร้างกลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี

จากการวิเคราะห์ด้วยวิธี SWOT พบว่า สถานภาพของสถานศึกษาอยู่ในช่องเครื่องหมาย STARS ดาวรุ่ง คือ มีสถานภาพภายในที่เข้มแข็ง และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินการกำหนดกลยุทธ์กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงขึ้น

จากการสร้างกลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีกลยุทธ์และองค์ประกอบของกลยุทธ์ดังนี้

วิสัยทัศน์ สถานศึกษาส่งเสริมผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนาทรัพยากร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาให้มีความพร้อมและทันสมัยต่อการบริหาร การเรียนรู้มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

พันธกิจ 1) ส่งเสริมการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ส่งเสริมการพัฒนาเครื่องมือทางเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษาให้เพียงพอ มีความพร้อมในการใช้งาน และทันสมัย 3) พัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน

เป้าหมาย 1) สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) สถานศึกษามีเครื่องมือทางเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษาที่ทันสมัย พร้อมใช้งาน 3) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน

#### 2.1 กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

มาตรการ 1) พัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาทุกคนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

ตัวชี้วัดความสำเร็จ 1) บุคลากรได้รับการอบรม หรือพัฒนา หรือแสวงหาความรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายตามความถนัดและตามความถนัด 2) บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม หรือพัฒนา หรือแสวงหาความรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายตามความถนัดและตามความถนัดไปปรับใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสมและเป็นประโยชน์

เป้าหมาย ร้อยละ 80 ของบุคลากรได้รับการอบรมหรือพัฒนาหรือแสวงหาความรู้เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

โครงการ/กิจกรรม 1) โครงการจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (Individual Development Plan)

#### 2) โครงการพัฒนาบุคลากร

#### 2.2 กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการปฏิบัติงาน

มาตรการ 1) พัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการปฏิบัติงาน

2) พัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการจัดการเรียนการสอน 3) พัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาให้มีทักษะการดูแลเครื่องมือและระบบเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ตัวชี้วัดความสำเร็จ 1) บุคลากรได้รับการอบรม หรือพัฒนา หรือแสวงหาความรู้เพื่อให้ตนเองมีทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน 2) บุคลากรมีทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน 3) บุคลากรสามารถปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม

เป้าหมาย 1) ร้อยละ 80 ของบุคลากรได้รับการอบรมหรือพัฒนาหรือแสวงหาความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน 2) ร้อยละ 80 ของบุคลากรมีทักษะในการใช้และการดูแลรักษาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน

โครงการ/กิจกรรม 1) โครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารด้านการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสถานศึกษา 2) โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสถานศึกษาด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในปฏิบัติงาน 3) โครงการพัฒนาศักยภาพครูในการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 4) โครงการพัฒนาศักยภาพในดูแลบำรุงรักษาเครื่องมือและระบบเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

### 2.3 กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษาให้มีความทันสมัยและพร้อมใช้งาน

มาตรการ 1) จัดทำหรือพัฒนาให้สถานศึกษามีระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษาเป็นของตนเอง 2) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาให้มีความทันสมัยเหมาะสมกับยุคปัจจุบัน 3) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาให้มีความต่อการใช้งานตลอดเวลา

ตัวชี้วัดความสำเร็จ 1) สถานศึกษามีระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษาเป็นของตนเอง 2) ระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาให้มีความทันสมัย 3) ระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษาพร้อมใช้งานตลอดเวลา

เป้าหมาย ร้อยละ 80 ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

โครงการ/กิจกรรม 1) โครงการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษาในสถานศึกษา 2) โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษาในสถานศึกษา

### 2.4 กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมให้สถานศึกษามีเครื่องมือทางเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยและพร้อมใช้งาน

มาตรการ 1) ส่งเสริมให้สถานศึกษามีเครื่องมือทางเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยและพร้อมใช้งาน 2) ส่งเสริมให้สถานศึกษามีเครื่องมือทางเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่เพียงพอต่อการใช้งาน 3) ส่งเสริมให้ภาคีเครือข่ายมีโอกาสนับสนุนเครื่องมือทางเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ตัวชี้วัดความสำเร็จ 1) สถานศึกษามีเครื่องมือทางเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยและพร้อมใช้งาน 2) สถานศึกษามีเครื่องมือทางเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่เพียงพอต่อการใช้งาน

เป้าหมาย 1) ร้อยละ 80 ของเครื่องมือทางเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยและพร้อมใช้งาน 2) ร้อยละ 80 ของเครื่องมือทางเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่เพียงพอต่อการใช้งาน

โครงการ/กิจกรรม 1) โครงการจัดซื้ออุปกรณ์ทางเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาสำหรับการปฏิบัติงานในพื้นที่ 2) โครงการจัดหาอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 3) โครงการขอสนับสนุนอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

### 2.5 กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมให้บุคลากรของสถานศึกษามีวิสัยทัศน์มีแบบแผนทางความคิดและทำงานร่วมกันเป็นทีม

มาตรการ 1) ส่งเสริมให้บุคลากรของสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการทำงาน 2) ส่งเสริมให้บุคลากรของสถานศึกษามีแบบแผนทางความคิด มีการวางแผนที่ชัดเจน 3) ส่งเสริมให้บุคลากรของสถานศึกษาทำงานร่วมกันเป็นทีม

ตัวชี้วัดความสำเร็จ 1) บุคลากรของสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการทำงาน 2) บุคลากรของสถานศึกษามีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เหมาะสมกับตำแหน่งของตนเอง 3) บุคลากรของสถานศึกษาสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเป็นทีมได้อย่างมีความสุข

เป้าหมาย 1) สถานศึกษามีแผนปฏิบัติงานร่วมกัน 2) ร้อยละ 80 บุคลากรของสถานศึกษามีแผนการปฏิบัติงานของตนเอง 3) ร้อยละ 80 ของบุคลากรสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมได้

โครงการ/กิจกรรม 1) โครงการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาและแผนปฏิบัติงานประจำปี 2) โครงการพัฒนาภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม 3) โครงการเสริมสร้างบุคลากรเพื่อการพัฒนา (Organization Development)

การติดตามประเมินผล กลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี ควรดำเนินการทั้งในระดับจังหวัด และระดับสถานศึกษาโดยดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดวิธีการติดตามและประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปใช้ 2) จัดทำเครื่องมือการ

ประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปใช้โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย 1) ข้อมูลทั่วไป 2) แบบประเมินแบบประมาณค่า 3) ข้อเสนอแนะอื่นๆ 3) แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล 4) ดำเนินการติดตามประเมินผล 5) คณะกรรมการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล ดำเนินการสรุปแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเพื่อนำไปปรับปรุงต่อไป

### 3. ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นและสรุปผลการประเมินได้ดังนี้ กลยุทธ์มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้และมีความเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้ ซึ่งกลยุทธ์จะประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมาย 4) กลยุทธ์ ซึ่งในแต่ละกลยุทธ์จะมีองค์ประกอบย่อยดังนี้ 1) มาตรการ 2) ตัวชี้วัดความสำเร็จ 3) เป้าหมาย 4) โครงการ/กิจกรรม ซึ่งกลยุทธ์ในการบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานีนั้นจะต้องประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้, กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการปฏิบัติงาน, กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษาให้มีความทันสมัยและพร้อมใช้งาน, กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมให้สถานศึกษามีเครื่องมือทางเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยและพร้อมใช้งาน และกลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมให้บุคลากรของสถานศึกษามีวิสัยทัศน์มีแบบแผนทางความคิดและทำงานร่วมกันเป็นทีม การติดตามและประเมินผล กลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี ควรดำเนินการทั้งในระดับจังหวัด และระดับสถานศึกษาโดยดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดวิธีการติดตามและประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปใช้ 2) จัดทำเครื่องมือการประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปใช้โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย (1) ข้อมูลทั่วไป (2) แบบประเมินแบบประมาณค่า (3) ข้อเสนอแนะอื่นๆ 3) แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล 4) ดำเนินการติดตามประเมินผล 5) คณะกรรมการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล ดำเนินการสรุปแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเพื่อนำไปปรับปรุงต่อไป

### อภิปรายผล

การศึกษาสภาพแวดล้อมการบริหารองค์กรของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาทั้งในแง่เชิงบวกและเชิงลบ โดยสภาพแวดล้อมภายนอกศึกษาตามแนวคิด S-T-E-P พบว่า โอกาสที่จะทำให้อสถานศึกษาสามารถพัฒนาต่อไปได้นั้น คือ ด้านสังคมและวัฒนธรรม อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีหน่วยการจัดกิจกรรมที่อยู่ในพื้นที่ที่ทุกตำบลทำให้สามารถเข้าถึงประชาชนได้ทุกกลุ่มเป้าหมาย และมีโอกาสที่จะเรียนรู้ในด้านต่างๆ ทั้งประเพณี วัฒนธรรม ศาสนา ทำให้สามารถจัดกิจกรรมของสถานศึกษาได้อย่างหลากหลาย และสามารถดึงภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมรวมถึงการสนับสนุนสถานศึกษาในทุกด้าน ทำให้สถานศึกษาและบุคลากรสามารถดำเนินงานได้จนสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และด้านที่อาจจะเป็นอุปสรรค คือ ด้านเศรษฐกิจ อาจเป็นเพราะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นส่งผลทำให้ผู้เรียนและประชาชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของสถานศึกษาไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมที่สถานศึกษาจัดขึ้นได้ เนื่องจากต้องไปประกอบอาชีพเพื่อหารายได้เลี้ยงชีพทำให้ไม่มีเวลารวมกลุ่มในการทำกิจกรรม จึงทำให้กิจกรรมที่สถานศึกษาจัดขึ้นอาจไม่สำเร็จหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วนสภาพแวดล้อมภายในตามแนวคิด 2S4M พบว่า จุดแข็งของสถานศึกษาคือ ด้านโครงสร้างและนโยบาย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน เข้าถึงชุมชนได้ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ ที่ชัดเจน มีนโยบายที่เป็นรูปธรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง รวมทั้งมีการจัดทบทวนที่สอดคล้องกับภาระกิจของสถานศึกษาจึงทำให้สถานศึกษาดำเนินงานได้สำเร็จจุดอ่อนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานคือ ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษาได้รับการจัดสรรงบประมาณที่ล่าช้าทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ รวมทั้งไม่มีการจัดสรรงบประมาณบางประเภทให้กับสถานศึกษา เช่น งบประมาณในการสร้างอาคารเรียน, งบประมาณในการจัดซื้อครุภัณฑ์ เป็นต้น และงบประมาณบางประเภทมีเกณฑ์การเบิกจ่ายที่ยุ่งยาก อีกทั้งสถานศึกษาต้องรอการอนุมัติการเบิกจ่ายจากต้นสังกัดเท่านั้น จึงทำให้เกิดความล่าช้าในการเบิกจ่ายและยากต่อการบริหารจัดการ ส่งผลให้สถานศึกษา

ปฏิบัติงานได้ล่าช้าและไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งในปัจจุบันระหว่างองค์กรต่างๆ มีการแข่งขันที่สูงขึ้น ทั้งในด้านประสิทธิภาพการบริหาร และประสิทธิผลของการทำงาน อีกทั้งต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยี หรือด้านโรคระบาดต่างๆ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการจัดการข้อมูลในด้านต่างๆ ทั้งจากตัวผู้บริหาร และบุคลากรที่ปฏิบัติงาน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารเพื่อเผชิญกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ประกอบกับผลจากการสังเคราะห์งานวิจัยของนักวิชาการหลายท่านพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่เสริมสร้างให้คนในองค์กรที่มีอิสระที่จะขยายขอบเขตของความคิด ในการเรียนรู้ และร่วมกันแบ่งปันความรู้ที่ได้มา พัฒนาจนถึงขั้นที่สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบไปด้วย การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีแบบแผนทางความคิด และการใช้เทคโนโลยี ซึ่งจะทำให้องค์กรสภาพเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาทุกรูปแบบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับ กรรณภัทร กันแก้ว และคณะ (2563) ศึกษาเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้กับความท้าทายในการจัดการความรู้ในกระบวนการของเปลี่ยนแปลง พบว่า ปัจจุบันการแข่งขันขององค์กรขึ้นอยู่กับข้อมูล และความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูลที่มีนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด การเปลี่ยนแปลงของโลกโลกวิวัตน์ไม่สามารถคาดเดาได้ เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 (COVID 19) ถือว่าเป็นภาวะวิกฤติที่ส่งผลกระทบอย่างมากต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และชีวิตความเป็นอยู่ของคนทั้งโลก ทั้งยังยากต่อการบริหารจัดการเพราะส่งผลกระทบต่อทุกด้าน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กิตติมา ใจปลื้ม และคณะ (2564) ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วนคือ 1) ส่วนที่เป็นความรู้ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (Knowledge Vision - KV) 2) ส่วนที่เป็นกระบวนการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้เกิดการไหลเวียนภายในสถานศึกษา (Knowledge Sharing - KS) และ 3) เป็นการสร้างคลังข้อมูลสำหรับจัดเก็บความรู้รวมทั้งการเผยแพร่ข้อมูล (Knowledge Asset - KA) นำไปสู่กระบวนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใน 8 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดองค์ความรู้ 2) การรวบรวมองค์ความรู้ 3) การคัดเลือกองค์ความรู้ 4) การจัดเก็บองค์ความรู้ 5) การแบ่งปัน องค์ความรู้ 6) การประยุกต์ใช้องค์ความรู้ 7) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ และ 8) การถ่ายทอด ทั้งนี้ปัจจัยแห่งความสำเร็จประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา วัฒนธรรม การเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ความพร้อมในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการประเมินผล และการดำเนินงานต้องมีวิสัยทัศน์ นโยบาย การพัฒนา ระดับบุคคล ทีม และองค์กร อย่างชัดเจน มีสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกิจกรรม การนำมาประยุกต์ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจในบริบทของตนเอง และเลือกให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา รวมถึงการเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ได้แก่ 1) ความเชี่ยวชาญ เป็นพิเศษของบุคคล 2) รูปแบบความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้เป็นทีม และ 5) การคิดเชิงระบบ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ แบบ และมีระบบการเพิ่มศักยภาพในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา

สถานภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานีอยู่ในช่องเครื่องหมาย STARS ดาวรุ่ง คือ มีสถานภาพภายในที่เข้มแข็ง และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินการกำหนดกลยุทธ์กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงขึ้น กลยุทธ์ควรมีลักษณะที่ส่งเสริมการบริหารเพื่อพัฒนาและส่งเสริมองค์กรให้มีความพร้อมอย่างสมบูรณ์แบบครบทุกด้าน ทั้งในเรื่องทรัพยากรและบุคลากร ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถรอบด้าน มีทักษะที่เหมาะสมในศตวรรษที่ 21 ส่งเสริมและพัฒนาให้สถานศึกษามีวัสดุอุปกรณ์และระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยเอื้อการเรียนรู้ของบุคลากรและผู้เรียน ในการวางแผนกลยุทธ์นั้นจะต้องเริ่มจากการประชุมวางแผนการจัดทำกลยุทธ์จะต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วนรอบคอบให้มีความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานีและนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย มาตรการ ตัวชี้วัดความสำเร็จ โครงการกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับ วรดิกร พุฒิประภา และนุชนรา รัตนศิริระประภา (2562) ศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์ อุทิศ) พบว่า การกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรการแห่งการเรียนรู้มีกระบวนการดังนี้ สถานศึกษาจะต้องดำเนินการจัดการประชุมหรือจัดกิจกรรมเพื่อสร้าง

ความสัมพันธ์ของบุคลากร เพื่อให้ทุกคนได้มีการแลกเปลี่ยน ทักษะความคิดเห็นเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันถึงสภาพบริบทของสถานศึกษา และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและโครงการต่าง ๆ สถานศึกษาจะต้องกำหนดให้ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา บริบทของสังคมในปัจจุบัน รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำแผนในการปฏิบัติงานของตนเองที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสถานศึกษา

การประเมินกลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า กลยุทธ์มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้และมีความเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้ ซึ่งกลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ได้รับการอบรม หรือพัฒนา หรือแสวงหาความรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายตามความถนัดและตามความถนัด และสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม หรือพัฒนา หรือแสวงหาความรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายตามความถนัดและตามความถนัดไปปรับใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสมและเป็นประโยชน์ กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการปฏิบัติงาน เป็นการอบรม หรือพัฒนา หรือแสวงหาความรู้ของบุคลากรเพื่อให้ตนเองมีทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอนรวมทั้งสามารถปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษาให้มีความทันสมัยและพร้อมใช้งาน เป็นจัดทำหรือพัฒนาให้สถานศึกษามีระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษาเป็นของตนเอง และพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาให้มีความทันสมัยเหมาะสมกับยุคปัจจุบัน และมีความพร้อมต่อการใช้งานตลอดเวลา กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมให้สถานศึกษามีเครื่องมือทางเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยและพร้อมใช้งาน เป็นการส่งเสริมให้สถานศึกษามีเครื่องมือทางเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยและพร้อมใช้งาน และส่งเสริมให้ภาคีเครือข่ายมีโอกาสสนับสนุนเครื่องมือทางเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมให้บุคลากรของสถานศึกษามีวิสัยทัศน์มีแบบแผนทางความคิดและทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรของสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการทำงาน มีแบบแผนทางความคิด มีการวางแผนที่ชัดเจน และทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับ ภูมิภัทร กลางโคตร และคณะ (2561) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พรพนา ศรีสถานนท์ และคณะ (2562) ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาสถาบันรัชต์ภาคสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาสถาบันรัชต์ภาคสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ดังนี้ กลยุทธ์หลักที่ 1 การพัฒนาสถาบันรัชต์ภาคให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์หลักที่ 2 การส่งเสริมให้มีระบบบริหารการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร กลยุทธ์หลักที่ 3 การกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานและทำงานร่วมกับเครือข่าย กลยุทธ์หลักที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และกลยุทธ์หลักที่ 5 การพัฒนาระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ราตรี ต๊ะพันธุ์ และ อัญชลี ชยานุวัชร (2563) เรื่องกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนเตรียมทหารตามแนวคิดการเรียนรู้ขององค์กร พบว่า กลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การพัฒนาประกอบด้วย การเป็นผู้นำการเรียนรู้ นโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การเรียนรู้การมี วิสัยทัศน์ร่วม การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

## องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษางานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้องค์ความรู้ดังนี้



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่

## สรุปผลการวิจัย

สภาพแวดล้อมการบริหารองค์กรของสถานศึกษา มีจุดแข็งคือ ด้านโครงสร้างและนโยบายเพราะโครงสร้างการบริหารที่แข็งแกร่งและมีนโยบายที่สอดคล้องกับการบริหารหรือการปฏิบัติงาน และมีโอกาสคือ ด้านสังคมและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้, กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการปฏิบัติงาน, กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษาให้มีความทันสมัยและพร้อมใช้งาน, กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมให้สถานศึกษามีเครื่องมือทางเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยและพร้อมใช้งาน และกลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมให้บุคลากรของสถานศึกษามีวิสัยทัศน์มีแบบแผนทางความคิดและทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้ตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ เป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานีควรกำหนดการดำเนินงานเป็นนโยบายและแผนปฏิบัติการให้ชัดเจนเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบ

1.2 หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดนโยบาย ส่งเสริมให้สถานศึกษาทุกแห่งนำกลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง

1.3 หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาควรจัดการนิเทศติดตาม ตรวจสอบ และผลการนำกลยุทธ์ไปใช้ โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

## 2. ข้อเสนอแนะด้านการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 เนื่องจากสถานศึกษาแต่ละแห่งตั้งอยู่ในบริบทสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน จึงควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสถานศึกษา เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพบริบทของสถานศึกษาต่อไป

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณเพื่อเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อไป

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยปัจจัยที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานีทั้งในระดับกลุ่มสถานศึกษา และระดับกลุ่มจังหวัด เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กรรณภัทร กันแก้ว และคณะ. (2563). องค์กรแห่งการเรียนรู้กับความท้าทายในการจัดการความรู้ในกระบวนการทัศน์การของเปลี่ยนแปลง. *วารสารการบริหารนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการสื่อสาร*, 6(2), 241-254.
- กิตติมา ใจปลื้ม และคณะ. (2564). การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี*, 8(6), 46-60.
- พรพนา ศรีสถานนท์ และคณะ. (2562). กลยุทธ์ในการพัฒนาสถาบันวิชาชีพสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. *วารสารรัชกาลย*, 13(29), 102-112.
- ภูมิภัทร กลางโคตร และคณะ. (2561). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม*, 8(2), 63-71.
- ราตรี ต๊ะพันธุ์ และ อัญชลี ชยานุวัชร. (2563). กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนเตรียมทหารตามแนวคิดการเรียนรู้ขององค์กร. *วารสารสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ*, 11(3), 54-69.
- วรติกร พุฒิประภา และนุชนรา รัตนศิริประภา. (2562). องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์ อุทิศ). *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 10(2), 517-526.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการพัฒนาศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 11 พ.ศ.2560- 2579*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- \_\_\_\_\_. (2564). *สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล ปี 2563 (IMD 2020)*. นนทบุรี: 21 เซ็นจูรี่.
- สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี. (2564). *บริบททั่วไปของ สำนักงาน กศน. จังหวัดสุราษฎร์ธานี*. สืบค้น 18 สิงหาคม 2564. จาก <http://surat.nfe.go.th>.
- David A. Garvin. (2002). *General Management: Processes and Action Text and cases*. London: McGraw-Hill.
- Peter M. Senge. (1990). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Stata R. (1989). Organizational Learning-The Key to Management Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 30(3), 63-74.

