การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

Development of Administration Guidelines for Education with a View toward Becoming a Learning Organization of Education under The office of Mahasarakham primary educational service area 1

ศิรประภา พิลาโสภา[1], สาคร อัฒจักร[2]
Siraprapha Pilasopha[1], Sakorn Atthachakara[2]

Received: 20 December 2019 **Revised**: 24 February 2020 **Accepted**: 22 April 2020

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นและพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 1 การวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 327 คนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80-1.00 มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแนวทาง จำนวน 7 คน ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม และแบบประเมินแนวทาง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การสังเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

---

[1] นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
โทร. 0-9722-66127, อีเมล์: meenny4040@hotmail.com

[2] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
โทร. 043-754321, อีเมล์: sakorn.a@msu.ac.th

[1] Master Student Major, Educational Administration and Development Faculty of Education, Mahasarakham University
Tel. 0-9722-66127, อีเมล์: meenny4040@hotmail.com

[2] Assistant professor, Department of Curriculum and Instruction Faculty of Education, Mahasarakham University
Tel. 043-754321, E-mail: sakorn.a@msu.ac.th

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$=3.41, S.D.=0.65) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง, ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม, ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม, ด้านแบบแผนทางความคิด, ด้านการคิดเชิงระบบ และด้านเทคโนโลยี พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=4.50, S.D.=0.54) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 พบว่า ด้านเทคโนโลยีมีความต้องการจำเป็นมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ โดยนำผลการศึกษาความต้องการจำเป็นไปใช้ในการกำหนดลำดับความสำคัญ เพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึกในการศึกษาจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ แล้วนำมาสังเคราะห์จัดทำพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการความจำเป็นในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) จุดมุ่งหมาย ซึ่งเป็นเป้าหมายในการพัฒนา 3) กลไกการดำเนินงาน ซึ่งเป็นความเกี่ยวข้องของปัจจัยในการพัฒนา 4) แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ได้จากการสังเคราะห์องค์ความรู้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกในสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ตามความต้องการจำเป็นในการพัฒนา แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 4.1) ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง 4.2) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4.3) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 4.4) ด้านแบบแผนทางความคิด 4.5) ด้านการคิดเชิงระบบ 4.6) ด้านเทคโนโลยี และ 5) เงื่อนไขความสำเร็จ โดยผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=4.50, S.D.=0.57), ($\bar{X}$=4.41, S.D.=0.72) ตามลำดับ

คำสำคัญ: การพัฒนาแนวทาง, องค์กรแห่งการเรียนรู้

Abstract

In this research project the needs for developing Administrative Guidelines for Education, were considered. Current condition needs and desirable condition needs, were also identified. The objective was to have newly created Administrative Guidelines of Education serve the Administration of Education with a view toward becoming the Learning Organization of Education under the office of Mahasarakham primary educational service area 1. The project was divided into 2 phases: Phase 1 involved identifying the needs of current and desirable conditions, and the needs of The Administration of Education, with a view toward becoming the Learning Organization of Education. A total of 327 samples were selected from administrators and teachers under the office of Mahasarakham primary educational service area 1. The research instrument was a questionnaire with the index of Item objective congruence between 0.80-1.00 and reliability of 0.95. The statistics used for analyzing data were frequency, percent, mean, standard

deviation and priority needs index. Phase 2 involved development of Administrative Guidelines of Education using focus group discussions with 7 professionals acting as informants. The research instruments were focus group discussions and an evaluation form. The Statistics used for analyzing data were Data synthesis, mean and standard deviation.

The results of the current state of Administration of Education, with a view toward becoming the Learning Organization of Education, were at a moderate level ($\bar{X}$=3.41, S.D.=0.65) after considering each side, personal mastery, shared vision, team learning, mental model, systems thinking and technology. Desirable conditions of the Administration of Education with a view toward becoming a Learning Organization of Education were at high level ($\bar{X}$=4.50, S.D.=0.54). Considering each side, it was found that most of them were at the middle level. The order of Needs in Development of Administration Guidelines of Education found technology as the most needed followed by Personal Mastery and Shared Vision. The offices of Mahasarakham primary educational service area 1 were in 5 categories: Principle, Purpose, Mechanism, Effective Academic Management Practices, and Guidelines. Guidelines were divided into 6 factors. 1. Personal mastery. 2. shared vision. 3. team learning. 4. Mental model. 5. Systems thinking. 6. technology. The sixth category was the Conditions of Success. The results of suitability, possibility of developing guidelines were at a high level $\bar{X}$=4.50, S.D.=0.57), ($\bar{X}$=4.41, S.D.=0.72) respectively.

Keywords: Developing guidelines, Learning Organization

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจสังคม และเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นทั่วโลกในปัจจุบัน รวมถึงการกระจายของข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศเกิดขึ้นอย่างแพร่หลายสิ่งเหล่านี้ ล้วนเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ผลักดันให้องค์กรภาครัฐต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว (ปรีดา ยังสุขสถาพร, 2559) ตลอดจนความก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมผนวกกับการแข่งขันที่มีความรุนแรง ทำให้องค์กรทางการศึกษาต้องปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาขณะเดียวกันก็จะต้องพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องสามารถเรียนรู้และตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วนั่นคือ การปรับเปลี่ยนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่างที่จะเกิดขึ้น (สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2554) องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงถือได้ว่าเป็นแนวคิดการบริหารจัดการองค์กร ในการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะองค์กร หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยปรับเปลี่ยนมาก่อน เป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้ทักษะและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาผสมผสานกับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการ เพื่อสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (ชวลิต โพธิ์นคร, 2555)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น มีลักษณะแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร เพราะแต่ละองค์กรนั้นมีบริบทที่แตกต่างกัน องค์กรจะต้องดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ตนเองเพื่อ ให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันว่าการมีสมรรถนะหลัก การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยเวลาในการสร้างและปรับเปลี่ยนเนื่องจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม ไปสู่ระดับองค์กร และมีลักษณะเป็นไปอย่างช้าๆ มีกระบวนการต่อเนื่องไม่มีจุดจบ เป็นวิวัฒนาการ มากกว่าที่จะทำแบบปฏิวัติ เพียงครั้งเดียว คือ พลิกโฉมองค์กรแล้วก็สิ้นสุดไปไม่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มต้นที่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรตามด้วยการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและท้ายที่สุดจะเป็นการปรับเปลี่ยนที่มีความต่อเนื่องยั่งยืน การเรียนรู้เป็นทีมจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในตัวบุคคลขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จของทีมจะกลายเป็นการสร้างความมีมาตรฐานและความเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2555)

จากการดำเนินงานในปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ซึ่งพบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่มีปัญหาความสามารถในการแข่งขัน อันเป็นปัจจัยสำคัญที่เกิดขึ้นจากการศักยภาพขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยปัญหาสำคัญ 2 ประการ คือ 1) นักเรียนจากสถานศึกษาขนาดเล็กมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับสถานศึกษาขนาดอื่นๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนขาดความพร้อมทางด้านปัจจัย เช่น มีครูไม่ครบชั้นเรียน ขาดแคลนสื่อการเรียนการสอนและวัสดุอุปกรณ์ โดยเฉพาะสื่อและเทคโนโลยีที่มีราคาแพง ซึ่งเนื่องจากการบริหารโดยใช้เกณฑ์การจัดสรรงบประมาณส่วนใหญ่ใช้จำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ในการจัดสรร 2) สถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ กล่าวคือมีการลงทุนค่อนข้างสูง เมื่อเปรียบเทียบกับสถานศึกษาขนาดที่ใหญ่กว่า และจากการดำเนินงานที่ผ่านมาสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 1 พบว่า ยังประสบปัญหาและอุปสรรคขัดข้องหรือข้อจำกัดในด้านต่างๆ มาโดยตลอด โดยเฉพาะช่วงที่มีการยุบรวมภายในการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามทุกเขตพื้นที่ไม่ว่าจะเป็นเรื่องผลการเรียนของนักเรียนอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ การขาดสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัย อาคารสถานที่ไม่ได้เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอนงบประมาณการจัดซื้อหนังสือไม่เพียงพอ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 1, 2560) ซึ่งปัญหาดังกล่าวมีผลต่อการพัฒนาผู้เรียน เนื่องจากสถานศึกษายังขาดการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และเป็นแหล่งก่อเกิดนวัตกรรมใหม่ที่จะไปพัฒนาผู้เรียนและองค์กรให้ไปสู่การเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน

จากปัญหาดังกล่าว การพัฒนาแนวทางและปรับปรุงความสามารถการเรียนรู้ของสถานศึกษา บุคลากรระดับผู้บริหารลงมาจนถึงผู้ปฏิบัติงาน ควรดำเนินการร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อสรรสร้างสิ่งใหม่ ใช้เทคโนโลยีให้เกิดผลคุ้มค่า และที่สำคัญคือการเชื่อมโยงทีมงาน และองค์ความรู้ต่างๆ ภายในและภายนอกสถานศึกษาเข้าด้วยกัน กำหนดเป้าหมายและกระตุ้นให้แต่ละส่วนเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานในส่วนของตนอย่างสอดคล้องประสานกับทีมงานอื่นๆ เพื่อเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการประเมินและพัฒนาข้าราชการครูให้มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 1

2. เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

วิธีการศึกษา

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 2,047 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 327 คน แล้วใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) รายข้ออยู่ระหว่าง 0.80-1.00 มีค่าอำนาจจำแนก (r) รายข้ออยู่ระหว่าง 0.49-0.91 และค่าความเชื่อมั่น (α) ของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.96

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index)

ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. การศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เพื่อเป็นแนวทางในการนำทฤษฎีสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา โดยผู้วิจัยได้เข้าศึกษาดูงาน พร้อมสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 9 คน ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษา สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนามาใช้เป็นข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก พร้อมทั้งการศึกษาเอกสาร สังเกตการปฏิบัติงานโดยด้านที่มีความต้องการจำเป็นมาก จะให้ความสำคัญและศึกษาข้อมูล วิธีปฏิบัติมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนในสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนสารคามพิทยาคม โรงเรียนผดุงนารี โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม อำเภอเมืองจังหวัดมหาสารคาม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการร่างแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล รวมทั้งการศึกษาเอกสาร การสังเกตสภาพแวดล้อม และสิ่งที่พบเห็นในสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) โดยผู้วิจัยได้จำแนกข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเป็นรายด้านของการบริหารองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งผู้บริหาร และครูผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังสังเกตสภาพแวดล้อมซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. การตรวจสอบยืนยัน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนา โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้วิจัยได้นำหนังสือเรียนเชิญเข้าร่วมการสนทนาพร้อมร่างแนวทางให้กับผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเบื้องต้น แล้วจึงดำเนินการสนทนากลุ่มตามวันเวลาที่กำหนด จากนั้นนำผลการพิจารณา พร้อมข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงเพื่อจัดทำแนวทางฉบับสมบูรณ์ แล้วจึงเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางที่พัฒนาขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เกี่ยวกับผลการพิจารณา พร้อมข้อเสนอแนะร่างแนวทางของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำมาปรับปรุงร่างแนวทางการพัฒนา แล้วจึงจัดทำแนวทางฉบับสมบูรณ์ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินตามแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ และวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการศึกษา

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$=3.41, S.D.=0.65) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=4.50, S.D.=0.54) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 พบว่า ด้านเทคโนโลยี มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก รวมถึงวิธีการปฏิบัติในสถานศึกษาที่มีการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการศึกษาในระยะที่ 2 (ดังตาราง 1)

ตาราง 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวม

องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{Modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง	3.40	0.65	ปานกลาง	4.57	0.52	มากที่สุด	0.34	2
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.38	0.65	ปานกลาง	4.48	0.56	มาก	0.33	3
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.40	0.65	ปานกลาง	4.46	0.55	มาก	0.31	4
ด้านแบบแผนทางความคิด	3.42	0.66	ปานกลาง	4.40	0.56	มาก	0.29	6
ด้านการคิดเชิงระบบ	3.44	0.65	ปานกลาง	4.48	0.54	มาก	0.30	5
ด้านเทคโนโลยี	3.42	0.64	ปานกลาง	4.62	0.50	มากที่สุด	0.35	1
โดยรวม	**3.41**	**0.65**	**ปานกลาง**	**4.50**	**0.54**	**มาก**	**0.32**	

2. ผลการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ที่ได้พัฒนาขึ้นจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ รวมถึงลำดับความต้องการในการพัฒนา เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึกและสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากศึกษาการนำหลักการองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่การปฏิบัติในสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ได้แนวทางที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นทั่วโลกในปัจจุบัน ล้วนเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ผลักดันให้องค์กรภาครัฐต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงถือได้ว่าเป็นแนวคิดการบริหารจัดการองค์กร ในการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะองค์กร หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร เป็นหัวใจของการปฏิรูประบบราชการ และแก้ไขปัญหาคุณภาพของครู ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 2) จุดมุ่งหมาย ในการจัดทำและเป็นกรอบในการพัฒนาแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) กลไกการดำเนินงาน โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์แห่งการเรียนรู้ คือ ปัจจัยส่วนตน ปัจจัยส่วนรวมและปัจจัยสนับสนุน 4) แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 4.1) ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง โดยใช้การวางแผนและพัฒนาบุคลากรในการใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของตนเอง 4.2) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันและทุ่มเทให้กับองค์กร เพื่อเกิดพลังและแนวคิดไปในทางเดียวกัน 4.3) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการพัฒนาบุคลากรในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ไว้วางใจกัน และการมีส่วนร่วมในการองค์กร 4.4) ด้านแบบแผนทางความคิด เป็นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความเข้าใจต่อองค์กร เพื่อการปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงขององค์กร 4.5) ด้านการคิดเชิงระบบ เป็นการพัฒนาบุคลากร

ในการสร้างความเข้าใจแบบองค์รวมและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ อย่างมีเหตุผลที่สืบเนื่องกัน 4.6) ด้านเทคโนโลยี เป็นการนำใช้เทคโนโลยีในการส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 5) เงื่อนไขความสำเร็จ ในการพัฒนาประกอบด้วย5.1) ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5.2) ครูได้รับการสนับสนุนให้เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต 5.3) สนับสนุนให้ครูเป็นนักวิจัย วางแผนพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ 5.4) จัดโครงสร้างการบริหารงาน ระบบสนับสนุน การสร้างขวัญและกำลังใจที่ส่งเสริมการทำงาน และเรียนรู้ร่วมกัน (PLC) และ 5.5) ใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของแนวทาง พบว่าโดยภาพรวมแนวทางที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=4.50, S.D.=0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=4.41, S.D.=0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก

สรุปและอภิปรายผล

1. จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 พบว่าด้านเทคโนโลยี มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ ผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า สถานศึกษาได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กรได้มีการพัฒนาบุคลากรช่วยให้บุคลากรมีความสามารถในการที่จะเรียนรู้มีความสามารถที่จะเรียนรู้ร่วมกันกับคนอื่น และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เปลี่ยนโลกทัศน์หรือวิธีการมองโลกใหม่ เป็นการมองในภาพรวม ส่งเสริมให้บุคลากรและองค์กรเรียนรู้ร่วมกัน พัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ และนำความรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์สามารถถ่ายทอดความคิดหรือความรู้ไปสู่การปฏิบัติในการทำงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถที่จะทำความปรารถนาและความต้องการให้กลายเป็นความจริงได้ (Senge, 1990) รวมทั้งสมาชิกในองค์กรต่างเห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องของความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth) และการเปลี่ยนแปลงใหม่ในตนเองอย่างต่อเนื่องและมีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอ ในอันที่จะแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับ การสืบเสาะหาปัญหา เพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ด้วยการคิดอย่างเป็นภาพรวม (Holistic) ทั้งในมิติความเป็นเหตุผล และการใช้ดุลพินิจทั้งในเรื่องของความรู้ และเรื่องของอำนาจที่จะช่วยให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ตลอดจนรูปแบบและหลักการใหม่ๆ ได้ถูกริเริ่มพัฒนาขึ้นจากกระบวนการมีประสบการณ์การคิดและการรับรู้ร่วมกันของสมาชิก (Ubben, 2001) จึงเห็นได้ว่าสถานศึกษายังมีความต้องการที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้นไปอีก เพื่อให้ประสบ

ความสำเร็จองค์กร มีความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ที่ถือเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน นอกจากนี้สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ โดยการแสวงหาและสร้างสรรค์องค์ความรู้ อยู่เสมอ และมีระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายใน และภายนอกองค์การที่สมาชิกสามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่าย มีระบบการถ่ายโอนและนำองค์ความรู้ไปใช้ ประโยชน์ มีการพัฒนากลยุทธ์ และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง (Marquardt, 1996) ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ นรินทร์ ขุนมิน (2558) ; อมร สายใจ (2558) ; ปาริชาต คำภาบุตร (2559) และพรนภา มันดี (2560)

2. จากผลการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ที่ได้พัฒนาขึ้น อธิบายได้ว่า ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักวิชาการจากหลายแหล่ง จนทำให้ได้องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge,1990; Marquardt and Reynolds, 1994; Marquardt, 1996; Watkins and Marsick, 2003; Robbins and Coulter, 2007; วิจารณ์ พานิช, 2550; กมลรัตน์ วัชรินทร์, 2553) ดำเนินการร่างแนวทางการพัฒนาเริ่มจากการวางแผน การนำแผนที่วางไว้มาปฏิบัติ การตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ และหากไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหมายไว้ จะต้องทำการทบทวนแผนการโดยเริ่มต้นใหม่อีกครั้งหนึ่งและทำตามวงจรคุณภาพซ้ำอีก เมื่อวงจรคุณภาพหมุนซ้ำไปเรื่อยๆ จะทำให้เกิดการปรับปรุงงานและทำให้ระดับผลลัพธ์สูงขึ้นเรื่อยๆ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2545) รวมถึงนำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการอภิปราย เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงแนวทางการพัฒนาไปใช้งานให้ประสบผลสำเร็จในการนำแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้ จัดวางโครงสร้างองค์กรที่มีระบบการบริหาร ระบบสนับสนุน การสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนมีสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร และนักเรียน ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเป็นนักวิจัย ผู้ใฝ่เรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต มีการวางแผนพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และเรียนรู้ร่วมกัน (PLC) ภายใต้วงจรคุณภาพ (PDCA) พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แล้วนำมาจัดทำแนวทางการพัฒนาที่เป็นไปตามโครงสร้าง ตามหลักวิชาในเรื่องแนวปฏิบัติในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรพฤติกรรมของคนในองค์กรในด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนของความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ปรีชา กองจินดา (2549) จึงส่งผลให้คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแนวทางการพัฒนามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับการวิจัยของ ประภาวัลย์ สิงห์ภิวัฒน์ (2556) ; สายรุ้ง เฟื่องสินธุ์ (2557) ; โสภณ งามสวย (2559) ; มินตรา อินต๊ะไชย (2560) ; พรนภา มันดี (2560) ; พิชชาภา อ่างสุวรรณ (2560) ; ทะนง มาไชยนาม (2561) และอัจฉรา เขื่อนวิเศษ (2561)

ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ เพื่อผลักดันการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรภายในสถานศึกษาในขับเคลื่อนความสำเร็จ

2. ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรให้ร่วมมือกันสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความสามารถในการบริหารตนเอง และการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 6 ด้านไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน และการพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้มีความเป็นเลิศยิ่งขึ้นต่อไป

เอกสารอ้างอิง

กมลรัตน์ วัชรินทร์. (2553). *องค์กรแห่งการเรียนรู้.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ชวลิต โพธิ์นคร. (2555). *การเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเพื่อการเรียนรู้ที่แท้จริง: การประเมินตามสภาพที่แท้จริง.* ปัตตานี: หน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี.

ทะนง มาไชยนาม. (2561). *การศึกษาปัญหาและแนวทางการส่งเสริมการดำเนินงานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา พิษณุโลก เขต 3.* วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.

นรินทร์ ขุนมิน. (2558). *การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1.* วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.

น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2555). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้.* นนทบุรี:มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ประภาวัลย์ สิงหภิวัฒน์. (2556). *แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้น การศึกษาบุรีรัมย์เขต 3.* วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

ปรีชา กองจินดา. (2549). *แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2.* วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

ปรีดา ยังสุขสถาพร. (2559). *ยกกำลัง 5 พลวัตนวัตกรรม.* กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

ปาริชาต คำภาบุตร. (2559). *การพัฒนาแนวทางพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พรนภา มันดี. (2560). *การศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพะเยา.

พิชชาภา อ่างสุวรรณ. (2560). *การพัฒนาแนวทางสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

มินตรา อินต๊ะไชย. (2560). *แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลพะเยา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

วิจารณ์ พานิช. (2550). วิถีแห่งองค์กรอัจฉริยะ. *จุลสารอุตสาหกรรมสัมพันธ์, 7* (3) : 2-3.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2545). *คุณภาพคือการบูรณาการ*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

สายรุ้ง เฟื่องสินธุ์. (2557). *การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1. (2560). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560*. [ออนไลน์]. ได้จาก: http://www.mkarea1.go.th/ [สืบค้นเมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2560].

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2554). *หลักการ ทฤษฎี และนวัตกรรมการบริหารการศึกษา*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

โสภณ งามสวย. (2559). *การพัฒนาแนวทางความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณทิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

อมร สายใจ. (2558). *องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

อัจฉรา เขื่อนวิเศษ. (2561). *การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพะเยา.

Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970). Determining Sampling Size for Research Activities. *Journal of Education and Psychological Measurement, 10* (11) : 308.

Marquardt, M.J. and Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: McGraw-Hill.

Marquardt, M.J. (1996). *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.

Robbins, S.P. and Coulter, M.K. (2007). *Fundamentals of Management*. 9th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.

Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline Field Book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York: Doubleday.

Ubben, T. (2001). Learning Organization. New York: Wiley and Son.

Watkins, K. and Marsick, V.J. (2003). *Facilitating Learning Organization: Making Learning Count*. Aldershot: Gower.