

การบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุรินทร์ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

The Academic Administration Under the Office of Surin Secondary
Educational Service Area for Learning Organization

ธีรพงศ์ ปุยะติ¹, สุพจน์ แสงเงิน², พิชัย สุริยะสุขประเสริฐ³
สุภาพ วิเศษศรี⁴, และ สุภาพร สุริยะสุขประเสริฐ⁵

Teerapong Puyati¹, Supod Sangngern², Pichai Suriyasookpasert³
Suparp Wisetsri⁴, and Supaporn Suriyasookprasert⁵

หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, คณะศิลปศาสตร์ สถาบันรัชฎาภคย์
Master of Education (Educational Administration) Faculty of Liberal Arts, Rajapark Institute, Thailand
E-mail: teerapong.puyati@gmail.com

Received June 20, 2024; **Revised** August 1, 2024; **Accepted** August 16, 2024

Abstract

This research aimed to: 1) study educational institution management towards being learning organizations; 2) compare educational institution management towards being learning organizations classified according to the position and size of the educational institution; and 3) study guidelines for developing educational institution management under the Secondary Educational Service Area Office Surin towards being a learning organization. The samples were selected from 469 teachers and directors, resulting from determining the sample size using Taro Yamane's formula. The instrument used was a questionnaire, and the data were analyzed using a statistical package for social science consisting of percentage, mean score, standard deviation, and the hypothesis test using the T-test and F-test. The findings found that: 1) The educational institutions' management towards being learning organizations was at a high level overall. 2) The comparison of educational institution management towards learning organizations revealed that the classifications according to the position, overall and in each aspect, were not different. The size of educational institutions overall was not different. The consideration in each part showed that the personal mastery and the mental models were statistically different at a significant level. 05. 3) The guidelines for developing educational institution management towards learning organizations include using the Deming cycle

(PDCA) to carry out various operations that focus on creating knowledge and skills for personnel, promoting the thinking process as a system step, supporting expressing opinions, creating a clear organizational vision, and moving in the same direction. Promoting team collaboration that emphasizes good interaction between personnel, designing and implementing information technology to organize the data systems, and encouraging a learning society by using technology for maximum benefit are also recommended as the guidelines.

Keywords: educational institution management; learning organization; quality management cycle; the secondary educational service area office in Surin

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2. เปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามตำแหน่งและขนาดของสถานศึกษา และ 3. ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 469 คน คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาร์ ยามาเน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ ทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติที และสถิติเอฟ ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า โดยรวมไม่แตกต่าง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรอบรู้ของบุคลากร และด้านแบบแผนทางความคิด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) แนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ดำเนินการโดยใช้วงจรบริหารคุณภาพ (PDCA) มุ่งเน้นทั้งการสร้างความรู้และทักษะให้กับบุคลากร ส่งเสริมกระบวนการคิดตามลำดับขั้นตอน กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น สร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งเสริมการทำงานร่วมกันแบบทีม เน้นให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ออกแบบและนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดระบบข้อมูล และสนับสนุนให้เกิดสังคมการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

คำสำคัญ: การบริหารสถานศึกษา; องค์กรแห่งการเรียนรู้; วงจรบริหารคุณภาพ; สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

บทนำ

การศึกษาในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน เมื่อคนมีคุณภาพย่อมมีผลต่อการพัฒนาสังคมและการพัฒนาประเทศชาติ โดยคนมีคุณภาพต้องเป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถ มีภูมิปัญญา ซึ่งตรงกับเจตนารมณ์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ที่ต้องการให้สังคมเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นการสร้างโอกาสให้คนไทยทุกคน มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ก้าวทันโลกยุคโลกาภิวัตน์ ที่เป็นโลกแห่งข้อมูลข่าวสารและวิทยาการสมัยใหม่ (Office of the Education Council, Ministry of Education, Thailand, 2017)

ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 4 ให้ความหมายของการศึกษาว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ขึ้นเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคมการเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (Office of the National Education Commission, 2010) จะเห็นได้ว่าเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษา มุ่งพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เสริมสร้างพัฒนาคนให้ไม่เรียน ไม่รู้ การบริหารสถานศึกษา ยุคใหม่ต้องพัฒนาบุคคลให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ต้องปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีความคล่องตัว ปรับตัวได้ พร้อมทั้งจะเรียนรู้ เติบโตด้วยการสร้างสรรค์ ตอบสนองทางเลือกของผู้รับบริการทางการศึกษา (Office of the Education Council, Ministry of Education, Thailand, 2014)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการพัฒนารูปแบบหนึ่งที่ต้องการให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จ เป็นรูปแบบที่ใช้ทักษะการมององค์กรแบบองค์รวม โดยปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต การทำงานของบุคลากรต้องมีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ และเป็นมืออาชีพ มุ่งพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ และใช้ทักษะประสบการณ์เป็นฐานความรู้ที่สำคัญ ประกอบกับการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้ และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องทั้งในและนอกองค์กร (Sararatana, 2017) ซึ่งแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน โดยเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และใช้ศักยภาพของตนเองเต็มความสามารถ สอดคล้องกับแนวโน้มของโลกในอนาคตที่ให้ความสำคัญกับการใช้ความรู้ และข้อมูลข่าวสาร เพื่อพัฒนาความสามารถของตนเอง สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับในองค์กร โดยบุคลากรนำสิ่งที่องค์กรสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้พัฒนาการทำงาน เชื่อมโยงรูปแบบการทำงานเป็นทีม สร้างกระบวนการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจ โดยยอมรับการเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และมีการใช้อำนาจในการตัดสินใจเพื่อส่งเสริมบรรยากาศของการคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งและพร้อมเผชิญกับสถานะการแข่งขันอย่างเต็มที่ (Sudharatna, 2010)

สถานศึกษาถือเป็นองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงในการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนเป็นหลัก สถานศึกษาจึงเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรอื่น ๆ จึงจำเป็นต้องพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมกับแนวโน้มของโลกในอนาคตที่ให้ความสำคัญกับการใช้ความรู้และข้อมูลข่าวสาร ประกอบกับความก้าวหน้าของวิทยาการ เทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมกับยุคสมัยของการแข่งขันที่มีความรุนแรง ทำให้องค์กรทางการศึกษาต้องปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จากผลการติดตามการประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ในมาตรฐานที่ 1 การบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศ ตัวบ่งชี้ที่ 2 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าอยู่ในระดับคุณภาพพอใช้ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกับผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ในปัจจุบันพบว่ามีจุดอ่อนหลายประการ เช่น ขาดความยืดหยุ่นในด้านการสนับสนุนการดำเนินงานให้คือนอกกรอบ นักเรียนบางส่วนไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษา ขาดความกระตือรือร้น การแสวงหาความรู้ ครูและบุคลากรขาดการนำ องค์ความรู้จากการอบรมพัฒนาสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง ขาดนวัตกรรมการบริหารใหม่ ๆ (The Secondary Educational Service Area Office Surin, 2023)

จากความเป็นมาและปัญหาดังกล่าว การบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะช่วยให้โรงเรียนมีเป้าหมายและทิศทางในการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้โรงเรียนจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ มีการพัฒนาที่ยั่งยืน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่องการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามตำแหน่งและขนาดของสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา องค์กรแห่งการเรียนรู้ และสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990), Marquardt (1996), Garvin (1998), Panich (2007), Sudharatna (2010), Lorsuwannarat (2009), and Julsuwan (2019) โดยสรุปได้ทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านความรู้ของบุคลากร ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ปีการศึกษา 2566 จำนวน 85 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 2,902 คน (The Secondary Educational Service Area Office Surin, 2023)

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ปีการศึกษา 2566 คำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาร์ยามาเน (Sincharu, 2012) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นในการแบ่ง ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 469 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 37 คน ครูผู้สอน จำนวน 100 คน ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางจำนวน 25 คน ครูผู้สอน จำนวน 74 คน และผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ จำนวน 70 คน ครูผู้สอน จำนวน 163 คน

ผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นกลุ่มเป้าหมายเลือกแบบเจาะจง จำนวน 9 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 3 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 3 คน และผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ จำนวน 3 คน

ขอบเขตด้านพื้นที่ ได้แก่ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ปีการศึกษา 2566 ตั้งแต่ เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2566 ถึง เดือนเมษายน พ.ศ. 2567

ทบทวนวรรณกรรม

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ**การบริหารสถานศึกษา** จากนักวิชาการหลากหลายท่าน ดังนี้ Sukkasi (2017) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารงานโดยมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีระบบระเบียบตามกระบวนการการทำงานเพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษา ทั้งในด้านบุคลากรผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ Aramrat (2019) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการกิจกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาและสมาชิกในองค์กรกระทำร่วมกัน ที่เกี่ยวเนื่องกับการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาผู้เรียนในด้านความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพและการดำรงชีวิต ตลอดจนด้านการจัดการเรียนการสอน กิจกรรม วิธีการสอน Siravadhakul (2018) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพผู้เรียนซึ่งเป็นผลผลิตทางการศึกษาในการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้า โดยมีผู้รับผิดชอบในการงานตามนโยบายทางการศึกษาของประเทศไทย Robbins (1998) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการในการบริหารสถานศึกษาที่มีความสำคัญ ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการสถานศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้กำหนดองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) งานวิชาการ ได้แก่ งานด้านหลักสูตร การเรียนการสอน การประเมินผลและมาตรฐานการศึกษา 2) งานด้านบุคคล 3) งานด้านการเงินและงบประมาณ 4) งานด้านบริหารงานทั่วไป ได้แก่ งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์กับชุมชน งานจัดโครงสร้างองค์การ งานการคมนาคมและขนส่งนักเรียน งานด้านกิจการนักเรียน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ**องค์กรแห่งการเรียนรู้** จากนักวิชาการหลากหลายท่าน ดังนี้ Senge (1990) ได้ให้ความหมายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นสถานที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยิ่งใหญ่ที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน ในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 ประการ ดังนี้ 1) การคิดเชิงระบบ 2) ความรอบรู้แห่งตน 3) การมีแบบแผนความคิดอ่าน 4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม Marquardt (1996) ได้ให้ความหมายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กรจากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งส่งผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ดังนี้ 1) การปรับเปลี่ยนองค์การ 2) การจัดการความรู้ 3) การนำเทคโนโลยีไปใช้ 4) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล 5) พลวัตการเรียนรู้ Garvin (1998) ได้ให้ความหมายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีลักษณะ ในการสร้าง แสวงหา ถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้ มีหลัก 5 ประการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนี้ 1) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2) การทดลองแนวทางใหม่ ๆ 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและการเรียนรู้จากอดีต 4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น 5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ Panich (2007) กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่เน้นความรู้เป็นสิ่งสำคัญ แต่การเรียนรู้และการสร้างความรู้สำคัญที่สุด ดังนั้นเป้าหมายขององค์กรนี้ คือ สามารถเผชิญกับสภาพอนาคตที่ไม่แน่นอนได้ และต้องมีขีดความสามารถในการเป็นองค์กรอัจฉริยะ Sudharatna (2010) ได้สรุปองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ประกอบด้วย

องค์กรที่ไร้พรมแดน การแบ่งปันข้อมูล และองค์กรที่ผู้นำมีภาวะผู้นำ ผู้นำส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โน้มน้าวให้สมาชิกบรรลุวิสัยทัศน์นั้นได้ ทั้งยอมรับความหลากหลายที่มีในองค์กรเพื่อให้ทุกคนมีความสุขกับการทำงานและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ Loruswannarat (2009) ได้เสนอแนวคิดองค์ประกอบขององค์การแห่งความรู้ มี 6 ปัจจัย ซึ่งแต่ละปัจจัยจะมีความเชื่อมโยงเข้าหากัน จนในที่สุดจะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ขององค์การ 2) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การในด้านการจัดการความรู้ 3) ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกในองค์การ 5) การประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์การ 6) รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิตจะส่งผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งความรู้มากกว่าโครงสร้างองค์การแบบราชการ Julsuwan (2019) ได้สรุปแนวคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้ 1) การจัดการความรู้โดยพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บุคลากรมีลักษณะผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 2) ควรเสริมสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการทำงานของบุคลากร 3) ให้และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น 4) หน่วยงานควรมีการกำหนดโครงสร้าง ขอบเขตการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนไว้ให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรในองค์การมีแนวทางปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ 5) ผู้บริหารควรสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าและมีอิสระในการปฏิบัติงาน และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน 6) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน 7) ผู้บริหารควรเพิ่มการมอบอำนาจตามความเหมาะสม เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่าง ๆ 8) การจัดสรรงบประมาณเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้วัสดุ อุปกรณ์ มีเทคโนโลยี สนับสนุนที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ

จากการทบทวนวรรณกรรม/แนวความคิด ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิด ได้ดังนี้

การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การทำงานร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน เพื่อสร้างคุณภาพการศึกษา โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติร่วมกัน ผ่านการจัดการ การสั่งการ การสนับสนุน และการปรับปรุงการทำงานของสถานศึกษา เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สถานศึกษาที่มีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ด้วยการปรับเปลี่ยนพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ให้มีทักษะ ความสามารถ และเจตคติร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านความรู้ของบุคลากร ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้

วิธีดำเนินการวิจัย

ข้อมูลเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยตำแหน่งและขนาดของสถานศึกษา เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยกำหนดค่าคะแนน 5 ระดับ มีข้อคำถามทั้งหมด 40 ข้อ และมีความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .95

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด

การสร้างเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอนโดยศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามและปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อดำเนินการ

2. สร้างแบบสอบถามตามที่ได้ศึกษาแล้วนำเสนอประธาน และกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of item Objective Congruence : IOC) ซึ่งได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.60 – 1.00

ให้คะแนน +1 หมายถึง แน่ใจข้อคำถามมีความสอดคล้อง/มีความครอบคลุมเนื้อหา

ให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจข้อคำถามว่ามีความสอดคล้อง/ไม่มีความครอบคลุมเนื้อหา

ให้คะแนน -1 หมายถึง แน่ใจข้อคำถามไม่มีความสอดคล้อง/ไม่มีความครอบคลุมเนื้อหา

4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่คุณเชี่ยวชาญเสนอแนะ เสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มทดลอง ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในโรงเรียนประสาทวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

5. วิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของครอนบาค (Sincharu, 2012) ได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือทั้งฉบับ .95

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นแล้วไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด เพื่อนำผลมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัยต่อไป

สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่ 1) การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item of Objective Congruence: IOC) และ 2) การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

สถิติพื้นฐาน ได้แก่ 1) ร้อยละ 2) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และ 3) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ 1) การทดสอบค่าที (t-test) 2) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance: ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างจึงทำการทดสอบรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ

ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ ในการศึกษาครั้งนี้แหล่งข้อมูลหรือผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ซึ่งมีหน้าที่บังคับบัญชาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา จำนวน 9 คน โดยวิธีเลือกแบบเจาะจง โดยเลือกจากประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ขนาดของสถานศึกษา ทักษะและแนวคิดในการบริหารจัดการที่ได้ผลสัมฤทธิ์และบรรลุวัตถุประสงค์ตาม

เป้าหมาย กำหนดคุณสมบัติกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้ 1. ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 3 คน 2. ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 3 คน และ 3. ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ จำนวน 3 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ การปฏิบัติงาน ขนาดของสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ และวัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์เพื่อขอเก็บข้อมูล

ตอนที่ 2 ข้อมูลประเด็นการสัมภาษณ์ แนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านความรู้รอบรู้ของบุคลากร ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการเสนอความคิดเห็นตามประเด็นข้อคำถามจากการสัมภาษณ์ ดำเนินการวิเคราะห์ ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา มีรายละเอียด ดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล โดยวิธีการตรวจสอบสามเส้า (triangulation) เป็นการตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูลในด้านเวลา สถานที่ และบุคคล เพื่อพิจารณาว่า ถ้าเก็บข้อมูลต่างเวลา ต่างสถานที่ และผู้ให้ข้อมูลต่างคนจะยังได้ข้อมูลเหมือนเดิมหรือไม่

2. นำข้อมูลที่ได้มาเรียบเรียงในรูปของข้อความ โดยการจัดกลุ่มประเด็น (Grouping) ทำการวิเคราะห์ตามประเด็นของข้อมูล โดยการอธิบายความ (Explanation) และตีความหมายของข้อมูลที่ได้ (Interpretation) นำเสนอเชิงพรรณนาและความเรียง

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 การศึกษาการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า การบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.41, S.D.=.41) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ ($\bar{X}$ = 4.47, S.D.=.47) รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้ของทีม ($\bar{X}$ = 4.44, S.D.=.48) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านแบบแผนทางความคิด ($\bar{X}$ = 4.35, S.D.=.46) รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมและรายด้าน

Table 1 Mean and standard deviation of Educational Institution Management under the Secondary Educational Service Area Office Surin Towards Learning Organization overall and each side

การบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Educational Institution Management Towards Learning Organization)	ระดับการบริหารสถานศึกษา (level)		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล (results)
1. ด้านการคิดเชิงระบบ (Systematic thinking)	4.38	.44	มาก (high level)
2. ด้านความรอบรู้ของบุคลากร (Mental models)	4.41	.44	มาก (high level)
3. ด้านแบบแผนทางความคิด (Personal mastery)	4.35	.46	มาก (high level)
4. ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)	4.40	.51	มาก (high level)
5. ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team learning)	4.44	.48	มาก (high level)
6. ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology application)	4.47	.47	มาก (high level)
รวม (Total)	4.41	.41	มาก (high level)

วัตถุประสงค์ที่ 2 การเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามตำแหน่งและขนาดของสถานศึกษา

2.1 ผลการเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน รายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน

Table 2 Comparison results of Educational Institution Management under the Secondary Educational Service Area Office Surin Towards Learning Organization Classified by position overall and by aspect

การบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ (Educational Institution Management Towards Learning Organization)	ผู้บริหารสถานศึกษา (Director)		ครูผู้สอน (Teacher)		t	Sig
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการคิดเชิงระบบ (Systematic thinking)	4.41	.43	4.37	.44	.84	.40
2. ด้านความรอบรู้ของบุคลากร (Mental models)	4.42	.40	4.40	.46	.41	.68
3. ด้านแบบแผนทางความคิด (Personal mastery)	4.38	.43	4.34	.47	.85	.40
4. ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)	4.43	.49	4.39	.52	.69	.49
5. ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team learning)	4.44	.47	4.44	.49	.12	.91
6. ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology application)	4.52	.46	4.45	.47	1.46	.14
รวม (Total)	4.43	.40	4.40	.41	.78	.44

2.2 ผลการเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า โดยรวมไม่แตกต่าง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความรู้รอบรู้ของบุคลากร และด้านแบบแผนทางความคิด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน

Table 3 Comparison results of Educational Institution Management under the Secondary Educational Service Area Office Surin Towards Learning Organization Classified by size of the Educational Institution overall and by aspect.

การบริหารสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Educational Institution Management Towards Learning Organization)	ความแปรปรวน (Variance)	SS	df	MS	F	sig
1. ด้านการคิดเชิงระบบ (Systematic thinking)	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	.647 89.709 90.355	2 466 468	.323 .193	1.679	.18
2. ด้านความรู้รอบรู้ของบุคลากร (Mental models)	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	1.236 90.676 91.912	2 466 468	.618 .195	3.176*	.04
3. ด้านแบบแผนทางความคิด (Personal mastery)	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	1.491 96.320 97.811	2 466 468	.745 .207	3.607*	.02
4. ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	.164 122.837 123.001	2 466 468	.082 .264	.310	.73
5. ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team learning)	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	.776 108.658 109.433	2 466 468	.388 .233	1.663	.19
6. ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology application)	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	.512 101.532 102.044	2 466 468	.256 .218	1.175	.31
รวม (Total)	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	.607 77.879 78.485	2 466 468	.303 .167	1.815	.16

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Statistically significant at the .05 level)

2.2.1 ผลการเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านความรอบรู้ของบุคลากร พบว่า สถานศึกษา ขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รายละเอียด ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านความรอบรู้ของบุคลากร ทำการทดสอบเป็นรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ

Table 4 Comparison results of Educational Institution Management under the Secondary Educational Service Area Office Surin Towards Learning Organization Classified by size of the Educational Institution by aspect of Mental models, Tested Pairwise Using Scheffé's Method.

การบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Educational Institution Management Towards Learning Organization)		ขนาดของสถานศึกษา (size of the Educational Institution)		
		ขนาดเล็ก (small size)	ขนาดกลาง (medium size)	ขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ (large & extra-large size)
ด้านความรอบรู้ของบุคลากร (Mental models)	$\bar{x}$	4.40	4.31	4.45
ขนาดเล็ก (small size)	4.40	–	0.09	–0.05
ขนาดกลาง (medium size)	4.31	–0.09	–	–0.14*
ขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ (large & extra-large size)	4.45	0.05	0.14*	–

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Statistically significant at the .05 level)

2.2.2 ผลการเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านแบบแผนทางความคิด พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รายละเอียดดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านแบบแผนทางความคิด ทำการทดสอบเป็นรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ

Table 5 Comparison results of Educational Institution Management under the Secondary Educational Service Area Office Surin Towards Learning Organization Classified by size of the Educational Institution by aspect of Personal mastery, Tested Pairwise Using Scheffé's Method.

การบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Educational Institution Management Towards Learning Organization)		ขนาดของสถานศึกษา (size of the Educational Institution)		
		ขนาดเล็ก (small size)	ขนาดกลาง (medium size)	ขนาดใหญ่และ ใหญ่พิเศษ (large and extra-large size)
ด้านแบบแผนทางความคิด	$\bar{x}$	4.29	4.31	4.41
ขนาดเล็ก (small size)	4.29	–	–0.02	–0.12*
ขนาดกลาง (medium size)	4.31	0.02	–	–0.10
ขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ (large & extra-large size)	4.41	0.12*	0.10	–

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Statistically significant at the .05 level)

วัตถุประสงค์ที่ 3 แนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ 1) ดำเนินการโดยใช้วงจรบริหารคุณภาพ (PDCA) 2) มุ่งเน้นทั้งการสร้างความรู้และทักษะให้กับบุคลากร 3) ส่งเสริมกระบวนการคิดตามลำดับขั้นตอน กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น 4) สร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 5) ส่งเสริมการทำงานร่วมกันแบบทีม เน้นให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน 6) ออกแบบและนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดระบบข้อมูล และสนับสนุนให้เกิดสังคมการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

อภิปรายผล

จากการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีประเด็นสำคัญควรแก่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สถานศึกษามีการส่งเสริมบุคลากรให้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการเชื่อมโยงความรู้ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการสืบค้นข้อมูลเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน กระตุ้นบุคลากรให้เกิดความกระตือรือร้น รู้จักค้นหาความรู้ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมบุคลากรให้มีการวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม มีส่วนร่วมในการแสดงออกทางความคิดอย่างมีเหตุผล ยอมรับในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาร่วมกัน จัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้เรียน ได้มีโอกาสพบปะ แลกเปลี่ยน องค์ความรู้ ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนภารกิจของสถานศึกษา ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการใช้เทคโนโลยี อีกทั้งนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Panich, 2007) และสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า การบริหารงานในโรงเรียนมีการดำเนินงานโดยใช้วงจรบริหารคุณภาพ (PDCA) เพื่อวางแผนและกำหนดเป้าหมายให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเดินทางไปในทิศทางเดียวกัน มุ่งเน้นการพัฒนาทั้งความรู้และทักษะของบุคลากรเพื่อให้เป็นผู้ใฝ่รู้ รวมทั้งส่งเสริมกระบวนการคิดตามลำดับขั้นตอนและความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ โรงเรียนยังมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและไปในทิศทางเดียวกัน ส่งเสริมการทำงานร่วมกันแบบทีมโดยสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผ่านการพูดคุย อบรม และสัมมนาเพื่อสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการออกแบบและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดระบบข้อมูล เพื่ออำนวยความสะดวกและสนับสนุนให้เกิดสังคมการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Aramrat (2019) ได้ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Satchakett and Julsuwan (2021) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 6 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม ด้านรูปแบบทางความคิด และด้านการนำเทคโนโลยี มาใช้ ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามตำแหน่งและขนาดของสถานศึกษา

2.1 การเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นสถานที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยอมรับซึ่งกันและกัน เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา มีการยอมรับฟังความคิดเห็นและการสร้างความเข้าใจในงานร่วมกันภายในองค์กร ทำให้สมาชิกในสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ พัฒนา และแก้ปัญหาไปพร้อมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chaemkerd (2019) เรื่องการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pankom, Thummarat and Roypila (2020) เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ที่พบว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่มีสถานภาพตำแหน่งแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.2 การเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า โดยรวมไม่แตกต่าง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความรู้ของบุคลากร และด้านแบบแผนทางความคิด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นเพราะสถานศึกษาทุกขนาด มีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรในด้านการจัดการความรู้ กำหนดภาระงานบุคลากรอย่างเป็นระบบ วัฒนธรรมองค์กรเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิก ส่งเสริมการทำงานร่วมกันแบบทีม มีการประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กร และบุคลากรมุ่งปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผู้นำองค์กรมุ่งสนับสนุนและส่งเสริมการนำความรู้ การนำเทคโนโลยีไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Lersuwanarat (2009) เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Pankom et al. (2020) เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ที่มีขนาดของสถานศึกษาต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านมีแบบแผนทางความคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคลและองค์กร มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปผล

ผลการศึกษาเรื่องการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านแบบแผนทางความคิด
2. การเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า โดยรวมไม่แตกต่าง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความรู้รอบรู้ของบุคลากร และด้านแบบแผนทางความคิด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. แนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ 1) ดำเนินการโดยใช้วงจรบริหารคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการดำเนินงานต่าง ๆ มีการวางแผนและสร้างเป้าหมายให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน เน้นสร้างความเข้าใจและพัฒนาทักษะกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม เพื่อจัดการปัญหาที่ซับซ้อน และพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา 2) มุ่งเน้นทั้งการสร้างความรู้และทักษะให้กับบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้รู้ และสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และผลงานร่วมกัน รวมถึงส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และกระบวนการพัฒนาตนเองอย่างรอบด้าน 3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีแบบแผนทางความคิดมีการวางแผนกระบวนการคิดตามลำดับขั้นตอน รวมถึงพัฒนารูปแบบทางความคิดจากการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดแบบสร้างสรรค์และกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นเชิงบวกผ่านการทำงานแบบทีม พร้อมทั้งนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลบุคลากรอย่างใกล้ชิด 4) สร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เน้นการประชุม พุดคุย สร้างความเข้าใจ กำหนดเป้าหมาย ปรับปรุงวิสัยทัศน์ พัฒนามโนทัศน์ ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นร่วมกัน โดยอยู่บนพื้นฐานหลักประชาธิปไตย 5) ส่งเสริมการทำงานร่วมกันแบบ

ทีม สร้างสภาพแวดล้อมที่เน้นให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ผ่านการพูดคุย
อบรม สัมมนา เพื่อสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ นำมาซึ่งประสิทธิผลสูงสุดให้กับองค์กร และ 6) ออกแบบและนำเอา
เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดระบบข้อมูล เพื่ออำนวยความสะดวกต่อบุคลากรในองค์กร และสนับสนุนให้เกิด
สังคมการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

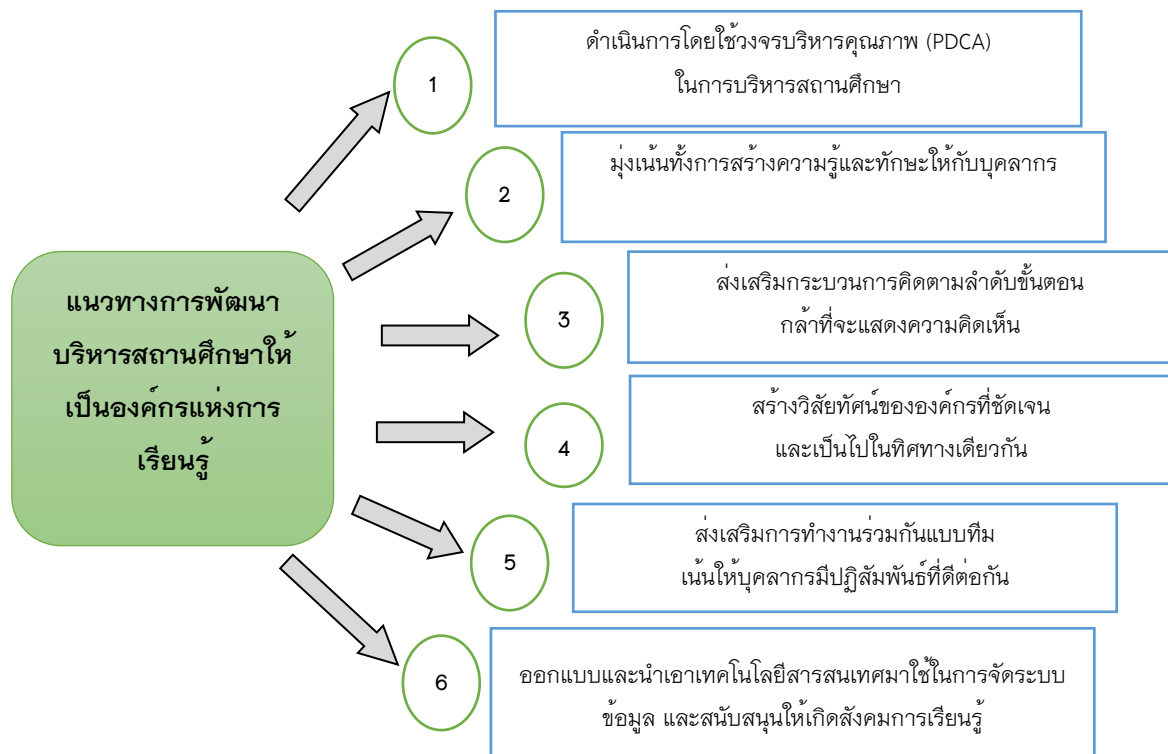
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

- 1) ด้านการคิดเชิงระบบ สถานศึกษาควรมีการส่งเสริมบุคลากรให้มองปัญหา โดยมองจากภาพรวมและแยก
ออกมาเป็นภาพย่อย โดยจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและจัดทำคู่มือการวิเคราะห์ปัญหาเชิงระบบ
- 2) ด้านความรอบรู้ของบุคลากร สถานศึกษาควรมีการส่งเสริมบุคลากรให้รู้และเข้าใจความคิดของแต่ละ
บุคคลในสถานศึกษา โดยจัดโปรแกรมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรผ่านการประชุมและกิจกรรมกลุ่ม
- 3) ด้านแบบแผนทางความคิด สถานศึกษาควรมีการส่งเสริมบุคลากรให้สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
จากการปฏิบัติงาน ที่จะส่งผลต่อภาพรวมของสถานศึกษา โดยจัดทำแผนจำลองสถานการณ์ เพื่อฝึกทักษะการ
คาดคะเนเหตุการณ์
- 4) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม สถานศึกษาควรมีการส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ
กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยจัดประชุมเพื่อระดมความคิดและวางแผนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์
ร่วมกัน
- 5) ด้านการเรียนรู้ของทีม สถานศึกษาควรมีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการเสริมแรงผู้นำกลุ่มให้เป็นตัวอย่างผู้นำ
ทางการเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับในการพัฒนาตนเอง โดยจัดอบรมเพื่อเสริมทักษะผู้นำและสร้าง
โอกาสให้บุคลากรพัฒนาทักษะการเรียนรู้ร่วมกัน
- 6) ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ สถานศึกษาควรมีการส่งเสริมบุคลากรให้ใช้เทคโนโลยีในการรวบรวม จัดเก็บ
และถ่ายทอดข้อมูล โดยจัดฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยีและจัดหาซอฟต์แวร์ที่เหมาะสม เพื่อสร้างระบบการจัดเก็บและ
ถ่ายทอดข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น เพศ อายุ
ประสบการณ์ เป็นต้น
- 2) ควรศึกษาเชิงคุณภาพในแต่ละสถานศึกษาเพื่อให้ทราบรายละเอียดเชิงลึก รวมทั้งการพัฒนารูปแบบ
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ตามที่เหมาะสมในแต่ละบริบทของสถานศึกษา

องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Figure 1 Model of Educational Institution Management under the Secondary Educational Service Area Office Surin Towards Learning Organization.

จากโมเดลดังกล่าวทำให้ทราบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งหมด 6 ด้าน คือ ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านความรู้ของบุคลากร ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วมด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ จะช่วยให้สถานศึกษามีเป้าหมายและทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้จัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ มีการพัฒนาที่ยั่งยืน และทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาต่อไป

References

- Aramrat, S. (2019). *Learning organization of schools under the secondary educational service area office 17*[Master's thesis, Rambhai Barni Rajabhat University].
- Chaemkerd, J. (2019). *Study of being a learning organization of educational institutions under the Chiang Rai primary educational service area office 3*[Master's thesis, University of Phayao].

- Garvin, D. (1998). Building learning organizations. *Havard Business Review*, 71, 78–91.
- Julsuwan, S. (2019). *Change management in educational institutions*. Taksila Printing.
- Lorsuwannarat, T. (2009). *Knowledge organization: From concept to practice* (5th ed.). Rattana-trai.
- Marquardt, M.J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. McGraw–Hill.
- Office of the Education Council, Ministry of Education, Thailand. (2014). *Research report “Guidelines for the development of Thai education and preparation for the 21st century”*. Office of the Education Council, Ministry of Education, Thailand.
<http://backoffice.thaiedresearch.org/uploads/paper/8368bcb7ab75d1bf068d8b5738a61727.pdf>
- Office of the Education Council, Ministry of Education, Thailand. (2017). *National Education Plan 2017–2036*. Office of the Education Council, Ministry of Education, Thailand.
<https://www.onec.go.th/index.php/page/view/Outstand/2532>
- Office of the National Education Commission. (2010). *National Education Act B.E. 2542 (1999) and Amendments National Education Act (No.2) B.E. 2545 (2002) and Amendments National Education Act (No.3) B.E. 2553 (2010)*. Office of the National Education Commission.
- Panich, W. (2007). The way of an intelligent organization. *Industrial Relations Bulletin*, 73, 2–3.
- Pankom, P., Thummarat, P., & Roypila, R. (2020). Academic leadership of teachers affecting the learning organization of school under the office of secondary educational service area 22. *Journal of Educational Administration and Leadership*, 9(34), 12–22.
<https://jeal.snru.ac.th/ArticleView?ArticleID=883>
- Robbins, S.P. (1998) *Organisational behavior–concepts, controversies, and applications* (8th ed.). Prentice Hall.
- Sararatana, W. (2017). *School of learning organization: Theoretical framework for educational administration*. Thipayawisut.
- Satchakett, W., & Julsuwan, S. (2021). Development of learning organization guidelines for extended opportunity schools under Khon Kaen primary educational service area office 5. *Journal of Educational Administration and Supervision*, 12(3), 140–152.
<https://so20.tci-thaijo.org/index.php/JAD/article/view/223/125>

- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of learning organization*. Doubleday.
- Sincharu, T. (2012). *Research and statistical analysis with SPSS and AMOS* (13th ed.). R&D Business.
- Siravadhakul, P. (2018). *Good governance – based school administration affecting learning organization in public schools under the jurisdiction of secondary educational service area office 17*[Master's thesis, Rambhai Barni Rajabhat University].
- Sudharatna, Y. (2010). *Organization for learning* (3rd ed.). Chulalongkorn University.
- Sukkasi, A. (2017). *A study of the role of school administrations in being a learning organization in Administrations of basic education in Rayong, Chanthaburi and Trat provinces*[Master's thesis, Rambhai Barni Rajabhat University].
- The Secondary Educational Service Area Office Surin. (2023). *Basic Education Development Plan (2023–2027)*. Policy and Planning Group, The Secondary Educational Service Area Office Surin.