



## การพัฒนาารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ The Administrative Model Development of Basic Education Schools into Learning Organizations

ไพศาล โภพัฒน์ตา, สุริยงค์ ชวนชัยน, สมสรรรณุก์ วงษ์อยู่น้อย  
สาขาวิชาการบริหารเพื่อการพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรก การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย องค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เพื่อนำผลการสัมภาษณ์มาร่างเป็นแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน แสดงความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งใช้กระบวนการเทคนิคเดลฟาย จำนวน 3 รอบ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามในรอบแรกเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด สำหรับรอบที่ 2-3 เป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ขั้นตอนที่ 2 เป็นการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการ และหัวหน้างานวิชาการโรงเรียนในพื้นที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 358 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า กำหนดค่าตอบเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ 8 องค์ประกอบ 53 ตัวแปร ได้แก่ องค์ประกอบการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบการมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์ประกอบการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม องค์ประกอบการมีส่วนร่วมร่วมกัน และองค์ประกอบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีจำนวนองค์ประกอบละ 6 ตัวแปรเท่ากัน องค์ประกอบการคิดอย่างเป็นระบบ องค์ประกอบการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีจำนวนองค์ประกอบละ 7 ตัวแปร และองค์ประกอบการสร้างบรรยากาศแบบเปิด มีจำนวน 9 ตัวแปร
2. การประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด คือ องค์ประกอบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และองค์ประกอบการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากคือ องค์ประกอบการคิดอย่างเป็นระบบ องค์ประกอบการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม องค์ประกอบการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบการมีส่วนร่วมการเรียนรู้ องค์ประกอบการสร้างบรรยากาศแบบเปิด และองค์ประกอบการมีส่วนร่วม

คำสำคัญ : รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, องค์การแห่งการเรียนรู้



### Abstract

The research aimed to develop an administrative model of basic education schools into learning organizations and to assess the model. Two stages of research were conducted: firstly, It was the stage of an administrative model development based on the analysis of different documents, concepts, theories, and studies; the analysis of learning organization components and the interviews of 5 savants, In order to create a questionnaire for other experts to share their opinions to the administrative model. The questionnaire about the administrative model was perceived by 17 experts using Delphi technique with 3-step treatment: an open-ended questionnaire in the first step and 5-level rating scale questionnaires in the second and the third steps. Secondly, the 358 research subjects comprising administrators and heads of academic affairs of dream schools nationwide gained by cluster sampling were tested by the questionnaire with reliability of 0.94. The data were analyzed by frequency, percentage, median, interquartile range, mean and standard deviation.

The findings were as follow :

1. The 8 appropriate and possible elements with 53 variables were found to develop an administrative model of basic education schools into learning organizations as follows : the elements of learning individual, learning culture, proper organization structuring, cooperative vision and teamwork learning with 6 variables; the elements of systematic thinking and transformational change leadership with 7 variables; and the element of open-atmosphere creating with 9 variables.

2. The assessment of the model was overall found at the high level. Separately, the element of teamwork learning and transformational leadership were found at the highest level. The elements of systematic thinking, proper organization structuring, learning individual, learning culture, open-atmosphere creating, and cooperative vision were found at the high level.

**Keywords :** The Administrative Model Development of Basic Education School, Learning Organizations



## บทนำ

ปัจจุบันสังคมไทยและสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง รวมทั้งการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ เป็นยุคของระบบเศรษฐกิจ ฐานความรู้ การแพร่กระจายและการใช้ความรู้มาเป็นตัวขับเคลื่อนหลักในการผลักดันให้เกิดการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ ความรู้จึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการแข่งขันสำหรับสังคมโลกปัจจุบัน ซึ่งข้อได้เปรียบของการแข่งขันในโลกเศรษฐกิจ คือ การคิดค้นสิ่งใหม่และการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วกว่าผู้อื่น องค์ประกอบของการนำไปสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ ได้แก่ นวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยีและการคมนาคมและสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (ไฟฟูร์ย สีนลาร์ตัน และคณะ, 2550 : 57) สำหรับการพัฒนาองค์กรของไทยในปัจจุบันได้รับแนวคิดการบริหารจากต่างประเทศมาใช้อย่างกว้างขวาง ทั้งนี้ก็เพื่อจะดำรงสถานภาพทางการแข่งขันในระบบทุนนิยม ดังนั้นสถานภาพองค์กรที่ต้องการคือการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรนั่นเอง ซึ่งเครื่องมือทางด้านบริหารประการหนึ่งสามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอันยั่งยืน คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้รับการกล่าวถึงกว้างขวาง ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาครัฐ มีการตราไว้ในกฎหมายคือ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หมวด 3 มาตรา 11 ว่าส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 4-5) แนวทางการพัฒนาองค์กรเรียนรู้นี้ จะครอบคลุมตั้งแต่ตัวบุคคลไปจนถึงตัวองค์กรที่จะต้องมีความเป้าหมายและมีระบบงานในการพัฒนาตัวผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กรโดยมีการส่งเสริมและยกระดับการเรียนรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้พื้นฐานวินัย 5 ประการที่ทุกคนจะต้องศรัทธาและร่วมมือปฏิบัติ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนของความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ที่เป็นทีม และการคิดเชิงระบบ เซงเก้ (Senge, 1990 : 10-11)

สภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดคณะงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบันพบว่า มีจุดอ่อนหลายประการ เช่น การจัดการเรียนการสอน การจัดการศึกษาไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น ไม่เป็นไปตามแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่น และประเทศชาติโดยรวมขาดมาตรฐานการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ไม่สามารถปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ขาดทิศทางการบริหาร ไม่มีการกระตุ้น แรงจูงใจให้ครูนักเรียน มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ พัฒนาตนเองหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ อย่างต่อเนื่อง ด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์กร ขาดการทำงานเป็นทีมการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนไม่มีความเข้าใจ เชิงระบบที่จะประสานงานกัน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขัน ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป ดังนั้น แนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะช่วยให้โรงเรียนมีเป้าหมายและทิศทางในการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้โรงเรียนจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพจนได้รับการยอมรับจากสังคม มีการพัฒนาที่ยั่งยืนและดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ จึงต้องพัฒนาการศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เหมาะสมและสามารถเอื้อประโยชน์ ต่อการเรียนการสอนและกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนถึงแม้ว่าสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล(กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 69)

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว พบว่า การบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ชัดเจน มีความคิดสร้างสรรค์ และเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง มีความมุ่งมั่นที่จะบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

สำหรับการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์ และสรุปประเด็นสำคัญของนักวิชาการที่มีความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งในและต่างประเทศเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยจำนวน 10 คน คือ มาร์ควาร์ด (Marquardt, 2002) เซงเก้ (Senge, 1991) อาร์กิริสและชอน (Argyris, & Schon,



1987) การ์วิน (Garvin, 2002) เรย์ สตาต้า (Ray Stata, 1989) อูลริช (Ulrich, 1993) เบนเนทท์ และโอเบเรียน (Bennett & O'Brien, 1994) เกพฮาร์พ และคณะ (Gephart et al, 1996). โกะห์ (Goh, 1998) และสาโรจน์ แก้วอรุณ (2552)

## วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษา เอกสารแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และองค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งในและต่างประเทศ ของ มาร์ควาร์ด (Marquardt, 2002) เซงเก้ (Senge, 1991) อาร์กิริสและชอน (Argyris, & Schon, 1987) การ์วิน (Garvin, 1993) เรย์ สตาต้า (Ray Stata, 1989) อูลริช (Ulrich, 1993) เบนเนทท์ และโอเบเรียน (Bennett & O'Brien, 1994) เกพฮาร์พ และคณะ (Gephart, et al, 1996) โกะห์ (Goh, 1998) และสาโรจน์ แก้วอรุณ (2552) มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้เนื้อหาพร้อมของนักวิชาการด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 8 องค์ประกอบ คือ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ การจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม การคิดอย่างเป็นระบบ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การสร้างบรรยากาศแบบเปิด และมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. ศึกษาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และองค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งในและต่างประเทศ มาสร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบันและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ทั้ง 8 องค์ประกอบ ไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้ปฏิบัติงานระดับนโยบายในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษา โดยใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งผู้วิจัยมีเกณฑ์ในการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิให้มีความถูกต้องเหมาะสม และมีความน่าเชื่อถือ ดังนี้ ตัวแทนผู้กำหนดนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแทนผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตัวแทนผู้อำนวยการสถานศึกษา ตัวแทนศึกษานิเทศก์ และตัวแทนครูที่มีวิทยฐานะระดับเชี่ยวชาญขึ้นไป จำนวน 5 คน เป็นผู้ให้ข้อมูล

3. การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ มาวิเคราะห์ข้อมูล และร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำร่างรูปแบบที่ได้ไปให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญซึ่ง ได้แก่ นักวิชาการ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แสดงความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งใช้กระบวนการเทคนิค เดลฟาย (Delphi Technique) โดยขอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน ได้แก่ กลุ่มนักวิชาการศึกษาเป็นอาจารย์ผู้สอนในระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน กลุ่มผู้บริหารการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 7 คน และกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 7 คน แสดงความคิดเห็น จำนวน 3 รอบ และนำความคิดเห็นในรอบที่ 3 มาเป็นข้อสรุปในการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นมติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในครั้งนี้

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามในขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์และสร้างเป็นแบบสอบถามไปสอบถามกลุ่มตัวอย่างเพื่อแสดงความคิดเห็นในการประเมินความเหมาะสมของการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไปใช้ในสถานศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัย

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในขั้นการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้กำหนดลักษณะของประชากรเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาและหัวหน้างานวิชาการของโรงเรียนในฝันระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีอยู่ทั่วประเทศ ทั้งหมด รวมทั้งสิ้นจำนวน 5,004 คน

กลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามขั้นประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ผู้อำนวยการและหัวหน้างานวิชาการของโรงเรียนในฝันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการเปิดตาราง (Krejcie & Morgan, 1970 : 607-610) ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 ได้จำนวน 358 คน



## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เกี่ยวกับความเหมาะสมในการนำรูปแบบไปใช้ในสถานศึกษา โดยมีข้อคำถามแบ่งได้ 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดการตอบเป็นแบบเลือกตอบ (Cheak List) จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยจำแนกข้อคำถามตามองค์ประกอบและแนวทางปฏิบัติ จำนวน 53 ข้อ ลักษณะข้อคำถามเป็นคำถามแบบปลายปิด และเป็นชนิดจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ ของไลคอร์ท (Likert Scale) โดยผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ

การหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ผู้ควบคุมดุขงูนิพนธ์ พิจารณาและตรวจสอบแก้ไขตามข้อเสนอแนะ นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องและปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาให้สมบูรณ์ถูกต้อง หลังจากนั้นนำแบบสอบถามมาทดลองใช้กับกลุ่มทดลอง (Try out) และนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม พร้อมทั้งปรับปรุงแบบเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้สอบถามกับกลุ่มตัวอย่างให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในสถานศึกษาตามลำดับ

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัยถึงโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างเพื่อขออนุญาตส่งแบบสอบถามเพื่อให้เห็นความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในสถานศึกษา

2. ผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งแบบสอบถามถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้างานวิชาการในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 358 ฉบับ ทางไปรษณีย์และขอให้ส่งแบบสอบถามให้กับผู้วิจัยทางไปรษณีย์โดยสอดซอง และจำหน่ายซองถึงผู้วิจัยเพื่ออำนวยความสะดวกในการส่งข้อมูลคืน

## การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในขั้นตอนนี้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Spss for Windows ในการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อประมวลความเหมาะสมขององค์ประกอบรายด้านและแนวปฏิบัติของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปรากฏผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1 วิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ โดยการวิเคราะห์เอกสารได้จำนวน 8 องค์ประกอบ คือ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ การจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม การคิดอย่างเป็นระบบ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การสร้างบรรยากาศแบบเปิด และการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ การจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม การคิดอย่างเป็นระบบ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การสร้างบรรยากาศแบบเปิด และการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ามีเหมาะสม มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับองค์ประกอบทุกองค์ประกอบที่จะทำให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.3 การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้เทคนิคเดลฟาย จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 รอบ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1.3.1 ในรอบที่ 1 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีจำนวน 8 องค์ประกอบ 53 ตัวแปร คือ การสร้างบรรยากาศแบบเปิด มีตัวแปรมากที่สุด จำนวน 9 ตัวแปร รองลงมา คือ การคิดอย่างเป็นระบบ และการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 7 ตัวแปรเท่ากัน องค์ประกอบที่มีตัวแปร จำนวนน้อยที่สุด จำนวน 6 ตัวแปร เท่ากัน คือ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้



การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ การจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

1.3.2 ในรอบที่ 2 รูปแบบการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ทั้ง 8 องค์ประกอบ เมื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในแต่ละด้าน คือ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ การจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีจำนวน 6 ตัวแปรเท่ากัน การคิดอย่างเป็นระบบ การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีจำนวน 7 ตัวแปรเท่ากัน และการสร้างบรรยากาศแบบเปิด มีจำนวน 9 ตัวแปร

1.3.3 ในรอบที่ 3 รูปแบบการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทั้ง 8 องค์ประกอบ เมื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้เรียงลำดับด้านความเหมาะสม คือ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ การจัดการโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ในแต่ละองค์ประกอบมีจำนวน 6 ตัวแปรเท่ากัน สำหรับการคิดอย่างเป็นระบบ การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีจำนวน 7 ตัวแปรเท่ากัน และการสร้างบรรยากาศแบบเปิด มีจำนวน 9 ตัวแปร

2. การประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ในองค์ประกอบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และองค์ประกอบการมีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง สำหรับองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ องค์ประกอบการคิดอย่างเป็นระบบ องค์ประกอบจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม องค์ประกอบการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบการเรียนรู้ การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์ประกอบการสร้างบรรยากาศแบบเปิด และองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันตามลำดับ

2.1 องค์ประกอบการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า อยู่ในระดับมากทุกตัวแปร โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก คือ บุคลากรในโรงเรียนมีการเรียนรู้โดยติดตามข้อมูลข่าวสารในโลกยุคไร้พรมแดนผ่านสื่อต่างๆ เช่น มีทักษะในการสืบค้นหาความรู้ จากอินเทอร์เน็ต เป็นต้น บุคลากรในโรงเรียนจะต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้มีความกระตือรือร้นมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้มีภูมิรู้ มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา บุคลากรในโรงเรียนสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้เป็นอย่างดีและมีคุณธรรม ตามลำดับ สำหรับ

ความเหมาะสมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรในโรงเรียนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ที่มีความรู้ หรือผู้ที่ประสบผลสำเร็จ ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างต่อเนื่องเหมาะสม

2.2 องค์ประกอบการเรียนรู้ โดยภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า อยู่ในระดับมากทุกตัวแปร โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก คือ โรงเรียนให้รางวัล เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติผลงานดี เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมการเรียนรู้ รองลงมา คือ โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง เช่น มีหลักสูตรการอบรมสัมมนาและศูนย์ข้อมูลให้เกิดสังคมอุดมคุณธรรม นำความรู้ เน้นจิตสาธารณะและมีภาวะธรรมในการทำงาน และโรงเรียนดำเนินการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับ สำหรับความเหมาะสมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โรงเรียนส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยให้ผู้บริหาร และบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกรอบนโยบาย และแผนงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 องค์ประกอบการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม โดยภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด สามารถพิจารณาเป็นรายตัวแปรเรียงตามระดับค่าเฉลี่ยได้ว่า บุคลากรในโรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันมีความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารโรงเรียนมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับบุคลากรที่รับผิดชอบในสายงานต่างๆ ตามความสามารถตามลำดับ และในด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ย คือ ส่งเสริมและสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรมีความตระหนักในหน้าที่ มีจิตสาธารณะ โดยไม่เน้นการควบคุม และโครงสร้างของโรงเรียนส่งเสริมให้มีระบบการทำงานเป็นทีมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและบุคลากรในโรงเรียนได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานในหน้าที่ที่รับผิดชอบด้วยระบบการเรียนรู้ในงาน หรือระบบการหมุนเวียนงาน สำหรับความเหมาะสมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างได้ครอบคลุมภารกิจ มีการกระจายอำนาจ พรรณานานาที่ความรับผิดชอบและมอบหมายงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถ

2.4 องค์ประกอบการคิดอย่างเป็นระบบ โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก คือ บุคลากรในโรงเรียนได้รับการเสริมแรงในการแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง โรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานและบุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเหมาะสม



ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ย คือ บุคลากรในโรงเรียนทุกคนได้มีการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานได้อย่างเหมาะสมโดยคำนึงถึงสภาพรวมขององค์กรเป็นสำคัญและบุคลากรในโรงเรียนมีการพัฒนาศักยภาพในการทำงานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น

2.5 องค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปรพบว่าอยู่ในระดับมากทุกตัวแปร โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก คือ รายงานผลการดำเนินการตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้การยอมรับและมองเห็นในทิศทางเดียวกัน และองค์กรควรมีแนวคิด ปรัชญา และวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีอุดมการณ์แนวทางเดียวกัน สำหรับความเหมาะสมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการตรวจสอบและประเมินความตั้งใจในการปฏิบัติงาน/กิจกรรมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

2.6 องค์ประกอบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก คือ วางแผนให้สมาชิกในองค์กรได้รับการฝึกอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีม กระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสนับสนุนให้บุคลากรร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถของทีมเหนือความสามารถรายบุคคลในทีม ส่วนข้อที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก คือ การทำงานร่วมกันโดยใช้บรรยากาศแบบประชาธิปไตยยอมรับ และเคารพในความคิดเห็นของบุคลากรทุกคน

2.7 องค์ประกอบการสร้างบรรยากาศแบบเปิด โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า อยู่ในระดับมากทุกตัวแปร โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารควรชี้แนะให้บุคลากรได้เห็นถึงความคิดพลาดหรือแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมากกว่าการวิจารณ์ มีการสร้างบรรยากาศที่บุคลากรทุกคนมองเห็นความเคลื่อนไหว หรือปัญหาอุปสรรค และความสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างภาคภูมิใจ และโรงเรียนควรมีการเปิดเผยปัญหาและข้อผิดพลาด เพื่อจะได้เรียนรู้จากสิ่งเหล่านั้นร่วมกัน สำหรับความเหมาะสมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรในโรงเรียนมองข้อผิดพลาดเป็นโอกาส และแรงผลักดันให้มีการแก้ไขเกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.8 องค์ประกอบการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อความสำเร็จของงานโดยคำนึงถึงศักยภาพของบุคลากรเป็นหลัก ผู้บริหารและบุคลากรมุ่งสร้างแรงจูงใจซึ่งกันและกันเพื่อความสำเร็จในการทำงานและ ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลใฝ่ดี และยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ที่เกิดขึ้นในองค์กร ส่วนข้อที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย คือ ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรตระหนักเกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยม และวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาศักยภาพ และบทบาทของตนสามารถเป็นผู้นำผู้ตามที่ดีในทุกสถานการณ์ และผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สะท้อนความคิดเห็น มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดคุณค่า และมีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาขององค์กร

## สรุปและอภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้ รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้น มีจำนวน 8 องค์ประกอบ และมีตัวแปร จำนวน 53 ตัวแปร ประกอบด้วย องค์ประกอบการสร้างบรรยากาศแบบเปิดมีตัวแปรมากที่สุด คือ 9 ตัวแปร สอดคล้องกับชัชวาล จุญญรัชฎ์ (2550) เบนเนทท์ และโอเบรียน (Bennett & O' Brien, 1994) ที่ได้กล่าวไว้โดยสรุปได้ว่า การสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ รองลงมาคือ องค์ประกอบการคิดอย่างเป็นระบบ และองค์ประกอบการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีจำนวน 7 ตัวแปร การศึกษาค้นคว้าที่สอดคล้องกับทฤษฎีของ เซงเก้ (Senge, 1991) อุลริช (Ulrich, 1993) เกพฮาร์ท และคณะ (Gephart, et al, 1996) และซาโรจน์ แก้วอรุณ (2552) ที่ได้กล่าวไว้ว่าการคิดอย่างเป็นระบบ และการมีภาวะผู้นำ สามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาต่างๆ ไปสู่การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ สำหรับองค์ประกอบที่มีตัวแปรน้อยที่สุด คือ องค์ประกอบการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบการมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์ประกอบการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม องค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และองค์ประกอบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีจำนวน 6 ตัวแปร เท่ากัน สอดคล้องกับงานวิจัยของซาโรจน์ แก้วอรุณ (2552) ที่ทำการวิจัยและพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา



ขั้นพื้นฐาน สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรประกอบไปด้วยองค์ประกอบในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 8 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาบุคคลแห่งการเรียนรู้ซึ่งตรงกับองค์ประกอบด้านที่ 1 การสร้างวัฒนธรรมสนับสนุนการเรียนรู้ซึ่งตรงกับองค์ประกอบด้านที่ 2 การกระจายอำนาจซึ่งตรงกับองค์ประกอบด้านที่ 3 การพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบซึ่งตรงกับองค์ประกอบด้านที่ 4 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมซึ่งตรงกับองค์ประกอบด้านที่ 5 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมซึ่งตรงกับองค์ประกอบด้านที่ 6 การจัดการความรู้ซึ่งตรงกับองค์ประกอบด้านที่ 7 และการจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารซึ่งตรงกับองค์ประกอบด้านที่ 8 และวิธีดำเนินการ 41 แนวทาง

2. การประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าโดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่าองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด คือ องค์ประกอบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และองค์ประกอบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ สำหรับองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย คือ องค์ประกอบการคิดอย่างเป็นระบบ องค์ประกอบจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม องค์ประกอบการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบการมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์ประกอบการสร้างบรรยากาศแบบเปิด และองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันตามลำดับ ผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับข้อกำหนดของกระทรวงศึกษาธิการ (2546) ที่ได้กำหนดหลักการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ยึดหลักที่สอดคล้องกับอุดมการณ์ คือ หลักการพัฒนาผู้เรียนอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ หลักการจัดการศึกษาเพื่อความ เป็นไทย หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม และหลักแห่งความสอดคล้องซึ่งทุกฝ่ายจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามอุดมการณ์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่นและมาตรฐานการศึกษาของชาติ ต่อจากนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้กำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จเป็นไปตามหลักการจัดการศึกษา และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของแต่ละด้านสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 องค์ประกอบการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวแปร ทั้งนี้เพราะบุคลากรในโรงเรียนได้เข้าใจในบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองเป็นอย่างดี มีความกระตือรือร้นมุ่งมั่น ที่จะแสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีความเชี่ยวชาญในงาน

ที่ทำงานต่อเนื่องตลอดเวลา มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้จากบุคคลต่างๆ และติดตามข้อมูลข่าวสาร ให้ทันต่อเหตุการณ์ในโลกปัจจุบัน และนำความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้เป็นอย่างดีและมีคุณธรรม แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เซงเก้ (Senge, 1991) และ มาร์ควอร์ด (Marquardt, 2002) ก็อธิบายไว้เช่นกันว่า ปัจจัยด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้สามารถส่งผลถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ โดยการให้ความสำคัญกับกลุ่มบุคคลในแต่ละระดับ เพื่อให้บุคคลในระดับต่างๆ ได้รับแนวคิดใหม่ๆ มีแรงบันดาลใจ ต้องการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง วิธีการนี้จะทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีคุณภาพ และเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

2.2 องค์ประกอบการมีวัฒนธรรมการเรียนรู้โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวแปร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนได้สร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติผลงานดี ได้จัดอบรมพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองให้มีความรู้ มีคุณธรรม มีความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับผิดชอบ รวมถึงงานใหม่ๆ สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน รวมถึงจัดอบรมพัฒนาศักยภาพบุคลากรใหม่ให้มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงในโรงเรียน ทฤษฎีของ มาร์ควอร์ด (Marquardt, 1996) ก็ได้กล่าวเอาไว้ว่าการปฏิรูประบบวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องถือได้ว่าเป็นขั้นตอนหนึ่งที่ทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผลการศึกษาของ รีซ (Reece, 2004) ทำการศึกษามหาวิทยาลัยในออสเตรเลียที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่ามี 10 ปัจจัย ที่จะทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยวัฒนธรรมองค์กรการบริหารทรัพยากรบุคคล การให้ความรู้แก่บุคลากร ถือว่าเป็นปัจจัยที่มีส่วนผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการศึกษาในครั้งนี้ที่ว่าวัฒนธรรมขององค์กรส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

2.3 องค์ประกอบการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน และผู้บริหารโรงเรียนมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับบุคลากรที่รับผิดชอบในสายงานต่างๆ ตามความสามารถ ในส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือโรงเรียนมีการจัดโครงสร้างได้ครอบคลุมภารกิจมีการกระจายอำนาจ พรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบและมอบหมายงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาส่วนมากเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก มีบุคลากรไม่เพียงพอ



ต่อการจัดการเรียนการสอน และผู้สอนต้องรับผิดชอบสอนในวิชาที่ไม่ตรงกับวุฒิการศึกษาหรือความชำนาญของตนเอง จึงเป็นผลทำให้งานที่ได้รับมอบหมายไม่ตรงตามความถนัดของบุคลากรในโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของ อูลริช (Ulrich, 1993) ได้กล่าวไว้ว่าการจัดโครงสร้างองค์กรควรพิจารณาจากความสามารถและทักษะของบุคลากรในองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งก็สอดคล้องกับผลของการศึกษาในครั้งนี้ที่พบว่าปัญหาของความไม่เหมาะสมนั้นเกิดจากการที่บุคลากรไม่เพียงพอทำให้การจัดการเรียนการสอนไม่ตรงกับคุณวุฒิและความสามารถของผู้สอน

2.4 องค์ประกอบการคิดอย่างเป็นระบบโดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปรพบว่า ตัวแปรที่มีความเหมาะสมอยู่ในลำดับมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนได้รับการเสริมแรงในการแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง โรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และบุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเหมาะสม สำหรับข้อที่มีความเหมาะสมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรในโรงเรียนมีการพัฒนาศักยภาพในการทำงานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบุคลากรยังขาดความรู้ ความสามารถใช้เทคโนโลยีในการค้นคว้าหานวัตกรรมหรือสื่อใหม่ๆ ผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของพะโยม ชินวงษ์ (2555) ได้ทำการ ศึกษารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการ สำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทย ก็พบเช่นกันว่า ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน การมีส่วนร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ เป็นปัจจัยแห่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.5 องค์ประกอบการมีส่วนร่วมโดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปรพบว่า ตัวแปรที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ รายงานผลการดำเนินการตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การยอมรับและมองเห็นในทิศทางเดียวกัน และองค์กรควรมีแนวคิด ปรัชญา และวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีอุดมการณ์แนวทางเดียวกัน สำหรับข้อที่มีความเหมาะสมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการตรวจสอบและประเมินความตั้งใจในการปฏิบัติงาน/กิจกรรมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ทั้งนี้เพราะค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการตรวจสอบและประเมินมากนักเนื่องจากเกรงว่าจะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์อันดีต่อกันและยังไม่อาจแยกในด้านการทำงานกับความสัมพันธ์ส่วนตัวจึงมักไม่มีความคิดเห็นในด้านการตรวจสอบและการประเมินซึ่งกันและกัน ผลการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ สโรจน์ แก้วอรุณ (2552) ที่ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้

จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดภาพอนาคตขององค์กร เพื่อให้การเรียนรู้ ริเริ่ม ทดลองใหม่ๆ ของคนในองค์กรเป็นไปในทิศทางหรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันขององค์กร

2.6 องค์ประกอบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมโดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปรพบว่า ตัวแปรที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การวางแผนให้สมาชิกในองค์กรได้รับการฝึกอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีม กระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และสนับสนุนให้บุคลากรร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถของทีมเหนือความสามารถรายบุคคลในทีม สำหรับข้อที่มีความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการทำงานร่วมกันโดยใช้บรรยากาศแบบประชาธิปไตย ยอมรับและเคารพในความคิดเห็นของบุคลากรทุกคน ทั้งนี้เพราะเป็นค่านิยมของคนไทยที่มักจะนิยมความอาวุโส เป็นหลักในการทำงาน รวมทั้งความเกรงใจในวัยวุฒิและวุฒิการศึกษาหรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษานี้สนับสนุนการให้ความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ กรุณา พลใส (2550) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่าการเป็นองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา มีพัฒนาทั้งด้านความคิดและจิตใจมีการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรสู่บุคลากรด้วยกัน และมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.7 องค์ประกอบการสร้างบรรยากาศแบบเปิดโดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปรพบว่า ตัวแปรที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารควรชี้แนะให้บุคลากรได้เห็นถึงความผิดพลาดหรือแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมากกว่าการวิจารณ์ มีการสร้างบรรยากาศที่บุคลากรทุกคนมองเห็นความเคลื่อนไหวหรือปัญหาอุปสรรค และความสำเร็จในการปฏิบัติร่วมกันได้อย่างภาคภูมิใจ และโรงเรียนควรมีการเปิดเผยปัญหา และข้อผิดพลาด เพื่อจะได้เรียนรู้จากสิ่งเหล่านั้นร่วมกัน สำหรับข้อที่มีความเหมาะสมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือบุคลากรในโรงเรียนมองข้อผิดพลาดเป็นโอกาสและแรงผลักดันให้มีการแก้ไข เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้เพราะค่านิยมของคนไทยมักจะมี ความอ่อนน้อมไม่กล้าวิจารณ์ในข้อผิดพลาดของผู้อื่นเกรงว่าจะกระทบต่อความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผลการศึกษานี้สนับสนุนการให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ชัชวาล จรุงรัฐ (2550) องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก กระตุ้นและสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ

2.8 องค์ประกอบการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปรพบว่า ตัวแปรที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ



เพื่อความสำเร็จของงานโดยคำนึงถึงศักยภาพของบุคลากรเป็นหลัก ผู้บริหารและบุคลากรมุ่งสร้างแรงจูงใจซึ่งกันและกันเพื่อความสำเร็จในการทำงาน และผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลใฝ่ดี และยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ที่เกิดขึ้นในองค์กร สำหรับข้อที่มีความเหมาะสมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สะท้อนความคิดเห็น มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดคุณค่าและมีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารบางท่านต้องการได้ผลงานที่รวดเร็ว ภายในกำหนดเวลาที่สั้น หรืออาจคิดว่าตนเองมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์มากกว่าอีกทั้งให้คุณให้โทษได้จึงส่งผลให้ใช้อำนาจในการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งสอดคล้องกับความเชื่อของ อับเบล และคณะ (Ubben, et al, 2001) ที่เชื่อว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องของการเจริญเติบโตก้าวหน้าและมีการเปลี่ยนแปลงในตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอ

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานและบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมี ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย มีดังนี้

1.1 สถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรนำผลวิจัยในครั้งนี้นำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบท โดยคำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอก ทรัพยากร สังคมและวัฒนธรรมของสถานศึกษานั้นๆ ให้มีความเหมาะสมต่อไป

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาควรนำผลการวิจัยไปเป็นแนวในการกำหนดนโยบาย และเผยแพร่ผลการวิจัยให้โรงเรียนในสังกัดได้รับทราบโดยทั่วกัน

1.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรนำผลการวิจัยในครั้งนี้นำไปกำหนดนโยบาย ตัวชี้วัด และแนวทางการดำเนินงานสำหรับหน่วยงานในสังกัดตามลำดับต่อไป

#### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การศึกษาในครั้งต่อไปนั้นสามารถทำการศึกษานำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปทดลองใช้หรือพัฒนาให้ได้รูปแบบใหม่ในสถานศึกษาเพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากการนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งจะเป็นการยืนยันผลการนำรูปแบบการบริหารศึกษา ขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ได้อย่างมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

2.2 การศึกษาในครั้งต่อไปอาจทำการศึกษาเชิงลึก โดยการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์ปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษาจากสถานการณ์จริงของสถานศึกษาต่างๆ เพื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะการปฏิบัติงานจริงกับรูปแบบการบริหาร

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผลที่ได้จะสามารถนำมาพัฒนาปรับเปลี่ยนการจัดการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

กรรมา พลใส. (2550). แนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ชัชวาล จรูญรัษฎ์. (2550). การพัฒนาสถาบันวิจัยทางยุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. (เอกสารวิจัยหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร ภาครัฐร่วมเอกชน รุ่นที่ 19). กรุงเทพฯ : วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.

พะโยม ชินวงศ์. (2555). รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ไพฑูริย์ สีนลารัตน์และคณะ. (2550). โครงการวิจัยการพัฒนาแบบการจัดการเรียนการสอน CRP. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สาโรจน์ แก้วอรุณ. (2552). รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.

Bennett, J. K., & M. J. O' Brien. (1994). The building block of the learning organization. Training,31,41-49

Gephart, M. A., Marsick,V.J, et al. (1996). Learning organization come alive. Training & Development. 50 (12),34-44.

Krejcie, R.V. and Mogan , D.W.(1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607-609.

Marquardt, M. J. (1996). Building the learning organization. New York : McGraw-Hill.

\_\_\_\_\_. (2002). Building the learning organization : Mastering the 5 elements for Corporate Learning. Palo Alto: Davies-Black.



- Reece, P. D. (2004). **University as learning organization how can Australian universities become learning organization?**. Unpublished doctoral's dissertation, Murdoch University.
- Senge, P. M. (1990). **The fifth discipline : The art and practice of the learning organizational**. New York : Doubleday.
- \_\_\_\_\_ . (1991). Team Learning. McKinsey Quarterly : 82-93.
- Ubben, C.G.,et al., (2001). **The Principal : Creative leadership for effective school**. (4 th ed). Boston : Allyn and Bacon.
- Ulrich, D. (1993). **Profiling organizational competitiveness : Cultivating capabilities**. Human Resource Planning, 16(3), 1-17