



\*\*\*\*\*  
**การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
พิษณุโลก เขต 3**

**Learning organization of the Educational Service Area Office,  
Phitsanulok Primary Educational Area 3**

เหมธิร์ชต์ บุรมย์อินวงษ์\*, แพรพรรณ แผ่นทอง, จินตนา กาศมณี,  
จันทร์จิรา กนิษฐารมย์, นิชชา โกเศยะโยธิน ,เบญจ์ พรพลธรรม

Hemthirat Buromthinnawong, Phraewphan Paethong, Jintana Kadmanee,

Janjira Kanittharom, Nitcha Koseyayodhin and Ben Pornpoltam

สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก

Pacific Institute of Management Science

Email: hemthirat\_bur@gmail.com

Received January 23, 2025; Revised September 05, 2025; Accepted November 30, 2025

**บทคัดย่อ**

การเป็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีจุดที่ควรพัฒนาเกี่ยวกับการเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ ๆ และการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำนวน 160 คน เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.97 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบ ได้แก่ การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ

ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผลการเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ที่มีอายุต่างกันมีการรับรู้แตกต่างกันในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากผลวิจัยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ควรวางแผนและหาวิธีการที่หลากหลายในการพัฒนาบุคลากรและสถานศึกษาเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**คำสำคัญ:** การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้, การศึกษาประถมศึกษา พิษณุโลก เขต 3

**Abstract**

Learning organization of Phitsanulok Primary Educational Service Area Office 3 has issue that should be developed regarding openness to accepting new things and the Knowledge management that affects to a learning organization. This research aims to study and compare



\*\*\*\*\*

the learning organization of Phitsanulok Primary Educational Service Area Office 3. The population used in the research has 160 people, includes educational institution administrators of Phitsanulok Primary Educational Service Area Office, Area 3. The questionnaire was used for the collect data and value was equal to 0.97. The data were analyzed by using basic statistics including percentage, mean, standard deviation, and test statistics (including t-tests. F-value test).

The research results found that the overall and each aspect of being a learning organization of Phitsanulok Primary Educational Service Area Office 3 were at a high level. In order as following: Learning together as a team work, Systematic thinking, being a well-rounded person, having a thought planning, and creating a vision together. The comparison results of learning organizations of Phitsanulok Primary Educational Service Area Office 3 were classified by age, educational background, and work experience found that people of different ages had different perceptions of being a well-rounded person. The statistically significant was at the 0.05 level. From the research results, Phitsanulok Primary Educational Service Area Office 3 should plan and find various methods to develop personnels and educational institutions for becoming learning organizations.

**Keywords:** Learning organization of the Educational, Phitsanulok Primary Educational Area 3

## บทนำ

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วของโลกในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้กลายมาเป็นแรงผลักดัน สำคัญที่ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด สิ่งเหล่านี้นับเป็นความท้าทายกับองค์กรที่จะต้องพบเจอกับการแข่งขันใหม่ ๆ และสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งสำคัญ ที่จะทำให้สิ่งมีชีวิตทุกชนิดมีการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม บุคลากรในองค์กรจำเป็นจะต้องเรียนรู้เพื่อความอยู่รอด และก้าวต่อไปอย่างมั่นคง เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรที่ได้รับ ความสนใจเป็นอย่างสูง ทั้งวงการวิชาการ วงการธุรกิจ และการบริหารจัดการที่มุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย ปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันใหม่ ๆ จึงอยู่ที่ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร หากบุคลากรขององค์กรใด มีการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าและก้าวไปพร้อม ๆ กัน ย่อมทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความสามารถ ในการเสริมสร้าง การแข่งขัน และพัฒนาองค์กรได้ดีเท่านั้น ในปัจจุบันแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้กำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในประเทศต่าง ๆ มีองค์กรธุรกิจมากมายที่นำแนวคิดไปใช้ในการบริหารองค์กรจนประสบความสำเร็จ อาทิเช่น Motorola, Shell, Ford Motor Company, Honda Zerox, Kodak, IBM และอื่น ๆ (โอภาส วุฒิสุลา, 2550) จะเห็นได้ว่าหลาย ๆ องค์กร ทั่วโลกได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นำมาสู่ความสำเร็จขององค์กร

สำหรับในประเทศไทยองค์กรที่ประกาศตัวว่านำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กรคือธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และในภาคราชการได้กำหนดเป็นกฎหมายให้หน่วยงานราชการต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามที่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดไว้ในหมวดที่ 3 เกี่ยวกับการบริหารราชการเพื่อให้บรรลุผลตามภารกิจของรัฐ มาตรา 11 ระบุว่า



\*\*\*\*\*

ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้และศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยต้องมีการรับข้อมูลข่าวสาร วิเคราะห์ และนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานราชการได้อย่างถูกต้องและทันท่วงที สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังต้องสนับสนุนและเสริมสร้างศักยภาพของข้าราชการให้มีมุมมองที่กว้างไกล มีทักษะที่เหมาะสม และเปิดรับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกา (สิริกาญจน์ จิระสาคร, 2553) องค์กรทุกองค์กรควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะองค์กรทางการศึกษา เพราะเป็นองค์กรเริ่มต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาประเทศชาติ

การศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนามนุษย์และสังคม สถานศึกษาจึงทำหน้าที่ เอนาโยบายด้านการศึกษาไปสู่การปฏิบัติดำเนินการจัดการเรียนการสอน การจัดการศึกษาจะบรรลุ จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับกำเนินงานของสถานศึกษาในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้น คุณภาพเพื่อสร้างประสิทธิภาพการทำงานสูงสุดให้แก่องค์กร คือการทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ที่มีเจตนารมณ์สำคัญที่จะให้มีการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ประชาชนมีโอกาสได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงเท่าเทียมต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตคนและ สร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ให้เป็นคนที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพของคนไทยให้เข้มแข็งและส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรจำเป็นต้องแสวงหาความรู้และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความมั่นคงและเสถียรภาพในระยะยาว จะเห็นได้ว่าการพัฒนาให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีบทบาทสำคัญในการช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเต็มไปด้วยการแข่งขัน บุคลากรในทุกระดับจึงต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพและนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552 : 40 - 58) ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงต้องพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายทางการศึกษา

ในส่วนของหน่วยงานราชการก็มีความจำเป็นต้องพัฒนาตัวเองให้เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ตลอดจนสอดคล้องกับเป้าหมายการบริหารราชการให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม โดยเฉพาะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้งองค์กรและบุคลากร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ยั่งยืนและสอดคล้องกับภารกิจที่รับผิดชอบ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา พิษณุโลก เขต 3 สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา เพื่อการสร้างสรรค์ความรู้ความสามารถของผู้เรียนให้มีความหลากหลายตามความต้องการของตัวผู้เรียน ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาที่จะตอบสนองในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาพัฒนาคุณภาพชีวิตสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้การจัดการศึกษาที่มีรูปแบบเป็นการศึกษาเพื่อสร้างคนสร้างงาน และสร้างชาติในอนาคต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา หรือสถาบันการศึกษาจะได้รับการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการมุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม ได้เสีย ผู้ปกครอง ผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลาเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและองค์กรจะส่งผลให้การ



\*\*\*\*\*

ดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีรูปแบบการทำงานที่หลากหลายตามความเหมาะสมของแต่ละบริบทสภาพแวดล้อม อาทิเช่น รูปแบบการทำงานเป็นทีมรูปแบบการกระจายอำนาจ รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน หรือรูปแบบการมีส่วนร่วมในการทำงานทุกองคาพยพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น หรืออาจจะมีรูปแบบการทำงานอื่น ๆ แล้วแต่ความเหมาะสมการสร้าง การเรียนรู้ร่วมกันสร้างความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่ประสานงานกัน ซึ่งการที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นจะมีส่วนที่ครอบคลุมตั้งแต่บุคคลไปจนถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่จะตั้งเป้าหมายและมีระบบงานในการพัฒนาผู้นำและสมาชิกทุกคนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้มีการเรียนรู้ศรัทธาและถือปฏิบัติร่วมกันที่จะทำให้เกิดผลชัดเจน ปัญหาที่พบเจอในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ที่พบ คือ การที่บุคลากรเป็นผู้ที่มีอายุมาก หรืออายุการทำงานมากขององค์กร จึงมักจะยึดติดอยู่กับอดีตไม่ค่อยจะเปิดใจยอมรับกับสิ่งใหม่ ๆ ทำตามแบบที่เคยทำไม่เข้าใจในความแตกต่างของอดีตกับปัจจุบัน นอกจากนี้ก็ยังมีปัญหาในเรื่องของการถ่ายทอดความรู้ระหว่างรุ่นต่อรุ่น เพราะสมาชิกขององค์กร บางคนมีพฤติกรรมการหวงความรู้ทำให้องค์กรนั้นยังไม่สามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่าง มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3, 2561)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการองค์กรให้ส่งผลต่อ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพราะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการจัดการศึกษาขององค์กรในทุกด้าน และเพื่อให้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้เป็นประโยชน์ในการเป็นข้อเสนอแนะให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 และผู้สนใจศึกษาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถนำแนวทางและรูปแบบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งในระดับองค์กร และระดับชุมชนต่อไป

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3
2. เพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิดในการวิจัย

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 ภายใต้บริบทของความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคมโลก ซึ่งส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอดและความสามารถในการแข่งขัน แนวคิดดังกล่าวมีได้มุ่งเพียงการสะสมองค์ความรู้ หากแต่เน้น “กระบวนการเรียนรู้เชิงพลวัต” ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กรอย่างบูรณาการ โดย Peter Senge (1990) ได้เสนอกรอบแนวคิดที่มีอิทธิพลอย่างกว้างขวาง ประกอบด้วยวินัย (disciplines) 5 ประการ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่อง แบบแผนความคิด (Mental Models) ที่เกี่ยวข้องกับการตระหนักรู้และ



\*\*\*\*\*

ปรับเปลี่ยนกรอบความคิดเดิม วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่ส่งเสริมความมุ่งมั่นร่วมกันของสมาชิกในองค์กร การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยนและสังเคราะห์องค์ความรู้ และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ซึ่งถือเป็นแกนกลางในการเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้งหมดเข้าด้วยกัน ในเชิงทฤษฎี องค์กรแห่งการเรียนรู้ยังสัมพันธ์กับแนวคิดเชิงระบบ (systems theory) และทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ที่มอง องค์กรเป็นระบบเปิด (open system) ที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จึง ไม่ใช่เพียงกิจกรรมภายใน แต่เป็นกระบวนการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่อาศัยข้อมูลย้อนกลับ (feedback) และการ สะท้อนคิด (reflection) เพื่อพัฒนาแนวทางปฏิบัติใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ

ในบริบทของการบริหารการศึกษา แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับการประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลาย โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมฐานความรู้ (knowledge-based society) Garvin, Edmondson และ Gino (2008) ได้เสนอว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้อง ประกอบด้วย 3 มิติสำคัญ ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ (supportive learning environment) (2) กระบวนการและแนวปฏิบัติที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (concrete learning processes and practices) และ (3) ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (leadership that reinforces learning) ซึ่งในบริบท สถานศึกษา มิติทั้งสามนี้สะท้อนผ่านการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและนวัตกรรม สำหรับบริบทประเทศไทย นักวิชาการหลายท่านได้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการ ปรับใช้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมและโครงสร้างการบริหารงานของ ระบบการศึกษาไทย วิจิตร ศรีสะอ้าน (2560) เน้นย้ำว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเริ่มจากการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของผู้บริหารและครูให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต ขณะที่สมน อมรวิวัฒน์ (2559) ชี้ว่า “วัฒนธรรมการเรียนรู้” เป็นหัวใจสำคัญที่ต้องได้รับการปลูกฝังอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะ การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการตั้งคำถาม การทดลอง และการยอมรับความล้มเหลวในฐานะแหล่งเรียนรู้

กล่าวโดยสรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริบทการศึกษาไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือในการพัฒนา ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หากแต่เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาอย่างยั่งยืน โดยอาศัยการบูรณาการระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ และภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้

### แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้และการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เสริมสร้างความ เข้มแข็งให้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีรากฐานมาจากแนวคิดที่ว่าความรู้เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่า และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ Nonaka และ Takeuchi (1995) ได้เสนอแบบจำลอง SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) ซึ่งอธิบายกระบวนการสร้างความรู้ใหม่ ผ่านการแปลงสภาพระหว่างความรู้โดยนัย (tacit knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) อย่างต่อเนื่องและเป็นวงจรพลวัต ในเชิงลึก กระบวนการ Socialization เน้นการถ่ายทอดประสบการณ์โดยตรง ระหว่างบุคคล Externalization เป็นการแปลงความรู้โดยนัยให้เป็นรูปธรรมผ่านการสื่อสารหรือการเขียน Combination เป็นการรวบรวมและจัดระบบความรู้ที่มีอยู่ และ Internalization เป็นกระบวนการที่บุคคลนำ ความรู้ไปประยุกต์ใช้จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของความรู้โดยนัยใหม่ กระบวนการดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การจัดการความรู้มิใช่เพียงการจัดเก็บข้อมูล แต่เป็นการสร้าง “ระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้” ที่เอื้อต่อการ สร้างสรรค์นวัตกรรม ในอีกมิติหนึ่ง Argyris และ Schön (1996) ได้นำเสนอแนวคิดการเรียนรู้เชิงองค์กรผ่าน



\*\*\*\*\*

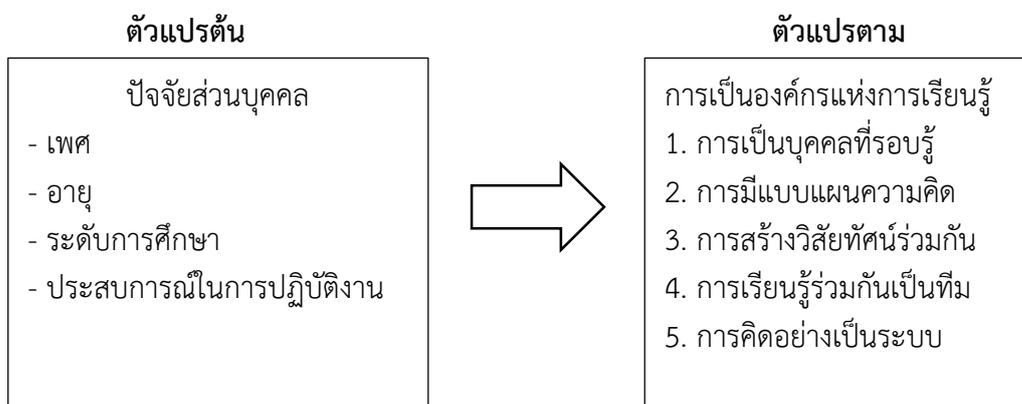
กรอบการเรียนรู้แบบวงจรเดี่ยว (Single-loop learning) และวงจรคู่ (Double-loop learning) โดยการเรียนรู้แบบวงจรเดี่ยวมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาโดยไม่ตั้งคำถามต่อสมมติฐานพื้นฐาน ขณะที่การเรียนรู้แบบวงจรคู่เป็นการทบทวนและปรับเปลี่ยนกรอบความคิด ค่านิยม และนโยบายขององค์กร ซึ่งถือเป็นการเรียนรู้ในระดับลึกที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรม อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้และการเรียนรู้เชิงลึกจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์กรขาด “ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง” (Openness to Change) ซึ่งเป็นปัจจัยด้านทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเปิดรับการเปลี่ยนแปลงสะท้อนถึงความสามารถของบุคลากรในการยอมรับแนวคิดใหม่ การปรับตัวต่อสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่หลากหลาย

ในบริบทของสถานศึกษาไทย พิมพันธ์ เตชะคุปต์ (2562) พบว่า การเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ของผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายและสนับสนุนการพัฒนาสถานศึกษา ผลการวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาทักษะด้านการจัดการความรู้ควบคู่กับการสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรการศึกษาในระยะยาว นอกจากนี้ การเปิดรับการเปลี่ยนแปลงยังเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (innovative leadership) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ (trust) และความปลอดภัยทางจิตวิทยา (psychological safety) อันเอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นและการทดลองแนวคิดใหม่ ๆ โดยไม่หวาดกลัวต่อความล้มเหลว องค์กรที่มีลักษณะดังกล่าวจะสามารถขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

โดยสรุป การจัดการความรู้และการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกสำคัญที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกกระดับ โดยเฉพาะในบริบทการศึกษา ซึ่งต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล การบูรณาการทั้งสองแนวคิดอย่างเหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างนวัตกรรม ยกย่องคุณภาพการศึกษา และตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

### กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ “The Fifth Discipline : The Art and The Learning Organization หรือ วินัย 5 ประการ ของSenge (1990) แล้วนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย





\*\*\*\*\*

## แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

### ระเบียบวิธีในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ภายใต้กรอบแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge (1990) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ปีการศึกษา 2566 จำนวน 160 คน เนื่องจากประชากรมีขนาดไม่มาก ผู้วิจัยจึงใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการเลือกแบบครอบคลุมทั้งประชากร (total population sampling) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนภาพรวมของกลุ่มเป้าหมายอย่างครบถ้วนและลดความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามกรอบแนวคิดของ Senge มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) โดยผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเครื่องมือมีความเชื่อถือได้ในระดับสูง เหมาะสมสำหรับนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### การดำเนินการวิจัย

เริ่มจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย จากนั้นดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ก่อนขออนุญาตหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและติดตามเก็บคืนด้วยตนเอง เพื่อลดปัญหาการสูญหายของข้อมูลและเพิ่มอัตราการตอบกลับ เมื่อได้ข้อมูลครบถ้วนแล้วจึงนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ก่อนดำเนินการวิเคราะห์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของข้อมูล และใช้สถิติอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA หรือ F-test) เพื่อเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามตัวแปรส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

### ผลการวิจัย



\*\*\*\*\*

**ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เมื่อพิจารณาในรายละเอียดรายด้าน พบว่า

(1) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลใหม่กับเพื่อนร่วมงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ การส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากร และความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ขณะที่ประเด็นการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

(2) ด้านการมีแบบแผนความคิด โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีเจตคติที่ดี คิดเชิงบวก และมีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนวิธีคิด และวิธีปฏิบัติงานให้ทันสมัย ขณะที่การมีมุมมองที่เปิดกว้างมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

(3) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพบว่า บุคลากรมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน และมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานในระดับสูง อย่างไรก็ตาม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในเชิงการพัฒนาองค์กรมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าประเด็นอื่น

(4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร และการประชุมปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอ รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการทำกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ ในขณะที่การส่งเสริมกิจกรรมความร่วมมืออย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

(5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การใช้ข้อมูลและเหตุผลในการตัดสินใจ รองลงมาคือ ความสามารถในการวางแผนงานที่มีความซับซ้อนอย่างเป็นระบบ ขณะที่ความสามารถในการมองภาพรวมของปัญหามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

**ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามตัวแปรส่วนบุคคล**

ผลการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อจำแนกตามตัวแปรส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน สามารถอธิบายเชิงลึกในลักษณะของความเรียงเชิงวิชาการได้ดังนี้ จากการพิจารณาความแตกต่างตามตัวแปรด้านเพศ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับการรับรู้ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งในภาพรวมและในรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนให้เห็นว่า เพศมิได้เป็นปัจจัยกำหนดหรือส่งผลต่อมุมมองและความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริบทของหน่วยงานทางการศึกษา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากระบบการบริหารจัดการศึกษาในปัจจุบันที่มุ่งเน้นความเป็นวิชาชีพ (professionalism) และการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารอย่างเท่าเทียมกัน ส่งผลให้ผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นเพศใดต่างได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ทักษะ และแนวคิดด้านการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างใกล้เคียงกัน จึงไม่ปรากฏความแตกต่างในเชิงสถิติ



\*\*\*\*\*

ในส่วนของการจำแนกตามอายุ พบว่า โดยภาพรวมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารในช่วงวัยที่แตกต่างกันมีการรับรู้ต่อแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สอดคล้องกัน อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ความแตกต่างดังกล่าวอาจอธิบายได้ว่า ผู้บริหารที่มีอายุแตกต่างกันย่อมมีประสบการณ์ชีวิต การเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองที่ไม่เหมือนกัน โดยผู้บริหารที่มีอายุมากอาจมีการสั่งสมประสบการณ์และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ผู้บริหารที่มีอายุน้อยอาจมีความได้เปรียบด้านการเข้าถึงองค์ความรู้ใหม่ เทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการศึกษา ส่งผลให้ระดับการเป็นบุคคลที่รอบรู้มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ความแตกต่างดังกล่าวสะท้อนถึงพลวัตของการเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning) ที่มีลักษณะเฉพาะตามช่วงวัย

สำหรับการจำแนกตามวุฒิการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ทั้งในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของผู้บริหารมิได้ส่งผลต่อการรับรู้หรือความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรม สัมมนา และหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารที่เน้นแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสำคัญ จึงทำให้แม้วุฒิการศึกษาจะแตกต่างกัน แต่ระดับการรับรู้และการนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้กลับอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน สุดท้าย การจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์แตกต่างกันมีการรับรู้ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลดังกล่าวอาจสะท้อนให้เห็นว่า ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียวมิได้เป็นตัวแปรที่กำหนดความเข้าใจหรือการรับรู้ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจน หากแต่ปัจจัยอื่น เช่น การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด และการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้สมัยใหม่ อาจมีบทบาทสำคัญมากกว่าในการหล่อหลอมให้ผู้บริหารมีมุมมองและแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โดยสรุป ผลการวิจัยในประเด็นนี้ชี้ให้เห็นว่า ตัวแปรส่วนบุคคลส่วนใหญ่ ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มิได้ส่งผลต่อความแตกต่างในการรับรู้เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นเพียงตัวแปรด้านอายุในมิติของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพรายบุคคลที่มีลักษณะเฉพาะตามช่วงวัย อันเป็นประเด็นที่ควรได้รับการส่งเสริมอย่างเหมาะสมในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

## อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 สามารถอภิปรายผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

### ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีความพร้อมเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมในการพัฒนา



\*\*\*\*\*

ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะมิติของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร ขณะที่การคิดอย่างเป็นระบบช่วยให้บุคลากรสามารถวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นองค์รวมและเชื่อมโยงปัจจัยต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ที่เสนอว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกมีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างรูปแบบการคิดใหม่ และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมนึก จันทะไทย (2556), ญัฐพงษ์ชัย วัชรพงศ์ธร (2556), มัญชฎา แจ่มหม้อ (2557), ศศิประภา องอาจ (2557), ปัญญา วิริยะศึกษา (2557), สุลาวัลย์ นุ่นสังข์ (2558), อัฐพร ธรรมาภิรมย์ (2558) และ ชยาภัสร์ ศักดิ์ศรีบำรุง (2558) ซึ่งล้วนพบว่าองค์กรทางการศึกษาในบริบทต่าง ๆ มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ผลการวิจัยพบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพฤติกรรมเด่นคือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร ซึ่งสะท้อนถึงวัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงรุก อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยียังมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แสดงให้เห็นช่องว่างด้านการนำองค์ความรู้ไปใช้เชิงปฏิบัติ ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมนึก จันทะไทย (2556), มัญชฎา แจ่มหม้อ (2557), พรรษา ไพโรเลิศ (2557), สุลาวัลย์ นุ่นสังข์ (2558), อัฐพร ธรรมาภิรมย์ (2558) และ ชยาภัสร์ ศักดิ์ศรีบำรุง (2558) ที่พบว่ามิติด้านบุคคลรอบรู้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2. ด้านการมีแบบแผนความคิด พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรมีเจตคติเชิงบวกและความคิดสร้างสรรค์เป็นจุดเด่น แต่ความสามารถในการปรับเปลี่ยนกรอบความคิดยังอยู่ในระดับต่ำกว่า ซึ่งอาจสะท้อนข้อจำกัดด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงลึก (deep change) ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมนึก จันทะไทย (2556), มัญชฎา แจ่มหม้อ (2557), พรรษา ไพโรเลิศ (2557), สุลาวัลย์ นุ่นสังข์ (2558), อัฐพร ธรรมาภิรมย์ (2558) และ ชยาภัสร์ ศักดิ์ศรีบำรุง (2558)

3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการวางแผนงาน อย่างไรก็ตาม ระดับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างแท้จริงยังต่ำกว่าประเด็นอื่น สะท้อนว่าการ “รับรู้” วิสัยทัศน์อาจยังไม่พัฒนาไปสู่ “การยึดถือร่วมกัน” อย่างเต็มที่ ผลนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมนึก จันทะไทย (2556), มัญชฎา แจ่มหม้อ (2557), พรรษา ไพโรเลิศ (2557), สุลาวัลย์ นุ่นสังข์ (2558), อัฐพร ธรรมาภิรมย์ (2558) และ ชยาภัสร์ ศักดิ์ศรีบำรุง (2558)

4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็งของการทำงานแบบมีส่วนร่วม การสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งเป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ในทุกกรณีที่รายงานว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ในระดับสูง (สมนึก จันทะไทย, 2556; มัญชฎา แจ่มหม้อ, 2557; พรรษา ไพโรเลิศ, 2557; สุลาวัลย์ นุ่นสังข์, 2558; อัฐพร ธรรมาภิรมย์, 2558; ชยาภัสร์ ศักดิ์ศรีบำรุง, 2558)

5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรใช้ข้อมูลและเหตุผลในการตัดสินใจเป็นจุดแข็ง อย่างไรก็ตาม ความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กรยังมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า ซึ่งอาจสะท้อนข้อจำกัดในการบูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงาน ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมนึก จันทะไทย (2556), มัญชฎา แจ่มหม้อ (2557), พรรษา ไพโรเลิศ (2557), สุลาวัลย์ นุ่นสังข์ (2558), อัฐพร ธรรมาภิรมย์ (2558) และ ชยาภัสร์ ศักดิ์ศรีบำรุง (2558)



\*\*\*\*\*

### ผลการเปรียบเทียบตามปัจจัยส่วนบุคคล

1. จำแนกตามอายุ พบว่าโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาทุกช่วงวัยมีบทบาทและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรใกล้เคียงกัน ผลนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ที่มองว่าการเรียนรู้ขององค์กรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของสมาชิก เช่น การใฝ่รู้ การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มากกว่าปัจจัยเชิงประชากรศาสตร์ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งอาจอธิบายได้จากโอกาสในการเข้าถึงองค์ความรู้และการพัฒนาตนเองที่แตกต่างกันในแต่ละช่วงวัย สอดคล้องกับแนวคิดของ พิชาย รัตนติลภณ ภูเก็ต (2552) และ อรทัย นาคพันธ์ (2555)
2. จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน ซึ่งสะท้อนว่าวุฒิการศึกษาไม่ได้เป็นตัวกำหนดการรับรู้ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยตรง ผลการวิจัยสอดคล้องกับ อัฐพร ธรรมมาภิรมย์ (2558) และ สุลาวัลย์ นุ่นสังข์ (2558) ที่พบผลในลักษณะเดียวกัน
3. จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่าไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน ซึ่งอาจเนื่องจากระบบการพัฒนาวิชาชีพและการอบรมในองค์กรมีลักษณะเป็นมาตรฐานเดียวกัน ส่งผลให้บุคลากรมีการรับรู้ในทิศทางเดียวกัน ผลดังกล่าวสอดคล้องกับ กาญจนา สุขทวี (2553) และ อัฐพร ธรรมมาภิรมย์ (2558)

โดยสรุป ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าองค์กรมีความเข้มแข็งในมิติ “พฤติกรรมการเรียนรู้” (behavioral dimension) เช่น การทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่ยังมีช่องว่างในมิติ “การเปลี่ยนแปลงเชิงลึก” (cognitive and systemic transformation) เช่น การปรับกรอบความคิดและการบูรณาการเชิงระบบ ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระยะยาว

### สรุป

ผลการศึกษาการวิจัยเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 160 คน เครื่องมือที่ใช้มีความเชื่อมั่นสูง (0.97) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐานและสถิติทดสอบ (t-test และ F-test) ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยด้านที่มีระดับสูงสุดคือการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม รองลงมาคือความคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบพบว่า ปัจจัยด้านอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่ส่งผลต่อความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการรับรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า องค์กรยังมีประเด็นที่ควรพัฒนา โดยเฉพาะด้านการเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ ๆ และการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งย่น ดังนั้น ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ควรวางแผนพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ การเปิดรับนวัตกรรม และการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านวิธีการที่หลากหลาย เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน



\*\*\*\*\*

## บรรณานุกรม

- กาญจนา สุขทวี. (2553). *การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กรการศึกษา*. เชียงใหม่: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย.  
อรรถัย นาคพันธุ์. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัย.  
อัฐพร ธรรมาภิรมย์. (2558). *การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน: การศึกษาเชิงสำรวจ*.  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย.  
ชยาภัสร์ ศักดิ์ศรีบำรุง. (2558). *การวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*.  
ขอนแก่น: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย.  
สมนึก จันทะไทย. (2556). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัย.  
สิริกาญจน์ จิระสาคร. (2553). *การบริหารองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาคราชการ*. กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.  
สุลาวัลย์ นุ่นสังข์. (2558). *การประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน*. ชลบุรี: สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัย.  
สุมน อมรวิวัฒน์. (2559). *วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรการศึกษาไทย: แนวทางและปัจจัยสำคัญ*. *วารสาร  
บริหารการศึกษา*, 18(2), 45-62.  
ณัฐพงษ์ชัย วัชรพงศ์ธร. (2556). *การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์วิชาการ.  
ปัญญา วิริยะศึกษา. (2557). *การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย.  
พรรษา ไพโรเลิศ. (2557). *องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาไทย*. นครราชสีมา: สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัย.  
พิชาย รัตนดิถก ฦ ภูเก็ต. (2552). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา*. ภูเก็ต: สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัย.  
พิมพ์นธ์ เดชะคุปต์. (2562). *การเปิดรับการเปลี่ยนแปลงและความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 20(1), 77-95.  
มัณฑุภา แจ่มหม้อ. (2557). *การพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิชาการ.  
วิจิตร ศรีสะอาด. (2560). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาของไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัย.  
โอภาส วุฒิสุลา. (2550). *แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อสังคมแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ:  
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.  
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *คู่มือการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับหน่วยงานทาง  
การศึกษา* (หน้า 40-58). กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3. (2561). *รายงานการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้*. พิษณุโลก: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3.  
Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*.  
Reading, MA: Addison-Wesley.



\*\*\*\*\*

Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109–116.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.