



รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Development Model of School Administrators' Competency in Basic Educational Institutions for Learning Organization

นัจก บุษาทิมพ์*

Natjapak Boochapim

จิตติรัตน์ แสงเลิศอูทัย**

Jittirat Saengloetuthai

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 2) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ได้มาโดยสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนกระจายตามภูมิภาค จำนวน 461 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ ประเด็นการสนทนากลุ่ม แบบสอบถามความคิดเห็นและแบบประเมินความเหมาะสม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบของรูปแบบการยกระดับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะในหน้าที่ 3) สมรรถนะส่วนบุคคล 4) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ 2. รูปแบบการยกระดับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ 1) สมรรถนะในหน้าที่ 2) สมรรถนะหลัก 3) สมรรถนะส่วนบุคคล 4) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ

คำสำคัญ : สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา, องค์กรแห่งการเรียนรู้

Abstract

The objectives of this research were to 1) study the development model of the administrators' competency of basic educational institutions for learning organization; and 2) evaluate the appropriateness and feasibility of the model. The research samples were school directors, derived by stratified random

* นักศึกษาปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

** อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม



.....

sampling, The sample consisted of 461 school administrators. The research instruments constructed by the research were the semi structured interview, issues of the discussion group, the questionnaire, and confirmation model from. The data were analyzed by using frequency, percentage, mean, standard deviation, content analysis, confirmatory factor analysis. The results were as follow 1. Factors of model of upper competency administrators development of basic education school for learning organization consisted of 1) core competency 2) functional competency 3) personal competency 4) managerial competency 2. Model of upper competency administrators development of basic education school for learning organization was consistent with empirical data of 1) functional competency 2) core competency 3) personal competency 4) managerial competency

Keywords : Competency of Administrators/ Learning Organization

บทนำ

เป็นที่ยอมรับกันโดยสากลว่า สภาพแวดล้อมของโลกยุคปัจจุบันและอนาคตเป็นยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ เป็นเหตุให้โครงสร้างขององค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงปรับกระบวนการทำงานเพื่อให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างประสบความสำเร็จ โดยการจัดการความรู้ที่ดีก็เป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและเพิ่มการหมุนเวียนความรู้มากขึ้นเรื่อย ๆ โดยความรู้จะถูกเพิ่มและจัดการตลอดเวลา (พยัต วุฒิรงค์, 2553: 42) รูปแบบที่นิยมนำมาใช้ในการจัดการความรู้และได้รับการยอมรับจากนักวิจัย คือ การจัดการความรู้ด้วยองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) โดย Peter M.Senge สอดคล้องกับงานวิจัยของกาญจกัญญา ภัทรไชยอนันท์ (2558: 8) ทำการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยภาพรวมพบในระดับมาก ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านการเรียนรู้ ด้านสมาชิกในองค์กร ด้านความรู้และด้านเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการที่ประสบความสำเร็จของคณะ ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้น ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญก็คือ องค์กรจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคนในฐานะเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อองค์กร โดยจะต้องมีการสร้างแนวทางเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านของความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ พฤติกรรมต่าง ๆ สิ่งที่ทำให้ความสามารถของคนในองค์กรแตกต่างกันก็คือ สมรรถนะ ผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร ก็คือ ผู้นำ จะต้องเป็นผู้จัดการความรู้ สนับสนุนทั้งด้านนโยบาย การใช้ทรัพยากร การสร้างแรงจูงใจ และการให้รางวัล ผู้นำยังต้องพิจารณาว่า การจัดการความรู้ สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการเริ่มต้นและสนับสนุนจากผู้นำ (พยัต วุฒิรงค์, 2553: 57-58)



สถานศึกษาเป็นสถาบันที่สำคัญ ที่มีหน้าที่หลักในการผลิตเยาวชนที่มีคุณภาพ การเปลี่ยนสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่มีความสำคัญคือ ผู้นำ ซึ่งก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt and Reynold (1994: 65) กล่าวว่า โรงเรียนที่จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นมี 3 ปัจจัย หนึ่งในสามปัจจัยนั้น คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำในองค์กรมี 3 บทบาท คือ การเป็นผู้ออกแบบ การวิเคราะห์ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของยุพร สุทธิรัตน์ (2552: 216-217) กล่าวว่า ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องพัฒนาในเรื่องบทบาทของตนเอง ต้องมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์เป็นของตนเอง มีการเก็บข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง ติดตามปัจจัยที่เป็นพื้นฐานต่อการเรียนรู้ และให้ความสำคัญของการเสียสละของสมาชิก กระจายอำนาจให้สมาชิกในองค์กร ส่งเสริมและเพิ่มความพอใจในการทำงาน คุณสมบัติดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ต้องเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ มีความกล้าตัดสินใจบนข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เป็นสมรรถนะพิเศษที่นอกเหนือจากบุคคลทั่วไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชวนพิศ สิทธิธาดา (2552: 229) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีสมรรถนะที่จำเป็นมากกว่าบุคคลอื่น คือ สมรรถนะด้านวิชาชีพ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะด้านหน้าที่ สมรรถนะด้านบุคคล และสมรรถนะด้านการบังคับบัญชาการ

อย่างไรก็ตามการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้ามาสู่สถานศึกษาให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ก็จะเป็นผลดี เนื่องด้วยการจัดการองค์กรเพื่อเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นรูปแบบขององค์กรที่สามารถอยู่รอดและได้เปรียบ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2558 จำนวน 32,060 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน ที่ได้มาโดยสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนกระจายตามภูมิภาค โดยผู้วิจัยได้ใช้การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ พูลพงษ์ สุขสว่าง (2556: 16-19) กำหนดให้ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างมีขนาดอิทธิพล เท่ากับ 0.30 (ระดับปานกลาง) ที่นัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .05 และอำนาจการทดสอบ เท่ากับ 0.80 ค่าองศาอิสระ



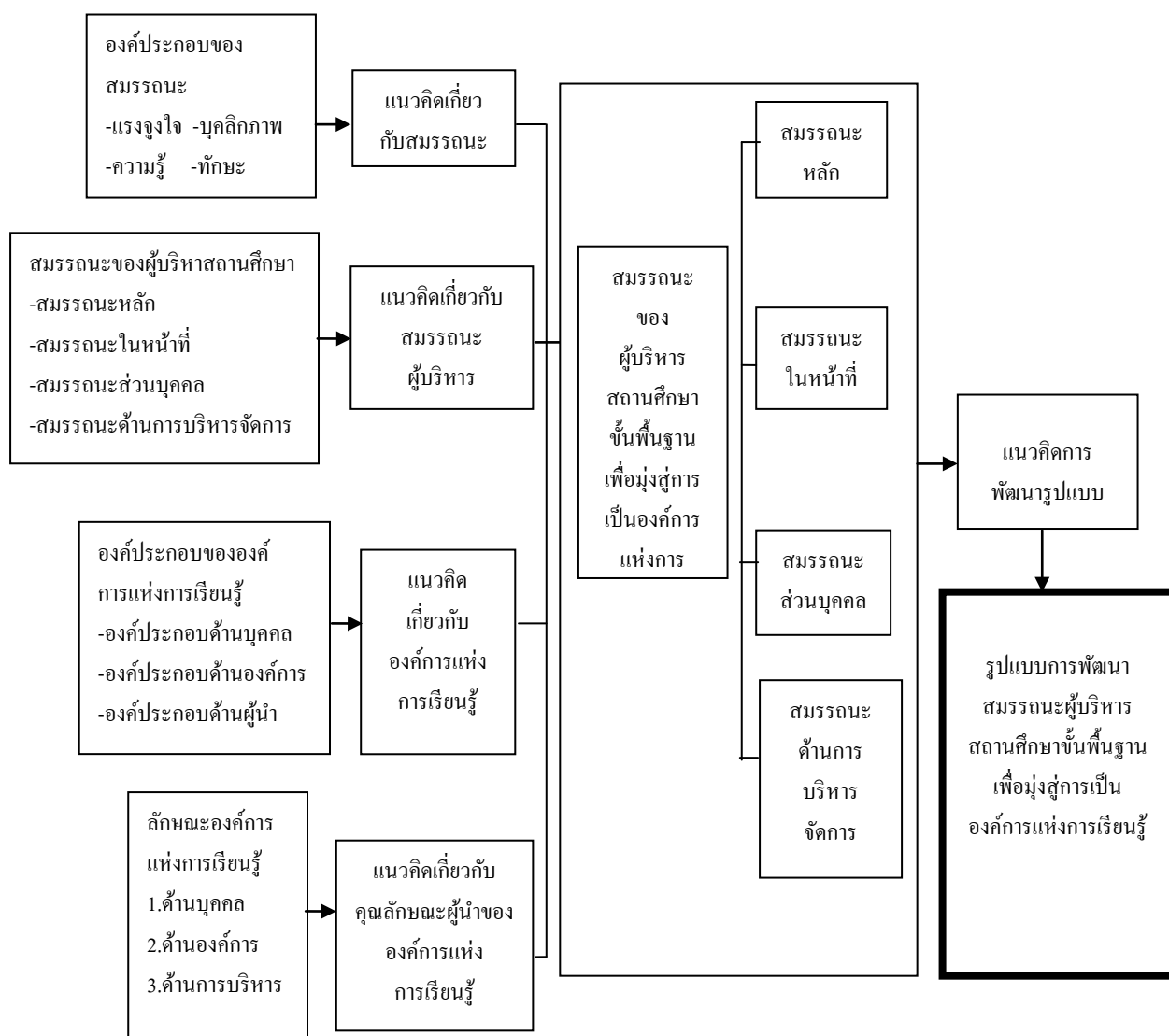
105 (ได้จากสูตร $NI(NI+1)$ เมื่อ NI คือ จำนวนตัวแปรสังเกตได้ $= 14(14+1)/2 = 105$) ผลจากการคำนวณด้วยโปรแกรม G*Power ที่ค่า $\alpha.05$ พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ควรใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เท่ากับ 461

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับ สถานที่ตั้ง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์บริหาร ตำแหน่ง สังกัดสถานศึกษา และขนาดสถานศึกษา
2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการยกระดับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะในหน้าที่ สมรรถนะส่วนบุคคล และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในครั้งนี้ เป็นการศึกษาจาก งานวิจัย เอกสารทางวิชาการ เกี่ยวกับ องค์ประกอบของสมรรถนะ สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา และองค์กรแห่งการเรียนรู้ เกี่ยวกับ องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยนำแนวความคิดของนักวิชาการรวมถึงการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ การสนทนากลุ่ม และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มาบูรณาการเพื่อเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงทฤษฎี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ ประเด็นการสนทนากลุ่ม แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบประเมินความเหมาะสม

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำผลที่ได้มาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิด คำนิยาม โครงสร้าง ตัวแปร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม



ขั้นที่ 2 สร้างตารางสังเคราะห์โครงสร้างตัวแปรที่ต้องการวัด รวมทั้งนำผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ การสนทนากลุ่ม มาร่วมพิจารณาสร้างข้อคำถามในแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขั้นที่ 3 สร้างแบบสอบถามแล้วนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความครอบคลุม ความชัดเจนของภาษา แล้วนำมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงเชิงเนื้อหา โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) เลือกข้อที่มีค่าดัชนีตั้งแต่ 0.50-1.00

ขั้นที่ 5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขและตรวจสอบแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 30 คน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำมาตรวจสอบด้านความเที่ยง (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้เท่ากับ 0.859

ขั้นที่ 6 ปรับปรุงข้อกระทงคำถามในด้านการใช้ภาษาให้มีความเหมาะสมถูกต้องยิ่งขึ้น โดยผ่านการแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) มีขั้นตอนการวิจัยดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบ ดำเนินการโดย ศึกษาเอกสาร สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จัดประชุมสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group)

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ ดำเนินการโดย การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ (Connoisseurship)

ผลการวิจัย

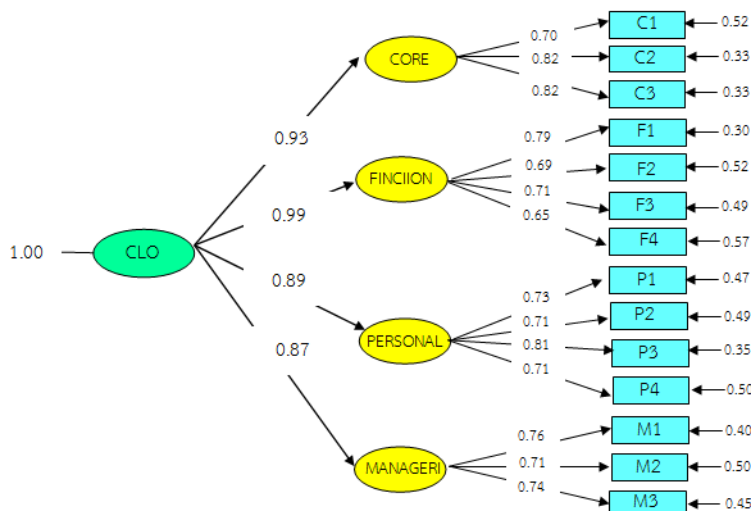
1. องค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 14 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วยความสามารถในการคิดเชิงนวัตกรรม ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนา ความสามารถในการนำอย่างสร้างสรรค์ 2) สมรรถนะในหน้าที่ ประกอบด้วย ความสามารถในการสร้างทีมการเรียนรู้ ความสามารถในการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ ความสามารถในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้กับบริบท 3) สมรรถนะส่วนบุคคล ประกอบด้วย การเป็นต้นแบบคุณธรรม การสร้างแรงบันดาลใจ การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ การเป็นโค้ชทางวิชาชีพ 4) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ



ประกอบด้วย ความสามารถในการวางแผนอย่างเป็นระบบ ความสามารถในการติดตามประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการยกระดับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลจากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ด้วยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 8 คน พบว่าส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในสถานศึกษา และ การตรวจสอบด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากการตรวจสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพต่อไปนี้



Chi-Square = 42.10, df = 55, P-value = 0.89913, RMSEA = 0.000

ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของโมเดลรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าโมเดล

CLO หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

CORE หมายถึง สมรรถนะหลัก ตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร

C1 หมายถึง ความสามารถในการคิดเชิงนวัตกรรม

C2 หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนา

C3 หมายถึง ความสามารถในการนำอย่างสร้างสรรค์



FUNCTION หมายถึง สมรรถนะในหน้าที่ ตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร

F1 หมายถึง ความสามารถในการสร้างทีมการเรียนรู้

F2 หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้

F3 หมายถึง ความสามารถในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

F4 หมายถึง ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้กับบริบท

PERSONAL หมายถึง สมรรถนะส่วนบุคคล ตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร

P1 หมายถึง การเป็นต้นแบบคุณธรรม

P2 หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจ

P3 หมายถึง การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์

P4 หมายถึง การเป็นโค้ชทางวิชาชีพ

MANAGARI หมายถึง สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร

M1 หมายถึง ความสามารถในการวางแผนอย่างเป็นระบบ

M2 หมายถึง ความสามารถในการติดตามประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

M3 หมายถึง ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อภิปรายผลการวิจัย

1. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อบ่มงูการเป็นองคการแห่งการ เรียนรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 14 องค์ประกอบย่อย ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์สามารถ อภิปรายได้ดังนี้

1.1 สมรรถนะหลัก ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถในการ คิดเชิงนวัตกรรม 2) ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนา 3) ความสามารถในการนำอย่างสร้างสรรค์ โดย ทุกองค์ประกอบเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์ประกอบหลัก ด้านสมรรถนะหลัก

1.1.1 องค์ประกอบด้านความสามารถในการคิดเชิงนวัตกรรม ผู้อำนวยการโรงเรียนและรอง ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความสามารถในการกระบวนการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ นำมาปรับใช้ในการ ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมโดยผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ให้กับผู้ร่วมงาน ผ่านกระบวนการคิด สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ (2549: 36) ได้ให้ความเห็นว่า บทบาทหนึ่งที่สำคัญ ของผู้นำ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร สอดคล้อง กับงานวิจัยของ ศศกร ไชยคำหาญ (2550: 213) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 9 ปัจจัย ซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วม เป็น 1 ใน 9 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้

1.1.2 องค์ประกอบด้านความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและรอง ผู้อำนวยการโรงเรียน มีความสามารถในการเลือกแสวงหาความรู้มาเพื่อพัฒนาตนเองอย่างเหมาะสม สม่่าเสมอ รวมถึงสามารถนำเอาความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาไปปฏิบัติได้จริงเห็นผลในเชิงรูปธรรม



สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990: 126) ได้กล่าวว่า การที่จะทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีทักษะส่วนบุคคลจะต้องเริ่มต้นที่บุคคลเป็นอันดับแรกสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุสิทธิ์ นามโยธา (2555:202) ศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยองค์ประกอบหลักของผู้บริหารสถานศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนในเรื่อง การพัฒนาตนเอง

1.1.3 องค์ประกอบด้านความสามารถในการนำอย่างสร้างสรรค์ ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน มีความสามารถในการแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานเบื้องต้นให้กับบุคลากรในองค์การได้ รวมทั้งสามารถส่งเสริม สนับสนุน การปฏิบัติงานให้เป็นไปด้วยความสะดวกสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของธีระ รุณเจริญ (2550: 163) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การบริหารยุคโลกาภิวัตน์ จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547: 184) ที่พบว่า ภาวะผู้นำก็คือองค์ประกอบที่สำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง

1.2 สมรรถนะในหน้าที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถในการสร้างทีมการเรียนรู้ 2) ความสามารถในการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ 3) ความสามารถในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ 4) ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้กับบริบท โดยทุกองค์ประกอบเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์ประกอบหลักด้านสมรรถนะในหน้าที่

1.2.1 องค์ประกอบด้านความสามารถในการสร้างทีมการเรียนรู้ ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน มีความสามารถในการคัดสรรบุคลากรที่มีความสามารถ สร้างระบบการทำงานเป็นทีมผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน และมอบหมายงานที่เป็นทีมงาน ให้การสนับสนุนเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ครุณี โกเมนเอก (2553:165) ที่พบว่าปัจจัยเชิงสาเหตุด้านความสามารถของทีมงานและบุคคล มีอิทธิพลทางอ้อม ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เช่นเดียวกับ อนุสิทธิ์ นามโยธา (2555: 203) ศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยองค์ประกอบหลักของผู้บริหารสถานศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนในเรื่อง การทำงานเป็นทีม

1.2.2 องค์ประกอบด้านความสามารถในการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน เปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์การได้พัฒนาความรู้ และกระตุ้นความคิดให้เรียนรู้ นวัตกรรมใหม่ ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2555: 17) ที่กล่าวว่า กิจกรรมที่จะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำ ต้องพยายามหากิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร ศันสนีย์ จะสุวรรณ (2550: 201) องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อสถานภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านบุคคล 2) ด้านองค์การ 3) ด้านผู้นำ โดยด้านบุคคลคือ เจตคติและการทำงานของบุคลากร และความรู้ความสามารถของบุคลากร

1.2.3 องค์ประกอบด้านความสามารถในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน มีความสามารถในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของ Marquardt and Reynolds (1994: 389-409) ได้ทำการศึกษาวิจัย



และเสนอปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 11 ปัจจัย 1 ใน 11 ปัจจัย ก็คือการริเริ่มและการถ่ายโอนความรู้

1.3 สมรรถนะส่วนบุคคล ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การเป็นต้นแบบคุณธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ 4) การเป็นโค้ชทางวิชาชีพ โดยทุกองค์ประกอบ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์ประกอบหลักด้านสมรรถนะส่วนบุคคล

1.3.1 องค์ประกอบด้านการเป็นต้นแบบคุณธรรม ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ในด้านพฤติกรรม วาจา จิตใจ ยุติธรรม ซื่อสัตย์ ตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู วิทยา จันทรศิริ (2551: 29) ได้เสนอสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ ด้านจริยธรรม การประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมบนพื้นฐานของหลักคุณธรรม จริยธรรม วิมานวรรณคำ (2553: 225) ที่พบว่า สมรรถนะวิชาชีพที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กมีจำนวน 25 สมรรถนะ 1 ใน 25 สมรรถนะที่จำเป็น คือ การเป็นผู้นำเชิงคุณธรรม

1.3.2 องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลาย เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น Willborn and Cheng (1994: 61) ได้เสนอแนวคิดว่าการกล้าเสี่ยงในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ Encourage Experiment and Risk Taking คือ การให้กำลังใจต่อการเสี่ยงและการทดลอง พัทธสิดา มีบุญ (2553: 153) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน พบว่าด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีส่วนสำคัญต่อการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.3.3 องค์ประกอบด้านการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน มีทักษะในการสื่อสาร การเลือกใช้ภาษาที่เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของจุฑา เทียนไทย (2547: 48) ได้เสนอความคิดเห็นว่า การสื่อสารเป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น ถ้าองค์กรสามารถสื่อสารสิ่งเหล่านี้ให้พนักงานทุกคนรับทราบชัดเจนก็จะเป็นก้าวแรกที่จะทำให้พนักงานสนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มปรับเปลี่ยน พฤติกรรม

1.3.4 องค์ประกอบด้านการเป็นโค้ชทางวิชาชีพ ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน มีความสามารถในการให้คำแนะนำ ปกป้อง เกี่ยวกับงานในองค์กรให้บุคลากรสามารถดำเนินงาน สอดคล้องกับวิจัยของ ศรีเรือน ลิขิตเดชาโรจน์ (2550: 430) พบว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้ความสามารถให้คำแนะนำเป็นที่ปรึกษาให้กับบุคลากรได้เป็นอย่างดี และส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้

1.4 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถในการวางแผนอย่างเป็นระบบ 2) ความสามารถในการติดตามประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 3) ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทุกองค์ประกอบเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์ประกอบด้านการบริหารจัดการ



1.4.1 องค์ประกอบด้านความสามารถในการวางแผนอย่างเป็นระบบ ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน มีความสามารถในการวางแผนการทำงานภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนที่ชัดเจน ไม่ซับซ้อน สอดคล้องกับแนวคิดของ Razik and Swanson (2002: 174) ได้ให้แนวคิดว่าการที่จัดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ผู้บริหารต้องมององค์กรเป็นระบบ ซึ่งส่วนต่าง ๆ ขององค์กรต้องเชื่อมโยงกันและสัมพันธ์ส่งเสริมซึ่งกันและกัน

1.4.2 องค์ประกอบด้านความสามารถในการติดตามประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน มีความสามารถในการติดตามผลการดำเนินงาน เมื่อได้รับมอบหมายไปแล้ว สอดคล้องกับงานวิจัยของวิมาน วรรณคำ (2553: 222-223) ที่พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก มีจำนวน 25 สมรรถนะ ซึ่ง 1 ใน 25 สมรรถนะ ที่มีความจำเป็นคือ สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

1.4.3 องค์ประกอบด้านความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน มีความสามารถในการประเมิน คัดสิน ผลการปฏิบัติงาน ว่าอยู่ในระดับใด บรรลุเป้าหมายหรือไม่ สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquadt (2002: 98) ได้ให้แนวคิดว่าการประเมิน งานนั้นย่อมจะสำเร็จด้วยดี สอดคล้องกับผลงานวิจัยของอัมพร ปัญญา (2553: 201) ที่พบว่า กลยุทธ์ด้านการพัฒนาระบบงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในประเด็นการพัฒนาระบบบริหาร ประเด็นการพัฒนาระบบติดตามประเมินผล

2. ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการยกระดับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

2.1 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการวางแผนการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน ติดตาม ประเมินผล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพและเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานในองค์กร เช่นเดียวกับแนวคิดของ จรรทิมา หลงประไพ (2553: 55) ได้เสนอแนวคิดว่าการบริหารสถานศึกษาต้องสามารถวางแผนและกำหนดเป้าหมายของการศึกษา ซึ่งเป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของระบบการศึกษา

2.2 สมรรถนะส่วนบุคคล เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สามารถเป็นแบบอย่างในด้านพฤติกรรมที่เหมาะสม รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ มีทักษะในการสื่อสาร และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ ทวีพร แก้วบัวดี (2558: 53) ที่พบว่า สมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารมี 5 ด้าน และ 1 ใน 5 ด้าน คือ ด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร ที่ต้องเป็นตัวอย่างในด้านพฤติกรรมที่เหมาะสมให้กับบุคลากรในสถานศึกษา

2.3 สมรรถนะหลัก เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีทักษะในกระบวนการคิดเชิงนวัตกรรม เรียนรู้และพัฒนาตนเองในวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานให้ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับ เดชน์ เทียนรัตน์และกานต์สุตา มาณะศิริานนท์



(2544: 86) ที่กล่าวว่า การพัฒนาผู้นำ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์การเรียนรู้ ผู้นำต้องเป็นผู้ออกแบบ (Designer) โดยจะต้องรับผิดชอบในการคิดวิเคราะห์ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริง (Current Reality) ในปัจจุบัน และทำการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision)

2.4 สมรรถนะในหน้าที่ เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการเปิดโอกาส ให้นักเรียนได้พัฒนาความรู้จากหน่วยงานภายนอก เน้นกระบวนการทำงานเป็นทีม เผยแพร่ แลกเปลี่ยนความรู้ จากชุมชนภายนอกเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ สอดคล้องกับแนวความคิดของ สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ (2549: 31) ที่กล่าวว่า Team Learning คือ กระบวนการที่ทำให้กลุ่มสามารถพัฒนา ภูมิปัญญา (Intelligence) และความสามารถ (Ability) ของกลุ่มให้เกิดขึ้นมากกว่าผลรวม ทำให้ความสามารถ ของกลุ่มเพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนชญา สังข์พญา (2559: 326) ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำ สถานศึกษาจะต้องเป็นผู้กระตุ้นทางปัญญาให้กับบุคลากรในสถานศึกษาและขณะเดียวกันจะต้องสนับสนุน การทำงาน จึงจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. จากการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบจาก ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการ โรงเรียน พบว่าสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารมากที่สุดคือ สมรรถนะหลัก จึงควรเร่งสร้างเพื่อพัฒนา บุคลากรในสายการบริหาร

2. จากการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบจากนักวิชาการ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร มากที่สุด คือ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ทั้งนี้เพราะสมรรถนะด้านนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถ วางแผนการดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. ควรมีการวิจัยถึงสภาพปัญหา และอุปสรรคต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาใน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อจะได้ข้อมูลมาเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ควรวิจัยเพื่อค้นหาสมรรถนะเพื่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน หรือบุคลากร กลุ่มอื่น เพื่อตรวจสอบผลการวิจัย

3. จัดทำหลักสูตรและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อมุ่งสู่การ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เอกสารอ้างอิง

กัญญ์กัญญา ภัทรไชยอนันท์. (2558). “วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร”. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 6 (1): 8.

ชนชญา สังข์พญา. (2559). “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9”. วารสารบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 8 (2): 326.



จรรทิมา หลงประไพ. (2553). โครงการสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง บทบาทผู้บริหารกับการปฏิรูปการศึกษา ทศวรรษที่ 2. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

จุฑา เทียนไทย. (2547). การจัดการมุมมองนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร: ท้อป.

ชวนพิศ สิทธิธาดา. (2552). รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ครุณี โกเมนเอก. (2553). รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีสเคียน.

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิรินันท์. (2544). วินัยสำหรับองค์การเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: ธีระป้อมวรรณกรรม.

ทวีพร แก้วบัวดี. (2558). “สมรรถนะผู้บริหารและการบริหารงบประมาณในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9”. วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร 6, (1): 8

ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง.

พยัคฆ์ วุฒิรงค์. (2553). การจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์การสู่ความสำเร็จ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พัทธ์ลิดา มีบุญ. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

พูลพงษ์ สุขสว่าง. (2556). โมเดลสมการโครงสร้าง. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาการพิมพ์.

บุรพร ศุทธรัตน์. (2552). องค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิทยา จันทรศิริ. (2551). การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุุฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

วิมาน วรรณคำ. (2553). การพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

ศศกร ไชยคำหาญ. (2550). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.



- ศรีเรือน ลิขิตเดชาโรจน์. (2550). การบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร
ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สันตนิย์ จะสุวรรณ์. (2550). การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.
วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. (2555) “การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”. วิทยบริการ
23 (1): 17
- สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. (2547). การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based
Learning. กรุงเทพมหานคร: สิริวัฒนาอินเตอร์พรีน.
- อนุกุญณ์ นามโยธา. (2555). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของสมรรถนะ
ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุทนต์.
- อัมพร ปัญญา. (2553). การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาศักยภาพมนุษย์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Marquardt, M. J. & Reynold, A. (1994). **The global learning organization**. New York: Irwin.
- Marquardt, M. J. (2002). **Building the learning organization: Mastering the 5 elements for
corporate learning**. USA: Prentice-Hall.
- Razik, T. A. & Swanson, A. D. (2002). **Fundamental concepts of educational leadership and
management**. Englewood Cliffs: NJ.
- Senge, P. M. (1990). **The fifth discipline**. London: Random House Business Books.
- Willborn, W. W. O & Cheng, T. C. E. (1994). **Global management of quality assurance
systems**. New York: McGraw-Hill.