

การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในอำเภอแม่ฟ้าหลวง  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3  
*Collective Guideline Development for Learning Organization  
Management of School in Amphore Maefahlaung under Chiangrai  
Educational Service Area Office 3*

กฤษฎา พลตรี\*

plangton\_mit@hotmail.com

จินดา ศรีญาณลักษณ์\*\*

chinda999@hotmail.com

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบแนวทางการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ และการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน **ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ **ขั้นตอนที่ 2** การสร้างแนวทางการบริหารจัดการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอแม่ฟ้าหลวง **ขั้นตอนที่ 3** การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย จำนวน 3 รอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ 18 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) และแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าพิสัยควอไทล์ (Interquartile Rang) **ขั้นตอนที่ 4** การศึกษาความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารจัดการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) สอบถามผู้บริหาร หัวหน้าสายชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 142 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ และค่าร้อยละ **ขั้นตอนที่ 5** สรุปและเสนอรายงานผลการวิจัย

\*นิสิตคุศนวิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

\*\*อาจารย์ ดร. ประธานที่ปรึกษาหลัก สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารจัดการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 8 องค์ประกอบ คือ ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การรับรู้ส่วนบุคคล (Personal Mastery) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม(Shared vision) แบบแผนความคิด (Mental Model) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning Climate)และสถานะของการเป็นผู้นำ (Leadership Circumstance) แต่ละองค์ประกอบมีกิจกรรมที่ปฏิบัติได้จริง 5-6 กิจกรรม และกิจกรรมอันดับแรกของแต่ละองค์ประกอบมีดังนี้ 1) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ได้แก่ผู้บริหารจัดโครงสร้างงานวิชาการให้มีความเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน 2) การรับรู้ส่วนบุคคล (Personal Mastery) ได้แก่ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูแสวงหาแนวทางในการพัฒนาตนเองในสาขาวิชาของตน 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ได้แก่ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระตามความต้องการของครู นักเรียน ในกิจกรรมต่างๆ 4) แบบแผนความคิด (Mental Model)ได้แก่ ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีอุดมคติในการปฏิบัติงาน 5) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)ได้แก่ ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน 6) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนแก่ผู้เรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 7) การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ (Learning Climate) ได้แก่ครูจัดแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างประสบการณ์ให้นักเรียน 8) สถานะของการเป็นผู้นำองค์กร (Leadership Circumstance)ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการยอมรับนับถือ ไว้วางใจ เชื่อมมั่นบุคลากรที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้นำสำหรับผลการตรวจสอบความเหมาะสมของแนวทางการบริหารจัดการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ได้ทุกองค์ประกอบและทุกกิจกรรม

**คำสำคัญ :** แนวทางการบริหารจัดการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ; องค์การแห่งการเรียนรู้ ; การบริหารจัดการสถานศึกษาในอำเภอแม่ฟ้าหลวง ; การพัฒนาแนวทางการจัดการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## **Abstract**

The purposes of this study were to investigate the guidelines for learning organization management of basic schools, to develop the guidelines for learning organization management of basic schools and to examine the guidelines for learning organization management of Amphore Maefahlaung under Chiangrai primary educational service area office 3. The methodology of this research consisted of five steps: 1) Analyzing documents and in-depth interviewing of the administrators who were successful for learning organization management, and setting up the conceptual frame work; 2) Constructing the guidelines for learning organization management of schools in Amphore Maefahlaung under Chiangrai primary educational service area office 3; 3) developing the guidelines for learning organization management based on Delphi technique for 3 times from 18 learning organization experts by in-depth questionnaires and 5 rating scale questionnaires. The statistical data analysis were Median, Mean and Interquartile Rang; 4) Examining the guidelines for learning organization management by the questionnaire for collection the data from 142 of administrators, head of class levels and head of educational

departments. The statistical data analysis were frequency and percentage; 5) Summarizing, discussing and presenting the findings of this research.

The findings of this research revealed that: The appropriate guidelines of learning organization management for basic school were as follows: Systems Thinking, Personal Mastery, Shared Vision, Mental Model, Team Learning, Knowledge Management, Learning Climate and Leadership Circumstance, which each one consists of different activity that can actually do first, which are: **1) Systems Thinking** : The administrator properly provides the academic structure with the school surrounding; **2) Personal Mastery** : The administrator supports the teachers to find out the guideline for self-development into their majors; **3) Shared Vision** : The administrator supports the teachers to freely share their opinions which depend on the requirement of teachers and students for joining the activities; **4) Mental Model** : The administrator supports the teachers and educational personnel have the ideal of working and supporting the teachers are proud of their rules and duties; **5) Team Learning** : The administrator and teachers work by learning experience sharing; **6) Knowledge Management** : The administrator accepts and trusts the teachers to manage the teaching by facilitating student-centered learning; **7) Learning Climate** : The teachers provide learning sources for supporting leaning experience to students; **8) Leadership Circumstance** : The administrator supports to accept and trust someone who is appointed as the leader for supporting the students pay participate in teamwork with all teachers. The result of examination the guidelines for learning organization management concluded that all components and activities are suitable and acceptable.

**Keywords** : Collective guideline management for learning organization; Learning Organization; Managing in basic school of Amphore Maefahlaung; Developing guideline management for learning organization.

## บทนำ

ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง (dynamics) จึงทำให้มีการปฏิรูปการศึกษา โดยกำหนดเป็น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ซึ่งพระราชบัญญัติฉบับนี้ได้แถลงต่อรัฐสภา และมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติมีอุดมการณ์ และหลักการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge-based Society) เพื่อให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสทางการศึกษาที่เท่า

เทียมกันเกิดการพัฒนาคนได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต อันเป็นเงื่อนไขไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ที่พึงประสงค์ (เอกพล สุมานันทกุล, 2553, หน้า 2) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 มุ่งหวังที่จะยกระดับการศึกษาแห่งชาติให้ได้มาตรฐาน และจัดได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพจึงกำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบโดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูปการบริหารและจัดการศึกษา ซึ่งมีการหลอมรวมหน่วยงานทางการศึกษาเข้าด้วยกันโดยมีโครงสร้างใหม่ในระดับกระทรวงและเขตพื้นที่การศึกษา ส่วนระดับเขตพื้นที่

การศึกษามีการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาซึ่งเป็นการคาดหวังของคนในชาติที่ต้องการให้ลูกหลานได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ดีในอนาคต ผู้การเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์สำหรับสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (ไพฑูริย์สินลาภรณ์, 2550, หน้า 66) ซึ่งองค์การหลักในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ย่อมหมายถึงสถานศึกษาต่าง ๆ ดังนั้นโรงเรียนจึงควรเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรอื่น ๆ ขณะที่สถานศึกษาได้ก้าวไปสู่ศตวรรษใหม่นั้นต้องมีการพิจารณาปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนสถานศึกษาในระดับต่าง ๆ องค์การแห่งการเรียนรู้”เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้ในองค์การ ซึ่งได้สร้างเสริมความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์การเพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ อย่างแท้จริง องค์การที่มีความคิดใหม่ ๆ และสามารถเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ให้ได้รับการยอมรับเอาใจใส่และเป็นองค์การที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ” (Senge, 1990) การจะสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ วินัย 5 ประการ เป็นแนวทางในการขจัดอุปสรรคต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การการศึกษาและการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญจำเป็นในการพัฒนาคนเพื่อให้เป็นบุคคลที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนพัฒนาประเทศซึ่งการเรียนรู้ได้มีการวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ โดยการเรียนรู้ของมนุษย์มีการพัฒนาไปจากเดิมมาก การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วดังนั้นโรงเรียนซึ่งเป็นองค์การพื้นฐานที่มีส่วนสำคัญในการจัดการศึกษาจึงมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นถูกมองว่าเป็นการปฏิวัติโดยมีการเน้นที่การเรียนรู้และการนำไปดัดแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ (อนุชิตา เชียงนิ, 2555, หน้า 31) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา

และประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าตัวบ่งชี้ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 13 องค์ประกอบย่อย และ 74 ตัวบ่งชี้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตามพระราชบัญญัติการศึกษา 2542 มุ่งหวังให้สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยคาดหวังให้ผู้เรียน เรียนอย่างมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง มีครูเป็นผู้แนะนำ และอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (เถียน สมธิ และคณะ, 2550, หน้า 1) ซึ่งเป็นการกิจและหน้าที่ของสถานศึกษาที่จะพัฒนาผู้เรียนให้เป็นไปตามมาตรฐาน และตัวชี้วัดในด้านต่าง ๆ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในอำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย มีทั้งสิ้น 31 โรงเรียน การบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนเหล่านี้บริหารงานตามแนวทางการของกระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งหวังในการยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐานและจัดการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยบัญญัติไว้ในมาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา 4 ด้านประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารทั่วไปโดยอยู่ในการดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นการกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดการคล่องตัวในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management : SBM) ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้มแข็งกับการบริหารงานของโรงเรียน ส่งผลให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 6-7) โดยการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ต่างมีความสำคัญต่อการพัฒนาและจัดการ

เรียนรู้กับผู้เรียนซึ่งมีขอบข่ายและความสำคัญ จาก การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการองค์การ แห่งการเรียนรู้ พบว่าความเข้าใจถึงแนวทางความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรมนั้นประกอบด้วย อะไรบ้าง การปฏิบัติของแต่ละโรงเรียนมักเป็นไปตาม ความเข้าใจและการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจของ โรงเรียนตลอดจนนโยบายของผู้บริหาร โดยรวมแล้ว จากการใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจากโรงเรียนที่ประสบ ความสำเร็จในการบริหารจัดการความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้เพื่อเป็นการนำร่องเพื่อศึกษาข้อมูลเบื้องต้น และการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการจากผู้บริหาร โรงเรียนและผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้ อำนวยการ หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คณะกรรมการสถานศึกษา นั้นความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ไม่ว่าจะเป็น โครงสร้าง แนวทาง กิจกรรม การจัดการความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ในโรงเรียน ในพื้นที่อำเภอแม่ฟ้าหลวง มีความรู้ความเข้าใจและ ตระหนักถึงความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ค่อนข้างน้อย เนื่องจากมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ แนวทางการจัดกิจกรรม และตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนในการ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริงนั้นมีแนวทางและ ลักษณะเป็นอย่างไร รวมถึงผู้บริหารซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญ ในการนำพาองค์การนั้น ยังให้ความสำคัญกับความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ค่อนข้างน้อย โดยสังเกตจากใน กระบวนการบริหารนั้นมีกิจกรรมต่าง ๆ หลายกิจกรรม ที่สื่อถึงความ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่ด้วยการ กำหนดแนวทางไม่ชัดเจนของความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ ทำให้การจัดการเรียนรู้ และการพัฒนา องค์การฯ และประสบปัญหาหลากหลาย ซึ่งส่งผลก ระทบโดยตรงต่อผู้เรียนและมาตรฐานการศึกษาของ โรงเรียนในเขตพื้นที่ อำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 รวมถึงกิจกรรม ของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นมากมาย

และมีความแตกต่างกันไปการแลกเปลี่ยน การถ่ายทอด และการจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบเกิดขึ้นน้อย มาก ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและการเกิดประสิทธิผล จากการบริหารงานโรงเรียนในพื้นที่ในอำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย

ด้วยเหตุดังกล่าวผู้วิจัยในฐานะเป็นบุคลากร คนหนึ่งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3 จึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3 เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุงและ พัฒนาการบริหารจัดการเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษา เขต 3 ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

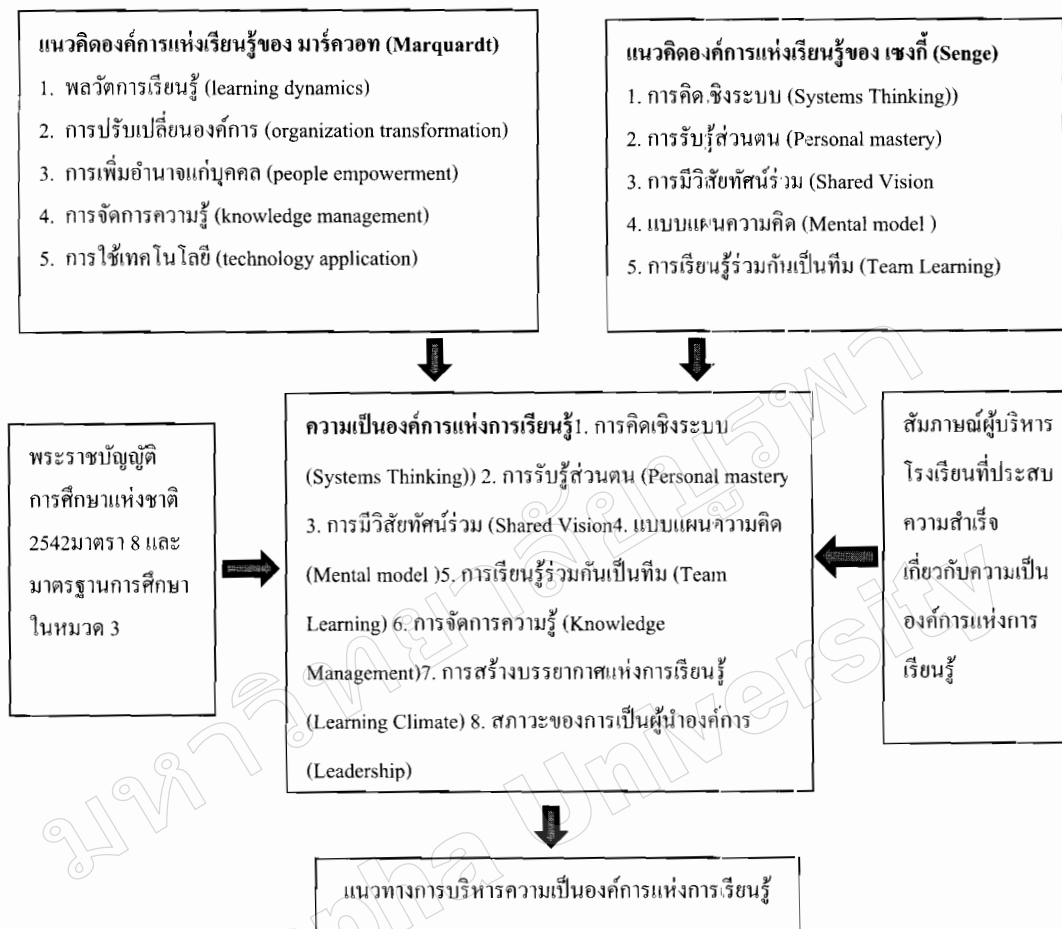
### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบแนวทางการ บริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
3. เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของแนวทางการ บริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาน ศึกษาชั้นพื้นฐานในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

### กรอบแนวความคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษากรอบแนวคิดจากพระราช บัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 แนวคิดความ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และเอกสารที่เกี่ยวข้อง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) แนวคิดองค์การแห่ง

การเรียนรู้ของ มาร์ควอท(Marquardt, 1996) แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของเซงกี (Senge, 1990)และ สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้นำมาสังเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาดังภาพประกอบที่ 1



ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ขอบเขตการวิจัย

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะนโยบายของ กระทรวงศึกษาธิการที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่ง การเรียนรู้ สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องตาม สถานการณ์จริง แนวคิดของปีเตอร์เซงกี (Senge, 1990) และแนวคิดของมาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996, p. 20) โดยการใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามหลักการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน

คือ การบริหารงานวิชา การ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป สรุป ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ 1. การมีวิสัยทัศน์ ร่วม (Shared Vision) 2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 3. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) 4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) 5. การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ (Learning Climate) 6. สภาวะของการเป็นผู้นำ องค์การ(Leadership) 7. การสร้างจิตสำนึกของ

สมาชิกกับองค์การ (Mental model) 8. การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ (Personal mastery)

## 2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในการศึกษาระดับมัธยมศึกษาครั้งนี้ รวมทั้งสิ้น 18 คน ได้มาจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็น อาจารย์ นักวิชาการ จากสถาบันระดับอุดมศึกษาได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และเทคนิคการบอกต่อ (Snowball Technique) และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตรวจสอบแนวทางการจัดการความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าสายชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวนทั้งสิ้น 31 โรงเรียน จำนวนทั้งหมด 269 คน สุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครซี และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970,อ้างในธีรวุฒิเอกะกุล, 2543) ได้กลุ่มตัวอย่าง 159 คน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประกอบด้วยการศึกษาเอกสาร (Documentary) สัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) การใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) มีวิธีการวิจัยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) เพื่อศึกษาองค์ประกอบแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิดทฤษฎีของเซงกีและมาร์คควอทพร้อมทั้งสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการความ

เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ทราบองค์ประกอบของแนวทางการบริหารจัดการความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 2 ร่างกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยใช้เทคนิคเดลฟายในรอบที่ 1 ด้วยวิธีการเพื่อนำกรอบประเด็นความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยกำหนดกรอบแนวการบริหารจัดการความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 8 ประเด็น เพื่อนำไปสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิด้วยคำถามปลายเปิด ประกอบด้วย 1. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) 2. การรับรู้ส่วนตัว (Personal mastery) 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4. แบบแผนความคิด (Mental model) 5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 6. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) 7. การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ (Learning Climate) และ 8. สภาวะของการเป็นผู้นำองค์การ (Leadership)

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ขั้นตอนการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้วยเทคนิคเดลฟายอีก 2 รอบ จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 18 คน มีวิธีการดังนี้

3.1 เดลฟายในรอบที่ 2 โดยนำข้อมูลแนวทางการบริหารจัดการความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิในรอบที่ 1 มาวิเคราะห์ทั้ง

8 ประเด็น เพื่อสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วน  
ประมาณค่า 5 ระดับ นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรง  
คุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา นำมา  
วิเคราะห์ค่า IOC ได้ค่า IOC เท่ากับ ระหว่าง 0.66-1.00  
และนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ 18 คน

3.2 เดลฟายในรอบที่ 3 โดยนำข้อคำถาม  
จากเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 2 มาวิเคราะห์การพัฒนา  
แนวทางการบริหารจัดการความเป็นองค์กรแห่ง  
การเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในอำเภอแม่  
ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม  
ศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยวิเคราะห์จากพิสัยควอไทล์  
(Interquatile Rang) ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าเฉลี่ย  
(Mean) มีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป พิสัยควอไทล์ที่ 1  
ควอไทล์ที่ 3 ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ที่คำนวณ  
ได้มีค่าตั้งแต่ 1.50 ลงไป แสดงว่าความคิดเห็นของ  
ผู้ทรงคุณวุฒิมีความสอดคล้องกัน ถ้าค่าความแตก  
ต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 ควอไทล์ที่ 3 มีค่าตั้งแต่  
1.50 ขึ้นไปแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิไม่  
สอดคล้องกัน และนำข้อคำถามมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อ

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตารางที่ 1 แสดงค่าร้อยละของการตรวจสอบแนวทางการบริหารจัดการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่  
สถานศึกษานำไปปฏิบัติได้จริง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าสายชั้น และหัวหน้า  
กลุ่มสาระการเรียนรู้

แนวทางการบริหารจัดการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ปฏิบัติได้จริง	ปฏิบัติไม่ได้
1. ความคิดเชิงระบบ	83.10	16.90
2. การรับรู้ส่วนตน	83.09	16.90
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม	84.50	15.49
4. แบบแผนทางความคิด	83.09	19.90
5. การเรียนรู้เป็นทีม	86.61	13.38
6. การจัดการความรู้	83.80	16.19
7. การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้	85.91	14.08
8. สภาวะของการเป็นผู้นำองค์กร	83.09	16.90

สอบถามผู้ทรงคุณวุฒิในการยืนยันข้อมูลหากประเด็น  
ใดที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกับผู้ทรง  
คุณวุฒิท่านอื่น ทำให้ทราบองค์ประกอบของการพัฒนา  
แนวทางการบริหารจัดการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในอำเภอแม่ฟ้าหลวง  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงราย เขต 3

ขั้นตอนที่ 4 การศึกษาความเป็นไปได้ของ  
แนวทางการบริหารจัดการความเป็นองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในอำเภอแม่ฟ้าหลวง  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงราย เขต 3 ที่สามารถปฏิบัติได้จริง โดยนำแนวทาง  
การบริหารจัดการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไป  
สอบถามผู้บริหาร หัวหน้าสายชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ ได้รับแบบสอบถามคืนมาและที่สมบูรณ์รวม  
จำนวนทั้งสิ้น 142 ชุดจากจำนวน 159 ชุดคิดเป็น  
ร้อยละ 89.31

ขั้นตอนที่ 5 สรุปและเสนอรายงานผลการวิจัย  
นำข้อมูลจากการศึกษามาสรุปและรายงานผลการวิจัย



จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่าผลการตรวจสอบแนวทางการบริหารจัดการความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่สถานศึกษานำไปปฏิบัติได้จริงทั้ง 8 องค์ประกอบ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าสายชั้น และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โดยรวม คิดเป็นร้อยละ 80 ขึ้นไป

## สรุปผลการวิจัย

1. แนวทางการบริหารจัดการความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มี 8 องค์ประกอบ คือ ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การรับรู้ส่วนบุคคล (Personal Mastery) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) แบบแผนความคิด (Mental Model) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ (Learning Climate) และ สภาพะของการเป็นผู้นำ (Leadership Circumstance) โดยมีรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้ **การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)** คือ ผู้บริหารจัดโครงสร้างงานวิชาการให้มีความเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน **การรับรู้ส่วนบุคคล (Personal Mastery)** คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูแสวงหาแนวทางในการพัฒนาตนเองในสาขาวิชาของตน **การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)** คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระตามความต้องการของครู นักเรียน ในกิจกรรมต่างๆ **แบบแผนความคิด (Mental Model)** คือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีอุดมคติในการปฏิบัติงาน **การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)** คือ ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน **การจัดการความรู้ (Knowledge Management)** คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนแก่ผู้เรียนโดยเน้น

ผู้เรียนเป็นสำคัญ **การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ (Learning Climate)** คือ ครูจัดแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างประสบการณ์ให้นักเรียนโรงเรียน สภาพะของการเป็นผู้นำองค์การ (Leadership Circumstance) คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการยอมรับนับถือ ไว้วางใจ

2. แนวทางการบริหารจัดการความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ทั้ง 8 องค์ประกอบ สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ร้อยละ 80 ขึ้นไป

## การอภิปรายผล

1. แนวทางการบริหารจัดการความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีองค์ประกอบ 8 ประเด็น คือ 1) ความคิดเชิงระบบ (System Thinking) มี 5 กิจกรรม 2) การรับรู้ส่วนบุคคล (Personal Mastery) มี 6 กิจกรรม 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) มี 5 กิจกรรม 4) แบบแผนความคิด (Mental Model) มี 5 กิจกรรม 5) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) มี 6 กิจกรรม 6) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) มี 5 กิจกรรม 7) การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ (Learning Climate) มี 5 กิจกรรม และ 8) สภาพะของการเป็นผู้นำองค์การ (Leadership Circumstance) มี 5 กิจกรรม ผู้วิจัยขอนำมาอภิปรายเพียงประเด็นแรกของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ผู้บริหารจัดโครงสร้างงานวิชาการให้มีความเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลนั้นโรงเรียนต้องมีการวางแผน การจัดการศึกษาอย่างมีระบบ มีขั้นตอนแผนกลยุทธ์ และยุทธศาสตร์ทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ มี

หลักการประกันคุณภาพการศึกษาที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของปาริชาติ คุณปลื้ม (2548) พบว่าด้านความคิดเชิงระบบ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน มีความเข้าใจในลำดับความสำคัญของงาน

#### 1.2 การรับรู้ส่วนตัว (Personal Mastery)

ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูแสวงหาแนวทางในการพัฒนาตนเองในสาขาวิชาของตน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการรับรู้เป็นพื้นฐานการเรียนรู้ที่สำคัญของบุคคลเพราะการตอบสนองพฤติกรรมใดๆ จะขึ้นอยู่กับความรู้จากสภาพแวดล้อมของตนและความสามารถในการแปลความหมายของสภาพนั้นๆ ดังนั้นการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยการรับรู้และสิ่งเร้าที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548) พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้ และความสามารถปรับเปลี่ยนแรงกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระทำที่นำมาสร้างสรรค์ผลงานได้

#### 1.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระตามความต้องการของครู นักเรียน ในกิจกรรมต่างๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์มาผลักดันให้เกิดผลสู่การปฏิบัติ นำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการตามวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์จึงเป็นการชี้แนวทางการพัฒนาองค์การ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ไพบูลย์ อนวัชมงคล (2541, หน้า18) พบว่า การสร้างให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องกำหนดพฤติกรรมคนในองค์การให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นเพราะโรงเรียนจะดำเนินไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญด้วยการประกาศวิสัยทัศน์ให้บุคลากรในโรงเรียนทราบ

#### 1.4 แบบแผนความคิด (Mental Model)

ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีอุดมคติในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า วิธีการ

คิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบหากครูบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาร่วมชุมชนมีข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐานข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนย่อมทำให้สถานศึกษามีบรรยากาศแห่งความสำเร็จ และมีแผนผังทางความคิดที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคลต้องอาศัยการให้แรงเสริม (reinforcement) เพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้

#### 1.5 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพ มีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ เสาวรส บุญนาค (2543, หน้า11) พบว่าการทำงานเป็นทีมจะส่งผลให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมแสดงความสามารถเพื่อผลงานของทีมแบ่งปันเคารพซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อหนุนกัน สร้างบรรยากาศของความเป็นหนึ่งเดียว องค์การเข้มแข็ง

#### 1.6 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนแก่ผู้เรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าครูผู้สอนยังไม่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเดิมที่เน้นครูเป็นศูนย์กลาง (Teacher Centre) จึงส่งผลให้การจัดการความรู้ไม่ปรากฏขึ้นในโรงเรียน ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเน้นย้ำให้ครูเปลี่ยนพฤติกรรมจาก Teacher Centre เป็นเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Student Centre) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มนต์ชัย พินิจจิตรสมุทร (2548) กล่าวว่า

กระบวนการจัดการเรียนรู้ว่าเป็นรูปธรรมนักเรียนต้องมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคคล และพัฒนาความรู้ฝังลึกที่ฝังอยู่ภายใต้ตัวบุคคล เช่น รูปแบบความคิดและทักษะทางเทคนิค บุคคลหนึ่งรับความรู้ฝังลึกจากคนอื่นโดยตรงโดยไม่จำเป็นต้องใช้ภาษาสื่อสาร เป็นต้น

1.7 การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ (Learning Climate) ครูจัดแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างประสบการณ์ให้นักเรียนโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ช่วยให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้โดย ต้องทำให้ผู้เรียน เรียนอย่างกระตือรือร้น และตระหนักว่าตนกำลังเรียนอะไรอยู่ ครูจะสามารถสร้างบรรยากาศแบบนี้ได้จากการจัดชั้นเรียน การสร้างแบบเรียนและกิจกรรมในห้องเรียนซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุปัทพ์ เทียนจันทร์ (2542) พบว่าบรรยากาศของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 มีการสนับสนุนให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการทำงาน โดยมอบหมายอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร และติดตามผลการดำเนินงานของบุคลากรในด้านการสนับสนุนในการทำงานโรงเรียน จัดระบบควบคุม กำกับดูแลเกี่ยวกับการใช้งบประมาณ และมีการควบคุมการดูแลรักษาความสะอาดของอาคารสถานที่ได้อย่างเหมาะสม

1.8 สภาพภาวะของการเป็นผู้นำองค์กร (Leadership Circumstance) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการยอมรับนับถือ ไว้วางใจ เชื่อมมั่นบุคลากรที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้นำทั้งนี้อาจเพราะว่าภาวะผู้นำเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน ช่วยกันพัฒนาความเจริญให้กับโรงเรียนและชุมชนผู้นำต้องสามารถชักจูงใจ ผู้นำต้องพยายามเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการสร้างสรรค์การมีความคิดริเริ่มสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาญญาพร ไชยปัญญา (2551) พบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

2. ผลการยืนยันแนวทางการบริหารจัดการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผู้การปฏิบัติจริงในโรงเรียนนั้น โดยรวมสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในสถานศึกษาทั้ง 8 ประเด็น ร้อยละ 80 ขึ้นไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญและให้การสนับสนุนในการพัฒนาในด้านต่างๆ เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์องค์กร เปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรบริหารให้เป็นสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิสุทธิธรรม อำนัคมณี (2552, หน้า 117) พบว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากผู้บริหารต้องรับรู้กับการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและสังคม สามารถนำมาปรับใช้ในกระบวนการวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงาน

1.1 ควรนำแนวทางนี้ไปสำรวจเพื่อค้นหาจุดอ่อนขององค์กรเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่อื่น ๆ ต่อไป

1.2 ต้องได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรในสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และที่สำคัญคือผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีการสนับสนุนอย่างจริงจังจึงจะนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษาในการบริหารจัดการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่อื่น หรือทำซ้ำเพื่อยืนยันผลการศึกษา

2.2 การศึกษาถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคของการคิดเชิงระบบในการบริหารจัดการความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3 ต่อไป เนื่องจากผลการวิจัยนี้พบว่าในด้านการคิดเชิงระบบไม่สามารถปฏิบัติจริงได้

### เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พรทิพวรรณกราฟฟิค.
- รัญญาพร ไชยปัญญา (2551). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโคกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2. ; วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยบูรพา*
- ธีรภูมิ เอกะกุล. (2543). *ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ปาริชาติ คุณปลื้ม. (2548). *การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิปริญญาตรี. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ไพบุลย์ อนวัชมงคล. (2548). *การพัฒนาอาชีพพนักงานองค์การ. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยรามคำแหง*
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2550). *อาจารย์มืออาชีพ แนวคิด เครื่องมือ และการพัฒนา*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- มนต์ชัย พินิจจิตรสมุทร . (2548). *Dialogue เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร.
- วิสุทธิมรรค อำนัณมณี . (2552:117). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร ใฝ่ทอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์แขนงวิทยการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- สุพัตรา จารูวัฒนพานิช. (2543). *องค์กรแห่งการเรียนรู้ : แนวทางการส่งเสริมและพัฒนการเรียนรู้ด้วยตนเอง ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. วิทยานิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540). *การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้การบริหารกรุงเทพมหานคร. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร.*
- เสาวรส บุญนาค (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ฝ่าย การพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญา พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- เอกพล สุมานันท์กุล. (2553). *การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การพัฒนา รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสุมนานันท์จังหวัดสมุทรปราการ. ดุษฎีนิพนธ์สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.*

อนุชิตา เสงี่ยมิ. (2555). รูปแบบการพัฒนาและการประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารศึกษาศาสตร์*. 23(3), 92-98.

เอียน สมิต และคณะ. (2550). “การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ”. *วารสารศึกษาศาสตร์*. 18(2), 240-241.

Marquardt, M.J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York. McGraw-Hill.

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

มหาวิทยาลัยบูรพา  
Burapha University