



แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา 3
Guidelines on the Development of Learning Organization of
Banhanjamsaiwittaya 3 School

¹สุพิชฌาย์ ชูศรีจันทร์ ²วรกาญจน์ สุขสดเขียว

¹Supitcha Choosrijan ²Vorakarn Suksodkiew

^{1,2}คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร

^{1,2}Faculty of Education, Silpakorn University

¹Corresponding author, e-mail: supitcha137@gmail.com

Received October 11, 2024; Revised December 26, 2024; Accepted: December 28, 2024

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา 3 และ 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา 3 การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้บุคลากรของโรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา 3 เป็นประชากร ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน ข้าราชการครู จำนวน 128 คน และพนักงานราชการ จำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น 137 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge) สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ และ 2) แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา 3 มี 16 แนวทาง

คำสำคัญ: องค์การแห่งการเรียนรู้; โรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา 3; แนวทางการพัฒนา

Abstract

This Article aimed to study 1) Learning organization of Banhanjamsaiwittaya 3 School 2) The development guideline of learning organization of anhanjamsaiwittaya 3 School. The populations were 137 personnel of Banhanjamsaiwittaya 3 School, consisted of 1 school director, 4 deputy school directors, 128 government teachers and 4 government employees. The research instrument was opinionnaire regarding learning organization, based on the concept of Senge and structured interview on the

development guidelines of learning organization. Statistics used in data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and content analysis. The results found. 1) The learning organization of Banhanjamsaiwittaya 3 school and each aspect were at high level. Sorted by arithmetic means, in descending order, team learning, personnel mastery, mental models, systems thinking and shared. 2) There were developmental guidelines of learning organization of Banhanjamsaiwittaya 3 school. They are 16 ways to develop.

Keywords: Learning organization; Banhanjamsaiwittaya 3 School; Guidelines on the development

บทนำ

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์การรูปแบบหนึ่งที่ต้องการให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จผ่านการสร้างองค์การที่มีความปรารถนาในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ (วันชัย ปานจันทร์, 2563) สถานศึกษาถือเป็นองค์การทางการศึกษาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติและสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้โดยเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ เสริมสร้างนิสัยให้บุคคลนั้นเป็นผู้ใฝ่รู้ ทั้งด้านความคิดวิพากษ์การและข้อมูลใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมทั้งนำข้อมูลความรู้ใหม่เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างความคิดที่มองโลกตามความจริง และตัดสินใจให้เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม พร้อมทั้งสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางการขององค์การในอนาคตผ่านการสื่อสารเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน นำไปสู่การเรียนรู้เป็นทีมซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ วิธีการแก้ปัญหา และการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลว ดังนั้นหากสถานศึกษาหรือโรงเรียนสามารถพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ย่อมส่งผลให้โรงเรียนสามารถจัดกระบวนการทางการศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์และภารกิจต่างๆ ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 6 ตั้งอยู่ในพื้นที่อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี ข้อมูลจากรายงานประจำปีของสถานศึกษาปีการศึกษา 2565 โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 และจากการสัมภาษณ์บุคลากร สามารถสรุปได้ว่าโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ควรพัฒนาด้านการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อนำความรู้ที่ได้มาส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเพิ่มช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันในองค์การ และระหว่างโรงเรียนในสหวิทยาเขตเดียวกัน ควบคู่ไปกับการเรียนรู้จากภายนอกเพื่อสร้างโอกาสในการที่บุคลากรจะได้พัฒนาตนเองและพัฒนางาน ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมในการแสดงความรู้ ความคิดในการวางแผน การแก้ไขปัญหา



ขององค์กร ดังนั้นหากโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ได้รับการส่งเสริมพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ย่อมพัฒนาการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียนให้มีคุณภาพและสามารถเพิ่มขีดจำกัดความสามารถขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 เพื่อทราบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 และเพื่อทราบแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 อันจะนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ให้เป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อทราบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้บุคลากรของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 เป็นประชากร ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน ข้าราชการครู จำนวน 128 คน (ไม่รวมผู้วิจัย) และพนักงานราชการ จำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น 137 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

1. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge) ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

- 1.1) การสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (forced choice)

- 1.2) การสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ประกอบด้วย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge, 1990) ซึ่งมีหลักสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ ความเชี่ยวชาญของบุคคล แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ของทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale)

2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ดังนี้

- 2.1 แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) มีดังนี้

- ก. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร หลักฐาน วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และได้เลือกเครื่องมือแบบสอบถามของกรองกาญจน์ อรุณเมฆ ซึ่งผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยมีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) มีค่าความเชื่อมั่น



(Reliability) เท่ากับ 0.991 มาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าและนำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้

ข. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับประชากรที่ศึกษา

2.2 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) ดังนี้

ก. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อนำไปเก็บข้อมูลในการทำวิจัยในครั้งนี้ จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจัดทำขึ้นเพื่อเสนออาจารย์ที่ปรึกษาใน การศึกษาค้นคว้าอิสระพิจารณาตรวจสอบและแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

ข. นำแบบสอบถามแบบมีโครงสร้างไปสัมภาษณ์ โดยกำหนดผู้ให้สัมภาษณ์ 5 คน คือ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน 2) รองผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารวิชาการ 3) รองผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารงบประมาณและบุคคล 4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 5) ครูผู้สอนที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ

3. ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อใช้เป็นภาพรวมในการตอบคำถามการวิจัย ดังนี้ 1) วิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าความถี่ (frequency: f) และค่าร้อยละ (percentage: %) 2) วิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: σ) และนำค่ามัชฌิมเลขคณิตไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best, 1970).

ผลการศึกษา

วัตถุประสงค์ที่ 1. ผลการวิจัยพบว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.38$, $\sigma = 0.41$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การเรียนรู้ของทีม ($\mu = 4.46$, $\sigma = 0.48$) รองลงมาคือ ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ($\mu = 4.44$, $\sigma = 0.44$) ด้านแบบแผนทางความคิด ($\mu = 4.38$, $\sigma = 0.46$) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\mu = 4.33$, $\sigma = 0.45$) และด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\mu = 4.33$, $\sigma = 0.51$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยภาพรวม เท่ากับ 0.41 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 โดยภาพรวม

(N = 137)

ด้าน	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)	ระดับ
1	ความเชี่ยวชาญของบุคคล	4.44	0.44	มาก
2	แบบแผนทางความคิด	4.38	0.46	มาก



ด้าน	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา 3	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (σ)	ระดับ
3	วิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.33	0.51	มาก
4	การเรียนรู้ของทีม	4.46	0.48	มาก
5	การคิดอย่างเป็นระบบ	4.33	0.45	มาก
รวม		4.38	0.41	มาก

วัตถุประสงค์ที่ 2. ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา 3 จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ได้ 16 แนวทาง สรุปได้ดังนี้

1. ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล มี 3 แนวทาง ดังนี้ 1) จัดให้มีโครงการพัฒนาศักยภาพสำหรับบุคลากรในทุกภาคการศึกษา 2) ควรลดภาระงานอื่นที่ไม่จำเป็นต่อการจัดการเรียนการสอน และงานนอกเหนือจากการสอน เพื่อให้บุคลากรมีเวลามากเพียงพอที่จะไฝ่หาความรู้เพื่อพัฒนาตัวเอง 3) ควรส่งเสริมยกย่องบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นในทุกปีการศึกษา มีรูปแบบและเกณฑ์การวัดประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

2. ด้านแบบแผนทางความคิด มี 3 แนวทาง ดังนี้ 1) มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันผ่านการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและหาข้อตกลงที่บุคลากรทุกฝ่ายพึงพอใจ และแต่งตั้งครูพี่เลี้ยงเพื่อดูแลช่วยเหลือบุคลากรที่มาปฏิบัติหน้าที่ใหม่ให้มีความเข้าใจ ทักษะที่ดีและปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร 2) ส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร นำข้อคิดเห็นของบุคลากรมาเป็นข้อมูลในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับองค์กรและบุคลากร 3) ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสได้นำเสนอผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ที่ผ่านมา และนำมาประมวลผลเพื่อสรุปข้อดี ข้อเสีย ใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแผนการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ ต่อไปอย่างเป็นระบบ

3. ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน มี 3 แนวทาง ดังนี้ 1) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีบทบาทในการวางแผนปฏิบัติงานกำหนดวิสัยทัศน์และแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น 2) ควรให้บุคลากรที่มีประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้าร่วมประชุม 3) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานหรือโครงการนั้นๆ เสริมแรงทางบวกด้วยการให้กำลังใจบุคลากรผ่านคำชมเชย และผลตอบแทนการปฏิบัติงานที่น่าพึงพอใจ

4. ด้านการเรียนรู้ของทีม มี 4 แนวทาง ดังนี้ 1) กำหนดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้มีความเกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เทคนิคการสอน รวมไปถึงการวิจัยในชั้นเรียน 2) ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีกระบวนการนิเทศเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอน 4) ส่งเสริมบุคลากรให้ร่วมกันปฏิบัติงานผ่านการมอบหมายงานที่ชัดเจน

5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มี 3 แนวทาง ดังนี้ 1) กำหนดขอบเขตงานอย่างเป็นระบบ เหมาะสมกับความสามารถหรือความถนัดของบุคลากร และเปิดโอกาสให้บุคลากรลงมือปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหาด้วยตนเอง 2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีการบันทึกการจัดการเรียนการสอน สำนวณสภาพ ปัญหาในการจัดการเรียนการสอน พร้อมหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา 3) ส่งเสริมให้เกิดเก็บรวบรวม ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา และบุคลากรสามารถ เข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้

อภิปรายผลการวิจัย

จากข้อค้นพบของการวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน บรรหารแจ่มใสวิทยา 3” ผู้วิจัยสามารถนำไปสู่การอภิปรายผลได้ดังนี้

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่ สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 อยู่ใน ระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 มีการบริหารงานที่ตอบสนอง ต่อนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการที่มุ่งเน้นพัฒนาการจัดการศึกษาที่ก่อให้เกิดประโยชน์ ต่อผู้เรียนและสังคม โดยมีเป้าหมายเพื่อ “พลิกโฉมการศึกษาสู่ยุคดิจิทัล” (Transforming Education to Fit in the Digital Era) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ กว้างไกลร่วมกับบุคลากรที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบโดยใช้ รูปแบบการบริหารแบบ “SCHOOL in school” หรือที่เรียกว่า “โรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่” เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รูปแบบดังกล่าวนี้ผู้บริหารจะกระจายอำนาจให้ทุก กลุ่มสาระการเรียนรู้และทุกหน่วยงานภายในสถานศึกษาให้ใช้รูปแบบการบริหารงานแบบเดียวกัน ทำให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจและแก้ปัญหาาร่วมกัน ส่งเสริมและสร้างโอกาสในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการวิเคราะห์องค์กรโดยใช้วิธี SWOT analysis เพื่อหาจุดเด่น จุดพัฒนาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียน เพื่อพัฒนาในจุดที่ควรพัฒนาและนำหลักการบริหารงานแบบวงจรคุณภาพของเดมมิง (PDCA) เพื่อ การติดตามตรวจสอบและทบทวนผลการดำเนินงานควบคู่กันมีภาคี 4 ฝ่าย และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ให้ มีส่วนร่วมในการดำเนินการและเห็นชอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดแผนงานไว้ 3 ปี เพื่อให้ สอดคล้องกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนแต่ละรุ่น และจัดให้มีการปรับเปลี่ยนหลักสูตรและการ จัดการเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของยุคดิจิทัล มีการส่งเสริม พัฒนาบุคลากรทั้งในด้านวิชาการ ด้านมาตรฐานวิชาชีพ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ให้มีความรู้ความ ชำนาญเพียงพอที่จะจัดการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ นอกจากนี้ยังมีการพัฒนา ระบบการปฏิบัติงาน กระจายอำนาจในการตัดสินใจสู่บุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมกันเสนอ ความคิดเห็น ร่วมกันวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา นำข้อผิดพลาดมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาตนและ พัฒนางาน ทั้งนี้ในทุกๆ งาน ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศกำกับติดตามผลการดำเนินงานอย่าง สม่าเสมอ เพื่อให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานที่เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของกรองกาญจน์ อรุณเมฆ ซึ่งได้ศึกษา “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9”



พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน อันเนื่องมาจากองค์การมีการวาง วิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างชัดเจน ส่งเสริมให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากร และแสวงหาความรู้ จากภายนอกเพื่อเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญ ซึ่งทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าผ่านความคิด อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ (กรองกาญจน์ อรุณเมฆ, 2564)

2. แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 พบว่ามี แนวทางการพัฒนา 16 แนวทาง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า แนวทางการพัฒนา องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 เป็นพหุแนวทาง เมื่อพิจารณาเป็นราย ด้านพบว่า

1) ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีโครงการพัฒนาศักยภาพ สำหรับบุคลากรในทุกภาคการศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนางานด้าน วิชาการ ด้านมาตรฐานวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพ และด้านระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่าง สม่าเสมอและต่อเนื่อง จะทำให้บุคลากรมีศักยภาพเพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่รอบด้าน ทั้งนี้กิจกรรม ที่จัดขึ้นควรมีทั้งรูปแบบภายในและภายนอกสถานศึกษาจัดหาวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ มาให้ความรู้แก่บุคลากร นอกจากเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอกแล้ว ยังสามารถส่งเสริม บุคลากรในองค์กรที่มีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติอยู่อย่างเป็นประจำเป็นวิทยากรให้ ความรู้แก่เพื่อนครูด้วยกันเอง เพื่อสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการ ปฏิบัติงานให้เพิ่มขึ้นจากความคุ้นเคยกันของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาควรลดภาระงานอื่นที่ไม่ จำเป็นต่อการจัดการเรียนการสอนและงานนอกเหนือจากการสอน เนื่องจาก หากภาระงาน นอกเหนือจากการสอนลดลง บุคลากรจะมีเวลามากเพียงพอที่จะใฝ่หาความรู้ และนวัตกรรมที่ ทันสมัย เพื่อพัฒนาตัวเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานที่ทำ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ กระบวนการทำงานแบบกลุ่มตามศักยภาพของบุคลากร ส่งเสริมยกย่องบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นในทุก ปีการศึกษา มีรูปแบบการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความ เชี่ยวชาญของตนเองปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของสุทธยา อร่ามรัตน์ ได้ศึกษาเรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัด กิจกรรมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองผ่านการอบรม การศึกษาด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ และ ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง (สุทธยา อร่ามรัตน์, 2562)

2) ด้านแบบแผนทางความคิด ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดวัฒนธรรมองค์การร่วมกับกับ บุคลากรผ่านการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและหาข้อตกลงที่ทุกฝ่ายพึงพอใจ ทั้งนี้อาจ เนื่องมาจาก การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์การ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำข้อคิดเห็นของบุคลากรมาเป็นข้อมูลในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ เหมาะสมกับองค์การและบุคลากร ผ่านการสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจและรับรู้ร่วมกันของบุคลากร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้นในองค์การ มีการใช้ระบบการส่งเสริม ชื่นชมและยกย่องบุคลากรที่ เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน และแต่งตั้งให้เป็นครูพี่เลี้ยงเพื่อดูแลช่วยเหลือบุคลากรที่มาปฏิบัติ หน้าที่ใหม่ เนื่องจากบุคลากรที่มีประสบการณ์จะถ่ายทอดแนวปฏิบัติแก่บุคลากรใหม่ให้เกิดความ

เข้าใจ ทักษะที่ดีและปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสได้นำเสนอผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ที่ผ่านมา และนำมาประมวลผลเพื่อสรุปข้อดี ข้อเสีย ใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแผนการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ ต่อไปอย่างเป็นระบบ เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบจุดบกพร่องที่ควรพัฒนา จุดดีที่ควรส่งเสริม หรือแก้ไขได้อย่างตรงประเด็น นำไปสู่การปฏิบัติงานในครั้งถัดไปมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3) ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีบทบาทในการวางแผนปฏิบัติงานกำหนดวิสัยทัศน์และแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น และมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปสู่กลุ่มสาระการเรียนรู้และกลุ่มงานมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เนื่องมาจากการกระจายอำนาจการตัดสินใจผ่านหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และหัวหน้างาน ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีความสามารถในการคิดและตัดสินใจแทนบุคลากรในกลุ่มงาน เนื่องจากได้รับการไว้วางใจจากบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละงาน สามารถถ่ายทอดแนวความคิดให้บุคลากรในกลุ่มเกิดความเข้าใจและยอมรับง่ายขึ้นจากความสนิทสนม เพื่อนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นที่ยอมรับของคนทั้งองค์กรได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอภิเชษฐ์ บุญศรี ได้ศึกษาเรื่อง “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ปิงกรวิทยาพัฒนา (ทวิวัฒนา) ในพระราชูปถัมภ์ฯ” พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (อภิเชษฐ์ บุญศรี, 2562) นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างให้บุคลากรในโรงเรียนมีความมั่นใจในตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานหรือโครงการนั้นๆ เสริมแรงทางบวกด้วยการให้กำลังใจบุคลากรผ่านคำชมเชย สวัสดิการและผลตอบแทน การปฏิบัติงานที่น่าพึงพอใจ อาจเนื่องมาจาก หากผู้บริหารสถานศึกษาเน้นสร้างสัมพันธ์อันดีกับบุคลากร ลดการตำหนิในความผิดพลาด แต่กระตุ้นให้บุคลากรคิดหาทางออกจากปัญหานั้น สื่อสารให้บุคลากรรับทราบร่วมกันว่าทุกคนมีส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ บุคลากรก็จะเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคุโตชิ (Qutoshi) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง “มุมมองเชิงปรัชญาและแนวทางในการพัฒนาผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้” พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดจากลักษณะเฉพาะ คือ การร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Qutoshi, 2016)

4) ด้านการเรียนรู้ของทีม ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำหนดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้มีวาระเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เทคนิคการสอน รวมไปถึงการวิจัยในชั้นเรียน อาจเนื่องมาจาก หากเพิ่มวาระการประชุมเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ และการวิจัยในชั้นเรียน จะเพิ่มโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูต่างกลุ่มสาระมากยิ่งขึ้น และผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมเชิงปฏิบัติการด้วยกันอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง เนื่องจาก การอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการจะเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปฏิบัติกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งจะทำให้บุคลากรได้รู้จักกันมากขึ้น มีความคุ้นเคยและเห็นนิสัยใจคอ และสามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติเข้าหากันได้ มีความสามัคคีมากขึ้น นำไปสู่การร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่เพื่อนำพองค์กรสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีกระบวนการนิเทศเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนในทุกภาคการศึกษา เนื่องจาก การนิเทศเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้



เพื่อ ส่งเสริม ช่วยเหลือ ปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพของการจัดการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ในด้านต่างๆ ก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาไปร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน

5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดขอบเขตงานอย่างเป็นระบบ เหมาะสมกับความสามารถหรือความถนัดของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนานวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ และเปิดโอกาสให้บุคลากรลงมือปฏิบัติงานแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ทั้งนี้อาจ เนื่องจาก การมอบหมายงานที่ตรงตามศักยภาพของบุคลากร จะทำให้บุคลากรสามารถคิดและ ปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบตามความสามารถของตน นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรมีการบันทึกการจัดการเรียนการสอน สํารวจสภาพปัญหาในการจัดการเรียน การสอน พร้อมหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และส่งเสริมให้เกิดเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับ ผลการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา และบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้ เนื่องจาก ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานสามารถนำมาใช้ วางแผนเพื่อเลือกวิธีการที่ดีที่สุดในการพัฒนางาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฐิติ เรืองฤทธิ์ ได้ศึกษา เรื่อง “ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17” พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรใช้หลักความ เป็นเหตุเป็นผลในการพัฒนางาน และริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการ เรียนการสอนและการปฏิบัติงาน (ฐิติ เรืองฤทธิ์, 2560)

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 มีกระบวนการสร้างองค์การที่มุ่งพัฒนาให้บุคลากรเกิดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ตลอดจนสร้างองค์ความรู้ใหม่ อย่างต่อเนื่องผ่านการเรียนรู้เป็นทีม อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรที่ขับเคลื่อน องค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน ซึ่งแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน บรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ดังนี้ ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ได้แก่ 1) จัดโครงการพัฒนาศักยภาพ บุคลากร 2) ลดภาระงานอื่นที่ไม่จำเป็น 3) ยกย่องบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ด้านแบบแผนทาง ความคิด ได้แก่ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ที่บุคลากรทุกฝ่ายพึงพอใจ 2) นำความคิดเห็นของบุคลากรเป็น ข้อมูลในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ 3) บุคลากรมีโอกาสนำเสนอและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำ ข้อมูลไปพัฒนางาน ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ได้แก่ 1) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน ปฏิบัติงาน 2) บุคลากรมีส่วนร่วมในการประชุมในงานตามความถนัด 3) เสริมแรงให้บุคลากรมี ความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน ด้านการเรียนรู้ของทีม ได้แก่ 1) จัดวาระการประชุมเกี่ยวกับการจัดการ เรียนรู้และวิจัยในชั้นเรียน 2) ส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ 3) จัดให้มีกระบวนการนิเทศ การศึกษา 4) มอบหมายงานที่ชัดเจน กระจายงานอย่างทั่วถึง และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ได้แก่ 1) กำหนดขอบเขตงานอย่างเป็นระบบ เหมาะสมกับความสามารถ 2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีการบันทึก การจัดการเรียนการสอน 3) ส่งเสริมให้เกิดการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3

สรุป

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 อยู่ในระดับมาก ทั้งในด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านวิสัยทัศน์ร่วมกันตามลำดับ และแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 มีพหุแนวทาง ซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติอันจะนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ให้เป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ผลจากการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1) ควรจัดให้มีการประชุมหลังการดำเนินงานทุกครั้งเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ความสำเร็จและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน นำมาเป็นประสบการณ์และบทเรียนในการพัฒนาดตนเอง ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลและเหตุผลประกอบการตัดสินใจเลือกวิธีการหรือวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุดในการพัฒนางาน

2) ควรนำประเด็นปัญหาหรือประเด็นที่ต้องพิจารณามาทบทวนร่วมกันกับบุคลากรที่เป็นหัวหน้าของแต่ละงานเป็นประจำ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานขององค์กรมากยิ่งขึ้น โดยจัดให้มีการพูดคุยแสดงความคิดเห็นร่วมกันภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้หรือภายในกลุ่มงานเกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน เพื่อให้แผนปฏิบัติงานขององค์กรสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรทุกฝ่าย

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป



- 1) การศึกษาวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา 3
- 2) การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา 3
- 3) การศึกษาวิจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุพรรณบุรี

เอกสารอ้างอิง

- กรองกาญจน์ อรุณเมฆ. (2564). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. *วารสารวิชาการ สถาบันพัฒนาพระวิทยากร*, 5(3), 14-15.
- จิตติ เรืองฤทธิ์. (2560). ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. (*งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา*). มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วันชัย ปานจันทร์. (2563). *วัฒนธรรมองค์การและการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุทธยา อร่ามรัตน์. (2562). ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17. (*วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา*). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- อภิเชษฐ์ บุญศรี. (2562) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ปึงกรวิทยาพัฒนา (ทวิวัฒนา) ในพระราชูปถัมภ์ฯ. (*วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา*). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Best, John W. (1970). *Research in Education*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Qutoshi, Sadruddin. (2016). A Philosophical View on and a Technical Approach to Leading a Learning Organization, *Journal of Education and Research*, 6(2), 12-25.
- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.