



การพัฒนาารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
Development of Learning Organization in Schools  
under the Local Government Organization

ARTICLE INFO

Article history:

Received 24 June 2019

Revised 5 August 2019

Accepted 15 August 2019

Available Online 22 May 2020

ชมาพร ชลการ<sup>1,\*</sup>, มาลีรัตน์ ขจิตเนติธรรม<sup>2</sup>

และ พงษ์ศักดิ์ ทองพันธ์<sup>3</sup>

Chamaporn Chonlakan<sup>1,\*</sup>, Maleerat Kajitnatitham<sup>2</sup>

and Pongsak Thongpanchang<sup>3</sup>

ABSTRACT

The purposes of this research were: 1) To study of state of learning organization in schools under the Local Government Organization, 2) To develop the learning organization schools model, 3) To try-out the learning organization schools model, and 4) To evaluate the satisfaction of the experimental group in using model. The target groups were 420 teachers from 17 schools of the 11th group under the Local Government Organization and 11 experts by purposive sampling technique. The research instruments were questionnaire, evaluate form, and interview form. Statistical data analyzed consist of percentage, mean, standard deviation, and a t-test.

The research revealed that 1) The learning Organization in schools under the Local Government Organization was at a moderate level, 2) The results of the development and evaluation was appropriate at a higher level, 3) The result of the trial showed that the experimental group were different with the statistical significance at the level of .05, and 4) The results of the satisfaction in using model was at a higher level.

**KEYWORDS:** LEARNING ORGANIZATION / DEVELOPMENT OF THE MODEL

<sup>1</sup> หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ประเทศไทย  
Ph.D. (Research and Evaluation in Education), Faculty of Education, Ubon Ratchathani Rajabhat University, Thailand.

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ประเทศไทย  
Lecturer, Faculty of Education, Ubon Ratchathani Rajabhat University, Thailand.

<sup>3</sup> อาจารย์ประจำคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ประเทศไทย  
Lecturer, Faculty of Science, Ubon Ratchathani Rajabhat University, Thailand.

\* Corresponding author; E-mail address: Chamaporn.chon@gmail.com

doi: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) เพื่อพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) เพื่อทดลองใช้รูปแบบ และ 4) เพื่อประเมินความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มเป้าหมายคือ กลุ่มการศึกษาท้องถิ่น 11 จำนวน 420 คน จาก 17 โรงเรียน ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 11 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบวัด และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสถิติทดสอบค่า t (t-test)

ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับจริ่งน้อย 2) รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่พัฒนาขึ้นตรวจสอบและยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญมีความเหมาะสมในระดับมาก 3) ผลการทดลองใช้รูปแบบ ปรากฏว่า กลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยก่อนและหลังดำเนินการจัดกิจกรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้รูปแบบที่สร้างขึ้น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

**คำสำคัญ:** องค์กรแห่งการเรียนรู้ / การพัฒนารูปแบบ

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมีผลกระทบต่อประชากรโลกอย่างมากและเป็นวิวัฒนาการตามความเจริญทางเทคโนโลยี การสื่อสาร วิทยาการ และข่าวสาร สามารถแพร่ไปตามสถานที่ต่าง ๆ ทางโลกโดยปราศจากพรมแดนทางการเมือง ศาสนา วัฒนธรรมและระยะทาง อันส่งผลให้เกิดการถ่ายเททางวัฒนธรรม การค้า การจัดสรรทรัพยากรธรรมชาติของคนในภูมิภาคต่าง ๆ ก่อให้เกิดการแข่งขันมากขึ้นกว่าเดิม และเป็นการแข่งขันด้วยการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งต้องอาศัยฐานความเข้มแข็งของทรัพยากรทางปัญญาเป็นสำคัญ ทำให้สังคมโลก เป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Society and Economy) ความรู้ของคนในชาติ จึงเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดของคุณภาพชีวิต ไม่ใช่การที่มีทุน มีทรัพยากรธรรมชาติมาก หรือการมีแรงงานมากแต่เป็นความรู้ซึ่งจะทำให้มนุษย์สามารถปรับตัวและเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานการสร้างนวัตกรรม (ศักดิ์สิน ช่องดารากุล, 2550)

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เป็นกระแสผลักดันให้แต่ละองค์กรต้องหาแนวทางในการสร้างสังคมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีการพัฒนาองค์กร พัฒนาบุคคลให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในการส่งเสริมให้สังคมเป็นสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ ถ่ายโอนความรู้ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติงาน บุคลากรได้ขยายขีดความสามารถของตนเอง จนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์กร เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ.2545 และฉบับที่ 3 พ.ศ.2553 และมาตรฐานการศึกษาชาติต่างมีอุดมการณ์และหลักการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสเท่าเทียมกันในการจัดการศึกษา พัฒนาคนได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548) อันเป็นเงื่อนไขไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ที่พึงประสงค์สำหรับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ” และกำหนดประเด็นสำคัญของระบบการศึกษาและเรียนรู้ที่ต้องปฏิรูปอย่างเร่งด่วน 4 ประการหลัก คือ พัฒนาคนไทยยุคใหม่ พัฒนาครูยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ยุคใหม่และพัฒนาการบริหารจัดการยุคใหม่ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551) ปัจจุบันมีกระแสแนวคิดเกี่ยวกับ “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

ซึ่งเป็นการบริหารรูปแบบหนึ่ง ที่ใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ได้ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ องค์กรภาคประชาการ รัฐวิสาหกิจหรือธุรกิจเอกชนต่างก็สามารถจะประยุกต์ใช้ร่วมกับการบริหารรูปแบบอื่น ๆ ที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์กรให้เพียบพร้อมไปด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และให้บรรลุความสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพพร้อมตลอดทั่วทั้งองค์กร (วีรวิฑู มาพะศิริรานนท์, 2545)

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในหมวดที่ 3 มาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการทุกแห่ง ต้องมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความฉลาด สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งนี้เพื่อประโยชน์แก่ทางราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้ และได้กำหนดเป็นหลักการว่า “ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญสำหรับองค์กรเพื่อการจัดการเพราะมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลาอยู่เสมอมีผลกระทบต่อกันทุก ๆ องค์กร องค์กรที่สามารถเข้าสู่เส้นชัยเป้าหมายได้นั้น องค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตัวเอง และต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ ด้วยเช่น มีการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ และปรับปรุงความสามารถหลักขององค์กรและปรับปรุงพัฒนาบุคลากรขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งได้องค์กรทั้งหลายต้องแข่งขันในเชิงต้นทุนที่ต่ำกว่าของคู่แข่ง องค์กรต้องพยายามหาทุก ๆ โอกาสเพื่อจะใช้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและระบบข้อมูล มีการสร้างกลยุทธ์ และการจัดการโดยโครงสร้างที่เหมาะสมเพื่อที่จะสร้างประสิทธิผลให้องค์กรมากขึ้น (วิเชียร วิทย์อุตม, 2550) และสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1994) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีความรู้ความคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กรจากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551) มีการศึกษาหลักที่ต้องจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับการศึกษาภาคบังคับ 9 ปีอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ เพื่อตอบสนองตามบทบัญญัติและเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ.2545 และฉบับที่ 3 พ.ศ.2553 ซึ่งเป็นกฎหมายสำคัญที่กำหนดทิศทางในการจัดการศึกษาของประเทศที่ให้ประชากรทุกคนได้รับการศึกษาอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน และกำหนดมาตรฐานในการจัดการศึกษาให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่หลักสูตรกำหนด

จากที่มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เป็นต้นมา พบว่า มีหลายเรื่องประสบความสำเร็จ เช่น การปรับโครงสร้างหน่วยงานให้มีเอกภาพยิ่งขึ้น แต่ยังมีอีกหลายเรื่องต้องเร่งพัฒนาปรับปรุงและต่อยอด และหนึ่งในจำนวนนี้ คือ ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ ซึ่งพบว่ามีสถานศึกษาจำนวนมากโดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยังไม่ได้มาตรฐาน ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่ำ ขาดคุณสมบัติที่พึงประสงค์ในด้านการบริหารจัดการ การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง พบว่า ยังไม่มีการกระจายอำนาจการบริหารสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามเป้าหมาย ขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการจากทุกภาคส่วน ในด้านครู พบว่า มีปัญหาครูสอนไม่ตรงวุฒิ และขาดแคลนครูบางพื้นที่ ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา ขาดระบบการพัฒนาครูที่มีประสิทธิภาพ

ต่อเนื่อง ครูไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบเพียงพอ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2554) สำหรับข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ.2552–2561) ระบุเด่นชัดให้พัฒนาคุณภาพบริหารจัดการแนวใหม่ โดยเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและทุกภาคส่วนมีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และนำระบบและวิธีการบริหารจัดการแนวใหม่มาใช้ควบคู่กับการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้พัฒนาครู-อาจารย์ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2, 2552)

สภาพการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามที่กฎหมายกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาระดับใดระดับหนึ่งหรือทุกระดับ จัดการฝึกอบรมและการฝึกอาชีพตามความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐ ดังนั้น ในส่วนนี้จะนำเสนอสภาพการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็น 2 ตอน ได้แก่ 1) การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) การส่งเสริมความร่วมมือในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) แบ่งการปกครองออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) 2) เทศบาล 3) องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) และการปกครองรูปแบบพิเศษ ได้แก่ กรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา ซึ่งในปี 2559 มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทุกรูปแบบรวมจำนวนทั้งสิ้น 7,853 แห่ง (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2559)

ปีเตอร์ เซง (Peter Senge, 1994) ร่วมกับคณะทำการวิจัย พบว่า แนวคิดที่สามารถนำไปใช้ปรับปรุงการดำเนินการขององค์กรเหล่านั้นให้ประสบความสำเร็จ คือ แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ซึ่งตามทัศนคติของ ปีเตอร์ เซง ก็คือ หน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับ ที่ต่างร่วมมือร่วมใจกันพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลงานได้ระดับคุณภาพตามที่ปรารถนา ซึ่งต่อมานักการศึกษาได้ประยุกต์แนวคิดดังกล่าวใช้กับองค์กรทางการศึกษาเป็นแนวคิดของการปฏิรูปสถานศึกษาไปสู่ความเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ซึ่งเป็นสถานที่ที่มีบรรยากาศและวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ครูทุกคนแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่เหมาะสม ส่งผลให้คุณภาพการศึกษาของนักเรียนได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น

จากการรายงานผลการวิจัยเรื่อง การวิจัยเพื่อพัฒนานโยบาย ส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2559) พบว่า รูปแบบการบริหารงานและการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีโรงเรียนในสังกัดร้อยละ 58 ไม่มีการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเพิ่มเติม ลักษณะการตัดสินใจส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจของนายกเทศมนตรี โดยองค์คณะบุคคลภายในเทศบาลและองค์คณะบุคคลที่เทศบาลแต่งตั้งมาจากบุคคลภายนอก ในสัดส่วนใกล้เคียงกัน จึงทำให้เกิดปัญหาในเรื่องของการบริหารงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา

จากสภาพดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นำเอาแนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศมาบูรณาการและประยุกต์ออกแบบรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้วิจัยหวังว่ารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนี้ จะสามารถนำไปพัฒนาระบบการบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องและเพื่อจะได้แนวทางการพัฒนาคุณภาพครู แนวทางพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแนวทางการบริหารจัดการศึกษาอีกแนวทางหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ก่อให้เกิดความเจริญมั่นคงของประเทศในอนาคตได้

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. เพื่อพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. เพื่อทดลองใช้รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
4. เพื่อประเมินความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยังคงมี ปัญหาหรืออาจเป็นการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูที่ยังคงมีปัญหาหรืออาจเป็นการบริหารงานที่ผู้บริหารสถานศึกษา หรือครูมีความต้องการพัฒนามากที่สุด การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เก็บข้อมูลภาคสนาม (Field Study) จากการสอบถามความคิดเห็นบุคลากรในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มการศึกษาท้องถิ่น 11 จำนวน 17 โรงเรียน ประกอบด้วยตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา คือ สภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เครื่องมือที่ใช้การวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ขั้นตอนที่ 2 สร้างและพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิจัยที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นตัวกำหนดโครงสร้าง องค์ประกอบ และขั้นตอนของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 11 ท่าน ที่มีความรู้ ความสามารถ ตรวจสอบพิจารณาแบบและคู่มือการใช้รูปแบบ แบบวัดระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และแบบสอบถามความพึงพอใจเกี่ยวกับการใช้รูปแบบการองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อตรวจสอบพิจารณาคุณภาพของเครื่องมือ ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา คือ รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประสิทธิภาพของเครื่องมือสำหรับเครื่องมือที่ใช้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ รูปแบบฯ คู่มือการใช้รูปแบบฯ และเครื่องมือที่ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบวัดระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อน-หลังการใช้รูปแบบ และศึกษาความพึงพอใจในการใช้รูปแบบ

ขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้การวิจัยเชิงทดลอง ซึ่งใช้แผนการทดลองแบบ Time Series Design การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบฯ ตัวแปรที่ศึกษา รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อน-หลังการทดลอง มีขั้นตอนการวิจัย ดังนี้ กลุ่มเป้าหมายโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 (สกลนคร -นครพนม- มุกดาหาร) จำนวน 3 โรงเรียน ดังนี้ โรงเรียนเทศบาล 2 โรงเรียนอนุบาลศรีโคตบูร และโรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลปลาปาก จังหวัดนครพนม ได้มาโดยอาสาสมัคร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ รูปแบบ และ คู่มือการใช้รูปแบบ แบบวัดระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ออกแบบการทดลองโดยใช้การวิจัยเชิงทดลอง รูปแบบการวิจัย คือ Time Series Design ขั้นตอนการทดลอง ใช้รูปแบบกับกลุ่มโรงเรียนที่อาสาสมัครเข้าร่วมพัฒนา ดังนี้ 1) นำหนังสือขอความอนุเคราะห์

จากคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ระยะที่ 1 ผู้วิจัยและผู้ช่วยผู้วิจัยไปที่โรงเรียนอาสาสมัครเข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบเพื่อสร้างความเข้าใจ ซึ่งแจ้งวิธีการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระยะที่ 2 ทำหนังสือตารางนัดหมายวันเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัยไปเตือนละครึ่ง เพื่อไปช่วยและรับฟังปัญหาต่าง ๆ ในการใช้รูปแบบแล้วเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ 2) นำเครื่องมือแบบวัดระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปทำการวัดก่อนการทดลองใช้แบบ 3) นำข้อมูลที่ได้จากการวัดระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาวิเคราะห์ข้อมูล 4) ทดลองใช้รูปแบบกับกลุ่มโรงเรียนที่อาสาสมัครเข้าร่วมพัฒนาทั้ง 3 โรงเรียน โดยผู้วิจัยไปเก็บข้อมูลในการวิจัย 6 ครั้ง คือ เก็บข้อมูลก่อนการทดลองใช้รูปแบบ 3 ครั้ง หลังทดลองใช้รูปแบบเก็บ 3 ครั้ง ได้แก่ ครั้งที่ 1 วันที่ 3 ธันวาคม พ.ศ.2561 ครั้งที่ 2 วันที่ 17 ธันวาคม พ.ศ.2561 ครั้งที่ 3 วันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2561 ครั้งที่ 4 วันที่ 7 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2562 ครั้งที่ 5 วันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2562 และครั้งที่ 6 วันที่ 9 มีนาคม พ.ศ.2562 5) ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในภาคเรียนที่ 2/2561 จนกระทั่งครบผู้วิจัยและโรงเรียนที่อาสาสมัครร่วมกันสรุปผลการทดลองการใช้รูปแบบวัดระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หลังการทดลองใช้รูปแบบ นำข้อมูลที่ได้จากการวัดระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หลังการใช้รูปแบบฯ แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบวัดระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการทดสอบ t-test ( Dependent Sample)

ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อศึกษาความพึงพอใจในการใช้รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้การสอบถามความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อการใช้รูปแบบฯ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเดียวกันกับการทดลองในระยะที่ 3 คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 (สกลนคร –นครพนม–มุกดาหาร) จำนวน 33 คน ที่อาสาสมัครเข้าร่วมการทดลองใช้รูปแบบฯ ตัวแปรที่ศึกษา คือ ความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบฯ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความพึงพอใจที่มีต่อการใช้รูปแบบ

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที (Dependent Sample t-test) และวิเคราะห์ข้อมูลคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

#### ผลการวิจัย

1. สภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เก็บข้อมูลจากบุคลากรในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มการศึกษาท้องถิ่น 11 ของโรงเรียนเทศบาลอนุบาลปลาปาก แบ่งตามความคิดเห็น 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบุคลากรรอบรู้ อยู่ในระดับจริงน้อย ( $\bar{x} = 1.90$ , S.D. = .222) 2) ด้านการมีแบบแผนความคิด อยู่ในระดับจริงน้อย ( $\bar{x} = 1.98$ , S.D.= .090) 3) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับจริงน้อย ( $\bar{x} = 2.01$ , S.D. = .178) 4) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับจริงน้อย ( $\bar{x} = 1.95$ , S.D. = .050) 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับจริงน้อย ( $\bar{x} = 2.03$ , S.D. = .057) 6) ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ อยู่ในระดับจริงน้อย ( $\bar{x} = 2.10$ , S.D. = .228) 7) ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กร อยู่ในระดับจริงปานกลาง ( $\bar{x} = 2.97$ , S.D. = 1.28) และ 8) ด้านการบริหารองค์กร อยู่ในระดับจริงน้อย ( $\bar{x} = 1.99$ , S.D. = .329) โดยภาพรวมทั้ง 8 ด้านอยู่ในระดับจริงน้อย ( $\bar{x} = 2.11$ , S.D. = .155)

โรงเรียนอนุบาลศรีโคตบูร แบ่งตามความคิดเห็น 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบุคคลรอบรู้ อยู่ในระดับจริงน้อย ( $\bar{x} = 2.01$ , S.D.= .098) 2) ด้านการมีแบบแผนความคิด อยู่ในระดับจริงน้อย ( $\bar{x} = 2.02$ , S.D.= .038) 3) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับจริงน้อย ( $\bar{x} = 2.02$ , S.D.=.104) 4) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับจริงน้อย ( $\bar{x} = 2.01$ , S.D.= .050) 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับจริงน้อย ( $\bar{x} = 2.04$ , S.D.= .065) 6) ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ อยู่ในระดับจริงปานกลาง ( $\bar{x} = 2.74$ , S.D.= .525) 7) ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กร อยู่ในระดับจริงปานกลาง ( $\bar{x} = 2.67$ , S.D.= .641) และ 8) ด้านการบริหารองค์กร อยู่ในระดับจริงน้อย ( $\bar{x} = 2.17$ , S.D.= .446) โดยภาพรวมทั้ง 8 ด้านของโรงเรียนอนุบาลศรีโคตบูร อยู่ในระดับจริงน้อย ( $\bar{x} = 2.21$ , S.D.= .108)

โรงเรียนเทศบาล 2 แบ่งตามความคิดเห็น 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบุคคลรอบรู้ อยู่ในระดับจริงน้อย ( $\bar{x} = 2.01$ , S.D. = .095) 2) ด้านการมีแบบแผนความคิด อยู่ในระดับจริงน้อย ( $\bar{x} = 2.01$ , S.D. = .040) 3) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับจริงน้อย ( $\bar{x} = 1.98$ , S.D. = .017) 4) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับจริงน้อย ( $\bar{x} = 2.01$ , S.D. = .047) 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับจริงน้อย ( $\bar{x} = 2.04$ , S.D. = .063) 6) ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ อยู่ในระดับจริงปานกลาง ( $\bar{x} = 2.71$ , S.D. = .515) 7) ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กร อยู่ในระดับจริงปานกลาง ( $\bar{x} = 2.51$ , S.D. = .674) และ 8) ด้านการบริหารองค์กร อยู่ในระดับจริงปานกลาง ( $\bar{x} = 2.70$ , S.D. = .722) โดยภาพรวมทั้ง 8 ด้าน อยู่ในระดับจริงน้อย ( $\bar{x} = 2.25$ , S.D. = .140)

2. รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่พัฒนาขึ้นประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.04$ , S.D. = .13)

3. ผลการทดลองใช้รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า

3.1 คะแนนเฉลี่ยระดับสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากการวัดซ้ำ 6 ครั้ง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01

3.2 ค่าเฉลี่ยของระดับสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการวัดซ้ำ 6 ครั้ง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยค่าเฉลี่ยของระดับสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงที่สุด จากการวัดครั้งที่ 4 หลังจากการทดลองใช้รูปแบบ

4. ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.19$ , S.D. = .39)

## สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยเก็บข้อมูลหลากหลายวิธี ซึ่งเห็นได้จากการวิจัยทั้ง 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1) ศึกษาสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบ ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบกับโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าร่วมจำนวน 3 โรงเรียนใช้ระยะเวลา 1 ภาคเรียน ติดตามผลการทดลองและระยะที่ 4 ศึกษาความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการพัฒนา รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. สภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า บุคลากรในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความคิดเห็นต่อสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นข้อมูลที่ได้จากประชากร 420 คน เพื่อทราบถึงระดับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มการศึกษาท้องถิ่น 11 ประกอบด้วย องค์กรปกครองส่วนบุคคลรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิดเห็น ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านเทคโนโลยี



ด้านบรรยากาศองค์กรและด้านการบริหารองค์กร พบว่า บุคลากรในโรงเรียนมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มการศึกษาท้องถิ่น 11 อยู่ในระดับจริงน้อย ผลการวิจัยในครั้งนี้มีบางส่วนที่สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของ มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1996) ที่กล่าวว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบ ด้านการเรียนรู้ในองค์กร 2) องค์ประกอบด้านองค์กร 3) องค์ประกอบหลักด้านเสริมสร้างการมอบอำนาจบุคคล 4) องค์ประกอบหลักด้านการจัดการความรู้ และ 5) องค์ประกอบหลักด้านเทคโนโลยี สอดคล้องกับแนวคิดของ เกพฮาร์ท มาร์ลิตและบิวเรน (Gephart, Marsick, and Buren, 1997) ที่ว่าโครงสร้างองค์การ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่เหมาะสม วัฒนธรรมองค์การ และการใช้เทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่สนับสนุนพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ นอกจากนี้ผลการวิจัยของ รีซ (Reece, 2004) ยังพบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยในออสเตรเลีย ได้แก่ ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์การการบริหารทรัพยากรบุคคล บทบาทในสังคม การเข้าถึงข้อมูลความรู้ แหล่งข้อมูลความรู้ นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์การสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศและการเข้าถึงได้ทั่วโลก เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย (2548) ที่พบว่าองค์ประกอบของระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำเทคโนโลยีสารสนเทศทีม และการประเมินผลสำหรับปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเสริมสร้างวินัยพื้นฐานในแต่ละด้านนั้น ทางคณะควรเลือกกลุ่มบุคลากรที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรในแต่ละด้าน ซึ่งอาจใช้เป็นกลุ่มทดลองในระยะแรกกลุ่มต้นแบบ หรือเป็นกลุ่มที่เลี้ยงให้กับบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ ต่อไป เพื่อให้การนำรูปแบบไปใช้เกิดผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนให้คณะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือแนวทางการปฏิบัติ กิจกรรม วิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรมผลที่ได้รับในแต่ละปัจจัย และแนวทางการนำรูปแบบไปปรับใช้ เงื่อนไขในการนำรูปแบบไปปรับใช้แนวทางการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นแนวทางหรือต้นแบบในการปฏิบัติ ดังนั้น หากจะนำรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จึงควรพิจารณาถึงองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพล ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและแนวทางการนำรูปแบบไปปรับใช้ เนื่องจากองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านนี้จะต้องเชื่อมโยงสัมพันธ์กันซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะประสบผลสำเร็จได้

2. ผลการพัฒนาารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 1. องค์ประกอบหลักด้านองค์กรประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย คือ 1) โครงสร้างองค์กรและการบริหารจัดการ 2) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร 3) เทคโนโลยีสารสนเทศและวัฒนธรรม 2. องค์ประกอบหลักด้านบุคลากร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยคือ 1) ความรู้ความสามารถและตั้งใจทุ่มเทของบุคลากร 2) ทักษะการทำงานร่วมกัน 3) แรงจูงใจและเจตคติ 3. องค์ประกอบด้านผู้นำ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อยคือ 1) ผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลงและทำหน้าที่กระตุ้นส่งเสริม 2) ผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ร่วมงาน แสดงว่ารูปแบบที่ค้นพบตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1996) เดวิด (David, 1998) และแนวคิดของ ไมเคิล เจ มาร์ควาร์ดท์ (Michael J. Marquardt, 1994) ที่กล่าวไว้ว่าในปัจจุบันที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นในองค์กร เช่น ห้องประชุม ห้องสมุด อินเทอร์เน็ต ระบบสารสนเทศ ทีมฝึกอบรมการที่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันทนีย์ ซ็อลด์ย์ (2549) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนานวัตกรรมภายในองค์กรโดยมีความสอดคล้องกันในบางปัจจัย คือ การมีส่วนร่วมกัน

ของบุคลากรในองค์กร การทำงานเป็นทีมและนวัตกรรมในการทำงานที่เหมาะสมจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้คิดค้น พัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยี ส่งเสริมให้องค์กรพัฒนาไปสู่องค์กรนวัตกรรม องค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิทักษ์ ไปเร็ว (2550) กล่าวไว้ว่า ความสามารถของบุคลากรในการทำงานเป็นทีม บรรยากาศสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานและวัฒนธรรมการทำงานเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาไปสู่องค์กรนวัตกรรมและแนวคิดที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ทรงเชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มายืนยันรูปแบบ และมีความคิดเห็นว่าเป็นรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ในโรงเรียนได้ตามความเหมาะสม

3. ผลการทดลองใช้รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า 1) เมื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างก่อนทดลองและหลังทดลองการใช้รูปแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01 และ 2) ค่าเฉลี่ยของระดับสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการวัดซ้ำแตกต่างกันทุกคู่อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยค่าเฉลี่ยของระดับสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงที่สุดจากการวัดครั้งที่ 4 หลังจากการทดลองใช้รูปแบบ

4. ผลการศึกษาความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากการใช้รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในโรงเรียนส่งผลให้เกิดความรู้ ความเข้าใจที่แม่นยำยิ่งขึ้น นอกจากนี้บุคลากรในโรงเรียนยังใช้กระบวนการการทำงานเป็นทีม เลือกริธีและปรับวิธี เมื่อพบว่ามีความไม่เหมาะสมด้วยตนเอง เพื่อทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการที่อยากจะเรียนรู้ การจัดกิจกรรมอบรมแนวนี้สามารถตอบสนองความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนได้ สอดคล้องกับทฤษฎีของ วอห์ลสแตเตอร์ (Wohlstetter, 1995) ได้กล่าวว่า กิจกรรมที่สำคัญสำหรับการเรียนรู้ คือ กิจกรรมที่เสริมแรงทางบวกทำให้ทราบว่าทำได้ดีถูกต้องเป็นที่ยอมรับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชมภูษ ชวงมาก (2007) ที่ได้จัดการเรียนรู้ในรูปแบบการใช้ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถทั้ง 8 ด้านสูงขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครู เมื่อรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้ต้องทำการศึกษาปัจจัยในแต่ละตัวโดยละเอียดก่อน เนื่องจากความพร้อมระดับการดำเนินการในแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน การนำรูปแบบไปใช้จริงอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับบริบทที่เป็นจริงของโรงเรียน

2. ควรมีการวิเคราะห์โรงเรียนของตนเอง พิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน รวมทั้งโอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้รู้ถึงสภาพที่แท้จริงของโรงเรียน เพราะจากรูปแบบที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นอาจจะไม่เข้ากับบริบทที่เป็นจริงของโรงเรียนก็เป็นได้

3. มีผู้รับผิดชอบดูแลและบริหารให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งผู้นำความรู้หรือหน่วยงานที่เป็นหลักในการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยผลักดันแผนการดำเนินงาน สร้างเสริมระบบและกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งจัดการให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

4. พัฒนาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อรองรับการพัฒนาโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งควรคำนึงถึงคุณลักษณะของตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้สำคัญของแต่ละปัจจัย



5. ผู้บริหารโรงเรียนหรือหน่วยงานต้นสังกัดควรสนับสนุนให้มีการจัดทำแผนหรือโครงการแบบมีส่วนร่วมตามหลักการวงจร Deming หรือ PDCA

6. ควรมีการประเมินผลการนำรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในโรงเรียนเพื่อให้ทราบถึงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นพร้อมทั้งแนวทางการแก้ไข เพื่อที่จะได้พัฒนารูปแบบให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

7. การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารโรงเรียนหรือหน่วยงานต้นสังกัดอย่างจริงจังในเรื่องนโยบายที่ชัดเจนและต่อเนื่อง งบประมาณในการดำเนินการที่เพียงพอตลอดจนความทุ่มเท รวมทั้งความร่วมมือและความทุ่มเทจากบุคลากรทุกคนในโรงเรียนอย่างจริงจัง เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญในการผลักดันให้คณะพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยการสร้างแบบประเมินตนเองของโรงเรียนเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นมาตรฐานเพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาสภาพความพร้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการดำเนินการตามความต้องการและจำเป็นในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ควรมีการศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งเพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม เนื่องจากแต่ละแห่งมีวัฒนธรรมและบริบทที่แตกต่างกันออกไป

3. ควรมีการศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปรียบเทียบกับโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกลุ่มอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบและค้นหาแนวทางการพัฒนารูปแบบที่อาจจะแตกต่างกันออกไป

### เอกสารอ้างอิง

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2559). *คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น*. กรุงเทพมหานคร:

สำนักบริหารการคลังท้องถิ่น.

ชมพูสุข ดวงมาก. (2547). *การศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ทศท.*

*คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ศูนย์บริการโทรศัพท์นครหลวง (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาการประถมศึกษา). สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, กรุงเทพมหานคร.*

พิทักษ์ ไปเร็ว. (2550). *บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรนวัตกรรม*

*กรณีศึกษา : บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.*

วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย. (2548). *การพัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับ*

*อาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์).*

*จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.*

วันทนิย์ ชื่อสัตย์. (2549). *แนวทางการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร : กรณีศึกษาบริษัทแอดวานซ์อินโฟร์*

*เซอร์วิสเซ จำกัด (มหาชน) และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*

วิเชียร วิทญูตม. (2550). *องค์การและการจัดองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์.

วีรวิฑู มาชะศิริานนท์. (2548). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร: ธรรมการพิมพ์.

- ศักดิ์สิน ช้องดารากุล. (2550). สังคมโลกเปลี่ยนไป สังคมการศึกษาไทยเปลี่ยนไปบ้างแล้วหรือยัง. *วารสารวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*, 10(1), 9-10.
- \_\_\_\_\_. (2550). ปัจจัยที่ทำให้ส่งผลต่อการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ. *วารสารวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*, 10(4), 49-56.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). *รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับแนวโน้มการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544*. กรุงเทพมหานคร: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2554). *รายงานประจำปี 2553 สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2548). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2548-2551*. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิคจำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2559). *สภาวะการศึกษาไทยปี 2559/2560 แนวทางการปฏิรูปการศึกษาไทยเพื่อก้าวสู่ยุค Thailand 4.0*. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิคจำกัด.
- David, A. G. (1998). *Harvard business review on knowledge management: Building learning organization*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Gephart, M., and Buren, J. H. (1997). *Educational research : Fundamentals for the consumer* [3<sup>rd</sup> ed.]. New York: Longman.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J., and Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. New York: McGraw-Hill.
- Peter, S. (1994). *The fifth discipline field book : Strategies and tools for building a learning organization*. London: Century Business.
- Reece, W. S. (2004). Are senior leisure travelers different?. *Journal of Travel Research*, 43(1), 11-18.
- Wohlstetter, P. (1995). Getting school-based management right: What works and what doesn't. *Phi Delta Kappan*, 77(1), 22-25.