

# ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดนิมมานรดี

## Learning Organization of Wat Nimmanoradee School

ณัฐวรา ชิวเซ่ง\*

Natwara Siwseng

\* หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

รับบทความ 22 มกราคม 2564 แก้ไขบทความ 3 มีนาคม 2564 ตอรับบทความ 8 มิถุนายน 2564

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดนิมมานรดี สำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) การมีแบบแผนความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้ร่วมเป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนวัดนิมมานรดี จำนวน 86 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และผลการวิจัยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดนิมมานรดี สำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ส่วนด้านการมีแบบแผนความคิด มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

**คำสำคัญ:** ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้, โรงเรียนวัดนิมมานรดี

### Abstract

The purpose of this research was to study Learning Organization of Wat Nimmanoradee School Phasicharoen District Bangkok Metropolis in 5 aspects: internal management in schools, Personal mastery function, mental models function, Building shared vision function, Team Learning function, Systems thinking function. The sample included 86 teachers. Data were collected using 5-point rating scale questionnaire and were statistically analyzed in percentage, arithmetic mean, and standard deviation. The findings revealed that The Organization Learning of Wat Nimmanoradee School Phasicharoen District Bangkok Metropolis was at high level. Considering each aspect, the results ranged from the high to the

low level were as follows: the highest was learning process, Personal mastery function, building shared vision function, the lowest was Systems thinking function.

**Keyword:** Organization Learning, Nimmanoradee School

## บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข ในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมเป็นพลวัต ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ภูมิภาค และของโลก ควบคู่กับการธำรงรักษาอัตลักษณ์ของประเทศในส่วนของประเทศไทยได้ให้ความสำคัญเป็นปัญหาวิกฤตที่ประเทศต้องเผชิญ เพื่อให้คนไทยมีคุณภาพที่ดีสังคมไทยเป็นสังคมคุณธรรม จริยธรรม และประเทศสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว รองรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อระบบการจัดการเรียนการสอน ระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย (แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579, น.1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบการพัฒนาอีกรูปแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในองค์กร ระหว่างบุคลากร เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรให้นำไปสู่การพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันได้ ต้องมีการพัฒนาให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาศักยภาพของตนเองตลอดเวลา นำความรู้และความสามารถไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และต้องเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วย ซึ่งในส่วนราชการก็มีหน้าที่ต้องพัฒนาเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยเฉพาะโรงเรียนซึ่งเป็นองค์กรที่ให้การศึกษาและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ดังนั้น โรงเรียนจึงต้องพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายทางการศึกษา แนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เซงเก้ (Senge, 1990) ได้เสนอหลักแนวคิดสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ประการ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ การสร้างให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ถือว่าเป็นแนวความคิดที่ต้องการส่งเสริมให้บุคลากรได้ขยายขีดความสามารถ เพื่อนำความรู้ไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งบุคลากรจะต้องมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์กรเกิดการผสมผสานกันระหว่างองค์กร เป็นกระบวนการทางสังคมที่มีความสัมพันธ์ เพื่อให้องค์กรดำรงอยู่ได้ และสามารถไปถึงเป้าหมายร่วมกันโดยไม่ใช่ให้ความสำคัญ แก่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเท่านั้น การจะเข้าถึง

เป้าหมายร่วมกันต้องเน้นการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งบุคลากรจำเป็นต้องแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ร่วมกันและนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้เกิดความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพสูงสุด (สุธีรา ราชภูรินทร์. 2555, น.37)

โรงเรียนวัดนิมมานรดี สำนักงานเขตภาษีเจริญ สังกัดกรุงเทพมหานคร มีจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 1,767 คน จำนวนครูผู้สอนทั้งสิ้น 86 คน ซึ่งเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีการส่งเสริมการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 เมื่อพิจารณาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) โดยภาพรวมแล้วในปีการศึกษาที่ผ่านมามีบางกลุ่มสาระยังอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่น่าพอใจ โดยเฉพาะกลุ่มสาระการเรียนรู้หลัก เช่น กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ และกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ไม่ผ่านระดับประเทศในปีการศึกษาที่ผ่านมา ซึ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจะสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพผู้เรียนในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน การจัดการเรียนการสอนของครู การบริหารงานของฝ่ายบริหาร ซึ่งในส่วนของตัวครูผู้สอนนั้นยังไม่ได้รับการพัฒนางานองค์ความรู้เท่าที่ควร จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารและครูผู้สอนต้องพัฒนาตนเองไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาโรงเรียนในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป และเพื่อเป็นการปรับปรุงคะแนนสอบให้อยู่ในระดับดีขึ้นไป จากสภาพความเป็นมา ความสำคัญ เอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดนิมมานรดี กรุงเทพมหานคร ว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ และนำข้อมูลที่ได้ไปเป็นแนวทางปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดนิมมานรดี

## ขอบเขตการวิจัย

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนวัดนิมมานรดี ปีการศึกษา 2563 จำนวน 86 คน

### ตัวแปรที่ศึกษา

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดนิมมานรดี ประกอบด้วย 5 ด้านคือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

## วิธีดำเนินการวิจัย

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดนิมมานรดี ยึดกรอบแนวคิดด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เซงเก้ (Senge, 1990) ซึ่ง

ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ แบ่งออกเป็น 2 ตอน

**ตอนที่ 1** สอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา และตำแหน่ง มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ

**ตอนที่ 2** สอบถามความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดนิมมานรดีในเรื่องการเป็นบุคคลที่รอบรู้ 10 ข้อ การมีแบบแผนความคิด 10 ข้อ การมีวิสัยทัศน์ร่วม 10 ข้อ การเรียนรู้ร่วมเป็นทีม 10 ข้อ และการคิดอย่างเป็นระบบ 10 ข้อ รวม 50 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลมาเป็นแนวทางในการกำหนดโครงสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดนิมมานรดี

2. นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา กำหนดแนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดนิมมานรดี สำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร

3. สร้างแบบสอบถาม โดยใช้การรับรู้ของครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียน 5 ด้าน ดังนี้ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) การมีแบบแผนความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้ร่วมเป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ แล้วนำฉบับร่างเสนอต่อกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบแก้ไข ปรับปรุงให้ถูกต้องเหมาะสม ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

4. นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรง ของเนื้อหาของแต่ละข้อคำถามได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC, Index of Objective Congruence) มีค่าเท่ากับ 1.00

5. ทำการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเป็นฉบับสมบูรณ์

6. นำแบบสอบถามที่มีการปรับปรุง แก้ไขสมบูรณ์แล้ว ไปทดลองใช้กับครูโรงเรียนวัดจันทร์ประดิษฐาราม สำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร จำนวน 30 คน แล้วหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ความเชื่อมั่น 0.816

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ ด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเชื่อมั่น ไปใช้กับครูผู้สอนโรงเรียนวัดนิมมานรดี สำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร จำนวน 86 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. นำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ไปขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนิมมานรดี เพื่อแจกแบบสอบถามให้แก่ ครูโรงเรียนวัดนิมมานรดี จำนวน 86 คน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยแจกแบบสอบถามด้วยตนเองจำนวน 86 ฉบับ เก็บคืนได้จำนวน 86 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง โดยใช้ค่าร้อยละ

2. วิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดนิมมานรดี สำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้าน ดังนี้ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) การมีแบบแผนความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2546, น.103)

ค่าเฉลี่ย	4.50 – 5.00	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.50 – 4.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.50 – 3.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.50 – 2.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

### สรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผล

#### สรุปผลการวิจัย

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดนิมมานรดี โดยรวมทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการ เป็นบุคคลที่รอบรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ส่วนด้านการมีแบบแผนความคิด มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด โดยมีรายละเอียดของผลการวิจัยในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอน มีวินัยในตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอน ได้รู้กฎระเบียบของสถานศึกษาอยู่เสมอ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอน มีการสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จลุกล่วงไปด้วยดีเสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ด้านการมีแบบแผนความคิด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนวิเคราะห์งานได้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีเจตคติที่ดี และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนพิจารณาไตร่ตรองทบทวนถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจดำเนินการ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอน มีการพัฒนาความคิด ผักผ่อนการตั้งคำถามอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษา ร่วมกันอย่างเหมาะสม มี

ค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนวางแผนปฏิบัติให้มีการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีความผูกพันต่อสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการจัดประชุมปรึกษาก่อนปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้ทำงานร่วมกัน ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนพัฒนาศักยภาพให้สามารถทำงานทดแทนกันได้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนแบ่งหน้าที่รับผิดชอบกันอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนใช้ข้อมูลและเหตุผลในการตัดสินใจ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอน มีความคิดที่มีขั้นตอน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดนิมมานรดี โดยรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการมีส่วนร่วม ส่วนด้านการมีแบบแผนความคิด มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมให้ครูผู้สอน เป็นบุคคลที่รอบรู้ โรงเรียนวัดนิมมานรดี เป็นโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ จำนวนครู บุคลากร จึงมีจำนวนมาก อีกทั้งบุคลากรในสถานศึกษาล้วนเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีการใส่ใจใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ สังเกตได้จากโครงสร้างโรงเรียน ผู้บริหารได้จัดให้ครูจัดการเรียนการสอนส่วนใหญ่ตรงกับความรู้ความสามารถของครู อีกทั้งครูที่ได้รับผิดชอบงานต่าง ๆ ก็มีความสนใจใคร่รู้ที่จะหาข้อมูลเพิ่มเติม ในงานที่ตนเองรับผิดชอบ จากการสอบถามจากผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในองค์กร ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมเกิดการสื่อสารเกิดขึ้นในองค์กร หรือการที่ครู หรือบุคลากรไปอบรมเพิ่มเติมความรู้ในด้านต่าง ๆ ทั้งที่โรงเรียนส่งครูไปฝึกอบรม ตามหน่วยงานต่าง ๆ เช่น มหาวิทยาลัยต่าง ๆ หรือตามหน่วยงานที่ทางโรงเรียนเห็นว่า เกี่ยวข้องกับครู หรือบุคลากรในโรงเรียน ทางฝ่ายบริหารก็จะมี การสอบถามจากครู ซึ่งก็ได้รับการตอบรับที่ดี หากหัวข้อที่อบรมนั้นตรงกับเรื่องที่ครูสนใจ หรือแม้กระทั่งการอบรมที่ครูนั้นสนใจใฝ่หาด้วยตนเอง ผ่านการอบรมออนไลน์ หรืออบรมตามหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งเกิดจากการสนใจของครูที่เกิดจากการพัฒนาตนเอง ให้เป็นบุคคลที่มีความรอบรู้และทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งสังเกตได้จากรายงานการฝึกอบรมของครูในแต่ละปีการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียนคือส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามมาตรฐานการศึกษาชาติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เซงเก้ (Senge. 1990, p.54-55) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วม เป็นภาพในอนาคตขององค์กรที่ทุกคนต่างร่วมกันสร้างขึ้น และยังแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่เหล่าบุคลากรมีความผูกพันกันอย่างแท้จริง เพราะมันได้สะท้อนซึ่งวิสัยทัศน์ของพวกเขาไว้ วิสัยทัศน์ร่วมเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะว่าเป็นตัวกำหนดจุดมุ่งหมายและพลังงานสำหรับการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมเริ่มจากมองสิ่งต่างๆ

ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมขององค์กรทั้งหมด เป็นการสร้าง ทัศนคติของความร่วมมือกันปรารถนาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กรวิทัศน์ร่วมเป็นชุดของเครื่องมือ เป็น เทคนิคที่นำความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่แตกต่างกันไปสู่การจัดแนวความคิดของบุคลากร ในการสร้างวิ ทัศน์ร่วมขององค์กรจะเป็นการสร้างความรู้สึกร่วมกันในอนาคต ที่ต้องการจะสร้างร่วมขององค์กรจะเป็น การสร้างความรู้สึกร่วมกันในอนาคตที่ต้องการจะสร้างร่วมกัน และสิ่งสำคัญของการมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ คือ ค่านิยม และเป้าหมาย นิรันดร์ สุธีนิรันดร์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้โดยใช้แนวทางส่งเสริมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แนวทางส่งเสริมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัด กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร 60 คน และครูประจำการ 30 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสอบถาม แบบสังเกต และแบบสัมภาษณ์ ผลการวิจัย พบว่า ในภาพรวมระดับ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานคร สถานศึกษาที่เข้าร่วม และไม่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียงมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับ มาก และพิจารณาเป็นรายด้านระบย่อยด้านองค์การมีระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด แนวทางส่งเสริมตามหลัก ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า การพัฒนาความรู้ความเข้าใจแก่ บุคลากรผู้บริหาร ครู การจัดระบบการ นิเทศการศึกษาภายใน การเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการจัดการศึกษา การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดประชุม การสัมมนา การเสวนา การแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา การ ทบทวนและการปรับแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา และการศึกษาดูงาน

ส่วนผลการวิจัยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผู้วิจัยอภิปรายผลในแต่ละด้านดังนี้

**ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้** โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ให้ครูผู้สอนมีวินัยในตนเอง ได้รู้กฎระเบียบของสถานศึกษาอยู่เสมอ การที่ผู้บริหารให้ครูผู้สอนรู้ กฎระเบียบของสถานศึกษาจะส่งผลให้การอยู่ร่วมกันในสถานศึกษานั้นสงบสุข จะไม่ทำให้เกิดความ ลำบากใจในการทำงาน หากทุกคนรู้หน้าที่ของตนเอง รู้กฎระเบียบ รักษาวินัยในตนเองนั้นจะส่งผลให้การ ทำงานนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การมีวินัยในตนเองนั้นทำให้การทำงานนั้นประสบผลสำเร็จกล่าวคือ หากทำงานไร้ระเบียบวินัยจะส่งผลให้งานของเราไม่มีความเป็นระบบ การมีระเบียบวินัยทำให้งานเรามี ระบบระเบียบมากขึ้นนั่นเอง ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้น ผู้บริหารยังส่งเสริมให้ครูผู้สอน มีความสนใจ ใฝ่รู้ มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ ซึ่งครูสามารถสร้างความรู้ให้ตนเองอย่างต่อเนื่อง และได้มี การเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอย่าง ต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 ตามมาตราที่ 52 และมาตราที่ 53 ที่ส่งเสริมให้มี กระบวนการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับ การเป็นวิชาชีพชั้นสูง ให้มีองค์กรอิสระใต้การบริหารของสภาวิชาชีพในกำกับกระทรวงศึกษาธิการ มี อำนาจที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ อีกทั้งได้กำหนดให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองสู่ความเป็นมืออาชีพ

จัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาตนเองเพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงทำให้ครูมีความกระตือรือร้นที่จะฝึกฝนตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ ๆ โดยเรียนรู้ได้ด้วยตนเองจาก สื่อต่างๆ เช่น หนังสือ วารสาร โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต การลงคอร์สทอบรมต่างๆ เป็นต้น เพื่อสร้างความรู้ และเพิ่มศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานเลขาธิการสภา (2549, น.54) ได้กำหนดแนวทางการเป็นบุคคลที่รอบรู้ว่า การที่คนในองค์กรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ และพร้อมที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองไปสู่ จุดหมายและความสำเร็จได้กำหนดไว้สอดคล้องกับงานวิจัยของ

**ด้านการมีแบบแผนความคิด** โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ให้ครูผู้สอนวิเคราะห์งานได้ชัดเจน ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นบุคคลที่มีแผนทาง ความคิด กล่าวคือ ให้ครูและบุคลากรได้มองโลกอย่างสมเหตุสมผล ฝึกการพัฒนาความคิด กล้าแสดง ความคิดเห็น ผ่านการประชุมประจำเดือน หรือการประชุมหัวหน้ากลุ่มสาระหรือหัวหน้าสายชั้น เพื่อ สื่อสารนโยบายของโรงเรียน ที่ผู้บริหารต้องการจะสื่อให้ครูและบุคลากรโรงเรียนได้รับทราบ เพื่อเป็นแผน ทางความคิดเดียวกัน ให้มองเป็นภาพรวมตามสภาพความเป็นจริง และสามารถแยกแยะเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง และผู้บริหารส่งเสริม หรือยกย่องครูหรือบุคลากรที่ทำผลงานหรือปฏิบัติงานได้ดีอยู่เสมอ ผ่านการประชุมต่าง ๆ ซึ่งส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงานต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ อัจฉรา เชื้อนวิเศษ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึง ประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึง ประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 และศึกษาแนวทางการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงรายเขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 53 โรงเรียน รวม 285 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึง ประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ทั้ง 5 ด้านโดยรวมและรายด้านมีการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ พึ่งประสงค์อยู่ในระดับมาก โดยมีด้านการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์สูงสุดคือ ด้าน พลวัตการเรียนรู้ รองมาคือ ด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้าน เทคโนโลยี สื่อ และสารสนเทศมีการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์น้อยที่สุด 2) ข้อเสนอแนะ แนวทางศึกษาแนวทางการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 คือ สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มโรงเรียนส่งเสริมการเรียนรู้ใหม่ ๆ ทันสมัยพัฒนาโรงเรียนให้ เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21



**ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม** โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษา ร่วมกันอย่างเหมาะสม ส่งเสริมให้ครูผู้สอนวางแผนปฏิบัติให้มีการดำเนินตามแผนที่วางไว้ ผู้บริหารได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน ผ่านการประชุมทั้งองค์กร เพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดการเรียนแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของบุคคลให้เป็นแนวทางเดียวกัน เพื่อให้บุคคลในองค์กรมองภาพ เป็นภาพเดียวกัน ส่งผลให้เกิดการวางแผนการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ทั้งนี้ทำให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ความคิดเห็นเป็นแนวทางเดียวกัน ส่งผลให้องค์กรมีความเข้าใจแจ่มกระจ่างกันมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพัน หุ่นเทที่จะทำงานร่วมกับสถานศึกษาให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บาส (Bass. 1985, p.43) ได้กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้บริหารจะต้องมีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม และเป้าหมายของงานเป็นจุดยืนที่สำคัญของผู้นำ สิ่งสำคัญของผู้นำนั้นจะต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้สอนงานน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ และสร้างพลังให้แก่ผู้ตามได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ดลบันดาลใจให้ผู้ตามมีความพยายามพิเศษ สามารถนำตัวเอง และมีความมุ่งมั่นอันแรงกล้าที่จะไปสู่เป้าหมายของกลุ่มของผู้นำ และองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งนภา จันทรลี (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) ศึกษาระดับความคิดเห็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 4) สร้างสมการพยากรณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 2 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 332 คน ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้อารมณ์ร่วมกันเป็นทีม ด้านการใช้เทคโนโลยี ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ตามลำดับ จึงเสนอแนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษา พัฒนา เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในตนเอง จนสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้เรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำพาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

**ด้านการเรียนรู้เป็นทีม** โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการจัดประชุมปรึกษาหารือก่อนปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้ทำงานร่วมกัน เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์

ร่วมกันแล้ว จะมีการวางแผนปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ซึ่งได้แตกออกมาเป็นพันธกิจ และ เป้าประสงค์ นโยบายของโรงเรียน ซึ่งการจะดำเนินกิจกรรม หรืองานต่าง ๆ ให้สำเร็จไปได้นั้นต้องเกิด ทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยผู้บริหารจะมีการมอบหมายงาน ผ่านหัวหน้าสายชั้น หรือหัวหน้ากลุ่มสาระ ตาม ความเหมาะสม ซึ่งแต่ละกลุ่มนั้นจะมีกลุ่มที่รับผิดชอบ ซึ่งจะมอบหมายงานตามความเหมาะสม ส่งเสริม การทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้ห้องครมีการสื่อสาร การทำงานร่วมกันจะทำให้ห้องครทำงานออกมาได้ดี และสำเร็จตามเป้าหมายที่วางร่วมกันไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556, น.75) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีมนั้น บุคคลหลาย ๆ คนเข้ามารับผิดชอบงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ร่วมกัน ซึ่งบุคคลแต่ละคนล้วนมีพื้นฐานแนวความคิด ทักษะและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เมื่อมีปัญหา เกิดขึ้นในทีมงานผู้บริหารและหัวหน้างานทุกคนจะต้องพิจารณาวิเคราะห์สาเหตุโดยเริ่มที่ตนเองก่อน

**ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ** โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ให้ครูผู้สอนแบ่งหน้าที่รับผิดชอบกันอย่างชัดเจน ส่งเสริมให้ครูผู้สอนใช้ข้อมูลและเหตุผล ในการตัดสินใจ ปัญหา ส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้คิดเชิงระบบ คิดอย่างมีขั้นตอนผ่านการวางแผนการทำงาน ซึ่งนอกจากส่งเสริม ให้การทำงานเป็นทีมแล้วนั้น การทำงานเป็นทีม จะมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การคิดเชิงระบบก็ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารตระหนักถึง คือ หากครูมีความคิดเชิงระบบ จะทำให้ครูเกิดการพิจารณาไตร่ตรอง เรื่องราวต่าง ๆ อย่างมีระเบียบแบบแผน มีการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ จัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของ งานที่ได้รับมอบหมายแบ่งหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำผลมา ปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารย์ พานิช (2550, น.168) ได้ กล่าวว่า การคิดเชิงระบบเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในหลัก 5 ประการ ขององค์การแห่งการเรียนรู้และ บุคคลเรียนรู้ เป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยงมองภาพรวม คิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ ทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกและความสัมพันธ์แนวกว้าง ในขณะที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ ทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกและความสัมพันธ์แนว กว้าง ในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ ที่ซับซ้อนมากกว่าคิดแบบเหตุ-ผลเชิงเส้นตรง คิดที่กระบวนการหรือ แบบแผนมากกว่าภาพเป็นจุด ๆ การคิดเชิงระบบ จะเน้นมุมมองเป็นแบบวงจรมิใช่มุมมองเชิงเส้นตรง สัจ ธรรม 3 ประการแห่งระบบ หรืออาจเรียกว่าภาษาแห่งระบบ 3 ประการ เป็นเรื่องของผลป้อนกลับ (feedback) ซึ่งผู้คิดเชิงระบบจะต้องเข้าใจเพื่อไม่ให้อ่านระบบผิดพลาดและก่อปัญหาขึ้นเมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงภายในระบบ จะต้องรอเวลาช่วงหนึ่งจึงจะเห็นผล

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะการนำผลวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยพบว่า มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูผู้สอน มีการสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเสมอ เช่น การเสริมแรงทางบวก อีกทั้ง ส่งเสริมให้ ครูผู้สอนมีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ครูได้มีความรอบรู้ที่สร้างสรรค์

2. ด้านการมีแบบแผนความคิด ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูผู้สอน มีการพัฒนาความคิด ผักผ่อนการตั้งคำถามอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ และส่งเสริมให้มีการพัฒนาความคิด ความเชื่อ กระบวนการที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะมีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีความผูกพันต่อสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการวางแผนแสดงความคิดเห็นและแก้ปัญหาของสถานศึกษา เพื่อเป็นการแก้ปัญหาาร่วมกัน ด้วยการจัดอบรมกิจกรรมที่ส่งเสริมให้มีการแสดงออกทางความคิดหรือการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อเกิดความคิดที่เป็นแนวทางเดียวกัน

4. ด้านเรียนรู้เป็นทีม ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนพัฒนาศักยภาพให้สามารถทำงานทดแทนกันได้ เพื่อลดปัญหาครูลา หรือครูที่ติดภารกิจทำให้สามารถทำงานทดแทนกันได้ และส่งเสริมให้ครูผู้สอนจัดประชุมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอยู่เสมอ

5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูผู้สอน มีความคิดที่มีขั้นตอน มีการพิจารณาไตร่ตรองเรื่องราวต่าง ๆ ให้มีระเบียบแบบแผน มีการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ เพื่อการทำงานที่เป็นระบบดียิ่งขึ้น

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรจะศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับเขตพื้นที่การศึกษา
2. ควรจะศึกษาแนวทางพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับเขตพื้นที่การศึกษา

#### บรรณานุกรม

เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2556). การจัดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ : ทริบเพิ้ลกรุ๊ป.

บุญชม ศรีสะอาด. (2546). การวิจัยสำหรับครู. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

รุ่งนภา จันทลี. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

วิจารณ์ พานิช. (2550). วิถีแห่งองค์กรอัจฉริยะ. จุลสารอุตสาหกรรมสัมพันธ์, 73, น.2-3

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). การจัดการองค์กรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579. กรุงเทพฯ : ปรักหวานกราฟฟิค.

สุธีรา ราชภูรินทร์. (2555). อิทธิพลที่มีผลต่อการเรียนรู้อัจฉริยะแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสถาบันพลศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยทักษิณ, 12(2) , 93 – 96

อัจฉรา เชื้อนวิเศษ. (2561). การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. สารนิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา.

Bass, BM (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectation**. New York : The Free Press.

Senge, P.M. (1990). **The Fifth Discipline Field : The Art and Practice of the Practice of the Learning Organization**. New York : Boubleday/Cuurrency.