

## การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### Synthesis of Research on the Development of Educational Organizations to become Learning Organizations

นาดนารี ชนะผล<sup>1\*</sup> และสุจิตรา จรจิตร์<sup>2</sup>

Nadnari Chanaphol<sup>1\*</sup> and Sujitra Jorajit<sup>2</sup>

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

<sup>1</sup> Doctor of Education Program, Educational Administration, Hatyai University

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ ดร., ผู้อำนวยการโครงการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

<sup>2</sup> Assoc.Prof. Dr., Director of Doctor of Education Program, Hatyai University

\* Corresponding author, Email: nadnari255555@gmail.com

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลพื้นฐานและสังเคราะห์งานวิจัยระดับดุษฎีบัณฑิตเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประชากร คืองานวิจัยระดับดุษฎีบัณฑิตของนักศึกษา สาขาบริหารการศึกษาและสาขาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาจำนวน 13 ชื่อเรื่องตีพิมพ์เผยแพร่ ระหว่างปีพ.ศ.2547 – 2555 ใช้วิธีสุ่มแบบเจาะจงเฉพาะส่วนที่สืบค้นได้จากฐานข้อมูล ThaiLIS เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบบันทึกข้อมูล สถิติที่ใช้คือ ความถี่ ร้อยละ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัยพบว่า

1. งานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Research) พื้นที่ศึกษา ได้แก่ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาระดับวิทยาลัยและระดับมหาวิทยาลัยงานวิจัยส่วนใหญ่จะไม่มีกำหนดสมมติฐานวิธีการสุ่มตัวอย่างที่เลือกใช้มากที่สุดคือ วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอนเครื่องมือที่ใช้ส่วนใหญ่จะเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ส่วนใหญ่จะใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้โปรแกรม LISREL

2. การพัฒนาองค์กรทางการศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าองค์กรทางการศึกษาส่วนใหญ่ จะมีความเป็นองค์กรการเรียนรู้ในระดับมากองค์ประกอบ ปัจจัยและแนวทางการพัฒนาได้แยกตามระดับขององค์กรทางการศึกษาคือ 1) องค์กรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพบองค์ประกอบของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ ปัจจัยการบริหารที่สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) องค์กรทางการศึกษาที่เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



พบปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ และการพัฒนาวัฒนธรรมทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร และกลยุทธ์การกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยเฉพาะการเพิ่มศักยภาพในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3) องค์กรทางการศึกษาในระดับวิทยาลัยได้แก่ วิทยาลัยพยาบาล พบปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และแนวทางในการพัฒนาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่การเรียนรู้จากความผิดพลาดการบริหารแบบสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยงและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ การบริหารงานอย่างสร้างสรรค์ การให้รางวัลและแสดงความยกย่องผู้ที่สร้างสรรค์นวัตกรรมและผู้ทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพการประเมินผลระบบสื่อสารและนำผลการประเมินไปพัฒนามีการจัดสรรกระจายงานให้บุคลากรอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม จัดบุคลากรดูแลรักษา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการใช้งาน การนำผลการประเมินมาปรับปรุงคุณภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ให้มีมาตรฐานการสร้างโอกาสให้บุคลากรและทีมงานมีส่วนร่วมกำหนดแผนพัฒนาบุคลากร พัฒนาเป้าหมายการเรียนรู้ และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และดำเนินการตามแผน รวมทั้งสนับสนุนให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน โดยมีการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นนอกเหนือแผนงานของตน การเรียนรู้งานของสถาบันอื่นให้มากขึ้น การใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงานและการแก้ไขปัญหา ส่วนวิทยาลัยเทคนิคพบรูปแบบขององค์ประกอบที่มีความเหมาะสมและพบแนวทางการนำรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในการพัฒนาองค์กร 4) องค์กรทางการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยพบว่าองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมี 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบด้านองค์กรบุคลากร และผู้นำส่วนมหาวิทยาลัยบูรพาพบว่าบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการมีความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านสูงกว่าเกณฑ์

**คำสำคัญ:** องค์กรทางการศึกษา, องค์กรแห่งการเรียนรู้

## Abstract

The objective of this research is to study and analyze the basic information and synthesis of doctoral dissertations on the development of educational organizations to become learning organizations. 13 dissertations in the field of educational administration and related fields published during the year 2004 - 2012 were included in the study. Purposive sampling was used to search for specific parts from the database of ThaiLIS. Data were recorded in a data record form. The statistics used were frequency, percentage, and content analysis. The results showed that;

1. Research on the synthesis of a Mixed Research study areas include education in the department of basic education. Office of Education school, college and university level. Research were not hypothesis. Sampling methods were mostly used. Multi-stage random sampling used mainly as a query. The statistics used were Mean, Standard deviation and LISREL.

2. In order to transform Educational Organization to become Learning Organization, it must include education organizations. The learning organization, as based on the research, must follow certain guidelines patterned through the educational level of the organization. The following must be considered: 1) Basic Education should incorporate corporate style of learning. These styles include Administrative factors that will influence learning. In the same way, it could predict learning organization and assess learning organization, at the same time; 2) Educational organizations, headed by the Ministry of Education, show factors that affect both the organization of learning and organizational predictors of learning. Innovation and development must go hand in hand on a personal level. Organizational level must have a strategy for decentralization and for strengthening the different area, hence, must increase in the office area of education; 3) the study shows that the college of Nursing presented a good example in Educational organization. They meet the administrative factors that affect the organization of learning. They follow certain standards to evaluate and learn from their mistakes. They facilitate coaching on how to be an effective mentor and manager. As part of their evaluation, they give praise and reward to those who are innovative and work with a team effectively. Systematic evaluations are being followed to improve the allocation and distribution of personnel thoroughly and fairly. Appropriate allocation is given to health care and information personnel thoroughly and fairly. Appropriate allocations are given to health care and information technology. Evaluation system and the evaluation to improve the allocation and distribution personnel thoroughly and fairly. To health care information technology systems. Allocative enough to use. The results of evaluation to improve the quality of information technology/supporting learning and performance. The Knowledge and Management Standard help in creating opportunities for staff and team participation plan development. Develop learning goals and solve problem in a systematic manner the preparation of a strategic plan to develop a learning organization and implementation of the plan. To encourage a behavior modification work. The

department worked with someone other than their coworker. They learn from other institutions to improve a thinking process in operation and troubleshooting. The Differentiation in degree are elements that are appropriate to meet guidelines for the organization of learning for the development of the organization. 4) Educational organizations at the university level the elements that contribute to the development of a learning organization; the University has three key components, including the leader of the organization, personnel and University. The Academic staff and the support of the opinions of the characteristics of a learning organization as a whole and the higher threshold.

**Keywords:** Educational Organizations, Learning Organizations

## บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่าง ๆ การพัฒนาองค์กรเพื่อให้สามารถในการแข่งขันขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรที่จะสร้างและใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ อันได้แก่ ความรู้ เทคโนโลยีและวัฒนธรรมองค์กรในการเพิ่มคุณภาพ ลดต้นทุน ลดระยะเวลาในการพัฒนาวัตกรรมเพื่อสนองความต้องการของสังคมได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ความได้เปรียบในการแข่งขันขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรที่ทำให้การเรียนรู้ในองค์กรมีการไหลเวียนอย่างต่อเนื่อง(จอมพงศ์ มงคลวนิช. 2555: 253) ความรู้ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้จะประกอบด้วยความรู้ชนิด Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ ความรู้ชนิดนี้สามารถพัฒนาและแบ่งปันกันได้ผ่านประสบการณ์ร่วมกัน เป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดการได้เปรียบเนื่องจากมีได้อยู่ในรูปแบบที่คนทั่วไปเข้าถึงได้ง่ายและความรู้ชนิด Explicit Knowledge เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผลผ่านกระบวนการรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร ต่าง ๆ ซึ่งสามารถเข้าถึงได้ง่าย (รังสรรค์ เนียมสนธิ. 2552: 6)มีผู้สนใจศึกษาการบริหารองค์กรทางการศึกษามากมาย ซึ่งนงลักษณ์ เรือนทอง(2550: 164-166) พบว่าองค์ประกอบหนึ่งของรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล คือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสร้างบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน ระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียนและระหว่างโรงเรียนกับชุมชนภายใต้สารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ แม้แต่ภาคเอกชนก็ยอมรับว่า การจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ภายใต้ความร่วมมือขององค์กรจนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization)จะทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

การพัฒนาองค์กรทางการศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาการศึกษาไทยที่ยังอยู่ในช่วงวิกฤติได้ จึงเห็นว่าควรมีการสังเคราะห์งานวิจัยที่มีผู้ค้นพบแนวทางการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา ทั้งในรูปโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัย



มาแล้วจึงควรได้สังเคราะห์ข้อค้นพบเหล่านั้นเพื่อจะนำองค์ความรู้ที่ได้ไปพัฒนาองค์กรทางการศึกษาไทย ในการสังเคราะห์งานวิจัยนั้นนงลักษณ์ วิรัชชัย(2542) ได้ให้ความหมายของการสังเคราะห์งานวิจัย (Research synthesis)ไว้ว่าการสังเคราะห์งานวิจัยเป็นระเบียบวิธีการศึกษาตามระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์เพื่อตอบปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยการรวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ หลายเรื่องมา ศึกษาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติหรือวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและนำเสนอข้อสรุปอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้คำตอบปัญหาวิจัยที่ต้องการให้ได้คำตอบที่เป็นข้อยุติ

การสังเคราะห์งานวิจัยครั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อหาแนวทางพัฒนาองค์กรทางการศึกษาสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจนและนำองค์ความรู้ที่ได้ไปเผยแพร่ แก่ผู้บริหารหรือผู้ที่ เกี่ยวข้อง สามารถนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้กับองค์กรทาง การศึกษาต่าง ๆ ได้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลพื้นฐานงานวิจัยระดับดุษฎีบัณฑิตเกี่ยวกับการพัฒนา องค์กรทางการศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. เพื่อสังเคราะห์งานวิจัยระดับดุษฎีบัณฑิตเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้

### ข้อตกลงเบื้องต้น

งานวิจัยที่รวบรวมทั้งหมด 13 เรื่อง เป็นงานวิจัยระดับดุษฎีบัณฑิตของนักศึกษา ที่มีการพิมพ์ เผยแพร่ระหว่างปี พ.ศ. 2547 – 2555 ซึ่งผ่านกระบวนการควบคุมมาตรฐานและคุณภาพ โดยคณาจารย์ ที่ปรึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญของแต่ละมหาวิทยาลัย จึงถือว่าเป็นงานวิจัยที่มีคุณภาพและมี มาตรฐาน ดังนั้นจึงไม่ต้องทำการประเมินคุณภาพงานวิจัยทั้งหมดอีก

### วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้คือ งานวิจัยระดับดุษฎีบัณฑิตของนักศึกษา สาขาบริหารการศึกษาและสาขาที่ เกี่ยวข้องกับการศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 9 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัย สยาม มหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยมหาสารคามและ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตจำนวน 13 ชื่อ เรื่อง ที่มีการพิมพ์เผยแพร่ระหว่างปี พ.ศ. 2547 – 2555 เข้าสืบค้นโดยใช้ฐานข้อมูล ThaiLIS (tdc.thailis.or.th/tdc/) ระหว่างวันที่ 1 เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2557 – 29 เดือนธันวาคม พ.ศ. 2557

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดปัญหาและ วัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดปัญหาว่าแนวทางการพัฒนา ที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรทาง



การศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร ขั้นตอนที่ 2 คัดเลือกงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 13 เรื่อง จากฐานข้อมูล ThaiLIS และศึกษารายงานแต่ละเรื่องอย่างละเอียดพร้อมบันทึกข้อมูลลงในแบบบันทึก ขั้นตอนที่ 3 ทำการวิเคราะห์จัดหมวดหมู่ข้อมูล เพื่อศึกษาความเหมือน ความต่าง สรุปเป็นข้อค้นพบใหม่และขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการสังเคราะห์ อภิปรายผล และเสนอแนะ โดยเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์

### เครื่องมือที่ใช้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบบันทึกข้อมูลที่ดัดแปลงมาจากแบบบันทึกข้อมูลในการสังเคราะห์งานวิจัยของ กิตติพร เนาว์สุวรรณ(2554) ประกอบด้วยสาระสำคัญ 11 ประการได้แก่ 1) ชื่อเรื่อง 2) ชื่อผู้วิจัย 3) ชื่อสถาบันการศึกษา 4) พื้นที่ศึกษา 5) ปีที่พิมพ์ 6) ประเภทของงานวิจัย 7) การกำหนดสมมติฐาน 8) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 9) การสุ่มตัวอย่าง 10) สถิติที่ใช้ 11) ผลการวิจัย

### ผลการวิจัย

1. ลักษณะข้อมูลพื้นฐานของงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากจำนวน 13 เรื่องพบว่าเป็นคุณนิพนธ์ของของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยสยามและมหาวิทยาลัยศิลปากร แห่งละ 2 เรื่องส่วนมหาวิทยาลัยอีก 5 แห่งได้แก่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มีคุณนิพนธ์แห่งละ 1 เรื่องพื้นที่ศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ร้อยละ 38.5 องค์กรทางการศึกษาที่เป็นเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยละ 23.1 องค์กรทางการศึกษาระดับวิทยาลัย ร้อยละ 15.4 และองค์กรทางการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย ร้อยละ 23.1 คุณนิพนธ์เผยแพร่ในปี พ.ศ. 2547 - พ.ศ. 2555 ประเภทของการวิจัย เป็นวิจัยแบบผสมผสานวิธี(Mixed Research) ร้อยละ 69.2 งานวิจัยไม่ได้กำหนดสมมติฐานคิดเป็นร้อยละ 53.85 ใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน คิดเป็นร้อยละ 46.2 รองลงไปคือสุ่มแบบเจาะจง ร้อยละ 30.8 สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คิดเป็นร้อยละ 92.35 และใช้โปรแกรม LISREL คิดเป็นร้อยละ 61.5

2. การสังเคราะห์งานวิจัยระดับคุณนิพนธ์เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สรุปผลดังนี้

2.1 องค์กรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมพบว่ามีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

2.1.1 ข้อค้นพบในด้านองค์ประกอบและปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่ององค์ประกอบหลักของรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยการมีส่วนร่วม การเรียนรู้ของบุคลากรการพัฒนาวิชาชีพ การบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีการเรียนรู้ องค์กร ภาวะผู้นำการ



คิดอย่างเป็นระบบ การรอบรู้ส่วนตน แบบแผนความคิดการเรียนรู้เป็นทีมบรรยากาศความไว้วางใจและความร่วมมือสำหรับเรื่องปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรงมี 6 ปัจจัย คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เทคโนโลยีและระบบงานเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจ การปฏิบัติด้านการจัดการ และการปฏิบัติด้านการบริหาร ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลทางอ้อมมี 7 ปัจจัย คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การพัฒนาครูและทีมงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ โครงสร้างของโรงเรียน การจูงใจ เทคโนโลยีและระบบงาน ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลรวม มี 11 ปัจจัยได้แก่ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การปฏิบัติของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การปฏิบัติด้านการจัดการ การพัฒนาครูและทีมงาน การจูงใจ ภาวะผู้นำทางวิชาการ เทคโนโลยีและระบบงาน โครงสร้างของโรงเรียน การปฏิบัติด้านการบริหารในด้านปัจจัยการบริหารที่สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กร การพัฒนาครูและทีมงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 9 ปัจจัย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ โครงสร้างที่เหมาะสมขององค์กร การคิดอย่างเป็นระบบ กลยุทธ์ขององค์กร วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร การพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างบรรยากาศในองค์กร และ การสร้างและถ่ายโอนความรู้

2.1.3 ข้อค้นพบในด้านการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ยังไม่ปรากฏในงานวิจัยที่ใช้ในการสังเคราะห์

2.2 องค์กรทางการศึกษาที่เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่าสภาพปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีระดับพฤติกรรมของการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับมากและเป็นไปตามหลักวินัย 5 ประการ คือ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดเชิงระบบและยังมีข้อค้นพบอื่นดังนี้

2.2.1 ข้อค้นพบในด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้คือการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การจัดทำโครงสร้างและการบริหารงานการมีภาวะผู้นำทางวิชาการและการกำกับติดตามการดำเนินงาน

2.2.2 ข้อค้นพบในด้านแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีข้อค้นพบในเรื่องของการพัฒนานวัตกรรมเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งเรียนรู้ นวัตกรรมที่ได้เป็นนวัตกรรมทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรระดับบุคคลคือคู่มือการปฏิบัติงานของบุคลากร นวัตกรรมระดับกลุ่มคือเทคนิคการทำงานเป็นคู่ และนวัตกรรมระดับองค์กรคือ เทคนิคการพัฒนาบุคลากรโดยใช้วัฒนธรรมการเรียนรู้ข้อค้นพบด้านการสร้างและพัฒนา รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่



การศึกษาพิจารณาตามกลยุทธ์การกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เฉพาะการเพิ่มศักยภาพในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามิดังนี้ 1) กลยุทธ์ด้านมาตรฐานความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในประเด็นการตอบสนองและพัฒนานโยบาย มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่วนประเด็นประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนทางความคิด ประเด็นความพึงพอใจของผู้รับบริการ มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 2) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาทีมงานบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในประเด็นการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้บริหารมืออาชีพและประเด็นการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มงานให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลเช่นกัน 3) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาระบบงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในประเด็นการพัฒนาระบบบริหาร มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในประเด็นการพัฒนาระบบการให้บริการ มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ประเด็นการพัฒนาระบบติดตามประเมินผลมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และประเด็นสุดท้ายการพัฒนาระบบเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลและการคิดเชิงระบบ

2.3 องค์กรทางการศึกษาในระดับวิทยาลัยเนื่องจากองค์กรทางการศึกษาในระดับวิทยาลัยที่นำมาสังเคราะห์คือ วิทยาลัยพยาบาล และวิทยาลัยเทคนิค ซึ่งมีโครงสร้างพื้นฐานแตกต่างกันมาก ผู้วิจัยจึงแยกผลการสังเคราะห์งานวิจัยรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.3.1 องค์กรทางการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลผลวิจัยพบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลอยู่ในระดับสูง

2.3.1.1 ข้อค้นพบเกี่ยวกับระดับปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านการจูงใจ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและช่องทางการสื่อสาร ปัจจัยด้านเทคโนโลยี/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านประสิทธิผลการดำเนินงานและคุณภาพ ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน

2.3.1.2 ข้อค้นพบเกี่ยวกับ แนวทางในการพัฒนาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้จากความผิดพลาดให้คุณค่ากับผู้ที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการทำงานกับเครือข่าย 2) ปัจจัยด้านการบริหาร ควรบริหารงานแบบสอนงานการเป็นพี่เลี้ยง และการเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และบริหารงานอย่างสร้างสรรค์ 3) ปัจจัยด้านการจูงใจ ควรมีการพิจารณาให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบันและแสดงความยกย่อง/ให้รางวัลแก่บุคลากรที่สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) ปัจจัยด้านโครงสร้าง





องค์การและช่องทางการสื่อสาร ควรมีการประเมินผลระบบการสื่อสารของสถาบันอย่างสม่ำเสมอ นำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาระบบการสื่อสารขององค์การ และมีการจัดสรรกระจายงานให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม 5) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ควรมีการจัดบุคลากรรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการจัดหาพัฒนาเทคโนโลยีและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงานให้มีความพร้อมสำหรับการใช้งาน 6) ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานและคุณภาพ ควรมีการนำผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงานและด้านการจัดการความรู้ของสถาบัน กำหนดมาตรฐานเทียบเคียงกับสถาบันการศึกษาพยาบาลในสังกัดอื่น ๆ ที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าเพื่อใช้ในการกำหนดเป้าหมายของสถาบันให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง 7) ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน ควรมีการสร้างโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรและเป้าหมายการเรียนรู้ สร้างโอกาสให้บุคลากรและทีมงานแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ 8) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ ควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และดำเนินการตามแผน 9) ปัจจัยด้านการปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน บุคลากรควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน โดยทำงานร่วมกับบุคคลอื่นนอกเหนือแผนงานของตน พยายามเรียนรู้งานอื่นของสถาบันมากขึ้น และใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงานและการแก้ไขปัญหา

2.3.2 องค์การทางการศึกษาของวิทยาลัยเทคนิคผลวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

2.3.2.1 รูปแบบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) โครงสร้างการจัดโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ (Matrix Organization) การมอบอำนาจเชื่อมโยงเครือข่ายกับองค์กรทางการศึกษา 2) วิสัยทัศน์ พันธกิจ เกิดจากกระบวนการระดมความคิดร่วมกันของคณะบุคคลภายในและภายนอกองค์กร สอดคล้องกับรูปแบบตัวบ่งชี้ 3) สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรม เอื้อต่อการเรียนรู้ เน้นวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลงาน 4) ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นแบบอย่างที่ดีมีคุณธรรมจริยธรรม ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ใช้กระบวนการวิจัยในการแก้ปัญหา เป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้เพื่อผลิตกำลังคนให้สนองต่อตลาดแรงงาน 5) การติดต่อสื่อสาร คำนึงถึงภาพลักษณ์ขององค์กรพิจารณารับและถ่ายทอดสารจากหลากหลายช่องทาง เน้นการสื่อสารสองทาง 6) การจัดการและการถ่ายโอนความรู้ การบริหารจัดการความรู้ภายใต้ขั้นตอนของตัวแบบเชิงระบบ สร้างฐานข้อมูลในการจัดเก็บความรู้ มุ่งพัฒนาและปรับปรุงสมรรถนะหลักเพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้รับบริการ มุ่งพัฒนาอาชีพประเภทวิชาเทคนิคอุตสาหกรรม 7) เทคโนโลยีและสารสนเทศ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้จัดกระบวนการทำงานของสารสนเทศอย่างเป็นระบบ สร้างเครือข่ายให้ครอบคลุมไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 8) การเรียนรู้เป็นทีม เน้นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และการเรียนรู้เชิงปรับตัว พัฒนาทีมงานไปสู่ความเป็นเลิศตามศักยภาพของแต่ละ



ทีม 9) การกระตุ้นและแรงจูงใจหมุนเวียนเปลี่ยนงานสร้างทัศนคติเชิงบวกบำรุงขวัญส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต 10) การพัฒนาบุคลากร วางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษาเลือกใช้วิธีการประเมินบุคลากรให้สอดคล้องตรงตามวัตถุประสงค์ ส่งเสริมการคิดค้นนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ประเภทวิชาเทคนิคอุตสาหกรรม 11) การประเมินผล ประเมินผลโดยใช้ตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง จัดทำรายงานการประเมินตนเอง ใช้กลไกของการประกันคุณภาพภายในใช้วงรอบการบริหารงานคุณภาพ

2.3.2.2 ด้านการนำรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในการพัฒนาโดยการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับองค์กร และการจัดโครงการในระดับแผนกวิชาได้แก่ การเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมภาวะผู้นำทางวิชาการในการคิดวิเคราะห์ปัญหา สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในระดับองค์กรและในระดับแผนกวิชาโดยการ สื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ก่อให้เกิดการจัดการและการถ่ายโอนความรู้เป็นการบริหารจัดการความรู้ภายใต้ขั้นตอนอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการสืบค้นและถ่ายทอดข้อมูลก่อให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีมโดยใช้กระบวนการกลุ่ม อย่างมีหลักเหตุผล ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการโดยใช้สภาพปัจจุบันเป็นแหล่งเรียนรู้พัฒนาทีมงานไปสู่ความเป็นเลิศตามศักยภาพของทีม กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างทัศนคติการทำงานเชิงบวก เป็นการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบโดยอาศัยกระบวนการวิจัยอย่างเป็นขั้นตอน และมีส่วนในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2.4 องค์กรทางการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย เนื่องจากองค์กรทางการศึกษาในระดับวิทยาลัยที่นำมาสังเคราะห์คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งมหาวิทยาลัยทั้งสองแห่งนี้มีโครงสร้างพื้นฐานแตกต่างกัน จึงแยกผลการสังเคราะห์ รายละเอียดดังต่อไปนี้

2.4.1 ข้อค้นพบในเรื่องระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย พบว่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ในระดับปานกลาง

2.4.2 ข้อค้นพบในเรื่องขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) องค์ประกอบด้านองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยด้านการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) องค์ประกอบด้านบุคลากร ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยด้านเจตคติและการทำงานของบุคลากร และความรู้ความสามารถของบุคลากร และ 3) องค์ประกอบด้านผู้นำ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยด้าน ผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีบทบาทเป็นเพื่อนร่วมงาน และผู้นำที่มีหน้าที่เป็นผู้จัดการและยังพบองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วยมี 6 องค์ประกอบ คือ การคิดเชิงระบบ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมการปรับเปลี่ยนองค์กร และ การใช้เทคโนโลยี องค์ประกอบที่มีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานสูงสุดคือ การมีแบบแผนความคิด



2.4.3 ข้อค้นพบในเรื่ององค์การทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยบูรพาพบว่า บุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ มีความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพาโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านสูงกว่าเกณฑ์ ได้แก่ ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการรับรู้แห่งตนปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมได้แก่วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ โครงสร้างและงานในองค์กร และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพาปัจจัยด้านการบริหาร ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม และมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากกับลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ส่วนด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมอบอำนาจ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพาปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากกับลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพาปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ ได้แก่ การเรียนรู้ในองค์กร การสร้างและถ่ายทอดความรู้และการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากกับลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา

### การอภิปรายผล

จากการสังเคราะห์งานวิจัยระดับดุษฎีบัณฑิตเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม พบว่า แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรทางการศึกษา มีดังนี้

1. การพัฒนาองค์กรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรหาแนวทางพัฒนาในรูปแบบที่หลากหลาย และนำองค์ความรู้ที่ได้จากการค้นพบมาพัฒนาให้เหมาะกับสภาพของโรงเรียนในแต่ละแห่งตามมุมมองของผู้บริหาร เช่น ด้านวัฒนธรรมในโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Grant Hackney and Edgar(2000)ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์กรและภาวะผู้นำในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กร ด้านการศึกษาได้รับผลกระทบจากสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมตามกระบวนการโลกาภิวัตน์ในปัจจุบันและอนาคต มีผลต้องปรับเปลี่ยนการเรียนการสอน ซึ่งรัฐบาลในยุคปัจจุบันก็ได้หาแนวทางพัฒนาการเรียนการสอน ดังที่นายกมล รอดคล้าย เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพร้อมด้วยผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมกันแถลงข่าวในเรื่อง "ปรับการเรียน เปลี่ยนการสอน ลดการบ้าน"ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนเพื่อสร้างความภูมิใจในชาติและการเป็นพลเมืองดี รวมทั้งมีค่านิยม 12 ประการตามนโยบายของคณะกรรมการความสงบแห่งชาติ (คสช.)และเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนการสอน(สำนักข่าวไทย. 2557)สำหรับ



ผลการศึกษาด้านปัจจัยการบริหารซึ่งพบปัจจัยการบริหารที่สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ เช่น ด้านวัฒนธรรมขององค์กร และเรื่องการปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงาน การจูงใจ บรรยากาศและการพัฒนาครูและทีมงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับแนวคิดของMarquardt and Reynold (1994. 98-99) ที่ได้กล่าวว่างค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร การมีเทคโนโลยี การเรียนรู้จะทำให้สมาชิกในองค์กรมีนิสัยใฝ่เรียนใฝ่รู้ สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์(2555. 28-29)ได้กล่าวสรุปว่า เมื่อผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้กิจกรรมต่าง ๆ มาช่วย ส่งเสริมให้ครูได้ปรับเปลี่ยนตนเองโดยมีการปรับเปลี่ยนทั้งค่านิยม และพฤติกรรมหาความรู้ให้กลายมาเป็น “บุคคลแห่งการเรียนรู้” แล้วครูก็จะนำความรู้ไปปรับปรุงการสอนของตนให้มีประสิทธิภาพ และเมื่อครูได้แลกเปลี่ยนความรู้ที่ตนได้ศึกษากับเพื่อนครูก่อให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ในทีมงานและระหว่างทีมงาน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมงานจะก่อให้เกิดเป็นการเรียนรู้ระดับโรงเรียน ทำให้โรงเรียนมีสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. การพัฒนาองค์กรทางการศึกษาที่เป็นสำนักงานเขตพื้นที่พบว่าองค์กรทางการศึกษาที่เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีระดับพฤติกรรมของการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับมากนั้น เนื่องด้วยบุคลากรที่ทำงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ได้รับการเลือกสรรจากผู้มีความเชี่ยวชาญเพื่อเข้าไปมีบทบาทในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ รวมทั้งบทบาทในการกำกับดูแลส่งเสริมสนับสนุนช่วยเหลือพัฒนาสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็งในเชิงการเป็นผู้มีเทคนิคจึงต้องหมั่นแสวงหาความรู้เพื่อการพัฒนาตนในรูปแบบต่าง ๆ เกิดการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ มีการสร้างสมประสบการณ์ต่าง ๆ จนเกิดทักษะสามารถถ่ายทอดความรู้ไปสู่บุคลากรในระดับโรงเรียนได้ ส่วนอัมพร ปัญญา(2553. 183)ที่ได้กล่าวถึงข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไว้ว่า ควรฝึกให้บุคลากรมองทุกส่วนของงานอย่างเป็นระบบอย่างสัมพันธ์กันนำไปสู่การบูรณาการทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ และต้องปรับปรุงมุมมองของบุคลากรให้เข้าใจเข้าใจบริบททางสังคมโดยเฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รวมทั้งให้บุคคลได้รู้ตำแหน่งของตนในหน่วยงานว่ามีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่นอย่างไรซึ่งในปัจจุบันเขตพื้นที่การศึกษาต่าง ๆ จะนำเอาแนวคิดเรื่ององค์กรการเรียนรู้ไปใช้พัฒนาเขตพื้นที่การศึกษากันอย่างแพร่หลาย ดังที่ พรรณี สวนเพลงและคณะ(2553. 32) ได้กล่าวว่า “การนำแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ เป็นการกระตุ้นและเร่งเร้าให้ทุกคนได้เป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้ที่มีความตื่นรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาตน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”

3. การพัฒนาองค์กรทางการศึกษาในระดับวิทยาลัย พบว่าสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยพยาบาลและในวิทยาลัยเทคนิค อยู่ในระดับสูง ซึ่งองค์กรทางการศึกษาทั้งสองแห่งมีธรรมชาติขององค์กรแตกต่างกัน จึงต้องพิจารณาในแต่ละองค์กร ดังนี้



3.1 องค์การทางการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาล สภาพการเป็นองค์กรการเรียนรู้อยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของบุบผา พวงมาลี(2542) ที่พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐโดยรวมอยู่ในระดับสูงระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรทางเรียนรู้ สอดคล้องกับการศึกษาของ เสาวรส บุณนาค(2543) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่าค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรโดยรวมกับความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง การพยากรณ์ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 42

3.2 องค์การทางการศึกษาของวิทยาลัยเทคนิค จากการศึกษาพบว่าสภาพการเป็นองค์กรการเรียนรู้ของวิทยาลัยเทคนิคอยู่ในระดับสูง และจากการค้นพบรูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของวิทยาลัยเทคนิคเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ ได้แก่ 1)โครงสร้าง 2) วิสัยทัศน์ พันธกิจ เกิดจากกระบวนการระดมความคิดร่วมกัน3)สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรม เอื้อต่อการเรียนรู้ 4) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 5) การติดต่อสื่อสาร 6) การจัดการและการถ่ายโอนความรู้ 7) เทคโนโลยีและสารสนเทศ 8) การเรียนรู้เป็นทีม 9) การกระตุ้นและแรงจูงใจสร้างทัศนคติเชิงบวกบำรุงขวัญส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต 10) การพัฒนาบุคลากรตรงตามวัตถุประสงค์ ส่งเสริมการคิดค้นนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ประเภทวิชาเทคนิคอุตสาหกรรม 11) การประเมินผล สอดคล้องกับการวิจัยของ Chattip Suwannachin (2003) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนฝึกอาชีพของเอกชนในประเทศไทย งานวิจัยค้นพบว่าผู้บริหารและครูมีความเข้าใจในการเตรียมตัวเพื่อปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครู และได้เสนอตัวแปรที่ต้องพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ ภาวะผู้นำในโรงเรียน โครงสร้างโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียน พนักงานของโรงเรียน วิสัยทัศน์ของโรงเรียน การกิจและเป้าหมาย กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการติดต่อสื่อสารรวมทั้งผู้ชี้แนะทรัพยากร

4. การพัฒนาองค์การทางการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยพบว่าสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลางจนถึงสูงกว่าเกณฑ์ซึ่งจะพบว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยมีความกระตือรือร้น สนใจสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งเป็นลักษณะของการรอบรู้แห่งตนสอดคล้องกับแนวคิดของเซงเก้ (Senge.1990: 223-237) ที่กล่าวว่า การรอบรู้แห่งตนเป็นลักษณะการเป็นนายของตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเอง เป็นบุคคลที่เรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อพัฒนาศักยภาพแห่งตน ในประเด็น องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อสถานภาพการทางการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยจะมีองค์กรหลักในด้าน องค์กร ด้านบุคลากร และด้านผู้นำสอดคล้องการศึกษาของปัทมา จันทวิมล(2544) ที่ศึกษาตัวแปรคัดสรร ที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยฝึกอบรมภาคเอกชน ในเขต กรุงเทพมหานคร ตัวแปรคัดสรรทางบวก 3 อันดับแรก ได้แก่ หัวหน้าเปิดใจกว้าง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้และหัวหน้าที่พร้อมที่จะสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ ส่วนประเด็น องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อสถานภาพการ



ทางการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยจะมี องค์ประกอบด้าน การคิดเชิงระบบ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การปรับเปลี่ยนองค์กรและการใช้เทคโนโลยี สอดคล้องงานวิจัยของ O'Hara (2007) อ้างอิงจาก อัมพร ปัญญา 2553: 105) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับคนแปลกหน้าในแผ่นดินใหม่ กรณีศึกษาการเรียนและการศึกษาสำหรับสังคมแห่งยุคโลกาภิวัตน์ในการศึกษาได้ข้อค้นพบว่า ในการเปลี่ยนสังคมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมด้านการศึกษา โดยเฉพาะบทบาทของสถาบันการศึกษาระดับสูง โดยจะต้องขยับแนวคิดตรรกะทางวัฒนธรรมของระบบอุตสาหกรรม ได้แก่ การวัด การประเมินผลงานเชิงการเล็งผลลัพธ์ และผู้วิจัยชี้ให้เห็นว่า การขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรการเรียนรู้อย่างแท้จริงนั้นจะต้องเตรียมคนเพื่อการปฏิรูปในเรื่องพันธกิจ เนื้อหาหลักสูตร การเรียนการสอน และการวิจัย สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้จำเป็นต้องปรับโครงสร้าง วิธีคิดในระดับลึก ได้แก่ ระดับจิตปัญญาซึ่งจะทำได้โดยการพัฒนาความรู้ข้ามศาสตร์ การศึกษาเรียนรู้ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นวิถีใหม่ ๆ ในระบบเศรษฐกิจปัจจุบันอันเป็นแนวทางให้เข้ากับโลกใหม่ จิตวิญญาณใหม่ อันเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

### ข้อเสนอแนะ

1. หน่วยงานต้นสังกัด และผู้บริหารในองค์กรทางการศึกษาทุกระดับควรมีการกำกับติดตามให้สถานศึกษาทุกระดับและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาเป็นแนวทางในการพัฒนา องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาของตนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกัน เกิดรูปแบบการช่วยเหลือ รวมพลังกันในการทำงาน มีความรักในองค์กร และ ผูกพันรักใคร่สามัคคีกันในกลุ่มบุคลากรในสถานศึกษา พัฒนาการเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ได้จากแนวคิดของบุคลากรในหน่วยงานหลายคน เกิดผลงานที่มีคุณภาพ

2. สถานศึกษาทุกระดับและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายชัดเจน ดำเนินการเป็นทีม มีโครงสร้างและกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา จรจิตร ผู้อำนวยการโครงการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ ที่ช่วยกรุณาให้คำปรึกษา ชี้แนะ ในการเขียนบทความวิจัยครั้งนี้

### เอกสารอ้างอิงภาษาไทย

กิตติพร เนาวิสุวรรณ. 2554. การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา. อดสำเนา. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สงขลา.



- จอมพงศ์ มงคลวนิช. 2555. *การบริหารองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ เรือนทอง. 2550. *รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- นงลักษณ์วีรัชชัย. 2542. *การวิเคราะห์อภิมาน META-ANALYSIS*. โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ
- บุบผา พวงมาลี. 2542. *การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล. กรุงเทพฯ.
- ปัทมา จันทวิมล. 2544. *ตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ของหน่วยงานฝึคอบรม ภาคอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาโสตทัศนศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- พรรณี สวนเพลงและคณะ. 2553. *รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏลู่องค์กรแห่งการเรียนรู้*. งานวิจัยของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต, กรุงเทพฯ.
- รังสรรค์ นิยมสนธิ. 2552. *การจัดการความรู้ในฐานะเครื่องมือเพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ตอน 2*. (ออนไลน์)ได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/272463>. วันที่ 19 พฤศจิกายน 2557.
- สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. 2555. *การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: แนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม*. วารสารวิทยบริการ. 23(1) : 28-29.
- สำนักข่าวไทย. 2557. *สพฐ.เพิ่มวิชาหน้าที่พลเมือง-ลุยปรับการเรียนการสอนลดภาระเด็ก*. (ออนไลน์)ได้จาก <http://www.mcot.net/site/content?id=53fc2ba3be0470d5af8b4577#.VLm8Z9KUe5o>. วันที่ 18 มกราคม 2558.
- เสาวรส บุญนา. 2543. *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิตสาขาการบริหารการพยาบาล. บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- อัมพร ปัญญา. 2553. *การพัฒนาแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

### เอกสารอ้างอิงภาษาอังกฤษ

- Chattip Suwannachin. 2003. *Planning for a learning organization in a private vocational school in Thailand*. Dissertation Abstracts International, 63(9), 3079-A. (UMI No. 3064541).
- Grant, K., Hackney, R. & Edgar, D. 2000. *Organization and leadership in higher education*. Higher Education Policy, 13, 379-397.
- Marquardt, M.J., & Reynolds, A. 1994. *The global learning organization*. Burr Ridge, IL; Irwin Professional.
- Senge, P.M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London. Century Press.

### รายชื่อคุณนิพนธ์ที่นำมาสังเคราะห์

- จุฑาทพร บุญวรรณ. (2553). *การพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยเทคนิค*. คุณนิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จรรย์ สร้อยเพชร. (2554). *การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน*. คุณนิพนธ์การศึกษาปรัชญาคณะคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประยูร อิมสวาสดี. (2552). *ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา*. คุณนิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มาลีสีบกระแส. (2552). *การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาคณะคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม.
- วิจิตแสงสว่าง. (2555). *การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น*. คุณนิพนธ์นิพนธ์ศึกษาศาสตรคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาการจัดการศึกษา. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ศศกรไชยคำหาญ. (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. คุณนิพนธ์ปรัชญาคณะคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.





- ศันสนีย์ จะสุวรรณ. (2550). การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). การพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. (2547). การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้. ปรินูญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุรัตน์ ดวงชาทม. (2549). การพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุวพัทธ์ เวศม์วิบูลย์. (2551). การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม. ปรินูญานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม.
- อนุชิตา เชียงฉวี. (2554). รูปแบบการพัฒนาและการประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาศึกษา. เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อัมพร ปัญญา. (2553). การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.