



## แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

### The Guidelines for Learning Organization Development of Schools under the Secondary Educational Service Area Office Pathum Thani

<sup>1</sup>ศิริสว เงินถาวร, <sup>2</sup>พิมลพรรณ เพชรสมบัติ

<sup>1</sup>Siwas Ngoenthawon, <sup>2</sup>Pimolpun Phetsombat

<sup>1,2</sup>คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

<sup>1,2</sup>Faculty of Technical Education, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

<sup>2</sup>Corresponding author, e-mail: pimolpun\_p@rmutt.ac.th

Received: April 11, 2026; Revised: May 05, 2026; Accepted: May 11, 2026



#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำนวน 327 คน โดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ และผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 7 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดยแบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.8-1 ค่าความเชื่อมั่นสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.955 และค่าความเชื่อมั่นสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.972 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี สามารถสรุปได้ 5 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงรุกและยกระดับครูสู่การเป็นนักสร้างนวัตกรรมที่สามารถพัฒนาผลงานคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (2) ด้านการมีแบบแผนความคิด ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการสะท้อนคิดผ่านพื้นที่ปลอดภัยทางวิชาการและกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติในการปฏิบัติงาน (3) ด้านการมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายเพื่อแปลงวิสัยทัศน์องค์กรสู่จุดมุ่งหมายส่วนบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม (4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรมที่สร้างสภาวะรวมพลังและลดการทำงานแบบแยกส่วนเพื่อความสำเร็จร่วมกันขององค์กร (5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดของบุคลากรจากการมอง



ปัญหาแบบแยกส่วนเป็นการมองภาพรวม ผ่านการเข้าใจใน “วงจรป้อนกลับ” และความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของทั้งระบบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** แนวทางการพัฒนา; องค์กรแห่งการเรียนรู้; สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาปทุมธานี

## Abstract

This research aimed to: 1) investigate the current and desired states of a learning organization in schools, and 2) explore guidelines for developing a learning organization in schools under the Pathum Thani Secondary Educational Service Area Office. Using a mixed methods research design, the research samples, derived from stratified random sampling, consisted of 327 teachers in schools under the Pathum Thani Secondary Educational Service Area Office. Additionally, seven key informants were selected through purposive sampling for in-depth interviews. The research instruments included a 5-point Likert scale questionnaire and semi-structured interview forms. The questionnaire yielded an Index of Item-Objective Congruence (IOC) between 0.8–1.0, with reliability coefficients of 0.955 for the desired state and 0.972 for the current state. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and qualitative content analysis.

The results showed that: 1) the overall current state of a learning organization in schools was at a high level, while the overall desired state was at the highest level. 2) The guidelines for developing a learning organization in schools under the Pathum Thani Secondary Educational Service Area Office were categorized into five aspects: (1) Personal Mastery: School administrators should promote a culture of active learning and enhance teachers' capabilities to become innovators who consistently produce high-quality work. (2) Mental Models: School administrators should promote reflective thinking through safe academic spaces and Professional Learning Community (PLC) processes to shift personnel's work attitudes. (3) Shared Vision: School administrators should encourage personnel to actively participate in goal setting to concretely align the organization's vision with individual goals. (4) Team Learning: School administrators should organize activities that foster synergy and reduce compartmentalized work practices to achieve collective organizational success. (5) Systems Thinking: School administrators must shift personnel's mindset from fragmented problem-solving to a holistic perspective by understanding “feedback loops” and structural relationships within the entire system to ensure sustainable school development.

**Keywords:** Develop guidelines; Learning organization of schools; Pathum Thani Secondary Educational Service Area Office

## บทนำ

ในทศวรรษที่ 2020 โลกก้าวเข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลอย่างก้าวกระโดด อิทธิพลจากปัญญาประดิษฐ์และการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบได้กลายเป็นพลวัตหลักที่บีบบังคับให้องค์กรทุกภาคส่วนต้องปรับหรือโครงสร้างการทำงานใหม่ สถานศึกษาในฐานะหน่วยงานหลักในการสร้าง



ทุนมนุษย์จึงเผชิญกับแรงกดดันมหาศาลในการปรับเปลี่ยนจากระบบดั้งเดิมสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ซึ่งไม่ได้หมายถึงเพียงการจัดอบรมสัมมนา แต่คือการสร้างระบบนิเวศที่เอื้อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยน และสร้างนวัตกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก (ศิริวรรณ ฉัตรมณีรัตน์, 2567; OECD, 2024)

สำหรับประเทศไทย แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ได้กำหนดเป้าหมายชัดเจนในการพัฒนาคนสู่ความยั่งยืน โดยเน้นการสร้างสังคมฐานความรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต สอดรับกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มุ่งหวังให้สถานศึกษาเป็นพื้นที่แห่งการนวัตกรรม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2566; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567) อย่างไรก็ตาม จากรายงานสภาวิชาการการศึกษาไทยล่าสุดพบว่าช่องว่างสำคัญที่ขัดขวางการพัฒนา คือ ภาระงานที่ซ้ำซ้อนของครู และแนวทางการบริหารจัดการที่ยังยึดติดกับรูปแบบรวมศูนย์อำนาจ ซึ่งขาดความคล่องตัวในการตอบสนองต่อวิกฤตการณ์และความต้องการรายบุคคลของผู้เรียน (World Bank, 2025; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2568)

การนำวินัย 5 ประการของเซ็งเก้ มาบูรณาการร่วมกับเทคโนโลยีการจัดการความรู้ดิจิทัล จึงเป็นทางออกเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ โดยเฉพาะการยกระดับ “การคิดเชิงระบบ” เพื่อให้ผู้บริหารและครูมองเห็นภาพรวมของปัญหาทั่วข้ามการแก้ไขแบบแยกส่วน และการปรับเปลี่ยน “แบบแผนความคิด” ให้พร้อมรับความหลากหลายทางความคิดและการทำงานเชิงรุก (จิรดา มงคลคลสวัสดิ์, 2566; Seo et al., 2024) งานวิจัยในยุคปัจจุบันยังชี้ชัดว่าสถานศึกษาที่มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง จะมีขีดความสามารถในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์สมรรถนะผู้เรียนได้ดีกว่าสถานศึกษาทั่วไป (ศิริวรรณ ฉัตรมณีรัตน์, 2567)

ในบริบทของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีสูง สถานศึกษาในสังกัดจึงมีความจำเป็นเร่งด่วนในการยกระดับสู่องค์กรมาตรฐานตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ทว่าจากการสำรวจสภาพจริงยังพบความท้าทายในด้านทักษะดิจิทัลของครูที่ยังไม่ครอบคลุมการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการจัดการเรียนรู้ รวมถึงระบบนิเวศในโรงเรียนที่ยังไม่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเท่าที่ควร (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี, 2567) ความเหลื่อมล้ำระหว่างเป้าหมายเชิงนโยบายกับสภาพการปฏิบัติงานนี้เองที่สะท้อนถึงความจำเป็นในการศึกษาแนวทางการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยมุ่งหวังว่าผลการศึกษาค้นคว้าจะเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนกลไกการบริหารจัดการ พลิกโฉมโรงเรียนให้เป็นองค์กรที่เปี่ยมไปด้วยพลังแห่งการเรียนรู้ และสามารถสร้างผู้เรียนให้มีทักษะแห่งอนาคตได้อย่างยั่งยืน

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี



## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ใน ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 2,128 คน

2) กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูในสถานศึกษา จำนวน 327 คน โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan (1970) ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) ให้กระจายไปตามขนาดโรงเรียน โดยสุ่มตัวอย่างแบ่งตามขนาดสถานศึกษา ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดใหญ่ และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยสร้างและพัฒนาขึ้นภายใต้กรอบแนวคิดและทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ซึ่งมีความหมาย ดังนี้ (พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, 2561)

|                                                          |                        |
|----------------------------------------------------------|------------------------|
| ระดับ 5 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา | อยู่ในระดับ มากที่สุด  |
| ระดับ 4 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา | อยู่ในระดับ มาก        |
| ระดับ 3 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา | อยู่ในระดับ ปานกลาง    |
| ระดับ 2 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา | อยู่ในระดับ น้อย       |
| ระดับ 1 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา | อยู่ในระดับ น้อยที่สุด |

### 3. การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จากแบบสอบถามโดยแบ่งเป็น 7 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัย: รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดและข้อคำถาม

ชั้นที่ 2 สร้างแบบสอบถาม: ร่างข้อคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์และตัวแปรที่ศึกษา

ชั้นที่ 3 ตรวจสอบเบื้องต้น: เสนอแบบสอบถามฉบับร่างต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์

ชั้นที่ 4 ตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ: นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ซึ่งผลการตรวจสอบมีค่าระหว่าง 0.80–1.00



ขั้นที่ 5 ปรับปรุงเครื่องมือ: แก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษา

ขั้นที่ 6 ทดลองใช้ (Try Out): นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 (ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง) จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค โดยมีค่าเท่ากับ 0.938

ขั้นที่ 7 จัดทำฉบับสมบูรณ์: รวบรวมและจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับจริงเพื่อนำไปใช้รวบรวมข้อมูลต่อไป

## ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีวิธีการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

### 1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการเลือก เพื่อให้ได้ตัวอย่างที่เหมาะสมและตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก คือ เป็นผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำนวน 6 คน และคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 1 คน ดังนี้ 1) ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้รับวิทยฐานะผู้บริหารชำนาญการขึ้นไป 2) คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก สอนในสาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มีผลงานทางวิชาการ หนังสือ ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา ดำรงตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้รับวิทยฐานะผู้บริหารชำนาญการขึ้นไป คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก สอนในสาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มีผลงานทางวิชาการ หนังสือ ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา ดำรงตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป จำนวน 7 คน การสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยการนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลนำหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะ ตลอดจนความถูกต้องเหมาะสมตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย นำแบบสัมภาษณ์ไปใช้เก็บข้อมูลแนวความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ตามลำดับดังนี้

1. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้คืนมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ จากนั้นจึงนำแบบสัมภาษณ์ที่มีความถูกต้องครบถ้วนมาจัดเรียงข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

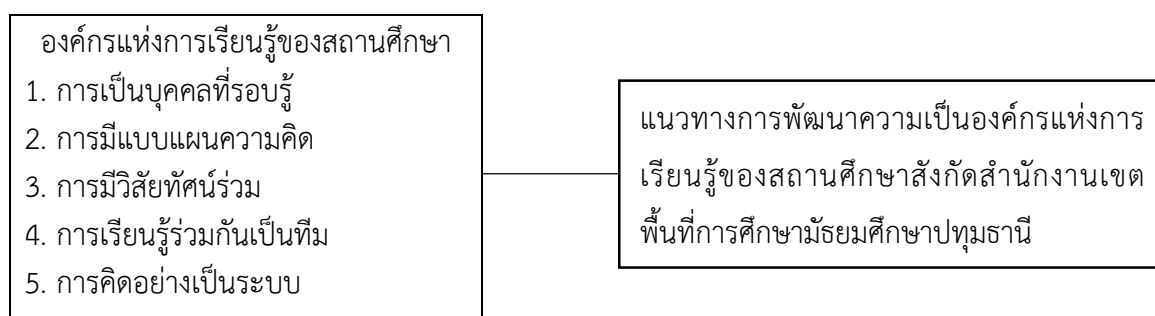


#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำแบบสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์ข้อมูลเป็นความเรียง

#### กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้จึงเป็นการศึกษาเกี่ยวกับสภาพและหาแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานีโดยผู้วิจัยได้ศึกษาจากตัวแปรอิสระ คือ เพศ ประสบการณ์การทำงานและขนาดสถานศึกษา ของข้าราชการครู ส่วนตัวแปรตามได้ศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ตามกรอบแนวคิดการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใน 5 ด้านของ Senge (2006) โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี” สามารถสรุปได้ 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการจำเป็นของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

| องค์กรแห่งการเรียนรู้     | สภาพปัจจุบันการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ |             |            | สภาพที่พึงประสงค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ |             |                  | ความต้องการจำเป็น |        |
|---------------------------|------------------------------------------|-------------|------------|-----------------------------------------------|-------------|------------------|-------------------|--------|
|                           | $\bar{X}$                                | S.D         | ระดับ      | $\bar{X}$                                     | S.D         | ระดับ            | $PNI_{Modified}$  | อันดับ |
| การเป็นบุคคลที่รอบรู้     | 3.40                                     | 0.78        | มาก        | 4.75                                          | 0.43        | มากที่สุด        | 0.40              | 1      |
| การมีแบบแผนความคิด        | 3.79                                     | 0.70        | มาก        | 4.69                                          | 0.46        | มากที่สุด        | 0.25              | 4      |
| การมีวิสัยทัศน์ร่วม       | 3.80                                     | 0.76        | มาก        | 4.63                                          | 0.50        | มากที่สุด        | 0.22              | 5      |
| การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | 3.66                                     | 0.64        | มาก        | 4.71                                          | 0.48        | มากที่สุด        | 0.29              | 2      |
| การคิดอย่างเป็นระบบ       | 3.58                                     | 0.67        | มาก        | 4.61                                          | 0.53        | มากที่สุด        | 0.29              | 3      |
| <b>รวม</b>                | <b>3.79</b>                              | <b>0.70</b> | <b>มาก</b> | <b>4.69</b>                                   | <b>0.46</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>0.29</b>       |        |



จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาด้านการมีแบบแผน และด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ผลการจัดเรียงความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด

แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน

1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ สถานศึกษาต้องส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning Culture) โดยยกระดับบทบาทของครูจากการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้เป็น “นักสร้างนวัตกรรม” ที่สามารถพัฒนาผลงานคุณภาพ ผ่านการใช้การวิจัยเป็นฐานและการสะท้อนคิดจากการปฏิบัติจริงเป็นเครื่องมือขับเคลื่อน

2. ด้านการมีแบบแผนความคิด ผู้บริหารควรสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางวิชาการและกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อให้บุคลากรเกิดกระบวนการ “สำรวจและสะท้อนคิด” ซึ่งจะช่วยปรับเปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติเดิมที่อาจเป็นอุปสรรค และนำไปสู่การสร้าง “กรอบความคิดแบบเติบโต” (Growth Mindset)

3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มุ่งเน้นการเปลี่ยนบุคลากรจากการเป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามนโยบายไปสู่การมีความมุ่งมั่นผูกพัน (Commitment), โดยผู้บริหารต้องกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย แปลงวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จของผู้เรียนอย่างแท้จริง

4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สร้าง “สภาวะรวมพลัง” (Synergy) ผ่านการสนทนาเชิงลึก (Dialogue) และจัดกิจกรรมเพื่อลดการทำงานแบบแยกส่วน, เน้นการทำงานเชิงบูรณาการข้ามกลุ่มสาระ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เพื่อสร้าง “ความฉลาดร่วม” (Collective Intelligence) ที่ยกระดับผลลัพธ์ของทีมให้สูงกว่าการทำงานเดี่ยว

5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ปรับเปลี่ยนวิธีคิดของบุคลากรจากการมองปัญหาแบบแยกส่วน ให้เป็นการมองภาพรวมอย่างเชื่อมโยง โดยต้องสร้างความเข้าใจเรื่อง “วงจรป้อนกลับ” เพื่อให้ตระหนักว่าการตัดสินใจในส่วนใดส่วนหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อเนื่องไปยังส่วนอื่น, ซึ่งจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ในระยะยาวและค้นพบจุดคานงัดสำหรับการพัฒนาได้อย่างแม่นยำ

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี สภาพปัจจุบันทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาในปัจจุบันตระหนักถึงความสำคัญของการปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคดิจิทัล ประกอบกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพการศึกษา



ผ่านกระบวนการพัฒนาครูทั้งระบบ ส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) และเข้าร่วมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) อย่างต่อเนื่อง อันส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเกิดวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับจิรดา มงคลคลสวัสดิ์ (2566) ที่ระบุว่ากระบวนการแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกับเทคโนโลยีการจัดการความรู้ดิจิทัลเป็นกลยุทธ์สำคัญในการส่งเสริมองค์กรให้เท่าทันยุคปัจจุบัน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกมลวรรณ แสนเสนาะ และนันทิยา น้อยจันทร์ (2567) ที่ชี้ให้เห็นว่าภาพรวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก โดยสถานศึกษามีความโดดเด่นในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารและบุคลากรมีความพร้อมที่จะทุ่มเททรัพยากรและเวลาในการปฏิบัติการกิจเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ปรารถนาาร่วมกัน รวมถึงมีการเชื่อมโยงเป้าหมายส่วนบุคคลเข้ากับเป้าหมายขององค์กรอย่างแท้จริง ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทั้งนี้ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Senge (2006) ที่ชี้ให้เห็นว่าการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นวินัยสำคัญที่ช่วยให้เกิดการระดมสมองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการมีแบบแผนความคิด จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบุคลากรมีการเปิดรับข้อมูลหรือความคิดเห็นจากภายนอกอย่างสร้างสรรค์ และมีกรอบความคิดที่ดีซึ่งส่งผลให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ ตลอดจนตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ทั้งนี้สอดคล้องกับกมลวรรณ แสนเสนาะ และนันทิยา น้อยจันทร์ (2567) ที่พบว่า การสร้างพื้นที่สำหรับการสะท้อนคิดเพื่อปรับเปลี่ยนแบบแผนทางความคิดเดิมเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงาน

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบุคลากรมีกระบวนการที่ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรได้พัฒนาทักษะร่วมกันผ่านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ และประสบการณ์ โดยมีเป้าหมายร่วมเป็นแกนกลางในการทำงาน ซึ่งช่วยให้ทีมเกิดความเข้าใจและไว้วางใจกัน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ Marquardt (2011) ที่ระบุว่าองค์กรต้องมีระบบย่อยของการเรียนรู้ที่เข้มแข็งทั้งในระดับบุคคลและกลุ่มเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบุคลากรมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในองค์กรเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการคำนึงถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้สอดคล้องกับวันชนก อาจปรุ (2564) ที่พบว่าสถานศึกษาที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงมักมีการใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบ

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบุคลากรมีความใฝ่รู้ เปิดรับสิ่งใหม่ๆ และไม่หยุดนิ่งในการแสวงหาความรู้ผ่านการอบรมสัมมนา หรือการเรียนรู้ด้วยตนเอง รวมถึงมีความยืดหยุ่นทางความคิดพร้อมปรับตัวตามสถานการณ์ ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ Seo et al. (2024) ที่ระบุว่าความสำเร็จขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุค



ปัจจุบัน ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรในการนำทักษะและความรู้ส่วนบุคคลมาบูรณาการเพื่อแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในสถานศึกษา



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ควรขับเคลื่อนนโยบายเชิงกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนผ่านสถานศึกษาสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้ดิจิทัล” โดยสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรเพื่อสร้าง “นวัตกรรมทางการศึกษา” ผ่านกระบวนการวิจัยเป็นฐาน รวมถึงการพัฒนาแพลตฟอร์มฐานข้อมูลกลาง (Big Data) เพื่อส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และสร้างฉันทาร่วมในระดับเขตพื้นที่

1.2 ระดับบริหารสถานศึกษา: ผู้บริหารควรสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อ “วัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงรุก” โดยใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นพื้นที่ปลอดภัยในการสะท้อนคิดเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติบุคลากรสู่ “กรอบความคิดแบบเติบโต” พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมที่เชื่อมโยงเป้าหมายบุคคลสู่ความสำเร็จขององค์กร

1.3 ระดับบุคคล (ครูผู้สอน): ครูควรยกระดับสมรรถนะสู่การเป็น “บุคคลที่รอบรู้” โดยมุ่งเน้นทักษะการสร้างนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีแก้ปัญหการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งฝึกทักษะการทำงานร่วมกันแบบ “รวมพลัง” ผ่านการสนทนาเชิงลึกเพื่อเปลี่ยนประสบการณ์ส่วนบุคคลให้เป็นขีดความสามารถขององค์กร

#### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยเชิงลึกรายด้าน: ควรมีการศึกษาวิจัยเฉพาะเจาะจงเพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะด้าน “การเป็นบุคคลที่รอบรู้” (Personal Mastery) เนื่องจากเป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นเร่งด่วนที่สุด เพื่อยกระดับครูสู่การเป็นนวัตกรมืออาชีพ

2.2 การวิจัยเชิงปฏิบัติการและถอดบทเรียน: ควรดำเนินงานวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) หรือศึกษาเฉพาะราย (Case Study) ในสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)



Practice) เพื่อถอดรหัสปัจจัยความสำเร็จและกระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรมที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน เพื่อใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนาสถานศึกษาอื่นอย่างยั่งยืน

### เอกสารอ้างอิง

- กมลวรรณ แสนเสนาะ และนันทิยา น้อยจันทร์. (2567). ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 กลุ่ม 2. *วารสารสิรินธรปริทรรศน์*, 25(2): 2294-2302.
- จันทร์จิรา เหลลราช. (2564). *การจัดการความรู้ในยุคดิจิทัลเพื่อการพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จิรดา มงคลคลสวัสดิ์. (2566). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลเพื่อส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2561). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา*. ปทุมธานี: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วันชนก อางปุ. (2564). *แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในเขตภาคกลาง. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*.
- ศิริวรรณ ฉัตรมณีรัตน์. (2567). *นวัตกรรมการบริหารองค์กรทางการศึกษาในยุค AI*. ปทุมธานี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2567). *รายงานผลการดำเนินงานยกระดับคุณภาพการศึกษาตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2568). *ทิศทางการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่พื้นที่นวัตกรรม (ฉบับร่าง)*. กรุงเทพฯ: สพฐ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2566). *สภาวะการณ์การศึกษาไทยปี 2566: การขับเคลื่อนการเรียนรู้ตลอดชีวิตในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี. (2567). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2567-2570*. ปทุมธานี: กลุ่มนโยบายและแผน.
- Garvin, D.A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4): 78-91.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3): 607-610.
- Marquardt, M.J. (2011). *Building the learning organization: Achieving strategic advantage through a commitment to learning*. 3rd ed. Nicholas Brealey.
- OECD. (2024). *The Future of Education and Skills 2030: Learning Compass for Digital Transformation*. Paris: OECD Publishing.
- Senge, P.M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.



- Seo, J., Kim, L., & Yang, H. (2024). Digital leadership and learning organizations: A strategic framework for schools. *Journal of Educational Innovation*, 12(2), 112-130.
- World Bank. (2025). *Thailand Education Monitor: Strengthening Systems for Future Readiness*. Washington, DC: World Bank.

