



Original Research Article

The Development of Learning Organizations in Private Schools in the Lower Northern Region 2 of Thailand

การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่

ภาคเหนือตอนล่าง 2 ของประเทศไทย

Ranee Pasomtong^{1*}, Kritsana Dararuang², & Rungradit Kongyoungyune³

รานี ประสมทอง^{1*}, กฤษณะ ดาราเรือง², & รุ่งรติศ คงยั่งยืน³

ARTICLE INFO

Name of Author &
Corresponding Author: *

1. Ranee Pasomtong*

รานี ประสมทอง

Chao Praya University, Thailand.

มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา

Email: raneepasomtong@gmail.com

2. Kritsana Dararuang

กฤษณะ ดาราเรือง

Chao Praya University, Thailand.

มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา

Email: kritsana.d@cpu.ac.th

3. Rungradit Kongyoungyune

รุ่งรติศ คงยั่งยืน

Chao Praya University, Thailand.

มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา

Email: rungradit.k@cpu.ac.th

คำสำคัญ:

ภาวะผู้นำ, บรรยากาศองค์การ, องค์การแห่งการเรียนรู้, สถานศึกษาเอกชน, ภาคเหนือตอนล่าง 2 ของประเทศไทย

Keywords:

Leadership, Organizational Climate, Learning Organization, Private Schools, Lower Northern Region 2 of Thailand

Article history:

Received: 03/10/2025

Revised: 18/11/2025

Accepted: 20/12/2025

Available online: 01/02/2026

How to Cite:

Pasomtong, R. et al. (2026). The Development of Learning Organizations in Private Schools in the Lower Northern Region 2 of Thailand. *Journal Dhamma for Life*, 32(1), 524-544.

ABSTRACT

This study investigates the causal relationships among leadership factors, organizational climate, and the learning organization status of private basic education schools in the Lower Northern region 2 of Thailand. The objectives are to examine the levels of transformational leadership, organizational climate, and learning organization attributes; to analyze their interrelationships; and to assess the influence of leadership and climate on organizational learning development. A sample of 355 private school teachers from four provinces Kamphaeng Phet, Phichit, Nakhon Sawan, and Uthai Thani was selected using multi-stage random sampling. Data were collected via a validated and reliable questionnaire and analyzed using descriptive statistics, Pearson correlation, and stepwise multiple regression analyses.

Findings reveal that all three constructs leadership, organizational climate, and the learning organization are rated at very high levels. Notably, transformational leadership dimensions of vision and inspiration, along with organizational climate dimensions of responsibility, warmth and support, and clear organizational structure, are predominant. Within the learning organization, knowledge management and team learning play critical roles. Significant positive correlations exist among leadership, organizational climate, and learning organization variables. Key predictors influencing the learning organization include organizational commitment, organizational structure, work standards and expectations, inspirational leadership, supportive climate, intellectual stimulation, and idealized influence, which together account for 90.1% of the variance in learning organization capability.



Based on these findings, the study proposes actionable strategies to develop transformational leadership, foster a learning-conducive organizational climate, and enhance internal components of the learning organization through effective knowledge management, teamwork, and appropriate use of information technology. These approaches aim to promote sustainable and effective learning organizations within private schools in the Lower Northern region 2 of Thailand.

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง 2 ของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับปัจจัยภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของปัจจัยภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชนขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือตอนล่าง 2 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 355 คน ซึ่งเป็นครูโรงเรียนเอกชนใน 4 จังหวัด ได้แก่ กำแพงเพชร พิจิตร นครสวรรค์ และอุทัยธานี โดยสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงและค่าความเชื่อมั่นทางสถิติ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบก้าวหน้า

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูงมาก โดยภาวะผู้นำที่โดดเด่นได้แก่ การมีวิสัยทัศน์และการสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนบรรยากาศองค์การเน้นความรับผิดชอบ ความอบอุ่นและการสนับสนุน รวมถึงโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่าการจัดการความรู้และการเรียนรู้เป็นทีมมีบทบาทสำคัญ ทั้งนี้ ภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความผูกพันกับองค์กร โครงสร้างองค์การ มาตรฐานการปฏิบัติงาน การสร้างแรงบันดาลใจ ความอบอุ่นและการสนับสนุน การกระตุ้นการใช้ความรู้ และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ถึงร้อยละ 90.1 จากผลการวิจัยนี้ได้เสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการพัฒนาองค์ประกอบภายในขององค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านการจัดการความรู้ การทำงานเป็นทีม รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนล่าง 2 สามารถพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

บทนำ

การศึกษาเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่ทุกคนพึงได้รับอย่างเท่าเทียมโดยไม่คำนึงถึงวรรณะ เชื้อชาติ หรือภูมิหลังทางสังคม ตั้งแต่แรกเกิดจนถึงวัยชรา การเรียนรู้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนามนุษย์ในทุกมิติ ทั้งด้านสติปัญญา จิตใจ ร่างกาย และคุณธรรม อันเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติให้สามารถดำรงอยู่และแข่งขันได้ในบริบทของโลกศตวรรษที่สี่สิบเอ็ด ซึ่งเป็นยุคที่ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ซับซ้อน และเชื่อมโยงถึงกันในระดับโลก ภายใต้อิทธิพลของโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ พรมแดนทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมได้เลือนหายไปอย่างเห็นได้ชัด ประเทศที่สามารถยืดหยุ่นและพัฒนาได้อย่างมั่นคงล้วนใช้การศึกษาเป็นฐานความรู้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืน (UNESCO, 2015)

รัฐบาลไทยได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว โดยกำหนดยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว 20 ปี เพื่อเป็นกรอบทิศทางในการพัฒนาประเทศ โดยให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความมั่นคง การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างรอบด้าน ซึ่งการศึกษาถูกกำหนดให้เป็นกลไกหลักในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ปรับแนวทางการจัดการศึกษาให้มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะที่จำเป็นในศตวรรษที่สี่สิบเอ็ด ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และยกระดับคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561) การพัฒนาการศึกษาของประเทศไทยได้เป็นภารกิจของภาครัฐเพียงฝ่ายเดียว ภาคเอกชน โดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบการศึกษาไทย โรงเรียนเอกชนทำหน้าที่รองรับความต้องการทางการศึกษาของประชาชนในหลายพื้นที่ โดยเฉพาะพื้นที่ที่รัฐไม่สามารถจัดบริการทางการศึกษาได้อย่างทั่วถึง โรงเรียนเอกชนจำนวนมากยังมีศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ให้ทัดเทียมหรือสูงกว่าโรงเรียนของรัฐ ผ่านการลงทุนด้านบุคลากร เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ส่งผลให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่อยู่ในระดับน่าพึงพอใจ ดังสะท้อนจากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมหลายรายวิชา แม้โรงเรียนเอกชนจะมีบทบาทสำคัญต่อระบบการศึกษาไทย แต่ในปัจจุบันกลับเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ทั้งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่อัตราการเกิดลดลง การขยายตัวของโรงเรียนภายใต้การกำกับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนการแข่งขันระหว่างโรงเรียนเอกชนด้วยกันเอง ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้โรงเรียนเอกชนต้องเผชิญความเสี่ยงต่อการลดจำนวนนักเรียนและการขาดเสถียรภาพทางการบริหาร ความอยู่รอดของโรงเรียนเอกชนจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการรักษาคุณภาพ สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปกครอง และพัฒนาศักยภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ภายใต้บริบทดังกล่าว แนวคิดเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้สามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืน องค์การแห่งการเรียนรู้มุ่งเน้นการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร การแลกเปลี่ยนความรู้ การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนา



อย่างไม่หยุดยั้ง (Senge, 2006) เมื่อแนวคิดดังกล่าวถูกนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทของสถานศึกษา โรงเรียนจะไม่เป็นเพียงสถานที่ถ่ายทอดความรู้แก่ผู้เรียนเท่านั้น แต่ยังเป็นองค์กรที่ครูและบุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้และผลลัพธ์ของผู้เรียนในระยะยาว

โดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนในพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งมีบริบทด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมที่หลากหลาย การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องคำนึงถึงบริบทเฉพาะของพื้นที่ เพื่อให้การบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและสังคมในท้องถิ่น อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษามักมุ่งเน้นการศึกษาเชิงพรรณนาหรือการศึกษาระดับภาพรวม ขณะที่การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริบทของโรงเรียนเอกชน โดยเฉพาะในพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง ยังมีจำนวนจำกัด ซึ่งถือเป็นช่องว่างทางการวิจัยที่ควรได้รับการศึกษาเพิ่มเติม

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่างของประเทศไทย เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนเอกชน เสริมสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ปกครอง และยกระดับคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน อันจะนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความยั่งยืนของระบบการศึกษาไทยในระยะยาว

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิดในการวิจัย

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงบันดาลใจและการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกภายในองค์กร มากกว่าการมุ่งควบคุมหรือบริหารจัดการในลักษณะเชิงกลไก ผู้นำในลักษณะนี้ไม่ได้ทำหน้าที่เพียงสั่งการหรือกำกับดูแลเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเป็นแบบอย่างทางจริยธรรม ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ เคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล และมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืน (Bass & Avolio, 1994; Korejan & Shahbazi, 2016; อารีชนนท์ อิมเพ็ง, 2566) นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายตรงกันว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญหลายประการ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนซึ่งช่วยกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความมุ่งมั่นและศรัทธาในการทำงาน การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลโดยให้การสนับสนุนและพัฒนาอย่างเหมาะสม การกระตุ้นทางปัญญาเพื่อส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และการสร้างนวัตกรรม ตลอดจนการเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านพฤติกรรมและคุณธรรม ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ล้วนมีส่วนช่วยสร้างความไว้วางใจ ความผูกพัน และความร่วมมือระหว่างสมาชิกในองค์กร (Bass & Avolio, 1994; Jones & George, 2016; Medcalfe & Gilbert, 2017) ในบริบทของสถานศึกษาเอกชนที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันสูงและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านนโยบาย เทคโนโลยี และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมี



บทบาทสำคัญอย่างยิ่ง ผู้นำที่มีลักษณะดังกล่าวสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และส่งเสริมการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Rowe & Guerrero, 2019; พันธัสสา แก้วคำไสย์, 2566) ด้วยเหตุนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเน้นการเรียนรู้ร่วมกัน การปรับตัว และการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะยาว (Senge, 2006)

ทฤษฎีบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) เป็นแนวคิดที่อธิบายถึงสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะการบริหารจัดการ วัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร บรรยากาศดังกล่าวมีอิทธิพลโดยตรงต่อทัศนคติ ความรู้สึก และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร เนื่องจากเป็นกรอบการรับรู้ที่กำหนดว่าบุคลากรจะมององค์กรของตนอย่างไร และตอบสนองต่อสถานการณ์การทำงานในแต่ละวันในลักษณะใด นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การในทิศทางเดียวกันว่าเป็นปัจจัยเชิงจิตวิทยาและสังคมที่แฝงอยู่ในองค์กร และส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ (Brown & Moberg, 1980; Hellriegel & Slocum, 2011; ชนัตพร เข้มมาญ, 2562) บรรยากาศองค์การที่ดีจะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจของบุคลากร ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างยั่งยืน องค์กรที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการทำงานมักสามารถรักษามูลค่าของบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ได้ และส่งเสริมให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ ส่งผลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร (ชาลธร แสดงถนอม, 2563; พิระ แก้วสะอาด, 2564)

จากการสังเคราะห์งานวิจัยของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ พบว่าองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การที่มีความสำคัญและได้รับการกล่าวถึงอย่างต่อเนื่องสามารถจำแนกออกเป็น 6 ประการ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ ซึ่งสะท้อนถึงความชัดเจนของสายการบังคับบัญชาและการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจและรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน ความอบอุ่นและการสนับสนุนที่แสดงถึงความเอื้ออาทรและความช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในองค์กร ระบบรางวัลและการลงโทษที่เป็นธรรมและเหมาะสม มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังที่ชัดเจน รวมถึงความผูกพันต่อองค์กรซึ่งสะท้อนถึงความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Huang, 2013; Benedica, 2014; Wudarzewski, 2019; ณรงค์ศักดิ์ นาคสมบูรณ์, 2562; พณินดา เกษะบุตร, 2566) องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การเหล่านี้เมื่อทำงานร่วมกันอย่างสอดคล้อง จะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของสถานศึกษาเอกชน ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือ ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจจากบุคลากร ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้

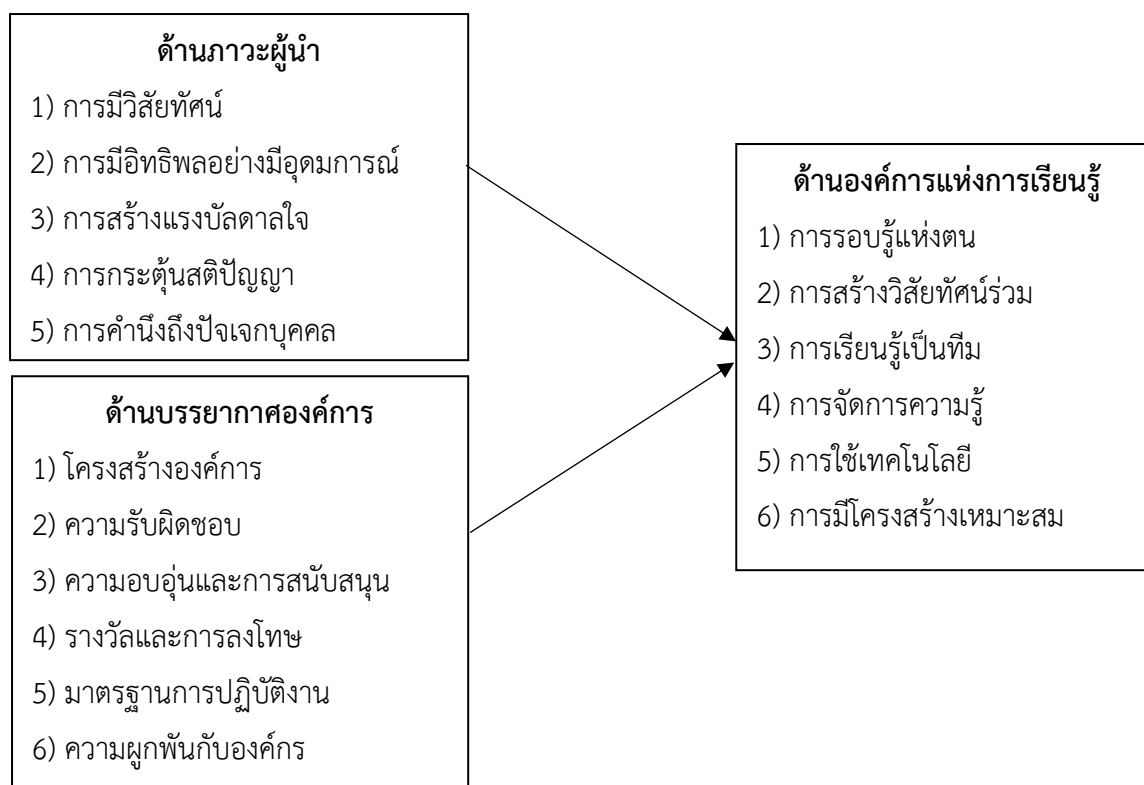
ส่วนเสีย บรรยากาศองค์กรที่ดีจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสนับสนุนคุณภาพการจัดการศึกษาและความสำเร็จของสถานศึกษาในระยะยาว (ธนัทพงษ์ วั่งทะพันธ์, 2564)

ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้

ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดสำคัญในการพัฒนาองค์กรในยุคที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แนวคิดดังกล่าวมุ่งเน้นให้องค์กรเป็นแหล่งของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับทีม ไปจนถึงระดับองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัว การแก้ไขปัญหา และการสร้างนวัตกรรมอย่างยั่งยืน นักวิชาการหลายท่าน อาทิ Senge (1990) และ Pedler, Burgoyne และ Boydell (1991) เห็นพ้องกันว่า การเรียนรู้ไม่ควรถูกจำกัดอยู่เพียงการฝึกอบรม แต่ควรฝังอยู่ในกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กรโดยรวม Senge (1990) และ Marquardt (2002) ได้เสนอองค์ประกอบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้หลายประการ โดยเริ่มจากการรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ซึ่งเป็นการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เพื่อให้สมาชิกในองค์กรมีเป้าหมายและทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ยังเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การทำงานร่วมกัน และการสร้างองค์ความรู้ใหม่ภายในองค์กร

องค์ประกอบอื่นที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน ได้แก่ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งช่วยรวบรวม ถ่ายทอด และใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรอย่างเป็นระบบ การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมและยืดหยุ่น ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เปิดกว้าง ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (Christiansen, 2000; ทศม วรประวัติ, 2565) งานวิจัยจำนวนมากยังชี้ให้เห็นว่า บรรยากาศองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการเกิดขึ้นขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะบรรยากาศที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น ทดลองแนวคิดใหม่ ๆ และเรียนรู้จากความผิดพลาดได้โดยไม่ถูกตำหนิ รวมถึงบทบาทของผู้บริหารที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำทางการเรียนรู้ เป็นผู้สนับสนุน และเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ปัจจัยเหล่านี้ล้วนช่วยผลักดันให้องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน (Pettinger, 2002; Richardson, 2003; ชีระ ริญเจริญ, 2562)

กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง 2 ประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง 2 ประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำ และบรรยากาศองค์การ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง 2 ของประเทศไทย
4. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง 2 ของประเทศไทย

สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยภาวะผู้นำ บริรยาภาสองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง 2 ของประเทศไทย มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. ปัจจัยภาวะผู้นำและบริรยาภาสองค์การ สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง 2 ของประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ระเบียบวิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชนในเขตภาคเหนือตอนล่าง 2 ของประเทศไทย จาก 4 จังหวัด ประกอบด้วยจังหวัดกำแพงเพชร จังหวัดพิจิตร จังหวัดนครสวรรค์ และจังหวัดอุทัยธานี จำนวน 3,203 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรทาร์โร่ ยามาเน่ ($e = 0.05$) และดำเนินการโดยเลือกสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) ดังนี้

1) จำแนกประชากรตามพื้นที่สถานศึกษาโรงเรียนเอกชนในแต่ละกลุ่มแยกตามจังหวัด ในเขตภาคเหนือตอนล่าง 2 ของประเทศไทย จำนวน 4 จังหวัดประกอบด้วย 1) กำแพงเพชร 722 คน 2) พิจิตร 571 คน 3) นครสวรรค์ 1,597 คน 4) อุทัยธานี 313 คน รวมทั้งสิ้น 3,203 คน

2) คำนวณสัดส่วนประชากรต่อกลุ่มตัวอย่างตามขนาดชุมชน และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย จนได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 355 คน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สัดส่วนประชากรต่อกลุ่มตัวอย่างตามขนาดจังหวัด

ลำดับ	จังหวัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1.	กำแพงเพชร	722	80
2.	พิจิตร	571	63
3.	นครสวรรค์	1,597	177
4.	อุทัยธานี	313	35
รวม		3,203	355

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ คือ ด้านภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การกระตุ้นสติปัญญา 5) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านบรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย 1) โครงสร้างองค์การ 2) ความรับผิดชอบ 3) ความอบอุ่นและการสนับสนุน 4) รางวัลและการลงโทษ 5) มาตรฐานการปฏิบัติงาน 6) ความผูกพันกับองค์กร ตัวแปรตาม คือ ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การรอบรู้แห่งตน 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) การเรียนรู้เป็นทีม 4) การจัดการความรู้ 5) การใช้เทคโนโลยี 6) การมีโครงสร้างเหมาะสม

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยในการสร้างแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาทำเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่มีคำถามชนิดปลายปิดโดยแบ่งโครงสร้างของแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

แบบสอบถามส่วนที่ 1 เป็นแบบเลือกตอบ (Check list) เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาและภูมิลำเนา

แบบสอบถามส่วนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การกระตุ้นทางสติปัญญา และ 5) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คำถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1) โครงสร้างองค์การ 2) ความรับผิดชอบ 3) ความอบอุ่นและการสนับสนุน 4) รางวัลและการลงโทษ 5) มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง และ 6) ความผูกพันกับองค์กร และคำถามเกี่ยวกับ องค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1) การรอบรู้แห่งตน 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) การเรียนรู้เป็นทีม 4) การจัดการความรู้ 5) การใช้เทคโนโลยี และ 6) การมีโครงสร้างเหมาะสม

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังนี้

1. ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Item Objective Congruence Index) ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.994 และ 2.หาความเชื่อมั่น (Reliability)



ของแบบสอบถาม โดยทดลองใช้แบบสอบถามกับกลุ่มครู ซึ่งมีใช้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 30 คน ได้ความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.942

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างจำนวน 355 คน ระหว่าง เดือน พฤษภาคม 2568 ถึงเดือน กรกฎาคม 2568 ใช้การเลือกสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) ตามพื้นที่ประชากรที่กำหนดไว้ตามตารางที่ 1 แล้วจึงเข้าพื้นที่เก็บข้อมูลโดยเป็นการสุ่มอย่างง่ายจนได้กลุ่มตัวอย่างตามปริมาณที่ต้องการโดยได้แบบสอบถามกลับมาจาก 4 จังหวัด จำนวน 355 ชุด ตามที่ได้คำนวณไว้
2. ตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมานในการวิเคราะห์ข้อมูลและทดสอบสมมติฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1. ใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2. ใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3. ใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4. ใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ แบบก้าวหน้า (Multiple Regression Analysis : stepwise) ในการวิเคราะห์ตัวแปรด้านภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง 2 ของประเทศไทย

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับ สูงมาก ($\bar{X}=4.61$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าการมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.64$) รองลงมาคือการสร้างแรงบันดาลใจและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.60$) และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับสูงมากเช่นกันคือการกระตุ้นทางสติปัญญา ($\bar{X} = 4.59$) ตามลำดับ (ตารางที่ 2)



ตารางที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านบรรยากาศองค์การโดยรวมและจำแนกรายด้าน

ด้านภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. การมีวิสัยทัศน์	4.64	0.528	สูงมาก	1
2. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.64	0.524	สูงมาก	1
3. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.60	0.531	สูงมาก	2
4. การกระตุ้นทางสติปัญญา	4.59	0.523	สูงมาก	3
5. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.60	0.494	สูงมาก	2
โดยรวม	4.61	0.493	สูงมาก	

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านบรรยากาศองค์การ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านบรรยากาศองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.54$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าความรับผิดชอบ อยู่ในระดับสูงมากมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$) รองลงมาคือความอบอุ่นและการสนับสนุนอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.57$) และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับสูงมาก เท่ากันคือมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังและความผูกพันกับองค์กร ($\bar{X} = 4.50$) ตามลำดับ (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านบรรยากาศองค์การโดยรวมและจำแนกรายด้าน

ด้านบรรยากาศองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. โครงสร้าง	4.56	0.497	สูงมาก	3
2. ความรับผิดชอบ	4.58	0.493	สูงมาก	1
3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน	4.57	0.508	สูงมาก	2
4. รางวัลและการลงโทษ	4.52	0.553	สูงมาก	4
5. มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง	4.51	0.529	สูงมาก	5
6. ความผูกพันกับองค์กร	4.51	0.541	สูงมาก	5
โดยรวม	4.54	0.473	สูงมาก	

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.52$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าด้านการจัดการความรู้ในระดับสูงมากมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$) รองลงมาคือการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.52$) และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับสูงคือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{X} = 4.49$) ตามลำดับ (ตารางที่ 4)

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและจำแนกรายด้าน

ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1.การรอบรู้แห่งตน	4.51	0.562	สูงมาก	3
2.การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	4.49	0.535	สูง	5
3.การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.52	0.522	สูงมาก	2
4.การจัดการความรู้	4.55	0.520	สูงมาก	1
5.การใช้เทคโนโลยี	4.50	0.551	สูง	4
6.โครงสร้างที่เหมาะสม	4.51	0.562	สูงมาก	3
โดยรวม	4.52	0.477	สูงมาก	

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ของครูโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง 2 ของประเทศไทย

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ กับองค์การแห่งการเรียนรู้ และบรรยากาศองค์การ พบว่าตัวแปรภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงกับทั้งตัวแปรบรรยากาศองค์การ ($r=0.870$ มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01) และตัวแปรองค์การแห่งการเรียนรู้ ($r=0.931$ มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01) แสดงว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลและมีความสัมพันธ์อย่างมีความหมายกับบรรยากาศองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ กับองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกสูงมาก ($r=0.931$, มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01) แสดงว่าบรรยากาศองค์การที่ดีมีความสัมพันธ์กับระดับการเรียนรู้ในองค์การอย่างชัดเจน

ตารางที่ 5 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

n = 355

ตัวแปร	ภาวะผู้นำ	บรรยากาศองค์การ	องค์การแห่งการเรียนรู้
ภาวะผู้นำ	1		
บรรยากาศองค์การ	.870**	1	
องค์การแห่งการเรียนรู้	.826**	.931**	1

** p<.01 ** หมายถึงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความมั่นใจที่ร้อยละ 99 หรือมี P-Value น้อยกว่า .01

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การ ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ของครูโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง 2 ของประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบ (Multiple Regression Analysis with Enter Method) พบว่า ในภาพรวม ตัวแปรอิสระ คือการมีส่วนร่วมของประชาชนส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขยะมูลฝอยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($F = 460.710$ และค่า $p = .000$) โดยสามารถส่งผลได้ร้อยละ 90.1 ($\text{Adjust } R^2 = .901$) ที่เหลืออีกร้อยละ 9.9 เป็นผลจากตัวแปรอื่นที่ไม่ได้นำมาศึกษาในงานวิจัยนี้ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า องค์ประกอบหลัก ภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มี 7 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ 1) ความผูกพันกับองค์กร ($\text{Beta} = .412, p < .01$) 2) มาตรฐานการปฏิบัติงาน ($\text{Beta} = .233, p < .01$) 3) การกระตุ้นสติปัญญา ($\text{Beta} = .154, p < .01$) 4) โครงสร้างองค์การ ($\text{Beta} = .140, p < .01$) 5) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ($\text{Beta} = .134, p < .01$) 6) ความอบอุ่นและการสนับสนุน ($\text{Beta} = .083, p = .01$) และ 7) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\text{Beta} = -.127, p < .01$)

ตารางที่ 6 แสดงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การ ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ของครูโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง 2 ของประเทศไทยโดยรวม

ตัวแปร	องค์การแห่งการเรียนรู้				p
	b	SE	β	T	
ค่าคงที่	.259	.081		3.178	.002
ความผูกพันกับองค์กร	.364	.033	.412	11.109*	.000
โครงสร้างองค์การ	.134	.030	.140	4.514*	.000
มาตรฐานการปฏิบัติงาน	.209	.039	.233	5.340*	.000
การกระตุ้นสติปัญญา	.140	.035	.154	3.989*	.000
ความอบอุ่นและการสนับสนุน	.078	.030	.083	2.552*	.011



ตัวแปร	องค์การแห่งการเรียนรู้				p
	b	SE	β	T	
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	-.115	.034	-.127	-3.357*	.001
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	.129	.041	.134	3.131*	.002
$R^2 =$	.903			F =	460.710*
Adjust $R^2 =$	.901	SE =	.150	P =	.000

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ที่ศึกษาระดับปัจจัยภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง 2 ของประเทศไทย พบว่าสถานศึกษาระดับภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง โดยสามารถเชื่อมโยงกับแนวคิดทางทฤษฎีและงานวิชาการที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน ในส่วนของภาวะผู้นำนั้น งานของ Bass และ Avolio (1994) ระบุถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรภายในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน จะช่วยผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Korejan & Shahbazi, 2016; Rowe & Guerrero, 2019) นอกจากนี้ ผู้นำที่มีอุดมการณ์และการส่งเสริมสติปัญญาจะช่วยสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Medcalf & Gilbert, 2017) สำหรับบรรยากาศองค์การ มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการดำเนินงานขององค์กรโดยเฉพาะในสถานศึกษา โดยบรรยากาศที่อบอุ่น สนับสนุน และมีโครงสร้างที่ชัดเจนจะเอื้อต่อการเกิดการเรียนรู้และพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร (Benedica, 2014; Huang, 2013) Brown และ Moberg (1980) ชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศองค์การที่ดีช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Kelly (1980) ที่พูดถึงปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรมที่มีผลต่อบรรยากาศภายในองค์กร การที่สถานศึกษามีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ และให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบร่วมกัน (Benedica, 2014; Huang, 2013) และจะช่วยส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาความสามารถและการเรียนรู้ร่วมกันด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดนักวิชาการหลายท่านได้ระบุว่าสถานศึกษาควรมีลักษณะการจัดการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการความรู้ และการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง (Senge, 1990; Marquardt, 2002; Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991) โดยองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีวัฒนธรรมและระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ซึ่งรวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม การจัดการความรู้ และการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม (Marquardt, 2002; Senge, 1990) การมีผู้นำที่เปลี่ยนแปลง (transformational leaders) และบรรยากาศที่เอื้ออำนวยนั้นเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยกระตุ้นกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (Rowe & Guerrero, 2019; Warrilow, 2022) การวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า



สถานศึกษาเอกชนในพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง 2 มีระดับภาวะผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลงร่วมกับบรรยากาศองค์การที่เอื้ออำนวยซึ่งประกอบด้วยความรับผิดชอบ การสนับสนุน และโครงสร้างที่ชัดเจน ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีความเข้มแข็งและยั่งยืนตามแนวคิดทฤษฎีสัมัยใหม่ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ และบรรยากาศองค์การที่ดีช่วยสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Bass & Avolio, 1994; Senge, 1990; Benedica, 2014) การบูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นองค์ประกอบที่ช่วยขับเคลื่อนพัฒนาการของสถานศึกษาดังกล่าวได้อย่างตอประกายทอประกายในปัจจุบัน ถือเป็นแนวทางที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาอื่น ๆ ได้เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ในระดับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 จากผลการวิจัยความสัมพันธ์ของปัจจัยภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง 2 ของประเทศไทย พบว่าตัวแปรทั้งสามนี้มีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติต่อกันอย่างชัดเจน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำที่มีค่าความสัมพันธ์ที่โดดเด่นในงานวิจัยนี้ประกอบด้วยมิติของวิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจ ซึ่งช่วยกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีเป้าหมายเดียวกันและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร (Bass & Avolio, 1994; Korejan & Shahbazi, 2016) ขณะเดียวกันบรรยากาศองค์การที่เน้นความรับผิดชอบ ความอบอุ่นและการสนับสนุน รวมถึงโครงสร้างองค์การที่ชัดเจนส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการเรียนรู้และการปรับตัว (Benedica, 2014; Huang, 2013) นอกจากนี้ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญทั้งการจัดการความรู้ และการเรียนรู้เป็นทีม ถูกพบว่ามีค่าความสัมพันธ์ในระดับสูงกับภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การ (Medcalf & Gilbert, 2017; Marquardt, 2002) หมายความว่า หากภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม จะส่งผลโดยตรงต่อความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้และพัฒนาไปพร้อมกัน

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 จากผลการวิจัยภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนเอกชนเขตภาคเหนือตอนล่าง 2 ของประเทศไทยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกและนัยสำคัญทางสถิติของภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การที่มีต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบ stepwise พบว่าองค์ประกอบสำคัญ 7 ด้านประกอบด้วย ความผูกพันกับองค์กร (Beta = 0.412) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Beta = 0.233) การกระตุ้นสติปัญญา (Beta = 0.154) โครงสร้างองค์การ (Beta = 0.140) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Beta = 0.134) ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Beta = 0.083) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในทางลบ (Beta = -0.127) อธิบายได้ว่าร่วมกันสามารถทำนายความแปรปรวนขององค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงถึง 90.1% (Adjusted R² = 0.901) การมีความผูกพันกับองค์กรสูงสุดในระดับ Beta = 0.412 แสดงให้เห็นว่าการที่บุคลากรโดยเฉพาะครูมีความรู้สึกถึงการยึดมั่นกับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กรเป็นหัวใจสำคัญในการผลักดันให้องค์การแห่งการเรียนรู้เติบโตได้อย่าง

ยังยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass และ Avolio (1994) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความผูกพันกับองค์กร เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรโดยรวม นอกจากนี้ มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Beta = 0.233) ยังเป็นตัวแปรที่แสดงถึงความชัดเจนในการตั้งเป้าหมายและการคาดหวังที่ส่งเสริมให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง (Jones & George, 2016) ส่วนด้านการกระตุ้นสติปัญญา (Beta = 0.154) เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญ เนื่องจากภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและท้าทายความคิดสร้างสรรค์ของครูจะสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้และการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง (Korejan & Shahbazi, 2016; Medcalf & Gilbert, 2017) เมื่อรวมกับโครงสร้างองค์การ (Beta = 0.140) ที่มีความชัดเจนและเหมาะสมจะช่วยสร้างเงื่อนไขพื้นฐานให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ (Senge, 1990; Marquardt, 2002) ตัวแปรการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Beta = 0.134) ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Beta = 0.083) แสดงว่าองค์การที่มีบรรยากาศที่ให้ความสำคัญกับความต้องการเฉพาะตัวและการให้การสนับสนุนทางอารมณ์จะส่งเสริมการเกิดองค์การการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Benedica, 2014; Huang, 2013) ในขณะที่การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Beta = -0.127) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำรูปแบบหนึ่งนั้นกลับส่งผลในทางลบ นั่นอาจหมายถึงภาวะผู้นำที่เน้นการครอบงำโดยอุดมการณ์หรือแนวทางที่เข้มงวดเกินไป อาจลดทอนบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่เปิดกว้างและความร่วมมือกันในองค์การ (Brown & Moberg, 1980; Warrilow, 2022)

โดยรวมแล้ว ผลวิจัยนี้สนับสนุนทฤษฎีและงานวิจัยที่ผ่านมาในเรื่องความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Rowe & Guerrero, 2019; Senge, 2006) และยังชี้ให้เห็นว่าการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม รวมถึงการสร้างบรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมความมั่นใจ การยอมรับ และการสนับสนุนซึ่งกันและกันในระดับบุคคลและองค์การ ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงที่เน้นการสร้าง ความผูกพันกับองค์กร การกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน การกระตุ้นสติปัญญา และการสร้างโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ นอกจากนี้ ควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่อบอุ่นและสนับสนุนปัจเจกบุคคลอย่างทั่วถึง และลดลักษณะการบริหารงานที่เน้นอิทธิพลแบบครอบงำเพื่อรักษาบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นบวกต่อไป (Medcalf & Gilbert, 2017; Benedica, 2014) ภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยกำหนดสำคัญที่ส่งผลเชิงบวกต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็งและยังยืนในโรงเรียนเอกชนในพื้นที่ศึกษา ซึ่งสามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้ในเชิงนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาสถาบันการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของครูและนักเรียนต่อไป (Bass & Avolio, 1994; Senge, 1990; Warrilow, 2022)

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 การนำเสนอแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง 2 ของประเทศไทย ทำให้ทราบว่าบทบาทที่สำคัญของภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การในการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน โดยผลวิจัยชี้ชัดว่าการพัฒนา



องค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องผสมผสานกลยุทธ์การบริหารที่เน้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์สร้างแรงบันดาลใจ ควบคู่กับการสร้างบรรยากาศองค์การที่อบอุ่นและสนับสนุน เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาตนเองของสมาชิกในองค์กรอย่างแท้จริง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เน้นการมีวิสัยทัศน์ (ค่าเฉลี่ย = 4.64) และการสร้างแรงบันดาลใจ (ค่าเฉลี่ย = 4.60) มีอิทธิพลสำคัญในการผลักดันองค์กรสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนไม่เพียงแต่ตั้งเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม แต่ยังสร้างพลังใจและความมุ่งมั่นร่วมกันในองค์กร ทำให้สมาชิกภายในองค์กรรู้สึกถึงความหมายและความสำคัญของภารกิจร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการบริหารสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการสร้างผู้นำเปลี่ยนแปลงที่สนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Bass & Avolio, 1994; Rowe & Guerrero, 2019) และยังเสริมด้วยการกระตุ้นสติปัญญา (ค่าเฉลี่ย = 4.59) ที่ช่วยจุดประกายความคิดสร้างสรรค์และส่งเสริมการแก้ปัญหาในรูปแบบใหม่ ๆ ในด้านบรรยากาศองค์การ ผลการศึกษาพบว่าความรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย = 4.58) ความอบอุ่นและการสนับสนุน (ค่าเฉลี่ย = 4.57) และโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย = 4.56) มีบทบาทสำคัญมากในการสนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศแบบนี้สร้างความรู้สึกลดตึงและความไว้วางใจในองค์กร ส่งเสริมความร่วมมือกัน และกระตุ้นให้สมาชิกกล้าทดลองและเรียนรู้จากข้อผิดพลาด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่ช่วยพัฒนาพฤติกรรมการทำงานและประสิทธิภาพโดยรวม (Brown & Moberg, 1980; Benedica, 2014; พันนิดา เกษะบุตร, 2566)

จากการวิเคราะห์สมการถดถอยแบบ Multiple Regression พบว่าตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้แก่ ความผูกพันกับองค์กร (Beta = 0.412) โครงสร้างองค์การ (Beta = 0.140) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Beta = 0.233) การสร้างแรงบันดาลใจ (Beta = 0.154) ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Beta = 0.083) และการกระตุ้นสติปัญญา (Beta = 0.154) ในขณะที่การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ส่งผลในทางลบ (Beta = -0.127) โดยปัจจัยเหล่านี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ถึง 90.1% (Adjusted R² = 0.901) แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการองค์การและภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานศึกษา (รานี ประสมทอง et al., 2025) แนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาเอกชนจึงควรมุ่งเน้นไปที่การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน พร้อมสร้างจุดร่วมทางวิสัยทัศน์ในองค์กร เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนา นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน โดยเน้นความรับผิดชอบต่อบทบาทและงาน การเสริมสร้างความอบอุ่นและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน รวมถึงการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย จะช่วยสร้างเงื่อนไขที่เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลและทีมงานร่วมกัน (Senge, 1990; Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991) อีกทั้ง การพัฒนาองค์ประกอบภายในขององค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ การเรียนรู้เป็นทีม และการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ จะช่วยเพิ่มศักยภาพของสถานศึกษาในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ รวมถึงช่วยส่งเสริมการสั่งสมและแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Marquardt, 2002; ทศม วรประวัติ, 2565) ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาควร



สนับสนุนการส่งเสริมผู้นำที่มีคุณสมบัติในการสร้างแรงบันดาลใจและรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย รวมถึงส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กรที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทดลอง เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ควรมีการพัฒนาโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับบริบท สร้างระบบการสื่อสารที่ชัดเจนและเข้มแข็ง เพื่อยกระดับประสิทธิภาพของการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมทางการเรียนรู้ (Richardson, 2003; Warrilow, 2022) ด้วยแนวทางเหล่านี้ สถานศึกษาเอกชนในภาคเหนือตอนล่าง 2 จะสามารถพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความยั่งยืน มีความสามารถในการปรับตัว รับมือกับความเปลี่ยนแปลง และเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสังคมในอนาคตได้อย่างแท้จริง

สรุป

งานวิจัยนี้มีข้อสรุปที่สำคัญคือ ภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การมีระดับสูงและมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง 2 ของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจ รวมถึงบรรยากาศองค์การที่เน้นความรับผิดชอบ ความอบอุ่นและการสนับสนุน และโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน นอกจากนี้การจัดการความรู้และการเรียนรู้เป็นทีมเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เสริมสร้างการเติบโตขององค์กรการเรียนรู้ ได้แก่ ความผูกพันกับองค์กร มาตรฐานการปฏิบัติงาน การสร้างแรงบันดาลใจ ความอบอุ่นและการสนับสนุน การกระตุ้นสติปัญญา และโครงสร้างองค์การ ซึ่งรวมกันสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ถึงร้อยละ 90.1 อย่างไรก็ตาม การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ถูกพบว่ามีผลในทางลบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรเน้นการสร้างวิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจที่ชัดเจน พร้อมสร้างบรรยากาศองค์การที่สนับสนุน รวมทั้งพัฒนาองค์ประกอบภายในองค์กร เช่น การจัดการความรู้ การทำงานเป็นทีม และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพในสถานศึกษาเอกชนในภูมิภาคนี้

ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง การสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการเสริมสร้างองค์ประกอบภายในขององค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ การทำงานเป็นทีม และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเหมาะสม ซึ่งมีประโยชน์เชิงวิชาการและเชิงนโยบายในการส่งเสริมให้สถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนล่าง 2 สามารถพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป



ข้อเสนอแนะ

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการศึกษา

จากผลการวิจัยที่ศึกษาในสถานศึกษาเอกชนเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง 2 ของประเทศไทย มุมมองเพื่อการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์ ดังนี้ ผลการศึกษาชี้ชัดว่าภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจ รวมถึงบรรยากาศองค์การที่อบอุ่น สนับสนุน และมีโครงสร้างชัดเจน เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยข้อเสนอแนะแรกคือองค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำให้เป็นแบบ Transformational Leadership ที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจและผูกพันกับองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความยั่งยืนของการเรียนรู้ภายในองค์กร นอกจากนี้ควรปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้มีความชัดเจนและเอื้อต่อการสื่อสาร รวมถึงดูแลสร้างบรรยากาศการทำงานที่มุ่งเน้นความอบอุ่นและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและมีความมุ่งมั่นในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ต้องระมัดระวังการมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ที่เกินไป ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการจัดการความรู้และการทำงานเป็นทีมสามารถเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปคือ การสร้างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การสร้างบรรยากาศองค์การที่เหมาะสม และการใช้เทคโนโลยีควบคู่กัน จะช่วยส่งเสริมให้สถานศึกษาเอกชนบรรลุเป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป ควรมุ่งเน้นการขยายขอบเขตการศึกษาเพื่อให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลายและกว้างขึ้น เช่น การศึกษาภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาประเภทต่าง ๆ ทั้งโรงเรียนรัฐและเอกชนในพื้นที่อื่น ๆ ของประเทศ เพื่อเปรียบเทียบและวิเคราะห์ความแตกต่างในบริบทที่หลากหลาย นอกจากนี้ควรพัฒนาเครื่องมือวิจัยให้ครอบคลุมองค์ประกอบของภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การในมิติที่ลึกซึ้งและรอบด้านมากขึ้น เช่น การรวมตัวแปรเชิงพฤติกรรมหรือเชิงจิตวิทยาที่อาจมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ งานวิจัยในอนาคตควรนำเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง เช่น การวิเคราะห์เส้นทางเชิงสาเหตุ (SEM) หรือการวิเคราะห์เชิงสาเหตุแบบผสม (mixed methods) มาใช้เพื่อเพิ่มความแม่นยำในการประเมินความสัมพันธ์และ causal relationship ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ รวมถึงการศึกษาวิเคราะห์เชิงคุณภาพควบคู่กับเชิงปริมาณเพื่อเจาะลึกบริบทและปัจจัยแวดล้อมเชิงสถานการณ์ที่อาจมีผลต่อภาวะผู้นำและการพัฒนาองค์การการเรียนรู้ ควรเพิ่มการศึกษาถึงบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมในกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงการประเมินผลระยะยาว (longitudinal study) เพื่อวัดการเปลี่ยนแปลงในองค์การการเรียนรู้ตามกาลเวลา อีกทั้งการวิจัยครั้งต่อไปควรพิจารณาปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายภาครัฐและ



สภาพแวดล้อมทางสังคม-เศรษฐกิจ ที่อาจส่งผลกระทบต่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนในบริบทของประเทศไทย

ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตจะสามารถสร้างองค์ความรู้ที่ตอบโจทย์ทั้งเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุมมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กิริชัญญา ของโพธิ์. (2565). บรรยายการองค์การและผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงาน. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 18(2), 112–130.
- ชนัตพร เขียมหาญ. (2562). บรรยายการองค์การกับวัฒนธรรมองค์กร. *วารสารสังคมศาสตร์*, 9(1), 133–150.
- ธนัทพงษ์ วัชระพันธ์. (2564). ผลของบรรยายการองค์การต่อประสิทธิภาพการทำงาน. *วารสารจิตวิทยาองค์กร*, 15(2), 98–115.
- พัฒนัสสา แก้วคำไสย์. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: กลยุทธ์การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 14(2), 19–38.
- พีระ แก้วสะอาด. (2564). ปัจจัยที่มีผลต่อบรรยายการองค์การ. *การบริหารธุรกิจ*, 13(4), 72–88.
- สุนิสา เนาวรัตน์. (2563). บรรยายการองค์การ: ความหมายและผลกระทบ. *วารสารบริหารการศึกษา*, 11(1), 88–104.
- อาวัชนนท์ อิมเพ็ง. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา: แนวทางการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กร. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 15(1), 45–62. New
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Benedica, M. (2014). Organizational atmosphere and its components. *Journal of Business Management*, 12(3), 45–59.
- Brown, S. P., & Moberg, D. J. (1980). Organizational climate: Its impact on employee performance. *Organizational Dynamics*, 8(4), 50–67.
- Huang, C. (2013). Key elements of organizational climate for performance. *International Journal of Management*, 10(1), 25–33.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2016). *Essentials of contemporary management*. McGraw-Hill Education.
- Kelly, J. (1980). *Organizational climate theory*. In Sornya (Ed.), *Organization studies* (211–234). Bangkok: Publisher.
- Korejan, R., & Shahbazi, M. (2016). Characteristics and effects of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 12(2), 34–47.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. McGraw-Hill.
- Medcalf, G., & Gilbert, S. (2017). Enhancing learning organizations in education. *Educational Development*, 9(3), 123–138.



-
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company: A strategy for sustainable development*. McGraw-Hill.
- Rowe, A., & Guerrero, L. (2019). Strategies for organizational learning and transformational leadership. *International Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 77–94.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Warrilow, S. (2022). Creating a culture of continuous learning in schools. *Journal of Education Leadership*, 31(4), 210–227.
- Wudarzewski, J. (2019). Management styles and organizational climate. *International Journal of Business Management*, 14(2), 102–118.

