

กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

Strategies for Developing Learning Organization of Schools

Subsidiary to The Secondary Educational Service office Khon Kaen

เขมณิจ บุญสาส์¹ และกาญจน์ เรืองมนตรี²

Khemanij Bunsalee¹ and Karn Ruangmontri²

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม^{1,2}

M.Ed. Educational Administration and Development, Faculty of Education Mahasarakham University^{1,2}

Corresponding author, E-mail: khemanij2016@gmail.com¹, karnr2011@gmail.com²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 2) พัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยกำหนดกระบวนการวิจัย และพัฒนาแบบผสมผสาน แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำนวน 224 คน สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ ระยะที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำนวน 24 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบบันทึกเอกสาร แบบสังเกตแบบมีส่วนร่วม และแบบประเมิน แบบสอบถามสภาพปัจจุบันมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.495 ถึง 0.897 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.982 แบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.519 ถึง 0.939 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.994 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความต้องการจำเป็น $PNI_{modified}$ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านความรู้เท่าทัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม และด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน สภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงที่สุดไปหาต่ำสุด ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านความรู้เท่าทัน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน ดังนั้นความต้องการจำเป็นมีค่าอยู่ระหว่าง 0.108-0.168 พิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน มีความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนาโดยเร่งด่วน รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านความรู้เท่าทัน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 2) กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษามี 5 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารด้วยระบบคุณภาพอย่างยั่งยืน 2) กลยุทธ์ส่งเสริมศักยภาพผู้บริหาร และครู 3) กลยุทธ์ส่งเสริมการใช้ความรู้ประสบการณ์ และเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน 4) กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารสถานศึกษา



ที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน และ 5) กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 มาตรการ 5 วัตถุประสงค์ 15 เป้าหมาย 23 ตัวชี้วัดความสำเร็จ 44 แนวทางปฏิบัติ ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่า โดยรวม และรายด้านมีความเหมาะสม และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: กลยุทธ์การพัฒนา; องค์กรแห่งการเรียนรู้; สถานศึกษา



ABSTRACT

This research aimed to 1) investigate the existing situation, desirable situation and needs of being learning organization of schools, 2) to develop strategies being learning organization of schools. The design of the study was mixed methods. There were two phases of the study. Phase 1 was the study of the existing situations, desirable situations and needs of being learning organization of schools. The sample of the study in phase 1 was 224 participants consisted of school administrators and teachers who were selected by stratified random sampling. Phase 2 was the developing strategies being learning organization of schools. The participants were 24 consisted of school administrators and teachers who were selected by purposive sampling. The instruments used were questionnaire, interview questions, document recorded form, not involved observation form and evaluation form. The discrimination of questionnaire of existing situations rated 0.495-0.897 and reliability was 0.982. The discrimination of questionnaire desirable situations rated 0.519-0.939 and reliability was 0.994. The statistics used in the study comprised of frequency, percentage, mean, standard deviation and $PNI_{modified}$ and content analysis.

The results of the study revealed that 1) The existing situations of being learning organization of schools shown that overall and all aspects were rated in more level which could be ordered according to the highest mean as follows; systems thinking, building shared vision, personal mastery, team learning and mental models respectively. The desirable situations of being learning organization of schools shown that overall and all aspects were rated in most level which could be ordered according to the highest mean as follows; team learning, systems thinking, personal mastery, building shared vision and mental models respectively. $PNI_{modified}$ of needs for being learning organization of schools rated 0.108-0.168. When considered of each aspect shown that the most needed of developing the strategies being learning organization of schools was mental models, team learning, personal mastery, building shared vision and systems thinking respectively. 2) Strategies for developing learning organization of schools covered five strategies included 1) strategy for administration promoting with the sustainable quality systems, 2) strategy for administrators and teachers' capacity promoting, 3) strategy for using of knowledge, experience and technology to support operations promoting, 4) strategy for schools administration with aim at the performance-based-work promoting and 5) strategy for schools development participation promoting. Five strategic developing consist of five measures, five objectives, fifteen targets, twenty-three key performance indicators and forty-four practices guidelines. Results of suitability and possibility evaluation of strategies for developing learning organization of schools pointed out that overall and all aspects were rated in most level.

Keywords: Strategy for Developing, Learning Organization, School



บทนำ

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์การที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างสูง ทั้งวงการวิชาการ วงการธุรกิจ และการบริหารจัดการที่มุ่งปรับเปลี่ยน และพัฒนาองค์การให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลง ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงส่งผลให้ทุกองค์การจะต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง องค์การภาคธุรกิจ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ ต่างนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกับการบริหารรูปแบบอื่น ๆ เพื่อพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จในภาพรวมขององค์การ แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มีการศึกษามาตั้งแต่ปี 1978 เมื่อ คริสอาร์กิส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษา และพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดมีผลงานเขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา โดนัล ชอน (Donald Schon) แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ในหนังสือชื่อ Organizational Learning: A theory of action perspective ซึ่งถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ในระยะเริ่มแรกใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ ซึ่งในเวลาต่อมา ปีเตอร์ เอ็ม เซงเก (Peter M. Senge) ศาสตราจารย์ของสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology: MIT) ได้เผยแพร่ในหนังสือ "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization" แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้รับการนิยามแพร่หลายไปทั่วโลก รวมถึงในประเทศไทยด้วย หลักการสำคัญของการนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ วินัยประการที่หนึ่ง การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) วินัยประการที่สอง ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) วินัยประการที่สาม แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) วินัยประการที่สี่ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) และวินัยประการที่ห้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) (Senge, 2006, pp. 6-11) องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นการพัฒนา และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่จะปรับตัวอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง บุคลากรมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มี

ลักษณะผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตมีบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการทำงานของบุคลากร และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร หน่วยงาน มีการกำหนดโครงสร้าง ขอบเขตการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนไว้ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรมีแนวทางปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้า และมีอิสระในการปฏิบัติงาน และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน มีการมอบอำนาจตามความเหมาะสม เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้วัสดุ อุปกรณ์มีเทคโนโลยีสนับสนุนที่เพียงพอ และมีประสิทธิภาพ

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ และจำเป็นต่อการบริหารองค์การยุคใหม่ ซึ่งจะเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาไปที่ทรัพยากรบุคคลอย่างสูงสุด โดยจะมีการสร้างฐานความรู้ (Knowledge Based) ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Capitals) และเป็นรูปแบบองค์การที่ใช้ทักษะการมององค์การแบบองค์รวม คือ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนั้นบุคลากรขององค์การจำเป็นต้องมีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ และเป็นมืออาชีพ มีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ และใช้ทักษะประสบการณ์เป็นฐานความรู้ที่สำคัญประกอบกับการใช้กลยุทธ์การพัฒนา (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2562, น. 115) สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่นเป็นองค์การหนึ่งที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี สารสนเทศที่ทันสมัย รวมทั้งภาวะบีบของการปฏิรูปการศึกษา ในการบริหารองค์การยุคใหม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เป็นองค์การที่มีความคล่องตัว ปรับตัวได้ดี มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นเลิศ เพื่อสามารถตอบสนองทางเลือกของผู้รับบริการทางการศึกษาที่มีความเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น ประกอบกับเป็นองค์การที่ให้บริการด้านการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหลัก เป้าหมายสุดท้ายของสถานศึกษาก็คือการเรียนรู้ของผู้เรียน ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีลักษณะเช่นนี้ได้ ผู้บริหารต้องมองสถานศึกษาเป็นระบบองค์การ มีการวางแผนกลยุทธ์ ใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยใช้หลักการวิเคราะห์สถานศึกษา ประกอบด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์



ภายในสถานศึกษา ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) และการวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกสถานศึกษา ได้แก่ โอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threat) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารในองค์กรนั้น ๆ ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งที่เกิดขึ้น และแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากในการทำทวิทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินการต่าง ๆ ที่เหมาะสมต่อไป (พรวิทย์ จันทร์ศิริ, 2562, น.135-137)

ผู้วิจัยในฐานะที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น จึงมีความประสงค์ที่จะศึกษา เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และได้กลยุทธ์ การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาว่ามีกระบวนการดำเนินการไปอย่างไร เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ใช้เป็นข้อมูลในการบริหาร การวางแผน และการปรับปรุงพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น ให้มีประสิทธิภาพ และสนองตอบต่อการปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบัน และอนาคตได้อย่างแท้จริง

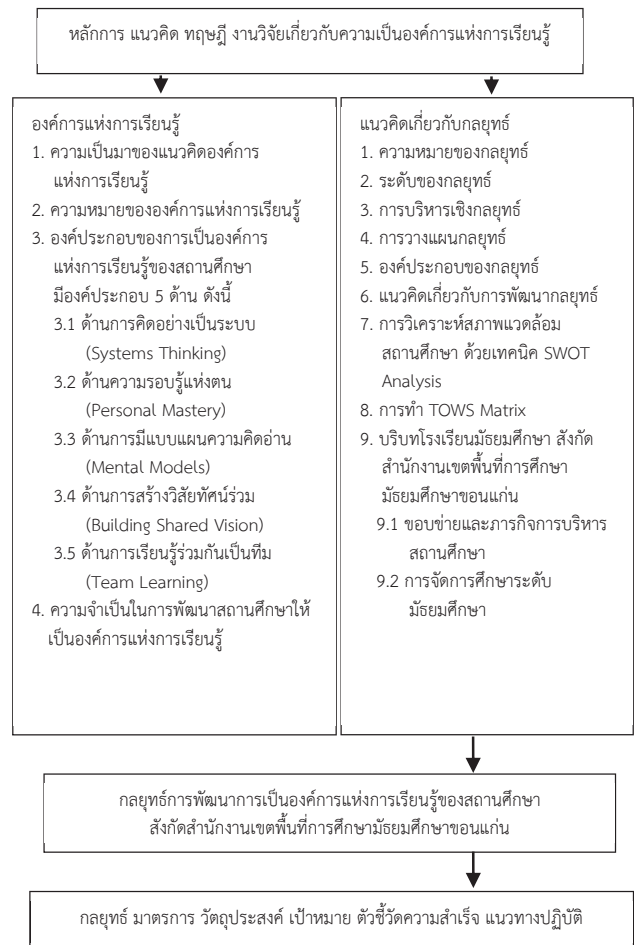
วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีหลักการ ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดทฤษฎีของ Senge (2006), Pedler Burguynne & Boydell (1991), Joan K. Bennett & Michael J. O'Brien (1994), Marquardt and Reynold (1994), Marquardt (1996), David A.

Gavin (1998), Gareth Morgan (2006), Russell Sarder (2016), วิจารย์ พานิช (2550), ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2552), จิรประภา อัครบวร (2554), เฉษฐา นกน้อย (2554) และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2562)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีหลักการ ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถสรุปได้ว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 24 ตัวชี้วัด ได้แก่



องค์ประกอบที่ 1 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำนวน 4 ตัวชี้วัด
องค์ประกอบที่ 2 ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน จำนวน 6 ตัวชี้วัด
องค์ประกอบที่ 3 ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน จำนวน 4 ตัวชี้วัด
องค์ประกอบที่ 4 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจำนวน 6 ตัวชี้วัด
และองค์ประกอบที่ 5 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจำนวน 4 ตัวชี้วัด

2. ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้มุ่งศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

3. ขอบเขตด้านตัวแปร

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ องค์ประกอบของกลยุทธ์และผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์

4. ขอบเขตระยะเวลา

การศึกษาครั้งนี้ศึกษาในช่วงระหว่างวันที่ 21 มีนาคม พ.ศ. 2563 ถึงวันที่ 19 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นกระบวนการวิจัย และพัฒนาแบบผสมผสานโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพแบ่งเป็น 2 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์

และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

แหล่งข้อมูล

ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 84 คน ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานงบประมาณ ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป และครูหัวหน้างานแผนงาน จำนวน 420 คน รวมทั้งสิ้น 504 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 37 คน ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงาน

งบประมาณ ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป และครูหัวหน้างานแผนงาน จำนวน 187 คน รวมทั้งสิ้น 224 คน สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ

เครื่องมือการวิจัย

1. ประเภทของเครื่องมือ

แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับ ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด แบบให้เลือกตอบ ประกอบด้วยสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มี 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 2) ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน 3) ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน 4) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และ 5) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ครอบคลุม 24 ตัวชี้วัด จำนวน 48 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของ Likert

2. การสร้าง และการหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย

2.1 ศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

2.2 กำหนดขอบเขตคำถามให้ครอบคลุมกรอบแนวคิด ความมุ่งหมาย และองค์ประกอบที่ทำให้ทราบถึงกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

2.3 นำร่างแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแก้ไข ปรับปรุงเพื่อความถูกต้อง และเหมาะสม

2.4 แบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ 5 คน เพื่อตรวจสอบความครอบคลุม ถูกต้องความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความถูกต้องของรูปแบบ



ของแบบสอบถาม และการใช้ภาษาเพื่อให้ถูกต้องตามหลักวิชาการ และเพื่อความสำเร็จของแบบสอบถาม

2.5 นำแบบสอบถามมาหาค่าความสอดคล้องของข้อคำถามกับจุดประสงค์ (IOC: Index of Item objective congruence) ผลการประเมินค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญต่อแบบสอบถามได้ค่าคะแนนเฉลี่ยของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตั้งแต่ 0.60-1.00 แปลผล คือ ใช้ได้ทั้ง 48 ข้อ

2.6 การทดลองใช้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มทดลองที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูหัวหน้ากลุ่มงาน และครูหัวหน้างานแผนงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบค่าอำนาจจำแนก โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) และตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ทั้งฉบับ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's coefficient alpha) โดยใช้เกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้มีค่าทั้งฉบับตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, น. 117) แบบสอบถามสภาพปัจจุบันมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.495 ถึง 0.897 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.982 แบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.519 ถึง 0.939 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.994

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. เก็บข้อมูลจากการสำรวจระดับปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่าง โดยให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ (Google form) ให้ลิงค์ และคิวอาร์โค้ดสำหรับการตอบแบบสอบถาม พร้อมคำอธิบายให้ทราบอย่างชัดเจน

2. รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างในสถานศึกษาผ่านระบบออนไลน์

3. ตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามแล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูป

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงท้ายตาราง

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

2. วิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Need Index :PNI_{modified}) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น

ระยะที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

แหล่งข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหารสถานศึกษา และครูจำนวน 24 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจงผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำนวน 7 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง มีคุณสมบัติดังนี้ เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไปในสาขาการบริหารการศึกษา เป็นผู้บังคับบัญชาหน่วยงานระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 5 ปี ศึกษานิเทศก์ และครูหัวหน้ากลุ่มงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น



เครื่องมือการวิจัย

1. ประเภทของเครื่องมือ

1.1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างใช้ในการสัมภาษณ์ สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 ข้อมูลการพัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

1.2 แบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมใช้สังเกตแบบไม่เป็นทางการในการเก็บข้อมูล สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ได้แก่ พฤติกรรมของบุคคล บรรยากาศองค์การ และการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากร

1.3 แบบบันทึกเอกสารใช้วิเคราะห์สรุปข้อมูลจากบันทึกการศึกษาเอกสารวิเคราะห์สรุปข้อมูลที่ได้เพื่อจำแนกหรือจัดกลุ่มในรูปแบบตารางวิเคราะห์

1.4 แบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมิน

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารด้วยระบบคุณภาพอย่างยั่งยืน 2) กลยุทธ์ส่งเสริมศักยภาพผู้บริหาร และครู 3) กลยุทธ์ส่งเสริมการใช้ความรู้ ประสิทธิภาพ และเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน 4) กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน และ 5) กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 มาตรการ 5 วัตถุประสงค์ 15 เป้าหมาย 23 ตัวชี้วัดความสำเร็จ 44 แนวทางปฏิบัติ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

2. การสร้าง และการหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย

2.1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง กำหนดโครงสร้างให้สอดคล้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษานำร่างแบบสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องสำนวนภาษา จากนั้นดำเนินการแก้ไขตาม

คำแนะนำจัดทำฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลต่อไป

2.2 แบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมกำหนดโครงสร้างให้ครอบคลุมองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไข นำไปใช้สังเกตแบบไม่เป็นทางการในการเก็บข้อมูลสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี

2.3 แบบบันทึกเอกสารกำหนดโครงสร้างให้สอดคล้อง และครอบคลุมกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไข ใช้วิเคราะห์สรุปข้อมูลเพื่อจำแนกหรือจัดกลุ่มในรูปแบบตารางวิเคราะห์

2.4 แบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

2.4.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

2.4.2 สร้างแบบประเมิน (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวทางของ Likert ลิคอร์ท

2.4.3 นำแบบประเมิน (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความครอบคลุมเนื้อหา ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ความชัดเจนของภาษา และรูปแบบของแบบประเมิน แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

2.4.4 นำแบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน ในการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ติดต่อประสานงานกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ และขออนุญาตหมายวันเวลา และขอสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล



2. เก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ผู้วิจัยจดบันทึกอย่างละเอียด บันทึกเสียงโดยขออนุญาตในการบันทึกก่อน

3. ติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินกลยุทธ์ และขอนัดหมายวัน และเวลา ขอความอนุเคราะห์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ด้วยตนเอง และส่งเอกสารทางไปรษณีย์

4. รวบรวมแบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ที่ได้รับกลับคืนทางไปรษณีย์ และติดตามด้วยตนเอง

5. นำแบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ที่ได้รับทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบประเมินจากการเก็บข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมทางสถิติ และแปลผลข้อมูล

6. สรุปผล และนำเสนอผลต่ออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา

7. พัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และเขียนรายงานผลการศึกษาค้นคว้าเพื่อเผยแพร่

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2. การประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาใช้การวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

1.1 สภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการสร้าง

วิสัยทัศน์ร่วม ด้านความรู้แห่งตน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงที่สุดไปหาต่ำสุด ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านความรู้แห่งตน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน

1.3 ดัชนีความต้องการจำเป็นมีค่าอยู่ระหว่าง 0.108-0.168 พิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่านมีความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนาโดยเร่งด่วน รองลงมา คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านความรู้แห่งตน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

2. ผลการพัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

2.1 การพัฒนากลยุทธ์มี 5 กลยุทธ์ ดังนี้

2.1.1 กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารด้วยระบบคุณภาพอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 1 มาตรการ 1 วัตถุประสงค์ 2 เป้าหมาย 4 ตัวชี้วัดความสำเร็จ 6 แนวทางปฏิบัติ

2.1.2 กลยุทธ์ส่งเสริมศักยภาพผู้บริหาร และครูประกอบด้วย 1 มาตรการ 1 วัตถุประสงค์ 3 เป้าหมาย 6 ตัวชี้วัดความสำเร็จ 10 แนวทางปฏิบัติ

2.1.3 กลยุทธ์ส่งเสริมการใช้ความรู้ประสบการณ์ และเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานประกอบด้วย 1 มาตรการ 1 วัตถุประสงค์ 3 เป้าหมาย 4 ตัวชี้วัดความสำเร็จ 8 แนวทางปฏิบัติ

2.1.4 กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน ประกอบด้วย 1 มาตรการ 1 วัตถุประสงค์ 3 เป้าหมาย 5 ตัวชี้วัดความสำเร็จ 12 แนวทางปฏิบัติ

2.1.5 กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ประกอบด้วย 1 มาตรการ 1 วัตถุประสงค์ 4 เป้าหมาย 4 ตัวชี้วัดความสำเร็จ 8 แนวทางปฏิบัติ

2.2 ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน แสดงในตารางที่ 1



ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมทั้ง 5 ด้าน

กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.63	0.48	มากที่สุด
2. ด้านความรอบรู้แห่งตน	4.75	0.31	มากที่สุด
3. ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน	4.75	0.30	มากที่สุด
4. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	4.82	0.24	มากที่สุด
5. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.85	0.20	มากที่สุด
โดยรวม	4.76	0.30	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวม และรายด้านมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมทั้ง 5 ด้าน

กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเป็นไปได้
1. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.53	0.43	มากที่สุด
2. ด้านความรอบรู้แห่งตน	4.58	0.43	มากที่สุด
3. ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน	4.61	0.55	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 2 (ต่อ)

กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเป็นไปได้
4. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	4.65	0.47	มากที่สุด
5. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.65	0.44	มากที่สุด
โดยรวม	4.60	0.45	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวม และรายด้านมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญนำมาสรุป และอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. ดัชนีความต้องการจำเป็นมีค่าอยู่ระหว่าง 0.108-0.168 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีแบบแผนความคิดอ่าน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ความรอบรู้แห่งตน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการคิดอย่างเป็นระบบ จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นชัดว่า การมีแบบแผนความคิดอ่านเป็นความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนาโดยเร่งด่วน ลำดับที่ 1 ทั้งนี้เป็นเพราะสถานศึกษาควรมีการออกแบบโครงสร้าง และกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานตามความจำเป็นเร่งด่วน และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานทั้งภายใน และภายนอกองค์กรต่างก็ส่งผลกระทบต่อภาระงานทำให้มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ คือ Gareth Morgan (2006, p. 201) กล่าวว่า การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ระบบสารสนเทศ สิ่งนี้เป็นเรื่องท้าทาย และจะต้องช่วยสร้างนวัตกรรมการพัฒนาองค์กรมากขึ้น

2. ผลการพัฒนากิจกรรมเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า มี 5 องค์ประกอบ 5 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารด้วยระบบคุณภาพอย่างยั่งยืน 2) กลยุทธ์ส่งเสริมศักยภาพผู้บริหาร และครู 3) กลยุทธ์ส่งเสริมการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน 4) กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน และ 5) กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 มาตรการ 5 วัตถุประสงค์ 15 เป้าหมาย 23 ตัวชี้วัดความสำเร็จ 44 แนวทางปฏิบัติ

2.1 กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารด้วยระบบคุณภาพอย่างยั่งยืน คือการที่สถานศึกษามีวิธีการหรือกระบวนการที่ส่งเสริมการคิด และวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายที่มีทิศทางเพื่อพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้นอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เป็นเพราะสถานศึกษาควรมีการบริหารจัดการที่งานสอดคล้องกับนโยบาย กระบวนการ และระบบงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับ Senge (2006, pp. 6-11) กล่าวถึงหลักการพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ 2) ความรอบรู้แห่งตน 3) การมีแบบแผนความคิด 4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และ 5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สอดคล้องกับเจษฎา นกน้อย (2554, น. 31-33) กล่าวว่า ผู้บริหารควรจัดให้องค์การได้มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ Marquardt (1996, pp. 45-47) กล่าวว่า การพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบควรเน้นการจัดการความรู้ Gavin (1998, p. 15) กล่าวถึงการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic Problem Solving) การใช้เครื่องมือช่วยในการแก้ปัญหา และจัดระบบระเบียบข้อมูล และสอดคล้องกับปฐมพงศ์ รัตนโกสัย (2561, น. 47-72) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา และครูมีการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ภาพรวมในระดับมาก สำหรับปัจจัยการบริหารองค์การในด้านกลยุทธ์องค์การ ด้านภาวะผู้นำ และด้านการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การ

แห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา และครู บัณฑิตสภาพแวดล้อมภายนอกในด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ ด้านสังคม และวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี และด้านการต่างประเทศ มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนปัจจัยด้านเศรษฐกิจไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้

2.2 กลยุทธ์ส่งเสริมศักยภาพผู้บริหาร และครูคือการที่สถานศึกษามีวิธีการหรือกระบวนการที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการใฝ่เรียนรู้ พัฒนาศักยภาพ และเพิ่มขีดความสามารถของตนเองเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีบุคลากรที่มีวินัยพื้นฐานตระหนักในการแสวงหาความรู้ ทนต่อการเปลี่ยนแปลงมีความรับผิดชอบ และมีความคิดสร้างสรรค์พร้อมปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ทั้งนี้เป็นเพราะสถานศึกษาควรมีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษาในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับวิจารณ์ พานิช (2550, น. 2-3) กล่าวว่า บุคลากรขององค์การแห่งการเรียนรู้ควรมี และใช้ระบบบันทึกข้อมูลความรู้ในองค์การ ต้องมีการบันทึกการเรียนรู้จากงานจิรประภา อัครบวร (2554, น. 47-49) กล่าวว่า ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ และสอดคล้องกับชนิษฐ์นิชา ทองสุข และกาญจน์ เรืองมนตรี (2020, น. 2137-2139) ศึกษาโครงการพัฒนาศักยภาพผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าผลการพัฒนาโดยองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามาพัฒนาเป็นคู่มือการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 9 ด้าน และ 8 ชุดกิจกรรมมี 6 องค์ประกอบคือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เป้าหมาย 4) ระยะเวลา 5) เนื้อหาของชุดกิจกรรม 8 ชุด ได้แก่ กิจกรรมที่ 1 ความภาคภูมิใจ กิจกรรมที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กร กิจกรรมที่ 3 ความยุติธรรม กิจกรรมที่ 4 ความซื่อสัตย์ กิจกรรมที่ 5 การไตร่ตรองการคิด กิจกรรมที่ 6 ความน่าเชื่อถือ กิจกรรมที่ 7 วิสัยทัศน์ และกิจกรรมที่ 8 ความรับผิดชอบ 6) กระบวนการพัฒนา และวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพ 4 ขั้นตอน 7) สื่อนวัตกรรมหรือแหล่งเรียนรู้ 8) การประเมินผลก่อน และหลังการติดตามหลังการพัฒนา และการประเมินความพึงพอใจ และ 9) สภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ประเมินอยู่ในระดับมาก และมากที่สุดในทุกด้าน



2.3 กลยุทธ์ส่งเสริมการใช้ความรู้ประสบการณ์ และเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน คือ การที่สถานศึกษามีวิธีการหรือกระบวนการที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นพื้นฐานในการมอง และให้ความเห็นกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัวที่ถูกต้องตามแบบแผนปรับวิธีคิด และวิธีปฏิบัติได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ทั้งนี้เป็นเพราะสถานศึกษาควรจะมีการประยุกต์ใช้ความรู้ประสบการณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้ และการทำงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จ สอดคล้องกับทิววรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2552, น. 25-29) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องอาศัยการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติ และสอดคล้องกับชินนัทร บุญสา และวัลลภา อารัติน (2558, น. 68-76) ได้ศึกษาเรื่องสภาพองค์การแห่งการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผลการวิจัยพบว่า ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ควรมีการดำเนินการจัดการศึกษาในด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และส่งเสริมกระบวนการวิจัย การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการเรียนการสอน และการสร้างค่านิยมร่วมเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

2.4 กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงานคือการที่สถานศึกษามีวิธีการหรือกระบวนการที่ส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรในองค์การ มีการประชุมเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนากลยุทธ์ มีโครงสร้างองค์การสมัยใหม่-การจัดองค์การแบบแบนราบ (Flat Organization) ทั้งนี้สถานศึกษาควรมีการปรับระบบการสร้างฐานความรู้ของระดับกลุ่มงานตามโครงสร้างการบริหารงานเพื่อมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานสอดคล้องกับ Marquardt and Reynolds (1994, pp. 51-77) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง และสอดคล้องกับชาญวิทย์ หาญรินทร์, พิศมัย ศรีอำไพ, กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ (2011, น.4-6) ศึกษาเรื่อง การสร้าง และพัฒนาตัวบ่งชี้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการผลิตบัณฑิต และการพัฒนาสังคม พบว่าตัวบ่งชี้วัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการผลิตบัณฑิต และการพัฒนาสังคม

ได้มาจากปัจจัยหลัก และปัจจัยย่อยของรูปแบบโครงสร้างทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ข้อมูลนำเข้า 38 ตัวชี้วัด กระบวนการ 40 ตัวบ่งชี้ ผลลัพธ์ที่มีตัวบ่งชี้ 8 ตัว และผลลัพธ์ที่มี 10 ตัวบ่งชี้ทั้งหมด 96 ตัวบ่งชี้ ข้อมูลนำเข้าประกอบด้วยปัจจัยด้านองค์กร ทางเทคโนโลยี และด้านมนุษย์ กระบวนการประกอบด้วยปัจจัยการจัดการความรู้ นวัตกรรม การใช้เทคโนโลยี การเรียนรู้ และกลยุทธ์องค์กร ผลลัพธ์คือปัจจัยด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ทุกปัจจัยในแต่ละด้านต้องดำเนินการผ่านตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการผลิตบัณฑิต และการพัฒนาสังคม

2.5 กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา คือการที่สถานศึกษามีวิธีการหรือกระบวนการที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ ทั้งนี้เป็นเพราะสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของสถานศึกษาเพื่อเกิดการพัฒนา มีการสร้างเครือข่าย และพันธมิตรทางการเรียนรู้สอดคล้องกับ Gareth Morgan (2006, pp. 13-15) กล่าวว่า องค์การควรสร้างทีมปฏิบัติงานที่มีทักษะหลากหลายด้าน คิดแบบองค์รวม และมีความรู้ความสามารถ มีทักษะที่พร้อมปฏิบัติงานในทุกโอกาส และสอดคล้องกับโสภณ งามสวย และสุรศักดิ์ คำคง (2560, น. 29-40) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบ และตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ สภาพปัจจุบันความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่นควรส่งเสริมการจัดการอบรมพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อให้เกิดการหล่อหลอมนำความรู้ และประสบการณ์ การใช้เทคโนโลยี



เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน โดยให้คำแนะนำที่ถูกต้องตามแบบแผน ส่งเสริมให้มีการศึกษาเอกสาร หลักฐานจากสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และควรสนับสนุนให้เกิดการสร้างวัฒนธรรม และบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ควรมีการเผยแพร่ผลงานสำหรับสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี ด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.3 สถานศึกษาควรส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

1.4 สถานศึกษาควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน

1.5 สถานศึกษาควรสร้างวัฒนธรรม และบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส เป็นธรรม เพื่อให้บุคลากรสามารถเปิดใจเรียนรู้ร่วมกัน มีความสุขในการทำงาน

1.6 สถานศึกษาควรมีการปรับเปลี่ยนองค์การเป็นรูปแบบการพัฒนาที่ทันสมัยต่อยุค โดยมุ่งเน้นการดำเนินการในรูปแบบของโครงการการฝึกอบรม เผยแพร่เอกสารทางวิชาการให้มากยิ่งขึ้น

1.7 สถานศึกษาควรมีการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งสามารถดำเนินการได้ในรูปแบบของการแสดงความสนใจ การชื่นชม การให้ความสำคัญของผู้บริหาร การยกย่องชมเชย การประกาศเกียรติคุณ การมอบวุฒิบัตร หรือโล่ การเลื่อนขั้นเงินเดือน เพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่สำหรับบุคลากรที่อุทิศตน ทำงานด้วยความวิริยะ อุตสาหะ เสียสละ ภาระงานมีความยุ่งยากซับซ้อน และทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของทางราชการ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาผลการนำกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในสถานศึกษาประเภทต่าง ๆ

2.2 ควรขยายผลการศึกษานี้ไปสู่การพัฒนาเป็นรูปแบบ และกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 ควรมีการศึกษาสภาพปัญหา และอุปสรรคที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อให้ได้ข้อมูลมาพัฒนาสถานศึกษา

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความกรุณา และความช่วยเหลืออย่างสูงผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมืองานวิจัยผู้บริหารสถานศึกษา และคณะครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกท่าน และคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

เอกสารอ้างอิง

จิระประภา อัครบวร. (2554). *พัฒนาคน บนความยั่งยืน*.

กรุงเทพฯ: เต้า (2000).

เจษฎา นกน้อย. (2554). *การจัดการความรู้ และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท วิพริ้นท์ (1991) จำกัด.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2552). *องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์รัตนไทร.

นิชนันท์ บุญสา. (2558). สภาพองค์การแห่งการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. *วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 9(3), 68-76

บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9).

กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ปฐมพงศ์ รัตนโกศัย. (2561). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง. *วารสารรัฐศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 5(1), 47-72

พชรวิทย์ จันท์ศิริสิริ. (2562). *สมรรถนะ และการจัดการ*

เชิงกลยุทธ์. มหาสารคาม: ตักศิลาการพิมพ์.



- วิจารณ์ พานิช. (2550). วิธีแห่งองค์การอัจฉริยะ. จุลสาร
อุตสาหกรรมสัมพันธ์, 73, 2-3.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2562). การบริหารการเปลี่ยนแปลงใน
สถานศึกษา. มหาสารคาม: ตักศิลาการพิมพ์.
- โสภณ งามสวย และสุรศักดิ์ คำคง. (2560). การพัฒนาแนวทาง
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้น
พื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 24. วารสารบริหารการศึกษา
บัวบัณฑิต, 17(3), 29-40
- Argyris, C., & Schon, D.A. (1978). *Organization
Learning: A theory of action perspective*.
Massachusetts: Addison-Wesley.
- Bennet, J. K., & O'Brien, M. J. (1994). *The building
blocks of the learning organization*
June 1994, 41-49.
- Garvin, D.A. (1998). *Building a learning organization*.
Harvard Business Review on Knowledge
Management. Boston: Harvard Business
School Press. Hanrin, Chanwit; Sri-Amphai,
Pissamai; Ruangmontri.
- Development. *Research in Higher Education Journal*,
13(4),1-8.
- Karn; and Namwan, Tharinthorn. (2011). The Construction
and Development of Indicators of Learning
Organization at Higher Educational Institutions
Emphasizing Graduate Production and Social
- Marquardt. (1996). *Building the Learning Organization:
A System Approach to Quantum Improvement
& Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, and Reynolds. (1994). *The Global Learning
Organization*. New York: Irwin.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Thousand
Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Peddler, M., and Others. (1991). *The learning
Company: A Strategy for Sustainable
Development*. Mardenhead: McGraw-hill.
- Sarder, R. (2016). *Building an innovative learning
organization: A framework to build a smarter
workforce, adapt to change, and drive growth*.
New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and
practice of the learning organization*
(1st ed.). New York Doubleday Currency.
- Senge, P. M. (1991). *The fifth discipline: The art
and practice of the learning organization*
London: Century Press.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., &
Smith, B. (1994). *The fifth discipline
fieldbook: Strategies and tools for building a
learning organization*. New York, NY:
Doubleday Currency.
- Senge, P. M. (1999). *The dance of change: The
challenges of sustaining momentum in
learning organizations*. New York, NY:
Doubleday.
- Senge, P. M. (2000). *Schools that learn: A fifth
discipline fieldbook for educators, parents, and
everyone who cares about education*. New
York, NY: Doubleday.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and
practice of the learning organization* (Rev. ed.).
New York, NY: Doubleday.



Thongsuk, Kanitnicha and Rueangmontri, Kam.

(2020).Program Development of Ethical
Leadership Enhancement for School
Administrators under the Office of Basic
Education Commission. *International Journal of
Psychosocial Rehabilitation*, 24(1), 2134-2139

