

รูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

วิเศษ ชวระหนอง

คุณฉันทิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาคุษฉันทิพนธ์

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

สิงหาคม 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยบูรพา

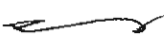
คณะกรรมการควบคุมคุณวุฒิพนธ์และคณะกรรมการสอบคุณวุฒิพนธ์ ได้พิจารณา
คุณวุฒิพนธ์ของ นายวิเศษ ชวระนอง ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

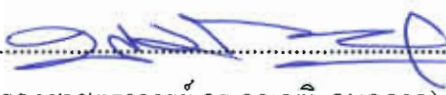
คณะกรรมการควบคุมคุณวุฒิพนธ์

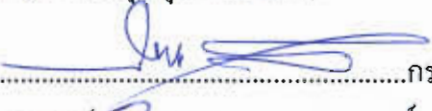
.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.กุนวูฒิ คนฉลาด)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์)

คณะกรรมการสอบคุณวุฒิพนธ์

.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ชารี มณีศรี)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.กุนวูฒิ คนฉลาด)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์)

.....กรรมการ
(ดร.สมุทร ชานานู)

คณะศึกษาศาสตร์ อนุมัติให้รับคุณวุฒิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 17 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2558

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. คุณวุฒิ
คนฉลาด อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียด
ถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็น
อย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ชารี มณีศรี ประธานคณะกรรมการสอบปากเปล่า
และ ดร.สมุทพร ชำนาญ คณะกรรมการสอบปากเปล่าที่ให้ข้อเสนอแนะและแก้ไขจุดบกพร่อง
ของงานวิจัยให้สมบูรณ์

ขอขอบพระคุณทีมวิจัย ผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการวิจัยครั้งนี้
ทำให้คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

กราบขอบพระคุณคณาจารย์จากสาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา
ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาการจนทำให้ผู้วิจัยมีความเข้มแข็ง มีศรัทธาในการทำงาน
และมีความเชื่อมั่นตัวเองในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ครอบครัวที่ให้กำลังใจและสนับสนุนผู้วิจัย
เสมอมา

คุณค่าและประโยชน์ของคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูแด่เวทิดาแด่
บุพการี บูรพาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบันที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา
และประสบความสำเร็จมาจนครบเท่าทุกวันนี้

วิเศษ ขาวระนอง

50820202: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: รูปแบบการพัฒนารูปแบบการแห่งการเรียนรู้/ การวิจัยปฏิบัติการ/ โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์

วิเศษ ชวระหนอง: รูปแบบการพัฒนารูปแบบการแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 (THE LEARNING ORGANIZATION DEVELOPMENT MODEL OF KHAMSOI-PITTAYASAN SCHOOL UNDER SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 22) คณะกรรมการควบคุมคุณภาพนิพนธ์: คุณวุฒิ คนฉลาด, Ed.D., สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, Ed.D. 154 หน้า, ปีพ.ศ. 2558.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนารูปแบบการแห่งการเรียนรู้และเพื่อประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนารูปแบบการแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ เทคนิคที่ใช้ในการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) ตามแนวคิดของ Ebbutt (1985) โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่จะมาจากตัวแทนของผู้มีส่วนได้เสีย จำนวน 36 คน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร 2 คน ตัวแทนครู 8 คน กรรมการสถานศึกษา 2 คน ผู้ปกครอง 12 คน และนักเรียน 12 คน ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาตามดัชนีชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จนบรรลุผลตามเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ ประกอบด้วย 5 ระบบย่อย คือ

1.1 ระบบการเรียนรู้ ประกอบด้วย การประชุมปฏิบัติการ การวิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงาน วิธีการหาความรู้ การทำแผนพัฒนาตนเอง การยอมรับความแตกต่างของความคิด

1.2 ระบบองค์การ ประกอบด้วย การทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ โครงสร้างและนโยบายที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การเผยแพร่ผลงาน

1.3 ระบบบุคคล ประกอบด้วย นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การสร้างทีมงาน ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ การถ่ายทอดความรู้ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก

1.3 ระบบความรู้ ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเขียนรายงานการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้ครูคิดนวัตกรรมใหม่ๆ

1.5 ระบบเทคโนโลยี ประกอบด้วย ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนด้วย ICT พัฒนาเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ จัดหาโปรแกรมช่วยพัฒนางาน ใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน

2. รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ ภายการพัฒนารูปแบบตัวชี้วัดตามระบบย่อย 5 ระบบ มีประสิทธิผลตามเกณฑ์ที่กำหนดทุกดัชนี

50820202: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; Ph.D. (EDUCATIONAL
ADMINISTRATION)

KEYWORDS: LEARNING ORGANIZATION MODEL/ ACTION RESEARCH/
KHAMSOIPITTAYASAN SCHOOL

WISED CHAORANONG: THE LEARNING ORGANIZATION DEVELOPMENT
MODEL OF KHAMSOIPITTAYASAN SCHOOL UNDER SECONDARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICE 22 THESIS ADVISORS: KUNAWUDH KONCHALARD, Ed.D.,
SITTIPORN NIYOMSRISOMSAK, Ed.D., 154 P. 2015.

The purposes of this study were to develop a learning organization model of Khamsoi-pittayasan School and to assess the effectiveness of the model. The research technique was action research based on Ebbutt's approach (1985). The primary data were collected from 36 representatives of school stakeholder, which consisted of two school vice directors, eight teachers, two school board members, 12 parents, and 12 students. The researchers carried on the process of development according to the indicators of each subsystem until all indicators were achieved.

The results showed that;

1. The learning organization model of Khamsoi-pittayasan school consisted of five subsystem which were;

1.1 Learning sub system. The indicators were constructing workshop, problem analysis, studying strategies, ID learning plan, and diversity of ideas.

1.2 Organization sub system. The indicators were school development plan, leadership, quality culture, school structure support learning, empowering for personnel morale, learning environment, and widespread the result of works.

1.3 People sub system. The indicators were human resource development policy, team building, school principal leadership, knowledge transformation, participation in school development, and finding partnerships with outside agencies.

1.4 Knowledge sub system. The indicators were knowledge exchange, writing reports, and encouraging teaching for innovative thinking.

1.5 Technology subsystem. The indicators were promoting the teaching and learning with ICT, developing electronic networks, setting a program for work support, and using technologies in administration.

2. The learning organization Model of Khamsoi-pittayasan school which consisted of indicators in each subsystem had effectiveness according to the constructed criteria.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
การจัดการศึกษาของ โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์.....	9
แนวคิด ทฤษฎี การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ.....	15
แนวคิด ทฤษฎี องค์การแห่งการเรียนรู้.....	26
การวิจัยปฏิบัติการ.....	61
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	64
3 กระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม.....	73
ขั้นตอนที่ 1 การสร้างรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	74
ระยะเตรียมการวิจัย (Pre-research Phase)	74
การศึกษาปัญหาและความต้องการ.....	76
ระยะการทำแผน (Planning phase)	90
ขั้นตอนที่ 2 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	91

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ระยะการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation phase)	91
ระยะการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Monitoring & Evaluation phase)	97
4 ผลการวิจัย.....	99
บริบทของพื้นที่การวิจัย.....	99
ผลการศึกษาปัญหาและความต้องการความต้องการ.....	100
แผนการดำเนินงาน.....	110
ผลการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์.....	112
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	116
สรุปผลการวิจัย.....	116
อภิปรายผล.....	117
ข้อเสนอแนะ.....	125
บรรณานุกรม.....	126
ภาคผนวก.....	132
ภาคผนวก ก.....	133
ภาคผนวก ข.....	137
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	154

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2551-2553 โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22.....	13
2 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2551-2553 โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22.....	14
3 แสดงสภาพปัญหาและสภาพงานในอนาคตของขั้นตอนการสร้างความรู้และความต้องการ.....	78
4 แสดงแนวดำเนินการ โครงการ/ กิจกรรมของขั้นตอนการสร้างแนวทางพัฒนา.....	81
5 แสดงรายละเอียด โครงการ/ กิจกรรม ของขั้นตอนการสร้างแนวทางปฏิบัติ.....	83
6 แผนการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับระยะที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์วิจัย.....	89
7 แสดงกรอบเวลาของการนำแผนการดำเนินงานไปปฏิบัติ.....	92
8 รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์.....	112
9 ประสิทธิภาพผลของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์.....	114

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
2 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	31
3 ระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt.....	33
4 ระบบการเรียนรู้.....	35
5 ระบบองค์กร.....	36
6 ระบบบุคคล.....	37
7 ระบบความรู้.....	38
8 ระบบเทคโนโลยี.....	38
9 องค์ประกอบคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	39
10 คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	40
11 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	46
12 ปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	51
13 ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ที่ส่งต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	53
14 ปัจจัยด้านการเรียนรู้ที่ส่งต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	55
15 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ที่ส่งต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	59
16 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ที่ส่งต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	61
17 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	98

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เมื่อโลกก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 กระแสของโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีได้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาลทางด้านเศรษฐกิจและสังคมส่งผลให้สังคมในยุคปัจจุบันเป็นสังคมแห่งความรู้ (Knowledge based society) และระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge based economy) ที่ใช้ความรู้และนวัตกรรม (Innovation) เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการพัฒนาและการผลิตเป็นสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันกันสูงมากซึ่งนับวันจะยิ่งทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบดังกล่าวนี้ด้วยไม่ว่าจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจสังคม การเมือง และการศึกษา ดังนั้น สังคมไทยจึงควรมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืนมีความสุขและสามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่กำลังเผชิญอยู่ได้ (วิจารณ์ พานิช, 2546, หน้า 1; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548, หน้า 9; สมศักดิ์ คลประสิทธิ์, 2548, หน้า 15)

ในสังคมความรู้และระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ นั้นความรู้เป็นทรัพยากรที่มีค่าอย่างยิ่ง การทำงานจะเต็มไปด้วยการเรียนรู้มากยิ่งขึ้นองค์กรต่าง ๆ จะต้องมีบทบาทในการสร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กรให้เกิดขึ้น โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อที่สามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรได้สูงสุด ซึ่งถือเป็นยุทธศาสตร์หลักของการพัฒนาองค์กรและการทำงานโดยเชื่อว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนี้เป็นกุญแจหรือหนทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยองค์กรจะได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงนี้คือการปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ทั้งนี้เพราะเป็นองค์กรที่สามารถขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์กร ในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการอย่างแท้จริงได้ (Chen, 2004, p. 1; Senge, 2006, p. 3, p. 14)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization: LO) เป็นองค์กรที่บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการเพิ่มความสามารถอย่างต่อเนื่องในการสร้างสรรค์ผลผลิตที่พึงปรารถนาอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่ส่งเสริมแบบแผนความคิดใหม่ องค์กรที่ส่งเสริมแรงบันดาลใจของบุคคล องค์กร

ที่บุคคลเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง (Senge, 2006, p. 3) และจากการศึกษาแนวคิดในการพัฒนาองค์กรเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดไว้แต่บุคคลที่เป็นผู้นำในศาสตร์ด้านนี้และเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับ คือ Peter M. Senge ซึ่งได้มีหลายบริษัททั้งในประเทศไทยและต่างประเทศได้นำหลักการดังกล่าวไปใช้จนประสบผลสำเร็จในการพัฒนาคนและพัฒนาองค์กร (วิจารณ์ พานิช, 2540, หน้า 1; จารุณี ตันติเวชวุฒิกุล, 2549, หน้า 30-31) เขาได้กล่าวถึงทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของหน่วยงาน โดยได้มุ่งเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของบุคคลซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กร โดยถือว่าบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งบุคคลที่เป็นเอกบุคคลและที่เป็นทีมทั้งในระดับผู้นำและสมาชิกทั่วไปขององค์กร โดยได้ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของบุคคล ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องมี “วินัย (Discipline)” ที่จะสามารถพัฒนาทักษะหรือความสามารถของตนเองได้ประกอบไปด้วย 1) ความรอบรู้เฉพาะตัว (Personal mastery) เป็นความสามารถและความชำนาญของบุคคลในการผลิต และการสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างต่อเนื่อง 2) รูปแบบวิธีการคิด (Mental model) เป็นวิถีชีวิตในการทำงานของบุคคลในองค์กรที่ชัดเจนเข้าใจบทบาทหน้าที่และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล ร่วมมือร่วมใจ ประสานประโยชน์และเคารพในสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น 3) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) เป็นภาพของอนาคตที่บุคคลในองค์กรร่วมกันมุ่งสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคคลในองค์กรเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมงาน 5) การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) เป็นการคิดอย่างเป็นระบบครบวงจรคิดเป็นภาพรวมและครอบคลุมทุกด้าน (Senge, 2006, pp. 5-10)

Marquardt (2002, p. 23) ได้กล่าวว่า องค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบไปด้วยระบบย่อยที่สำคัญ คือ 1) ระบบการเรียนรู้ (Learning) เป็นลักษณะพลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamics) และเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร 2) ระบบองค์กร (Organization) มุ่งเน้นในการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์กรการที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรดังนี้ คือ วิสัยทัศน์องค์กรวัฒนธรรมองค์กรกลยุทธ์องค์กรและโครงสร้างองค์กร 3) ระบบบุคคล (People) กล่าวถึง การเสริมอำนาจบุคคล (People empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้มีการเรียนรู้ร่วมกันมีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชน 4) ระบบความรู้ (Knowledge)

เป็นการจัดการความรู้ (Knowledge management) ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยการจัดรูปแบบการผสมผสานระหว่างการรวบรวมความรู้ การจัดการระบบความรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้และพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ 5) ระบบเทคโนโลยี (Technology) เป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์กร (Technology application) โดยการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรสำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์กรของสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ

ปัจจุบันได้เกิดกระแสแนวความคิดเกี่ยวกับ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นการบริหารรูปแบบหนึ่งซึ่งใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ได้ทุกประเภทไม่ว่าองค์กรนั้น จะเป็นองค์กรในภาครัฐราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือธุรกิจเอกชน ต่างก็สามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบการบริหารรูปแบบอื่น ๆ ที่เป็นการพัฒนาองค์กร ให้บรรลุผลสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “สถานศึกษา” เป็นองค์กรที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลักเป้าหมายสุดท้ายก็คือการเรียนรู้ของนักเรียนดั่งนั้นในบรรดาองค์กรประเภทต่าง ๆ สถานศึกษาจึงน่าที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้นกว่าองค์กรประเภทใด ๆ (Hoy & Miskel, 2001, p. 32) และถ้าหากเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่มุ่งให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและมุ่งสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาจะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ต้องสร้างความมั่นใจให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในภารกิจทางการศึกษา สอนนักเรียนให้เป็นคนดีมีคุณภาพและทำหน้าที่อย่างดีที่สุดที่สุดในสังคมเหล่านั้น (Keatings, 1998, pp. 706-707)

ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่าสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาทั้งนี้เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมุ่งเน้นในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทำให้บุคลากรพัฒนางานอย่างต่อเนื่องส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพโดยรวมทำให้สถานศึกษามีคุณภาพตามเป้าหมายการจัดการศึกษาได้และกลยุทธ์สำคัญในการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total quality management) เป็นการบริหารองค์กรด้วยการจัดการคุณภาพ เพื่อให้มีประสิทธิภาพในด้านผลผลิตและบริการ โดยคำนึงถึงการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมของบุคลากรและการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ

โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ก็มีปัญหาในเรื่องคุณภาพของการศึกษา สอดคล้องกับภาพรวมทั้งประเทศ กล่าวคือ โรงเรียนยังขาดคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกๆ ระบบ ทั้งระบบการเรียนรู้ ระบบขององค์กร

ระบบบุคคล ระบบความรู้ และระบบเทคโนโลยี เมื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุ จะพบว่า โรงเรียน ยังไม่ได้รับการพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีปัญหาเรื่องการทำงานเป็นทีม ขาดทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่ยอมรับความแตกต่างทางความคิด เป็นต้น ดังนั้น จึงส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวม (โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์, 2554, หน้า 16)

สภาพปัญหาของโรงเรียนดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีแนวคิดในการพัฒนาโรงเรียน คำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้เพราะจะทำให้ครูมีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนเองผ่านกระบวนการ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง โดยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการ (Action research) ตามแนวทาง ของ Ebbutt (1985) ทั้งนี้เพื่อพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบท ของโรงเรียน ผู้วิจัยเชื่อมั่นว่าเป็นการพัฒนาจากการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุอย่างแท้จริงและเป็นรูปธรรม ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างและขยายองค์ความรู้ใหม่ ๆ ของบุคลากรในโรงเรียน

คำถามการวิจัย

รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

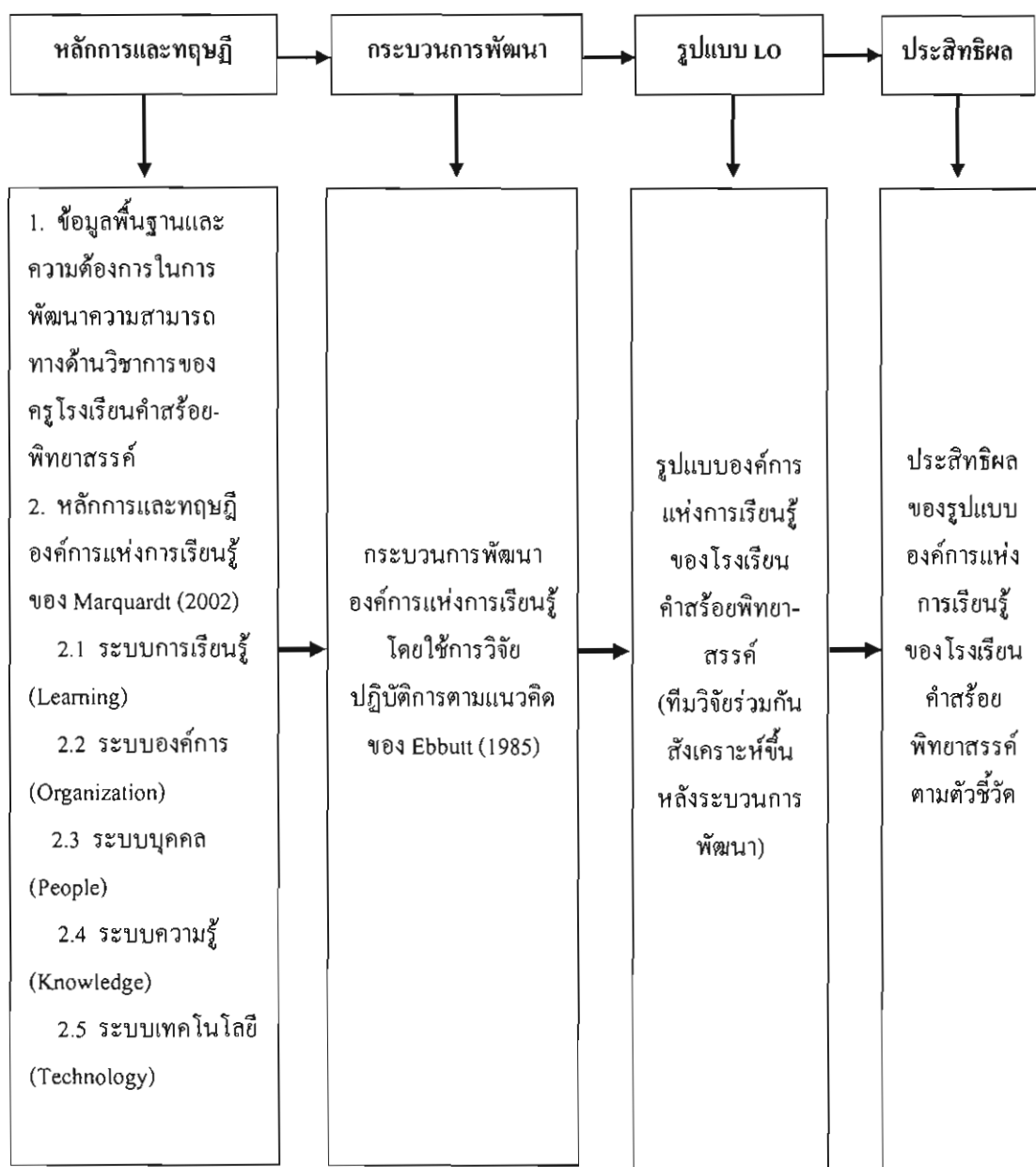
1. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
2. เพื่อประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวความคิด ของ Marquardt (2002, p. 23) เพราะมีความชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทของ โรงเรียน ซึ่งประกอบไปด้วย ระบบย่อยที่สำคัญ คือ 1) ระบบการเรียนรู้ (Learning) เป็นลักษณะพลวัต การเรียนรู้ (Learning dynamics) และเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร 2) ระบบองค์กร (Organization) มุ่งเน้นในการกล่าวถึง การปรับเปลี่ยนองค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยน

สิ่งต่าง ๆ ในองค์การดังนี้ คือ วิสัยทัศน์องค์การวัฒนธรรมองค์การกลยุทธ์องค์การและโครงสร้างองค์การ 3) ระบบบุคคล (People) กล่าวถึง การเสริมอำนาจบุคคล (People empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้มีการเรียนรู้ร่วมกันมีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชน 4) ระบบความรู้ (Knowledge) เป็นการจัดการความรู้ (Knowledge management) ให้เกิดขึ้นในองค์การ โดยการจัดรูปแบบการผสมผสานระหว่าง การรวบรวมความรู้การจัดการระบบความรู้มีการแลกเปลี่ยนความรู้การถ่ายโอนความรู้และพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ 5) ระบบเทคโนโลยี (Technology) เป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์การ (Technology application) โดยการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การสำหรับการจัดการความรู้การเรียนรู้ในองค์การของสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยปฏิบัติการ (Action research) โดยใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการตามแนวคิดของ Ebbutt (1985) ซึ่งสรุปได้ว่า การดำเนินการวิจัยปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น ประกอบด้วยกิจกรรมหลายกิจกรรมและขณะที่ดำเนินการวิจัยสามารถดำเนินการต่อเนื่องกันไปในแนวเส้นตรง ในกรณีที่กิจกรรมที่กำหนดไว้สามารถปฏิบัติได้ตามจุดประสงค์ที่กำหนดขึ้น ในทางตรงกันข้ามถ้ากิจกรรมนั้นไม่มีความเหมาะสม ผู้วิจัยสามารถปฏิบัติได้ 2 ลักษณะ คือ 1) สามารถปรับปรุงแก้ไขจุดประสงค์ทั่วไป หรือ 2) จะปรับปรุงแก้ไข แผนงานทั้งหมด (ธีรวิมล เอกะกุล, 2552, หน้า 43) โดยนำวิจัยปฏิบัติการมาใช้ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Marquardt (2002) ในระบบย่อย 5 ระบบ คือ 1) ระบบการเรียนรู้ 2) ระบบองค์การ 3) ระบบบุคคล 4) ระบบความรู้ 5) ระบบเทคโนโลยีดังรายละเอียดกรอบแนวคิดในการวิจัย ในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้รูปแบบในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
2. เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเลือกสนามที่ศึกษาแบบเจาะจง โดยได้เลือกโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 22 เป็นสนามที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ทั้งนี้เนื่องจากผู้วิจัยมีความรู้และความเข้าใจปรากฏการณ์ในสนามที่ศึกษาเป็นอย่างดีและคาดว่าจะได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัยเรื่องนี้ อีกทั้งสะดวกในการประสานงาน และติดตามผลการวิจัย

2. ผู้วิจัยใช้รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt (2002) เป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ซึ่งประกอบไปด้วยระบบที่สำคัญ คือ 1) ระบบการเรียนรู้ (Learning) 2) ระบบองค์การ (Organization) 3) ระบบบุคคล (People) 4) ระบบความรู้ (Knowledge) และ 5) ระบบเทคโนโลยี (Technology)

3. กลุ่มเป้าหมาย คือ ครู โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์อำเภอนิคมน้ำอ้อย จังหวัดมุกดาหาร ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2555 จำนวน 45 คน

4. ผู้วิจัยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจงจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร 2 คน ตัวแทนครูปฏิบัติการสอน 8 คน ตัวแทนกรรมการสถานศึกษา 2 คน ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียน 12 คน และตัวแทนนักเรียน 12 คน รวม 36 คน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง วิธีการหรือกิจกรรมในการพัฒนาครูโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ตามระบบต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ระบบการเรียนรู้ หมายถึง วิธีการและกิจกรรมการดำเนินงานให้ครูในโรงเรียน เกิดความรู้และทักษะในการเฝ้าหาความรู้ ประกอบด้วย

1.1.1 ระดับของการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคน การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม และการเรียนรู้ขององค์การ

1.1.2 รูปแบบการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จาก การตรวจสอบวิสัยทัศน์ การเรียนรู้จากการคิด การเรียนรู้แบบคนเดียว คู่ และกลุ่ม และการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติ

1.1.3 ทักษะหรือวินัยของการเรียนรู้ ประกอบด้วย การคิดอย่างเป็นระบบ การสร้างรูปแบบวิธีคิด การเรียนรู้ด้วยตนเองของสมาชิก การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และการอภิปรายแสดงความคิดเห็น

1.2 ระบบองค์การ หมายถึง ลักษณะขององค์การที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การ วิทยาศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และโครงสร้างองค์การ

1.3 ระบบสมาชิก หมายถึง บุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนในการเรียนรู้ ประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารหรือผู้นำ ผู้ใช้บริการ ผู้สนับสนุนโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและชุมชน

1.4 ระบบความรู้ หมายถึง การจัดกิจกรรมเกี่ยวกับ การสร้างองค์ความรู้ที่หน่วยงานต้องการ ประกอบด้วย การหาองค์ความรู้ การสร้างสรรค์องค์ความรู้ การเก็บรักษาองค์ความรู้ การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้

1.5 ระบบเทคโนโลยี หมายถึง เครื่องมือทางสารสนเทศที่เปิดโอกาสให้ผู้ไปใช้ ไปใช้ แลกเปลี่ยนสารสนเทศหรือองค์ความรู้ กระบวนการทางเทคนิค ระบบและโครงสร้างของเครือข่าย อิเล็กทรอนิกส์ ที่ใช้สำหรับการทำงานร่วมกัน การสอนงาน การประสานงานและทักษะการทำงาน อื่น ๆ ระบบเทคโนโลยีประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 3) ระบบอิเล็กทรอนิกส์ สนับสนุน

2. ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามตัวชี้วัดของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

3. โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ หมายถึง โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ อำเภอเนินกุ่มคำสร้อย จังหวัดมุกดาหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 หมายถึง หน่วยงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ รับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดมุกดาหารและจังหวัดนครพนม

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนากองการแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยใช้การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คามลำดับ ดังนี้

1. การจัดการศึกษาของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์
2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ
3. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
4. การวิจัยปฏิบัติการ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการศึกษาของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์

โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ อำเภอนิคมคำสร้อย จังหวัดมุกดาหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจในการจัดการศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ในปีการศึกษา 2554 มีบุคลากรครู 45 คน นักเรียน 1,136 คน แบ่งโครงสร้างการบริหารเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารทั่วไป กลุ่มบริหารงบประมาณ และกลุ่มบริหารงานบุคคล มีปรัชญา พันธกิจ และเป้าประสงค์การพัฒนา ดังนี้ (โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์, 2554, หน้า 2)

ปรัชญา

วิชาการเป็นเลิศ คุณธรรมประเสริฐ พละนามัยสมบูรณ์

วิสัยทัศน์

เป็นโรงเรียนชั้นนำ มีชุมชนร่วมพัฒนา สร้างโอกาสทางการศึกษา โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ก้าวทันเทคโนโลยี มีครูมืออาชีพ ผู้เรียนมีคุณธรรมนำความรู้คู่ความเป็นไทย ใช้วิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีทักษะกระบวนการคิดและคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ภายในปี พ.ศ. 2554

พันธกิจ

1. ส่งเสริมและพัฒนาโรงเรียนทุกด้านให้มีความพร้อมและเอื้อต่อการจัดการศึกษา โดยชุมชนมีส่วนร่วม

2. จัดการศึกษาให้ผู้เรียนทุกคนได้เรียนรู้ตามความถนัด ความสนใจ ความต้องการ และเต็มศักยภาพ

3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูจัดการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นทักษะ กระบวนการคิด ใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย และแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลาย

4. พัฒนาคู่มือเป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้ และมีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพครู

5. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรมนำความรู้สืบสานความเป็นไทย ภูมิใจในศิลปะและ วัฒนธรรมท้องถิ่น ยึดมั่นการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุข

6. จัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

7. จัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษา จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ผู้เรียนมีทักษะกระบวนการคิด มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา เป็นคนดี คนเก่ง

และมีความสุข

3. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ภูมิใจในความเป็นไทย และดำรงชีวิตตามหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง

โอกาสและข้อจำกัดของโรงเรียน

โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

มีโอกาสและข้อจำกัดหลายประการที่ส่งผลต่อการบริหาร จัดการและการจัดการเรียนการสอน ดังนี้ (โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์, 2554, หน้า 4)

โอกาส

1. โรงเรียนได้เข้าร่วมโครงการต้นแบบ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน ทำให้ผู้บริหาร ครู นักเรียน นักการภารโรง รวมทั้งผู้ปกครอง และโรงเรียนมีการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านวิชาการ กระบวนการเรียนการสอน สื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน ห้องปฏิบัติการ บรรยากาศสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก จนโรงเรียนได้รับการรับรองเป็นต้นแบบ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน รวมทั้งนักเรียนสามารถสอบคัดเลือกเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา ได้มากขึ้น

2. ด้านการสื่อสารคมนาคม โรงเรียนตั้งอยู่ติดกับถนนชยางกูร ซึ่งเป็นถนนที่เชื่อมระหว่างจังหวัดมุกดาหาร กับจังหวัดอุบลราชธานี ทำให้มีความสะดวกในการเดินทาง นอกจากนี้โรงเรียนได้ติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ทำให้มีความสะดวกในการสื่อสาร การค้นคว้า การสืบค้นข้อมูล การประชาสัมพันธ์และการบริหารจัดการ

3. ด้านบุคลากร โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน

4. ด้านชุมชน โรงเรียนตั้งอยู่ใกล้ชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นไปด้วยดี

5. แหล่งเรียนรู้ภายนอก โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ภายนอกที่หลากหลาย เช่น ห้องสมุดประชาชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น วิทยากรในชุมชน วัดพุทธโรธัมมโร (วัดภูพานแต่) วัดสุภาภรณ์นิคมธรรมาราม อ่างเก็บน้ำห้วยซี้เหล็ก เป็นต้น

ข้อจำกัด

1. ด้านงบประมาณ โรงเรียนต้องอาศัยงบประมาณจากภาครัฐอย่างเดียวในการบริหารจัดการ เนื่องจากชุมชนมีรายได้น้อย และด้วยโรงเรียนได้เข้าร่วมโครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน ในการดำเนินงานตามโครงการดังกล่าวต้องใช้งบประมาณ จึงมีภาระที่ต้องใช้หนี้ตามโครงการ

2. ด้านบุคลากร โรงเรียนมีจำนวนบุคลากรน้อย เมื่อเทียบกับปริมาณของงานประจำและงานพิเศษ ส่งผลให้การปฏิบัติงานในบางเรื่องไม่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร และโรงเรียนต้องใช้งบประมาณส่วนหนึ่งไปจ้างครูอัตราจ้าง

ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน

โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 22 ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ดังนี้

1. พัฒนาผู้เรียนให้ได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะตามมาตรฐานการศึกษา มีคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สถานศึกษามีอัตลักษณ์ที่โดดเด่น ประกอบด้วย โครงการพัฒนากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ และโครงการพัฒนาศักยภาพนักเรียน

2. พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นทักษะกระบวนการคิด การใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยและแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก ประกอบด้วย โครงการพัฒนาหลักสูตร โครงการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาระบบการบริหารที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย โครงการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา โครงการพัฒนาระบบบริหารงบประมาณและแผนงาน โครงการโรงเรียนกับชุมชน

4. พัฒนาคณาจารย์ให้เป็นมืออาชีพ มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาครูเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และมีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ ประกอบด้วย โครงการพัฒนาครูและบุคลากรมืออาชีพ และโครงการวิจัยในชั้นเรียน

5. ประสานความร่วมมือ เครือข่ายองค์กรภายในและภายนอก มีเป้าหมายเพื่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ประกอบด้วย โครงการสานสัมพันธ์กับชุมชน และโครงการความร่วมมือทางการวิชาการกับหน่วยงานภายนอก

ผลการดำเนินงาน

ในการดำเนินงานของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา เขต 22 สรุปผลการดำเนินงานในภาพรวม ผลสำเร็จที่เป็นจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนา และแนวทางการพัฒนาในอนาคต ดังนี้

สรุปผลการดำเนินงานในภาพรวม

การดำเนินงานของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ สรุปได้พอสังเขป ดังต่อไปนี้ (โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์, 2554, หน้า 5-7)

1. โรงเรียนได้จัดองค์กร โดยแบ่งเป็น 4 ฝ่าย คือ กลุ่มวิชาการ กลุ่มบริหารทั่วไป กลุ่มบริหารงบประมาณ และกลุ่มบริหารงานบุคคล การบริหารได้ยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยมีการระดมความคิดจากบุคลากรในสถานศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษารวมทั้งหัวหน้าหน่วยงานราชการต่าง ๆ ในชุมชน เพื่อกำหนดควิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ และได้ปฏิบัติตามแผนโดยเน้นการประหยัด ใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า ทำงานเป็นทีม น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาสู่การปฏิบัติ โรงเรียนได้มีการปรับปรุงพัฒนาในหลาย ๆ ด้าน เช่น ด้านภูมิทัศน์ ความสะอาด ร่มรื่นสวยงามของอาคารสถานที่ ด้านสื่อการเรียนการสอน มีการใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน มีห้องปฏิบัติการที่พร้อมสำหรับการสืบค้น ข้อมูลและเรียนรู้ของนักเรียน ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน เน้นให้นักเรียนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้โดยใช้สื่อเทคโนโลยี ฝึกให้นักเรียนเป็นบุคลากรที่กล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย ในตนเอง ปลอดภัยจากอบายมุขและสิ่งเสพติดทั้งปวง อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

2. โรงเรียนได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 1 จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สผ.) เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ. 2546, 30 มิถุนายน พ.ศ. 2546 และ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 และได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษา โดยมีมาตรฐานที่ไม่ได้รับการรับรอง 3 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร และมาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างค่อเนื่อง สำหรับการประเมินคุณภาพภายนอกในรอบที่ 2 นั้น ได้รับการประเมินเมื่อวันที่ 7-9 สิงหาคม พ.ศ. 2549 และได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษา ตั้งแต่วันที่ 17 กรกฎาคม พ.ศ. 2550 โดยไม่ได้รับการรับรอง 2 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 4 และ 5

3. จากรายงานผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ตั้งแต่ปีการศึกษา 2551-2553 พบว่า คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 เกือบทุกรายวิชา ยกเว้น รายวิชาสุขศึกษาและพลศึกษา ในปีการศึกษา 2552 ได้คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 50.50 และปีการศึกษา 2553 ร้อยละ 70.26 รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2551-2553 โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

รายวิชา	คะแนนเฉลี่ยร้อยละ		
	ปีการศึกษา 2551	ปีการศึกษา 2552	ปีการศึกษา 2553
ภาษาไทย	41.01	40.10	40.78
สังคมศึกษา	40.21	34.20	40.94
ภาษาอังกฤษ	30.41	27.50	12.61
คณิตศาสตร์	30.39	31.50	19.75
วิทยาศาสตร์	38.99	30.35	25.82
สุขศึกษาและพลศึกษา	-	50.50	70.26
ศิลปะ	-	30.50	29.86
การงานอาชีพ	-	31.39	44.09

สำหรับระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 พบว่า คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 เกือบทุกรายวิชา ยกเว้น รายวิชาสุขศึกษาและพลศึกษา ในปีการศึกษา 2551 คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 58.13 และปีการศึกษา 2553 คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 63.13 รายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2551-2553 โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

รายวิชา	คะแนนเฉลี่ยร้อยละ		
	ปีการศึกษา 2551	ปีการศึกษา 2552	ปีการศึกษา 2553
ภาษาไทย	44.70	45.40	42.20
สังคมศึกษา	33.01	34.98	44.50
ภาษาอังกฤษ	26.68	20.69	15.02
คณิตศาสตร์	33.36	26.43	12.13
วิทยาศาสตร์	33.92	32.25	31.04
สุขศึกษาและพลศึกษา	58.13	44.95	63.13
ศิลปะ	41.12	35.64	31.40
การงานอาชีพ	41.41	33.31	45.24

ผลสำเร็จที่เป็นจุดเด่น และจุดที่ควรพัฒนา

จากการวิเคราะห์ ผลสำเร็จที่เป็นจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนา และแนวทางการพัฒนา ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 สรุปได้ดังนี้ (โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์, 2554, หน้า 8)

1. ผลสำเร็จที่เป็นจุดเด่นของโรงเรียน คือ การที่โรงเรียนได้เข้าร่วมโครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้ร่วมกันพัฒนาโรงเรียน จนได้รับการรับรองเป็นโรงเรียนต้นแบบ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน ของกระทรวงศึกษาธิการ ส่งผลให้นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น นักเรียนที่จบหลักสูตร สามารถสอบเข้าศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาได้มากขึ้น นักเรียนมีความรู้ ความสามารถในด้าน กีฬา ดนตรีพื้นเมือง ดนตรีสากล ดนตรีไทย วงโยชวาทิต โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย มีสื่อเทคโนโลยี ชุมชนให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

2. จุดที่ควรพัฒนา คือ นักเรียนส่วนหนึ่งควรได้รับการพัฒนาในเรื่อง ความสามารถในการในการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การปลูกฝังให้นักเรียนมีนิสัยรักการอ่าน รักการเรียนรู้ด้วยตนเอง

แนวทางการพัฒนาในอนาคต

จากการสรุปผลการดำเนินงานในภาพรวม ผลสำเร็จที่เป็นจุดเด่น และจุดที่ควรพัฒนา โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ได้สรุปแนวทางการพัฒนาในอนาคต ดังนี้ (โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์, 2554, หน้า 8-9)

1. ผู้เรียนส่วนหนึ่งควรได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้มีความรู้และทักษะเพียงพอที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการแสวงหาความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ใฝ่ตรอง และมีวิสัยทัศน์
2. ครูส่วนหนึ่งควรได้รับการพัฒนาในเรื่องการวิจัยเพื่อพัฒนาสื่อและการเรียนรู้ของผู้เรียนและนำผลไปใช้พัฒนาผู้เรียน รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองและผู้อื่น
3. ผู้บริหารควรมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม และการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงานตามแผน/ โครงการ เพื่อทราบความก้าวหน้าของแผน/ โครงการ
4. โรงเรียนควรระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยนำประสบการณ์ ความรอบรู้ ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคคลดังกล่าวมาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาและยกย่องเชิดชูผู้ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา
5. จัดองค์การการเรียนรู้สู่คุณธรรม เพราะองค์การการเรียนรู้เป็นรูปแบบการบริหารที่เป็นการพัฒนาผู้นำ ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะระหว่างกันเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

แนวคิด ทฤษฎี การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

การบริหารองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นความพยายามที่จะสร้างสรรค์ให้องค์การสามารถที่จะยืนหยัดอยู่ได้ในสังคมอย่างเข้มแข็ง อันจะส่งผลไปยังสมาชิกขององค์การ ทั้งในส่วนที่เป็นคุณภาพในการทำงาน และคุณภาพชีวิตของบุคลากรให้มีการทำงานและมีแรงจูงใจในการทำงานที่ดี ซึ่งผลที่ได้รับจะย้อนกลับไปที่องค์การทำให้การปฏิบัติงานตามภารกิจ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อันแสดงให้เห็นถึงระดับคุณภาพในแต่ละองค์การนั่นเอง ผู้บริหาร

แต่ละองค์การจะต้องสรรหาวิธีการที่จะทำให้องค์การของตน เป็นองค์การที่มีคุณภาพ สามารถยืนหยัดอยู่ในสังคมได้อย่างเข้มแข็งและมั่นคง

ความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total quality management: TQM) ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้อธิบายความหมายไว้ ดังนี้

Oakland (1989, p. 87) อธิบายว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การเป็นแนวคิด ในการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิผลและมีความยืดหยุ่นในภาพรวมของธุรกิจ วิธีการและเทคนิคของ TQM นั้นสามารถประยุกต์ใช้ในทุกองค์การได้เป็นอย่างดี

Bank (1992, p. 23) ได้อธิบายถึงการบริหารคุณภาพทั้งองค์การว่าเป็นแนวคิดที่คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า โดยมีหลักสำคัญคือ ให้ความมั่นใจกับลูกค้าว่า สามารถป้องกันข้อผิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน ได้ด้วยการทำงานที่ถูกต้องตั้งแต่ขั้นต้นแรก

Logothetis (1992, p. 3) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การเป็นวัฒนธรรม สิ่งที่อยู่ในวัฒนธรรมนี้คือความผูกพันทั้งหมดต่อคุณภาพและทัศนคติที่แสดงออกมา โดยการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการปรับปรุงสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่

Sashkin and Kiser (1993, p. 3) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ หมายถึง การที่วัฒนธรรมองค์การถูกกำหนดโดยความพึงพอใจของลูกค้า และสนับสนุนให้เกิดการบรรลุความพึงพอใจนี้อย่างสม่ำเสมอ โดยวิธีการผสมผสานเครื่องมือ เทคนิค และการฝึกอบรมเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นระบบการปรับปรุงกระบวนการขององค์การอย่างต่อเนื่อง จนเป็นผลให้สินค้าและบริการมีคุณภาพ

Sallis (1993, p. 26) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ เป็นการสร้างวัฒนธรรมเกี่ยวกับคุณภาพ มุ่งให้สมาชิกขององค์การทำให้ลูกค้าพอใจ ลูกค้าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ ในการกำหนดคุณภาพของสินค้า

Mathis and Jackson (1999, p. 77) ได้อธิบายว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ เป็นกระบวนการจัดการที่ครอบคลุมซึ่งมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงกิจกรรมองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการ

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ คือ กระบวนการบริหารที่สมาชิกทุกคน ขององค์การมีส่วนร่วม ในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์การ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ รวมทั้งการสร้างผลประโยชน์แก่หมู่สมาชิกขององค์การและแก่สังคม

หลักการสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

นักวิชาการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้ให้แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไว้ในส่วนใหญ่แนวคิดจะมีความสอดคล้องกัน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการที่มีชื่อเสียงจำนวน 5 ท่าน ดังนี้ คือ 1) W. Edwards Deming

2) Joseph M. Juran 3) Armand V. Feigenbaum 4) Philip B. Crosby และ 5) Kaoru Isikawa

หลักการของ W. Edwards Deming

Deming เป็นทั้งนักวิชาการและที่ปรึกษาที่ได้นำ TQM มาใช้อย่างเป็นรูปธรรมในทุกระบบ จนได้รับการยอมรับในหลายประเทศ โดยได้เสนอหลักการสำคัญในการจัดการคุณภาพโดยรวม 14 ข้อ ได้แก่ (Oakland & John 2000, p. 362)

1. สร้างปณิธานที่มุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ
2. ขอมรรับปรัชญาแนวคิดใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง
3. ยุติการควบคุมคุณภาพโดยอาศัยการตรวจสอบเพียงอย่างเดียว
4. ยุติการดำเนินธุรกิจที่มุ่งแต่ผลกำไรเพียงอย่างเดียว
5. ปรับปรุงระบบการผลิตอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงคุณภาพของผลผลิต
6. จัดอบรมและฝึกทักษะในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
7. สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับสมาชิกทุกคนให้หมดไป
8. ขจัดความกลัว ความกังวลในการทำงานให้หมดไป
9. ทำลายสิ่งกีดขวางความร่วมมือระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์กร
10. ยกเลิกคำขวัญ คติพจน์ และเป้าหมายที่ตั้งขึ้นอย่างเลื่อนลอย
11. ยกเลิกมาตรฐานงานด้านปริมาณ โดยมุ่งคำนึงถึงคุณภาพ
12. ขจัดอุปสรรคที่มีผลต่อความภาคภูมิใจในการทำงานของบุคลากร
13. สร้างกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
14. ลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

หลักการทั้ง 14 ข้อ ของ Deming นั้นจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเท่านั้น โดยจะเสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ

หลักการของ Joseph M. Juran

Juran เป็นผู้ให้ความสำคัญกับต้นทุนแห่งคุณภาพ (Cost of quality) โดยได้พิจารณาถึงประโยชน์ใช้สอยและการควบคุมด้วยการบริหารคุณภาพ โดยมีความเชื่อว่าร้อยละ 80 ของความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการผลิตและการดำเนินงาน สามารถควบคุมได้ด้วยการบริหารจัดการที่ดี โดยการค้นหาปัญหาสำคัญเพียง 2-3 ปัญหา (Vital few) ที่เมื่อแก้ไขแล้วจะให้ผล

อย่างมาก ต่อการพัฒนาคุณภาพ Juran ได้อธิบายหลักการบริหารคุณภาพว่าประกอบไปด้วย การวางแผนคุณภาพ (Quality planning) การควบคุมคุณภาพ (Quality control) และการปรับปรุงคุณภาพ (Quality improvement) และได้ให้แนวคิดในการดำเนินงานไว้ 10 ข้อ ดังนี้

(Dale & Bunney, 1999, p. 49)

1. การสร้างความตระหนักในการปรับปรุงคุณภาพ
2. ตั้งเป้าหมายในการปรับปรุงคุณภาพ
3. จัดโครงสร้างองค์การเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย
4. จัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร
5. ดำเนินโครงการต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหา
6. รายงานผลการดำเนินงาน
7. ให้การรับรองคุณภาพ
8. การเผยแพร่ผลงาน
9. รักษามาตรฐาน
10. ปรับปรุงพัฒนาอย่างเป็นระบบและเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

หลักการของ Armand V. Feigenbaum

Feigenbaum เป็นนักวิชาการที่ให้ความสำคัญกับต้นทุนคุณภาพที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน โดยได้ให้ความหมายของคำว่า “คุณภาพ” คือ การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ด้วยต้นทุนต่ำที่สุด และได้อธิบายคุณภาพในวงจรการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด และการบริการหลังการขาย ซึ่งต้องดำเนินงานอย่างสมบูรณ์แบบ และได้ให้แนวคิดการดำเนินงานไว้ 10 ข้อ ดังนี้

(Dale & Bunney, 1999, pp. 49-50)

1. คุณภาพเป็นกระบวนการขายกิจการ
2. คุณภาพ คือ สิ่งที่ถูกค้าพูดถึง
3. คุณภาพและต้นทุนจะถูกนำมารวมกัน
4. คุณภาพเกิดจากความสามารทั้งส่วนบุคคลและทีมงาน
5. คุณภาพเป็นวิถีทางของการบริหารจัดการ
6. คุณภาพและนวัตกรรมเป็นสิ่งต้องเชื่อมโยงกัน
7. คุณภาพเป็นหลักจริยธรรม
8. คุณภาพเป็นสิ่งที่เกิดจากการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
9. คุณภาพ คือ ต้นทุนที่มีประสิทธิผลสูงสุด
10. คุณภาพ คือ การทำให้ระบบทั้งหมดเชื่อมโยงกัน

หลักการของ Philip B. Crosby

Crosby ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมและการดำเนินงานที่ไม่มีความบกพร่อง (Zero defect) ด้วยการทำในสิ่งที่ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น (Do it right first time) โดยได้เสนอว่าองค์กรจะต้องปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะครอบคลุมการใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยลดข้อบกพร่องและความผิดพลาดในการดำเนินงานจนหมดไปจากองค์กร โดย Crosby ได้เสนอแนวทางในการดำเนินงานไว้ 14 ข้อ ดังนี้

(Dale & Bunney, 1999, p. 44) การสร้างความรับผิดชอบด้านการบริหาร

1. สร้างความรับผิดชอบด้านการบริหาร
2. มีทีมงานในการปรับปรุงคุณภาพ
3. มีเครื่องมือวัดระดับคุณภาพ
4. ต้นทุนของการประเมินคุณภาพ
5. ความตระหนักในเรื่องคุณภาพ
6. การแก้ไขให้ถูกต้อง
7. จัดตั้งกลุ่มการดำเนินงานที่ไม่มีความบกพร่อง
8. การฝึกอบรมหัวหน้างาน
9. การจัดวันคุณภาพงาน
10. การกำหนดเป้าหมาย
11. การขจัดความผิดพลาดต่าง ๆ
12. การสร้างจิตสำนึก
13. การจัดตั้งสภาคุณภาพ
14. การตรวจทานตรวจสอบในทุกขั้นตอน

หลักการของ Kaoru Isikawa

Isikawa เป็นนักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านคุณภาพชาวญี่ปุ่น ที่พัฒนาแนวความคิดวงจรควบคุมคุณภาพ (Quality control circles: QCC) และแนวคิดในการควบคุมคุณภาพในทุกส่วนขององค์กร (Company-wide quality control: CWQC) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของ TQM ของประเทศตะวันตก ตลอดจนเสนอแนะแนวทางในการควบคุมคุณภาพโดยหลักการสถิติหรือที่เรียกว่า 7 QC Tools ได้แก่ (Oakland & John, 1995, p. 215)

1. ผังเหตุและผลหรือผังก้างปลา
2. การวิเคราะห์ Pareto
3. แผนภาพ

4. แผนภูมิแท่ง
5. แผนภูมิการควบคุมกระบวนการ
6. แผนผังการกระจาย
7. รายการตรวจสอบ

นอกจากนี้ Isikawa ยังมีข้อเสนอแนะที่สำคัญคือ การควบคุมคุณภาพเป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคน ที่ต้องร่วมกันปฏิบัติ โดยเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงและเสนอแนะการปรับปรุงผลงานแก่องค์กร ด้วยการอบรมที่สอดคล้องต่อการดำเนินการขององค์กร การปรับปรุงแก้ไข ส่วนที่มีปัญหาด้วยการตั้งทีมงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน ด้วยการใช้เครื่องมือทางสถิติ และการใช้เครื่องมือ 7 QC Tools เพื่อแสดงความสามารถของขบวนการการผลิต จำนวนร้อยละสินค้าที่ผลิตได้และของเสีย เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของตลาด โดยตอบสนองต่อระดับความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก ด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Oakland & John, 1995, p. 215)

องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หมายถึง สิ่งสำคัญที่ทำให้ทราบถึงแนวคิดและสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพโดยรวม ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงในลักษณะต่าง ๆ กัน ดังนี้

Goetsch (1994, p. 14) กล่าวถึง องค์ประกอบที่สำคัญของ คุณภาพทั่วทั้งองค์กร

10 ประการ คือ

1. ผู้บริหารโอบ
2. การตระหนักในคุณภาพ
3. การใช้แนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์
4. การมีข้อมูลผูกพันระยะยาว
5. การทำงานเป็นทีม
6. การปรับระบบอยู่เสมอ
7. การศึกษาอบรม
8. อิสระในการทำงานภายใต้ขอบเขต
9. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีมิติเดียว
10. มอบอำนาจและให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม

สมศักดิ์ คณประสิทธิ์ (2539, หน้า 58) ได้อธิบายองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารคุณภาพโดยรวม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
2. การศึกษาและการฝึกอบรม
3. โครงสร้างที่เกื้อหนุน
4. การติดต่อสื่อสาร
5. การพิจารณาความชอบ
6. การใช้กระบวนการทางสถิติ หรือวัดผลการปฏิบัติงาน
7. การทำงานเป็นทีม

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งสองท่านที่ได้เสนอมานี้ เมื่อนำการวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ สรุปได้ 3 ประการ คือ

1. มุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า
2. การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
3. การให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการทำงาน

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การในสถานศึกษา

ได้มีนักการศึกษาพยายามนำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ มาประยุกต์ใช้เพื่อบริหารหน่วยงานทางการศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะปรับปรุงและพัฒนากระบวนการศึกษาของแต่ละสถาบันของตนให้สามารถแข่งขันได้ในวงธุรกิจการศึกษา อีกทั้งยังสามารถที่จะปรับปรุงระบบการผลิตบุคลากร นักเรียน นักศึกษา ซึ่งเป็นผลผลิตของแต่ละสถาบันให้มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับจากสังคมด้วย ดังจะเห็นได้จากแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่าน ดังนี้

Blankstein (1932 อ้างถึงใน นกน้อย สีสวรรณมาศ, 2534, หน้า 11-13) ได้ประยุกต์หลักการของ Deming 14 ข้อ มาเป็นหลักการในการบริหารการศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับภารกิจเป็นอย่างดี ดังนี้

1. ให้มีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานานพอสมควร
2. ปรับแนวทางการบริหารงานของโรงเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ภายใต้กรอบของแผนระยะยาวซึ่งทุกคนเห็นพ้องต้องกันแล้ว
3. ปรับกระบวนการเรียนการสอนเพื่อนำไปสู่คุณภาพที่ดีในทุกชั้นตอน โรงเรียนควรจัดดำเนินการทดสอบให้กับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และ 6 ในช่วงกลางปี เพื่อตรวจสอบคุณภาพการเรียนการสอนเป็นภายใน

4. ให้การยอมรับในคุณงามความดีของครูอาจารย์ซึ่งควรจะมีมากกว่าการขึ้นเงินเดือน 1-2 ขั้น ควรจะมีอะไรสักอย่างจากคณะกรรมการนักเรียน สมาคมผู้ปกครองและครู ชุมชน เช่น โต่ เกียรติบัตร และอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างกำลังใจให้กับครูในหลาย ๆ ด้าน

5. พยายามทุกวิถีทางที่จะปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนและอุปกรณ์ต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ

6. ให้มีการฝึกงานทั้งสำหรับนักเรียนและครูอาจารย์ โดยที่นักเรียนฝึกกับหน่วยงาน ภายนอกและภายในโรงเรียน ส่วนอาจารย์นั้นอาจจะเชิญอาจารย์จากสถาบันอื่น ๆ มาสาธิตการสอน มาเป็นอาจารย์รับเชิญและไปช่วยทำการสอนใน โรงเรียนที่ดีเด่น เพื่อเป็นการเรียนรู้งาน ตลอดจน ฝึกรวมเพิ่มความรู้กับหน่วยงานอื่น ๆ ภายนอกสถาบันด้วย

7. ให้มีผู้นำในการปฏิบัติงาน โดยความยินยอมของสมาชิกของกลุ่มทั้งที่เป็นทางการ เช่น อาจารย์ใหญ่ และไม่เป็นทางการ เช่น ประธานชมรม ครูสอนวิทยาศาสตร์ภายในโรงเรียนและ ระหว่างโรงเรียนในตำบล อำเภอหรือจังหวัดเดียวกัน เพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้การปฏิบัติงาน จากเพื่อนร่วมอาชีพ และเป็นแบบอย่างของนักวิชาชีพที่ดี

8. การประเมินผลการปฏิบัติงานควรประเมินเป็นทีม เพราะจะทำให้ทุกคนในทีม ช่วยกันทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี

9. การแบ่งเป็นหมวดวิชา ภาควิชาหรือฝ่ายตามสายวิชาต่าง ๆ บางครั้งก็สร้างความไม่สะดวกในการร่วมมือกัน ดังนั้นน่าจะเป็นระบบที่ทีมงานร่วมกับชมรมครูเป็นสาขาวิชา เพื่อให้การสอนแบบบูรณาการหรือการประสานงานกันเป็นไปด้วยความสะดวก

10. การกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณโดยไม่มีเกณฑ์หรือเหตุผลประกอบเป็นวิธีการ ที่ไม่ควรนำมาใช้เพราะจะทำให้คนทำงานเพียงแต่บรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ควรทำงานเพื่อให้บรรลุ ความจุดประสงค์ของแผนระยะยาวที่ทุกคนช่วยกันทำขึ้น

11. ควรยกเลิกการ โยนบาปซึ่งกันและกันเมื่อผลงานออกมาไม่ดี กล่าวคือ ทั้งผู้บริหาร ครู ผู้ปกครองและชุมชนควรร่วมกันจัดตั้งวงจรคุณภาพ เพื่อช่วยกันพัฒนางานให้ดีขึ้น ไม่มีการกล่าวโทษกันระหว่างครูอาจารย์ระดับอนุบาล ประถม มัธยม และอุดมศึกษาหรือสุดท้าย บอกว่าคุณภาพวัดดูที่ผู้ปกครองผลดีมาไม่ดี

12. ให้โอกาสบุคลากรและครูอาจารย์ในโรงเรียนและบุคลากรในชุมชนแสดงฝีมือ ในการสอนและช่วยเหลือโรงเรียนอย่างเต็มที่ ถ้าหากมีสิ่งใดที่เป็นอุปสรรคก็ช่วยกันขจัดเสีย

13. ปรับปรุงหลักสูตรและเนื้อหาที่สอนให้มีคุณภาพ ทันสมัย สัมพันธ์กับงานและธุรกิจ ในปัจจุบัน พร้อมทั้งให้มีการส่งเสริมทั้งนักเรียน ผู้ปกครองและผู้บริหารพัฒนาตนเอง อย่างสม่ำเสมอ

14. กระตุ้นเตือนและสนับสนุนซึ่งกันและกันทั้งผู้บริหาร ครูอาจารย์ นักเรียนและผู้ปกครอง ร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนระยะยาวที่วางกันไว้แล้ว
สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539, หน้า 11-12) ได้เสนอหลักการในการนำการบริหารคุณภาพ
ทั้งองค์การมาใช้ในการศึกษา ดังนี้

1. ให้ปรับปรุงบทบาท ภารกิจและ โครงสร้างใหม่ ดังนี้
 - 1.1 มีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน
 - 1.2 ภารกิจที่หมกความจำเป็นต้องยกเลิก
 - 1.3 มีโอกาสจ้างเหมาให้ผู้อื่นหรือภาคเอกชน เข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการภารกิจ

บางอย่าง

- 1.4 มีโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม มากกว่าการบังคับบัญชา

ตามลำดับขั้น

- 1.5 แต่ละหน่วยงานมีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน

2. ให้ปรับปรุงระบบงาน วิธีทำงานใหม่ มีรายละเอียดดังนี้

- 2.1 มีขั้นตอนการทำงานที่สั้นไม่ซ้ำซ้อน
- 2.2 มีวิธีการทำงานที่ยืดเป้าหมายมากกว่ากระบวนการ
- 2.3 มีระบบการทำงานที่ใช้ผู้ปฏิบัติงานน้อย แต่ให้ผลงานที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ
- 2.4 มีระบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน
- 2.5 ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการปฏิบัติงานในระดับที่เหมาะสม
- 2.6 มีวิธีการทำงานที่ทันสมัย มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วย

ในการปฏิบัติงานมากขึ้น

3. การปรับปรุงกฎระเบียบใหม่ มีรายละเอียดดังนี้

- 3.1 มีข้อเสนอยกเลิกกฎระเบียบ หลักการที่ล้าสมัย ไม่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน
- 3.2 มีข้อเสนอปรับปรุงระเบียบข้อบังคับที่เข้มงวดให้มีลักษณะผ่อนคลายเป็นหลัก

ยึดเป้าหมายข้อเท็จจริงเป็นหลัก

- 3.3 ผู้บริหารมีอำนาจในการวินิจฉัย ตัดสินใจปรับใช้ระเบียบข้อบังคับบางประการ

ให้สอดคล้องข้อเท็จจริงที่ได้

4. ให้ปรับปรุงระบบการเงิน มีรายละเอียดดังนี้

- 4.1 มีข้อเสนอแนะปรับปรุงระเบียบวิธีการควบคุมรายรับ รายจ่ายที่คล่องตัว

สอดคล้องกับข้อเท็จจริงและความต้องการ

- 4.2 ผู้บริหารสามารถบริหารและเกลี้ยระบบการเงินได้ตามความจำเป็น
- 4.3 ขยายขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บริหารในด้านการบริหารการเงินให้สอดคล้องกับการบริหารด้านกำลังคน และการบริหารการใช้วัสดุอุปกรณ์อื่น ๆ
- 5. ให้ปรับปรุงทรัพยากรบุคคล มีรายละเอียดดังนี้
 - 5.1 มีการกำหนดกรอบอัตรากำลังของบุคลากรทั้งจำนวน ระดับและสายงานที่เหมาะสมกับแผนงาน โครงการ ลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงาน
 - 5.2 มีความก้าวหน้าที่ชัดเจน ดึงดูดใจครูและบุคลากร
 - 5.3 มีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและทักษะที่เหมาะสมกับบทบาทของภารกิจและเจตคติที่ดีต่อโรงเรียน
 - 5.4 ผู้บริหารสามารถแต่งตั้งโยกย้าย และขยายกำลังคนได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็น

6. ให้ปรับปรุงการวางแผนและติดตามประเมินผล มีรายละเอียดดังนี้

- 6.1 มีแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนทิศทางการที่เหมาะสม
- 6.2 มีระบบการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน
- 6.3 มีระบบการติดตาม ตรวจสอบอัตรากำลังและการใช้ตำแหน่งครูและบุคลากร
- 6.4 มีระบบการติดตามตรวจสอบการบริหารงานการเงิน

Sallis (1993, pp. 126-131) ได้กล่าวว่า ในปัจจุบันไม่มีหลักสูตรสำเร็จ ในการนำปรัชญาบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาใช้ในโรงเรียน แต่มีขั้นตอนที่น่าสนใจ ดังนี้

- 1. ผู้นำระดับสูงต้องสร้างภาวะผู้นำและความผูกพัน ต่อคุณภาพงาน ซึ่งเป็นกฎเหล็กของคุณภาพ
- 2. ความยินดีของลูกค้า หมายถึง นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ตลาดแรงงานเป็นวัตถุประสงค์ของการบริการ
- 3. กำหนดผู้มีบทบาทสูงสุดในการดำเนินงานหรือผู้สนับสนุนงานตามกิจกรรม
- 4. จัดตั้งกลุ่มฟีนเฟือง ซึ่งเป็นตัวแทนของบุคลากรและผู้บริหาร มีหน้าที่ปฏิบัติและสนับสนุนกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ
- 5. แต่งตั้งผู้ประสานงานคุณภาพ
- 6. จัดประชุมผู้บริหารเพื่อประเมินความก้าวหน้า
- 7. วิเคราะห์และแก้ไขสถานการณ์ปัจจุบัน
- 8. ใช้รูปแบบการพัฒนาจากหลาย ๆ รูปแห่งมาประยุกต์ใช้
- 9. อ้างที่ปรึกษาจากภายนอกสถาบันช่วยดำเนินการ

10. ฝึกอบรมบุคลากร เพื่อสร้างความตระหนักและให้ความรู้เกี่ยวกับคุณภาพ
11. เผยแพร่ข่าวสารที่เกี่ยวกับคุณภาพ
12. ตรวจสอบวัดค่าใช้จ่ายของคุณภาพ
13. พัฒนาเครื่องมือและเทคนิคด้านคุณภาพ โดยทีมงาน
14. มีการประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ

นอกจากนี้ Peter and Austin (1986, pp. 394-414 อ้างถึงใน วิเชียร พันธุ์เครือบุตร, 2542, หน้า 33) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเพื่อมุ่งสู่การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของ โรงเรียน ดังนี้

1. การเผยแพร่งานพัฒนาคุณภาพการศึกษาศาสนสถานศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ หมายถึง ผู้บริหารต้องเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผลงานที่แสดงถึงการพัฒนาและคุณภาพของงาน ในโรงเรียนให้ครู บุคลากร นักเรียนและผู้ปกครองทราบอย่างกว้างขวาง
 2. การบริหาร โดยการพูดคุยเรื่องคุณภาพกับผู้ร่วมงาน หมายถึง การพูดคุยเรื่องการปรับปรุงคุณภาพของงานในโรงเรียน ทุกครั้งที่เดินทางไปนิเทศงานในจุดต่าง ๆ
 3. ให้ความใกล้ชิดกับนักเรียนและชุมชน หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ให้บริการ ซึ่งได้แก่ เกิดความมั่นใจว่าการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างแท้จริง
 4. ใช้นวัตกรรมที่ทันสมัย หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนนำนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ และทันสมัยมาใช้กับบุคลากรของโรงเรียนใช้ในการดำเนินงานและมีการเตรียมการป้องกันและแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ เสมอ
 5. สร้างความผูกพันต่อสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารต้องจัดกิจกรรมเพื่อให้นักเรียน ผู้ปกครอง ครู ตลอดจนบุคลากรในส่วนต่าง ๆ ของโรงเรียนมีความรู้สึกว่าเป็นครอบครัวเดียวกัน และมีความผูกพันกับสถานศึกษา
 6. สร้างทีมงานและพัฒนาบุคลากร หมายถึง ผู้บริหารต้องจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยร่วมมือกันทำงานเป็นทีม
- จากข้อเสนอของนักวิชาการดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การดำเนินการในการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาใช้ในการศึกษา ก็เหมือนกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การในทางธุรกิจ กล่าวคือ มุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และทุกคนในองค์การได้มีส่วนร่วม ความแตกต่างที่มีและเห็นได้ชัดเจนก็คือ ความหมายของลูกค้า โดยลูกค้าทางการศึกษานั้น Sallis (1993, pp. 31-33) ได้อธิบายว่า ลูกค้าทางการศึกษามี 2 ประเภท คือ ลูกค้าภายใน ได้แก่

ครู ตลอดจนบุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ และลูกจ้างภายนอกซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ
ได้อีก 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 เป็นลูกจ้างปฐมภูมิ หมายถึง ผู้เรียน

ระดับที่ 2 เป็นลูกจ้างทุติยภูมิ หมายถึง บิดา มารดา หรือผู้ปกครองนักเรียนหรือ
ผู้ที่จ่ายเงินเพื่อการศึกษา

ระดับที่ 3 เป็นลูกจ้างตติยภูมิ หมายถึง ตลาดแรงงาน รัฐบาลกลาง หรือสังคมที่ได้รับ
ผลกระทบจากการจัดการศึกษา จากการศึกษาการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ในสถานศึกษาสรุป
ได้ว่า นักการศึกษาได้พยายามนำเอาหลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาประยุกต์ใช้
ในการบริหารงานทางการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีการปรับปรุงคุณภาพและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม โดยได้คำนึงถึงคุณภาพของผู้เรียน
เป็นสำคัญ

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ในการศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้นำเสนอเกี่ยวกับ ความหมาย
ขององค์การแห่งการเรียนรู้ คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษานิยามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ นักวิชาการ ได้ให้ความหมายของ
องค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

Pedler, Burgoyne and Boydell (1991, pp. 1-2) เรียกองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัท
แห่งการเรียนรู้ (Learning company) โดยให้ความหมายว่าเป็นองค์การที่อำนวยความสะดวก
ในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน ซึ่งครอบคลุมถึงพนักงาน ลูกจ้าง เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน
สิ่งแวดล้อม และแม้แต่คู่แข่งในบางกรณี เป็นองค์การที่ปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้าง
บรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดี และกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและคำนึงถึง
ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

Garvin (1993, p. 80) สรุปไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีทักษะ
ในการสร้าง ใช้และถ่ายโอนความรู้ ตลอดจนปรับปรุงรูปแบบพฤติกรรมเพื่อสร้างความรู้ใหม่

Marquardt and Reynolds (1994, p. 22) มีความเชื่อว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้ บุคคลมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีในแต่ละ บุคคล ช่วยให้องค์การเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับการเรียนรู้ในความสำเร็จ

Bennett and O'Brien (1994, p. 42) อธิบายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สร้าง ให้เกิดและยกระดับความสามารถที่จะเรียนรู้และปรับเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมขององค์กรนั้น

Marquardt (1996, p. 2) สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ปรับเปลี่ยนตนเอง อย่างต่อเนื่อง เพื่อบริหารความรู้ ใช้เทคโนโลยีเสริมอำนาจบุคคลและขยายการเรียนรู้ให้ปรับตัว ให้ดีขึ้นและมีความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง

Gephart and Marsick (1996, p. 36) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็น องค์กรที่ยกระดับและปรับเปลี่ยนความสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยเป้าหมายที่สร้างสรรค์ เป็นองค์กร ที่วิเคราะห์ ควบคุม พัฒนา บริหารจัดการและวางแนวทางของกระบวนการเรียนรู้อย่างมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ผู้นำ คำนิยม โครงสร้าง ระบบ กระบวนการและการปฏิบัติงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคล ตลอดจนเร่งให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับ

Senge (2006, p. 3) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่บุคคล มีความมุ่งมั่นในการเพิ่มความสามารถอย่างต่อเนื่องในการสร้างสรรค์ผลผลิตที่พึงปรารถนา อย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่ส่งเสริมแบบแผนความคิดใหม่ องค์กรที่ส่งเสริมแรงบันดาลใจ ของบุคคล องค์กรที่บุคคลเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542, หน้า 9) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่บุคคลเรียนรู้เพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลงานที่ปรารถนา มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้าง องค์กรความรู้ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและเป็นองค์กรที่ส่งเสริมรูปแบบการคิดใหม่ ที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่จะเรียนรู้ร่วมกัน และเสริมสร้างวัฒนธรรมของการคิดอย่างเป็น ระบบ เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติในองค์กร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544, หน้า 11) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กร ที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิก ตัวองค์กรเองก็จะเป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้ และโอกาสเพื่อการพัฒนา เพื่อความเติบโต และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

พจนี สะเพียรชัย (2546, หน้า 10) ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ทุกคนในองค์กรจะต้องเรียนรู้ร่วมกัน และเรียนรู้อย่างมีพลังแล้วปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาให้ดีขึ้น เกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ การจัดการกับความรู้ และการให้ความรู้เพื่อความสำเร็จขององค์กรและองค์กรนั้นจะต้องมีการเสริมสร้างพลังให้กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรหรือบริษัทให้เรียนรู้ขณะทำงาน คือ เรียนรู้ไปด้วยทำงานไปด้วย เรียนเพื่อพัฒนางาน ใช้เทคโนโลยีเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ และผลิตผลงานให้สูงสุดด้วย

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) หมายถึง องค์กรที่บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองในการใฝ่เรียนรู้ใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง และสามารถสร้างภาพในอนาคตของตนเอง มีการนำความรู้ที่ได้มาเรียนรู้ร่วมกันในที่ทำงาน มีการถ่ายโอนและแลกเปลี่ยนความรู้ สามารถสร้างภาพในอนาคตขององค์กรร่วมกัน โดยมีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ ใช้แนวความคิดการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีมงาน ต่อองค์กรและสามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการศึกษาคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้ดังนี้

Senge (2006, pp. 7-8; pp. 5-10) ได้กล่าวถึง ทรัพยากรที่มีคุณค่าของหน่วยงาน โดยได้เน้นที่การพัฒนาศักยภาพของบุคคลซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กร Senge ถือว่า บุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งบุคคลที่เป็นเอกบุคคลและเป็นทีม โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. ความรอบรู้เฉพาะตัว (Personal mastery) บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คนที่มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้นั้น สมาชิกขององค์กรจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ การเป็นตัวของตัวเอง เป็นคนที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบ เป็นผู้ใฝ่ดี ใฝ่รู้ ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามโลก มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้

2. รูปแบบวิธีคิด (Mental models) เป็นข้อตกลงเบื้องต้น ข้อสรุปทั่วไป ภาพลักษณ์ซึ่งฝังคิดแน่นอยู่อย่างลึกซึ้ง และมีอิทธิพลต่อความเข้าใจต่อโลกและการปฏิบัติของบุคคล การทำให้คนมีการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง มีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการ คือ

ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้และต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถามการรับรู้ ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องตามความเป็นจริง จะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง การรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องในองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของคนในองค์การ ทั้งนี้เพราะหากเราเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลก และต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้บุคคลนั้นก็จะมีพฤติกรรมที่ถูกต้องตามไปด้วย เพราะฉะนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกมีรูปแบบความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้อง ชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และนอกจากนี้บุคคลในองค์การมีวิถีชีวิตการทำงานที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทหน้าที่และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ รวมทั้งมีโลกทัศน์กว้างไกล ยอมรับ การเปลี่ยนแปลงทันกับโลกสมัยใหม่ ร่วมมือร่วมใจประสานประโยชน์และเคารพสิทธิเสรีภาพ ของผู้อื่น

3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) เป็นความสามารถในการก่อให้เกิดภาพร่วมเป็นภาพของอนาคตที่บุคคลมุ่งสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น สมาชิกในองค์การมีการร่วมกันคิด ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์การและสามารถปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน ทำให้เกิดภาพรวมในอนาคตที่สมาชิกปรารถนาเป็นจริงขึ้นมา สมาชิกทุกคนได้ตระหนัก และเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงอนาคตขององค์การ และขอมผูกพันในการดำเนินงานภายใต้ จุดมุ่งหมายเดียวกันและสมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ร่วมขององค์การ โดยการรับฟังและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การให้เหตุผลและความเป็นไปได้ มีการสื่อสารให้บุคคลในองค์การทุกคนได้รับรู้ร่วมกัน มีจิตสำนึกร่วมกันเพื่อพัฒนาภาพอนาคตขององค์การให้บรรลุผล ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 4 ประการ คือ

- 1) การกระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล โดยการสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิด การริเริ่มสร้างสรรค์
- 2) การพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ
- 3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันให้มากที่สุดเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน ไม่ต้องการควบคุม
- 4) การสนับสนุนวิสัยทัศน์เชิงบวก

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกใน องค์การ โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนา ความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการรวม พลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น

และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรคิดถึงสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกัน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนา โดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้น ทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปรายกลุ่มจึงจะเกิดการดำเนินงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ

5. การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) เป็นการคิดเป็นระบบครบวงจรเป็นวิธีคิดที่ครอบคลุมรอบด้าน สามารถเข้าใจปรากฏการณ์ ความเปลี่ยนแปลง เห็นความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระบบย่อยต่าง ๆ ในองค์การได้ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การของตนกับองค์การภายนอก การคิดเป็นระบบครบวงจรเป็นภาพรวมและมีความเป็นหนึ่งเดียวที่ประกอบด้วยหน่วยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์และเชื่อมติดกันทั้งหมด การคิดเป็นระบบครบวงจรจะทำให้บุคคลได้มองเห็นตนเองและโลกไปในทางใหม่ นั่นคือมองเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละหน่วยอย่างเป็นระบบ และเห็นความเป็นไปได้ต่าง ๆ ในรูปแบบที่สืบเนื่องกัน เป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่ง ไม่ใช่เป็นเหตุเป็นผลตามเส้นตรงต่อ ๆ กัน มองเห็นถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของทั้งระบบ ความสำคัญของการคิดเป็นระบบครบวงจรคือการเรียนรู้จากประสบการณ์ ข้อมูลย้อนกลับและคนอื่น ๆ มีการตรวจสอบซ้ำให้ต่อเนื่องเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่หรือความคิดใหม่ขององค์การ การที่บุคคลจะมองโลกแบบองค์รวมหรือคิดเป็นระบบครบวงจรได้นั้น บุคคลจะต้องมีการปรับเปลี่ยนความคิดหลายด้าน ดังนี้

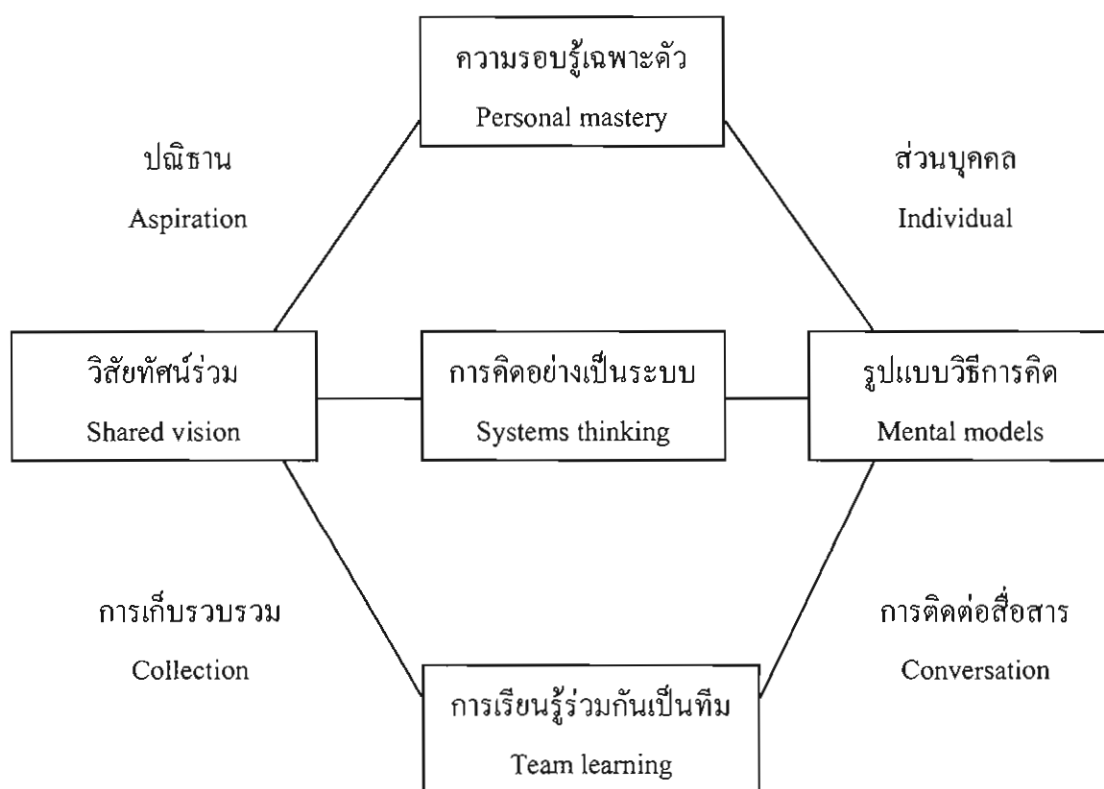
5.1 เปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วน มาเป็นการมองภาพรวม

5.2 เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง

5.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

คุณลักษณะขององค์การเรียนรู้ของ Senge สรุปได้ว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นจะต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้เป็นผู้ไม่เรียนรู้และมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ (Personal mastery) โดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นผู้ไม่ผู้รู้ทั้งด้านความคิด วิทยาการและข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงแนวความคิดและการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องและเป็นจริง (Mental models) รวมทั้งมีความสามารถ

ในการมองโลก การตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ค่อกจากนั้นจึงโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์กร โดยสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์กร ในอนาคตให้ตรงกันเพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) และเมื่อเข้าใจถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตแล้วจึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ วิธีการคิดการมองปัญหา และที่สำคัญยิ่งก็คือ การเรียนรู้จากความสำเร็จ และความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน ท้ายที่สุดจากการปรับปรุงทัศนคติลักษณะการทำงานต่าง ๆ องค์กรที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ ก็ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคน นำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้มาคิดและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (Systems thinking) ทั้งนี้เพื่อให้เห็น ภาพรวม และความสามารถในการระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้ถูกต้องตรงจุด แทนการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาไปในแต่ละจุดย่อย ๆ ซึ่งเป็นการแก้ไขที่อาจไม่ตรงจุด ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ และอาจจะไม่คุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไป และนอกจากนี้ เมื่อพิจารณาคุณลักษณะ 5 ประการ ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ข้างต้น จะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งแสดงด้วย ภาพที่ 2 ดังนี้

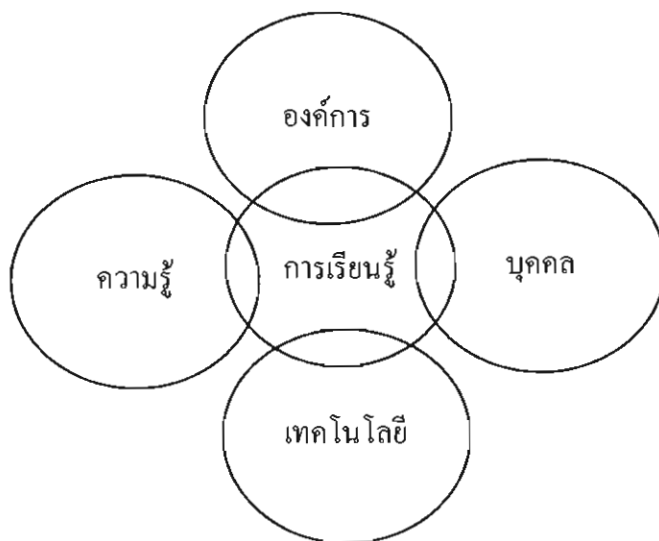


ภาพที่ 2 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากภาพที่ 2 แสดงให้เห็นว่า การคิดอย่างเป็นระบบเป็นตัวกลางเชื่อมโยงหลักการทั้งหมดเข้าด้วยกัน ความสัมพันธ์ระหว่างการมีความรอบรู้เฉพาะตัวของบุคคลและรูปแบบวิธีการคิด ระหว่างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดการเก็บรวบรวมข้อมูล (Collection) ความสัมพันธ์ระหว่างความรอบรู้เฉพาะตัวของบุคคล และการใช้วิสัยทัศน์ร่วมจะนำไปสู่เป้าหมายและเป้าหมายในตัวบุคคล (Aspiration) และความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวิธีการคิดภายในของบุคคลและการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมเกิดขึ้นจากการได้มีการสนทนาหรือการติดต่อสื่อสารกัน (Conversation)

นักวิชาการอีกท่านหนึ่ง คือ Marquardt (2002, p. 23) ได้กล่าวว่า องค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องประกอบไปด้วยระบบย่อยที่สำคัญ คือ

1. ระบบการเรียนรู้ (Learning) เป็นลักษณะพลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamics) และเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร
2. ระบบองค์กร (Organization) มุ่งเน้นในการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์กร การที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรดังนี้ คือ วิสัยทัศน์องค์กร วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์องค์กร และโครงสร้างองค์กร
3. ระบบบุคคล (People) กล่าวถึงการเสริมอำนาจบุคคล (People empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กรได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กัน เป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชน
4. ระบบความรู้ (Knowledge) เป็นการจัดการความรู้ (Knowledge management) ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยจัดรูปแบบการผสมผสานระหว่างการรวบรวมความรู้ การจัดระบบความรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ
5. ระบบเทคโนโลยี (Technology) เป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์กร (Technology application) โดยการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรสำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์กรของสมาชิกทุกระดับ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ ระบบทั้ง 5 ระบบนี้จะมีความสัมพันธ์กัน โดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt

จากภาพที่ 3 ระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt แสดงให้เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนองค์การอย่างค่อเนื่องด้วยการแก้ไข จัดการ และใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จขององค์การ ในการทำงานมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดผลดีทั้งด้านการเรียนรู้และผลผลิตขององค์การ ซึ่งในแต่ละระบบประกอบไปด้วยส่วนประกอบที่เป็นรายละเอียด ดังนี้ (Marquardt, 2002, pp. 25-31; สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, 2546, หน้า 75-80)

1. ระบบการเรียนรู้ขององค์การ แบ่งออกได้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 ระดับการเรียนรู้ ประกอบด้วยการเรียนรู้ระดับบุคคล ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่มีความสำคัญต่อองค์การ เพราะองค์การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ จะต้องอาศัยการเรียนรู้ของบุคคลเป็นพื้นฐาน การเรียนรู้ระดับทีมงาน เป็นการเพิ่มพูนความรู้ทักษะและศักยภาพของพลังร่วมระหว่างสมาชิกในทีมงาน ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความคิดความเชื่อต่างกัน จำเป็นต้องปรับความคิด แบบแผนความคิดให้สอดคล้องกัน และการเรียนรู้ระดับองค์การ เป็นการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยผลการเรียนรู้ของบุคคลและทีมงานเป็นพื้นฐาน เป็นการเพิ่มพูนศักยภาพที่เกิดจากการร่วมมือและการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของสมาชิกในองค์การ

1.2 รูปแบบของการเรียนรู้ ประกอบด้วยการเรียนรู้จากการปรับตัว เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปรับตัวให้เหมาะสมกับภาระงานและสิ่งแวดล้อม การเรียนรู้จากการคาดการณ์เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการตรวจสอบวิสัยทัศน์ในอนาคต และการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาโดยการลงมือปฏิบัติจริง

1.3 ทักษะหรือวินัยในการเรียนรู้ ซึ่ง Marquardt พัฒนามาจาก Senge ประกอบด้วย

1.3.1 การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกรอบความคิดของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร ที่เห็นระบบขององค์กรว่าประกอบขึ้นด้วยระบบย่อย ๆ สัมพันธ์กันอย่างชัดเจนเมื่อมีความคิดต่อระบบขององค์กรชัดเจนแล้ว สมาชิกสามารถถ่ายทอดความคิดนี้ไปยังสมาชิกอื่น ๆ พร้อมทั้งร่วมชี้ให้เห็นทิศทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

1.3.2 การสร้างรูปแบบวิถีคิด เป็นการคิดหยั่งลึกของสมาชิกในองค์กรเพื่อให้เข้าใจสิ่งแวดล้อมและความเป็นไปของโลก รวมทั้งเหตุผลที่สมาชิกแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม

1.3.3 การเรียนรู้ด้วยตนเองของสมาชิก คือการที่สมาชิกพัฒนาศักยภาพในงานที่รับผิดชอบ ลักษณะเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญ มีความสุขกับการพัฒนาศักยภาพในงาน

1.3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นกระบวนการในการจัดระเบียบการพัฒนาศักยภาพของทีมงานในการสร้างสรรค์การเรียนรู้สนองความต้องการของสมาชิกในทีมงาน

1.3.5 วิสัยทัศน์ร่วม เป็นทักษะการร่วมกันคาดการณ์อนาคตขององค์กร ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

1.3.6 การอภิปรายแสดงความคิดเห็น เป็นการแสดงทักษะระดับสูงของการฟัง และการสื่อความหมายของสมาชิกในองค์กร การคิดอย่างสร้างสรรค์ และมีอิสระในการคิดการฟังอย่างมีสมาธิ การไตร่ตรองวิสัยทัศน์ของผู้อื่น เป็นการยอมรับปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร



ภาพที่ 4 ระบบการเรียนรู้

1. ระบบองค์กร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

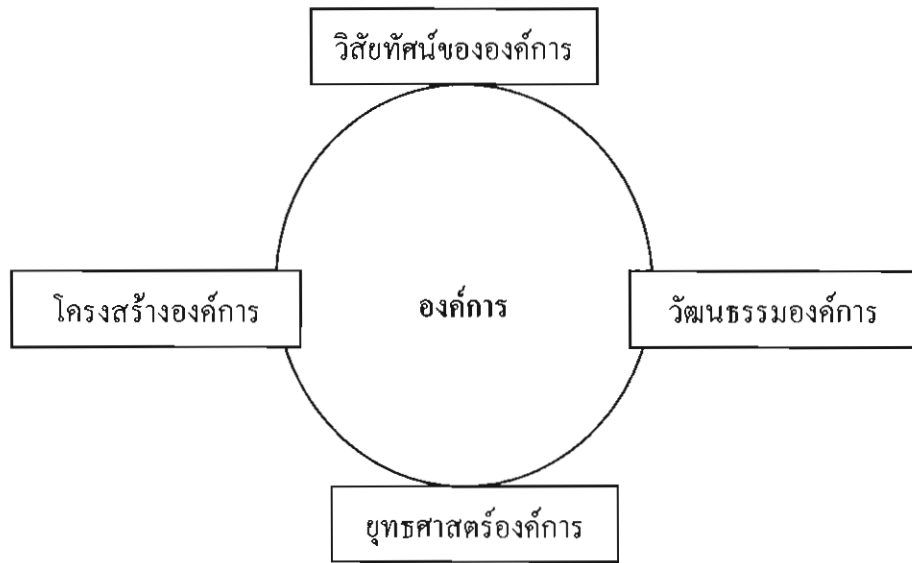
1.1 วัฒนธรรมองค์กร เป็นค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรมการปฏิบัติ พิธีกรรม จารีต ประเพณีที่ถือปฏิบัติอยู่ในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดการตระหนักรู้และพฤติกรรม การปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร

1.2 วิสัยทัศน์องค์กร หมายถึง ความมุ่งหวัง เป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร ในหน่วยงานที่มีคุณลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นจะแสดงภาพลักษณ์ของหน่วยงานในอนาคตอย่างชัดเจน ซึ่งสมาชิกของหน่วยงานจะร่วมกันเรียนรู้ สร้างและปรับปรุงภาพลักษณ์นี้อย่างต่อเนื่อง

1.3 ยุทธศาสตร์องค์กร คือ แผนงาน วิธีการดำเนินงานตามแผน กลวิธีในการดำเนินงาน รวมทั้งขั้นตอนต่าง ๆ ที่จะทำให้วิสัยทัศน์ของหน่วยงานประสบความสำเร็จ ลักษณะ

ยุทธศาสตร์จะเชื่อมต่อการเรียนรู้ของสมาชิก เชื่อมต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในกิจกรรมการดำเนินงานทั้งหมดของหน่วยงาน

1.4 โครงสร้างองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายงาน ระดับสายบังคับบัญชาและขอบข่ายงานของหน่วยงาน หน่วยงานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะจัด โครงสร้างองค์กรในแนวราบ สายการบังคับบัญชาสั้น การแบ่งแยกเป็นฝ่าย มีความยืดหยุ่นมาก สมาชิกปฏิบัติสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบร่วมกันและทำงานร่วมกันทั้งในและนอกองค์กร



ภาพที่ 5 ระบบองค์กร

1. ระบบบุคคล เป็นระบบที่ประกอบด้วย ผู้บริหาร/ ผู้นำ พนักงาน ลูกค้า พันธมิตร หุ้นส่วน ผู้จัดจำหน่าย และชุมชน ดังนี้

1.2 ผู้บริหาร/ ผู้นำ ต้องเป็นผู้ฝึกสอน เป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น และที่สำคัญที่สุด คือ ต้องสร้างและเพิ่ม โอกาสในการเรียนรู้ให้คนรอบข้าง

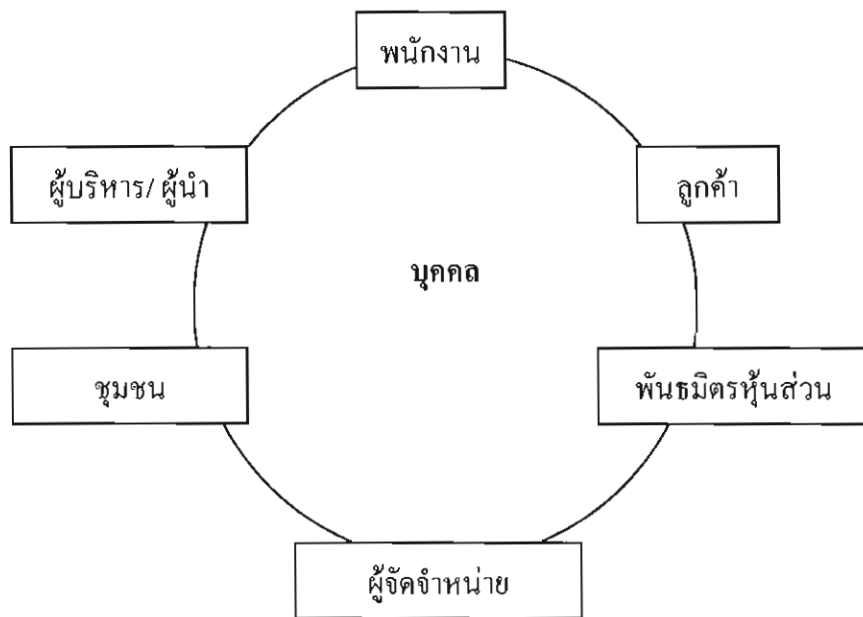
1.3 พนักงาน องค์กรต้องเสริมพลังและต้องคาดหวังว่า พนักงานจะให้เกิดการเรียนรู้ และมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต กล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการ รวมทั้งต้องแก้ปัญหาเป็น

1.4 ลูกค้า จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการรวมทั้ง การฝึกอบรมถือได้ว่ามีส่วนในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร

1.5 ผู้จัดจำหน่าย ในฐานะเป็นผู้มีส่วนร่วมขององค์กร สามารถรับและเข้ารับ กิจกรรมการเรียนรู้ขององค์กรเช่นกัน

1.6 พันธมิตรหุ้นส่วน จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้ ที่องค์กรได้พัฒนาขึ้น

1.7 ชุมชน ได้แก่กลุ่มต่างๆ ทางสังคมเศรษฐกิจและการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนในการให้ และรับการเรียนรู้



ภาพที่ 6 ระบบบุคคล

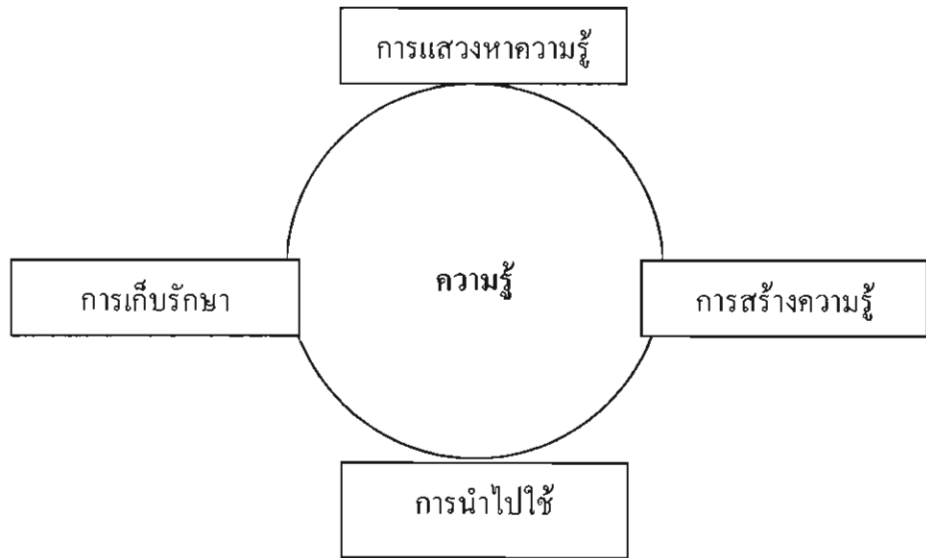
2. ระบบความรู้ เป็นการบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย

2.1 การแสวงหาความรู้ เป็นกระบวนการที่องค์กรนำมาปฏิบัติให้ได้มาซึ่งความรู้ ซึ่งได้แก่การเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ จากทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

2.2 การสร้างความรู้ เป็นกระบวนการที่บุคคล ทีมงานและองค์กร ได้สร้างความรู้ ขึ้นมาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของคนให้สูงขึ้น

2.3 การจัดเก็บความรู้ เป็นกระบวนการในการจัดเก็บความรู้ที่ได้มาหรือสร้างขึ้น ให้สะดวกในการนำมาใช้

2.4 การถ่ายโอนและใช้ความรู้ เป็นกระบวนการที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์กรถ่ายโอน และใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

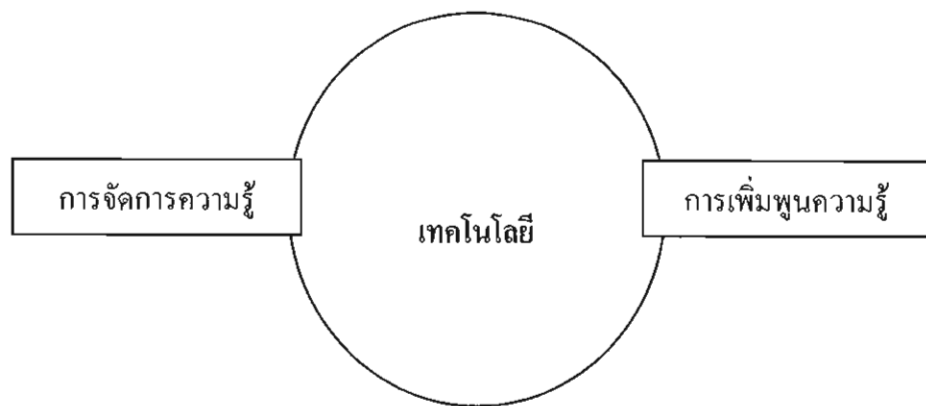


ภาพที่ 7 ระบบความรู้

2. ระบบเทคโนโลยี เป็นระบบที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์การใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยี จะสามารถก้าวล้ำกว่าองค์การอื่นประกอบด้วย เครื่องมือเทคโนโลยีและเครื่องมือทางเครื่องมือต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์การเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ดังนี้

2.1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ หมายถึง เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ ที่รวบรวม กำหนดรหัส และถ่ายโอนข้อมูลทั่วไปทั้งองค์การและทั่วโลก

2.2 เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ ได้แก่ การนำสื่อวีดิทัศน์ โสตทัศน และสื่อผสม มาใช้เพื่อการถ่ายทอด พัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์การให้ดียิ่งขึ้น



ภาพที่ 8 ระบบเทคโนโลยี

Luthans (1998, p. 45) ได้เสนอลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. สภาพะปัจจุบัน เป็นการคำนึงถึงสภาพปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วยช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง การตั้งคำถาม/ การสืบค้น การท้าทายสถานการณ์ปัจจุบัน และการทบทวนอย่างมีวิจารณญาณ
2. วัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ ประกอบด้วย การแนะนำ การทำงานเป็นทีม การเสริมอำนาจ และการเห็นอกเห็นใจ
3. การคิดเชิงระบบ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ร่วม การคิดแบบองค์รวมและการเปิดเผย



ภาพที่ 9 องค์ประกอบคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

Pedler, Burgone and Boydell (1991, p. 18) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ ประกอบด้วย การใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ และการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม
2. องค์ประกอบด้านการมองในองค์การ ประกอบด้วย การให้ข้อมูลข่าวสาร การตรวจสอบและการควบคุม การแลกเปลี่ยนภายใน และการยึดหยุ่นในการให้รางวัล
3. องค์ประกอบด้านโครงสร้าง เน้น โครงสร้างที่กระจายอำนาจ มีกฎระเบียบ และกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ภายหลังการอภิปรายกัน
4. องค์ประกอบด้านการมองภายนอก ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการเรียนรู้ระหว่างองค์การ
5. องค์ประกอบด้านโอกาสในการเรียนรู้ ประกอบด้วย บรรยากาศการเรียนรู้ เป็นบรรยากาศที่ช่วยเหลือสนับสนุน สนใจในการเรียนรู้และ โอกาสพัฒนาตนเองของทุกคน โดยมีงบประมาณในการพัฒนาตนเอง องค์การสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองมากที่สุด



ภาพที่ 10 คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้

Daft (1999, pp. 211-212) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ออกแบบเพื่อการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. โครงสร้าง เป็น โครงสร้างที่มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นแนวนอน (Horizontal) โดยพิจารณาความเคลื่อนไหวของงาน (Workflow) มากกว่าการพิจารณาการแบ่งแยกเป็นหน้าที่ตามแผนกงาน
2. การเสริมอำนาจ (Empowerment) เน้นการเสริมอำนาจให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อให้มีโอกาสในการตัดสินใจ เน้นการทำงานเป็นทีม
3. การสร้างเครือข่าย เป็นการสร้างระบบที่เอื้ออำนวยต่อการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนข่าวสาร
4. กลยุทธ์ เน้นการให้ความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร
5. วัฒนธรรมที่ปรับตัว เน้นวัฒนธรรมส่วนรวมมากกว่าส่วนย่อย ความเสมอภาค การเปลี่ยนแปลง การกล้าเสี่ยง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

Gephart and Marsick (1996, p. 38) ได้เสนอลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 6 ประการ คือ

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับขององค์กร บุคลากรแต่ละคนแบ่งปันการเรียนรู้เพื่อช่วยให้ทีมและองค์กรได้เรียนรู้โดยผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้และบูรณาการการเรียนรู้สู่องค์กรได้และการปฏิบัติงาน
2. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ มุ่งเน้นกระบวนการสร้าง การได้มาและการถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้อย่างรวดเร็ว
3. การคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ บุคลากรได้รับการกระตุ้นให้คิดวิธีใหม่ และใช้ทักษะเชิงเหตุผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงและใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อหาข้อสรุป
4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ มุ่งเน้นการเรียนรู้และการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีรางวัลผลตอบแทนให้
5. ความยืดหยุ่นและการทดลองสิ่งใหม่ บุคลากรมีอิสระที่จะทดลอง คิดค้นนวัตกรรมค้นหาแนวคิดใหม่และสร้างกระบวนการทำงานและผลผลิตใหม่ ๆ
6. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง ยึดหลักที่ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องเอาใจใส่ บำรุงรักษา สร้างค่านิยม และสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดี

Bennette and O'Brien (1994, pp. 77-79) ได้เสนอองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 12 ประการ ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงวิสัยทัศน์ องค์กรและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์ที่ตนเองต้องการ เพื่อคาดการณ์สิ่งที่เขาต้องเรียนรู้เพื่อไปให้ถึงจุดมุ่งหมายที่ต้องการ ต้องพัฒนากลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมาย เพื่อได้เรียนรู้ในการนำองค์กร ไปสู่วิสัยทัศน์นั้น นอกจากนี้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ต้องสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร
2. การปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูง เป็นการนำองค์กร ไปสู่จุดมุ่งหมายตามวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารต้องปฏิบัติงาน และสร้างแรงบันดาลใจในการนำบุคลากรบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร
3. การปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ เป็นการมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ถาวร ต้องสนับสนุนบุคคลและทีมงาน มีการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง
4. บรรยากาศ เป็นผลรวมของความเชื่อและทัศนคติที่ทุกคนในองค์กรประพฤติ ปฏิบัติบรรยากาศองค์กรต้องเป็นแบบเปิดและไว้วางใจ
5. โครงสร้างขององค์กรและงาน โครงสร้างของงานสามารถสนับสนุนการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง โดยให้มีการพรรณนางานที่มุ่งตอบสนองความต้องการของสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งความต้องการขององค์กรด้วย
6. การกระจายของข้อมูลข่าวสาร องค์กรต้องได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารและการกระจายข้อมูลข่าวสาร โดยใช้เทคโนโลยี ระบบคอมพิวเตอร์ ช่วยให้การสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์กรง่ายขึ้น และสร้างความมั่นใจ บุคลากรนำข้อมูลข่าวสารสะท้อนผลงานของตน
7. การปฏิบัติของแต่ละคนและทีมงาน เป็นการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งจำเป็น หากบุคคลและทีมงานมีการเรียนรู้ย่อมส่งผลต่อองค์กร โดยรวม
8. กระบวนการทำงาน องค์กรต้องใช้กระบวนการทำงานเป็นกระบวนการที่เรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง มีเทคนิคการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
9. เป้าหมายของการทำงาน สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังความสำเร็จอยู่ที่ลูกค้า หรือ ผู้รับบริการต้องคำนึงถึงเป้าหมายของการทำงานกับความต้องการของลูกค้าผู้รับบริการและคำนึงถึงข้อมูลป้อนกลับ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานขององค์กร ให้ดีขึ้น
10. การฝึกอบรมและการให้การศึกษา ได้แก่ การฝึกอบรมหรือให้การศึกษาที่เป็นทางการ การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง และการฝึกอบรมหรือการให้การศึกษาแบบไม่เป็นทางการ
11. การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องหาวิธีสนับสนุน ให้บุคคลและทีมงานเกิดการพัฒนา

12. การให้รางวัลและการยอมรับ ระบบการให้รางวัลและการยอมรับขององค์กรต้องสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร

Longworth and Davies (1999, p. 75) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะขององค์กร แหล่งการเรียนรู้ 10 ประการ ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นบริษัท องค์กรวิชาชีพ มหาวิทยาลัย โรงเรียน เมื่อชาติหรือกลุ่มบุคคลอาจจะใหญ่หรือเล็กที่มีความต้องการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยอาศัยการเรียนรู้
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการลงทุนเพื่ออนาคตขององค์กร โดยการให้การศึกษา ฝึกอบรมแก่บุคลากร
3. องค์กรแห่งการเรียนรู้สร้างโอกาส กระตุ้นบุคลากรในทุกตำแหน่งหน้าที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์
4. องค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมสร้างวิสัยทัศน์กับบุคลากร และกระตุ้นบุคลากรให้บรรลุวิสัยทัศน์ ปรับเปลี่ยน หรือสร้างภาพอนาคตร่วมกัน
5. องค์กรแห่งการเรียนรู้ บูรณาการงานและการเรียนรู้และสร้างแรงบันดาลใจ ให้บุคลากรแสวงหาคุณภาพและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
6. องค์กรแห่งการเรียนรู้เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร ได้แสดงความสามารถพิเศษ โดยมุ่งเน้นที่การเรียนรู้และการวางแผนกิจกรรม การศึกษาอบรมที่สอดคล้องกับความสามารถด้วย
7. องค์กรแห่งการเรียนรู้เสริมอำนาจ (Empower) บุคลากรให้ขยายขอบเขตหน้าที่ของตน สอดคล้องกลมกลืนกับรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล
8. องค์กรแห่งการเรียนรู้ประยุกต์เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ในการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น
9. องค์กรแห่งการเรียนรู้ตอบสนองความต้องการของสิ่งแวดล้อมและสังคมและกระตุ้นให้บุคลากรไปในทิศทางเดียวกัน
10. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการทบทวนเรียนรู้ เพื่อรักษานวัตกรรมคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

Marquardt and Reynolds (1994, pp. 31-32) อธิบายถึงคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 11 ประการ ดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม โครงสร้างขององค์กรเล็กและคล่องตัว ยืดหยุ่นไม่ตายตัว มีการพรรณาความรับผิดชอบ ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมกระบวนการไม่ซ้ำซ้อนกัน

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เน้นการร่วมพลัง ความตระหนักในตน ใคร่ครวญและการสร้างสรรค์
 3. การเสริมอำนาจ เป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหา กระจายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ระดับต่าง
 4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสิ่งทีอาจมีผลกระทบต่อองค์กร
 5. การสร้างและโอนถ่ายความรู้ บุคลากรทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากฝ่ายอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการสร้างความรู้ใหม่
 6. เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้อย่างทั่วถึง
 7. มุ่งเน้นคุณภาพ องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
 8. มีกลยุทธ์โดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ควบคู่กับการทำงาน
 9. บรรยากาศสนับสนุน เป็นการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน ความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร
 10. การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบเครือข่าย การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่ายเป็นการทำงานที่ไม่ใช่เพียงแค่แก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว แต่เป็นการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ
 11. วิสัยทัศน์ เน้นการเรียนรู้ที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกันขององค์กร
- ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**
- จากการศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 6 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ 2) ปัจจัยด้านองค์กร 3) ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ 4) ปัจจัยด้านการเรียนรู้ 5) ปัจจัยด้านการบริหาร และ 6) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ดังนี้
1. **ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ**
- ในองค์กร จะต้องมียุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ในการที่จะรวมพลังทั้งหลายเพื่อพาให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ (เสริมศักดิ์ วิชาสาธณ, 2536, หน้า 6) ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร มีการวิจัย

เพื่อพัฒนาและสร้างทฤษฎีภาวะผู้นำขึ้นมาใหม่อยู่เสมอ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) ได้รับความสนใจอย่างมาก เพราะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการ และแรงจูงใจของผู้ตาม มีปฏิสัมพันธ์ในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน มีความสามารถในการปรับหรือจัดการกับองค์การให้ประสบความสำเร็จ ด้วยผลงานของสมาชิก เป็นผู้มององค์การไปสู่นาคตและมีความสามารถในการสร้างสรรค์ พัฒนา คิด และมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2545, หน้า 117; Tichy & Devanna, 1991, p. 87)

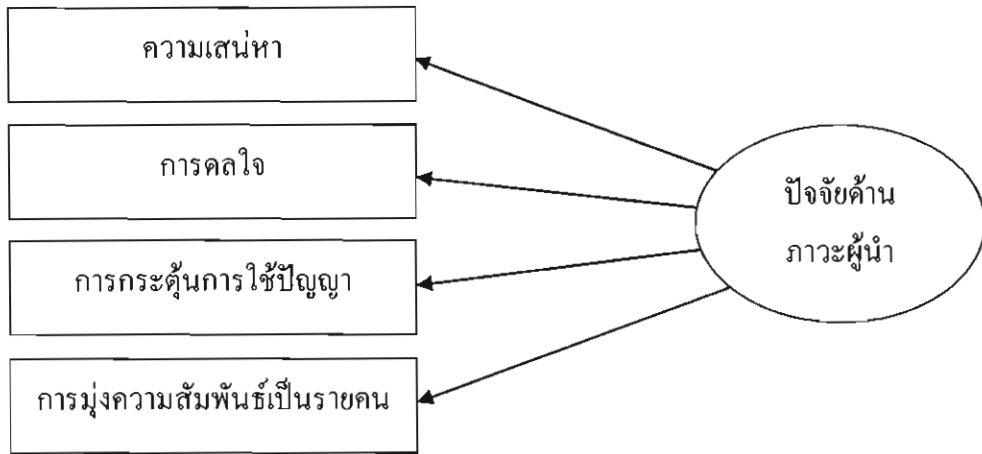
ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นผู้นำที่นำองค์การไปสู่ทิศทางใหม่ ผู้นำประเภทนี้มี ความสามารถที่จะช่วยให้สมาชิกขององค์การได้ตระหนักว่าเป้าหมายทั้งหมดขององค์การควรจะเป็นอะไร ซึ่งมีอยู่ 4 แบบ ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536, หน้า 62-66)

1.1 ความเสน่ห์หา (Charisma) หมายถึง พรสวรรค์ ความเสน่ห์หาเป็นองค์ประกอบ ที่สำคัญของกระบวนการเปลี่ยนสภาพ ความเสน่ห์หาเป็นความสามารถที่จะทำให้ผู้อื่นยอมรับและยอมรับเป็นผู้ตาม มีความสามารถในการชักนำเกลี้ยกล่อมและมีพลังที่จะกระตุ้นอารมณ์ให้คนอื่น มีความเห็นคล้อยตาม มีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยปลูกเร้าอารมณ์ตามใจเอาอย่าง ผู้นำประเภทนี้สามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตาม โดยทำหน้าที่เป็น โด๊ซหรือครูหรือเป็นพี่เลี้ยง

1.2 การคลใจ (Inspiration) การคลใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความเสน่ห์หา การคลใจเป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์การซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ผู้นำโดยเสน่ห์หาจะคลใจผู้ตาม โดยจุดประกายความคิดที่จะช่วยทำงานใหญ่ได้สำเร็จโดยใช้ ความพยายาม

1.3 กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) การกระตุ้นปัญญาเป็นวิธีการที่ผู้นำเปลี่ยนสภาพช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อนมากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา

1.4 การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized consideration) การมุ่ง ความสัมพันธ์เป็นรายคนนั้น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสนใจผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่ เป็นพี่เลี้ยงผู้ตามซึ่งต้องการจะพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถ การแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกัน



ภาพที่ 11 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ปัจจัยด้านองค์กร

ปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น สามารถวัดได้จาก วิสัยทัศน์องค์กร กลยุทธ์ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้างองค์กร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 วิสัยทัศน์องค์กร (Vision) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงาน กำหนดเป้าหมายในอนาคตขององค์กร เป็นความคาดหวังหรือภาพอนาคตที่บุคคล กลุ่ม และองค์กรร่วมกันสร้างหรือคาดการณ์ขึ้น เพื่อกำหนดจุดร่วมในการที่บุคคลและกลุ่มจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น สำหรับคุณลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนะไว้ ดังนี้

Marquardt (1996, p. 69) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญมาก วิสัยทัศน์จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ต้องมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ต้องนำไปสู่การคิดเชิงกลยุทธ์ และการวางแผนขององค์กร โดยต้องเกิดจากความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับได้ช่วยกันพัฒนาขึ้นมา วิสัยทัศน์ก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม กล้าเสี่ยง และคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร

Daft (1999, pp. 130-131) ได้กล่าวถึง วิสัยทัศน์ที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วย 1) วิสัยทัศน์เป็นของคนส่วนใหญ่ที่ร่วมกันสร้างขึ้นมา 2) วิสัยทัศน์ต้องเกี่ยวข้องกับเปลี่ยนแปลง 3) วิสัยทัศน์ต้องกระตุ้นความศรัทธาและความหวัง 4) วิสัยทัศน์ต้องสะท้อนความนึกฝัน และ 5) วิสัยทัศน์บ่งบอกจุดหมายและการเดินทาง

กรมสามัญศึกษา (2545, หน้า 95) ได้กล่าวถึง ลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดี 5 ประการ คือ

- 1) มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้
- 2) เป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร
- 3) ทำทลายความสามารถของสมาชิกทุกคนในองค์กร
- 4) กำเนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ
- 5) มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

เชิดศักดิ์ ชุมนุ้ม (2540, หน้า 5) อธิบายลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี มีดังนี้ คือ

- 1) มีขอบเขตของการปฏิบัติงาน
- 2) มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้
- 3) เป็นภาพเชิงบวกที่ทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นศรัทธาและสะท้อนความเป็นเลิศขององค์กร
- 4) เป็นข้อความเชิงบวกปลุกเร้าและดึงดูดใจ
- 5) ทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนด
- 6) กำเนึงถึงความต้องการของผู้มารับบริการเป็นสำคัญ
- 7) มีความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร
- 8) มีความสอดคล้องกับแนวโน้มอนาคต

2.2 กลยุทธ์ขององค์กร เป็นขอบข่ายหรือกรอบของความคิดที่ใช้ในการนำทาง ทางเลือกทั้งหลายเพื่อกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือชี้ทิศทางหรือวิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวบรรลุเป้าหมาย (พวงรัตน์ เกษรแพทย์, 2543, หน้า 11; ลือชัย จันทร์ไพบี, 2546, หน้า 81-82)

กรมสามัญศึกษา (2545, หน้า 7) ได้สรุปว่ากลยุทธ์ หมายถึงสิ่งต่อไปนี้

1. กลยุทธ์เป็นกระบวนการเรียนรู้ (Learning process) กลยุทธ์ไม่ได้เป็นกระบวนการปรับปรุงต่อเนื่อง แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้ในการแสวงหาเพื่อท้าทายความคิด ความเชื่อ เพื่อเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และสร้างสรรค์วิธีการนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่นาน

2. กลยุทธ์เป็นกระบวนการปฏิบัติ (Action process) กลยุทธ์ไม่ใช่กระบวนการแผนปฏิบัติในรูปโครงการเป็นขั้นตอนตามลำดับต่อเนื่องเป็นเส้นตรง แต่เป็นกระบวนการปฏิบัติที่เคลื่อนไหวยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและยั่งยืน

3. กลยุทธ์เป็นกระบวนการเชิงพฤติกรรม (Behavioral Process) กระบวนการเชิงพฤติกรรมไม่ใช่ชุดของพฤติกรรมที่กำหนดตามบทบาทหน้าที่ที่ปรากฏในพรรณานงานและไม่ใช้พฤติกรรมที่เกี่ยวกับตำแหน่งอำนาจในองค์กรหรือสถานภาพทางการเมือง แต่หมายถึงสิ่งที่เรียกกันว่า ภาวะผู้นำ ความเปิดใจกว้างยอมรับสิ่งท้าทายใหม่ ๆ การรับฟัง การมีส่วนร่วม ซึ่งทั้งหมดเป็นเรื่องของพฤติกรรมของบุคคล

4. กลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่องเป็นองค์รวม (Continuous holistic process) การกำหนดกลยุทธ์ต้องเหมาะสมกับสภาพขององค์กร และสามารถแสดงความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับในกระบวนการดำเนินงานของหน่วยงานโดยรวม

ลักษณะของกลยุทธ์ที่ดีนั้นจะต้องอยู่ในกรอบการคิดและวิเคราะห์ ดังนี้ คือ 1) มีจุดเน้นที่ชัดเจนตามสมควร หากกว้างเกินไปหรือไม่มีจุดเน้นจะไม่สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องชี้นำการทำงานของผู้บริหารระดับสูงทั้งหลายได้ 2) มีกลไกประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้ เพราะจะช่วยให้การทำงานไปในทิศทางเดียวกัน 3) คล่องตัวที่จะต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์จะต้องทันเหตุการณ์อยู่เสมอ โดยมีประสิทธิภาพเหมาะสมที่จะใช้แก้ปัญหาตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540, หน้า 45-46)

กลยุทธ์องค์การเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่ง Marquardt (1996, p. 74) ได้เสนอว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรใช้กลยุทธ์ต่อไปนี้

1. มุ่งให้การเรียนรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร เพื่อความสำเร็จของบุคคลและองค์กร
2. สร้างการเรียนรู้ในทุกหน่วยปฏิบัติและทุกกิจกรรมขององค์กร
3. สร้างความเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างนโยบายการพัฒนาบุคลากรกับการเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้

4. ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และรางวัล
5. วัดสิ่งที่ได้และผลกระทบจากการเรียนรู้
6. สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้มากที่สุด
7. ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้แก่บุคลากรทุกหน่วย ทุกงานในองค์กร
8. สร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการเรียนรู้
9. เพิ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานให้มากขึ้น

2.3 โครงสร้างองค์กร การจัดโครงสร้างองค์กรเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่ผู้บริหารต้องออกแบบ โครงสร้างองค์กรให้ชัดเจนว่า ใครทำหน้าที่อะไร ใครรับผิดชอบอะไร เพื่อให้ทราบขั้นตอนหรือวงจรในการปฏิบัติงาน ระบบการดำเนินงาน การติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน กระบวนการตัดสินใจ การเคลื่อนไหวการปฏิบัติงาน ขอบเขตการทำงาน และการติดต่อประสานงาน

การจัดโครงสร้างองค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีความยืดหยุ่นบรรยากาศเปิดเผย มีความเป็นอิสระให้โอกาสซึ่งกันและกัน มีการไหลเวียนข้อมูลผู้บริหารให้ความสนับสนุนและให้ทรัพยากรแก่บุคคลที่ต้องการความรู้ โครงสร้างขององค์กรต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้เป็นสำคัญ โดยมีกระบวนการพัฒนา โครงสร้างองค์กร ดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545, หน้า 66; บดินทร์ วิจารณ์, 2548, หน้า 66)

1. การออกแบบขององค์กร เนื่องจากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารจำเป็นต้องเปลี่ยน โครงสร้างองค์กรเพราะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

2. การจัดโครงสร้างตามแนวดิ่ง การจัดโครงสร้างในลักษณะนี้เนื่องจากองค์กรมีการแบ่งงานออกเป็น ส่วน ๆ งานบางอย่างเหมือนกันและงานบางอย่างแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการประสานงาน มอบหมายงานและเชื่อมโยงกัน แล้วแบ่งโครงสร้างนั้นออกเป็นหลาย ๆ ระดับ ซึ่งจะต้องกระทำในลักษณะเป็นลำดับขั้น (Hierarchy) แต่ทั้งนี้ต้องยึดปัจจัยหลักต่าง ๆ เช่น สายการบังคับบัญชา การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

3. การจัดโครงสร้างตามแนวนอน โดยพื้นฐานการจัดโครงสร้างแบบนี้ จะมีการจัดแผนก (Departmentalization) ซึ่งเป็นการจัดกลุ่มงานที่เหมือนกันเข้าด้วยกัน ภายใต้หลักเกณฑ์การแบ่งงานกันทำ และ โครงสร้างขององค์กร มีการประสานงานในแนวนอน โดยการจัดแผนกนั้นมีหลายวิธีการ เช่น จัดตามจำนวนบุคลากร จัดตามเวลา จัดตามหน้าที่ จัดโดยพื้นที่หรือภูมิศาสตร์ จัดตามลูกค้า จัดตามอุปกรณ์หรือกระบวนการ และการจัดตามผลิตภัณฑ์

ลักษณะ โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วย ความยืดหยุ่นบรรยากาศที่เปิดเผย ความเป็นอิสระและการให้โอกาส คำมั่นถึงปัจจัยที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ มีโครงสร้างที่แบนราบก่อให้เกิดความคล่องตัว โครงสร้างเป็นแบบองค์กรรวมที่เปิดกว้างและไร้ขอบเขต เป็นพลวัตและเปลี่ยนแปลงได้ง่าย เน้นการทำงานเป็นทีมขนาดเล็ก มีโครงสร้างแบบเครือข่าย และมีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่ง (วิเชียร พันธุ์เรือบูตร, 2542, หน้า 79; บดินทร์ วิจารณ์, 2548, หน้า 165-169)

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับ โครงสร้างของโรงเรียนที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่า โครงสร้างของโรงเรียนที่เหมาะสมจะต้องเป็น โครงสร้างที่ยืดหยุ่น ยอมรับให้มีการตัดสินใจร่วมของคณะครู-อาจารย์ และผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) นอกจากนี้ Daft (1999, p. 211) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีการบังคับบัญชาแบบแนวนอนหรือแนวนอนมากกว่าแนวดิ่ง

2.4 วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาฐานคติ (Assumption) ความเชื่อ และค่านิยม ที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมกัน และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน พร ภิเศก (2546, หน้า 27) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นกลุ่มของค่านิยมร่วมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิก

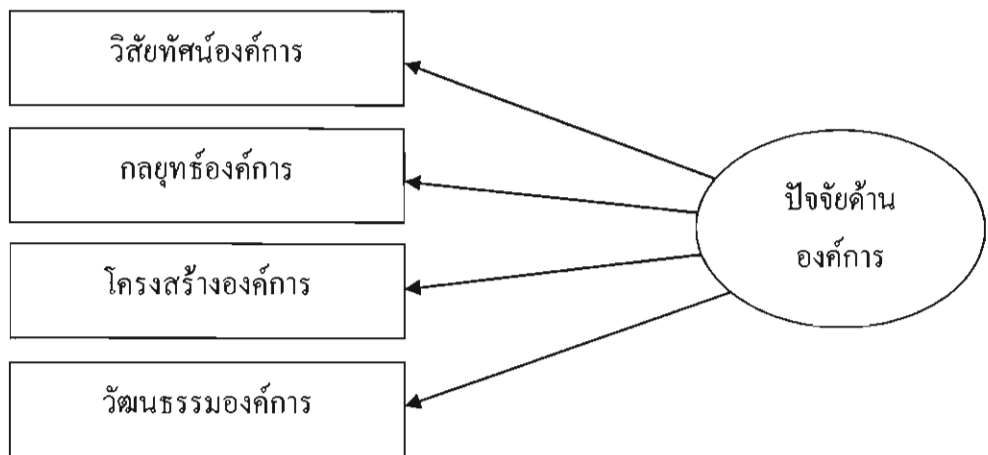
ในองค์กรได้เข้าใจว่าการปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้ เกิดแนวปฏิบัติที่สืบทอดกันมา อีกทั้งค่านิยมเหล่านี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราว และสื่อทางสัญลักษณ์ต่าง ๆ

สำหรับวัฒนธรรมองค์กรนั้น ถึงแม้จะไม่มีวัฒนธรรมที่ดีที่สุดเพียงวัฒนธรรมเดียวก็ตามแต่วัฒนธรรมก็มีหน้าที่สำคัญ ดังนี้ (Hoy & Miskel, 2001, p.182; Dhamasiri, 2000, p. 68)

1. กำหนดพรหมแดนและสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหมู่องค์กรต่าง ๆ
 2. จะทำให้องค์กรมีความรู้สึกถึงความโดดเด่นของคน
 3. เอื้อต่อการพัฒนาความยึดมั่นผู้พันให้กับกลุ่ม
 4. จะช่วยเพิ่มเสถียรภาพในระบบสังคม
 5. เป็นภาวะทางสังคมที่จะผูกมัดองค์กรร่วมกันและให้มาตรฐานของพฤติกรรมที่เหมาะสม
 6. องค์กรจะให้ความสำคัญขององค์กรแก่สมาชิก เป็นสถานร่วมค่านิยมและการรับรู้เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกถึงสถานะของการอยู่ร่วมกันที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกในจุดหมายร่วม
 7. วัฒนธรรมองค์กรจะสร้างพฤติกรรมโดยช่วยให้สมาชิกเกิดความรู้สึกถึงเรื่องสภาพแวดล้อมของตน
 8. วัฒนธรรมจะสร้างสิ่งที่สมาชิกองค์กรคาดหวังจากกันและกัน
- สำหรับคุณลักษณะของวัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น Marquardt (1996, pp. 69-71) กล่าวว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความเชื่อ ค่านิยม ต้องปรับเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ ระบบค่านิยมต่าง ๆ ต้องส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งระบบดังกล่าวได้แก่บรรยากาศองค์กรที่เน้นคุณค่าและให้รางวัลกับการเรียนรู้ มีการแบ่งความรับผิดชอบในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีความไว้วางใจและเน้นความอิสระแห่งตน (Autonomy) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม การคิดค้นสิ่งใหม่และการกล้าสร้างพันธมิตรผูกพันด้านงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนา ร่วมมือสร้างสรรค์ ปรับปรุงผลผลิตและกระบวนการอย่างต่อเนื่อง รับผิดชอบต่อความเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of work life)
- Leithwood, Leonard & Sharatt (1998, pp. 262-263) กล่าวว่า ว่าคุณลักษณะของวัฒนธรรมที่เหมาะสมสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ เป็นแบบร่วมมือและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ได้แก่ ค่านิยมสนับสนุนกันและกัน การเคารพในความคิดของเพื่อนร่วมงาน ความมุ่งมั่นที่จะใช้ความกล้าในการสร้างผลงานใหม่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลป้อนกลับ การยินดีกับ

ความสำเร็จร่วมกัน มุ่งเน้นความต้องการและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และทรัพยากรอย่างไม่เป็นทางการ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

ส่วน นันทา วิทวุฒิสักดิ์ (2544, หน้า 9) กล่าวถึง วัฒนธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จและเป็นองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ วัฒนธรรมของความร่วมมือกับวัฒนธรรมในการเอื้ออาทรกัน วัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีมและวัฒนธรรมในการเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 12 ปัจจัยด้านองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3. ปัจจัยด้านการจัดการความรู้

การจัดการความรู้จะเกี่ยวข้องกับเรื่องการแสวงหาความรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการการรวบรวม การจัดเก็บ การเผยแพร่และการประยุกต์ใช้ความรู้ ทั้งความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit knowledge) และความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวบุคคล (Tacit or implicit knowledge) เพื่อยกระดับการเรียนรู้และผลการปฏิบัติงานในองค์การ โดยผ่านความชำนาญการและความสร้างสรรค์งานของบุคลากรที่อยู่ในองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเปลี่ยนแปลงความรู้ที่อยู่ภายในไปเป็นความรู้ภายนอกหรือความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร แล้วเผยแพร่ความรู้นั้นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการในการจัดการความรู้ คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การถ่ายโอนและใช้ความรู้ การจัดเก็บความรู้และนำมาใช้ใหม่ (Marquardt, 1996, p. 27) ดังนี้

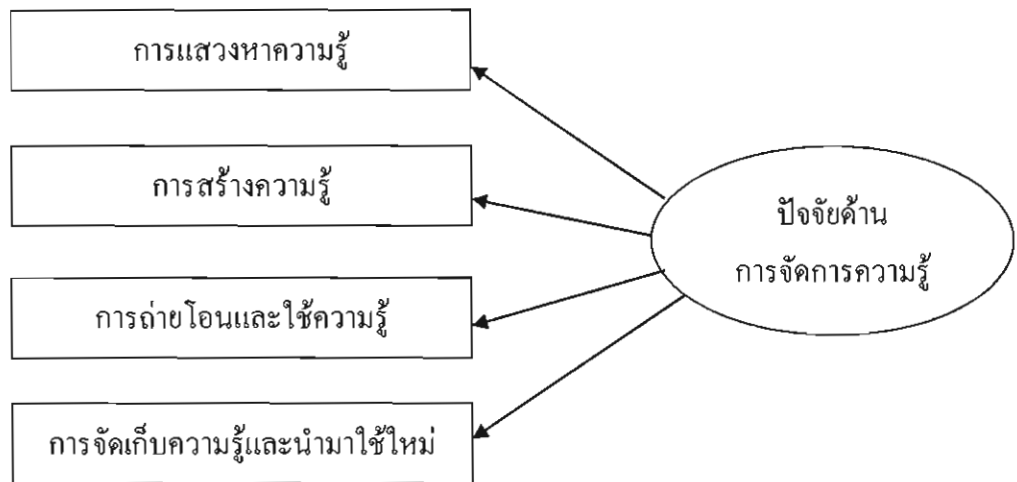
3.1 การแสวงหาความรู้ Marquardt (1996, pp. 131-132) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีสองวิธีคือ การแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอกองค์กรและแหล่งความรู้ภายในองค์กร สำหรับการแสวงหาความรู้จากแหล่งภายนอกนั้น องค์กรจะต้องมองออกไปข้างนอก เพื่อรับแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสิ่งแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การเปรียบเทียบมาตรฐาน (Benchmarking) การจ้างที่ปรึกษา การอ่านจากสื่อ บทความ การดูข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ ส่วนการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในองค์กร เป็นความสามารถในการเรียนรู้จากส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยการค้นหาความรู้จากบุคลากร เรียนรู้จากประสบการณ์ และใช้กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3.2 การสร้างความรู้ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นทุกคนเป็นผู้สร้างความรู้ใหม่ได้ ซึ่งมีการสร้างความรู้ 4 แบบ คือ 1) การสร้างความรู้ในตน เป็นรูปแบบส่วนตัวที่ความรู้ภายในตัวบุคคลถูกส่งไปยังอีกคนหนึ่งโดยการฝึกหัดงานด้วยกัน สามารถเรียนรู้ด้วยกัน ความรู้ประเภทนี้เห็นชัดเจนได้ยาก 2) การสร้างความรู้ที่ชัดเจนสู่ความรู้ที่ชัดเจน เป็นการรวบรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่แล้วเป็นการสร้างความรู้ที่มีข้อจำกัดเพราะมุ่งเน้นเฉพาะความรู้ที่มีอยู่แล้ว 3) การสร้างความรู้ในตนไปสู่ความรู้ที่ชัดเจน สามารถแบ่งปันกันได้ทั่วองค์กร และ 4) การสร้างความรู้ที่ชัดเจนไปสู่ความรู้ในตน การสร้างความรู้ประเภทนี้เกิดขึ้นเมื่อความรู้ที่มีอยู่แล้วได้รับการถ่ายทอดไปยังสมาชิกขององค์กรแล้วเกิดความรู้ในตนขึ้น

3.3 การถ่ายโอนและใช้ความรู้ เป็นกระบวนการที่บุคคล กลุ่ม แผนกงาน หรือหน่วยงานย่อยได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ของอีกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น การถ่ายโอนความรู้มีความจำเป็นที่ขาดไม่ได้สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้เพราะความรู้ควรได้รับการเผยแพร่อย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร (Marquardt, 1996, p. 1999)

การถ่ายโอนและการใช้ความรู้เกี่ยวข้องกับเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยี เพราะจำเป็นต้องใช้สิ่งเหล่านี้ ช่วยในการถ่ายโอนความรู้และข้อมูลข่าวสาร การถ่ายโอนความรู้เป็นไปทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ ได้แก่ การเขียนข้อความสื่อสาร เช่น บันทึกข้อความ จดหมาย รายงาน การประชาสัมพันธ์ การให้การศึกษาและฝึกอบรม การบรรยายสรุป การทัศนศึกษา การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การใช้ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น ส่วนการถ่ายโอนความรู้โดยไม่ตั้งใจ ได้แก่ การถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจของบุคลากรไม่ได้วางแผนกันไว้ล่วงหน้า

3.4 การจัดเก็บความรู้และนำมาใช้ใหม่ ความรู้เป็นสินทรัพย์ขององค์กรซึ่งจะต้องมีเครื่องมือในการจัดเก็บและนำมาใช้อย่างเป็นระบบ องค์กรต้องพัฒนาระบบสารสนเทศและต้องทำการพัฒนาว่าอะไรสำคัญ และจะนำมาใช้ได้อย่างไร Marquardt (1996, pp. 137-138) ได้เสนอว่าความรู้ที่เก็บควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) กำหนดโครงสร้างและเก็บให้เป็นระบบเพื่อหาง่ายและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว 2) แบ่งแยกข้อมูลความรู้ออกเป็นชุด ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย แผนงานอยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่จะเรียนรู้ และ 3) จัดหมวดหมู่เพื่อสามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจนและรัดกุม การจัดเก็บข้อมูลควรรำถึงวัตถุประสงค์ของการใช้งาน ความเชี่ยวชาญของผู้ใช้ หน้าที่ การจัดเก็บซึ่งต้องอาศัยเทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ หรือระบบเทคโนโลยีเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำข้อมูลกลับมาใช้ใหม่เป็นไปอย่างสะดวกยิ่งขึ้น



ภาพที่ 13 ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่บุคคลได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ๆ และก่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง อันส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการกระทำที่ส่งผลในด้านสติปัญญา ด้านทักษะความชำนาญ และด้านอารมณ์ การเรียนรู้เป็นหัวใจของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้จะนำพาบุคคล ทีมงาน และองค์กรการบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ องค์กรประกอบของการเรียนรู้มีรายละเอียด ดังนี้

4.1 ระดับของการเรียนรู้ การเรียนรู้ในองค์กร มี 3 ระดับ คือระดับปัจเจกบุคคล ระดับทีมหรือกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องกระตุ้นและทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้ง 3 ระดับนี้ให้มากที่สุด ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ (บดินทร์ วิจารณ์, 2548, หน้า 80-81)

4.1.1 การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual learning) ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญขององค์กร เพราะองค์กรจะเรียนรู้ได้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้เท่านั้น หากปราศจากการเรียนรู้ของบุคคลแล้ว การเรียนรู้ขององค์กรก็ไม่อาจจะเกิดขึ้นได้ การที่จะให้เกิดการเรียนรู้ในระดับนี้ได้ นั้นควรมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้เกิดการเรียนรู้ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ควรใช้เทคนิคในการจัดกิจกรรมที่มีทางเลือกที่หลากหลายและกระตุ้น สนับสนุน จูงใจและให้รางวัลสำหรับการเรียนรู้ของบุคคลอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้บุคคลสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

4.1.2 การเรียนรู้ของกลุ่มหรือของทีม (Group or team learning) การเรียนรู้ในระดับนี้ องค์กรจะต้องมีเพิ่มเติมทักษะและความรู้ในด้านกระบวนการ คุณภาพเทคนิค การแก้ปัญหาและตัดสินใจ ตลอดจนทักษะของการทำงาน การเรียนรู้ของทีมจะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้แบบบริหารตนเอง เน้นความคิดสร้างสรรค์และความเป็นอิสระในการถ่ายทอดความคิด มีความสามารถในการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาต่าง ๆ สร้างความรู้ที่แปลกใหม่ และที่สำคัญจะต้องพัฒนาความสามารถของกลุ่มคนไปในทิศทางเดียวกัน ในลักษณะร่วมแรงร่วมใจ ประสานสัมพันธ์กัน อันจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

4.1.3 การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning) จะเกิดขึ้นเมื่อทุกคนในองค์กรคิดร่วมกัน และอาศัยประสบการณ์และความรู้ในอดีต นั้นหมายความว่าทุกคนในองค์กรต่างมีความสำคัญ มีความรู้ มีความสามารถที่ทำงานประสานสอดคล้องกันและสามารถจัดการปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรร่วมกัน

4.2 ประเภทของการเรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์กรมี 3 ประเภท ดังนี้

4.2.1 ความรู้เชิงปรับตัว (Adaptive learning) การเรียนรู้ประเภทนี้จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคล ทีม หรือองค์กร ได้เรียนรู้จากประสบการณ์และจากการพิจารณาไตร่ตรอง โดยเริ่มจากการกระทำไปสู่ผลลัพธ์ ไปสู่การประเมินผลที่เกิดขึ้นแล้วนำไปสู่การพิจารณาไตร่ตรอง ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่จะทำให้ดีกว่าเดิม

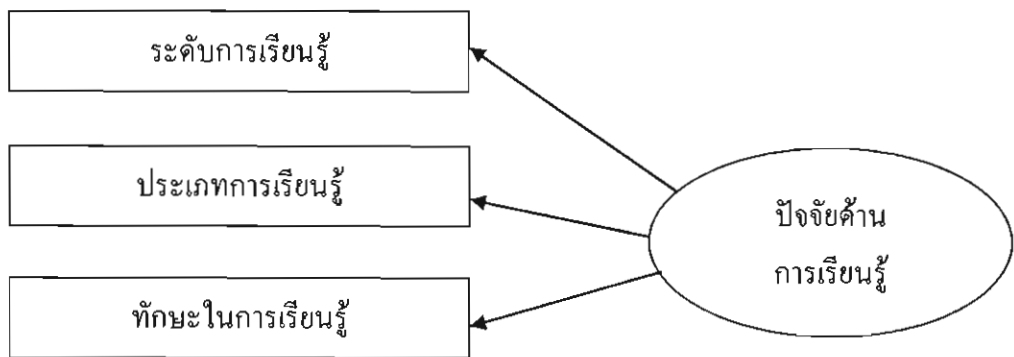
4.2.2 การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory learning) การเรียนรู้ลักษณะนี้ องค์กรจะเรียนรู้จากการคาดการณ์ถึงอนาคตในหลากหลายรูปแบบ ด้วยการระบุโอกาสที่ดีที่สุดในอนาคต พร้อม ๆ กับค้นหาหนทางที่จะบรรลุผลสำเร็จให้ได้ ดังนั้นการเรียนรู้เชิงคาดการณ์จึงเริ่มจากวิสัยทัศน์ไปสู่การพิจารณาไตร่ตรองแล้วถึงลงมือปฏิบัติ จึงเป็นการเรียนรู้แบบสร้างเสริมและสร้างสรรค์ต่อการเรียนรู้ขององค์กร

4.2.3 การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action learning) จะเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาจริง ๆ และเน้นการแสวงหาความรู้จริง และดำเนินการตามหนทางของการแก้ปัญหานั้นให้เกิดผลสำเร็จ

4.3 ทักษะในการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่มีค่าจำเป็น เพราะจะทำให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรได้อย่างกว้างขวาง โดยมีรายละเอียดของทักษะในการเรียนรู้ ดังนี้ (บดินทร์ วิจารณ์, 2548, หน้า 99-101)

4.3.1 การเรียนรู้โดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning) เป็นวิธีที่จะเรียนรู้ด้วยตัวของเราเอง โดยการทำความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อสร้างโอกาสในการเรียนรู้ของเราให้เกิดขึ้นมากที่สุดเท่าที่จะมากได้

4.3.2 การเสวนา (Dialogue) เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างและประสานการเรียนรู้กับการปฏิบัติในที่ทำงาน เพราะจะทำให้เกิดการสื่อสารที่มีคุณภาพ มีความเป็นอิสระ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน



ภาพที่ 14 ปัจจัยด้านการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. ปัจจัยด้านการบริหาร

การบริหารเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งในการพัฒนาองค์กร ปัจจัยด้านการบริหาร ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างพลังอำนาจ การจูงใจและการพัฒนาบุคลากร (ชูเกียรติ บุญกะนันท์, 2550, หน้า 38) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และจะต้องเกิดขึ้นกับองค์การอย่างแน่นอน ดังนั้นการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นสิ่งที่จะต้องตระหนักเป็นอย่างยิ่ง เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การมีผลกระทบต่อบุคคลที่จะมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงได้ โครงสร้างองค์การบทบาทของบุคคลในองค์การ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์การ รวมทั้งเทคโนโลยีที่ใช้ช่วยให้แตกต่างไปจากเดิม

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ชี้แนะ ประสานงาน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดผลสำเร็จในทางปฏิบัติ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีความรู้และแสดงพฤติกรรมดังต่อไปนี้ (Hall, 1979, p. 193)

1. เข้าใจถึงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองอย่างแจ่มแจ้ง
2. เปิดโอกาสให้ครูตลอดจนบุคคลทุกฝ่ายสามารถแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาได้อย่างเสรีและสะดวก
3. ส่งเสริมให้ครูใช้ความคิดและให้ครูได้มีโอกาสนในการวินิจฉัยตัดสินปัญหา
4. มีการกระจายอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการไปยังบุคลากรที่อยู่ในระดับต่ำลงมา
5. ให้ครูมีส่วนร่วมในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง
6. สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการเปลี่ยนแปลง
7. การเปลี่ยนแปลงต้องไม่กระทบต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นการเฉพาะ
8. อธิบายและชี้แจงถึงเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อให้ทุกคนเข้าใจ
9. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่เสมอ
10. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน
11. ผู้บริหารต้องให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลที่อยู่รอบข้าง
12. การเปลี่ยนแปลงควรคำนึงถึงความคิดที่กว้างไกล เข้าใจวิธีการของการเปลี่ยนแปลง
13. การเปลี่ยนแปลงควรให้คนส่วนใหญ่เห็นชอบด้วยก่อนที่จะตัดสินใจให้มีการเปลี่ยนแปลง
14. การเปลี่ยนแปลงจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง
15. การเปลี่ยนแปลงจะต้องเอื้อประโยชน์ต่อองค์การสูงสุด
16. ผู้บริหารมีความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวจิตใจบุคลากรให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
17. ผู้บริหารมีความคาดหวังสูงและกำหนดมาตรฐานความสำเร็จ

5.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการจัดสภาพแวดล้อมให้บุคลากรเข้าถึงอำนาจ (Power) และเข้าถึงโอกาส ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมอบอำนาจให้บุคลากรที่อยู่ในระดับต่ำกว่าตัดสินใจ เป็นกระบวนการยกระดับความรู้สึกของการรับรู้ความสามารถของตนและทำให้บุคลากรใช้อำนาจที่ตนมี (Conger & Kanung, 1988, p. 477) การที่บุคคลรู้สึกว่าได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ก็จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานสูง ได้เพิ่มความสามารถมากขึ้น มีอิสระในการปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ความเบื่อหน่ายในงานจะลดลง และมีความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะทำให้ผลลัพธ์ทางการบริหารมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ประสิทธิภาพสำเร็จในงาน บุคลากรในองค์กรมีความเคารพนับถือร่วมมือกัน และผู้รับบริการพึงพอใจการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรตามทฤษฎีของ Kelly (2000) มีความเชื่อว่า อำนาจเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและก่อให้เกิดประสิทธิภาพของงาน ซึ่งอำนาจนี้มาจากการที่บุคคลได้รับโอกาส ข้อมูลข่าวสารและการสนับสนุนทรัพยากรจากผู้บริหารหรือการที่บุคคลได้รับอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งอำนาจที่เป็นทางการนั้นประกอบด้วย การกำหนดขอบเขตงาน ความยืดหยุ่นในการติดต่อสื่อสาร การยอมรับเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน รวมทั้งมีการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ โดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ ส่วนอำนาจที่เป็นทางการนั้นประกอบด้วย ปังจัยภายในองค์กร เช่น บุคคล สถาบันหรือองค์กรต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กร และการที่ผู้บังคับบัญชาให้พลังอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเรียกว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ สำหรับปัจจัยที่จะส่งเสริม การเสริมสร้างพลังอำนาจ มีดังนี้ คือ (Smith & Mouly, 1998, pp. 76-77)

- 1) มีเป้าหมายที่ชัดเจน
- 2) ผู้บริหารระดับสูงมีความยึดมั่น ผูกพัน (Commitment)
- 3) มีภาวะผู้นำ
- 4) ลดชั้นบังคับบัญชาให้น้อยลง
- 5) การสนับสนุนจากผู้บริหาร
- 6) จัดหาการสนับสนุนที่เหมาะสม
- 7) มีการฝึกอบรมในด้านการทำงานเป็นทีมการติดต่อสื่อสารและทักษะในด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอ
- 8) การให้คำปรึกษา
- 9) การติดต่อสื่อสารในเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน
- 10) มีการสะท้อนกลับอย่างพอเพียง
- 11) มีความเข้าใจที่ชัดเจนในเรื่องทีมงาน
- 12) มีวัฒนธรรมในเรื่องการให้กำลังใจและความไว้วางใจ
- 13) มีการให้รางวัลอย่างเหมาะสม
- 14) มีความเต็มใจที่จะยอมรับและเรียนรู้จากความผิดพลาดครั้งก่อน และ
- 15) มีมุมมองยาวไกล

5.3 การจูงใจบุคลากร เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรทุ่มเทแรงกาย แรงใจ สติปัญญา ความรู้ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์ ซึ่งได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้ ดังนี้

5.3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy theory) เป็นทฤษฎีที่ศึกษาแรงจูงใจของบุคลากรในองค์การ โดยได้รับลำดับขั้นความต้องการของบุคลากรไว้ 5 ระดับ ดังนี้ 1) ความต้องการด้านร่างกาย 2) ความต้องการด้านความปลอดภัย 3) ความต้องการด้านสังคม 4) ความต้องการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น 5) การเข้าถึงตนเองอย่างถ่องแท้ (Self-actualization) จากลำดับการความต้องการ 5 ระดับนั้น Maslow ได้แบ่งเป็นความต้องการในขั้นสูง ซึ่งได้แก่ ความต้องการด้านสังคม ความต้องการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นและการเข้าถึงตนเองอย่างถ่องแท้ ส่วนความต้องการในขั้นต่ำ ได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย และความต้องการความปลอดภัย (Robbins, 1993, p. 207)

5.3.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เป็นทฤษฎีที่ศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยเฉพาะปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งสรุปว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) จะสัมพันธ์กับลักษณะในเนื้องานหรือที่เรียกว่าปัจจัยจูงใจ (Motivator) ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับ ความก้าวหน้า ลักษณะของงานที่ทำ ความก้าวหน้าและความรับผิดชอบ ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Job dissatisfaction) นั้นจะสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่อยู่นอกเนื้องาน หรือเรียกว่าปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) ได้แก่ สภาพความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารความมั่นคงในงาน สภาพการทำงานและค่าจ้าง เมื่อนำปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยมารวมกันแล้วเรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) (Lunenber & Omstein, 1991, pp. 92-100)

5.3.3 ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motivation) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจในความสำเร็จ เป็นการศึกษาถึงระดับความต้องการในความสำเร็จของมนุษย์ เป็นแรงกระตุ้นเพื่อที่จะเป็นเลิศ และสำเร็จตามมาตรฐาน Hoy and Miskel (2001, pp. 133-134) ได้ให้ความสำคัญอย่างมากกับเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยเชื่อว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะ ดังนี้ 1) เป็นบุคคลที่มีความปรารถนาต่างแรงกล้าที่จะแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหา 2) เป็นบุคคลที่มักจะตั้งเป้าหมายที่ยากพอสมควรและมีความเสี่ยง (Risk) พอประมาณ 3) เป็นบุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการสะท้อนกลับผลการปฏิบัติงาน

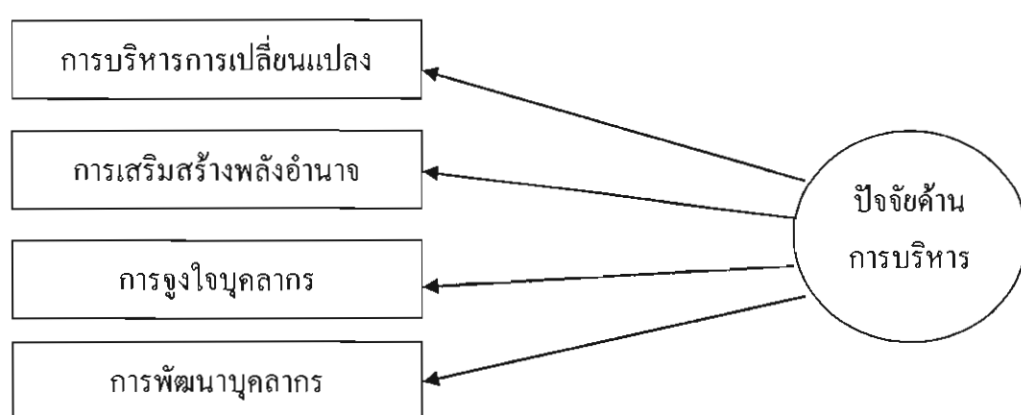
5.3.4 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ได้ศึกษาการจัดกลุ่มความต้องการที่แตกต่างกันเป็นลำดับขั้น ดังนี้ 1) ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต (Existence needs) เป็นความต้องการในการเป็นอยู่ที่ดีทางด้านกายภาพ 2) ความต้องการในสัมพันธภาพ (Relatedness needs) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) ความต้องการที่จะเจริญเติบโต (Growth needs) เป็นความต้องการภายในของบุคคลอื่นทำให้เขามีการพัฒนาตนเอง

5.3.5 ทฤษฎี Y ของ McGregor เป็นทฤษฎีการจูงใจอีกทฤษฎีหนึ่งที่ผู้บริหารใช้เป็นสมมติฐานในการมองธรรมชาติของบุคลากร ทฤษฎี Y มีสมมติฐาน ดังนี้ 1) การทำงานเกือบเป็นเรื่องธรรมชาติ 2) ความยึดมั่นผูกพันกับวัตถุประสงค์ขึ้นอยู่กับรางวัลของการประสบผลสำเร็จ 3) ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสมบุคคลจะยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ 4) บุคคลมีความสามารถใช้จินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ

5.4 การพัฒนาบุคลากร

บุคลากรเป็นปัจจัยที่เป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์การ ถือเป็นหัวใจสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่บุคลากรจะต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ เพราะเป็นสินทรัพย์ (Asset) ที่มีคุณค่าที่สุดขององค์การ

การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และทัศนคติที่ดีต่องานที่ปฏิบัติ และก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่องาน บุคคล กลุ่ม และองค์กร ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถจึงควรคำนึงถึงหลักการสำคัญว่า 1) มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาทั้งด้านความรู้ด้านทักษะและเจตคติ 2) การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง 3) วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมีหลายวิธีจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรและบุคลากร 4) จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะ ๆ 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำทุกด้านควบคู่กันไป



ภาพที่ 15 ปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

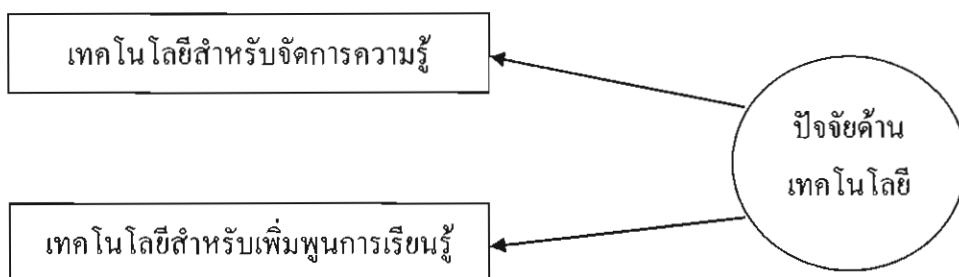
6. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

เทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารข้อมูล ช่วยให้สามารถเรียนรู้ได้เร็วขึ้นและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วนี้ เทคโนโลยีเป็นตัวสร้างความได้เปรียบอย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน เทคโนโลยีทำให้เราเกิดการเรียนรู้ ผู้บริหารเปลี่ยนบทบาทจากการบริหารคนมาเป็นการบริหารความรู้แทนและบุคลากรจำเป็นต้องฝึกฝนตนเองด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง (บดินทร์ วิจารณ์, 2548, หน้า 24)

เทคโนโลยีจะประกอบด้วยเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เทคโนโลยีจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ (บดินทร์ วิจารณ์, 2548, หน้า 61-63) คือ

1. เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ (Technology of managing knowledge) หมายถึง เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมข้อมูล รหัส จัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กร
2. เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for enhancing knowledge) จะเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (Computer-based multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอดและพัฒนาความรู้ ทักษะของบุคลากรในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547, หน้า 89) กล่าวว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสามารถวัดได้จากการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ที่พิจารณาได้ดังนี้ คือ 1) การกระตุ้นและส่งเสริมความสามารถบุคลากรให้เข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) พัฒนาสื่อทางเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อจะใช้ทักษะในการค้นคว้าหาความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) สร้างหรือขยายการสอน ฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี 4) ใช้เทคโนโลยีเพื่อการค้นคว้าความรู้ทั้งในและนอกองค์กร 5) วางแผนและพัฒนาระบบการเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี 6) สร้างความตระหนักของการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร และ 7) เพิ่มความรับผิดชอบในการบริหารเทคโนโลยีและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กันไป



ภาพที่ 16 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การวิจัยปฏิบัติการ

การวิจัยปฏิบัติการ (Action research) เป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติหน้าที่ การวิจัยปฏิบัติการเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยประยุกต์ (Applied research) ซึ่งเป็นการวิจัยที่ต่างประเพณีการวิจัยปฏิบัติการไปใช้ปรับปรุงการจัดการศึกษามาแล้ว

ความหมายของการวิจัยปฏิบัติการ

มีผู้ให้ความหมายของการวิจัยปฏิบัติการไว้ดังนี้

ชาติรี มณี โกศล (2539, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของการวิจัยปฏิบัติการไว้ว่า หมายถึง รูปแบบหนึ่งที่ใช้ในการวิจัยทางการศึกษา รวบรวมและแสวงหาข้อเท็จจริง เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุป สำหรับการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน หรือพัฒนาประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน

กิตติพร ปัญญาภิบาล (2541, หน้า 9) กล่าวว่า การวิจัยปฏิบัติการ หมายถึง เป็นการดำเนินงานร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยพัฒนาทั้งงานของผู้วิจัยทำและงานของผู้ร่วมวิจัยไปพร้อม ๆ กัน

คงศักดิ์ ชาติทอง (2542, หน้า 40-41) กล่าวว่า การวิจัยปฏิบัติการ เป็นการดำเนินงานร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยพัฒนาทั้งงานของผู้วิจัยทำและงานของผู้ร่วมวิจัยไปพร้อม ๆ กัน

Ebbutt (1985, p. 156) ได้ให้ความหมายโดยเน้นที่วิธีดำเนินการว่า เป็นการศึกษาคู่ด้วยวิธีเชิงระบบ เพื่อพยายามเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการจัดการศึกษา ซึ่งอาศัยการมีส่วนร่วมของกลุ่ม และการสะท้อนกลับของผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานของตนเอง

Wiersma (1991, p. 13) กล่าวว่า การวิจัยปฏิบัติการ เป็นรูปแบบหนึ่งของการวิจัยประยุกต์ เป็นการวิจัยดำเนินการโดยครูหรือผู้บริหาร เพื่อช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องที่เกิดขึ้นในโรงเรียน

Sagor (1992, p. 7) ได้กล่าวถึง การวิจัยปฏิบัติการว่า หมายถึงการวิจัยที่ผู้ต้องการปรับปรุงงานของตน ผู้วิจัยเชิงปฏิบัติการดำเนินการวิจัยเอง

จากความหมายของการวิจัยปฏิบัติการดังกล่าว สรุปได้ว่า การวิจัยปฏิบัติการ หมายถึง กระบวนการในการแก้ปัญหาทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน โดยมีการปรับปรุงแก้ไขหลายครั้ง จนกระทั่งผลการปฏิบัติงานบรรลุจุดประสงค์

จุดมุ่งหมายของการวิจัยปฏิบัติการ

การวิจัยปฏิบัติการเป็นวิธีการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับครู โดยตรง ครูต้องดำเนินการวิจัยปฏิบัติการควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ตลอดเวลา การวิจัยปฏิบัติการมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือ ความพยายามที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงการปฏิบัติงานทางการศึกษา เพราะครูเป็นบุคคลที่มีความใกล้ชิดกับการจัดการศึกษามากที่สุด

Cohen and Manion (1992, pp. 176-177) ได้จำแนกจุดมุ่งหมายการวิจัยปฏิบัติการไว้ดังนี้

1. เป็นแนวทางการวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรือเพื่อปรับปรุงเงื่อนไขสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
2. เป็นแนวทางในการฝึกอบรมบุคลากรประจำการ โดยมุ่งส่งเสริมให้ครูได้รับทักษะและวิธีการใหม่ ๆ ให้มีความชัดเจนในการวิเคราะห์และตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตน
3. เป็นแนวทางของการเพิ่มพูนหรือเสนอนวัตกรรมต่าง ๆ ทางการเรียนการสอน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
4. เป็นแนวทางของการปรับปรุงการสื่อสารที่ล้มเหลว ระหว่างครูปฏิบัติงานกับนักวิจัย
5. เป็นแนวทางของการเสนอทางเลือกใหม่ ที่มีความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้นและแนวทางที่เหมาะสมกับการแก้ปัญหาในชั้นเรียน

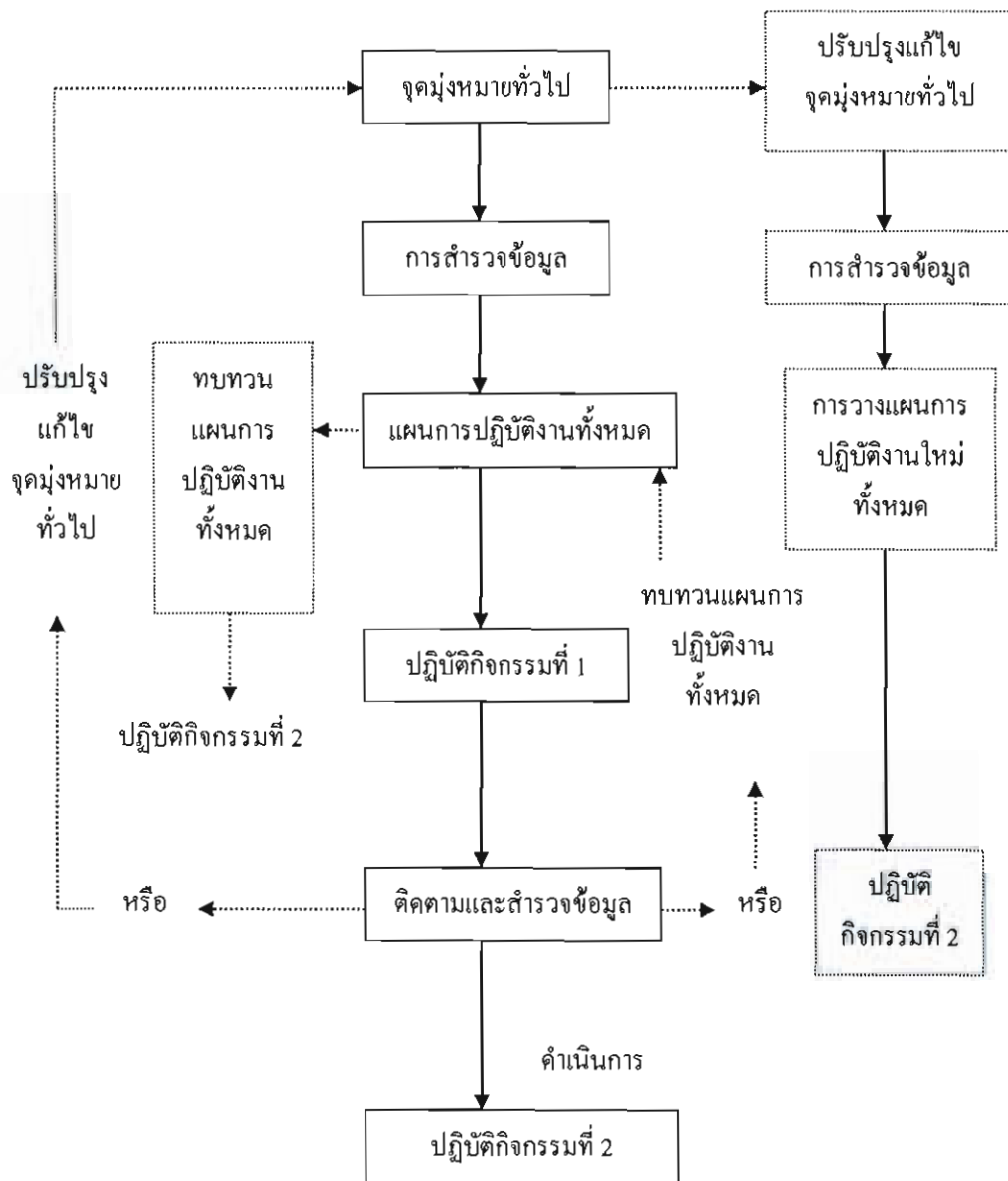
นอกจากนี้ สุณีษ์ เหมะประสิทธิ์ (2534, หน้า 74) ได้กล่าวถึง การทำวิธีวิจัยปฏิบัติการมาใช้ในการเรียนการสอน มีจุดประสงค์ที่สำคัญคือ เพื่อให้ครูได้ปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองจากการบริโภคนงานวิจัยไปเป็นผู้ทำวิจัยด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

รูปแบบการวิจัยปฏิบัติการ

รูปแบบการวิจัยปฏิบัติการมีหลายรูปแบบ สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แนวคิดของ Ebbutt (1985, p. 164) ทั้งนี้เพราะเป็นรูปแบบที่มีความชัดเจน เหมาะสำหรับการนำไปปรับใช้ในการวิจัยปฏิบัติการ ในโรงเรียน ซึ่งแนวคิดที่สำคัญของ Ebbutt นั้น สรุปได้ว่า ในการดำเนินการวิจัยปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ นั้น ประกอบด้วย กิจกรรมหลายกิจกรรม

และขณะที่ดำเนินการผู้วิจัยสามารถดำเนินการต่อเนื่องกันไปในแนวเส้นตรง ในกรณีที่กิจกรรมที่กำหนดไว้ สามารถปฏิบัติได้ตามจุดประสงค์ที่กำหนดขึ้น ในทางตรงกันข้ามถ้ากิจกรรมนั้น ไม่มีความเหมาะสม ผู้วิจัยสามารถปฏิบัติได้ 2 ลักษณะ คือ 1) สามารถปรับปรุงแก้ไข จุดประสงค์ ทั่วไป หรือ 2) จะปรับปรุงแก้ไขแผนงานทั้งหมด

สำหรับแนวคิดของ Ebbutt นั้น นักวิจัยสามารถใช้ข้อมูลย้อนกลับไปปรับปรุงแผนงาน หรือปรับปรุงจุดประสงค์ทั่วไป จากนั้นจึงดำเนินกิจกรรมขั้นตอนต่อไปได้ สำหรับขั้นตอนการวิจัย ปฏิบัติการตามแนวคิดของ Ebbutt สามารถแสดงได้ดังนี้



ภาพที่ 17 ขั้นตอนการวิจัยปฏิบัติการตามแนวคิด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประชน เสนิงค์ ณ อุรุษา (2546) ศึกษาเรื่องการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดหลัก 5 ประการ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่

- 1) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ มีการสานประโยชน์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย การสร้าง

ความสัมพันธ์ ความสามัคคี 2) การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม ทุกคนได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการระดมพลังสมอง มีการร่วมกันคิดอย่างกว้างขวางจนนำไปสู่ การตัดสินใจ 3) วิธีการคิดและมีมุมมองที่เปิดกว้าง ได้มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดง ความคิดเห็น อย่างเป็นกันเอง หลากหลายส่งเสริมความคิดที่สร้างสรรค์ และการมีโลกทัศน์ใหม่ ๆ 4) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ได้พิจารณาสภาพแวดล้อมเพื่อช่วยในการตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของ เหตุผล ความถูกต้อง สร้างเจตคติใหม่ว่าทำได้ เปลี่ยนแปลงได้ ใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างแรงบันดาลใจใฝ่ดี ใช้ปฏิภาณไหวพริบต่อการแก้ปัญหา ปลูกฝังจิตสำนึกในการทำงานและ ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี 5) การคิดและเข้าใจเชิงระบบ มีการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน บุคลากรได้นำเอาความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับ การทำงานอย่างเป็นระบบ

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ไทยที่นำเสนอ เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 10 ด้าน ด้านวิสัยทัศน์คือการเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้และชุมชนนักวิชาการ ด้านภารกิจ คือ การผลิต การถ่ายทอด และบริการความรู้ ด้านนโยบาย คือ ให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึง ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ในด้านเป้าหมาย คือ การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้ และวัฒนธรรมการบริการความรู้ พัฒนานอลติจ์เวอร์เคอร์ พัฒนาฐานความรู้ อิเล็กทรอนิกส์สถาบัน และพัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ ในด้านการประเมินคือ ประเมินความสามารถ และวัฒนธรรมของสถาบัน ด้านยุทธศาสตร์ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ คือยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์นอลติจ์เวอร์เคอร์ ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และยุทธศาสตร์ พลังร่วม ด้านสำนักบริหารจัดการความรู้คือ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการความรู้ คือ การเตรียมความพร้อม การกำหนด วิธีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการ การประเมินและปรับปรุงแก้ไข ด้านผลการดำเนินการคือ ทำให้ได้วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ชุมชนนอลติจ์เวอร์เคอร์ ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ ปฏิสัมพันธ์ความรู้ นวัตกรรมการเรียนรู้ ผลิตภัณฑ์ และบริการ

สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมาก

ไปหาน้อยมีดังนี้ 1) อิทธิพลทางตรงมี 6 ปัจจัย คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เทคโนโลยี และระบบงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจ การปฏิบัติด้านการจัดการ และการปฏิบัติด้านการบริหาร 2) อิทธิพลทางอ้อมมี 7 ปัจจัย คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมของ โรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การพัฒนาครูและทีมงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ โครงสร้างของโรงเรียน การจูงใจ เทคโนโลยีและระบบงาน 3) อิทธิพลรวมมี 11 ปัจจัย คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การปฏิบัติของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงานวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การปฏิบัติด้านการจัดการ การพัฒนาครูและ ทีมงาน การจูงใจ ภาวะผู้นำทางวิชาการ เทคโนโลยีและระบบงาน โครงสร้างของโรงเรียน และการปฏิบัติด้านการบริหาร

สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปร ที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักดังนี้ ด้านการเรียนรู้ การบริหารจัดการความรู้ องค์การ ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยี เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อย ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบหลัก จะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปร ที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 13 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 62 ตัว และผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ของโมเดลความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปาริชาติ กุณปลี้ม (2548) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิด หลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของ Senge ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้ และความสามารถปรับเปลี่ยนความกดดันใน การทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงานได้ หลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลอง ความคิด ได้แก่ การมีทักษะในการฟังและมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและ การใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ ร่วม ได้แก่ พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน และการยอมรับว่า ความสำเร็จขององค์การเป็นภาระของพนักงานทุกคน หลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม และการสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงาน ในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน และการมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของ งาน ส่วนแนวคิดของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนพบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง

5 ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ได้แก่ การมีสติและฝึกจิตใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียนใฝ่รู้ และการใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ หลักการที่ 2 ได้แก่ การปรับระบบการศึกษาที่สามารถสอนให้คิดและวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง และการใช้แหล่งความรู้ หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 ได้แก่ การยอมรับความสามารถของผู้อื่น และการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หลักการที่ 4 ได้แก่ การมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมและการมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีม และหลักการที่ 5 ได้แก่ การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงานและระบบ โครงสร้าง นโยบายและ กระบวนการทำงานขององค์กรต้องมีการออกแบบให้สามารถดัดแปลงแก้ไข มีความยืดหยุ่นและ คอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง อิทธิพลแบบปรับของประเภทของครู อาชีวศึกษา และบรรยากาศองค์กรตามการรับรู้ที่มีต่อ โมเดลเชิงสาเหตุ ของความต้องการจำเป็น ระดับบุคคล ในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า 1) ครูอาจารย์ใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีระดับความต้องการจำเป็นระดับบุคคล ด้านปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิตที่นำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก โดยความต้องการจำเป็นระดับบุคคลด้านกระบวนการมีค่าสูงสุด รองลงมาคือด้านผลผลิตและ ด้านปัจจัยป้อน สำหรับตัวแปรในองค์ประกอบความต้องการจำเป็นระดับบุคคล ด้านปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิตที่มีค่าสูงสุด คือการมีความรอบรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและพัฒนา ด้านวิชาชีพ 2) โมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลด้านปัจจัยป้อน กระบวนการ และผลผลิตในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูล เชิงประจักษ์ 3) การศึกษาอิทธิพลแบบปรับโดยการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของ โมเดลเชิง สาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ประเภทของครูและการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่แตกต่างกัน ส่งอิทธิพลแบบปรับต่อ โมเดลเชิง สาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งทำให้โมเดล มีรูปแบบลักษณะ โครงสร้างเป็นแบบเดียวกัน แต่มีค่าพารามิเตอร์ของ เมทริกซ์ อิทธิพลเชิงสาเหตุ ของตัวแปรแฝงภายในและภายนอก พารามิเตอร์ของ เมทริกซ์ สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปร แฝงภายในและภายนอกบนตัวแปรที่สังเกตได้ หรือค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรภายในและ ตัวแปรภายนอกสังเกตได้ไม่เท่ากัน

จำเรณู จิตรหลัง (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดภาคใต้ ปัจจัยที่ศึกษา ได้แก่ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิทยุทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ โครงสร้างขององค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการจัดการ ความสามารถของบุคลากร และการเสริมแรง ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้ มีระดับปัจจัยการจัดการความรู้และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตามทฤษฎี ระหว่างปัจจัยการจัดการความรู้กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสอดคล้องกับข้อกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ชูเกียรติ บุญชนะนันท์ (2550) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และทุกปัจจัย ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ด้านองค์การ ด้านการบริหาร ด้านภาวะผู้นำ ด้านการเรียนรู้ และด้านการจัดการความรู้ สามารถที่จะอธิบายความแปรปรวนของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 82 ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี มีอิทธิพลรวมและทางตรงต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ปัจจัยด้านการบริหาร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด โดยส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยด้านองค์การ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ และปัจจัยด้านการเรียนรู้

สุชาติ ใจภักดี (2550) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) บุคลากรในวิทยาลัยชุมชนมีพฤติกรรมแสดงออกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย ประกอบด้วย 2.1) ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ มีนิสัยใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีมนุษยสัมพันธ์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมุ่งมั่นตั้งใจรักษาจุดยืนที่จะทำให้สำเร็จ ภูมิใจในวิชาชีพ และมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง 2.2) ด้านรูปแบบวิธีการคิด มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ พัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์เป็นจริง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงพร้อมๆ กับข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของตนเองและมองสิ่งที่เกิดขึ้นในเชิงบวก 2.3) ด้านการมีวิทยุทัศน์ร่วม มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิทยุทัศน์ของวิทยาลัย บรรยากาศที่เปิดเผยและ โปร่งใสก่อให้เกิด

การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย วิสัยทัศน์พันธกิจและยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้นทำให้การปฏิบัติงานของวิทยาลัยเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้แสดงความคิดเห็นของตนอย่างเต็มที่ เป็นการสร้างความผูกพันและผลสัมฤทธิ์ของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน 2.4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความสามารถในการประสานงานกับทีมงาน มีการปรึกษาหารือเพื่อเสนอแนะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีความเชื่อว่าทีมงานมีสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม มั่นคงในอารมณ์และมีมนุษยสัมพันธ์ 2.5) ด้านการคิดเชิงระบบ การมองการณ์ไกล การปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ มองภาพรวมบุคลากร คำนึงถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบก่อนแล้วจึงคำนึงถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้องกัน 2.6) ด้านวัฒนธรรมองค์การ ทุกคนมีความเข้าใจและยอมรับร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายของวิทยาลัย การแสวงหาความคิดเห็นที่ดีที่สุดโดยไม่คำนึงว่าจะมาจากผู้ใด แหล่งใด ระบบการบริหารจัดการก่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการทำงาน 2.7) บรรยากาศองค์การ มีเครื่องอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ บรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากรมีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ การพัฒนาความสัมพันธ์ และมีการจัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์เพื่อเสริมสร้างความเป็นกันเอง

ศรีเรือน ลิขิตเดชาโรจน์ (2550) ศึกษาเรื่องการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) โดยภาพรวมสถานศึกษา ตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุด เมื่อพิจารณาตามขนาดของสถานศึกษาพบว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกขนาด โดยสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกขนาด โดยสถานศึกษาขนาดใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุด และเมื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติของสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาดในแต่ละรายการพบว่า มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ยกเว้นไม่แตกต่างกันในรายการเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่พบว่า รายการส่วนใหญ่ในองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดเก็บความรู้ และองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติ แตกต่างกับกับสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และ .05 2) แนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยสาระสำคัญคือ ความนำ สาระสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ

ดิศกุล เกษมสวัสดิ์ (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลัก ที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษาจังหวัด ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบหลักด้านองค์การ ด้านการจัดการความรู้และด้านการเรียนรู้ตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อย ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบหลัก จะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อย ทั้งหมด 20 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 80 ตัว ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการทดสอบพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Dhamasiri (2000) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันขององค์กรไทยอยู่ในระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง และมีความเป็นไปได้สูงในระบบย่อยด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ นอกจากนี้พบว่าลักษณะไทยที่เอื้อต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การปรับตัวตามกาลเทศะและโอกาสการเรียนรู้ว่าจะทำอะไร อย่างไรเพื่อบรรลุจุดประสงค์ของการศึกษา วัตถุประสงค์ของผู้อื่น ลักษณะไทยที่ไม่เอื้อต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การนิยมการรวมอำนาจ การปราศจากการริเริ่ม ทำตามคำสั่งและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ความอ้อมค้อมและไม่แสดงออกอย่างชัดเจน ผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะตัวการในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ 1) ระบบย่อย 12 ระบบใน 3 มิติ คือ ความเป็นผู้นำ โครงสร้างและระบบงาน รวมทั้งผลการปฏิบัติและพัฒนา รวมถึงลักษณะที่เอื้อและไม่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) หน่วยพัฒนาที่จะต้องสร้างหลักสูตรและการสอน เพื่อการพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล การคิดเชิงระบบ การเรียนรู้เป็นทีม ภาพในใจ วิสัยทัศน์ร่วมและความเป็นผู้นำ โดยใช้ 6 หลักสูตร คือ ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างพลังอำนาจในพนักงาน ความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา การพัฒนาความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทักษะการคิด 3) บทบาทผู้นำในการกระตุ้นให้ข้อมูล สาธิต ฝึกฝน ช่วยเหลือ และปลุกฝังทักษะเหล่านี้

Kelly (2000) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้หลักการของ Senge (1990) ในโรงเรียนอาชีวศึกษาซึ่งผลจากการวิเคราะห์พบว่า บรรดาผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นในด้านบวกกับวิธีการลงโทษ หรือการกำหนดระเบียบข้อบังคับทางวินัยแก่บุคลากร ในรูปแบบใหม่ซึ่ง Senge (2006) ได้นำเสนอวิธีการไว้ โดยการดำเนินงานต้องดำเนินการครอบคลุม

ทั้งหมดของบุคลากร โดยเฉพาะด้านจิตใจ และด้านการเรียนรู้เป็นทีม ผลของการศึกษาระบุว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาที่เข้าไปศึกษาได้ใช้หลักเกณฑ์การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบัน แต่ยังไม่บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของ Senge (2006) ทั้งหมด

งานวิจัยของ Johnston & Caldwell (2001) เรื่องผู้นำและการเรียนรู้ในองค์กร เพื่อความเป็นโรงเรียนระดับโลก ผลการวิจัยพบว่า แต่ละโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาบรรลุผลสำเร็จในการใช้รูปแบบของ Senge เพียงบางส่วน ยกเว้นเพียงโรงเรียนเดียวที่บรรลุผลทั้งหมดในหลักทั้ง 5 ประการซึ่งโรงเรียนแห่งนี้ เป็นโรงเรียนที่ดั่งใหม่จึงสามารถเลือกทีมงานที่จะมาสร้างเสริมและช่วยเหลือให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้ โดยไม่ต้องมาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดั้งเดิมที่ปฏิบัติจนเป็นปกติ และโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก ก็จะได้รับผลแตกต่างจากโรงเรียนอื่น ๆ ผลจากการวิจัยนี้ยังได้นำเสนอการพัฒนาโมเดลของ Senge เพื่อความเป็นโรงเรียนในระดับโลกใน 4 มิติ คือ โครงสร้างแบบร่วมมือรวมพลัง (Collaborative structure) ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective communication channels) การบูรณาการเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ (Integrated professional development) และผู้นำที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning-focuses leadership) สรุปผลการวิจัยพบว่า โมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge สามารถที่จะใช้เป็นแม่แบบสำหรับการพัฒนาโรงเรียนในระดับโลกได้ และผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่จะนำโรงเรียนให้พัฒนาเป็นโรงเรียนในระดับโลกได้

Sillins, Zarins & Mulford (2002) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาคุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (What Characteristics and Processes a School as a Learning organization) เป็นโครงการวิจัยในประเทศออสเตรเลีย ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูและผู้บริหารในโรงเรียนรัฐออสเตรเลียใต้ (South australia) และแทสมาเนีย (Tasmania) ผู้วิจัยนำเสนอองค์ประกอบของคุณลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน การสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนแบบร่วมมือ การกระตุ้นใช้ความคิดริเริ่ม และกล้าเสี่ยง ทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องที่สร้างขึ้นไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้ทำการสเกลองค์ประกอบใหม่ ได้องค์ประกอบใหม่ 4 โมเดล และมีอิทธิพลต่องานของโรงเรียน การสร้างงานให้ดีขึ้นและโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบ คือ บรรยากาศไว้วางใจและร่วมมือ การริเริ่มและกล้าเสี่ยง พันธกิจร่วมและการพัฒนาวิชาชีพผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลโครงสร้างคุณลักษณะที่กำหนดขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

Chanpoe (2003) ได้วิจัยเรื่องโมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหาร ต่อปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ส่วนความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับปานกลาง 2) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง 3) ตัวแปรทุกตัวในโมเดลมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ พันธกิจ กลยุทธ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรม ผู้นำบรรยากาศ โครงสร้างองค์กร การจัดการ การจูงใจและระบบขององค์กร

Voulalas and Sharp (2005) ทำการวิจัยเชิงคุณภาพและพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรการเรียนรู้หรือชุมชนแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยปัจจัยที่สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยส่งเสริม (Enabling factors) และปัจจัยที่มีอิทธิพลในการช่วยเสริมสร้าง (Helpful influences) ซึ่งปัจจัยส่งเสริม ได้แก่ เทคโนโลยีที่ทันสมัย การแข่งขันจากองค์กรอื่น ๆ การมีผู้นำที่จะนำทางและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การสร้างทีมงาน การร่วมมือที่เข้มแข็ง การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การใช้จิตวิทยาในการสร้างแรงจูงใจ สร้างความผูกพันและความสามารถในการปรับตัวไปสู่สถานการณ์ใหม่ การมีโครงสร้างและกระบวนการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง มีการประเมินความสำเร็จกระบวนการเปลี่ยนแปลงสำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลในการช่วยเสริมสร้าง ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศที่มีความเหมาะสม และอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ร่วมกันของทีม การจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการพัฒนาและการเรียนรู้ การสนับสนุนจากชุมชนรอบข้าง การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกันการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ การอบรมและพัฒนา การสนับสนุนระหว่างสมาชิกด้วยกัน การปรับหรือระบบเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน การให้รางวัล การร่วมกันแสดงความยินดีในความสำเร็จ การพัฒนาปรับปรุงพนักงาน กระบวนการคัดเลือกพนักงาน และการยอมรับความผิดพลาดที่เป็นการสร้างประสบการณ์จากการเรียนรู้

บทที่ 3

กระบวนการวิจัยปฏิบัติการ

การศึกษารูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยใช้การวิจัยปฏิบัติการ มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์และประเมินประสิทธิผลของรูปแบบดังกล่าวในส่วนวิธีดำเนินการวิจัยภาคสนามนั้นผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอนที่ใช้ในการวิจัยปฏิบัติการ (Action research) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. ระยะเวลาเตรียมการวิจัย (Pre-research phase) ประกอบด้วย
 - 1.1 การเลือกพื้นที่การวิจัย
 - 1.2 การเตรียมทีมวิจัย
 - 1.3 การเลือกกลุ่มบุคคลผู้ให้ข้อมูลหลัก
 - 1.4 การเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์การวิจัย
2. การศึกษาปัญหาและความต้องการ ประกอบด้วย
 - 2.1 การศึกษาเอกสาร (Document study)
 - 2.2 การวิเคราะห์สถานการณ์การวิจัย (Situational analysis)
 - 2.2.1 การศึกษาปัญหาร่วมกับผู้ให้ข้อมูลหลัก
 - 2.2.2 การสังเคราะห์ปัญหาและความต้องการ
 - 2.3 วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 2.4 การตรวจสอบข้อมูล
 - 2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
 - 2.6 การนำเสนอข้อมูลการวิจัย
 - 2.7 การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic plan)
3. ระยะเวลาการวางแผน (Planning phase)

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. ระยะเวลาการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation phase)
5. ระยะเวลาติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Monitoring & Evaluation phase)

5.1 การติดตามผลการปฏิบัติงาน (Monitoring phase)

5.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation Phase)

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างรูปแบบของโครงการแห่งการเรียนรู้

ระยะเตรียมการวิจัย (Pre-research phase) มีรายละเอียด ดังนี้

การเลือกพื้นที่การวิจัย ผู้วิจัยเลือกพื้นที่แบบเจาะจงโดยเลือกโรงเรียนคำสร้อย-พิทยาสรรค์ อำเภอนิคมคำสร้อย จังหวัดมุกดาหาร โดยใช้แนวทางของ สุภาพค์ จันทวานิช (2551, หน้า 26) ที่ว่าเลือกพื้นที่ที่สามารถตอบปัญหาการวิจัยได้ ดูความเป็นไปได้ของพื้นที่ที่จะเข้าไปศึกษา คือต้องไม่ใหญ่เกินไป ดูในแง่ความซับซ้อนของปรากฏการณ์และที่สำคัญเป็น โรงเรียนที่ผู้วิจัยปฏิบัติหน้าที่การสอนซึ่งจะสะดวกในการดำเนินการวิจัย ทั้งนี้ โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ซึ่งเป็นระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานถึงแม้ว่าจะเป็นต้นแบบโรงเรียนในฝันซึ่งมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ แต่ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ทั้งในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และปีที่ 6 คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 เกือบทุกรายวิชาหลัก และจากการประเมินภายนอก รอบที่ 3 ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) พบว่า มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ซึ่งตัวบ่งชี้ผลการทดสอบ O-NET ต่ำกว่าเกณฑ์และคาดว่าจะไม่ได้รับการรับรองซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การจัดการศึกษาของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์เป็นปัญหา ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนและเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาได้ตระหนักในปัญหาดังกล่าวนี้ จึงได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยใช้การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาอันจะส่งผลให้คุณภาพการศึกษาสูงขึ้นตามเป้าหมาย รวมทั้งจะเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนตลอดไป

การเตรียมทีมวิจัย ผู้วิจัยได้จัดเตรียมทีมวิจัย ประกอบด้วย ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ซึ่งทีมวิจัยมีหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผน การดำเนินงาน นำแผนไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน รายละเอียดของการเตรียมทีมนักวิจัย ดังนี้

1. นักวิจัยหลัก ได้แก่ ตัวผู้วิจัย ซึ่งในการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เตรียมความพร้อมให้กับตนเองในฐานะที่เป็นนักวิจัย นักพัฒนาและเป็นเครื่องมือสำคัญของการวิจัย ซึ่งต้องทำหน้าที่ต่าง ๆ ตามบทบาทหน้าที่ของการวิจัย ที่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมใน

ทุกกระบวนการ การเตรียมความพร้อมด้านวิชาการของผู้วิจัย โดยการศึกษาหาความรู้จากหนังสือ เอกสาร วารสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทางด้านแนวคิด ทฤษฎีของการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) แนวคิดและหลักการองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) การวางแผนกลยุทธ์ของ สถานศึกษาการรายงานผลการประเมินตนเอง (SAR) การดำเนินงานด้วยกระบวนการ AIC (Appreciation influence control) และนโยบายของหน่วยงานระดับสูงเพื่อสร้างความเข้าใจ ให้ชัดเจนก่อนลงมือปฏิบัติการวิจัยในภาคสนามจริง

2. ผู้ร่วมวิจัย ผู้วิจัยได้เลือกสรรบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัยที่เรียกว่าทีมวิจัย โดยใช้วิธีการคัดเลือกจากบุคลากรที่มีความรู้ มีความสนใจและสมัครใจ รวมทั้งมีเวลาพอที่จะเข้าร่วมงานวิจัยได้อย่างต่อเนื่อง ตลอดระยะเวลาของการวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์บุคลากรที่เป็น คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนบางส่วนเป็นผู้ที่เหมาะสมในการเป็นผู้ร่วมวิจัยเพราะเป็นบุคลากรหลักของโรงเรียนในการขับเคลื่อนนโยบายต่าง ๆ รวมจำนวน 9 คน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร 2 คน หัวหน้ากลุ่มงาน 2 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 4 คน หัวหน้ากิจกรรมนักเรียน 1 คน

หลังจากที่ได้ผู้ร่วมวิจัยแล้ว ผู้วิจัยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับทีมวิจัยเพื่อเป็นการสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยในครั้งนี้ ใช้เวลาในการอบรมเป็นเวลา 2 วัน โดยมีแผนการดำเนินงาน คือ ในวันที่แรก อบรมเรื่องการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) และในวันที่สอง เรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (LO)

การเลือกกลุ่มบุคคลผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากกลุ่มคนที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลหลักที่สำคัญเกี่ยวกับการวิจัย จะส่งผลให้การวิจัยเป็นไปตาม วัตถุประสงค์และสามารถตอบคำถามการวิจัยได้อย่างเหมาะสม กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักมีจำนวน 36 คน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร 2 คน ตัวแทนครูปฏิบัติการสอน 8 คน ตัวแทนกรรมการสถานศึกษา 2 คน ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียน 12 คน ตัวแทนนักเรียน 12 คน

การเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์การวิจัย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผู้วิจัยต้องใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ทางเทคโนโลยี และผู้ช่วยผู้วิจัย ดังนี้

1. ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ช่วยวิจัย จากครูในโรงเรียนจำนวน 2 คน ซึ่งคนแรกทำหน้าที่ บันทึกเสียงการสัมภาษณ์ บันทึกภาพนิ่งและภาพเคลื่อนไหวในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ส่วนคนที่สองทำหน้าที่เลขานุการสำหรับบันทึกการประชุม บันทึกข้อมูลที่สังเกตได้พร้อมทั้ง ช่วยงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

2. เครื่องบันทึกเทป เพื่อนำไปใช้บันทึกเสียงการสัมภาษณ์และการประชุมทุกครั้งเพื่อให้เก็บข้อมูลได้อย่างละเอียด
3. กล้องถ่ายภาพนิ่ง เพื่อใช้บันทึกรวบรวมภาพในกิจกรรมต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นวิธีการดำเนินงานของการวิจัย
4. กล้องถ่ายวิดีโอเคลื่อนไหว (VDO) เพื่อใช้ในการบันทึกเหตุการณ์สำคัญต่าง ๆ และบรรยากาศที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมการปฏิบัติงานของโรงเรียนและการวิจัย
5. อุปกรณ์สำหรับจดบันทึกเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ได้แก่ สมุดบันทึก ปากกา ดินสอ ยางลบ ไม้บรรทัดและอุปกรณ์อื่น ๆ ที่จำเป็นที่ช่วยเสริมการทำงานให้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น
6. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก การสัมภาษณ์กลุ่ม แบบสังเกต คู่มือ/ เอกสารการจัดทำ AIC เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังกล่าว ต้องผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือจากผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา คุษฎีนิพนธ์ ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร. คุณวุฒิ คนฉลาด ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สม โภชน์ เอนกสุข เพื่อให้เป็นเครื่องมือที่มีความตรงตามเนื้อหาการวิจัยและมีความน่าเชื่อถือ

การศึกษาปัญหาและความต้องการ มีรายละเอียดดังนี้

การศึกษาเอกสาร (Document study) ผู้วิจัยได้จำแนกเอกสารที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. เอกสารที่เกี่ยวกับการบริหารของโรงเรียน ได้แก่ แผนกลยุทธ์ของโรงเรียน แผนพัฒนาโรงเรียน แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานผลการจัดการศึกษา (SAR) เอกสารข้อมูลสารสนเทศ รายงานผลการประเมินของสมศ. รอบที่ 1 และ 2 รายงานการทดสอบ O-NET
2. เอกสารที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ หลักสูตรสถานศึกษาแผนการจัดการเรียนรู้ การวิจัยในชั้นเรียน การวัดและประเมินผลและสื่อการเรียนรู้
3. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและนักเรียน ได้แก่ เอกสารบันทึกการประชุมของกรรมการสถานศึกษาเอกสารการประชุมผู้ปกครอง เอกสารการประชุมของคณะกรรมการนักเรียน รวมทั้งเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์สถานการณ์การวิจัย (Situational analysis) ผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัยและผู้ให้ข้อมูลหลักทำการวิเคราะห์สถานการณ์การวิจัยของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานก่อนที่จะทำการวิจัย ข้อมูลที่ต้องการ ประกอบด้วย สภาพการณ์ปัจจุบันของโรงเรียนเป็นอย่างไร มีจุดอ่อนและจุดแข็งตรงไหน อย่างไร มุมมองของคนที่เกี่ยวข้องทั้งหลายเกี่ยวกับการบริหารจัดการ คุณภาพครูด้านวิชาการ คุณภาพของผู้เรียน รวมทั้งที่เป็นปัญหาต่าง ๆ เพื่อที่จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาร่วมกับผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้วิจัยนำเทคนิค AIC (Appreciation influence control) มาใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการที่จะให้เกิดขึ้นในโรงเรียนจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก 36 คน เพื่อประเมินถึงศักยภาพและทรัพยากรที่มีอยู่ซึ่งผู้วิจัยแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเป็น 2 กลุ่ม ๆ ละ 18 คน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความรู้และความต้องการ (Appreciation: A) เป็นขั้นตอนการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของแต่ละคน โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้นำการประชุม ระดมพลังสมองเพื่อให้ได้สภาพปัจจุบันและภาพอนาคตที่ต้องการของโรงเรียน ซึ่งแต่ละกลุ่มปฏิบัติ 2 กิจกรรม ดังนี้

กิจกรรม A1 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียนและบริบทโดยรอบ ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมโดยมอบหมายให้แต่ละกลุ่มปฏิบัติดังนี้

1. เริ่มด้วยการคิดคนเดียว ตามแนวคิดของตนเอง
2. นำเสนอที่แต่ละคนให้กลุ่มฟังพร้อมเปิดโอกาสให้ซักถาม
3. คิดรวมกันในกลุ่มย่อยแล้วสรุปเป็นภาพรวม
4. ทุกกลุ่มย่อยนำเสนอต่อกลุ่มใหญ่แล้วจะได้ข้อสรุปสภาพงานในปัจจุบัน

เป็นอย่างไร เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนแสดงความคิดเห็นรับฟังและหาข้อสรุปร่วมกันอย่างเป็นประชาธิปไตย

กิจกรรม A2 กำหนดสภาพของงานในอนาคตของโรงเรียนที่คิดว่าน่าจะเป็นและเป็นไปได้ ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินกิจกรรม โดยมอบหมายให้แต่ละกลุ่มปฏิบัติดังนี้

1. เริ่มด้วยการคิดคนเดียวตามแนวคิดของตนเอง
2. นำเสนอที่แต่ละคนให้กลุ่มฟังพร้อมเปิดโอกาสให้ซักถาม
3. คิดรวมกันในกลุ่มย่อยแล้วสรุปเป็นภาพรวม
4. ทุกกลุ่มย่อยนำเสนอต่อกลุ่มใหญ่แล้วนำเสนอสรุปเป็นภาพอนาคตที่ทุกคนต้องการร่วมกัน

ผลการวิเคราะห์ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 แสดงสภาพปัญหาและสภาพงานในอนาคตของขั้นตอนการสร้างความรู้และความต้องการ

สภาพปัญหา	สภาพงานในอนาคต
ด้านระบบการเรียนรู้	
1. ปัญหาการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคน	1. สมาชิกทุกคนศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง
2. ปัญหาการเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีมในการเรียนรู้ร่วมกัน	2. สมาชิกในกลุ่มหรือทีมมีการเรียนรู้ร่วมกัน
3. ปัญหาการเรียนรู้ขององค์กรในการปรับปรุงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3. โรงเรียนเพิ่มพูนศักยภาพที่เกิดจากการร่วมมือและปรับปรุงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของสมาชิกในโรงเรียน
4. ปัญหารูปแบบของการเรียนรู้ประกอบด้วย การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการตรวจสอบวิสัยทัศน์ การเรียนรู้จากการคิด การเรียนรู้จากคนเดียว คู่และกลุ่ม การเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติ	4. สมาชิกทุกคนมีความสามารถเรียนรู้จากการปรับตัว เรียนรู้จากการตรวจสอบวิสัยทัศน์ เรียนรู้จากการคิด เรียนรู้จากคนเดียว คู่ และกลุ่มและเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติ
5. ปัญหาทักษะหรือวินัยของการเรียนรู้ประกอบด้วย การคิดอย่างเป็นระบบ การสร้างรูปแบบวิธีคิด การเรียนรู้ด้วยตนเองของสมาชิก การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ การอภิปรายแสดงความคิดเห็น	5. สมาชิกทุกคนมีทักษะหรือวินัยของการเรียนรู้ ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ การสร้างรูปแบบวิธีคิด การเรียนรู้ด้วยตนเองของสมาชิก การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ การอภิปรายแสดงความคิดเห็น
ด้านระบบของค์การ	
1. ปัญหาวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ของสมาชิก	1. สมาชิกทุกคนมีวัฒนธรรมการเรียนรู้จนเป็นนิสัย
2. ปัญหาวิสัยทัศน์ขององค์กรด้านการเรียนรู้ร่วมกัน	2. สมาชิกทุกคนมีความมุ่งหวัง เป้าหมาย และทิศทางดำเนินงานในอนาคตของโรงเรียน ร่วมกันเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 3 (ต่อ)

สภาพปัญหา	สภาพงานในอนาคต
3. ปัญหายุทธศาสตร์ขององค์การด้าน แผนงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้	3. โรงเรียนมีแผนงานที่ชัดเจน เอื้อต่อ การเรียนรู้ของสมาชิก เอื้อต่อการถ่ายโอน การเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้
4. ปัญหาโครงสร้างองค์การที่ซับซ้อน	4. โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหาร ในแนวราบ สายบังคับบัญชาสั้น การแบ่งแยกเป็นฝ่ายยืดหยุ่นมาก
ด้านระบบบุคคล	
1. ปัญหาผู้ปฏิบัติงาน(ครู) ขาดการเสริม พลังและความคาดหวังในการเรียนรู้	1. โรงเรียนต้องเสริมพลังและต้องคาดหวัง ผู้ปฏิบัติงานว่าจัดการเรียนรู้ พร้อมทั้งจะ วางแผนงานในอนาคต พร้อมทั้งจะ ปฏิบัติการพร้อมที่จะเสี่ยงและแก้ปัญหา ให้โรงเรียน
2. ปัญหาผู้บริหารไม่ให้ความสนใจและ สนับสนุนการเรียนรู้	2. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบ มีหน้าที่ใน การสอน ให้คำปรึกษาและเป็นตัวอย่าง ที่ดีในการเรียนรู้แก่บุคคลอื่น
3. ปัญหาผู้ใช้บริการ(นักเรียน) ขาดนิสัย ใฝ่เรียนรู้ และขาดการเชื่อมโยงกับ สมาชิกคนอื่น ๆ	3. ปัญหาผู้ใช้บริการ(นักเรียน) ขาดนิสัย ใฝ่เรียนรู้ และขาดการเชื่อมโยงกับสมาชิก คนอื่น ๆ
4. ปัญหาชุมชนไม่มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ จากโรงเรียน	4. หน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชนมีส่วนร่วม ในการสนับสนุนและได้รับการเรียนรู้ จากโรงเรียน
ด้านระบบเทคโนโลยี	
1. ปัญหาเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการนำไปใช้จัดเก็บข้อมูล	1. โรงเรียนใช้คอมพิวเตอร์ในการรวบรวม ลงทะเบียน จัดเก็บและเผยแพร่สารสนเทศ ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

ตารางที่ 3 (ต่อ)

สภาพปัญหา	สภาพงานในอนาคต
2. ปัญหาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ในการศึกษาหาความรู้ นำเสนอความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้	2. สมาชิกใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองหรือนำเสนอความรู้หรือแลกเปลี่ยนองค์ความรู้
3. ระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุนในการให้บริการองค์ความรู้ต่าง ๆ	3. โรงเรียนใช้ข้อมูลต่าง ๆ กระจายไปยังสมาชิกขององค์กร ทำให้ใช้องค์ความรู้ช่วยปฏิบัติงานให้เกิดผลดีที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแนวทางการพัฒนา (Influence: I) เป็นขั้นตอนการหาวิธีการที่จะทำให้การพัฒนาโรงเรียนเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และเป็นช่วงของการหามาตรการ วิธีการในการพัฒนาหรือการค้นหาคำตอบเพื่อจัดลำดับความสำคัญตามความคิดเห็นของกลุ่มเข้าร่วมประชุม โดยที่ผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้นำการประชุมและมีกิจกรรมการระดมพลังสมองเพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาของโรงเรียนตามแนวคิดของบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งในแต่ละกลุ่มปฏิบัติ 2 กิจกรรม ดังนี้

กิจกรรม I 1 วิธีการสำคัญที่จะทำให้สภาพของงานดีขึ้นในอนาคต ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมโดยมอบหมายให้แต่ละกลุ่มปฏิบัติ ดังนี้

1. คิดคนเดียว แล้วเขียนคนเดียวตามแนวคิดของตนเอง
2. นำเสนอทีละคนให้กลุ่มฟังพร้อมเปิดโอกาสให้ซักถาม
3. นำวิธีการของทุกคนมารวมกันแล้วแยกประเภทที่เหมือนกันหรือคล้ายกันให้รวม

เป็นกลุ่มเดียวกัน ส่วนที่ขัดแย้งกันใช้วิธีสร้างการยอมรับด้วยเหตุผลและสันติ พร้อมจัดลำดับความสำคัญและจำแนกประเภทของวิธีการ

4. ทุกกลุ่มย่อยนำเสนอต่อกลุ่มใหญ่ แล้วใช้วิธีเดียวกันกับการนำเสนอในกลุ่มย่อย

กิจกรรม I 2 วิเคราะห์แนวทางปฏิบัติ ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมโดยมอบหมาย

ให้กลุ่มใหญ่ ร่วมกันสังเคราะห์จาก I 1 จัดออกเป็นหมวดหมู่กิจกรรมที่ต้องรอการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องและกิจกรรมที่ไม่ต้องรอ เนื่องจากไม่มีความเป็นไปได้ แนวทางการปฏิบัติ ได้แก่

1. นำวิธีการทั้งหมดมาจำแนกเป็นกลุ่มกิจกรรม และประเภท ตามลักษณะที่คล้ายคลึงกันและเกี่ยวข้องกัน

2. เปิดโอกาสให้กลุ่มร่วมกันอภิปราย ปรับ เพิ่ม ลดและสามารถแก้ไขได้ ตามแนวคิด
ของกลุ่ม

ขั้นตอนการสร้างแนวทางพัฒนา ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4 แสดงแนวดำเนินการ โครงการ/ กิจกรรมของขั้นตอนการสร้างแนวทางพัฒนา

แนวดำเนินการ	โครงการ/ กิจกรรม
<p>ด้านระบบการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> จัดประชุมปฏิบัติการพัฒนาระบบการเรียนรู้ จัดกิจกรรมสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปัญหาการเรียนรู้ขององค์การ ในการปรับปรุงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 	<p>โครงการพัฒนาระบบการเรียนรู้ของบุคลากร</p> <ol style="list-style-type: none"> การประชุมปฏิบัติการ การวิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงาน วิธีการหาความรู้ การทำแผนพัฒนาตนเอง การยอมรับความแตกต่างของความคิด
<p>ด้านระบบองค์การ</p> <ol style="list-style-type: none"> จัดอบรม/ ประชุมปฏิบัติการพัฒนาระบบองค์การ จัดนิทรรศการเผยแพร่ผลงาน 	<p>โครงการพัฒนาระบบองค์การของโรงเรียน</p> <ol style="list-style-type: none"> การทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ โครงสร้างและนโยบายที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การเผยแพร่ผลงาน
<p>ด้านระบบบุคคล</p> <ol style="list-style-type: none"> จัดอบรม/ ประชุมปฏิบัติการพัฒนาระบบบุคคล จัดกิจกรรมสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 	<p>โครงการพัฒนาระบบสมาชิกของโรงเรียน</p> <ol style="list-style-type: none"> นโยบายการพัฒนากบุคคล การสร้างทีมงาน ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ การถ่ายทอดความรู้

ตารางที่ 4 (ต่อ)

แนวดำเนินการ	โครงการ/ กิจกรรม
	5. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน 6. การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงาน ภายนอก
ด้านระบบความรู้	โครงการพัฒนาระบบความรู้ในโรงเรียน
1. จัดอบรม/ ประชุมปฏิบัติการพัฒนาระบบความรู้	1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้	2. การเขียนรายงานการปฏิบัติงาน 3. การส่งเสริมให้ครูคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ
ด้านระบบเทคโนโลยี	โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีของโรงเรียน
1. จัดอบรม/ ประชุมปฏิบัติการพัฒนาระบบเทคโนโลยี	1. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนด้วย ICT
2. จัดซื้อ จัดหา สื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ	2. การพัฒนาเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์
3. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางานและการบริหาร	3. การจัดหาโปรแกรมช่วยพัฒนางาน 4. การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างแนวทางปฏิบัติ (Control: C) เป็นการนำเอากิจกรรมต่าง ๆ มาสู่การปฏิบัติและจัดกลุ่มผู้ดำเนินงาน ซึ่งจะรับผิดชอบต่อกิจกรรมนั้น ๆ ผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้นำการประชุมและมีกิจกรรมการระดมพลังสมองเพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาของโรงเรียนตามแนวคิดของบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งในแต่ละกลุ่มปฏิบัติ 2 กิจกรรม ดังนี้

กิจกรรม C1 การเขียนแผนดำเนินการ โดยนำกลุ่มกิจกรรมที่แยกประเภทจากกิจกรรม I2 จะเกิดผลในทางปฏิบัติได้ เมื่อจัดทำเป็นโครงการสนับสนุน ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมโดยมอบให้แต่ละกลุ่มปฏิบัติดังนี้

- กำหนดให้ทุกคนเลือกกลุ่มกิจกรรมที่ตนเองถนัดและชอบคนละ 1 กิจกรรม โดยออกมาลงชื่อในกลุ่มกิจกรรมที่จัดเรียงไว้ให้
- เมื่อได้กลุ่มที่มีขนาดจำนวนบุคคลเท่า ๆ กันแล้ว ให้แต่ละกลุ่มตั้งประธานและเลขานุการเพื่อทำหน้าที่ประสานงาน

3. ประธานกลุ่มนำกิจกรรมที่เลือกมา อธิบายถึงประเด็นและวิธีการที่ได้มาและขอความเห็นต่อกลุ่ม ด้วยวิธีการระดมความคิดเห็นและบันทึกลงบนกระดาษที่ทุกคนมองเห็นด้วยกันได้

4. เมื่อได้กิจกรรมแล้ว ประธานกลุ่มแบ่งกิจกรรมให้สมาชิกรับผิดชอบและเป็นผู้นำเสนอเป็นโครงการพร้อมรวบรวมให้เลขานุการกลุ่มนำเสนอต่อกลุ่มใหญ่เพื่ออภิปรายร่วมกัน
กิจกรรม C2 การหาข้อมูลเพื่อจัดทำกลยุทธ์ในการพัฒนาร่วมกัน โครงการทุกโครงการที่ทุกคนร่วมกันจัดทำขึ้นมา นั้น ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการต่อโดยมอบให้ที่ประชุมพิจารณาว่า โครงการใดที่สามารถทำได้ เพื่อนำไปสู่กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาต่อไป
ขั้นตอนการสร้างแนวปฏิบัติ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5 แสดงรายละเอียด โครงการ/ กิจกรรม ของขั้นตอนการสร้างแนวทางปฏิบัติ

โครงการ	วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา
1. โครงการพัฒนา ระบบ การเรียนรู้ ของ บุคลากร	1. การประชุมปฏิบัติการ 2. การวิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงาน 3. วิธีการหาความรู้ 4. การทำแผนพัฒนาตนเอง 5. การยอมรับความแตกต่าง ของความคิด	นายวิเศษ ชวระนอง และคณะทีมวิจัย	กรกฎาคม พ.ศ. 2555
2. โครงการพัฒนา ระบบ องค์การ	1. การทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3. การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ 4. โครงสร้างและนโยบายที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 5. การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ 6. การจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 7. การเผยแพร่ผลงาน	นายวิเศษ ชวระนอง และคณะทีมวิจัย	สิงหาคม พ.ศ. 2555

ตารางที่ 5 (ต่อ)

โครงการ	วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา
3. โครงการพัฒนา ระบบบุคคล	1. นโยบายการพัฒนาบุคคล 2. การสร้างทีมงาน 3. ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ 4. การถ่ายทอดความรู้ 5. การมีส่วนร่วมในการพัฒนา โรงเรียน 6. การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงาน ภายนอก	นายวิเศษ ชาวระนอง และคณะที่มิวิจัย	กันยายน พ.ศ. 2555
4. โครงการพัฒนา ระบบ ความรู้	1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2. การเขียนรายงานการปฏิบัติงาน 3. การส่งเสริมให้ครูคิดนวัตกรรม ใหม่ ๆ	นายวิเศษ ชาวระนอง และคณะที่มิวิจัย	พฤศจิกายน พ.ศ. 2555
5. โครงการพัฒนา ระบบ เทคโนโลยี	โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยี 1. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน ด้วย ICT 2. การพัฒนาเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ 3. การจัดหาโปรแกรมช่วยพัฒนางาน 4. การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน	นายวิเศษ ชาวระนอง และคณะที่มิวิจัย	ธันวาคม พ.ศ. 2555

1.1 ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยมีวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาความคิดเห็น ทักษะ และความรู้ที่ ประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักตลอดจนสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นจากรองผู้อำนวยการสถานศึกษา 2 คน ตามประเด็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ผู้วิจัยพัฒนาตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

1.2 ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์กลุ่ม (Group interview) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นตัวแทนครู 8 คน กรรมการสถานศึกษา 2 คน ตัวแทนผู้ปกครอง 12 คน และตัวแทนนักเรียน 12 คน โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างของแต่ละกลุ่มตัวแทนตามประเด็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ผู้วิจัยพัฒนาตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

ในการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 36 คน ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์กลุ่มละ 2 ครั้ง ซึ่งการสัมภาษณ์แต่ละครั้งมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ดังนี้

สัมภาษณ์ครั้งที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น (Preliminary study) ตามโครงสร้างการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยนำคำให้สัมภาษณ์ที่ได้ทั้งหมดมาสังเคราะห์เป็นสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการที่ผู้วิจัยจัดไว้เป็นข้อมูลพื้นฐาน (Based-line data) และนำไปวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาในการวิจัยครั้งนี้โดยทีมวิจัย

สัมภาษณ์ครั้งที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์เพื่อประเมินผลการวิจัยเมื่อเสร็จสิ้นการวิจัย โดยนำคำให้สัมภาษณ์ที่ได้ทั้งหมดไปวิเคราะห์เปรียบเทียบกับตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแต่ละโครงการร่วมกับการประชุมระดมพลังสมอง (Brain storming) ของทีมวิจัยในการประเมินผลโครงการ

2. การสังเคราะห์ปัญหาและความต้องการ

ผู้วิจัยนำสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่ได้จากการจัดทำ AIC และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่มาจากรองผู้อำนวยการสถานศึกษา การสัมภาษณ์กลุ่ม (Group interview) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นตัวแทนครู 8 คน ตัวแทนกรรมการสถานศึกษา 2 คน ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียน 12 คน และตัวแทนนักเรียน 12 คน ประกอบกับการศึกษาเอกสารมาสังเคราะห์ประเด็นปัญหาและความต้องการที่จะนำไปสู่การประชุมระดมพลังสมอง (Brain storming) ทีมวิจัยเพื่อวางแผนการดำเนินงาน

2.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ในเบื้องต้นผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร (Documentary study) ที่เกี่ยวข้องและการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาร่วมกับผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อให้ได้ข้อมูลมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงานการวิจัยแล้วในส่วนของการปฏิบัติงานอยู่ในสนามการวิจัยจริงนั้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่งเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น ได้แก่

1. การสังเกต (Observation) ผู้วิจัยใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participatory observation) ซึ่งเป็นการสังเกตกระบวนการทำงานร่วมกันของผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัยเพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผนงาน รวมทั้งการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participatory observation) เป็นการสังเกตการณ์กระบวนการทำงานร่วมกันของผู้ร่วมวิจัยเพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผนงาน โดยที่ผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้สังเกตไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของกิจกรรมครั้งนี้ กรอบที่ใช้ในการสังเกตมีดังนี้

1.1 การกระทำ (Acts) คือ พฤติกรรมของทีมวิจัยที่แสดงออกเกี่ยวกับการร่วมบริหารจัดการสถานศึกษาตามหลักองค์การแห่งการเรียนรู้

1.2 กิจกรรม (Activities) คือ พฤติกรรมการทำงานหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันระหว่างทีมวิจัยเพื่อออกแบบแผนพฤติกรรม ขั้นตอนและกระบวนการของกลุ่ม

1.3 ความหมาย (Meaning) คือ ความเกี่ยวข้องระหว่างทีมวิจัยภายในที่แสดงออกมาเป็นคำพูด หรือการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษาตามหลักองค์การแห่งการเรียนรู้

1.4 การมีส่วนร่วม (Participation) คือ การพิจารณาบทบาทของทีมวิจัยภายในในการทำงาน การให้การยอมรับและการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษาตามหลักองค์การแห่งการเรียนรู้

1.5 ความสัมพันธ์ (Relationships) คือ ความสัมพันธ์ระหว่างทีมวิจัยในการทำงานต่าง ๆ

1.6 สถานที่ (Setting) คือ สถานการณ์หรือสภาพที่เกิดขึ้นภายในและนอกสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการกระทำร่วมกันของทีมวิจัยภายใน การทำงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในลักษณะองค์รวม (Holistic) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วัฒนธรรม เจตคติและความเชื่อ

2. การสัมภาษณ์ (Interview) ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากบุคคลหลายคน หลายกลุ่ม วิธีการที่สำคัญที่ต้องใช้ ได้แก่ การสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ความจริงจากผู้ให้การสัมภาษณ์มากที่สุด โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับรองผู้อำนวยการสถานศึกษา 2 คน เพื่อสอบถามข้อมูลบางอย่างที่ผู้วิจัยต้องการเป็นพิเศษ ตามประเด็นที่ผู้สัมภาษณ์กำหนดไว้ และการสัมภาษณ์กลุ่ม (Group interview) ผู้วิจัยใช้สัมภาษณ์ตัวแทนครู 8 คน ตัวแทนกรรมการสถานศึกษา 2 คน ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียน 12 คน และตัวแทนนักเรียน 12 คน โดยใช้วิธีการแบบตะล่อมกล่อมเกล่า (Probe) เพื่อสอบถามความรู้สึกและทัศนคติที่มีต่อเรื่องที่ผู้วิจัยต้องการและไม่เป็นผลเสียกับผู้อื่นแต่ผู้วิจัยต้องใช้ความระมัดระวังในการใช้คำถามเป็นพิเศษรวมทั้งการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างไม่เป็นทางการตาม โอกาสและเวลาที่เหมาะสมตลอดการอยู่ในสนามการวิจัย

3. การประชุมระดมสมอง (Brain storming) ผู้วิจัยใช้เทคนิควิธีการนี้กับทีมผู้วิจัยเพื่อการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนทูลรอบ โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการประชุมเพื่อวิเคราะห์สภาพที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบันของโรงเรียน ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปที่วิเคราะห์จากเอกสารต่าง ๆ การใช้แบบสอบถามปลายเปิด เพื่อสอบถามปัญหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่โรงเรียนดำเนินการ และประชุมระดมสมอง เพื่อเสนอผลการศึกษาเบื้องต้น โดยให้มีการวิพากษ์วิจารณ์

และเสนอแนะอย่างกว้างขวางพร้อมวางแผนการพัฒนาแก้ไขปัญหามันในครั้งต่อไป ผู้วิจัยใช้การประชุมระดมสมองกับทีมวิจัยกำหนดกรอบระยะเวลาประมาณ 1 เดือน และในแต่ละครั้งใช้เวลาประมาณ 1.5-2 ชั่วโมง

การตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยทำการตรวจสอบข้อมูลตลอดเวลาที่อยู่ในสนามการวิจัย เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ได้มีความน่าเชื่อถือ ถูกต้องครบถ้วนตรงตามความเป็นจริง ซึ่งผู้วิจัยทำการตรวจสอบข้อมูล โดยวิธีการดังนี้

ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (Validity) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบด้วยการนำเทปบันทึกเสียงจากการสัมภาษณ์ทั้งหมดมาถอดข้อความคำในการสัมภาษณ์ทุกคำพูดพร้อมทำการวิเคราะห์เบื้องต้นเพื่อจัดกลุ่มข้อความที่ได้ ส่วนในสนามการวิจัยผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสังเกตแล้วบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างละเอียด โดยนำมาตรวจสอบความถูกต้องของข้อความจากการเปิดเทปฟังซ้ำ ๆ ในส่วนที่ไม่เข้าใจ เพื่อนำกลับไปสังเกตและทำการสัมภาษณ์เพิ่มเติมเพื่อเป็นการยืนยันความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้ง

ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลแบบสามเส้า โดยใช้วิธีการตรวจสอบด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological triangulation) ผู้วิจัยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลเดียวกันจากหลายวิธี ได้แก่ การสัมภาษณ์ควบคู่กับการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและจากเอกสารที่ได้ศึกษาและด้านแหล่งข้อมูลที่ต่างกัน (Data triangulation) ได้แก่ การสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลที่หลากหลายกลุ่มและการสังเกตพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในเวลาหรือสถานที่ที่ต่างกัน

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยจึงไม่สามารถแยกออกจากกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ ผู้วิจัยเริ่มวิเคราะห์ข้อมูลตั้งแต่แรกเข้าสนามและทำการวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อม ๆ กับการรวบรวมข้อมูล ย้อนกลับไปกลับมาหลาย ๆ เทียวจนกระทั่งได้ข้อมูลอิมตัว แล้วจึงสรุปประเด็นที่ค้นพบ โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis) มีรายละเอียด ได้แก่

ข้อมูลรายวัน ที่ผู้วิจัยเก็บมาจากการสังเกต การสัมภาษณ์ การจดบันทึก ทำดัชนีข้อมูลแล้วนำมาจัดหมวดหมู่เพื่อให้ทราบว่าได้ข้อมูลอะไรมาบ้าง ครบถ้วนหรือไม่ จะต้องเก็บข้อมูลอะไรเพิ่มเติม

ข้อมูลรายสัปดาห์ นำมาจัดหมวดหมู่ พร้อมทำการตรวจสอบในแต่ละประเด็นว่าเพียงพอหรือไม่

การวิเคราะห์ภาพรวม เพื่อหาข้อสรุปชั่วคราว ตรวจสอบ แล้วสร้างข้อสรุปและทำการพิสูจน์ข้อสรุป พร้อมแปลความหมายของข้อค้นพบ และตรวจสอบว่า ข้อสรุปนั้นมีความน่าเชื่อถือเพียงใด

การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) มีรายละเอียด ได้แก่

วิเคราะห์แนวคิดพื้นฐานของผู้เกี่ยวข้อง กับการบริหารจัดการและพัฒนา รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน โดยวิเคราะห์ถึงค่านิยม ความเชื่อ ประสิทธิภาพ ความรู้ ความสามารถ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา

วิเคราะห์ผลการดำเนินงานจากการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โดยจำแนกเนื้อหาของการมีส่วนร่วมในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดวิธีการบริหารจัดการ การดำเนินงาน การติดตามและการประเมินผลการดำเนินงาน การพัฒนา การสรุปรายงานและการนำเสนอวิธีการแก้ไขไปสู่ความสำเร็จ

การนำเสนอข้อมูลการวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอในเชิงพรรณนา (Description) โดยการบรรยายให้เห็นขั้นตอนการศึกษาข้อค้นพบเกี่ยวกับการบริหารจัดการและพัฒนา รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ บริบทที่เอื้อหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) การนำเสนอข้อมูลบางส่วนที่ได้จากการสัมภาษณ์หรือการพูดคุยกับผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยจำเป็นต้องยกข้อความที่เป็นคำพูดบางประโยคของผู้ให้ข้อมูลมาไว้ใน การนำเสนอด้วย ซึ่งผู้วิจัยใช้ชื่อสมมติแทน โดยใช้ตัวย่อในวงเล็บแทนบุคคลต่าง ๆ ดังกล่าว

การวิเคราะห์สถานการณ์การวิจัย ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ที่เป็นพื้นที่การวิจัย ด้วยการวิเคราะห์ที่หลากหลายดังกล่าว มีผลต่อการวิจัยที่ทำให้ได้ข้อมูลพื้นฐาน (Based line data) ที่แสดงสภาพการณ์ปัจจุบันของโรงเรียน จุดอ่อน จุดแข็ง ปัญหาและความต้องการของคนที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารจัดการและคุณภาพของผู้เรียนเพื่อที่จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขต่อไปนั้น ผู้วิจัยนำเสนอ แผนการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์การวิจัยตามตารางที่ 3 ต่อไปนี้

ตารางที่ 6 แผนการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับระยะที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์วิจัย

ข้อมูลที่ต้องการ	แหล่งข้อมูล	วิธีการเก็บข้อมูล	เครื่องมือ
1. ประวัติโรงเรียน และบริบทโดยรวม	- เอกสารต่าง ๆ เช่น แผนกลยุทธ์ แผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ - สมุดหมายเหตุรายวัน	- ศึกษาเอกสาร (Documentary study)	- แบบวิเคราะห์ เอกสาร
2. จุดเด่น/ จุดด้อย ของโรงเรียน	- เอกสารต่าง ๆ เช่น แผนกลยุทธ์ SAR และแผนปฏิบัติการฯ - รายงานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน - รายงาน สมศ. รอบที่ 1, 2 - รายงานการทดสอบ O-NET	- ศึกษาเอกสาร (Documentary study)	- แบบวิเคราะห์ เอกสาร
3. สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ เช่น	- รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 2 คน	- การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)	- แนวคำถาม
3.1 คุณภาพครูด้าน วิชาการ	- ตัวแทนครูที่ปฏิบัติการสอน จำนวน 8 คน	- การสัมภาษณ์กลุ่ม (Group interview)	- แนวคำถาม
3.2 คุณภาพของ ผู้เรียน ด้านการเรียน	- ตัวแทนครู 8 คน - ตัวแทนกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน	- การใช้เทคนิค AIC - การสัมภาษณ์กลุ่ม (Group interview)	- เอกสาร/ ใบงาน การจัด กิจกรรม AIC
3.3 คุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ ของผู้เรียน	- ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 12 คน	- กรรมการสถานศึกษา และครู 14 คน	- พร้อมวัสดุ อุปกรณ์
3.4 แนวทางการไปสู่ สิ่งที่ต้องการ (Vision)			
4. ผลการปฏิบัติงาน ในแต่ละช่วงเวลา	- ทีมวิจัย จำนวน 10 คน (ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย 9 คน)	- การสังเกตแบบ มีส่วนร่วม (Participatory observation) - การประชุมระดม พลังสมอง (Brain storming)	- แบบสังเกต - เอกสาร/ ใบงานกิจกรรม

ระยะการทำแผน (Planning phase)

หลังจากการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน (Based line data) ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ ที่เป็นพื้นที่การวิจัยและศึกษาเอกสารรวมทั้งการสัมภาษณ์กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องแล้วทำการสังเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการจนได้ข้อสรุป จากนั้นทีมวิจัยร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan) โดยการประชุมระดมพลังสมอง (Brain storming) ตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ เป็นการเตรียมความพร้อมของทีมวิจัย ก่อนที่จะมีการจัดทำแผนประกอบด้วย
 - 1.1 ทีมวิจัยศึกษาและทบทวนปัญหาและความต้องการ จากการวิเคราะห์สถานการณ์การวิจัยในระยะที่ 2 เพื่อให้เห็นภาพรวมและมีความเข้าใจตรงกัน
 - 1.2 ทีมวิจัยร่วมกันศึกษาและทบทวนเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการ (Action research) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO)
 - 1.3 เตรียมเอกสาร วัสดุอุปกรณ์ สื่อ/เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่จะใช้ในการจัดทำแผน
2. ขั้นวิเคราะห์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ประกอบด้วย
 - 2.1 วิเคราะห์คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ
 - 2.2 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนด แผนงาน โครงการและกิจกรรม
3. วิเคราะห์ SWOT ที่เกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ ดังนี้
 - 3.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาโดยวิเคราะห์สภาพที่เป็นโอกาส (Opportunity) ซึ่งเป็นปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินการของสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social & cultural) เทคโนโลยี (Technology) สภาพเศรษฐกิจ (Economics) การเมืองและกฎหมาย (Political & legal) ที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา
 - 3.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาโดยวิเคราะห์สภาพที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) ซึ่งเป็นจุดเด่นในการดำเนินงานภายในสถานศึกษาที่บรรลุวัตถุประสงค์และจุดที่ควรพัฒนา (Weakness) ที่การดำเนินงานภายในสถานศึกษายังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบด้าน โครงสร้างและนโยบายการบริหาร (Structure & policy) การบริการและผลผลิต (Service & products) คน (Man) การเงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการบริหารจัดการ (Management)

3.3 ทีมวิจัยร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Missions) และเป้าประสงค์ (Goals) เพื่อพัฒนาโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. ชั้นเขียนแผน โดยนำวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์มาดำเนินการ ดังนี้

4.1 นำเป้าประสงค์มากำหนดเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรให้ครอบคลุมทุกด้าน

4.2 กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยการนำเป้าหมายมาพิจารณาว่าแต่ละเป้าหมายจะวัดผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมได้อย่างไรให้ชัดเจนและตรวจสอบได้

4.3 กำหนดกิจกรรม/งาน/โครงการ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรหรือแผนงานที่กำหนดไว้ เป็นรูปธรรมสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทำตารางวิเคราะห์โครงการ/กิจกรรมตามกลยุทธ์ระดับองค์กร พร้อมเป้าหมาย และงบประมาณ

4.4 ทีมวิจัยมอบหมายหน้าที่ช่วยกันเขียนรายละเอียดของโครงการ/กิจกรรมตามแบบฟอร์มของทางโรงเรียนแล้วทำการเสนอต่อที่ประชุมเพื่อพิจารณาถ้อยแถลงร่วมกัน จัดพิมพ์แล้วเสนอเพื่อขออนุมัติโครงการ

4.5 นำโครงการและกิจกรรมไปปฏิบัติ โดยมีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ และรายงานผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ตามปฏิทินงานที่กำหนดของแต่ละรอบ เพื่อการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาให้ทันกับเวลาและเหตุการณ์ จากนั้นร่วมกันประเมินผลการดำเนินงานตลอดการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้

ระยะการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation phase)

หลังจากทีมวิจัย จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan) เสร็จเรียบร้อยครบทุกโครงการแล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) โดยผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ ส่วนผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลที่เกิดจากการปฏิบัติตามแผนงานด้วยวิธีการสังเกต การสัมภาษณ์ บันทึกข้อมูลการมีส่วนร่วมของทีมวิจัย รวมทั้งการที่ผู้วิจัยเข้าไปมีส่วนร่วมปฏิบัติกิจกรรมในบางช่วงของแผนพร้อมการติดตามผลการปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่แผนปฏิบัติการ (Action plan) รอบต่อไปอย่างต่อเนื่อง จนกว่าการดำเนินการวิจัยครั้งนี้จะเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย ส่วนกรอบเวลาของการนำแผนไปปฏิบัติ มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 7 แสดงกรอบเวลาของการนำแผนการดำเนินงาน ไปปฏิบัติ

วัน/ เดือน/ ปี	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	กระบวนการ/ วิธีการ
19-20 พฤษภาคม พ.ศ. 2555	จัดอบรมปฏิบัติการ ให้กับทีมวิจัยเกี่ยวกับ ความรู้ในการวิจัย ปฏิบัติการ และองค์การ แห่งการเรียนรู้ (LO)	เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับ ทีมวิจัย	ทีมวิจัย	อบรมเชิงปฏิบัติการ ใช้เวลา 2 วัน
21-31 พฤษภาคม พ.ศ. 2555	เก็บรวบรวมข้อมูล แสดงสภาพปัจจุบัน ปัญหาและสิ่งที่ต้องการ	เพื่อให้ได้ข้อมูล พื้นฐานและความ ต้องการจากกลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลหลัก	- ทีมวิจัย - กลุ่มผู้ให้ ข้อมูลหลัก	- การวิเคราะห์ เอกสาร - การสัมภาษณ์ - การใช้เทคนิค AIC
1-15 มิถุนายน พ.ศ. 2555	1. ทีมวิจัยร่วมกันจัดทำ แผนปฏิบัติการวิจัย เพื่อพัฒนาโรงเรียน ให้เป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ 2. ทีมวิจัยปรับปรุง แผนปฏิบัติการวิจัย ตามข้อเสนอแนะ ของอาจารย์ที่ปรึกษา	1. เพื่อเตรียมการ เสนอแผนปฏิบัติ การวิจัยให้ อาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบ 2. เพื่อให้ได้ แผนปฏิบัติ การวิจัยที่ ถูกต้องชัดเจน	ทีมวิจัย ทีมวิจัย	1. ระดมพลังสมอง ทีมวิจัยเพื่อจัดทำ แผนปฏิบัติการวิจัย 2. ระดมพลังสมอง ทีมวิจัย
16 มิถุนายน ถึง 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2555	1. นำแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม ไปปฏิบัติการ ครั้งที่ 1 2. สังเกต/ สัมภาษณ์ การดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการ ครั้งที่ 1	1. เพื่อนำแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรมไปสู่ การปฏิบัติจริง 2. ผู้วิจัยทำ การสังเกต ติดตามและ บันทึกผล ที่เกิดจาก การปฏิบัติ	ทีมวิจัย ทีมวิจัย	1. ทีมวิจัยและ ผู้ที่เกี่ยวข้อง นำแผน ปฏิบัติการวิจัย รอบแรกไปปฏิบัติ 2. การสังเกตแบบ มีส่วนร่วมและ ไม่มีส่วนร่วม พร้อมบันทึกข้อมูล

ตารางที่ 7 (ต่อ)

วัน/ เดือน/ ปี	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	กระบวนการ/ วิธีการ
1-15 สิงหาคม พ.ศ. 2555	1. ประชุมทีมวิจัย ติดตามผล การดำเนินงาน ครั้งที่ 1	1. เพื่อติดตามผล การดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติ การครั้งที่ 1	ทีมวิจัย	1. วิเคราะห์ผล การดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติ การครั้งที่ 1 ด้วยวิธีการระดม พลังสมอง
	2. พัฒนาปรับปรุง แผนปฏิบัติการ เพื่อดำเนินการเป็น ครั้งที่ 2 ต่อเนื่องจาก ครั้งที่ 1	2. เพื่อปรับปรุง เป็นแผนปฏิบัติ การครั้งที่ 2 ให้มี ความเหมาะสม มากขึ้น	ทีมวิจัย	2. ประชุมทีมวิจัย ด้วยวิธีการระดม พลังสมอง
	3. รวบรวมเอกสาร/ ภาพกิจกรรม/VDO รายงาน ความก้าวหน้าต่อ อาจารย์ที่ปรึกษา	3. เพื่อรายงาน ความก้าวหน้า และขอคำแนะนำ	ทีมวิจัย	3. สรุปผลการติดตาม แผนปฏิบัติการ ครั้งที่ 1 และ แผนปฏิบัติการ ครั้งที่ 2 เสนอ ต่ออาจารย์ ที่ปรึกษา
16 สิงหาคม ถึง 30 กันยายน พ.ศ. 2555	1. นำข้อเสนอแนะ จากอาจารย์ที่ปรึกษา มาปรับปรุง แผนปฏิบัติการวิจัย ครั้งที่ 2	1. เพื่อปรับปรุง แผนปฏิบัติ การวิจัย ครั้งที่ 2 ก่อนปฏิบัติจริง	ทีมวิจัย	1. ประชุมทีมวิจัยด้วย วิธีการระดม พลังสมอง
	2. ปฏิบัติการต่อเนื่อง เป็นครั้งที่ 2	2. เพื่อนำโครงการ/ กิจกรรม ที่ปรับปรุงแก้ไข แล้วไป ผู้การปฏิบัติจริง	ทีมวิจัย	2. ทีมวิจัยและ ผู้ที่เกี่ยวข้องนำ แผนปฏิบัติการ ต่อเนื่องเป็นครั้งที่ 2

ตารางที่ 7 (ต่อ)

วัน/ เดือน/ ปี	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	กระบวนการ/ วิธีการ
	3. สังเกต/ สัมภาษณ์ การดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการ ต่อเนื่องเป็นครั้งที่ 2	3. ผู้วิจัยทำการ สังเกตติดตาม และบันทึกผล ที่เกิดจากการ ปฏิบัติ	ทีมวิจัย	3. การสังเกต/ การสัมภาษณ์ พร้อมบันทึกข้อมูล
1-15 ตุลาคม พ.ศ. 2555	1. ประชุมทีมวิจัย ติดตามผลการ ดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการ ครั้งที่ 2	1. เพื่อติดตามผล การดำเนินงาน เป็นครั้งที่ 2	ทีมวิจัย	1. วิเคราะห์ผลการ ดำเนินงานครั้งที่ 2 ด้วยวิธีการระดม พลังสมอง
	2. พัฒนาแผนปฏิบัติ การต่อเนื่องเป็น ครั้งที่ 3 ต่อเนื่องจาก ครั้งที่ 2	2. เพื่อปรับปรุง แผนปฏิบัติการ ต่อเนื่องครั้งที่ 3 ให้มีความ เหมาะสม	ทีมวิจัย	2. ประชุมทีมวิจัยด้วย วิธีการระดม พลังสมอง
	3. รวบรวมเอกสาร/ ภาพกิจกรรม/ VDO รายงาน ความก้าวหน้าต่อ อาจารย์ที่ปรึกษา	3. เพื่อรายงาน ความก้าวหน้า และขอรับ คำแนะนำ	ผู้วิจัย	3. สรุปผลการติดตาม งานในแผนปฏิบัติ การครั้งที่ 2 และ ครั้งที่ 3 ต่อ อาจารย์ที่ปรึกษา
15 พฤศจิกายน ถึง 31 ธันวาคม พ.ศ. 2555	1. นำข้อเสนอแนะจาก อาจารย์ที่ปรึกษามา ปรับปรุงแผนปฏิบัติ การครั้งที่ 3	1. เพื่อปรับปรุง ความก้าวหน้า และขอรับ คำแนะนำ	ทีมวิจัย	1. ประชุมทีมวิจัย ด้วยวิธีการระดม พลังสมอง
	2. นำแผนปฏิบัติ การวิจัยครั้งที่ 3 ไปปฏิบัติ	2. เพื่อนำโครงการ/ กิจกรรม ที่ปรับปรุงแก้ไข แล้วไปสู่ การปฏิบัติจริง	ทีมวิจัย	2. ทีมวิจัยและ ผู้ที่เกี่ยวข้องนำ แผนปฏิบัติการ ครั้งที่ 3 ไปปฏิบัติ

ตารางที่ 7 (ต่อ)

วัน /เดือน /ปี	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	กระบวนการ/ วิธีการ
	3. สังเกต/ สัมภาษณ์ การดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการ ครั้งที่ 3	3. ผู้วิจัยทำ การสังเกต/ ติดตามและ บันทึกผลที่เกิด จากการปฏิบัติ	ทีมวิจัย	3. การสังเกต/ การสัมภาษณ์ พร้อมบันทึกข้อมูล
3-15 มกราคม พ.ศ. 2556	1. ประชุมทีมวิจัย ติดตามผลการ ดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติ การต่อเนื่องครั้งที่ 3	1. เพื่อติดตามผล การดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติ การต่อเนื่อง ครั้งที่ 3	ทีมวิจัย	1. วิเคราะห์ผล การดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการ ครั้งที่ 3 ด้วยวิธีการ ระดมพลังสมอง
	2. รวบรวมเอกสาร/ ภาพกิจกรรม/ VDO รายงาน ความก้าวหน้าต่อ อาจารย์ที่ปรึกษา	2. เพื่อรายงาน ความก้าวหน้า และขอรับ คำแนะนำ	ทีมวิจัย	2. สรุปผลการติดตาม ครั้งที่ 3 รายงาน อาจารย์ที่ปรึกษา
16-31 มกราคม พ.ศ. 2556	1. ทีมวิจัยสังเคราะห์ รูปแบบองค์การแห่ง การเรียนรู้ของ โรงเรียนคำสร้อย พิทยาสรรค์	1. เพื่อให้ได้ รูปแบบของค์การ แห่งการเรียนรู้ (ตาม วัตถุประสงค์ ข้อที่ 1)	ทีมวิจัย	1. ทีมวิจัยประชุมด้วย วิธีการระดม พลังสมอง
	2. ทีมวิจัยตรวจสอบ รูปแบบของค์การ แห่งการเรียนรู้ ตามตัวชี้วัด	2. เพื่อตรวจสอบ ประสิทธิผล ของรูปแบบ องค์การแห่ง การเรียนรู้ ที่พัฒนาขึ้น (ตาม วัตถุประสงค์ ข้อที่ 2)	ทีมวิจัย	2. - ตรวจสอบเอกสาร - สังเกต/ สัมภาษณ์ - ประชุมระดม พลังสมอง

ตารางที่ 7 (ต่อ)

วัน/ เดือน /ปี	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	กระบวนการ/ วิธีการ
	3. เขียนสรุปรายงานผลการดำเนินงาน	3. เพื่อรายงานสรุปผลการดำเนินงานเสนออาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้วิจัย	3. เขียนรายงานสรุปเพื่อรายงานอาจารย์ที่ปรึกษา
1-28 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2556	1. ทีมวิจัยสังเคราะห์รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ใหม่ ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา	1. เพื่อให้ได้รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีความสมบูรณ์ถูกต้องและชัดเจน	ทีมวิจัย	1. ทีมวิจัยประชุมระดมพลังสมอง
	2. ตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้อีกครั้งตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา	2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้น	ทีมวิจัย	2. - ตรวจสอบเอกสาร - สังเกต/ สัมภาษณ์ - ประชุมระดมพลังสมอง
	3. เขียนรายงานผลการวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษา	3. เพื่อรายงานสรุปผลการวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาให้คำแนะนำ	ทีมวิจัย	3. ผู้วิจัยเขียนรายงานสรุปผลการวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษา
1-20 มีนาคม พ.ศ. 2556	พิมพ์เอกสารการวิจัยฉบับสมบูรณ์	เพื่อรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์	ผู้วิจัย	ตรวจทานผลการวิจัยทุกขั้นตอนแล้วจัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์

ระยะการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Monitoring & evaluation phase)

การติดตามและประเมินผลโครงการ/ กิจกรรม ลักษณะเป็นการตรวจสอบ การปฏิบัติงานของทีมวิจัยเพื่อตรวจสอบการดำเนินกิจกรรมในด้านความต่อเนื่องเหมาะสม และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของการวิจัย ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการไว้ดังนี้

การติดตามผลการปฏิบัติงาน (Monitoring) เพื่อดูผลการดำเนินงานตลอดจน ความก้าวหน้าของโครงการ/ กิจกรรมที่มีการติดตามผล 2 ลักษณะ คือ

1. ติดตามผลการดำเนินงานของทีมวิจัย เป็นการติดตามผลงานตามแผนปฏิบัติการทุก ครั้งเพื่อตรวจสอบว่า มีกิจกรรมใดบ้างที่ได้ดำเนินการแล้ว กิจกรรมใดที่ยังไม่ได้ดำเนินการผลเป็น อย่างไร มีปัญหา อุปสรรคใดบ้างและต้องการการสนับสนุน ความช่วยเหลืออย่างไร

2. ร่วมกันวางแผนในการดำเนินงานรอบต่อไป โดยทีมวิจัยนำผลการปฏิบัติงาน จากการติดตามผลแผนปฏิบัติการแต่ละครั้ง มาปรับปรุงวัตถุประสงค์ให้สอดคล้อง ตามแนวคิดของ แอบบัท (Abbott, 1985) คือ ภายหลังจากดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการไประยะหนึ่ง ให้ทีมวิจัย พิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของวัตถุประสงค์และสามารถปรับปรุงวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งทีม วิจัยได้ตรวจสอบและดำเนินการลักษณะนี้จำนวน 3 ครั้ง ทำให้ได้คุณภาพของดัชนีชี้วัดความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามระบบย่อย 5 ระบบ อย่างมีประสิทธิภาพ

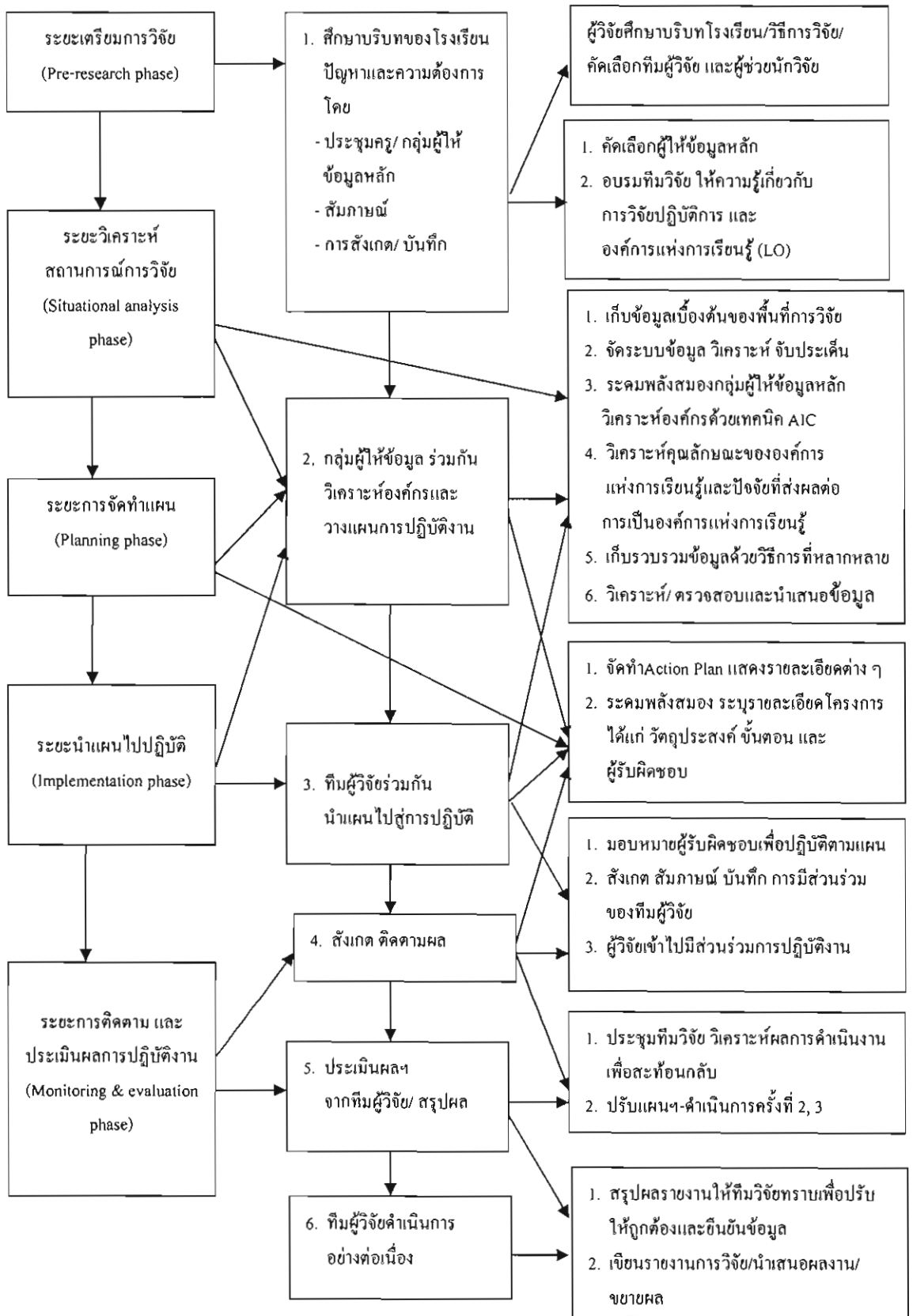
การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation) เป็นการประเมินผลโครงการ/ กิจกรรม ในภาพรวม เมื่อมีการปรับปรุงแผนการดำเนินงาน 3 ครั้งแล้ว โดยการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ความประเด็นต่าง ๆ ที่กำหนดเพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด

เกณฑ์การประเมินผล

ทีมวิจัยกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของตัวชี้วัด เป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรกใช้ การตัดสินใจของสมาชิกทีมวิจัยจำนวน 8 คน ประเมินจากสภาพจริงว่า ผลการพัฒนาดัชนีวัดอยู่ ในระดับหนึ่ง คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด จากนั้นแปลงค่าระดับ

เชิงคุณภาพเหล่านั้นเป็นคะแนนเชิงปริมาณ คือ มากที่สุด = 5 มาก = 4 ปานกลาง = 3 น้อย = 2 น้อยที่สุด = 1

คำนวณหาค่าเฉลี่ยจากทีมวิจัยทุกคน ถ้าค่าเฉลี่ยมากกว่า 3.50 ถือว่าผ่านเกณฑ์ กระบวนการวิจัยทุกขั้นตอนนำเสนอในภาพที่ 15



ภาพที่ 17 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการศึกษารูปแบบการพัฒนางานของโครงการแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ โดยใช้การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. บริบทของพื้นที่การวิจัย
2. ผลการศึกษาปัญหาและความต้องการ
 - 2.1 ผลการศึกษาเอกสาร
 - 2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก
3. แผนการดำเนินงาน
4. ผลการพัฒนารูปแบบของโครงการแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์
 - 4.1 รูปแบบการพัฒนางานของโครงการแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์
 - 4.2 ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนางานของโครงการแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์

ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษารูปแบบการพัฒนางานของโครงการแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ ในแต่ละประเด็นดังกล่าว โดยมีรายละเอียด ดังนี้

บริบทของพื้นที่การวิจัย

ในการนำเสนอบริบทของ โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ ซึ่งเป็นพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลทั่วไปและสถานภาพของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (รายงานประจำปีของสถานศึกษา, 2555, หน้า1-6)

ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน

โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ ที่ตั้งบ้านเลขที่ 111 หมู่ที่ 10 บ้านเกษตรสมบูรณ์ ตำบลนาออก อำเภอนิคมคำสร้อย จังหวัดมุกดาหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โทร 0-4268-1135 โทรสาร 0-4263-6248 website: www.khumsoipit.ac.th เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เนื้อที่ 48 ไร่ เขตพื้นที่บริการ ได้แก่ บ้านนาออก บ้านน้ำเที่ยง

บ้านนาสองเหมือง บ้านเกษตรสมบูรณ์ บ้านห้วยกอก บ้านโนนสวรรค์ บ้านเดชจางง บ้านด่านยาว
บ้านภูแฝงม้า บ้านด่านมน บ้านโนนเกษม บ้านคำสร้อย บ้านอุ้นคำเจริญ บ้านคำแสนสุข
บ้านเรืองเจริญ

ข้อมูลสภาพชุมชนโดยรวม

1. สภาพชุมชนรอบบริเวณ โรงเรียน มีลักษณะเป็นชุมชนเกษตรกรรม มีประชากรที่อยู่ในเขตพื้นที่บริการประมาณ 43,000 คน บริเวณใกล้เคียงโดยรอบ โรงเรียน ได้แก่ วัดสุภาภรณ์นิคม
ธรรมาราม โรงเรียนบ้านห้วยกอก 1 อาชีพหลักของชุมชนคือ อาชีพเกษตรกรรม ทำนา ทำสวน
ค้าขายและรับจ้างทั่วไป บริเวณพื้นที่มีน้ำคลองจากอ่างเก็บน้ำห้วยจี่เหล็กไหลผ่าน ประชากรส่วน
ใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ประเพณี/ ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่เป็นที่รู้จัก โดยทั่วไป คือ งานวัน
เข้าพรรษา งานวันลอยกระทง งานบุญมหาชาติ งานบวชนาค งานสงกรานต์

ผู้ปกครองส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับประถมศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษา

ประกอบอาชีพรับราชการ ร้อยละ 11.20 เกษตรกรรมร้อยละ 75.50

รับจ้าง ร้อยละ 10.20 ไม่มีอาชีพ ร้อยละ 3.10

นับถือศาสนา พุทธ ร้อยละ 98.00 คริสต์ ร้อยละ 2.00

ฐานะทางเศรษฐกิจ/ รายได้โดยเฉลี่ยต่อครอบครัวต่อปี 24,000 บาท

จำนวนคนเฉลี่ยต่อครอบครัว 4 คน

ผลการศึกษาปัญหาและความต้องการ

ผลการศึกษาเอกสาร

จากการวิเคราะห์เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ของ โรงเรียนเพื่อศึกษาสภาพปัญหาและ
ความต้องการที่จะนำไปสู่การวิจัยนั้น ผลการวิเคราะห์เอกสารของผู้วิจัยมีดังนี้

1. ผลการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา โรงเรียนคำสร้อยพิทยา
สรรค์ ประจำปี 2555-2559 พบว่า โรงเรียนมีข้อจำกัดและโอกาส ดังนี้ (แผนพัฒนาคุณภาพการจั
ดการศึกษา, 2555, หน้า10-11)

ข้อจำกัด

ด้านงบประมาณ

โรงเรียนต้องอาศัยงบประมาณจากภาครัฐอย่างเดียวในการบริหารจัดการเนื่องจากชุมชน
มีรายได้ต่ำ โรงเรียนใช้งบประมาณส่วนหนึ่งในการจ้างครูอัตราจ้างในสาขาวิชาที่ขาดแคลน

ด้านบุคลากร

โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ มีบุคลากรน้อยเมื่อเทียบกับปริมาณงานประจำและงานพิเศษส่งผลให้การปฏิบัติงานบางเรื่องบางอย่างไม่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร โรงเรียนยังต้องนำเองงบประมาณส่วนหนึ่งไปจ้างครูอัตราจ้างและเจ้าหน้าที่สนับสนุนการเรียนการสอนจึงส่งผลให้งบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาลไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการด้านวัสดุ-ครุภัณฑ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยีการศึกษา ที่จำเป็นต่อการจัดการเรียนการสอน

โอกาส

โรงเรียนได้เข้าร่วมโครงการต้นแบบ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน ทำให้ทั้งผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน นักการ รวมทั้งผู้ปกครองและโรงเรียนมีการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านผู้เรียน ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่ ด้านสื่อ อุปกรณ์/เทคโนโลยี ห้องปฏิบัติการ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมและด้านการบริหารจัดการศึกษา รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก จนโรงเรียนได้รับการรับรองเป็นต้นแบบ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน รวมทั้งสามารถสอบคัดเลือกเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาเพิ่มมากขึ้นในทุก ๆ ปีการศึกษา

ด้านการสื่อสารคมนาคม

โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ ตั้งอยู่ติดกับถนนชยางกูร ซึ่งเป็นถนนเชื่อมระหว่าง จังหวัดมุกดาหาร กับ จังหวัดอุบลราชธานี ทำให้มีความสะดวกในการเดินทางตลอดจนถนนสายนี้ ยังเชื่อมต่อจังหวัดนครพนม และเป็นเส้นทางที่ผ่านสะพานข้ามแม่น้ำโขงแห่งที่ 2 ซึ่งเชื่อมสู่ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว นอกจากนี้โรงเรียนได้ติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ทำให้มีความสะดวกในการสื่อสาร การค้นคว้า การสืบค้นข้อมูล การประชาสัมพันธ์ การบริหารจัดการ

ด้านบุคลากร

บุคลากรในโรงเรียนเป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ มีทักษะในสาขาวิชาที่รับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอนทุกคน คิดเป็น ร้อยละ 100

ด้านชุมชน

โรงเรียนตั้งอยู่ใกล้ชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นไปด้วยดี แหล่งเรียนรู้ภายนอก โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ภายนอกที่หลากหลาย ทั้งที่เป็นหน่วยงานราชการ องค์กรเอกชน ศาสนา และรัฐวิสาหกิจ เช่น ที่ว่าการอำเภอนิคมน้ำคำสร้อย ที่ทำการเกษตรอำเภอ สถานีตำรวจอำเภอนิคมน้ำคำสร้อย สำนักงานพัฒนาสังคมที่ 42 โรงพยาบาลชุมชนนิคมคำสร้อย สำนักงานเทศบาลตำบลนิคมคำสร้อย ศูนย์การศึกษาตามอัธยาศัย ธนาคารออมสิน

ธนาคารกรุงไทย ธนาคารเพื่อการเกษตร วัตถุประสงค์ วัดภูพานใต้ วัดสุภาภรณ์นิคมธรรมมาราม นอกจากนี้ก็มีสถานที่ท่องเที่ยว เช่น อ่างเก็บน้ำห้วยจี่เหล็ก วนอุทยานภูหมู เป็นต้น

ผลการศึกษารายงานประจำปีของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2555 โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ พบว่า มีจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนา ดังนี้ (รายงานประจำปีของสถานศึกษา, 2555, หน้า 92-94)

1. ด้านคุณภาพผู้เรียน

จุดเด่น ผู้เรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีระเบียบวินัย มีมารยาทในสถานการณ์ต่าง ๆ มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีจิตอาสาการทำดี บำเพ็ญประโยชน์ต่อส่วนรวมและมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี กีฬา มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียนและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

จุดที่ควรพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอยู่ในเกณฑ์ต่ำ โดยเฉพาะในรายวิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาต่างประเทศ ภาษาไทย สังคมศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม การงานอาชีพ ศิลปะ และสุขศึกษาและพลศึกษา ตามลำดับ

2. ด้านการจัดการศึกษา

จุดเด่น สถานศึกษามีครูเพียงพอในการจัดการเรียนการสอน มีประสบการณ์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมและสนับสนุนในการจัดการศึกษา

จุดที่ควรพัฒนา สถานศึกษาควรมีการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกให้มากขึ้น โดยการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย จัดโครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนคิดเป็นทำเป็น แก้ปัญหาเป็น มีภูมิคุ้มกันที่ดีต่ออบายมุขต่าง ๆ สืบสานอนุรักษ์ขนบธรรมเนียมวัฒนธรรมประเพณีที่ดีงามของไทย ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในให้เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการทางภาษา ส่งเสริมการจัดกิจกรรมทางด้านภาษา เพื่อเตรียมความพร้อมนักเรียนเข้าสู่อาเซียน จัดกิจกรรมส่งเสริมรักการอ่านอย่างหลากหลายจัดให้มีการนิเทศติดตามอย่างต่อเนื่อง

3. ด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

จุดเด่น ชุมชน ผู้ปกครอง มีส่วนร่วมและสนับสนุนในการจัดการศึกษาร่วมในกิจกรรมที่ทางโรงเรียนจัดขึ้น มีการนำนักเรียนศึกษาแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน โรงเรียนใช้เป็นสถานที่ในการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนนุกดาหาร ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

จุดที่ควรพัฒนา ควรจัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้ภายนอกที่เป็นระบบ และส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ภายนอกและวิทยากรท้องถิ่นให้มากขึ้น จัดกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมความรู้ด้านต่าง ๆ ให้กับชุมชนด้วยวิธี/ กิจกรรมที่หลากหลาย

4. ด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา

จุดเด่น นักเรียนมีอัตลักษณ์ตามที่โรงเรียนกำหนดให้นักเรียนเป็นผู้มีจรรยาบรรณมาทางมา ด้วยการจัดการกิจกรรม โครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

จุดที่ควรพัฒนา ส่งเสริมการจัดการกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อให้นักเรียนเป็นผู้มีจรรยาบรรณมาทางมามากยิ่งขึ้น รวมทั้งอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมอันดีงามของไทยและกิจกรรมจิตอาสา แนวทางการพัฒนาในอนาคต

1. พัฒนาการศึกษานี้ให้เทียบเคียงกับ โรงเรียนมาตรฐานสากล (World-class standard school) ซึ่งยกระดับการศึกษาทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ไปสู่ระดับคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น

2. พัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

3. ผู้เรียนส่วนหนึ่งควรได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้มีความรู้และทักษะเพียงพอที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต รวมทั้งพัฒนานักเรียนให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ ส่งเสริมให้นักเรียนรักการอ่าน สามารถเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ

4. ครูส่วนหนึ่ง ควรได้รับการพัฒนาในเรื่องการวิจัยเพื่อพัฒนาสื่อและการเรียนรู้ของผู้เรียนและนำผลไปใช้พัฒนาผู้เรียนรวมทั้งการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้อุของตนเองและผู้เรียน

5. ผู้บริหารควรมีการนิเทศ กำกับ ติดตามและการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงานตามแผน/ โครงการเพื่อทราบความก้าวหน้าของแผน/ โครงการ

6. โรงเรียนควรระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยนำประสบการณ์ความรู้ ความชำนาญและภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคคลดังกล่าวมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาและยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาควรมีการสำรวจแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ประสานความร่วมมือในการพัฒนาการศึกษา ร่วมกัน

7. จัดองค์กรเรียนรู้สู่คุณธรรมเพราะองค์กรการเรียนรู้เป็นรูปแบบการบริหารที่เป็นการพัฒนาผู้นำควบคู่ไปกับการเรียนร่วมกันซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะระหว่างกันเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

ความต้องการและการช่วยเหลือ

1. ด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถรอบด้าน มีศักยภาพและสมรรถนะของครูผู้สอนที่ดี

2. การสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดหาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการอำนวยความสะดวกต่อการเรียนของผู้เรียน

3. การปรับปรุง คู่มืออาคารสถานที่ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมให้สะอาดสวยงามร่มรื่นเอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

4. งบประมาณในการดำเนินการในเรื่องสื่อเทคโนโลยีในเรื่องการซ่อมแซมดูแลรักษา ค่าไฟฟ้า ค่าอินเทอร์เน็ต จึงควรได้รับความช่วยเหลือเป็นพิเศษในเรื่องงบประมาณ

5. ต้องการครูสายผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปะ เพิ่มมากขึ้น ซึ่งอาจจะช่วยเหลือในลักษณะของงบประมาณการจ้างครู เพื่อโรงเรียนจะมีอัตรากำลังเพียงพอต่อการพัฒนาคุณภาพ รวมทั้งครูผู้สอนชาวต่างชาติ เพื่อเตรียมความพร้อมในด้านภาษาเพื่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

6. ต้องการเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรมาสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อเป็นการแบ่งเบาภารกิจของคณะครู เช่น เจ้าหน้าที่ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ ห้องสมุด เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่ทะเบียนวัดผล

7. ต้องการการสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ช่วยพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น โดยเฉพาะด้านอาชีพ และศิลปวัฒนธรรม

ผลการศึกษาข้อเสนอแนะจากการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสามของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ได้ข้อสรุป ดังนี้

สรุปข้อมูลจากการประกันคุณภาพภายใน

สถานศึกษามีโครงการประกันคุณภาพภายใน แต่การดำเนินการตามโครงการและการจัดกิจกรรมรองรับยังขาดการดำเนินการอย่างถูกต้องและเป็นระบบครบวงจร (PDCA) จึงควรมีการประชุมปฏิบัติการให้ครูได้มีความรู้ ความเข้าใจในการประกันคุณภาพภายในอย่างถูกต้อง เป็นระบบครบวงจร (PDCA) และดำเนินการอย่างจริงจัง

ผลการดำเนินงานสืบเนื่องจากการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสอง

ด้านผู้เรียน

สถานศึกษานำข้อเสนอแนะจากการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสองมาดำเนินการเพื่อพัฒนาผู้เรียน ด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณและมีความคิดสร้างสรรค์ โดยดำเนินงานตามโครงการพัฒนาการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ โครงการพัฒนาหลักสูตร โครงการพัฒนาระบบและช่วยเหลือนักเรียน และโครงการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ส่งผลให้ผู้เรียนมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีความร่าเริงแจ่มใส มีกิจกรรมทางสุขภาพเรียบร้อย รู้จักหลีกเลี่ยงจากยาเสพติดให้โทษ มีความรับผิดชอบ ต่อตนเองและส่วนรวม รู้จักช่วยเหลือผู้อื่น แต่การส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์ ค่อนข้างน้อย

ด้านครู

สถานศึกษานำข้อเสนอแนะจากการประเมินภายนอกรอบสอง มาดำเนินการเพื่อพัฒนาครูด้านความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยดำเนินงานตามโครงการพัฒนาครูและบุคลากรด้านเทคโนโลยีและโครงการพัฒนาครู โดยศึกษาดูงานที่โรงเรียนกันทรารมย์ จังหวัดศรีสะเกษ ส่งผลให้ครูมีความรู้ ความสามารถในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการสืบค้นหาความรู้เพิ่มเติมได้ และช่วยให้การจัดการเรียนการสอน มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นแต่ครูยังขาดการวัดผลประเมินผลผู้เรียนที่อิงพัฒนาการของผู้เรียนและการวิจัย ในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาสื่อการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นระบบมีค่อนข้างน้อย

ด้านสถานศึกษา

สถานศึกษานำข้อเสนอแนะจากการประเมินภายนอกรอบสอง มาดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาโดยมีโครงการพัฒนาการเรียนการสอน โครงการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โครงการพัฒนานักเรียน โครงการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อมและโครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการและกีฬา ส่งผลให้ครูทุกคนและผู้เรียนส่วนใหญ่สามารถศึกษาหาความรู้ทางอินเตอร์เน็ตจากเครื่องคอมพิวเตอร์ด้วยตนเองได้ อาคารสถานที่สวยงาม ร่มรื่นสะอาด ปลอดภัย ไม่มีมลพิษ ผู้เรียนมีสถานที่ออกกำลังกายและมีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอ ผู้เรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมการแข่งขันทักษะทางวิชาการ ตั้งแต่ระดับเครือข่าย ระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 และภูมิภาค ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แต่ละระดับได้รับรางวัลชนะเลิศหลายรายการแต่สถานศึกษามีการนิเทศ ติดตามอย่างเป็นระบบค่อนข้างน้อย

ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษารอบสาม

ผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม พบว่า ตัวบ่งชี้ ผู้เรียนมีคุณภาพและสุขภาพจิตดี และ ผลการดำเนินงานโครงการพิเศษเพื่อส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษา ได้ระดับคุณภาพดีมาก ดัชนีอื่น ๆ คือ ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ ผู้เรียนมีความใฝ่รู้ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้เรียนคิดเป็นทำเป็น ประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและการพัฒนาสถานศึกษา และผลการพัฒนาให้บรรลุตามปรัชญา ปณิธาน/ วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา ผลการพัฒนาจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลกระทบต่ออันเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา และ ผลการส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐาน รักษามาตรฐานและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาอยู่ในระดับดี

รวมทั้งดัชนี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน พัฒนาการของการประกันคุณภาพภายใน โดยสถานศึกษา การประเมินตนเองและค้นสังกัด อยู่ในระดับพอใช้

จุดเด่น

ผู้เรียนส่วนใหญ่มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์ มีน้ำหนัก ส่วนสูงและสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์ของกรมอนามัย รู้จักดูแลความสะอาดของร่างกาย รู้จักการป้องกันตนเองให้ปลอดภัยจากโรคตามฤดูกาล ผู้เรียนได้รับความรู้จากเจ้าหน้าที่ตำรวจในเรื่องการปฏิเสธสิ่งเสพติด รู้จักกฎจราจร และการดูแลตนเองให้ปลอดภัย ผู้เรียนมีสุนทรียภาพตาม โครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางศิลปะ ดนตรี และกีฬา จัดกิจกรรมได้แสดงออกและมีผลงานวาดภาพระบายสี นาฏศิลป์พื้นเมือง อนุรักษ์ และผลงานการแข่งขันกีฬาภายในกิจกรรมการแข่งขันทักษะทางวิชาการ ได้รับรางวัลในระดับจังหวัด ภูมิภาคและระดับประเทศ

จุดที่ควรพัฒนา

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้มีคุณภาพอยู่ในระดับต้องปรับปรุง กลุ่มที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับต้องปรับปรุงเร่งด่วน มี 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศและกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ผู้เรียนจึงควรได้รับการส่งเสริมให้มีการสอนเสริมความจากครู ฝึกทำแบบทดสอบตามแนวทางการทดสอบของสำนักทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ และควรส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้สูงขึ้นทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ สถานศึกษามีการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการ แก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา การปฏิบัติการเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา

การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตก่อนข้างน้อย รวมทั้งขาดการทำวิจัยเพื่อพัฒนานโยบาย และแผนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ผลการวิเคราะห์แผนปฏิบัติการประจำปี 2555 โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ ได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ของสถานศึกษา และแนวทางการพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษาของสถานศึกษา สรุปได้ดังนี้

วิสัยทัศน์

เป็นโรงเรียนชั้นนำ มีชุมชนร่วมพัฒนา สร้างโอกาสทางการศึกษา โดยยึดผู้เรียนเป็น สำคัญ ก้าวทันเทคโนโลยี มีครูมืออาชีพ ผู้เรียนมีคุณธรรมนำความรู้คู่ความเป็นไทย ใช้วิถีชีวิตตาม หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีทักษะกระบวนการคิดและคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ภายในปีการศึกษา 2555

พันธกิจ

1. ส่งเสริมและพัฒนาโรงเรียนทุกด้านให้มีความพร้อมและเอื้อต่อการจัดการศึกษาโดย การมีส่วนร่วม
2. จัดการศึกษาให้ผู้เรียนทุกคนได้เรียนรู้ตามความถนัด ความสนใจ ความต้องการและ เต็มตามศักยภาพตามมาตรฐานการศึกษา
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำกิจกรรมการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นทักษะกระบวนการคิดใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย และแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลาย
4. พัฒนาครูให้เป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้ และมีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ
5. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรมนำความรู้ สืบสานความเป็นไทย ภูมิใจในศิลปะและ วัฒนธรรมท้องถิ่น ดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ยึดมั่นในการปกครอง ในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

เป้าหมาย

1. ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษา จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ผู้เรียนมีทักษะกระบวนการคิด มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา เป็นคนดี เก่ง และมีความสุข
3. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ภูมิใจในความเป็นไทยและดำรงชีวิตตามปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง
4. ครูและบุคลากรมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ
5. โรงเรียนมีระบบการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

อัตลักษณ์ของสถานศึกษา

จรรยาบรรณทางงาม

เอกลักษณ์ของสถานศึกษา

ลูก ค.พ.ส. รู้จักยิ้มไหว้ทักทาย แต่งกายสุภาพเรียบร้อย

ผู้น้อยอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นคนมีระเบียบวินัย

จิตใจโอบอ้อมอารี และเป็นปิยะวาจา

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

1. ยกระดับคุณภาพผู้เรียนทุกคนให้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา แสวงหาความรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต มีพัฒนาการเหมาะสมกับวัย มีคุณธรรม จริยธรรมและสำนึกความเป็นไทย มีความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ เชื่อมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีนิสัยรักการอ่าน สามารถอ่านออกเขียนได้ และเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ มีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีความคิดสร้างสรรค์ ไตร่ตรอง มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้นไป
2. ยกระดับคุณภาพครู โดยส่งเสริมให้ครูเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง และการอบรมประชุมสัมมนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะให้เป็นครูดี ครูเก่ง มีศักยภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้ครูทำการวิจัยและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน ใช้เทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. ผู้บริหารเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ มีระบบการนิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานของครู ให้ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพการจัดการศึกษาให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และระบบประกันคุณภาพภายใน การสนับสนุนงบประมาณที่เน้นให้เกิดผลต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน การระดมทรัพยากร สร้างความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการกระจายอำนาจ
5. พัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เน้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพมากขึ้น โดยเฉพาะผู้เรียนที่ด้อยโอกาสให้มีความเสมอภาคและส่งเสริมนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ

และจากการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาพบว่ามี 5 กลยุทธ์ ประกอบด้วย 32 โครงการ/กิจกรรม ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาผู้เรียนให้ได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ มี 13 โครงการ/กิจกรรม

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ มี 3 โครงการ/กิจกรรม

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ มี 13 โครงการ/กิจกรรม

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนानุคลากรให้เป็นมืออาชีพ มี 1 โครงการ/กิจกรรม

กลยุทธ์ที่ 5 ประสานความร่วมมือเครือข่ายองค์กรภายในและภายนอก มี 2 โครงการ/กิจกรรม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

นอกจากผู้วิจัยได้วิเคราะห์เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อทราบปัญหาและความต้องการในเบื้องต้นแล้ว ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยยังได้ทำการวิเคราะห์สถานการณ์การวิจัย ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานก่อนที่จะทำการวิจัย ข้อมูลที่ต้องการประกอบด้วย สภาพปัจจุบันของโรงเรียนเป็นอย่างไร มีจุดอ่อน จุดแข็งตรงไหน อย่างไร มุมมองของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ คุณภาพครูด้านวิชาการ คุณภาพด้านผู้เรียน รวมทั้งปัญหาต่าง ๆ เพื่อที่จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข โดยใช้เทคนิค AIC (Appreciation influence control) การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสัมภาษณ์กลุ่ม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำเทคนิค AIC มาใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก 36 คน ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน สรุปผลได้ดังนี้

1.1 ขั้นตอนการสร้างความรู้และความต้องการ (Appreciation: A) เพื่อให้ได้สภาพปัจจุบันและภาพอนาคตที่ต้องการของโรงเรียน ซึ่งพบว่า โรงเรียนไม่ได้ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ของครูยังไม่ชัดเจน การจัดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนยังสอดคล้องกับวิสัยทัศน์การเรียนรู้ บุคลากรบางกลุ่มไม่มีทักษะในการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยเฉพาะการสืบค้นองค์ความรู้ใหม่ๆ การจัดเก็บความรู้ของโรงเรียนไม่เป็นระบบและเทคโนโลยีสารสนเทศที่โรงเรียนมีอยู่ต้องได้รับการพัฒนา

1.2 ขั้นตอนการสร้างแนวทางพัฒนา (Influence: I) เป็นขั้นตอนในการหาวิธีการที่จะทำให้การพัฒนาโรงเรียนเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้ระดมความคิดสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาจากขั้น Appreciation ซึ่งได้แนวทางพัฒนาดังต่อไปนี้

1.2.1 ระบบความรู้ แนวทางพัฒนา คือ ต้องจัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้กับบุคลากร จัดกิจกรรมสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับบุคลากร

1.2.2 ระบบองค์การ แนวทางพัฒนาคือ จัดประชุมสัมมนาตั้งคณะทำงานเพื่อพัฒนาโครงสร้างโรงเรียนให้สอดคล้องกับการไต่หาความรู้ของบุคลากร จัดทำแผนพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน รวมทั้งให้ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นตัวแทนของบุคคลแห่งการเรียนรู้

1.2.3 ระบบบุคลากร แนวทางพัฒนาคือ จัดทำแผนยุทธศาสตร์กำหนดนโยบายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดำเนินการพัฒนาตามแผน สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานนอกโรงเรียน

1.2.4 ระบบความรู้ แนวทางพัฒนาคือ จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการสร้างระบบการจัดการความรู้ (Knowledge management) ในโรงเรียน

1.2.5 ระบบเทคโนโลยี แนวทางพัฒนาคือ ปรับรื้อระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหารและการเรียนการสอนของโรงเรียน จัดซื้อจัดหาสื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ รวมทั้งสร้างเครือข่ายเทคโนโลยีในโรงเรียน

1.3 ขั้นตอนการสร้างแนวทางปฏิบัติ (Control: C) เป็นการกำหนดโครงการกิจกรรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติสืบเนื่องจากขั้นตอนที่ 1.2 ซึ่งในการทำกิจกรรมในขั้นตอนนี้ได้ข้อสรุปว่าควรจะทำโครงการเพื่อให้สอดคล้องกับภาพอนาคตที่คาดหวัง ดังนี้ คือ 1) โครงการพัฒนาระบบการเรียนรู้ของบุคลากร 2) โครงการพัฒนาระบบองค์การของโรงเรียน 3) โครงการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ของครูและบุคลากรในโรงเรียน 4) โครงการพัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้ของโรงเรียน และ 5) โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียน

แผนการดำเนินงาน

หลังจากการดำเนินกิจกรรม AIC แล้วทีมวิจัยร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan) โดยการประชุมระดมสมอง (Brain storming) ตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ เป็นการเตรียมความพร้อมของทีมวิจัย ก่อนที่จะมีการจัดทำแผนดำเนินการ โดยการทบทวนปัญหาและความต้องการจากการวิเคราะห์สถานการณ์การวิจัย ในระยะที่ 2 เพื่อให้เห็นภาพรวมและมีความเข้าใจตรงกัน

2. ทีมวิจัยเข้ารับการอบรมพัฒนาเรื่องการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Lo) ทีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 2 วัน โดยมีวิทยากร ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยูร บุญใช้, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภูมิพงศ์ จอมหงส์พิพัฒน์และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สำราญ กำจักษ์

3. ทีมวิจัยร่วมกันวิเคราะห์คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้และตัวชี้วัด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา กำกับ ติดตาม แผนงาน โครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ ผลการวิเคราะห์พบว่า รูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ หมายถึง วิธีการหรือกิจกรรมในการพัฒนาครู โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ โดยระบบต่าง ๆ ประกอบด้วย

3.1 ระบบการเรียนรู้ หมายถึง การจัดกิจกรรมประชุมปฏิบัติการ การวิเคราะห์ปัญหา การปฏิบัติงาน การสร้างกระบวนการให้ครูเรียนรู้วิธีการหาความรู้ การสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำแผนพัฒนาตนเอง การสร้างทักษะการเรียนรู้ของทีมงาน การฝึกให้ครูคิดอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้ครูยอมรับความแตกต่างของความคิดและสร้างความตระหนักถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3.2 ระบบองค์การ หมายถึง การประชุมวางแผนพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหารเป็นผู้นำ การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม สร้างบรรยากาศความร่วมมือของครู สร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง ปรับโครงสร้างและนโยบายการบริหารให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของครู ผู้บริหารมีการให้รางวัลและยอมรับความสามารถของครูเป็นการเสริมแรง กำหนดนโยบายการเรียนรู้ของครูเป็นนโยบายที่สำคัญ จัดนิทรรศการเผยแพร่ผลงานใช้การประเมินเป็นกิจกรรมสำคัญในการเสริมการเรียนรู้ของครู จัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ของครูให้เกิดขึ้นตลอดเวลา ทุกสถานที่

3.3 ระบบบุคคล หมายถึง การกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การสร้างทีมงาน การเสริมแรงครูให้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ ผู้บริหารส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และกิจกรรมการเรียนรู้ ให้โอกาสผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในการจัดการเรียนการสอน

3.4 ระบบความรู้ หมายถึง การสร้างความตระหนักให้ครูทุกคนหาโอกาสเรียนรู้และนำมาถ่ายทอดให้เพื่อนครูในโรงเรียน การสร้างระบบการหาความรู้จากนอกโรงเรียนอย่างเป็นระบบ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การเขียนรายงานการประเมินภายในประชุมปฏิบัติการพัฒนาทักษะการคิดให้รางวัลในการสร้างนวัตกรรมหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ส่งเสริมครูให้คิดนวัตกรรมใหม่ ๆ อบรมครูในการจัดเก็บองค์ความรู้และการนำออกมาใช้ส่งเสริมการหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มพูนการเรียนรู้ของครู สร้างระบบการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้ การเขียนรายงานผลการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้ครูศึกษาหาความรู้ประกอบการปฏิบัติงาน

3.5 ระบบเทคโนโลยี หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนครูทุกคนใช้ระบบเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ สร้างศูนย์การเรียนรู้ที่มีสื่ออิเล็กทรอนิกส์บริการสำหรับครู ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนทางอินเทอร์เน็ต ใช้เทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมความคิดและองค์ความรู้จากภายใน

และภายนอกโรงเรียน จัดหาและพัฒนาเทคโนโลยีการเรียนรู้ของครูและทีมงาน คัดตั้งระบบอิเล็กทรอนิกส์ช่วยเหลือการปฏิบัติงาน จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน จัดหาโปรแกรมช่วยพัฒนางาน สร้างความตระหนักและเห็นคุณค่าของเทคโนโลยีและเพิ่มการใช้เทคโนโลยีในการบริหารและการพัฒนาครู

4. ทีมวิจัยได้ระดมสมองเพื่อจัดทำแผนงานพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งแห่งการเรียนรู้ โดยมีโครงการย่อย 5 โครงการ คือ 1) โครงการพัฒนาระบบการเรียนรู้ของบุคลากร 2) โครงการพัฒนาระบบองค์กรของโรงเรียน 3) โครงการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ของครูและบุคลากรในโรงเรียน 4) โครงการพัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้ของโรงเรียน และ 5) โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียน

ผลการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์

ผลการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยตามลำดับ ปรากฏดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ พบว่าแต่ละระบบย่อยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดัชนีชี้วัดเป็นกิจกรรมในการปฏิบัติ คือ ระบบการเรียนรู้มี 5 ดัชนีชี้วัด ระบบองค์กรมี 7 ดัชนีชี้วัด ระบบบุคคลมี 6 ดัชนีชี้วัด ระบบความรู้มี 3 ตัวชี้วัด และระบบเทคโนโลยีมี 4 ตัวชี้วัด ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์

ปัจจัย	ดัชนีชี้วัด
ระบบการเรียนรู้ (Learning)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การประชุมปฏิบัติการ 2. การวิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงาน 3. วิธีการหาความรู้ 4. การทำแผนพัฒนาตนเอง 5. การยอมรับความแตกต่างของความคิด
ระบบองค์กร (Organization)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3. การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ 4. โครงสร้างและนโยบายที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 5. การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ปัจจัย	ดัชนีชี้วัด
	6. การจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 7. การเผยแพร่ผลงาน
ระบบบุคคล (People)	1. นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2. การสร้างทีมงาน 3. ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ 4. การถ่ายทอดความรู้ 5. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน 6. การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก
ระบบความรู้ (Knowledge)	1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2. การเขียนรายงานการปฏิบัติงาน 3. การส่งเสริมให้ครูคิดนวัตกรรมใหม่ๆ
ระบบเทคโนโลยี (Technology)	1. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนด้วย ICT 2. พัฒนาเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ 3. จัดหาโปรแกรมช่วยพัฒนางาน 4. ใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน

2. ประสิทธิภาพของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์
เมื่อนำรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์นำไปสู่
การปฏิบัติและปรับปรุงแผนปฏิบัติ 3 ครั้ง และทีมวิจัยได้ประเมินผลการดำเนินงานพบว่า
รูปแบบดังกล่าวมีประสิทธิภาพคือผ่านเกณฑ์คุณภาพที่คณะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกำหนดไว้
ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ประสิทธิภาพของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์

ระบบย่อย	ดัชนีชี้วัด	ระดับประสิทธิผล
ระบบการเรียนรู้ (Learning)	1. การประชุมปฏิบัติการ	3.87
	2. การวิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงาน	4.67
	3. วิธีการหาความรู้	5.08
	4. การทำแผนพัฒนาตนเอง	4.85
	5. การยอมรับความแตกต่างของความคิด	3.97
ระบบองค์กร (Organization)	1. การทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.22
	2. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	3.89
	3. การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ	4.45
	4. โครงสร้างและนโยบายที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.63
	5. การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ	4.42
	6. การจัดสิ่งแวดลอมที่เอื้อต่อการเรียนรู้	3.97
	7. การเผยแพร่ผลงาน	3.65
ระบบบุคคล (People)	1. นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	4.02
	2. การสร้างทีมงาน	4.85
	3. ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ	4.23
	4. การถ่ายทอดความรู้	4.65
	5. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน	4.34
	6. การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก	3.57
ระบบความรู้ (Knowledge)	1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.32
	2. การเขียนรายงานการปฏิบัติงาน	4.11
	3. การส่งเสริมให้ครูคิดนวัตกรรมใหม่ๆ	4.57

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ระบบย่อย	ดัชนีชี้วัด	ระดับประสิทธิผล
ระบบเทคโนโลยี (Technology)	1. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนด้วย ICT	3.98
	2. พัฒนาเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์	3.45
	3. จัดหาโปรแกรมช่วยพัฒนางาน	4.23
	4. ใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน	4.69

จากตารางที่ 9 ประสิทธิภาพของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์อยู่ระดับดี เพราะทุกดัชนีชี้วัดมีค่าเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 3.45-5.08

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ และเพื่อในประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ โดยใช้การวิจัยปฏิบัติการตามแนวคิดของ แอบบัท (Abbutt, 1985) ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานกันที่เมื่อจบกิจกรรมในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ สามารถตรวจสอบการดำเนินงานและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมได้อย่างต่อเนื่อง กระบวนการจัดทำรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยให้หลักการ AIC (Appreciation-influence-control) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์เมื่อได้กรอบความคิดรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ แล้วผู้วิจัยนำไปสู่การปฏิบัติโดยใช้ระยะเวลาปฏิบัติตั้งแต่ เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2555-เดือนมีนาคม พ.ศ. 2556 สรุปผลการวิจัยปรากฏดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ ประกอบด้วย ปัจจัยและตัวชี้วัดเชิงกิจกรรมดังนี้

- 1.1 ระบบการเรียนรู้ประกอบด้วย
 - 1.1.1 การประชุมปฏิบัติการ
 - 1.1.2 การวิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงาน
 - 1.1.3 วิธีการหาความรู้
 - 1.1.4 การทำแผนพัฒนาตนเอง
 - 1.1.5 การยอมรับความแตกต่างของความคิด
- 1.2 ระบบองค์การประกอบด้วย
 - 1.2.1 การทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
 - 1.2.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
 - 1.2.3 การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ
 - 1.2.4 โครงสร้างและนโยบายที่เอื้อต่อการเรียนรู้
 - 1.2.5 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

- 1.2.6 การจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 1.2.7 การเผยแพร่ผลงาน
- 1.3 ระบบบุคคลประกอบด้วย
 - 1.3.1 นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 - 1.3.2 การสร้างทีมงาน
 - 1.3.3 ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ
 - 1.3.4 การถ่ายทอดความรู้
 - 1.3.5 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน
 - 1.3.6 การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก
- 1.4 ระบบความรู้ประกอบด้วย
 - 1.4.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - 1.4.2 การเขียนรายงานการปฏิบัติงาน
 - 1.4.3 การส่งเสริมให้ครูคิดนวัตกรรมใหม่ๆ
- 1.5 ระบบเทคโนโลยีประกอบด้วย
 - 1.5.1 ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนด้วย ICT
 - 1.5.2 พัฒนาเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์
 - 1.5.3 จัดหาโปรแกรมช่วยพัฒนางาน
 - 1.5.4 ใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน
- 2. รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ มีประสิทธิผลในระดับดี

อภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ ประกอบด้วย 5 ระบบ 25 ตัวชี้วัด คือ ระบบการเรียนรู้ 5 ตัวชี้วัด ระบบองค์การ 7 ตัวชี้วัด ระบบบุคคล 6 ตัวชี้วัด ระบบความรู้ 3 ตัวชี้วัดและระบบเทคโนโลยี 4 ตัวชี้วัด และในการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ พบว่ามีประสิทธิผลดีทุกตัวชี้วัด ผู้วิจัยขอนำเสนอการอภิปรายผลตามลำดับ ดังนี้

1. รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ ประกอบด้วย 5 ระบบ คือ ระบบการเรียนรู้ ระบบองค์การ ระบบบุคคล ระบบความรู้ และระบบเทคโนโลยี รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ 5 ระบบหลักที่ค้นพบส่วนใหญ่ แล้วสอดคล้องกับองค์ประกอบ/ ปัจจัยของนักวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถาบันศึกษาหลายท่าน อาทิเช่น สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนา ตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งพบว่า ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การพัฒนาครูและทีมงาน เทคโนโลยีและระบบงาน โครงสร้างของ โรงเรียน ส่วน สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ ด้านการเรียนรู้ การบริหารจัดการความรู้ องค์การ ภาวะผู้นำและเทคโนโลยี ชูเกียรติ บุญชนะนันท์ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ด้านเทคโนโลยีด้านองค์การ ด้านการบริหาร ด้านภาวะผู้นำ ด้านการเรียนรู้ และด้านการจัดการ ความรู้ และ ดิศกุล เกษมสวัสดิ์ (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบ หลัก ที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักด้านองค์การ ด้านการจัดการความรู้ และด้านเทคโนโลยี

1.1 ผลการวิจัยพบว่า ระบบการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน คำสร้อยพิทยาสรรค์ประกอบด้วย การประชุมปฏิบัติการ การวิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงาน วิธีการหาความรู้ การทำแผนพัฒนาตนเอง และการยอมรับความแตกต่างทางความคิด ทั้งนี้เพราะ การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่บุคคลได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ๆ และก่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง อันส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการกระทำที่ส่งผลในด้านสติปัญญา ด้านทักษะ ความชำนาญ และด้านอารมณ์ การเรียนรู้เป็นหัวใจของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้จะนำพาคณาจารย์ ทีมงานและองค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับตัวชี้วัดที่ค้นพบนั้น การประชุมปฏิบัติการเป็นการประชุมเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางาน และนอกจากนี้ยัง ได้ความรู้ใหม่ ๆ ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษา ส่วนใหญ่จะมีการประชุมปฏิบัติการบ่อยครั้ง ส่วนการวิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงาน โดยให้

เพื่อนครูในโรงเรียนเสนอทางเลือกอย่างหลากหลายนั้น ก็จะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ทราบสาเหตุของปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สำหรับวิธีการหาความรู้ ก็เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน เพื่อให้บุคลากรได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ๆ การทำแผนพัฒนาตนเอง ก็จะทำให้บุคลากรสร้างขั้นตอนการเรียนรู้ สร้างวินัยในการควบคุมตนเอง ช่วยให้เกิดความมั่นคงในวิชาชีพ และการยอมรับความแตกต่างทางความคิดเห็น คนเรามีความคิดเห็นไม่ตรงกันวิธีทำงานไม่เหมือนกัน สิ่งเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน ทำให้เกิดการเรียนรู้ไม่ใช่ปัญหา ตัวชี้วัดเหล่านี้คือแนวคิดของ Marquardh (1994) ที่ได้เสนอ ยุทธศาสตร์ 10 ประการ สำหรับการจ้ดระบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

1.2 จากผลการวิจัย พบว่า ระบบองค์การขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน คำสร้อยพิทยาสรรค์ ประกอบด้วย การทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ โครงสร้างและนโยบายที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการเผยแพร่ผลงาน ทั้งนี้เพราะระบบองค์การเป็นหนึ่งในกระบวนการบริหาร ที่กำหนดไว้ 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการประสานงานและการควบคุม จากแนวคิดกระบวนการทางการบริหารดังกล่าว จะเห็นว่า การจัด โครงสร้างองค์การหรืองานที่เหมาะสม มีความสำคัญอย่างมาก เพราะจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ก็เช่นเดียวกัน ระบบองค์การที่ดีและเอื้อต่อการเรียนรู้ก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยรวม สำหรับตัวชี้วัดที่ค้นพบของระบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในการวิจัยครั้งนี้การทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นการประชุมวางแผนอนาคตของ โรงเรียนเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ซึ่งพบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุ หรือส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญที่สุดในการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารต้อง สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และเป็นผู้นำอันดับแรกในการส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องนำการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ เป็นอีกตัวชี้วัดหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คุณภาพของผลงานต่าง ๆ เป็นผลที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากรและพัฒนาจนประสบความสำเร็จ ปัจจัย โครงสร้างและนโยบายที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายงาน ระดับสายบังคับบัญชา และขอบข่ายของหน่วยงาน ถ้าหากมีการจัดการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม เช่น จัด โครงสร้างองค์การในแนวราบ สายการบังคับบัญชาสั้น การแบ่งแยกเป็นฝ่ายมีความยืดหยุ่นมาก สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์และความรับผิดชอบร่วมกันก็จะส่งผลให้โรงเรียน

เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนตัวที่วัดการสร้างเสริมขวัญและกำลังใจ Marquardh (1994) ได้ให้ข้อเตือนใจผู้บริหารว่า ทฤษฎีที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในโลก คือ งานใดที่มีรางวัลตอบแทน งานนั้นจะสำเร็จด้วยดี และในทางตรงกันข้ามงานใดที่ไม่มีรางวัลตอบแทนในไม่ช้า งานนั้นก็จะถูกมองข้ามไป ดังนั้นผู้บริหารควรให้รางวัล และยอมรับความสามารถของครู เป็นการเสริมแรงที่มีประสิทธิผลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดสิ่งแวดลอมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นการสร้างสิ่งแวดลอมทางการเรียนรู้ด้านกายภาพ เวลาและโอกาส ผู้บริหารโรงเรียนต้องจัดสิ่งอำนวยความสะดวก บริการให้ครูได้เรียนรู้รวมทั้ง การจัดเวลาและโอกาสให้กับครูด้วย เช่น ชั่วโมงสอนที่เหมาะสม งานพิเศษที่นอกเหนือการสอนไม่มากนัก ครูมีโอกาสศึกษาหาความรู้ได้ สิ่งเหล่านี้จะเกื้อหนุนให้บุคลากร เกิดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง อันส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และตัวชี้วัดสุดท้าย คือการเผยแพร่ผลงาน เป็นวิธีการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้ดีที่สุด หน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จนั้น Marquardh แนะนำว่า ได้สร้างศูนย์อัจฉริยะขององค์การ (Center of excellence) ขึ้นในหน่วยงานและให้สมาชิกทุกคนผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนเข้ามาใช้บริหารของศูนย์โดยที่ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถนำแนวคิดนี้มาใช้ในลักษณะศูนย์ใช้เป็นที่แลกเปลี่ยน สานิตวิธีการสืบค้นองค์ความรู้ รวมทั้งผลิตความคิดสร้างสรรค์และอื่น ๆ

1.3 ผลการวิจัย พบว่า ระบบบุคคลขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ ประกอบด้วยนโยบายพัฒนาทรัพยากรบุคคล การสร้างทีมงาน ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ การถ่ายทอดความรู้ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน และการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ทั้งนี้เพราะบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่สุดที่บุคลากรจะต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถ เพราะเป็นสินทรัพย์ (Asset) ที่มีคุณค่าที่สุดขององค์การ การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับการสร้างทีมงานนั้นเป็นหลักการทำงานในยุคใหม่ที่ต้องทำงานเป็นทีมและมีเครือข่าย การทำงานเป็นทีมจะช่วยอุดช่องโหว่ หรือจุดด้อยต่างๆในการทำงานได้ เพราะมีบุคลากรในทีมที่มีความสามารถที่หลากหลาย เป็นการการทำงานทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ และมีพลัง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ที่กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม เป็นการงานที่ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมกัน อันจะทำให้้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต สำหรับตัวชี้วัดผู้บริหารเป็นผู้นำทาง

วิชาการนั้น เป็นหัวใจสำคัญของคุณลักษณะผู้บริหารในการปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่น อุทิศตนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานได้สำเร็จ ตามวิสัยทัศน์ขององค์กร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมคุณธรรม รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (2006) ที่ได้ให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ (Learning leader) ซึ่งกล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเรียนรู้ คือ การที่ผู้นำแห่งการเรียนรู้ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร อย่างไรก็ตาม ผู้นำแห่งการเรียนรู้ ไม่ใช่เพียงแต่เป็นผู้นำที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ในองค์กรเท่านั้น แต่ผู้นำแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริงต้องสนใจและพัฒนาความรู้ของตนเอง ส่วนการถ่ายทอดความรู้ที่เป็นอีกตัวชี้วัดหนึ่งนั้นก็มีความสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความรู้และทักษะของแต่ละบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ต้องได้รับการถ่ายทอดให้บุคลากรคนอื่น ๆ ได้เรียนรู้ และพัฒนาต่อยอด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gephart and Marsick (1996) ที่ได้เสนอว่า บุคลากรต้องแบ่งปันการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้ทีมและองค์กร ได้เรียนรู้โดยผ่านการถ่ายโอนความรู้ และบูรณาการการเรียนรู้สู่องค์กร และการปฏิบัติงาน สำหรับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาของบุคลากรนั้น ก็เป็นไปตามหลักการของการบริหารสมัยใหม่ ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมแก้ปัญหา การมีส่วนร่วมจะทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจ พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานตามที่รับผิดชอบ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bennette and O' Brien (1994) ซึ่งกล่าวถึงการปฏิบัติของแต่ละคน และทีมงานว่าต้องเน้นที่การมีส่วนร่วม ส่วนการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกก็มีความสำคัญ กล่าวคือ โรงเรียนอยู่ในสังคมในชุมชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ดังนั้น โรงเรียนจะต้องประสานความร่วมมือต่าง ๆ จากชุมชนหรือจากภายนอก มาช่วยพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งหน่วยงานภายนอกมาด้วยดังกล่าวจะมีพลังงานการขับเคลื่อนนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียนได้ ความสัมพันธ์ดังกล่าวอยู่ในรูปของการให้บริการทางวิชาการ หรือการใช้วิทยากรท้องถิ่นมามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร และจัดการเรียนการสอน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Daft (1999) ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายระหว่างบุคลากร ระหว่างทีมงานและเครือข่ายความร่วมมือจากองค์กรภายนอก

1.4 ผลการวิจัย พบว่า ระบบความรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเขียนรายงานการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้ครูคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งนี้เพราะ ระบบความรู้เป็นระบบที่ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ เป็นกระบวนการที่องค์กรนำมาปฏิบัติ เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ การสร้างความรู้ เป็นกระบวนการ

ที่บุคคล ทีมงานและองค์กร ได้สร้างความรู้ขึ้นมาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือเพื่อพัฒนา ศักยภาพของคนให้สูงขึ้น และจัดเก็บความรู้ เป็นกระบวนการที่นำความรู้ที่ได้มา หรือสร้างขึ้น โดยการจัดเก็บ เพื่อความสะดวกในการนำกลับมาใช้ใหม่ (Marquardh, 2002) กระบวนการ (Process) ของการจัดการความรู้ ซึ่งมีอยู่ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ การแบ่งปันความรู้ การใช้หรือเผยแพร่ความรู้ สำหรับในการวิจัยครั้งนี้พบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นตัวบ่งชี้วัดหนึ่ง ที่มีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ทั้งนี้เพราะ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะทำให้ผู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้รับความรู้และประสบการณ์ใหม่ ประหยัดเวลา ในการศึกษา ค้นคว้า สามารถนำไปพัฒนาตนเอง และพัฒนางานในหน้าที่ หรือพัฒนาต่อยอดได้ สำหรับการเขียนรายงานการปฏิบัติงานนั้น เป็นการสรุปผลปฏิบัติงานตลอดปีการศึกษาของครู เป็นภารกิจที่ทำให้ครูเกิดการเรียนรู้ ทราบภารกิจที่ชัดเจน และได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพราะต้องเขียนรายงานเสนอผู้บังคับบัญชา และตัวชี้วัดการส่งเสริมให้ครูคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ จะทำให้ถูกสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ และเรียนรู้ซึ่งเป็นผลดีต่อการพัฒนาการเรียนการสอนและงาน ในหน้าที่ ระบบความรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ ดังกล่าวนี้อ สอดคล้องกับผลการวิจัยของนักวิจัยหลายท่าน อาทิเช่น บุญส่ง หาญพานิช (2546) ได้ศึกษา เรื่องการพัฒนาแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบ การบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่น่าเสนอเน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และบริการความรู้ จำเริญ จิตรหลัง (2550) ได้ทำวิจัยเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการจัดการความรู้ กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยการจัดการ ความรู้มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และ ดิศกุล เกษมสวัสดิ์ (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบ หลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบหลักด้านองค์การ ด้านการจัดการความรู้และด้านการเรียนรู้

1.5 ผลการวิจัยพบว่า ระบบเทคโนโลยีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน คำสร้อยพิทยาสรรค์ประกอบด้วย ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนด้วย ICT พัฒนาเครือข่าย อิเล็กทรอนิกส์ จัดหาโปรแกรมช่วยพัฒนา และใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน ทั้งนี้เพราะ เทคโนโลยีในการบริหารงาน ทั้งนี้เพราะเทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารข้อมูล

ช่วยให้สามารถเรียนรู้ได้เร็วขึ้น เทคโนโลยีเป็นตัวสร้างความได้เปรียบอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน เทคโนโลยีทำให้เราเกิดการเรียนรู้ ผู้บริหารเปลี่ยนบทบาทจากการบริหารคนมาเป็นการบริหารความรู้แทน และบุคลากรจำเป็นต้องฝึกฝนตนเองด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง (บดินทร์ วิจารณ์, 2548) และในปัจจุบันทุกโรงเรียนได้จัดหาเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการบริหาร การบริการ การเรียนการสอน และการวิจัย เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โรงเรียนจะต้องมีระบบฐานข้อมูลในด้านต่าง ๆ ที่มีความถูกต้องและทันสมัย สะดวกต่อการนำมาใช้ และใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีทุกชนิด ทุกประเภท เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Bennet & O' Brien (1994) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ขององค์กรต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ และการเผยแพร่ระบบคอมพิวเตอร์ จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่าง ๆ ง่ายขึ้น รวมทั้งการรับรู้ข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ให้ตรงกับงานของตนเอง สำหรับชีวิตการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนด้วย ICT นั้น เป็นเครื่องมือหรือสื่อสมัยใหม่ที่นำมาใช้ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ครูผู้สอน และผู้เรียนเกิดความสนใจในการเรียนรู้ เข้าใจบทเรียนได้ง่ายขึ้น อีกทั้งยังส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ส่วนการพัฒนาเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์โดยการบริการเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไว้ในโรงเรียนอย่างเพียงพอ ก็เป็นสิ่งจำเป็นในการสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการสอน และการทำงาน ตลอดจนการสื่อสารต่าง ๆ การจัดหาโปรแกรมช่วยพัฒนางาน โรงเรียนจะต้องจัดหาทั้ง Hardware และ Software ที่จำเป็น เช่น โปรแกรมทะเบียนวัดผล โปรแกรมบริหารการเงิน และพัสดุ โปรแกรมการบริหารงานบุคลากร เป็นต้น สำหรับการใช้นโยบายในการบริหารงาน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารใช้ข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ในระบบฐานข้อมูล ประกอบการตัดสินใจทางการบริหาร เพราะในปัจจุบันการบริหารงานจะต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง อีกทั้งผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีสื่อสารภายใน และภายนอกองค์กรได้ ระบบเทคโนโลยีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ ดังกล่าวนี้อาจสอดคล้องกับผลงานวิจัยของนักวิจัยหลายท่าน อาทิเช่น สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า เทคโนโลยีและระบบงาน เป็นปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ซึ่งพบว่าระบบเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ชูเกียรติ บุญชนะนันท์ (2550) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งพบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ ที่พัฒนาขึ้น มีประสิทธิผลระดับดีทุกตัวชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ ผู้วิจัยขออภิปรายผล ดังนี้

2.1 ผู้วิจัยได้เลือกสรรบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัยที่เรียกว่า ทีมวิจัย โดยคัดเลือกจากบุคลากรที่มีความรู้ มีความสนใจ และสมัครใจ รวมทั้งมีเวลาพอที่จะเข้าร่วมงานวิจัยได้อย่างต่อเนื่อง ตลอดระยะเวลาของการวิจัย ผู้วิจัยได้คัดเลือกบุคลากรที่เป็นคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนบางส่วน เป็นผู้ที่มีความเหมาะสมในการเป็นผู้ร่วมวิจัย เพราะเป็นบุคลากรหลักของโรงเรียนในการขับเคลื่อนนโยบายต่าง ๆ และได้จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับทีมวิจัย เพื่อเป็นการสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยในครั้งนี้ใช้เวลาอบรมเป็นเวลา 2 วัน โดยในวันแรกอบรมเรื่องการวิจัยปฏิบัติการ (Action research) และในวันที่ 2 อบรมเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) และนอกจากนี้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักได้จากกลุ่มคนที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ประกอบด้วยตัวแทนที่หลากหลาย อาทิเช่น จากฝ่ายบริหาร ตัวแทนครูปฏิบัติการสอน ตัวแทนกรรมการสถานศึกษา ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียน และตัวแทนนักเรียน รวม 36 คน ซึ่งมั่นใจได้ว่าจะเป็นผู้ทำหน้าที่ให้ข้อมูลหลักที่สำคัญเกี่ยวกับการวิจัย ซึ่งจะส่งผลให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และสามารถตอบคำถามการวิจัยได้อย่างเหมาะสม

2.2 ทีมวิจัยได้ศึกษาปัญหาและความต้องการการพัฒนาโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ กล่าวคือ ได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แผนกลยุทธ์ของโรงเรียน แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานผลการจัดการศึกษา (SAR) เอกสารข้อมูลสารสนเทศ รายงานผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สพศ.) และรายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินักเรียนพื้นฐาน (O-Net) เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน และนอกจากนี้ทีมวิจัย และผู้ให้ข้อมูลหลักได้ร่วมกันวิเคราะห์สถานการณ์การวิจัย (Situational analysis) ในด้านความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานก่อนที่จะทำการวิจัยในการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาร่วมกับผู้ให้ข้อมูลหลักครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเทคนิค AIC (Appreciation influence control) มาใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ซึ่งมี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความรู้และความต้องการ (Appreciation: A) ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแนวทางพัฒนา (Influence: I) และขั้นตอนที่ 3 การสร้างแนวทางปฏิบัติ (Control: C) กระบวนการ AIC ดังกล่าว เป็นการวิเคราะห์สภาพปัญหา และความต้องการในการพัฒนาองค์การ แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ อย่างเป็นระบบ และเป็นขั้นตอนทำให้ทีมวิจัย ได้ตัวชี้วัดที่ชัดเจน นำไปสู่การกำหนดแผนงาน โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ในขั้นตอนของการเขียนแผนดำเนินการ

และการนำแผนไปปฏิบัติ ดังนั้นเมื่อมีการประเมินในขั้นตอนการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการประเมินจึงอยู่ในระดับคุณภาพดี ทุกตัวชี้วัด

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ โดยใช้การวิจัยปฏิบัติการครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ 2 ประการ คือ ข้อเสนอแนะ จากผลการวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

รูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ ในการวิจัยนี้เป็นรูปแบบที่ผ่านการพัฒนาโดยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการ ดังนั้น ระบบและตัวชี้วัดต่าง ๆ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียน ทั้งโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ และโรงเรียนมัธยมอื่น ๆ สามารถนำรูปแบบที่ได้จากการวิจัยนี้ไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อประสิทธิผลของการวิจัยที่น่าจะมีคุณภาพเพิ่มขึ้น

บรรณานุกรม

- กิตติพร ปัญญาภิญโญผล. (2541). รูปแบบของวิธีการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนกรณีศึกษา สำหรับครูมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ภาควิชาประเมินผลและการวิจัยการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กรมสามัญศึกษา. (2545). การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- คงศักดิ์ ชาติทอง. (2542). การประยุกต์ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน. วารสารวิชาการ, 10(40), 15-19.
- จารุณี ตันติเวชวุฒิกุล. (2549). การพัฒนารูปแบบของโครงการแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จำเริญ จิตรหลัง. (2550). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ฉัตรชนก สายสุวรรณ. (2548). อิทธิพลแบบปรับของประเภทของครูอาชีพศึกษาและบรรยากาศ องค์การตามการรับรู้ที่มีต่อโมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลในการ นำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรคุณวุฒิบัณฑิต, สาขาวิชาวิชาชีพวิทยาการวิจัยการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เนติศักดิ์ ชุมนุม. (2540). รายงานผลการนิเทศและวิจัยเรื่อง การนิเทศโดยใช้รูปแบบการวิจัยปฏิบัติ การแบบมีส่วนร่วม : การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์โดยใช้วิธีการทางคุณภาพโรงเรียนบ้านท่ามะขาม ต.ตะนาวศรี อ.สวนผึ้ง จ.ราชบุรี. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.
- ชาติรี มณีโกศล. (2539). การพัฒนาหลักสูตรการวิจัยปฏิบัติการสำหรับครูประถมศึกษา. ปริญญาโทการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ชูเกียรติ บุญเกษมพันธ์. (2550). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- ธีรวุฒิ เอกะกุล. (2552). *การวิจัยปฏิบัติการ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. อุบลราชธานี: ขงสวัสดิ์อินเตอร์กรุ๊ป.
- ดิศกุล เกษมสวัสดิ์. (2551). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์ การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด. คุษฎีนิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- นงน้อย สีสวรรณมาส. *การศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศตามหลักของเดมมิ่ง, วารสารวิชาการ การอุดมศึกษา. (ธันวาคม 2534).*
- นันทา วิฑูฒิสักดิ์. (2544). *องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการบริหารจัดการความรู้ : แผนกลยุทธ์เพื่อ พัฒนาสำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏ. วารสารสนเทศ, 2(1), 7-10.*
- บดินทร์ วิจารณ์. (2548). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กสปอร์เน็ท.*
- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาวิชาอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ปาริชาติ คุณปลื้ม. (2548). *การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- พจน์ สะเพียรชัย. (2546). *องค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.*
- พร ภิสก. (2546). *วัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผล โรงเรียน เหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก. ปริญญาานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- พวงรัตน์ เกษรแพทย. (2543). *การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.*
- โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์. (2554). *รายงานการประเมินตนเองปีการศึกษา 2553. กลุ่มวิชาการ โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์. มุกดาหาร: โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์*
- ลือชัย จันทรไพบี. (2546). *รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิก ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรคุษฎีบัณฑิต, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง.*
- วิเชียร พันธุ์เรือบุตร. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้ง องค์กร (TQM) กับวัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนทีพีไอ. ปริญญาานิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2542). *องค์กรเรียนรู้. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์. 1(1), 9-11.*

- วิจารณ์ พานิช. (2550). องค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้. วันที่ค้นข้อมูล 19 มีนาคม 2550, เข้าถึงได้จาก <http://www.ha.or.th/km.html>
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2544). โรงเรียน: องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2545). การบริหาร: หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษา และบทวิเคราะห์ องค์การทางการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- ศรีเรือน ลิขิตเดชาโรจน์. (2550). การบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของการศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). การพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2539). การนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). การศึกษาผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เอกสารการสอนหน่วยที่ 5-8. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. (2546). หลักการนิเทศการศึกษา. ม.ป.ท.
- สุชาติ ใจภักดี. (2550). รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. (2547). การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2551). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่16). กรุงเทพฯ: ด่านสุทธาการพิมพ์.
- สุนีย์ เหมะประสิทธิ์. (2534). การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารและครู. การวิจัยทางการศึกษา, 21(3), เมษายน-มิถุนายน.

- Bank, J. (1992). *The essence of total quality management*. New York: Prentice-Hall.
- Bennette, J., & O'Brien, M. (1994). The building block of the learning organization. *Training*, 31(6), 41-49.
- Cohen, L., & Manion, L. (1992). *Research methods in education*. London: Croom Helm. Ltd.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Chanpoe, L. (2003). Learning organization model in the Catholic vocational schools of Thailand. *Chulalongkorn*, 9(3), 18-26.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and Practice*. Oriando, FL: Dryden.
- Dale, B., & Bunney, H. (1999). *Total quality management blueprin*. London: Blackell Business.
- Dhamasiri, M. (2000). *Developing a learning organization model via human resource Development unit as an extension of higher education*. Ph.D. Dissertation, The Graduate School. Chulalongkorn University.
- Ebbutt, D. (1985). Educational Action Research: Some General Concern and specific Quibbles. *Issues in Educational Research Qualitative Methods*. Edited by Robert G. Burgess. P. 152-174; Great Britain: Taylor & francis.
- Garvin, D. (1993). "Building Learning Organizations." *Harvard Business Review*. 71(3), 78-91.
- Gephart, M. A. & Marsick, V. J. (1996). *Learning Organization Come Alive*. *Training & Development*, 50(12), 35-45.
- Goetsch, D. L. (1994). *Introduction to total quality: Quality, productivity, competitiveness*. New York: Macmillan Publishing.
- Hall, R. H. (1979). *Organization: Structure and process*. (2nded.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hoy, W. K., & Miskell, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practices*. New York: McGraw-Hill.
- Johnston, C., & Caldwell, B. (2001). Leadership and organizational learning in the quest for World class school. *The international Journal of Educational Management*, 15(2), 94-103.
- Keatings, D. P. (1998). *Human Development in Learning Society, International Handbook Of Education Change*. Dordrecht: Kluwer Academic.

- Kelly, D. W. (2000). *Senge's Learning Organization Concepts Applied to One Vocational School Faculty (Peter Senge)*. [CD-ROM]. Abstract from: Pro Quest. File Dissertation Abstracts item9981159.
- Leithwood, K., Leonard, L., & Sharratf, L. (1998). Conditions fostering organizational learning in schools. *Educational Administration Quarterly*, 34(2), 243-276
- Logothetis, N. (1992). *Managing for total: From deming to taguch and SPC*. New York: Prentice-Hall.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (1991). *Educational administration: Concept and practices*. California: Wadsworth.
- Luthans, F. (1998). *Organizational behavior* (8th ed.). Boston: Irwin/ McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: A system approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J., & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. New York: Irwin.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H. (1999). *Human resource management* (9th ed.). Australia: South-Western College.
- Oakland, John S. (1989). *Total quality management*. London: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Oakland, John S. (1995). *Total quality management* (3rd ed.). London: Butterworth-Heinemann.
- Oakland, John S. (2000). *Total quality management: The route to improving performance*. London: Butterworth-Heinemann.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company: A strategy for sustainable development*. Maidenhead: McGraw-hill.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior : concept, controversies, and applications* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Sagor, R. (1992). *Hor to Conduct Collaborative Action Research*. Alexandria, Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Sallis, E. (1993). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page.
- Sashkin, M.,& Kiser, K. J. (1993) *Total management to work*. Sanfrancisco: Berrett – Kohler.

- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Sillins, H., Zarin, S., & Mulford, B. (2002). *What characteristics and Processes*. n.p.
- Smith, C. A., & Mouly, V. S. (1998). Empowerment in New Zealand firm: insights from two cases. *Empowerment in Organization*. 6(3), 69-80.
- Tichy, N., & Devanna, M. A. (1990). *The transformational leader*. New York: John Wiley & Sons.
- Voulalas, D., & Sharpe, G. (2005). Creating school as learning Communities: Obstacles and processes. *Journal of Educational Administration*. 43(2), 187-209.
- Wiersma, W. (1991). *Research Methods in Education* (5th ed.). Boston Massachusetts: Allyn and Bacon a Division of Simon & Schuster.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621/ ว. 0925

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

10 เมษายน 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย
เรียน

ด้วย นายวิเศษ ชวระนอง นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ในความควบคุมดูแลของ รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ผู้วิจัยจะขอความร่วมมือจากท่าน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) วิมลรัตน์ จตุรานนท์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621/ว. 1474

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

25 พฤษภาคม 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ

เรียน คณบดี/ผู้อำนวยการวิทยาลัย

ด้วย นายวิเศษ ชวาระนอง นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ในความควบคุมดูแลของ รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ผู้วิจัยจะขอความร่วมมือจากท่าน ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ อนึ่ง โครงการ วิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอน การพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

วิมลรัตน์ จตุรานนท์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621/ว. 1538

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

11 มิถุนายน 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คณบดี/ หัวหน้าศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

ด้วย นายวิเศษ ชวระนอง นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณวุฒินิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ในความควบคุมดูแลของ รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ผู้วิจัยจะขอความร่วมมือจากท่าน ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) วิมลรัตน์ จตุรานนท์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

ภาคผนวก ข

เครื่องมือการวิจัย ชุดที่ 1

- ◎ แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างการสัมภาษณ์กลุ่มตัวแทนผู้ปกครองนักเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ◎ แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างการสัมภาษณ์กลุ่มตัวแทนนักเรียน
- ◎ แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างการสัมภาษณ์กลุ่มตัวแทนครู
- ◎ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้อำนวยการ โรงเรียน/ รองผู้อำนวยการ โรงเรียน

แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง

(การสัมภาษณ์กลุ่มตัวแทนผู้ปกครองนักเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน)

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

คำชี้แจง การสัมภาษณ์ครั้งนี้ เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐาน สภาพทั่วไปของโรงเรียน
ความเกี่ยวข้องของทุกฝ่าย ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนและการพัฒนาองค์การ
แห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ ในช่วงเวลาของการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ
โดยเป็นการสัมภาษณ์ก่อนและหลังจากเสร็จสิ้นการวิจัยตามแผนที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้
ไปเปรียบเทียบกับข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

วันที่ให้การสัมภาษณ์.....เดือน..... พ.ศ. เวลา.....น.
สถานที่ให้สัมภาษณ์.....
รหัส.....

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

สถานที่ทำงาน.....อำเภอนิคมคำสร้อย จังหวัดมุกดาหาร
หมายเลขโทรศัพท์.....หมายเลขโทรศัพท์มือถือ.....

(ผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเทปเสียง เนื่องจากจดบันทึกไม่ทัน แต่เทปนี้จะไม่นำไปเผยแพร่ที่ไหน
นอกจากผู้วิจัยจะนำมาเปิดฟัง เพื่อสรุปความคิดเห็นของบุคคลต่างๆ ให้ถูกต้องเท่านั้น)

กรอบแนวคำถามการสัมภาษณ์

1. ท่านมีบุตรหลานเรียนอยู่โรงเรียนนี้หรือไม่? ถ้ามีเรียนอยู่ชั้นอะไรบ้าง ?

.....

2. ท่านมีความพึงพอใจเกี่ยวกับโรงเรียนนี้ในแต่ละด้านต่อไปนี้อย่างไรบ้าง?

2.1 ด้านคุณภาพของนักเรียน

.....

.....

.....

.....

2.2 ด้านการบริหารภายในโรงเรียน

.....
.....

2.3 ด้านคุณภาพครู

.....
.....

2.4 ด้านงบประมาณ ทรัพยากร และอาคารสถานที่

.....
.....

3. ท่านเคยมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนอะไรบ้าง ? (ร่วมคิด ร่วมดำเนินการ ร่วมติดตาม ร่วมประเมินผล ร่วมรับผลประโยชน์ หรือร่วมปรับปรุงแก้ไข) และท่านคิดว่าสิ่งใดที่ควรทำเป็นอันดับแรกและท่านรู้สึกอย่างไร ? ที่ท่านได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหาร โรงเรียน

.....
.....
.....

4. ในความคิดเห็นของท่าน โรงเรียนนี้ ท่านคิดว่ามีปัญหาอย่างไร ?

.....
.....
.....

5. ท่านคิดว่าโรงเรียนนี้ ควรมีการพัฒนาคุณภาพครูด้านวิชาการอะไรบ้าง ? และมีแนวทางอย่างไร ?

.....
.....
.....

6. ความคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....
.....
.....

ขอบคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูล

แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง

(การสัมภาษณ์กลุ่มตัวแทนนักเรียน)

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

คำชี้แจง การสัมภาษณ์ครั้งนี้ เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐาน สภาพทั่วไปของโรงเรียน
และการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ ในช่วงเวลาของการ
ดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยเป็นการสัมภาษณ์ก่อนและหลังจากเสร็จสิ้นการวิจัยแล้ว
ตามแผนที่ได้กำหนดไว้เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

วันที่ให้การสัมภาษณ์.....เดือน..... พ.ศ. เวลา.....น.
สถานที่ให้สัมภาษณ์.....
รหัส.....

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่.....โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ อำเภอนิคมคำสร้อย จังหวัดมุกดาหาร
หมายเลขโทรศัพท์.....หมายเลขโทรศัพท์มือถือ.....
(ผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเทปเสียง เนื่องจากจดบันทึกไม่ทัน แต่เทปนี้จะไม่นำไปเผยแพร่ที่ไหน
นอกจากผู้วิจัยจะนำมาเปิดฟัง เพื่อสรุปความคิดเห็นของบุคคลต่างๆ ให้ถูกต้องเท่านั้น)

กรอบแนวคำถามการสัมภาษณ์

1. นักเรียน กำลังเรียนอยู่ในชั้นอะไร ?

.....

2. มีใครเป็น/เคยเป็นคณะกรรมการนักเรียนของ โรงเรียนบ้าง ? ได้ทำหน้าที่อย่างไร ? และ
มีส่วนร่วมในกิจกรรมของ โรงเรียนอย่างไรบ้าง ?

.....

.....

.....

3. นักเรียนเคยมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนอะไรบ้าง ? (ร่วมคิด ร่วมดำเนินการ ร่วมติดตาม ร่วมประเมินผล ร่วมรับผลประโยชน์หรือร่วมปรับปรุงแก้ไข) และนักเรียนคิดว่าสิ่งใดที่ควรทำเป็นอันดับแรกและรู้สึกอย่างไร ? ที่นักเรียนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน

.....

.....

.....

4. จากประสบการณ์ที่นักเรียนเคยเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน รวมทั้งได้ศึกษาในโรงเรียนแห่งนี้ นักเรียนคิดว่ามีปัญหาอย่างไร ?

.....

.....

.....

5. นักเรียนมีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนนี้ อย่างไรบ้าง ? และมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงหรือพัฒนาอย่างไร ? (ด้านคุณภาพของนักเรียน ด้านการบริหารภายในโรงเรียน ด้านการพัฒนาครูและคณาจารย์ ทรัพยากรและอาคารสถานที่)

.....

.....

.....

6. นักเรียนคิดว่าโรงเรียนนี้ ควรมีการพัฒนาคุณภาพครูด้านวิชาการอะไรบ้าง ? และมีแนวทางอย่างไร ?

.....

.....

.....

7. ความคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

ขอขอบคุณนักเรียนทุกคนที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูล

แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง

(การสัมภาษณ์กลุ่มตัวแทนครู)

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

คำชี้แจง การสัมภาษณ์ครั้งนี้ เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐาน สภาพทั่วไปของโรงเรียนและ
การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ ในช่วงเวลาของการดำเนินการ
วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยเป็นการสัมภาษณ์ก่อนและหลังจากเสร็จสิ้นการวิจัยแล้ว
ตามแผนที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

วันที่ให้การสัมภาษณ์.....เดือน..... พ.ศ. เวลา.....น.

สถานที่ให้สัมภาษณ์.....

รหัส.....

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

กลุ่มสาระการเรียนรู้.....โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์

หมายเลขโทรศัพท์.....หมายเลขโทรศัพท์มือถือ.....

(ผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเทปเสียง เนื่องจากจดบันทึกไม่ทัน แต่เทปนี้จะไม่นำไปเผยแพร่ที่ไหน
นอกจากผู้วิจัยจะนำมาเปิดฟัง เพื่อสรุปความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ ให้ถูกต้องเท่านั้น)

กรอบแนวคำถามการสัมภาษณ์

1. นอกจากการเรียนการสอนแล้ว ท่านได้มีส่วนช่วยโรงเรียนในเรื่องใดบ้าง ? มีความพึงพอใจ
หรือไม่ ? เพราะเหตุใด ?

2. ท่านเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategy plan) ของโรงเรียนในขั้นตอนใดบ้าง?
และมีบทบาทอย่างไร ?

2.1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ด้วยเทคนิค

SWOT.....

2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์

(Vision).....

2.3 การกำหนดพันธกิจ

(Mission).....

2.4 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) ในการพัฒนา

.....

3. โรงเรียนของท่าน นำแผนกลยุทธ์ (Strategy plan) ไปใช้อย่างไร ? มีวิธีการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan) อย่างไร ? สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ (Strategy plan) ที่กำหนดไว้หรือไม่ ? อย่างไร ?

.....

.....

4. ท่านเคยมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนอะไรบ้าง ? (ร่วมคิด ร่วมดำเนินการ ร่วมติดตาม ร่วมประเมินผล ร่วมรับผลประโยชน์หรือร่วมปรับปรุงแก้ไข) และท่านคิดว่าสิ่งใดที่ควรทำเป็นอันดับแรกและท่านรู้สึกอย่างไร ? ที่ท่านได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหาร โรงเรียน

.....

.....

.....

5. จากประสบการณ์ที่ท่านเคยเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนนี้ ท่านคิดว่ามีปัญหาอย่างไร ?

.....

.....

.....

6. ท่านมีความพึงพอใจผลที่เกิดจากการบริหารจัดการของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ หรือไม่ อย่างไร ? (ด้านคุณภาพของนักเรียน ด้านการบริหารภายในโรงเรียน ด้านคุณภาพครูและคณาจารย์ ประมาณ ทรัพยากรและอาคารสถานที่) และควรมีการปรับปรุงหรือพัฒนาอย่างไร ?

.....

.....

7. ท่านเข้าใจคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization: LO) หรือไม่ ? อย่างไร ? และคิดว่าการนำหลักการองค์กรแห่งการเรียนรู้ มาใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียน ควรดำเนินการอย่างไร ?

.....

.....

.....

8. ท่านคิดว่าโรงเรียนนี้ ควรมีการพัฒนาคุณภาพครูด้านวิชาการอะไรบ้าง ? และมีแนวทางอย่างไร ?

.....

.....

9. ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

ขอบคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูล

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

(การสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการโรงเรียน)

เรื่อง รูปแบบการพัฒนากิจกรรมแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

คำชี้แจง การสัมภาษณ์ครั้งนี้ เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐาน สภาพทั่วไปของโรงเรียน ความเกี่ยวข้องของทุกฝ่ายที่เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนและการพัฒนากิจกรรมแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ ในช่วงเวลาของการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยเป็นการสัมภาษณ์ก่อนและหลังจากเสร็จสิ้นการวิจัยตามแผนที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

วันที่ให้การสัมภาษณ์.....เดือน..... พ.ศ. เวลา.....น.

สถานที่ให้สัมภาษณ์.....

รหัส.....

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้อำนวยการ โรงเรียน/ รองผู้อำนวยการ โรงเรียนกลุ่มงาน..... โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์

หมายเลขโทรศัพท์.....หมายเลขโทรศัพท์มือถือ.....

(ผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเทปเสียง เนื่องจากจดบันทึกไม่ทัน แต่เทปนี้จะไม่นำไปเผยแพร่ที่ไหน นอกจากผู้วิจัยจะนำมาเปิดฟัง เพื่อสรุปความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ ให้ถูกต้องเท่านั้น)

กรอบแนวคำถามการสัมภาษณ์

1. การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategy plan) ในโรงเรียนของท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร ?

ใครมีส่วนร่วมบ้าง ? และร่วมอย่างไร ?

.....

.....

.....

2. โรงเรียนของท่าน นำแผนกลยุทธ์ (Strategy plan) ไปใช้อย่างไร ? มีวิธีการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan) อย่างไร ? สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ (Strategy plan) ที่กำหนดไว้หรือไม่ ? อย่างไร ?

.....

.....

3. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและตัวแทนผู้ที่มีส่วนได้เสียมีโอกาสเข้ามาร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียนในด้านใดบ้าง ? มากน้อยอย่างไร ? เพราะเหตุใด ? และมีปัญหาหรือไม่อย่างไร ? (ร่วมคิด ร่วมดำเนินการ ร่วมติดตาม ประเมินผล ร่วมรับผลประโยชน์หรือร่วมปรับปรุงแก้ไข)

.....

.....

.....

4. จากประสบการณ์ที่ท่านปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารโรงเรียน ท่านคิดว่ามีปัญหาอย่างไร?

.....

.....

.....

5. ท่านเข้าใจคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization: LO) หรือไม่ ? อย่างไร ? และคิดว่าการนำหลักการองค์การแห่งการเรียนรู้ มาใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียน ควรดำเนินการอย่างไร ?

.....

.....

.....

6. ท่านมีความพึงพอใจผลที่เกิดจากการบริหารจัดการของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้หรือไม่? อย่างไร? (ด้านคุณภาพของนักเรียน ด้านการบริหารภายในโรงเรียน ด้านคุณภาพครูและด้านงบประมาณ ทรัพยากรและอาคารสถานที่) และควรมีการปรับปรุง หรือพัฒนาอย่างไร?

.....

.....

.....

7. ท่านคิดว่าโรงเรียนนี้ ควรมีการพัฒนาคุณภาพครูด้านวิชาการอะไรบ้าง? และมีแนวทางอย่างไร?

.....

.....

.....

8. ท่านรู้สึกอย่างไร? ที่ท่านได้เข้าร่วมในการบริหาร โรงเรียนแห่งนี้

.....

.....

.....

9. ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอบคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูล

เครื่องมือการวิจัย ชุดที่ 2

- ⊙ แบบบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)/ การสัมภาษณ์กลุ่ม
- ⊙ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Observation participatory)
- ⊙ แบบบันทึกการสังเกตการมีส่วนร่วมในการระดมพลังสมอง

แบบบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)/ การสัมภาษณ์กลุ่ม

ชื่อผู้ให้ข้อมูล

.....

วันที่สัมภาษณ์

.....

สถานที่

.....

สัมภาษณ์ครั้งที่..... ชื่อผู้สัมภาษณ์

.....

บทสัมภาษณ์	บรรทัดที่	กลุ่มคำ/ Keyword

บันทึกเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Observation participatory)
ในการนำแผนที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติของทีมวิจัยในแต่ละรอบ

วัน/ เดือน/ ปี ที่สังเกต.....

กรอบการสังเกตของปรากฏการณ์ในแต่ละฉากสนาม (Social setting)

รายการที่สังเกต	สิ่งที่สังเกตตามความจริง
1. การกระทำ (Acts) - พฤติกรรมของทีมวิจัยในแต่ละช่วงเวลา หรือในแต่ละสถานการณ์	
2. กิจกรรม (Activities) - การกระทำของทีมวิจัย ที่แสดงความผูกพัน หรือให้ความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับทีมมากกว่าส่วนบุคคล ภายในแต่ละช่วงเวลาหรือในแต่ละสถานการณ์	
3. ความหมาย (Meanings) - การให้ความหมายของการกระทำ หรือกิจกรรมที่แสดงออกมาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้	

รายการที่สังเกต	สิ่งที่สังเกตตามความจริง
<p>- เหตุการณ์/ คุณลักษณะที่เป็นไปตามวัฒนธรรม/ ความเชื่อหรือความเข้าใจของทีมวิจัย</p> <p>- อคติต่าง ๆ ทั้งทางบวกและทางลบ</p>	
<p>4. การมีส่วนร่วม (Participation) ของทีมวิจัย</p> <ul style="list-style-type: none"> - การแสดงออกถึงการมีส่วนร่วม - การให้การยอมรับต่อกัน - การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ <p>ตามแผนงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - การปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาท 	
<p>5. ความสัมพันธ์ (Relationship)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความสัมพันธ์ของทีมวิจัย ที่เกิดขึ้นและมีอิทธิพลต่อกัน - ความสัมพันธ์ของกิจกรรมที่เชื่อมโยงในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ด้านแนวนอน แนวตั้ง ขัดแย้งกัน ด้านบวก ด้านลบ การปกป้องหรือการละเลย เป็นต้น - ความตระหนักที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ หรือเรื่องราวต่าง ๆ - ความต่อเนื่องของสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่ปรากฏ 	
<p>6. สถานที่ (Setting)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ภายในโรงเรียน ณ จุดใด - ภายนอกโรงเรียน ณ จุดใด 	

5. ความพร้อมและบรรยากาศของการประชุม.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 ข้อมูลการมีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัยปฏิบัติการ

1. **ขั้นการวางแผน (Planning)**

.....

.....

.....

.....

.....

2. **ขั้นการปฏิบัติ (Action)**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. **ขั้นการสังเกตการณ์ (Observation)**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

