



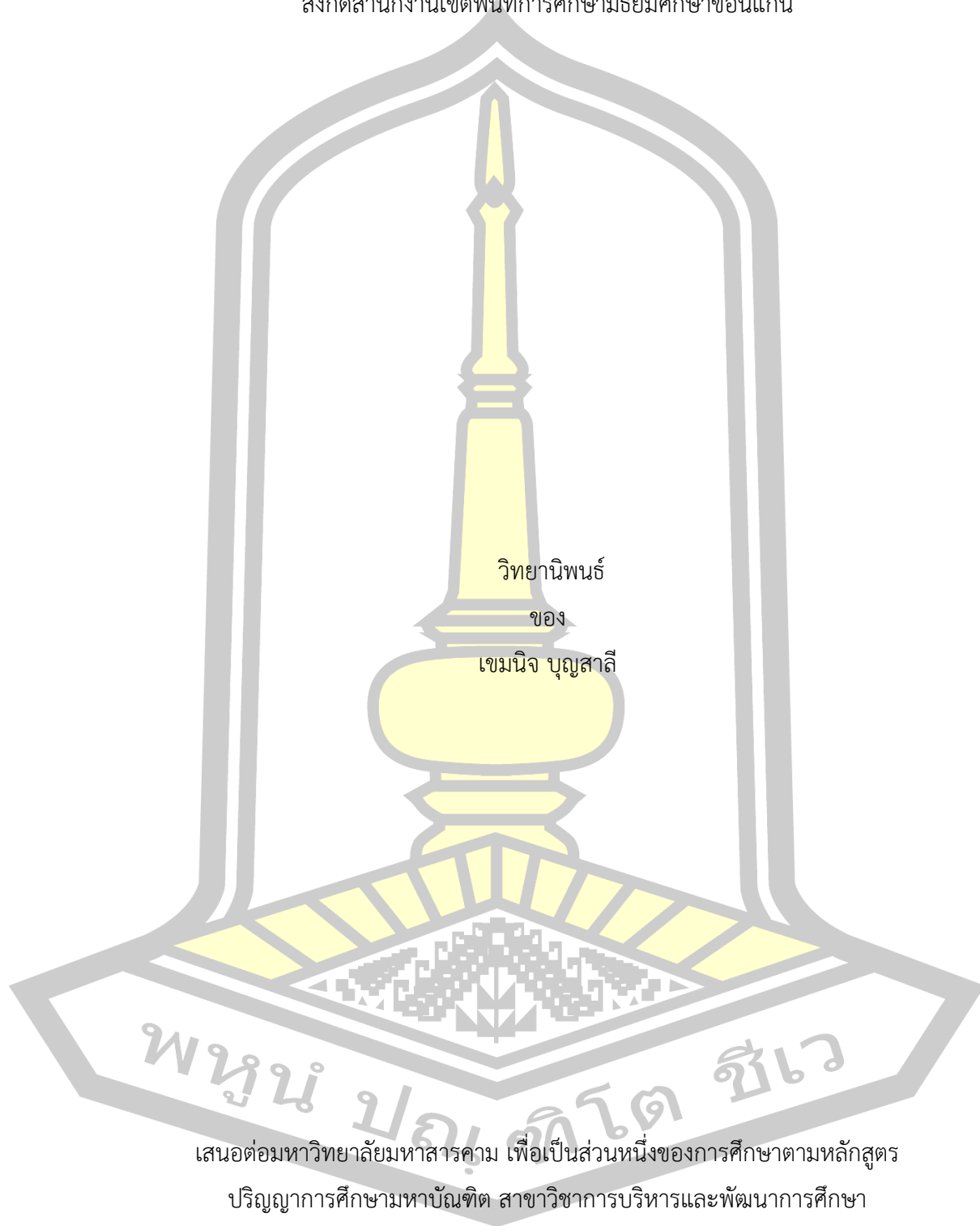
กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

วิทยานิพนธ์
ของ
เขมนิจ บุญสาลี

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา
เมษายน 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น



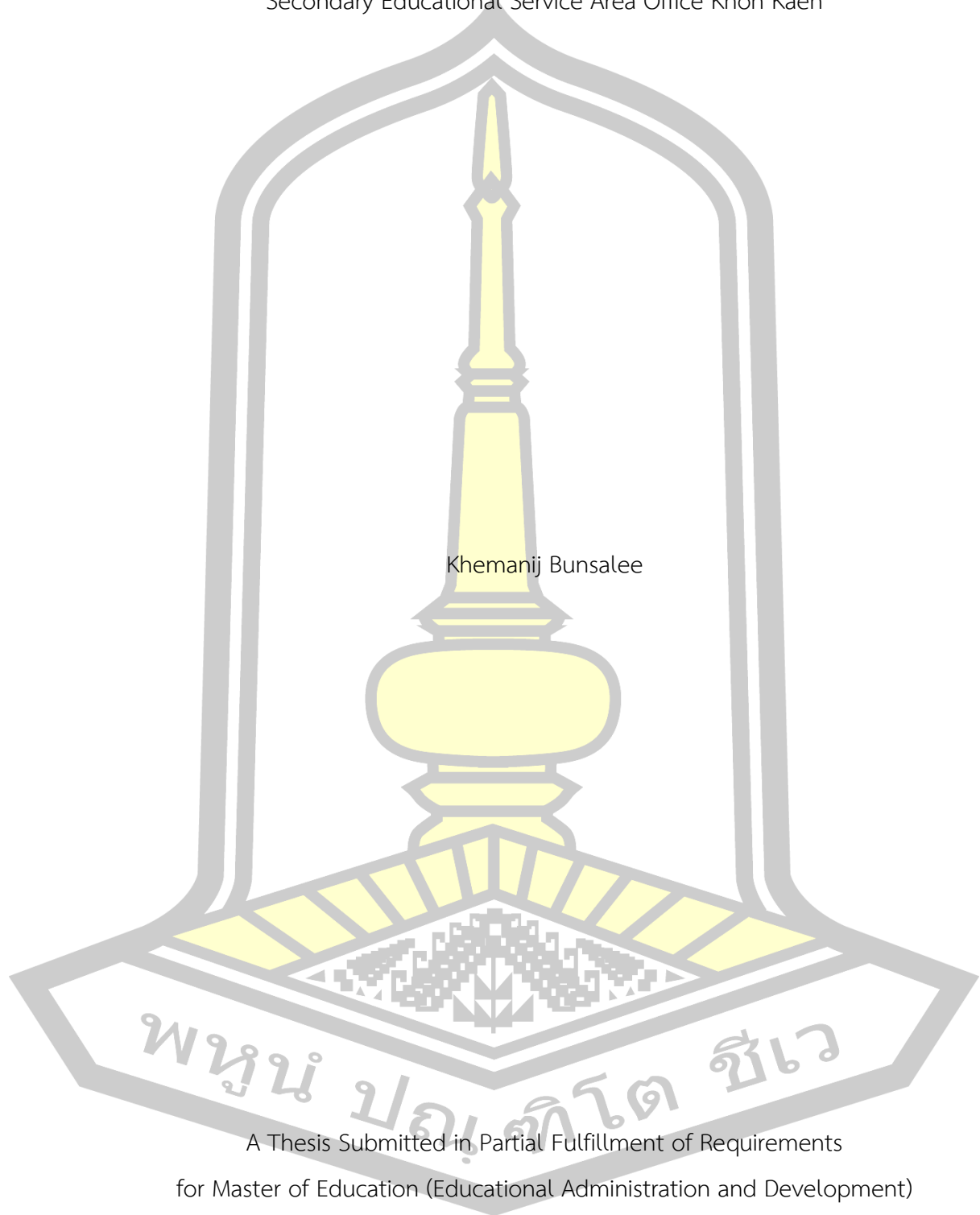
วิถยานิพนธ์
ของ
เชมินิจ บุญสาลี

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

เมษายน 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Strategies for Developing Learning Organization of Schools Subsidiary to the
Secondary Educational Service Area Office Khon Kaen



Khemanij Bunsalee

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements
for Master of Education (Educational Administration and Development)

April 2021

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวเขมนิจ บุญสาสิทธิ์ เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผศ. ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี)

..... กรรมการ

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. โกวิทย์ เทศบุตร)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

.....
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

| | | | |
|-------------------------|--|-------------------|--------------------------|
| ชื่อเรื่อง | กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น | | |
| ผู้วิจัย | เขมนิจ บุญสาถิ | | |
| อาจารย์ที่ปรึกษา | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี | | |
| ปริญญา | การศึกษามหาบัณฑิต | สาขาวิชา | การบริหารและพัฒนการศึกษา |
| มหาวิทยาลัย | มหาวิทยาลัยมหาสารคาม | ปีที่พิมพ์ | 2564 |

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 2) พัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยกำหนดกระบวนการวิจัยและพัฒนาแบบผสมผสาน แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 224 คน สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ ระยะที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 24 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบบันทึกเอกสาร แบบสังเกต แบบไม่มีส่วนร่วม และแบบประเมิน แบบสอบถามสภาพปัจจุบันมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.495 ถึง 0.897 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.982 แบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.519 ถึง 0.939 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.994 สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความต้องการจำเป็น $PNI_{modified}$ และการวิเคราะห์เนื้อหา

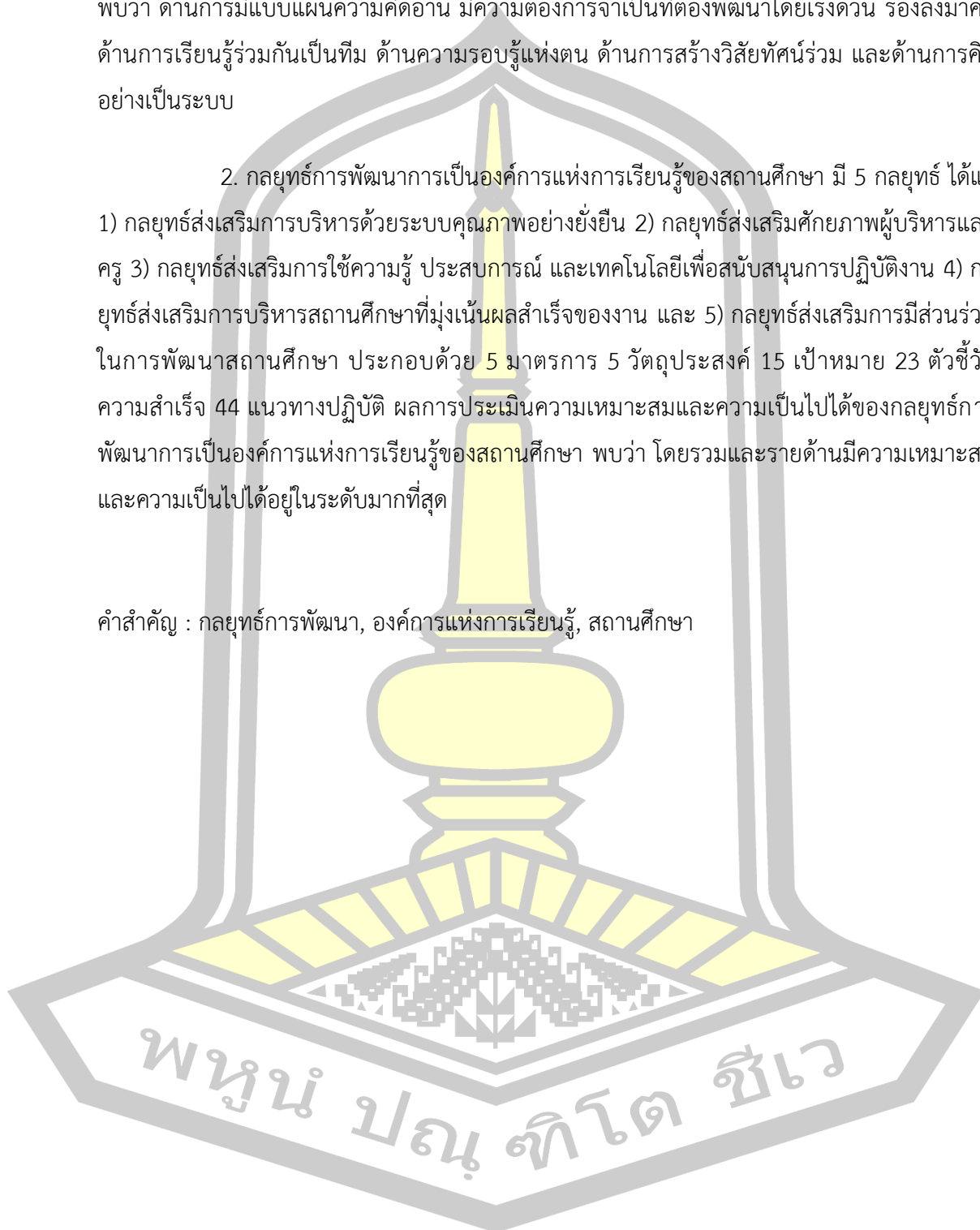
ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน สภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดไปหาต่ำสุด ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการ

มีแบบแผนความคิดอ่าน ดัชนีความต้องการจำเป็นมีค่าอยู่ระหว่าง 0.108-0.168 พิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน มีความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนาโดยเร่งด่วน รองลงมาคือด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

2. กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มี 5 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารด้วยระบบคุณภาพอย่างยั่งยืน 2) กลยุทธ์ส่งเสริมศักยภาพผู้บริหารและครู 3) กลยุทธ์ส่งเสริมการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน 4) กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน และ 5) กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 มาตรการ 5 วัตถุประสงค์ 15 เป้าหมาย 23 ตัวชี้วัดความสำเร็จ 44 แนวทางปฏิบัติ ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้านมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : กลยุทธ์การพัฒนา, องค์กรแห่งการเรียนรู้, สถานศึกษา



| | | | |
|-------------------|--|--------------|--|
| TITLE | Strategies for Developing Learning Organization of Schools Subsidiary to the Secondary Educational Service Area Office Khon Kaen | | |
| AUTHOR | Khemanij Bunsalee | | |
| ADVISORS | Assistant Professor Karn Ruangmontri , Ph.D. | | |
| DEGREE | Master of Education | MAJOR | Educational Administration and Development |
| UNIVERSITY | Maharakham University | YEAR | 2021 |

ABSTRACT

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

The results of the study revealed that:

1. The existing situations of being learning organization of schools shown that overall and all aspects were rated in more level which could be ordered according to the highest mean as follows; systems thinking, building shared vision, personal mastery, team learning and mental models respectively. The desirable situations of being learning organization of schools shown that overall and all aspects were rated in most level which could be ordered according to the highest mean as follows; team learning, systems thinking, personal mastery, building shared vision and mental models respectively. $PNI_{modified}$ of needs for being learning organization of schools rated 0.108–0.168. When considered of each aspect shown that the most needed of developing the strategies being learning organization of schools was mental models, team learning, personal mastery, building shared vision and systems thinking respectively.

2. Strategies for developing learning organization of schools covered five strategies included 1) strategy for administration promoting with the sustainable quality systems, 2) strategy for administrators and teachers' capacity promoting, 3) strategy for using of knowledge, experience and technology to support operations promoting, 4) strategy for schools administration with aim at the performance-based-work promoting and 5) strategy for schools development participation promoting. Five strategic developing consist of five measures, five objectives, fifteen targets, twenty-three key performance indicators and forty-four practices guidelines. Results of suitability and possibility evaluation of strategies for developing learning organization of schools pointed out that overall and all aspects were rated in most level.

Keyword : Strategy for Developing, Learning Organization, School

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวิทย์ เทศบุตร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่ กรุณาเสียสละ เวลาให้คำแนะนำ และให้คำปรึกษาในการจัดทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วง

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรนุช ศรีสะอาด ดร.สิรินันท์ สุรไพฑูรย์ แซ่ฝู นางสาวเบญจลักษณ์ จงปटना นายสุรเชษฐ รูปด้า และนายธงชัย ศรีเคนา ผู้เชี่ยวชาญที่ช่วยตรวจสอบ คุณภาพเครื่องมือการวิจัย นายจักรวาล สอนโกษา ดร.วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ นายสัมฤทธิ์ พรสุวรรณ ดร.เชษฐา คำคลอง ดร.สิรินันท์ สุรไพฑูรย์ แซ่ฝู และนายไพรินทร์ พลเยี่ยม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูโรงเรียนหนองเรือวิทยา โรงเรียนบ้านไผ่ โรงเรียนพล โรงเรียนบ้านลานวิทยาคม และโรงเรียนจรเข้วิทยายน ที่ให้ความอนุเคราะห์ทดลองใช้ เครื่องมือเพื่อการวิจัย ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูโรงเรียน ศรีกระนวนวิทยาคม โรงเรียนนครขอนแก่น โรงเรียนบ้านแฮดศึกษา และโรงเรียนบัวใหญ่พิทยาคม ที่ให้ ความอนุเคราะห์ในการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ด้านการพัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการประสานงาน และ ติดต่อรับส่งข้อมูล

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดาที่อบรมเลี้ยงดู ครู อาจารย์ ทุกท่านที่อบรม สั่งสอนประสิทธิ์ประสาทวิชา ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนให้ ประสบความสำเร็จในครั้งนี้ ส่งผลให้ผู้วิจัยได้รับความรู้ มีความเจริญก้าวหน้า อยู่ในศีลธรรม จรรยาอันดี งาม เป็นคนดีของประเทศชาติ จนถึงทุกวันนี้

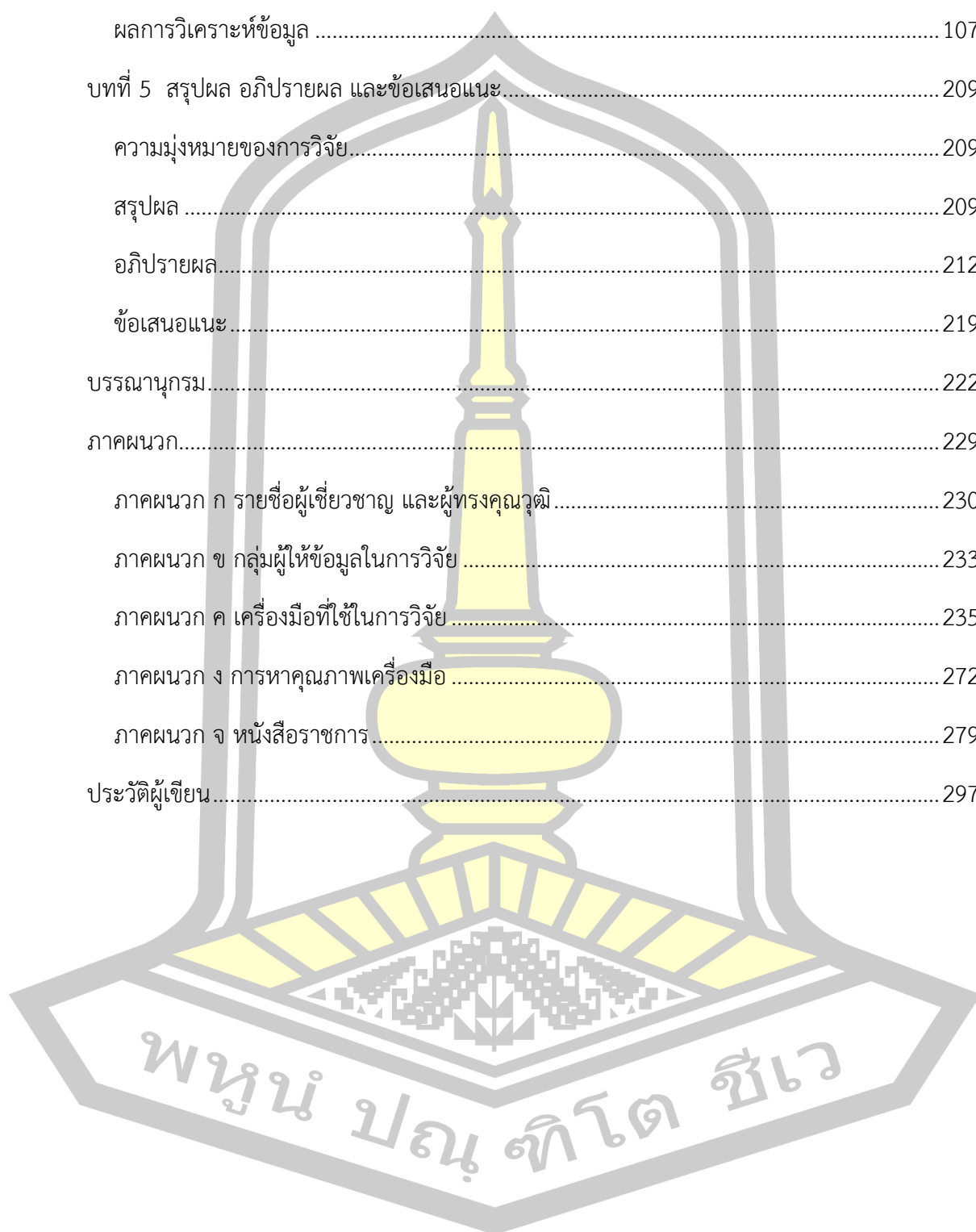
เชมนิจ บุญสาลี

สารบัญ

| | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | ฉ |
| กิตติกรรมประกาศ..... | ช |
| สารบัญ..... | ฌ |
| สารบัญตาราง..... | ฉ |
| สารบัญภาพประกอบ..... | ฅ |
| บทที่ 1 บทนำ..... | 1 |
| ภูมิหลัง..... | 1 |
| คำถามการวิจัย..... | 4 |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย..... | 4 |
| ความสำคัญของการวิจัย..... | 5 |
| ขอบเขตของการวิจัย..... | 5 |
| กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย..... | 6 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ..... | 8 |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 14 |
| องค์การแห่งการเรียนรู้..... | 15 |
| ความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้..... | 15 |
| ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้..... | 15 |
| ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้..... | 18 |
| องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้..... | 19 |
| ความจำเป็นในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้..... | 53 |

| | |
|---|-----|
| แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา | 55 |
| ความหมายของกลยุทธ์..... | 56 |
| ระดับของกลยุทธ์..... | 57 |
| การบริหารเชิงกลยุทธ์..... | 57 |
| การวางแผนกลยุทธ์ | 60 |
| องค์ประกอบของกลยุทธ์ | 62 |
| แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ | 65 |
| การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา ด้วยเทคนิค SWOT Analysis | 65 |
| การทำ TOWS Matrix | 68 |
| บริบทโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น | 70 |
| ขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา..... | 75 |
| การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา..... | 78 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 79 |
| งานวิจัยในประเทศ..... | 79 |
| งานวิจัยต่างประเทศ..... | 86 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย | 90 |
| ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย | 90 |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง | 94 |
| เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือในการวิจัย | 96 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย | 101 |
| การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 103 |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 104 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 106 |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 106 |

| | |
|---|-----|
| ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 106 |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 107 |
| บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... | 209 |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย..... | 209 |
| สรุปผล | 209 |
| อภิปรายผล..... | 212 |
| ข้อเสนอแนะ | 219 |
| บรรณานุกรม..... | 222 |
| ภาคผนวก..... | 229 |
| ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ..... | 230 |
| ภาคผนวก ข กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย..... | 233 |
| ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... | 235 |
| ภาคผนวก ง การหาคุนภาพเครื่องมือ..... | 272 |
| ภาคผนวก จ หนังสือราชการ..... | 279 |
| ประวัติผู้เขียน..... | 297 |

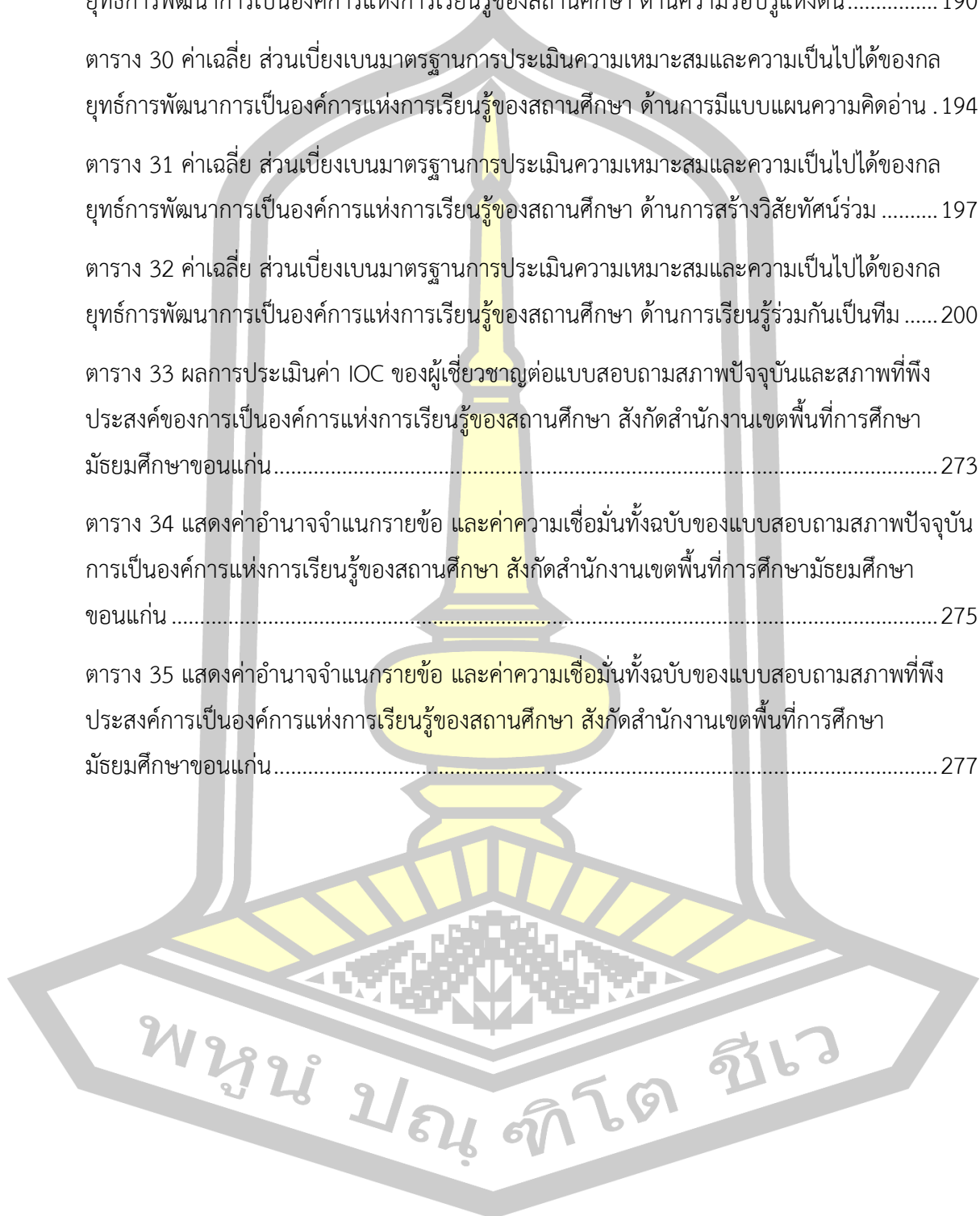


สารบัญตาราง

| | หน้า |
|--|------|
| ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้..... | 38 |
| ตาราง 2 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น | 44 |
| ตาราง 3 สรุปการสังเคราะห์ตัวชี้วัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น..... | 50 |
| ตาราง 4 จำนวนประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง..... | 96 |
| ตาราง 5 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม | 107 |
| ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวม..... | 108 |
| ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ | 109 |
| ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านความรอบรู้แห่งตน..... | 111 |
| ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน | 114 |
| ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม | 116 |
| ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | 118 |
| ตาราง 12 ค่าดัชนีความต้องการ PNI _{modified} และลำดับความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา แยกตามรายองค์ประกอบ | 120 |
| ตาราง 13 ค่าดัชนีความต้องการ PNI _{modified} และลำดับความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ..... | 121 |

| | |
|---|-----|
| ตาราง 14 ค่าดัชนีความต้องการ PNI _{modified} และลำดับความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านความรอบรู้แห่งตน | 123 |
| ตาราง 15 ค่าดัชนีความต้องการ PNI _{modified} และลำดับความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านมีแบบแผนความคิดอ่าน | 126 |
| ตาราง 16 ค่าดัชนีความต้องการ PNI _{modified} และลำดับความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม..... | 128 |
| ตาราง 17 ค่าดัชนีความต้องการ PNI _{modified} และลำดับความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม..... | 130 |
| ตาราง 18 เมทริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพที่พึงประสงค์และสภาพปัจจุบัน | 133 |
| ตาราง 19 สรุปรโอกาส (Opportunities : O) และอุปสรรค (Threats : T) ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น | 154 |
| ตาราง 20 สรุจุดแข็ง (Strengths : S) และจุดอ่อน (Weaknesses : W) ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น | 157 |
| ตาราง 21 SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)..... | 161 |
| ตาราง 22 SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) | 162 |
| ตาราง 23 SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) | 162 |
| ตาราง 24 SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)..... | 164 |
| ตาราง 25 ร่างกลยุทธ์การพัฒนากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น | 165 |
| ตาราง 26 สรุปลกลยุทธ์การพัฒนากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้..... | 175 |
| ตาราง 27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมทั้ง 5 ด้าน | 185 |
| ตาราง 28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ | 187 |

| | |
|--|-----|
| ตาราง 29 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านความรู้แห่งตน..... | 190 |
| ตาราง 30 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน . | 194 |
| ตาราง 31 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม | 197 |
| ตาราง 32 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | 200 |
| ตาราง 33 ผลการประเมินค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญต่อแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น..... | 273 |
| ตาราง 34 แสดงค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น | 275 |
| ตาราง 35 แสดงค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามที่พึงประสงค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น..... | 277 |



สารบัญภาพประกอบ

| | หน้า |
|--|------|
| ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย..... | 7 |
| ภาพประกอบ 2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์..... | 64 |
| ภาพประกอบ 3 ตัวอย่างผลการสรุปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอก..... | 69 |
| ภาพประกอบ 4 ตัวอย่างผลการสรุปสภาพภาพของโรงเรียนที่อยู่ในตำแหน่งกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)..... | 70 |
| ภาพประกอบ 5 แผนที่แสดงเขตพื้นที่บริการทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น..... | 72 |
| ภาพประกอบ 6 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย..... | 91 |
| ภาพประกอบ 7 แผนภูมิเส้นแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพที่พึงประสงค์และสภาพปัจจุบันของการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น | 134 |



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 และ (ฉบับที่ 3) พุทธศักราช 2553 หมวด 2 มาตรา 10 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553) ได้สรุปการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ว่า การศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย การจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม การสื่อสารและการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพหรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแล หรือด้อยโอกาส ต้องจัดให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษ ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พุทธศักราช 2561-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พุทธศักราช 2560-2564) และแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2560-2579 กับทิศทางที่จะพัฒนาการศึกษาในมิติต่าง ๆ ทั้งในมิติด้านสังคม และมิติด้านการบริหารจัดการภาครัฐ นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ (พุทธศักราช 2558-2564) และนโยบายรัฐบาล (พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา) ซึ่งได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อประชากรให้ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

การปฏิรูประบบราชการภายใต้หลักการบริหารราชการต้องเป็นเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การกระจายการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการประชาชน แนวคิดและหลักการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ในภาคราชการ เพื่อให้มีสมรรถนะสูงสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่องตลอดเวลา เป็นกลไกหลักที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ ซึ่งสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงภาคราชการจะปรากฏหลักการในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช 2546 มาตรา 11 ระบุว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์

ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามพระราชกฤษฎีกานี้ และได้กำหนดเป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546) ปัจจุบันมีความก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมทางการศึกษา ผสมกับการแข่งขันที่มีความรุนแรง ทำให้องค์การทางการศึกษาต้องปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงอยู่อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ขณะเดียวกันก็ต้องพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มี ประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องสามารถเรียนรู้และ ตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว นั่นคือ การปรับเปลี่ยนให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น (วิจารณ์ พานิช, 2548)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรที่ ได้รับความสนใจเป็นอย่างสูงทั้งวงการวิชาการ วงการธุรกิจ และการบริหารจัดการที่มุ่งปรับเปลี่ยน และพัฒนาองค์กรให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลง ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงส่งผลให้ทุกองค์กร จะต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรภาคธุรกิจ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจต่างนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกับการบริหารรูปแบบอื่น ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าและ บรรลุผลสำเร็จในภาพรวมขององค์กร แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีการศึกษามาตั้งแต่ปี 1978 เมื่อ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดมีผลงานเขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ในหนังสือชื่อ Organizational Learning : A theory of action perspective ซึ่งถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระยะเริ่มแรกใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร

Peter M. Senge ศาสตราจารย์ของ Massachusetts Institute of Technology (MIT) ได้เผยแพร่ในหนังสือ “The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization” แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ได้รับการนิยมแพร่หลายไปทั่วโลก รวมถึงในประเทศไทยด้วย Senge (2006) ได้สรุปหลักการสำคัญของการนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย วินัย 5 ประการ ได้แก่ วินัยประการที่หนึ่ง การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) วินัยประการ ที่สอง ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) วินัยประการที่สาม แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) วินัยประการที่สี่ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) และวินัยประการที่ห้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2562) ได้เสนอแนวคิดการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้จากงานเขียนในหนังสือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่บุคลากรมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ บุคลากรมีลักษณะผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต มีบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการทำงานของบุคลากร ให้และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร หน่วยงานมีการกำหนดโครงสร้าง ขอบเขต การปฏิบัติงานในแต่ละส่วนไว้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรในองค์การมีแนวทางปฏิบัติงานได้อย่างมี คุณภาพ ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าและมีอิสระในการปฏิบัติงาน และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของ หน่วยงาน ผู้บริหารเพิ่มการมอบอำนาจตามความเหมาะสม เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีอำนาจในการ ตัดสินใจ มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่าง ๆ มีการจัดสรรงบประมาณ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้วัสดุ อุปกรณ์ มีเทคโนโลยีสนับสนุนที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารองค์การยุคใหม่ ซึ่งจะเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาไปที่ทรัพยากรบุคคลอย่างสูงสุด โดยจะมีการสร้างฐานความรู้ (Knowledge Based) ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Capitals) และเป็นรูปแบบขององค์การที่ใช้ ทัศนะการมององค์การแบบองค์รวม คือ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะ ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนั้นบุคลากรขององค์การจำเป็นต้องมี ความสามารถ มีความ เชื่อวชาญ และเป็นมืออาชีพ มีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ และใช้ทักษะประสบการณ์เป็น ฐานความรู้ที่สำคัญ ประกอบกับการใช้กลยุทธ์การพัฒนา (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2562)

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เป็นองค์การหนึ่ง ที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี สารสนเทศที่ทันสมัย รวมทั้งกฎระเบียบของการปฏิรูปการศึกษา ในการบริหารองค์การยุคใหม่ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เป็นองค์การที่มีความคล่องตัว ปรับตัวได้ดี มีความพร้อมที่จะ เรียนรู้ มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นเลิศ เพื่อสามารถตอบสนองทางเลือกของผู้รับบริการทาง การศึกษาที่มีความเป็นตัวของตนเองมากขึ้น ประกอบกับเป็นองค์การที่ให้บริการด้านการจัด การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหลัก เป้าหมายสุดท้ายของสถานศึกษาก็คือ การเรียนรู้ของผู้เรียน ปัจจุบันสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีลักษณะเช่นนั้นได้ ผู้บริหารต้องมองสถานศึกษาเป็นระบบ องค์การ มีการวางแผนกลยุทธ์ ใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยใช้หลักการวิเคราะห์สถานศึกษา ประกอบด้วยการวิเคราะห์ปัจจัย หรือสถานการณ์ภายในสถานศึกษา ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) และการวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกสถานศึกษา ได้แก่ โอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threat) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารในองค์การนั้น ๆ ทราบถึงการเปลี่ยนแปลง ต่าง ๆ ทั้งที่เกิดขึ้นและแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ อย่างมากในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินการต่าง ๆ ที่เหมาะสมต่อไป (พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ, 2562) ซึ่งภารกิจของสถานศึกษาตามกฎกระทรวงซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์

และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พุทธศักราช 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พุทธศักราช 2542 (ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 2 พุทธศักราช 2545) เพื่อการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553)

ผู้วิจัยในฐานะที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จึงมีความประสงค์ที่จะศึกษา เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และได้กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ว่ามีกระบวนการดำเนินการไปอย่างไร เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ใช้เป็นข้อมูลในการบริหาร การวางแผน และการปรับปรุงพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ให้มีประสิทธิภาพและสนองตอบต่อการปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างแท้จริง

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น อยู่ในระดับใด
2. กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ความสำคัญของการวิจัย

1. ให้ได้ทราบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาใช้ในการพัฒนาศักยภาพการทำงานของบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

2. ได้กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น สามารถนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้ได้คุณภาพมาตรฐานต่อไป เป็นข้อมูลเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้นคว้า และนำข้อมูลเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นกระบวนการวิจัยและพัฒนาแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ซึ่งใช้องค์ประกอบที่เป็นคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตามแนวคิดทฤษฎีของ Senge (2006), Pedler, Burguynne and Boydell (1991), Bennett and O'Brien (1994), Marquardt and Reynold (1994), Marquardt (1996), Gavin (1993), Morgan (2006), Sarder (2016), วิจารณ์ พานิช (2550), ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2552), จิรประภา อัครบวร (2554), เจษฎา นกน้อย (2554) และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2562)

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามและความมุ่งหมายการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

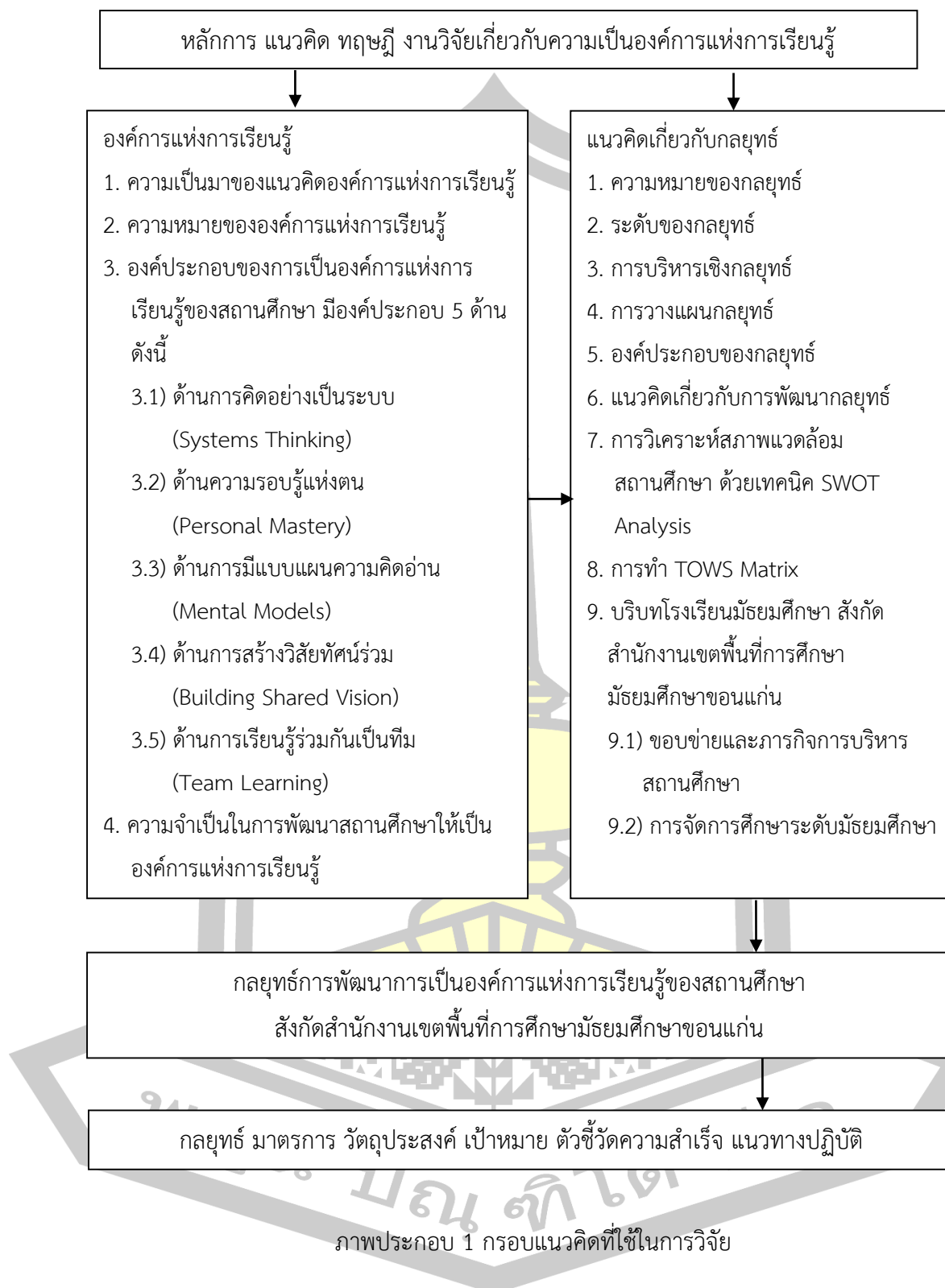
ระยะที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา
หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 84 คน ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่ม
บริหารงานงบประมาณ ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป
และครูหัวหน้างานแผนงาน จำนวน 420 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำนวน 84 โรงเรียน รวมประชากรทั้งสิ้น 504 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ
สถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 37 คน ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ
ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานงบประมาณ ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงาน
ทั่วไป และครูหัวหน้างานแผนงาน จำนวน 187 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น รวมทั้งสิ้น 224 คน ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ
(Stratified Random Sampling)

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี หลักการ ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดทฤษฎีของ
Senge (2006), Pedler, Burguine and Boydell (1991), Bennett and O'Brien (1994),
Marquardt and Reynold (1994), Marquardt (1996), Gavin (1993), Morgan (2006),
Sarder (2016), วิจารย์ พานิช (2550), ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2552), จิรประภา อัครบวร
(2554), เจษฎา นกน้อย (2554) และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2562) สามารถสรุปได้ว่าการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 24 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย
องค์ประกอบที่ 1 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) จำนวน 4 ตัวชี้วัด
องค์ประกอบที่ 2 ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) จำนวน 6 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 3
ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) จำนวน 4 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 4
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) จำนวน 6 ตัวชี้วัด และ องค์ประกอบที่ 5
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) จำนวน 4 ตัวชี้วัด



นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจถูกต้องตรงกันผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ศึกษา ดังนี้

1. กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการที่องค์กรจะดำเนินการตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ใช้เป็นหลักสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร เป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เกิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร สามารถใช้เป็นแผนการปฏิบัติงานในระยะหนึ่งและเพื่อเป้าหมายในระยะยาวได้

2. การพัฒนากลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการแสวงหาแนวทางที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบท และการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การกำหนดกลยุทธ์และการประเมินกลยุทธ์

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง การพิจารณาปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคขององค์กร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดทิศทางอนาคต ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง การพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์กรเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดทิศทางอนาคตซึ่งเป็นเงื่อนไขที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

2.3 การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อนำไปปฏิบัติแล้วทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือประสพผลสำเร็จ

2.4 การประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การพิจารณาทบทวนหรือตรวจสอบกลยุทธ์ที่พัฒนาหรือสร้างขึ้น ว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนแนวทางการปฏิบัติ หรือทิศทางการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ตั้งไว้ได้

3. กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการที่จะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นกลยุทธ์ในระดับองค์กร ประกอบด้วย กลยุทธ์ 5 ด้าน ได้แก่

- 1) กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารด้วยระบบคุณภาพอย่างยั่งยืน
- 2) กลยุทธ์ส่งเสริมศักยภาพผู้บริหารและครู
- 3) กลยุทธ์ส่งเสริมการใช้ความรู้ ประสพการณ์ และเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน
- 4) กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน และ
- 5) กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา

4. องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีทรัพยากรบุคคลมีความมุ่งมั่นที่จะขยายและพัฒนาขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ องค์การมีการพัฒนาสู่กระบวนทัศน์ใหม่โดยการจัดโครงสร้าง องค์การให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารถือเป็นบุคคลสำคัญมีวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้และมุ่งสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ด้วยการส่งเสริมให้สมาชิกและทีมงานเกิดการเรียนรู้ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์การ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) องค์ประกอบที่ 2 ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) องค์ประกอบที่ 3 ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) องค์ประกอบที่ 4 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) และ องค์ประกอบที่ 5 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

4.1 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) การที่สถานศึกษามีการบริหารจัดการ พัฒนาฐานข้อมูล จัดระบบงาน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และมีการปรับเปลี่ยนองค์สู่การมองแบบองค์รวม สามารถเปลี่ยนแปลงระบบเดิมให้เป็นระบบใหม่ที่มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยวิธีการคิดแบบกลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลง มีเป้าหมายที่มีทิศทางเพื่อพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้นอย่างเป็นระบบ

4.2 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) คือ การที่สถานศึกษามีบุคลากรที่ไม่รู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เกิดจากความมีวินัยพื้นฐานตระหนักในการแสวงหาความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับบุคคลอื่นได้ เมื่อบุคคลพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง การฝึกฝนนี้เองจะทำให้บุคคลเกิดความเชี่ยวชาญ เพราะมีการศึกษาอย่างลึกซึ้งซึ่งทำให้เกิดความแจ่มจางมองเห็นหลักการที่แท้จริง และสามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ ๆ ในเรื่องนั้นได้

4.3 การมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) คือ การที่สถานศึกษามีบุคลากรที่มีการหล่อหลอมเอาความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นพื้นฐานในการมองและให้ความเห็นกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ที่ถูกต้องตามแบบแผน แนวคิด ค่านิยม กฎหมาย จริยธรรม ศีลธรรม รวมทั้งการที่บุคคลสามารถปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป มีค่านิยม เจตคติ ที่ถูกต้องที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้และการทำงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ราบรื่น ไปได้ด้วยดี

4.4 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) คือ การที่สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ มีการร่วมกันสร้างภาพในอนาคตขององค์การ

มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมของสถานศึกษา ให้บรรลุเป้าหมาย มีการบริหารองค์การเป็นลักษณะกระจายอำนาจในการทำงาน มีการสร้างฐานความรู้ของระดับกลุ่มงานในองค์การ

4.5 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ การที่สถานศึกษามีบุคลากรที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาศักยภาพของทีมงาน มีการส่งเสริมรูปแบบการทำงานเป็นทีม ให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้บุคลากรในองค์การมีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพ มีการจัดองค์การเพื่อการเรียนรู้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มุ่งสู่นวัตกรรม

5. การนำเสนอกลยุทธ์ หมายถึง การถ่ายทอดองค์ประกอบของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้น หรือสร้างขึ้น ประกอบด้วย กลยุทธ์ มาตรการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ และแนวทางปฏิบัติ

5.1 กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การกำหนดกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์

5.2 มาตรการ หมายถึง ข้อกำหนดหรือข้อบังคับที่จะทำให้กลยุทธ์ไปสู่ผลสำเร็จ

5.3 วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ตั้งใจว่าจะให้บรรลุถึงหรือให้ประสบความสำเร็จ

5.4 เป้าหมาย หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งจะต้องอาศัยความพยายามทำให้เกิดขึ้น

5.5 ตัวชี้วัดความสำเร็จ หมายถึง เครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อสะท้อนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

5.6 แนวทางปฏิบัติ หมายถึง วิธีปฏิบัติ หรือขั้นตอนการปฏิบัติที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จหรือนำไปสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมาย

6. กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารด้วยระบบคุณภาพอย่างยั่งยืน หมายถึง วิธีการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดการคิดและวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายที่มีทิศทางเพื่อพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้นอย่างเป็นระบบ มีการบริหารจัดการทีมงานสอดคล้องกับนโยบาย กระบวนการและระบบงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 1 มาตรการ 1 วัตถุประสงค์ 2 เป้าหมาย 4 ตัวชี้วัด ความสำเร็จ 6 แนวทางปฏิบัติ

7. กลยุทธ์ส่งเสริมศักยภาพผู้บริหารและครู หมายถึง วิธีการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความใฝ่เรียนรู้ พัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง

เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีบุคลากรที่มีวินัยพื้นฐานตระหนักในการแสวงหาความรู้ ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงมีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์ มีบุคลากรที่นำสิ่งที่ได้รับจากการเรียนรู้มาใช้ปฏิบัติงาน มีบุคลากรที่พร้อมเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน มีบุคลากรที่พร้อมปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม มีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษาในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1 มาตรการ 1 วัตถุประสงค์ 3 เป้าหมาย 6 ตัวชี้วัดความสำเร็จ 10 แนวทางปฏิบัติ

8. กลยุทธ์ส่งเสริมการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีการหล่อหลอมเอาความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นพื้นฐานในการมอง และให้ความเห็นกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ที่ถูกต้องตามแบบแผน ปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป มีการประยุกต์ใช้ความรู้ ประสบการณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้และการทำงาน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ราบรื่น ไปได้ด้วยดี มีวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการเพิ่มอำนาจในการทำงานให้บุคลากรในสถานศึกษา ประกอบด้วย 1 มาตรการ 1 วัตถุประสงค์ 3 เป้าหมาย 4 ตัวชี้วัดความสำเร็จ 8 แนวทางปฏิบัติ

9. กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน หมายถึง วิธีการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรในองค์การ มีการประชุมเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ระหว่างสมาชิกในองค์การเพื่อการจัดการความรู้ แสวงหาความรู้ และสร้างองค์ความรู้ มีการบริหารเชิงกลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์ มีโครงสร้างองค์การสมัยใหม่- การจัดการองค์การแบบแบนราบ (Flat organization) มีผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการปรับเปลี่ยนองค์การ การปรับระบบ การสร้างฐานความรู้ของระดับกลุ่มงานตามโครงสร้างการบริหารงาน ประกอบด้วย 1 มาตรการ 1 วัตถุประสงค์ 3 เป้าหมาย 5 ตัวชี้วัดความสำเร็จ 12 แนวทางปฏิบัติ

10. กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา หมายถึง วิธีการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน และนำสิ่งที่ได้รับการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน มีการจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ มีการเสริมแรงผู้นำกลุ่มงานให้เป็นตัวอย่างผู้นำทางการเรียนและถ่ายทอดความรู้ และการส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้รับบริการ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของสถานศึกษาเพื่อเกิดการพัฒนา มีการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางการเรียนรู้กับองค์การภาครัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจ ในการจัดกิจกรรมเพื่อให้ครูและผู้เรียนในสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประกอบด้วย 1 มาตรการ 1 วัตถุประสงค์ 4 เป้าหมาย 4 ตัวชี้วัดความสำเร็จ 8 แนวทางปฏิบัติ

11. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ภายในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานของรัฐ โดยมีตำแหน่งวิทยฐานะ 8 ระดับ ได้แก่ รองผู้อำนวยการชำนาญการ รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการชำนาญการ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

12. ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ หมายถึง ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ ตามคำสั่งโรงเรียนในปีการศึกษา 2563 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

13. ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานงบประมาณ หมายถึง ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มบริหารงานงบประมาณ ตามคำสั่งโรงเรียนในปีการศึกษา 2563 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

14. ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล หมายถึง ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล ตามคำสั่งโรงเรียนในปีการศึกษา 2563 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

15. ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป หมายถึง ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป ตามคำสั่งโรงเรียนในปีการศึกษา 2563 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

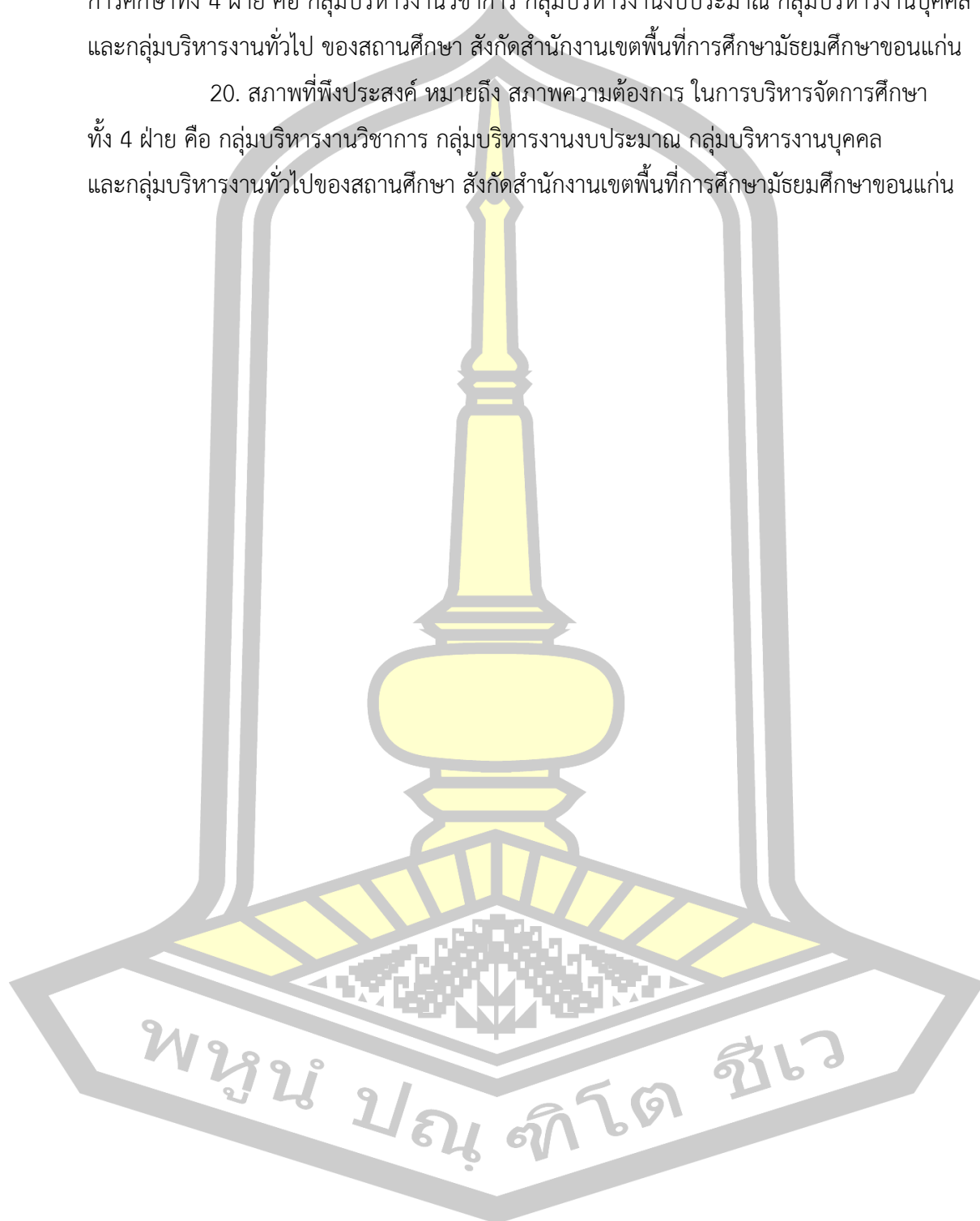
16. ครูหัวหน้างานแผนงาน หมายถึง ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานแผนงาน ตามคำสั่งโรงเรียนในปีการศึกษา 2563 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

17. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

18. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เป็นหน่วยงาน 1 ใน 62 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564 โดยเป็นหน่วยงานที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สูงสุดของทางราชการ

19. สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ในการบริหารจัดการ การศึกษาทั้ง 4 ฝ่าย คือ กลุ่มบริหารงานวิชาการ กลุ่มบริหารงานงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารงานทั่วไป ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

20. สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง สภาพความต้องการ ในการบริหารจัดการศึกษา ทั้ง 4 ฝ่าย คือ กลุ่มบริหารงานวิชาการ กลุ่มบริหารงานงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น” ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีสาระสำคัญดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.1 ความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.3 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.4 ความจำเป็นในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์
 - 2.1 ความหมายของกลยุทธ์
 - 2.2 ระดับของกลยุทธ์
 - 2.3 การบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 2.4 การวางแผนกลยุทธ์
 - 2.5 องค์ประกอบของกลยุทธ์
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์
 - 3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา ด้วยเทคนิค SWOT Analysis
 - 3.2 การทำ TOWS Matrix
4. บริบทโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
 - 4.1 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา
 - 4.2 การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

องค์การแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มีการศึกษามาตั้งแต่ปี 1978 เมื่อ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีผลงานเขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ในหนังสือชื่อ Organizational Learning : A theory of action perspective ซึ่งถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในระยะเริ่มแรกใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ แต่เนื่องด้วยเป็นงานเขียนเชิงวิชาการที่อ่านเข้าใจได้ยาก จึงไม่ได้รับความนิยมมากนัก ส่วนคำว่า “Learning Organization” ปรากฏครั้งแรกในฝั่งสหรัฐอเมริกาในหนังสือที่ Hayes เป็นบรรณาธิการ และในฝั่งอังกฤษ ปรากฏในหนังสือที่ Pedler เป็นบรรณาธิการ ในปี 1988

จนกระทั่งในปี 1990 Peter M. Senge ศาสตราจารย์ของ Massachusetts Institute of Technology (MIT) ได้เผยแพร่ในหนังสือ “The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization” แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ก็ได้รับการนิยมแพร่หลายไปทั่วโลก รวมถึงในประเทศไทยด้วย และ Peter M. Senge ได้เขียนหนังสือตามมาอีก 3 เล่ม นั่นคือ ในปี 1994 เขาตีพิมพ์หนังสือเชิงปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์การชื่อว่า “The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tool for building a Learning Organization” ต่อมาในปี 1998 เขาตีพิมพ์หนังสือ เรื่อง “The Fifth Discipline Challenge: Mastering The Twelve Challenges Change in Learning Organization” และในปี 1999 Peter M. Senge และคณะได้ตีพิมพ์หนังสือ “The Dance of Change” เพื่อส่งเสริมแนวทางการปรับเปลี่ยนองค์การด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้ (ดวงเดือน จันทร์เจริญ, 2558)

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

เจษฎา นกน้อย (2552) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการจัดการองค์การที่ระดมสรรพกำลังจากบุคลากรทุกคนในองค์การในการวิเคราะห์ความต้องการ การกำหนดเป้าหมายร่วมกันและแสวงหาวิธีการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ทิววรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2552) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การซึ่งปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย โดยอาศัยแนวคิดการจัดการความรู้และระบบต่าง ๆ เข้ามาช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์การ

ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ (2553) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีศักยภาพในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อาศัยการเรียนรู้ผลลัพธ์ จากการปฏิบัติงานในอดีต เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในปัจจุบัน โดยองค์การเองควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงศักยภาพในการร่วมสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นแก่ องค์การและสร้างสินค้าและบริการใหม่ ๆ ให้ตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละยุคสมัยได้

อนงค์ทิพย์ เอกแสงศรี (2557) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การพัฒนาองค์การที่มุ่งเน้นพัฒนาการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป สมาชิกในองค์การถือเป็นกุญแจสำคัญในฐานะผู้เรียนรู้และนำเอาความรู้มาพัฒนาองค์การให้บรรลุ เป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ผู้บริหารถือเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนให้แนวคิดนี้ปรากฏเป็นจริง ทั้งในฐานะผู้กำหนดวิสัยทัศน์ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การส่งเสริมให้สมาชิกปฏิบัติงานร่วมกัน และการสร้างวัฒนธรรมองค์การการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2562) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีทรัพยากรบุคคลมีความมุ่งมั่นที่จะขยายและพัฒนาขีดความสามารถของตน ผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยองค์การ จะสนับสนุนส่งเสริมการประยุกต์ใช้ความรู้และนำความรู้ไปใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นที่อย่างสร้างสรรค์และ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

Pedler และคณะ (1991) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่บุคคลขององค์การ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสีย หรือคู่แข่งและเป็นองค์การที่มีการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยสร้าง บรรยากาศในการเรียนรู้ที่มีลักษณะกระตุ้นให้บุคคลได้เรียนรู้ร่วมกัน

Garvin (1993) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มี ทักษะในการสร้างสรรค์ แสวงหา ถ่ายโอนและเชื่อมโยงองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรม ที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้ และองค์ความรู้ใหม่ ๆ

Barnett (1994) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการเชิง ประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการปฏิบัติและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นและ นำเข้าสู่การปฏิบัติงานที่ทำประจำทุกวัน ส่งผลให้บุคคลในองค์การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติ งานจนเป็นวัฒนธรรมในการทำงานขององค์การ

Marquardt (1996) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มี พลังแห่งการเรียนรู้และมีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยสามารถจัดการความรู้และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือ สู่ความสำเร็จ โดยมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยควบคู่กับการพัฒนาที่ต่อเนื่อง และส่งเสริมให้ทุกคน

เรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ซึ่งส่งผลให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและมีความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Pedler (1995) เรียกองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) โดยให้ความหมายว่า เป็นองค์การที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ให้กับสมาชิกขององค์การ และเปลี่ยนแปลงรูปลักษณะและเนื้อหาอย่างรู้เท่าทัน สิ่งนี้เป็นความคาดหวังที่จะสร้างองค์การที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง พัฒนา และเปลี่ยนแปลงตัวเอง สนองต่อความปรารถนาของผู้ปฏิบัติงานภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ เพื่อทำให้เกิดคุณค่าและความยั่งยืน

Marquardt (2002) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการจัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการเพิ่มผลผลิต

Senge (2006) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีความมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนา ปั่นที่ซึ่งมีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด สามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และสมาชิกในองค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดที่สร้างสรรค์ในการทำงานและมีการใช้แบบแผนทางความคิด มีการเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกัน และขยายขอบเขตเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ

Robbins และ Coulter (2012) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กรอบความคิด หรือปรัชญาที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบองค์การ เป็นองค์การที่ได้พัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลงขององค์การอย่างต่อเนื่อง โดยที่บุคคลจะบริหารจัดการกับความรู้ต่าง ๆ ด้วยการศึกษาและถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ ให้แก่ผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง สามารถประยุกต์ใช้ความรู้และนำความรู้ไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีทรัพยากรบุคคลมีความมุ่งมั่นที่จะขยายและพัฒนาขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ องค์การมีการพัฒนาสู่กระบวนทัศน์ใหม่โดยการจัดโครงสร้างองค์การให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารถือเป็นบุคคลสำคัญมีวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้และมุ่งสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ด้วยการส่งเสริมให้สมาชิกและทีมงานเกิดการเรียนรู้ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์การ

ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ ทั้งด้านภาวะผู้นำและการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะระหว่างกัน ทำให้การปฏิบัติงานได้ดีเลิศและรวดเร็ว การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญ สำหรับผู้บริหาร องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญ สรุปได้ดังนี้

1. องค์การตามแนวคิดเดิม มุ่งเน้นในเรื่องผลผลิต ขณะที่องค์การแห่งการเรียนรู้เน้นการเรียนรู้

2. องค์การตามแนวคิดเดิม มองว่าคนต้องมีทักษะความรู้ เพื่อนำมาใช้ในองค์การ แต่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่บุคลากรสามารถเพิ่มและพัฒนาทักษะความรู้ เพื่อสามารถทำงานในปัจจุบัน และเตรียมพร้อมสำหรับงานที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต

3. องค์การตามแนวคิดเดิม มีสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ มีภาระหน้าที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน การพัฒนาคนในองค์การจะเน้นความชำนาญเฉพาะอย่าง โดยแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัด ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้จะมุ่งเน้นให้ทุกคนมีการเรียนรู้และมีการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการ โดยการศึกษาหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในส่วนย่อยและส่วนรวม

4. องค์การตามแนวคิดเดิม ใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้เกิดความชำนาญขึ้นในตัวพนักงาน โดยเฉพาะทางด้านเทคนิค วิธีการผลิต องค์การจะเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้จะมุ่งพัฒนาให้ได้มีโอกาสรู้จักตนเอง วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของตนเองก่อนที่จะให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายในอาชีพของตน

5. องค์การตามแนวคิดเดิม มองว่าแรงงานจัดเป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งที่ได้รับค่าตอบแทนตามผลงานที่ทำ แต่องค์การแห่งการเรียนรู้จะมองว่าคนจำเป็นต้องเรียนรู้ตลอดเวลา เพราะเทคโนโลยีและความรู้ต่าง ๆ เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

6. องค์การตามแนวคิดเดิม ผู้บริหารถูกมองว่าเป็นผู้บังคับบัญชาคอยควบคุมการทำงานของบุคลากร แต่แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะกำหนดให้ผู้บริหารหรือหัวหน้าทำหน้าที่ในการสอนงาน แนะนำให้คำปรึกษาแก่บุคลากรเป็นหน้าที่หลัก ช่วยจัดกิจกรรม และสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

7. องค์การแห่งการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับทักษะการสอนงาน การให้คำแนะนำปรึกษา ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีทักษะ มีความรู้และความสามารถเกี่ยวกับการทำหน้าที่สอนงาน เพื่อให้บุคลากรในองค์การสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ โดยมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน และสามารถเรียนรู้จากหน่วยงานอื่น ๆ

ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยี ใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศมาพัฒนางานที่ปฏิบัติ ให้ผลการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

8. องค์การแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมบุคลากรเกิดการเรียนรู้ มีความรู้ ความชำนาญ มีนิสัยรักการอ่านและเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ รวมถึงการยกระดับศักยภาพของการเรียนรู้เป็นทีม

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นรูปแบบการมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของบุคคล ทีมงาน และองค์การจาก ภายใต้อิทธิพลที่เพิ่มไปสู่แนวคิดใหม่ที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์การมีขีดความสามารถในการแข่งขัน กับองค์การอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มีนักวิชาการ นักคิด นักปฏิบัติทั้งในประเทศไทย และต่างประเทศ นำเสนอไว้หลายท่าน ได้แก่ Senge (2006), Pedler, Burguyne and Boydell (1991), Bennett and O'Brien (1994), Marquardt and Reynold (1994), Marquardt (1996), Gavin (1993), Morgan (2006), Sarder (2016), วิจารย์ พานิช (2550), ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2552), จิรประภา อัครบวร (2554), เจษฎา นกน้อย (2554) และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2562) ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวคิดจากนักวิชาการ นักคิด นักปฏิบัติ ในประเทศไทย จากศึกษาตั้งแต่ปี พุทธศักราช 2550 - 2562 และการศึกษาของนักวิชาการ นักคิด นักปฏิบัติ จากต่างประเทศที่มีส่วน ชี้นำความคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เข้าสู่ประเทศไทย ตั้งแต่ปี คริสต์ศักราช 1990-2016 โดยเรียงลำดับการศึกษาทางวิชาการจากในอดีตถึงปัจจุบัน สรุปได้ดังนี้

วิจารย์ พานิช (2550) ได้เสนอแนวคิดการเป็นองค์การที่จะสามารถเผชิญกับ สภาพอนาคตที่ไม่แน่นอนได้ องค์การต้องมีขีดความสามารถ 12 ประการในการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ซึ่งวิจารย์ พานิช ได้เรียกการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า “องค์การอัจฉริยะ” ดังนี้

1. มีเป้าหมายที่ชัดเจน โดยทุกคนในองค์การร่วมคิดและเป็นเจ้าของเป้าหมาย แต่เป็นเป้าหมายในระดับคุณค่า มีความมุ่งมั่น (Passion) สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต้องมีกระบวนการ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2. ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท (อปมาโท มีสติ & ปัญญา) มีความเชื่อในความ เปลี่ยนแปลง (ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท) ต้องตั้งสติอยู่ในการเปลี่ยนแปลง ต้องบริหาร การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก โดยต้องใช้การจัดการเชิงบวก (Positive Change Management)

3. มีและใช้แผนยุทธศาสตร์ KM (Knowledge Management) ต้องมีแผน KM เป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์องค์การ

4. มีและใช้ภาวะผู้นำและแกนนำ (Leadership) ผู้บริหารสูงสุดต้องบริหาร กระบวนทัศน์ ภาวะผู้นำต้องมีอยู่ทั่วทั้งองค์กร อยู่ในทุกคน ทุกคนเป็นผู้นำ นำการเปลี่ยนแปลง ณ จุดที่ตนเองรับผิดชอบ ทหาวิธีการใหม่ ๆ สร้างนวัตกรรม สร้างการเปลี่ยนแปลงกับเพื่อนร่วมงาน มีการทำ CQI (Continuous Quality Improvement) ร่วมกันสร้าง Organizational Knowledge จาก Individual Knowledge

5. จัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน องค์กรอัจฉริยะเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างคน เพราะความสัมพันธ์ระหว่างคนจะทำให้องค์กรมีพลังมากขึ้น

6. ทักษะพื้นฐานของบุคคลากร เป็นทักษะในระดับวิถีคิดและให้คุณค่า เป็นการปฏิบัติ การคิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะที่สำคัญที่สุดคือทักษะการฟัง ทักษะในการเข้าใจ Mental Model ของตนเองและของผู้อื่นเป็นการพัฒนาองค์กร

7. ทักษะในการใช้ “ตัวช่วย” (Enablers) KM Enabler คือ เครื่องมือที่เป็นตัวช่วยให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีพลัง ใช้เท่าที่จำเป็น ตัวอย่าง ตัวช่วย เช่น BAR (Before Action Review), OM (Outcome Mapping) เป็นต้น

8. ไร้กำแพง กำแพงไม่ใช่กำแพงจริงแต่เป็นกำแพงใจ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน ทำให้เกิดการเรียนรู้ อุปสรรคที่สำคัญคือต่างคนต่างอยู่เป็นหน่วย ไม่มีเวลามาพูดคุย การทำงาน ต้องไม่เริ่มจากศูนย์เพราะเพื่อนร่วมงานบางคนอาจมีความรู้นั้นอยู่แล้ว มีประสบการณ์ของเพื่อน มาช่วยแก้ปัญหา เครื่องมือหลายกำแพง เช่น CFT (Cross Function Team: กลุ่มของบุคลากรที่มาจากหลายหน่วยงานภายในองค์กรมีความรู้และทักษะหลากหลายมารวมกัน เพื่อวัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง) ของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ, Task Force คณะทำงานเฉพาะกิจ, Job Rotation ทำงานโดยหมุนความรู้ให้เพื่อนร่วมงานด้วย, CoP : Community of Practice เป็นเครือข่ายชุมชนแนวปฏิบัติ เป็นเครื่องมือทรงพลัง ต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการปฏิบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่งระหว่างสมาชิกชุมชน เป็นต้น

9. อีสรภาพ บรรยากาศเชิงบวก ต้องให้คนทำงานสามารถลองผิดลองถูกได้เอง และทำให้คนทำงานได้เป็นผู้นำตัวเล็ก ๆ ถ้าคิดที่จะเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนอยู่ตลอดเวลา ทำให้คนทำงานมีความสุข

10. มีและใช้ การจัดการคนเก่ง การจัดการชุมทรัพย์ทางปัญญา ซึ่งก็คือ ทรัพยากรทางปัญญา Intellectual Capital (IC) เป็นสิ่งที่จับต้องได้และไม่ได้ เช่น เป็นคน เป็นความสัมพันธ์ เป็นวัฒนธรรมเป็นความรู้ใหม่ เป็นต้น

11. มีและใช้ ระบบบันทึก ชุม/คลัง ความรู้ ในองค์กรต้องสนับสนุนให้ คนทำงานจดบันทึก จดในสิ่งที่ตนสนใจขึ้นจากการทำงาน บันทึกการเรียนรู้จากหน้างาน แล้วนำมาทำ ความเข้าใจ ยกระดับความรู้ร่วมกัน และมีการจัดการเรื่องเล่าให้เป็นหมวดหมู่

12. มิและใช้ระบบ ICT (Information Communication Technology) ดังนั้น องค์การอัจฉริยะ คือ องค์การที่มีความรู้ความสามารถมากกว่าปกติ CIA: Central Intelligence Agency เป็นองค์การที่มีนักคิด นักวิเคราะห์ นักสืบค้น นักปฏิบัติทำงานอยู่ เป็นองค์การที่มี ฐานความรู้ ภูมิปัญญา ฉลาดคิด ฉลาดฟัง ฉลาดทำ ทั้งนี้ ต้นกำเนิดขององค์การอัจฉริยะเกิดมาจาก องค์ความรู้เดิมและองค์ความรู้ใหม่ ทักษะและรูปแบบความคิด เกิดสารสนเทศใหม่ ก่อให้เกิด ทางเลือกที่หลากหลาย ฉลาดเลือกและฉลาดทำ อันเป็นฐานของพลังความรู้ (Knowledge Power) ที่จะเป็พลังแห่งความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำสู่การปฏิบัติ

หลักสำคัญ 5 ประการ ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)
2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)
3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2552) ได้เสนอแนวคิด “องค์ประกอบขององค์การแห่ง ความรู้” มี 6 ปัจจัย ซึ่งแต่ละปัจจัยจะมีความเชื่อมโยงเข้าหากัน จนในที่สุดจะพัฒนาไปสู่การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ขององค์การ
2. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การในด้านการจัดการความรู้
3. ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ
4. การสร้างวัฒนธรรมองค์การให้อื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่าง

สมาชิกในองค์การ

5. การประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์การ
6. รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิตจะมีผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่ง

ความรู้มากกว่าโครงสร้างองค์การแบบราชการ

จิระประภา อัครบวร (2554) ได้เสนอแนวคิด องค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. ควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ คือสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเองโดยสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคคล สร้างสรรค์ผลงานที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ มีกลไกต่าง ๆ ในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์การได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมด้วยตนเองได้อย่าง ต่อเนื่อง

2. ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งจะเป็นภาพความคิดขององค์การในอนาคต เสมือนให้ทุกคนมีฝั่นร่วมกัน เป็นฝั่นที่ปรารถนาจะให้เกิดขึ้นจริง ทุกคนจะต้องทุ่มเทแรงกายแรงใจ ในการกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้เริ่มเรียนรู้ ทดลอง สิ่งใหม่ ๆ ของคนในองค์การเป็นไปในทิศทาง เดียวกัน

3. ควรมีการตระหนักถึงแบบแผนความคิดอ่าน คือ บุคลากรสามารถเกิด ความคิดความเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และพยายามพัฒนารูปแบบความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

4. ควรมีการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิด เพื่อพัฒนาความรู้และศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้มาจากการค้นคว้าทั้งจากภายนอก และภายใน การเรียนรู้เป็นทีมยังต้องรวมไปถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีม จะช่วยให้การทำงานใน องค์การดีขึ้นด้วย มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพได้เต็มที่

5. ควรพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถในความคิดเชิงระบบ คือ สามารถคิด อธิบายและทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ทำให้สร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่าง เป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

เจษฎา นกน้อย (2554) ได้เสนอแนวคิด องค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า คือ องค์รวม คุณลักษณะขององค์การประเภทหนึ่งที่แตกต่างกันจากองค์การทั่วไป มีจุดมุ่งหมายเพื่อกระตุ้นให้สมาชิก เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และพร้อมที่จะนำสิ่งที่ได้รับจากการเรียนรู้มาพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การปรับปรุงโครงสร้างองค์การใหม่ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมาย โดยมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง

2. การกำหนดให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์การที่สมาชิกทุกคนควร ยึดถือปฏิบัติตาม

3. การสำรวจสถานการณ์ทางด้านสังคมเศรษฐกิจและการเมือง เพื่อนำไปสู่การ ปรับปรุงวิสัยทัศน์และพันธกิจให้สอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการสร้างการรับรู้ วิสัยทัศน์ร่วมกันทั่วทั้งองค์การเพื่อให้สมาชิกเข้าใจทิศทางการดำเนินงานขององค์การ

4. ผู้บริหารควรกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่สมาชิกและทีมปฏิบัติงาน มากยิ่งขึ้น

5. ผู้บริหารควรเสริมสร้างบรรยากาศองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการเปิดกว้างทาง ความคิดและการกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน

6. ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้สมาชิกใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานและการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม

7. การเสริมสร้างระบบสอนงานระหว่างสมาชิกเก่าที่จะเป็นผู้ถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานให้แก่ผู้เข้ามาใหม่ รวมถึงสร้างแนวทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกด้วยกัน

8. ผู้บริหารและสมาชิกในองค์การยินยอมพร้อมใจที่จะเรียนรู้ข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานพร้อมนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน

9. ผู้บริหารควรจัดให้องค์การได้มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2562) ได้สรุปแนวความคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้จากงานเขียนในหนังสือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ดังนี้

1. การจัดการความรู้ โดยพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บุคลากรมีลักษณะผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

2. ควรเสริมสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการทำงานของบุคลากร

3. ให้และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น

4. หน่วยงานควรมีการกำหนดโครงสร้าง ขอบเขตการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนไว้ให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรในองค์การมีแนวทางปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ

5. ผู้บริหารควรสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าและมีอิสระในการปฏิบัติงาน และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

6. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

7. ผู้บริหารควรเพิ่มการมอบอำนาจตามความเหมาะสม เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่าง ๆ

8. การจัดสรรงบประมาณเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้วัสดุ อุปกรณ์ มีเทคโนโลยีสนับสนุนที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ

Pedler, Burguynne และ Boydell (1991) ได้เสนอแนวคิดว่า องค์การหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ มีปัจจัยที่สำคัญ 5 ด้าน 11 ประการ ดังนี้ คือ

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1.1 กลยุทธ์การเรียนรู้ องค์การควรจะใช้การเรียนรู้ เป็นกลยุทธ์เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 การสร้างนโยบายการมีส่วนร่วม สมาชิกทุกคนควรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการก่อรูปนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ

2. ด้านการมองเห็นในองค์การ (Looking In)

2.1 การให้ข่าวสารข้อมูลแก่บุคลากร เพื่อสร้างการทำความเข้าใจ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างฐานข้อมูล มีระบบสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจทิศทางขององค์กร และทำให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง

2.2 การสร้างระบบบัญชีและระบบควบคุมระบบบัญชี งบประมาณ และการรายงานเป็นระบบที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ เช่น การมีระบบการเงิน เพื่อกระตุ้นหน่วยงานและบุคคลให้ทราบถึงสถานะความเสี่ยงขององค์กร ส่วนระบบควบคุมนั้นออกแบบและดำเนินการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

2.3 การแลกเปลี่ยนภายในส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานในองค์กรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หรือกับลูกค้าที่มาใช้บริการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และได้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อพัฒนางานในหน่วยงานของตนให้ดียิ่งขึ้น

2.4 ระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น ระบบการให้รางวัลกับการทำงานควรมีการยืดหยุ่น เช่น การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน มากกว่าที่จะกำหนดอัตราตายตัว นอกจากนี้ควรตระหนักถึงระบบการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินด้วย

3. ด้านโครงสร้าง (Structure)

องค์กรควรจะมีการจัดโครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enabling structure) มีระบบโครงสร้างที่ยืดหยุ่นเพื่อให้โอกาสแก่ทุกคนมีความก้าวหน้าในอาชีพงาน

4. ด้านการมองภายนอก (Looking out)

4.1 การให้บุคลากรเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยการให้บุคลากรทุกคนไปพบกลุ่มลูกค้า ผู้ผลิต สมาชิกชุมชน เพื่อรวบรวมนำเสนอ และรายงานข้อมูลข่าวสารด้านการตลาด เหตุการณ์ของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง แนวโน้มของโลกและสิ่งต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร โดยการร่วมกับองค์กรคู่แข่งเพื่อแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำ และบุคลากรขององค์กรต้องติดตามและมีส่วนร่วมในการประชุมเรียนรู้ กับผู้ร่วมธุรกิจ ผู้ถือหุ้น ผู้ผลิต ลูกค้าและคู่แข่ง

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ ภารกิจแรกของผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ การทดลองที่ได้จากประสบการณ์ เมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้นในองค์กรทุกคนในองค์กรจะต้องรู้จักการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา และนำข้อผิดพลาดนั้นมาเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น ความแตกต่างของทุกคนในองค์กรจะถูกมองว่าเป็นคุณค่าที่ดีที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์

5.2 โอกาสในการพัฒนาตนเองของทุกคน การมีแหล่งทรัพยากร และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่พร้อมสำหรับสมาชิกทุกระดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง

โดยมีแนวทางที่เหมาะสม และมีข้อมูลย้อนกลับเพื่อกระตุ้นบุคลากรให้รับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

Bennett และ O'Brien (1994) ได้นำเสนอแนวคิด 12 ปัจจัย ที่นำไปสู่การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งเพื่อสร้างการเรียนรู้ให้ครอบคลุมทุกระบบการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การสร้างกลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or Vision) ขององค์กรเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นที่ยึดถือปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร

2. การปฏิบัติเชิงการบริหาร (Executive Practices) การสร้างบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรได้เห็นถึงความชัดเจนถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและความก้าวหน้าขององค์กร สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ต่อทุกคน

3. การปฏิบัติเชิงการจัดการ (Managerial Practices) การสร้างบทบาทของผู้บริหารในด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในองค์กร ด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรบูรณาการสิ่งที่ต้องเรียนรู้ร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ มีโอกาสได้นำเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ เพื่อการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นแก่องค์กร

4. บรรยากาศ (Climate) คือ ค่านิยม และเจตคติของทุก ๆ คน ในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะนำบรรยากาศแห่งการเปิดใจและไว้วางใจกันมาใช้ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ทุกฝ่ายสามารถสนับสนุนงานให้ออกมาตีเยี่ยม

5. องค์กรหรือโครงสร้างของงาน (Organization or Job Structure) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกทุกระดับปฏิบัติงาน

6. การไหลเวียนของข้อมูลสารสนเทศ (Information Flow) การส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการคลังข้อมูล เพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลสารสนเทศ และการเผยแพร่ระบบคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ เทคโนโลยีอุปกรณ์สื่อสารต่าง ๆ จะช่วยสนับสนุนให้เกิดความสะดวกในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรและเพื่อให้บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องในภารกิจหน้าที่ของตนเองได้อย่างรวดเร็ว ทันเหตุการณ์ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายได้

7. การปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน (Individual and Team Practices) การแบ่งปันความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ที่สมาชิกแต่ละคนมีให้แกกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้และไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมาและทำงานเพื่อแก้ไขปัญหา

8. กระบวนการทำงาน (Work Process) องค์การจะกระตุ้นการเรียนรู้ได้โดยผ่านวิสัยทัศน์ ระบบสารสนเทศ การสอนงาน การให้คำปรึกษา หรือฝึกเทคนิคในการแก้ปัญหาอย่างมีระบบเพื่อให้สามารถกำหนดทิศทาง หรือปรับสภาพกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศซึ่งต้องอาศัยการเรียนรู้ กระบวนการปฏิบัติงานทั้งจากองค์การของตนเองและจากองค์การอื่น ๆ

9. เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน (Performance Goals or Feedback) การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ที่มุ่งสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการนั้นย่อมส่งผลต่อการประเมินผลงานที่ถูกต้อง องค์การที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ การเรียนรู้เพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างเดียวจะไม่ประสบความสำเร็จ คุณค่าของการเรียนรู้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการช่วยเหลือองค์การในการให้บริการที่ดีขึ้นสำหรับผู้รับบริการ ซึ่งต้องอาศัยการได้รับข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ

10. การฝึกอบรมหรือการศึกษา (Training or Education) การจัดการศึกษา และการจัดการฝึกอบรมให้แก่สมาชิกในองค์การ เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นในองค์การแห่งการเรียนรู้ โปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นทางการจะส่งเสริมให้บุคคลสามารถเรียนรู้ พัฒนาด้วยตนเอง และเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น การสร้างเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรจะต้องสร้างระบบที่เป็นการพัฒนาด้วยเทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร หรือฝึกปฏิบัติโดยผ่านดาวเทียมและคอมพิวเตอร์ เช่น การประชุมทางไกลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (Video Conference)

11. การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน (Individual or Team Development) การพัฒนาทีมงานและสมาชิกในองค์การให้เกิดการเรียนรู้และพร้อมที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

12. การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards or Recognition) ระบบการให้รางวัลและการยอมรับจะส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคล แบบทีม และแบบองค์การ ซึ่งการให้รางวัลอาจให้หลากหลายรูปแบบ

Marquardt และ Reynold (1994) กล่าวถึง องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีสำคัญต่อการปรับปรุงและพัฒนาขับเคลื่อนองค์การจำนวน 11 องค์ประกอบ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การมีความเหมาะสม (Appropriate Structure) องค์การควรมีโครงสร้างแบบแบนราบ เพื่อความยืดหยุ่นคล่องตัว ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป อำนาจต่อการติดต่อประสานงานระหว่างสมาชิกองค์การ การกระจายอำนาจให้สมาชิกและการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม รวมถึงการสร้างเครือข่ายพันธมิตรภายนอกองค์การ

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate Learning Culture)

การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งการวัดผลสำเร็จการเรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) การไตร่ตรอง (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองทุกคน รวมทั้งการสนับสนุนด้านขวัญและกำลังใจและการเงินจากองค์กร

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้เกิดผลออกมา สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ได้แก่ ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงแสดงท่วงทีในวิสัยทัศน์ของตนเอง เลือกลงเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. การสร้างความรู้และการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) กระบวนการในการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งได้แก่ การถ่ายโอนข้อมูล การรวบรวมความรู้ การจัดเก็บความรู้ การเผยแพร่ความรู้

6. การใช้เทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้ (Learning Technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงใช้สำหรับการพัฒนาทักษะและความรู้ของสมาชิกองค์กร

7. การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) องค์กรและสมาชิกในองค์กรควรทบทวนผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เพื่อนำข้อมูลสารสนเทศนั้นมาสู่การพัฒนาคุณภาพและสร้างองค์กรที่มีผลลัพธ์เป็นเลิศ

8. กลยุทธ์ (Strategy) การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยมุ่งสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกทุกคน

9. การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ (Support Atmosphere) การสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล

10. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและการสร้างเครือข่ายพันธมิตร (Teamwork and Networking) การสร้างความเป็นทีมงานในองค์กรซึ่งส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันและเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ยังรวมถึงการสร้างเครือข่ายสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอกองค์กรด้วย

11. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด

Marquardt (1996) ได้เสนอแนวคิดว่า องค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขัน และมีการพัฒนาที่ยั่งยืนได้ จะต้องมีการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็แนวทางที่จะนำพาให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ โดย Marquardt ได้เสนอแนวคิดในการสร้างองค์กรการเรียนรู้ ในรูปแบบ “The System-Linked Organization Model” ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ดังนี้

1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) องค์กรจะต้องมีลักษณะการเรียนรู้ที่ไม่หยุดนิ่ง และต่อเนื่องในทุกกระดับ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ได้แก่ ระดับการเรียนรู้ประเภทการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้ มีรายละเอียด ดังนี้ ระดับการเรียนรู้ 3 ระดับ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่มและการเรียนรู้ระดับองค์กร ประเภทการเรียนรู้ 4 รูปแบบ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipator Learning) การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ (Deutero Learning) และ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ทักษะการเรียนรู้ 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared Vision) และการสนทนา (Dialogue)

2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นองค์กรต้องปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมและกลยุทธ์ เพื่อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ Marquardt มุ่งให้ความสำคัญ 4 มิติ ในระบบย่อยด้านองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ และโครงสร้างองค์กร รายละเอียดขององค์ประกอบย่อย มีดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์กร ช่วยสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างความหมายและคุณค่าให้กับบุคคล

2.2. วัฒนธรรมองค์กร (Culture) เป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีปฏิบัติของคนในองค์กร ค่านิยม ซึ่งมีอิทธิพลในการผลักดันให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์วัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมีระบบค่านิยมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ได้แก่ บรรยากาศขององค์กร

ที่ซึ่งให้คุณค่าและรางวัลกับการเรียนรู้ มีการแบ่งความรับผิดชอบอย่างทั่วถึง มีความไว้วางใจและความอิสระแห่งตน (Trust and autonomy) ให้ผลตอบแทนสำหรับนวัตกรรมใหม่ การทดลองและความเสี่ยง (Risk taking) การสนับสนุนด้านงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาางานของบุคลากร ความหลากหลาย (Diversity) และการสร้างความร่วมมือ ข้อผูกพันในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และการบริการอย่างต่อเนื่อง การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและภาวะที่ยุ่งเหยิง (Chaos) คุณภาพชีวิตของการทำงาน (Quality of work life)

2.3. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมต่อการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต หรือสิ่งที่จะต้องการจะเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่กำหนดก่อนกลยุทธ์ หรือกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดรูปแบบและทิศทาง กลยุทธ์มีอิทธิพลต่อการเริ่มต้นในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ ประสานความสำเร็จของบุคคลและธุรกิจเข้ากับการเรียนรู้ในองค์การอย่างกว้างขวาง สร้างการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติการและกิจกรรมขององค์การ เชื่อมโยงนโยบายต่าง ๆ ในการจัดคนในองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ตระหนักและให้รางวัลต่อการเรียนรู้วัดผลและเผยแพร่ผลกระทบ รวมทั้งประโยชน์ต่าง ๆ ที่องค์การจะได้รับ สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้เวลาในการเรียนรู้ สร้างสรรค์สภาพแวดล้อมทางกายภาพและช่องว่างสำหรับการเรียนรู้ ทำให้เกิดการเรียนรู้ในงานให้มากที่สุด

2.4 โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งสำคัญต่อวิธีการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วยการควบคุมภายใน ระบบการติดตามผลการดำเนินงาน การสื่อสารภายในองค์การ รวมทั้งกระบวนการตัดสินใจ ดังนั้นโครงสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะยืดหยุ่น เปิดเผย มีอิสระ ซึ่ง Marquardt ได้เสนอแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์การ ไว้ดังนี้ ลำดับชั้นการบังคับบัญชาเป็นแนวราบ (Flat Hierarchy) ลดการแบ่งแยกและคำนึงถึงองค์รวม (Holistic) การดำเนินงานในรูปแบบโครงการ (Project form) และการประเมินโครงการ การสร้างเครือข่าย (Networking) ทั้งภายในและภายนอกองค์การ การจัดการแบบเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial) ปรับเปลี่ยนโครงสร้างแบบระบบราชการ (Bureaucracies)

3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) องค์การจะต้องเปิดโอกาสหรือให้อำนาจแก่บุคคล เนื่องจากบุคคลเป็นส่วนสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้นำเอาข้อมูลมาเปลี่ยนแปลงให้เป็นความรู้ที่ทรงคุณค่าให้กับสมาชิกกับองค์การเพื่อนำไปใช้ ประกอบด้วย บุคลากร ผู้นำ/ผู้บริหาร ผู้รับบริการ/ลูกค้า ผู้ส่งสินค้า/ผู้จำหน่าย พันธมิตร/หุ้นส่วน และชุมชน ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการสร้างพลังอำนาจและมอบอำนาจให้บุคคลได้แก่

3.1 ด้านบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระ มีพลังและกระตือรือร้น กระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้มากที่สุด มีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผนของ องค์กร สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรและองค์กร

3.2 ด้านผู้นำ/ผู้บริหาร ที่ต้องมีบทบาทและทักษะการเป็นผู้สอน เป็นพี่เลี้ยง

3.3 ด้านผู้รับบริการ/ลูกค้า ที่จะให้ข้อเสนอแนะและให้ข้อมูลป้อนกลับ เกี่ยวกับการให้บริการขององค์กร

3.4 ด้านผู้ส่งสินค้า/ผู้จำหน่าย ความสำเร็จขององค์กรที่มีเครือข่ายทางธุรกิจ ไม่เพียงแต่บุคลากรและลูกค้าแต่รวมถึงผู้ส่งสินค้าการยอมให้ผู้อื่นในสายโซ่ทางธุรกิจได้เรียนรู้ร่วมกัน เกี่ยวกับความผูกพันและนโยบายต่าง ๆ เช่นเดียวกับการจัดการที่เหมาะสม หรือทักษะทางเทคนิค สามารถสร้างคุณค่าให้กับทุก ๆ คนในระยะยาว

3.5 ด้านพันธมิตร/หุ้นส่วน ในการแข่งขันระดับโลก มีองค์กรต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมาย การปรากฏเพิ่มขึ้นนั้น ได้เพิ่มการประสานงานการทำงานกันระหว่างองค์กรขึ้น เป็นการช่วยเหลือสนับสนุนกันระหว่างองค์กรในรูปแบบพันธมิตร องค์กรส่วนใหญ่ใช้สัมพันธภาพ ระหว่างองค์กรสำหรับจุดมุ่งหมายของการเพิ่มผลกำไร ส่วนแบ่งตลาด การตัดลดค่าใช้จ่าย การลดเวลา กระบวนการและนโยบายการปฏิบัติการ สถิติปัญญาของลูกค้า ความแตกต่างด้าน วัฒนธรรม เป็นต้น ความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์กรนี้ จะสร้างคุณค่าให้กลายเป็น การลงทุนระยะยาว ผลกำไรที่มากขึ้นและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอนาคต

3.6 ด้านชุมชน ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ เช่น 1) เป็นการ เพิ่มพูนภาพลักษณ์ขององค์กรในชุมชน 2) ความสนใจของชุมชนด้านการทำงานหรือการซื้อจาก บริษัท 3) เพิ่มประสิทธิภาพด้านคุณภาพชีวิตคนในชุมชน 4) การเตรียมกำลังคนในอนาคต 5) โอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรต่าง ๆ ในชุมชน

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในยุคปัจจุบัน ความรู้ กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่า ทรัพยากรด้านการเงิน เทคโนโลยี ระบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างวัฒนธรรม เทคโนโลยี ระบบและกระบวนการทำงานล้วนแล้วแต่ขึ้นอยู่กับ ความรู้ความเชี่ยวชาญทั้งสิ้น บุคลากรต่างต้องการความรู้เพื่อที่จะเพิ่มความสามารถในการพัฒนา สินค้าและบริการให้ดีและมีคุณภาพมากขึ้นกว่าเดิม ดังนั้นความรู้จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนา สินค้าและบริการที่เหมาะสมกับยุคสมัย การจัดการความรู้ ทั้งในด้านการแสวงหาความรู้ (Acquired) สร้างองค์ความรู้ (Created) จัดเก็บความรู้ (Storage) และถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) จะสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สำเร็จตาม เป้าหมายได้รวดเร็วถูกต้อง สามารถอ้างอิงแหล่งที่มาของความรู้ได้ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบระเบียบ

สะดวกต่อการนำมาใช้งาน สามารถถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้แก่ทีมงานได้ ประกอบด้วย รายละเอียด ดังนี้

4.1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge acquisition)

4.1.1 การรวบรวมความรู้จากภายนอก (External collection of knowledge) จากสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่มีองค์การใด ๆ ที่จะสามารถทำงานต่าง ๆ ได้ดีเยี่ยมตลอดกาล หรือสามารถควบคุมสิ่งแวดล้อมภายนอกได้เสมอ ดังนั้นองค์การในยุคปัจจุบันจึงควรจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อที่จะพัฒนาตนเองและสร้างแนวความคิดใหม่ที่ดีขึ้น วิธีการที่องค์การที่จะแสวงหาข้อมูลจากภายนอกองค์การมีความหลากหลายวิธี ได้แก่ การเทียบเคียงจากองค์การอื่น (Benchmarking) การสัมมนา การจ้างที่ปรึกษา การแสวงหาข้อมูลจากสื่อต่าง ๆ เช่น โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ หนังสือพิมพ์ วารสาร สืบเสาะติดตามแนวโน้มด้านธุรกิจ สังคมและเทคโนโลยี ร่วมมือกับองค์การอื่น หรือการสร้างพันธมิตรและหุ้นส่วน

4.1.2 การรวบรวมความรู้ภายในองค์การ (Internal collection of knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้จากทุก ๆ ส่วนขององค์การจะเป็นหลักในการเพิ่มคุณค่าแก่ทรัพยากรสำหรับองค์การและการได้มาซึ่งความรู้ต่าง ๆ ในองค์การ ทำได้โดยการให้ความรู้แก่บุคลากร การเรียนรู้จากประสบการณ์และดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่าง ๆ

4.2 การสร้างความรู้ (Knowledge creation)

การสร้างองค์ความรู้ใหม่ ทำได้โดย การถ่ายโอนความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล ออกมาให้แก่กันและกัน (Tacit to Tacit) การรวบรวมและการสังเคราะห์องค์ความรู้ที่มีการจดบันทึกไว้ (Explicit to Explicit) การแปลงความรู้ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลออกมาเป็นความรู้ที่เปิดเผย โดยการสร้างนวัตกรรม (Tacit to Explicit) การนำเอาความรู้ที่เปิดเผยที่สร้างสรรค์เก็บเข้าไว้ในตัวบุคลากร (Explicit to Tacit) การสร้างความรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) การสร้างความรู้จากการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem solving) การสร้างความรู้จากการทดลอง (Experimentations)

4.3 การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage)

องค์การต้องกำหนดว่าความรู้ใดที่จำเป็นและสมควรเก็บไว้ และจะเก็บรักษาให้ดีที่สุดได้อย่างไร การจัดเก็บความรู้สามารถกระทำโดยอาศัยเทคโนโลยี หรือภายในบุคคล และการจัดเก็บ ที่ดีจะต้องสามารถดึงความรู้ออกมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว จัดหมวดหมู่จำแนกประเภท เช่น ประเภท องค์ความรู้ นโยบาย ขั้นตอนการดำเนินงานรวมทั้งสามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน ถูกต้องทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการ

4.4 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

ความรู้ควรกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร ความรู้ อาจถ่ายโอนไปในรูปแบบ เช่น การสื่อสารโดยการเขียน การฝึกอบรม การประชุม ภายในการสรุปข่าวสาร การหมุนเวียน เปลี่ยนงาน การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง รวมถึงการถ่ายโอนความรู้แบบไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ที่ทำทุกวัน เช่น เรื่องราวต่าง ๆ ที่เล่าต่อกันมา การทำงานของแต่ละทีมงานและเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

5. การนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application)

เทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยสำคัญมากสำหรับโลกในยุคนี้ เพราะหากองค์กรใดก็ตามมีอำนาจทางเทคโนโลยีสูงจะมีความได้เปรียบและสามารถที่จะก้าวล้ำหน้าองค์กรอื่นได้ ดังนี้

5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology)

เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้การดำเนินงานองค์กรรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากความรู้ได้ถูกแพร่กระจายไปอย่างรวดเร็ว ที่ทุกคนสามารถถึงความรู้ที่ต้องการออกมาใช้ได้ทุกที่ทุกเวลา บุคลากรแต่ละฝ่ายสามารถส่งและรับข้อมูลสารสนเทศได้ทุก ๆ ที่ทำให้การวางแผนและการตัดสินใจในการดำเนินงานเป็นไปได้อย่างทันเหตุการณ์

5.2 เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge)

เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วองค์กรและทั่วโลก

5.3 เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Technology for Enhancing Knowledge)

จะเกี่ยวข้องกับการนำเอาวิดิทัศน์ โสตทัศน์และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสมผสานมาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอดและพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

Gavin (1993) กล่าวถึงหลัก 5 ประการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนี้

1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) โดยนำข้อมูลจริงมาใช้ในการตัดสินใจแทนการใช้สมมติฐาน รวมทั้งมีการใช้เครื่องมือมาช่วยในการแก้ปัญหา และจัดระบบระเบียบข้อมูลด้วย
2. การทดลองแนวทางใหม่ ๆ (Experimentation with New Approaches) โดยใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งการทดลองนี้จะทำคู่ขนานไปกับการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลองอาจจะเป็นลักษณะของการทำการทดลองย่อย ๆ เพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและการเรียนรู้จากอดีต (Learning from their Own Experience and Past History) องค์กรจะต้องตรวจสอบทั้งการประสบความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร อย่างเป็นระบบ มีการเก็บรวบรวมและจัดบันทึกเป็นข้อมูลและสามารถสืบค้นมาคู่ได้เมื่อต้องการใช้ข้อมูล

4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from the Experiences and Best Practices of Others) สามารถทำได้โดยการเทียบเคียงกับองค์กรอื่นที่ดีกว่า (Benchmarking) โดยประโยชน์ที่ได้รับจะมาจากการศึกษาวิธีการปฏิบัติที่ดีในการทำงาน นอกจากนี้ยังสามารถเรียนรู้ได้จากผู้รับบริการ เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่สะท้อนเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently) การกระจายความรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเป็นเรื่องสำคัญ โดยใช้วิธีการสื่อสารที่หลากหลายช่องทางช่วยในการกระจายความรู้ เช่น การเขียน การพูด การรายงานต่าง ๆ ที่สามารถทำให้คนในองค์กรเกิดความรู้ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานร่วมกัน เช่น การหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่ การฝึกอบรมพัฒนา เป็นต้น Morgan (2006) ได้ตีพิมพ์หนังสือในวงการบริหาร ชื่อว่า “Images of organization” การทำความเข้าใจชีวิตองค์กรโดยใช้ภาพสื่อเพื่อเป็นการบอกเล่าแนวความคิดที่สามารถทำความเข้าใจองค์กรได้หลากหลายรูปแบบมากยิ่งขึ้นและสามารถหาแนวทางปรับปรุงองค์กรได้อย่างเหมาะสม สรุปได้ว่า องค์กรในระบบราชการว่าเปรียบเสมือนเครื่องจักรกลในโรงงาน ซึ่งตรงกับทฤษฎีองค์กรในยุคคลาสสิก (Classical Management Theory) และแนวคิดวิทยาศาสตร์การจัดการ (Scientific Management) องค์กรเช่นนี้มีคุณลักษณะหลายประการ เช่น การกำหนดสายการบังคับบัญชา การกำหนดขอบเขตการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญ การรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร การกำหนดกฎระเบียบให้ยึดถือปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ความมั่นคงในอาชีพ รูปแบบองค์กรเช่นนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย นั่นคือ ข้อดีขององค์กรแบบระบบราชการอยู่ที่ความเป็นระบบแน่นอนไม่ซับซ้อน สภาพแวดล้อมมีเสถียรภาพการทำงานในรูปแบบซ้ำ ๆ เป็นวัฏจักรทำให้เกิดความชำนาญ รวมถึงเมื่อมองมนุษย์ในฐานะเครื่องจักรกลก็จะทำให้พวกเขาพร้อมเชื่อฟังคำสั่งและปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่ได้แย้ง ส่วนข้อเสียขององค์กรแบบนี้อยู่ที่การไม่มีความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ รวมถึงการมองคนเป็นเครื่องจักรกลยอมทำให้มองคนเป็นสิ่งมีชีวิตที่ไร้จิตใจทำงานไปตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเท่านั้น ส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมการปฏิบัติงานใหม่ ๆ มิอาจเกิดขึ้นได้ในองค์กรลักษณะเช่นนี้

ผู้วิจัย ในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษาในหน่วยงานราชการ จึงเห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะช่วยพัฒนาองค์กรแบบระบบราชการได้ ซึ่งในงานเขียนนี้ Morgan ยังได้เสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรผ่านการออกแบบภาพเสมือนจริง (Holographic design) จำนวน 5 ประการ ดังนี้

1. การสร้างอัตลักษณ์ขององค์กร คือ การบริหารองค์กรในแต่ละส่วน
อย่างเหมาะสมใน 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสร้างระบบสารสนเทศ การออกแบบ
โครงสร้างองค์กร และการกำหนดบทบาทขององค์กร ผู้บริหารควรสร้างอัตลักษณ์องค์กร
(Corporate DNA) ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้
สมาชิกในองค์กรได้รับทราบโดยทั่วกัน

2. การให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน เนื่องจาก สภาพแวดล้อมใน
การปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรต่างก็ส่งผลกระทบต่อภาระงาน ทำให้มีความซับซ้อน
มากยิ่งขึ้น สิ่งนี้ถือเป็นเรื่องท้าทายและจะต้องช่วยสร้างนวัตกรรมการพัฒนาองค์กรมากขึ้นด้วย

3. การจัดการกับความหลากหลายในองค์กร การที่มีความจำเป็นต้องจัดการกับ
สภาพความไม่แน่นอนและควบคุมมันให้ได้ องค์กรควรสร้างทีมปฏิบัติงานที่มีทักษะหลากหลายด้าน
คิดแบบองค์รวม และมีความรู้ความสามารถ มีทักษะ ที่พร้อมจัดการและปฏิบัติงานภายใต้ขีดจำกัด
บางอย่างให้ได้

4. การเสริมสร้างสมรรถนะให้สมาชิกในองค์กรและผู้บริหาร การที่องค์กร
พยายามหาทางจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เช่น การปฏิบัติงานด้านกลยุทธ์ขององค์กร
จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความคิดวิเคราะห์อย่างสมเหตุสมผล สามารถมองเห็นภาพที่จะเกิดขึ้น
จากการตัดสินใจในกิจกรรมใด ๆ ขององค์กร สมาชิกในองค์กรจะต้องกระตือรือร้น พร้อมเรียนรู้
พร้อมเปลี่ยนแปลง มีการเตรียมความพร้อม ฝึกฝน ฝึกปรือ ทักษะ วิทยาการต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ
มีจิตใจที่พร้อมต่อสู้ที่อยากเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ไปให้ได้ มีภาพแห่งความสำเร็จของ
ภารกิจที่ได้รับมอบหมายอยู่ในความคิดเสมอตั้งแต่เริ่มการปฏิบัติภารกิจนั้น

5. การส่งเสริมการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้ของสมาชิกที่พึงประสงค์ควรเป็นการ
เรียนรู้แบบสองวงจร (Double-Loop Learning) มากกว่าแบบวงจรเดียว (Single-Loop Learning)
ที่มุ่งเน้นการรักษาสถานภาพเดิมขององค์กร จะทำให้องค์กรสามารถที่จะเรียนรู้ ปรับตัวเพื่อพร้อม
รับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นเมื่อสถานการณ์ภายนอกเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ

งานเขียนของ Senge (1990) ในหนังสือ “The fifth discipline : The art and
practice of the learning organization” ในปี1990 เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่
องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดผลจริงในรูปของการนำไปปฏิบัติ แก่บุคคล กลุ่ม และองค์กรอย่าง
ต่อเนื่อง ด้วย “หลักวินัย 5 ประการ” (The Fifth Discipline) ประกอบด้วยองค์ประกอบของ
องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้มีการปรับปรุงพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง

Senge (2006) ได้เสนอหลักการพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ความสามารถในการคิดของบุคคลในองค์กร สามารถมองเห็นวิถีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายการกระทำหรือพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนสู่การมองแบบองค์รวมเชื่อมโยงของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบในลักษณะที่เป็นเครือข่ายที่ยึดโยงด้วยสภาพการณ์ที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นลักษณะของวัฏจักรและนำมาบูรณาการเพื่อให้ได้เป็นองค์ความรู้ใหม่ สามารถเปลี่ยนแปลงระบบเดิมให้เป็นระบบใหม่ที่มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยวิธีการคิดแบบกลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลง องค์กรที่มีสมาชิกคิดอย่างเป็นระบบ จะทำให้มองเห็นโอกาสท่ามกลางปัญหาได้ เพราะในทุก ๆ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นย่อมทำให้เกิดการเรียนรู้อยู่เสมอ วินัยในข้อนี้ เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นทุนทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมี ผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพขององค์กรประกอบต่าง ๆ ในองค์กร เข้าใจปัจจัยพื้นฐานเห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะกระทบส่วนอื่น ๆ ได้เช่นไร

2. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) เป็นวินัยที่จะทำให้บุคคลเกิดความเจริญงอกงามตามศักยภาพสูงสุด บุคคลที่มีระดับของความรอบรู้แห่งตนสูงนั้น จะมีลักษณะที่จะขยายขีดความสามารถพัฒนาตนเองให้เชี่ยวชาญมากขึ้นนำไปสู่การสร้างสรรค์ผลงานส่งผลให้องค์กรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า ความเป็นนายของตนเอง (Human Mastery) คือ สามารถควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเอง ยอมรับความเป็นจริง ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีวุฒิภาวะทางจิตใจ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง มุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ การพัฒนาความรอบรู้แห่งตนได้นั้นบุคคลจะต้องมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) มีความสามารถจัดการกับความตึงเครียดในทางสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension) และการเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) กล่าวคือ การเรียนรู้ในช่วงแรกต้องอาศัยจิตสำนึก ความตั้งใจ ความพยายามหรือเรียนรู้ทักษะ จนค่อย ๆ กลายเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึกในที่สุด ในภาวะจิตใจสงบ จิตใต้สำนึกจะสามารถกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคงไม่ไขว่เขว สามารถสร้างแรงผลักดันให้ตนเองอยากปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ให้ได้ นอกจากนี้บุคคลยังต้องมีความเอื้ออาทร เมตตาสงสารผู้อื่นและมีความจริงจังรักภักดีต่อเป้าหมายและภารกิจขององค์กร

3. การมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) เป็นความคิด ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพที่อยู่ภายในความคิดอ่านของบุคคลซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำต่าง ๆ การฝึกฝนวินัยข้อนี้ เริ่มต้นด้วยการพิจารณาตนซึ่งจะช่วยให้เราได้เข้าใจแยกแยะระหว่างความเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติจริงได้ การสืบทอดความคิด ความเชื่อของเราทำให้สามารถปรับขยาย

ขอบเขตและสามารถทำความเข้าใจมุมมองและการคิดของผู้อื่นได้อย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันต้องประสานรูปแบบความคิดของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดเชิงระบบ เน้นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อย ๆ การเปิดใจกว้าง มีความยืดหยุ่นทางความคิด มีการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ และเลือกแนวปฏิบัติให้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งนี้ต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ซึ่งอาจใช้วิธีการสังเกต การคิดใคร่ครวญทำให้บุคคลเกิดความเข้าใจและมีความรอบรู้ เห็นความเชื่อมโยงและความเป็นเหตุผล มีจิตมุ่งมั่น มีแรงจูงใจที่ดี ไม่ท้อถอยใฝ่เรียนรู้

4. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อผู้นำทุกคน ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน (Personal vision) ขึ้นมาก่อน จากนั้นต้องให้บุคคลขององค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน มีความเข้าใจและมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนพัฒนา และปรับปรุงองค์การเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมแสดงความคิดเห็น สร้างความรู้สึกที่ตรงกันในการวางแผนพัฒนาองค์การ สร้างความรู้สึกให้ทุกคนเห็นความสำคัญ มีความผูกพัน สร้างบรรยากาศให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ผลักดันให้ทุกคนเกิดความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า และการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยกระบวนการของการสืบค้น และการคิดใคร่ครวญของแบบแผนความคิดเข้าร่วมด้วย ทำให้เชื่อมั่นได้ว่ามีส่วนสร้างอนาคต เช่นนั้นให้เป็นจริงได้

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) บุคคลในองค์กรต้องแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งถือว่ามีค่าจำเป็นต่อการปฏิบัติงานมาก เพราะการปฏิบัติงานจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถของสมาชิกแต่ละคนมารวมกัน ซึ่งส่งผลต่อการเกิดการเรียนรู้ระหว่างสมาชิกด้วยกันและส่งผลการเรียนรู้ขององค์การด้วย การถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ ๆ หรือการเรียนรู้จากการทำงานภายในองค์กรและองค์ความรู้ที่ได้รับมาจากภายนอกองค์กร ดังนั้นทีมจะต้องใช้การสนทนาและอภิปราย ให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การรับรู้ความแตกต่างในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งในองค์กรจะทำให้ทุกคนเข้าใจสมาชิกคนอื่นมากขึ้น รวมถึงอาจได้แนวคิดใหม่ในการปรับปรุงการทำงานของทีมงานด้วย ซึ่งจะช่วยให้มีการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้

Sarder (2016) ได้เสนอแนวทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในหนังสือ “Building an innovative learning organization : A framework to build a smarter workforce, adapt to change, and drive growth” ควรมีกรอบการพัฒนารวม 3 กรอบคตินั้นคือ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การวางแผนการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

1. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ (1) การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Right Leader) คือ ผู้บริหารมองเห็นความสำคัญและกำหนดให้การเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้บริหารควรใช้ช่องทางการสื่อสารระหว่างตนกับสมาชิกเพื่อให้ทุกคนมองเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ (2) การมีสมาชิกที่มีคุณลักษณะเหมาะสม (Right Characteristics) คือ สมาชิกถือเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรโดยสมาชิกต้องเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงและควรรหาโอกาสพัฒนาการเรียนรู้ (3) การสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสม (Right Behaviors) คือ สมาชิกควรมีความกล้าคิดอย่างมีนวัตกรรม และพร้อมปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม และ (4) การสนับสนุนทรัพยากรที่ใช้ในการเรียนรู้ (Right Resources) คือ ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้

2. การวางแผนการเรียนรู้ มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ (1) การกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ (Learning Goals) คือ การวางแผนเป้าหมายสร้างการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร โดยอาจกำหนดในพันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กร (2) การกำหนดสมรรถนะอันพึงประสงค์ (Competency Models) คือ ในกระบวนการสรรหาสมาชิกใหม่จากภายนอกองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาความรู้ความสามารถและประสบการณ์การทำงานเพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน (3) การเลือกวิธีการสร้างการเรียนรู้ (Learning Methods) คือ วิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานมีหลายวิธี ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์ การบรรยาย การสอนงาน และการปฏิบัติงานจริง และ (4) การประเมินผลการเรียนรู้ (Learning Assessments)

3. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ (1) การกำหนดสาระสำคัญของกิจกรรม (Content) คือ การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ควรมีการใส่รายละเอียดลักษณะของกิจกรรมที่จัดว่ามีลักษณะอย่างไรและใช้วัสดุอุปกรณ์อะไรบ้าง รวมถึงการกำหนดผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นและการประเมินผลภายหลังเสร็จสิ้นกิจกรรม (2) การบรรจุเป้าหมาย (Delivery) คือ การจัดกิจกรรมควรอยู่ภายใต้กรอบงบประมาณที่ตั้งไว้ วัตถุประสงค์ของการจัดสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกและองค์กร (3) การใช้เทคโนโลยีในการจัดกิจกรรม (Technology) และ (4) การบริหารและการทำการตลาด (Administration) คือ การรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ฝ่ายบริหารและฝ่ายการตลาดในประเด็นการบริหารกิจกรรมการเรียนรู้จะช่วยลดงบประมาณทั้งการจัดซื้ออุปกรณ์และค่าใช้จ่ายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อื่น ๆ ได้มากขึ้น

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ควรเกิดขึ้นเนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเป็นพลวัต มีการเรียนรู้ที่มุ่งแก้ไขปัญหาในปัจจุบันและเตรียมความพร้อมสำหรับการรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ด้วย การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ถือเป็นการพัฒนาสู่สถานะที่ขยับสูงขึ้นของการเรียนรู้ขององค์กร

เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันขับเคลื่อนด้วยฐานความรู้ และมีการแข่งขันสูงในทุกด้าน ดังนั้น การจะทำให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ได้ องค์กรจะต้องมีการสร้างส่วนร่วมให้บุคลากรทุกคน เพราะทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ทำให้องค์กร ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องได้ สภาพแวดล้อมในชีวิตและการทำงานมีผลโดยตรงที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนให้ บุคลากรและองค์กรสามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีอำนาจในการทำงาน สามารถแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนางานในหน้าที่อย่างต่อเนื่องช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถ ก้าวต่อไปได้อย่างยั่งยืน

จากการศึกษาองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดทฤษฎีของ Senge (2006), Pedler, Burguynne and Boydell (1991), Bennett and O'Brien (1994), Marquardt and Reynold (1994), Marquardt (1996), Gavin (1993), Morgan (2006), Sarder (2016), วิจารย์ พานิช (2550), ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2552), จิรประภา อัครบวร (2554), เจษฎา นกน้อย (2554) และสุวัฒน์ จุลสุวรรณณ์ (2562) ผู้วิจัยสามารถนำผลการวิเคราะห์นำมาสู่ การสรุปการสังเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

| ประเด็น/องค์ประกอบของ การเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ | นักวิชาการ/ชื่อผู้เขียน | | | | | | | | | | | รวม | ร้อยละ | | |
|---|-------------------------|--------------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|------------------------------|------------------|--------------|---------------|-----|--------|--------------|---------------|
| | วิจารย์ พานิช (2550) | ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2552) | จิรประภา อัครบวร (2554) | เจษฎา นกน้อย (2554) | สุวัฒน์ จุลสุวรรณณ์ (2562) | Pedler, Burguynne and Boydell (1991) | Bennett and O'Brien (1994) | Marquardt and Reynold (1994) | Marquardt (1996) | Gavin (1993) | Morgan (2006) | | | Senge (2006) | Sarder (2016) |
| 1. ความรอบรู้แห่งตน | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | 11 | 84.62 |
| 2. แบบแผนความคิดอ่าน | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | 11 | 84.62 |
| 3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | 12 | 92.31 |
| 4. เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | 11 | 84.62 |

ตาราง 1 (ต่อ)

| ประเด็น/องค์ประกอบของ การเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ | นักวิชาการ/ชื่อผู้เขียน | | | | | | | | | | | | | ร้อยละ | |
|---|-------------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------------------|----------------------------|------------------------------|------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------|---------|
| | วิจารณ์ พานิช (2550) | ทิพวรรณ ท่อสุวรรณรัตน์ (2552) | จิรประภา อัครบวร (2554) | เจษฎา นกน้อย (2554) | สุวัฒน์ จตุสุวรรณ (2562) | Pedler, Burguynne and Boydell (1991) | Bennett and O'Brien (1994) | Marquardt and Reynold (1994) | Marquardt (1996) | Gavin (1998) | Morgan (2006) | Senge (2006) | Sarder (2016) | | ความถี่ |
| 5. การคิดอย่างเป็นระบบ | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | 13 | 100.00 |
| 6. การปรับเปลี่ยนองค์การ | / | | | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | 8 | 61.54 |
| 7. การเพิ่มอำนาจในการ ทำงาน | / | | | / | / | | | / | / | | | | | 5 | 38.47 |
| 8. การจัดการความรู้ | / | | | / | / | / | | / | / | | / | / | / | 8 | 61.54 |
| 9. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ | / | | | / | / | | / | / | / | | / | / | / | 8 | 61.54 |
| 10. วัฒนธรรมองค์การ | / | | | / | / | | | / | / | | / | / | / | 7 | 53.85 |
| 11. กลยุทธ์ | / | / | | / | / | / | / | / | / | | | | | 7 | 53.85 |
| 12. การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม | | | | / | / | / | / | / | | | | | | 3 | 23.08 |
| 13. การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ | / | | | / | / | | | | | | | | | 2 | 15.38 |
| 14. ทดลองแนวทางใหม่ ๆ | / | | | | | | | | / | | | | | 2 | 15.38 |
| 15. เรียนรู้จากประสบการณ์ | / | | | / | / | / | | | / | | | | | 4 | 30.77 |
| 16. ภาวะผู้นำ | | | | | | / | / | / | / | / | / | / | / | 4 | 30.77 |
| 17. ให้อิสรภาพในการทำงาน | / | | | / | / | / | / | / | / | | | | | 4 | 30.77 |
| 18. การสร้างพันธมิตร ทางการเรียนรู้ | / | | | | | / | / | / | / | | | | | 5 | 38.47 |

จากตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า
มีองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านการคิดอย่างเป็น

ระบบ (Systems Thinking) 2) ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) 3) ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) 4) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) และ 5) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดยผู้วิจัยเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มาใช้เป็นองค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในครั้งนี้ และได้รับบุตตัวชีวิตในแต่ละองค์ประกอบ สามารถอธิบายรายละเอียดองค์ประกอบในแต่ละด้านได้ ดังนี้

1. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

วิจารณ์ พานิช (2550) การคิดอย่างเป็นระบบคือ ทักษะทางการคิด ทักษะการฟัง ทักษะในการเข้าใจแบบแผนความคิดของตนเองและของผู้อื่น เป็นการมองภาพและความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ โดยรวม แทนการมองที่เฉพาะหรือการมองที่เฉพาะ ซึ่งจะทำให้สามารถมองเห็นเหตุการณ์ที่ซับซ้อนได้ชัดเจนขึ้นและนำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการช่วยพัฒนาองค์การ

Gavin (1998) การคิดอย่างเป็นระบบคือ การคิดเพื่อแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) โดยนำข้อมูลจริงมาใช้ในการตัดสินใจแทนการใช้สมมติฐาน รวมทั้งมีการใช้เครื่องมือมาช่วยในการแก้ปัญหา และจัดระบบระเบียบข้อมูลด้วย

Senge (2006) การคิดอย่างเป็นระบบคือ ความสามารถในการคิดของบุคคลในองค์การ สามารถมองเห็นวิถีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายการกระทำหรือพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนสู่การมองแบบองค์รวมเชื่อมโยงของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

2. ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

จิระประภา อัครบวร (2554) ความรอบรู้แห่งตนเป็น ความสามารถของบุคลากรในองค์การที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ คือสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองโดยสร้างจิตสำนึกในการไม่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคคล สร้างสรรค์ผลงานที่มุ่งหวังและสร้างบรรยากาศ เพื่อกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ มีกลไกต่าง ๆ ในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์การได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

Marquardt (1996) ความรอบรู้แห่งตนเป็น การเรียนรู้ที่ไม่หยุดนิ่ง หรือ ที่เรียกว่าพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) มีความต่อเนื่องในทุกระดับ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ได้แก่ ระดับการเรียนรู้ ประเภทการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้ มีรายละเอียด ดังนี้ ระดับการเรียนรู้ 3 ระดับ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่มและการเรียนรู้ระดับองค์การ ประเภทการเรียนรู้ 4 รูปแบบ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning)

การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipator Learning) การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ (Deutero Learning) และ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

Senge (2006) ความรอบรู้แห่งตนเป็น วินัยที่จะทำให้บุคคลเกิดความเจริญงอกงาม ตามศักยภาพสูงสุด บุคคลที่มีระดับของความรอบรู้แห่งตนสูงนั้น จะมีลักษณะที่จะขยายขีดความสามารถพัฒนาตนเองให้เชี่ยวชาญมากขึ้นนำไปสู่การสร้างสรรค์ผลงานส่งผลให้องค์การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า ความเป็นนายของตนเอง (Human Mastery) คือ สามารถควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเอง ยอมรับความเป็นจริง ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีวุฒิภาวะทางจิตใจ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ การพัฒนาความรอบรู้แห่งตนได้นั้นบุคคลจะต้องมี วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) มีความสามารถจัดการกับความตึงเครียดในทางสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension)

3. ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)

จิระประภา อัครบวร (2554) การมีแบบแผนความคิดอ่าน คือ การที่บุคลากรสามารถ เกิดความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และพยายามพัฒนารูปแบบ ความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

เจษฎา นกน้อย (2554) การมีแบบแผนความคิดอ่านในองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และพร้อมที่จะนำสิ่งที่ได้รับจากการเรียนรู้มาพัฒนา ศักยภาพในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ คือ การปรับปรุงโครงสร้าง องค์การใหม่ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและลดสาย การบังคับบัญชาให้สั้นลง เพื่อการกำหนดให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมมององค์การที่สมาชิกทุกคน ควรยึดถือปฏิบัติตาม

Senge (2006) การมีแบบแผนความคิดอ่านในองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น คือ ความคิด ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพที่อยู่ภายในความคิดอ่านของบุคคลซึ่งมีผลต่อ การตัดสินใจและการกระทำต่าง ๆ การฝึกฝนวินัยข้อนี้ เริ่มต้นด้วยการพิจารณาตนเองซึ่งจะช่วยให้เราได้ เข้าใจแยกแยะระหว่างความเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติจริงได้ การสืบทอดความคิด ความเชื่อของเราทำให้ สามารถปรับขยายขอบเขตและสามารถทำความเข้าใจมุมมองและการคิดของผู้อื่นได้อย่างกว้างขวาง มากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันต้องประสานรูปแบบความคิดของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดเชิงระบบ เน้นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อย ๆ การเปิดใจกว้าง มีความยืดหยุ่นทางความคิด มีการ ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ และเลือกแนวปฏิบัติให้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งนี้ต้องอาศัย กระบวนการเรียนรู้ที่เป็นความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน

(Tacit Knowledge) ซึ่งอาจใช้วิธีการสังเกต การคิดใคร่ครวญทำให้บุคคลเกิดความเข้าใจและมีความรอบรู้ เห็นความเชื่อมโยงและความเป็นเหตุผล มีจิตมุ่งมั่น มีแรงจูงใจที่ดี ไม่ทอดทิ้งใฝ่เรียนรู้

4. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision)

วิจารณ์ พานิช (2550) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นเป้าหมายที่มีทิศทาง โดยทุกคนในองค์กรร่วมคิดและเป็นเจ้าของเป้าหมาย เป็นเป้าหมายในระดับคุณค่า มีความมุ่งมั่น (Passion) สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต้องมีกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

Morgan (2006) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นการเสริมสร้างสมรรถนะให้สมาชิกในองค์กรและผู้บริหาร การที่องค์กรพยายามหาทางจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เช่น การปฏิบัติงานด้านกลยุทธ์ขององค์กรจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความคิดวิเคราะห์อย่างสมเหตุสมผล สามารถมองเห็นภาพที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจในกิจกรรมใด ๆ ขององค์กร สมาชิกในองค์กรจะต้องกระตือรือร้น พร้อมเรียนรู้ พร้อมเปลี่ยนแปลง มีการเตรียมความพร้อม ผักผ่อน ทักษะ วิทยาการ อย่างสม่ำเสมอ มีภาพแห่งความสำเร็จของภารกิจที่ได้รับมอบหมายอยู่ในความคิดเสมอตั้งแต่เริ่มการปฏิบัติภารกิจนั้น

Sarder (2016) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อผู้นำทุกคน ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน (Personal vision) ขึ้นมาก่อน จากนั้นต้องให้บุคคลขององค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน มีความเข้าใจและมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนพัฒนา และปรับปรุงองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมแสดงความคิดเห็น สร้างความรู้สึกที่ร่วมกันในการวางแผนพัฒนาองค์กร สร้างความรู้สึกให้ทุกคนเห็นความสำคัญ มีความผูกพัน สร้างบรรยากาศให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่าและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยอาศัยกระบวนการสืบค้น และการคิดใคร่ครวญแบบแผนความคิดเข้าร่วมด้วย ทำให้เชื่อมั่นได้ว่ามีส่วนสร้างอนาคตเช่นนั้นให้เป็นจริงได้

5. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2552) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกในองค์กร การประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กร รูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบสิ่งมีชีวิตจะมีผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งความรู้มากกว่าโครงสร้างองค์กรแบบราชการ

เจษฎา นกน้อย (2554) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือการที่ผู้บริหารได้กระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่สมาชิกและทีมปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรเสริมสร้างบรรยากาศ

องค์การให้อำนาจต่อการเปิดกว้างทางความคิดและการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2562) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือการที่องค์การได้กำหนดโครงสร้าง ขอบเขตการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนไว้ให้ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรในองค์การมีแนวทางปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพให้และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าและมีอิสระในการปฏิบัติงาน และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์หัวข้อชีวิตการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จากการศึกษาของ Senge (2006), Pedler, Burguynne and Boydell (1991), Bennett and O'Brien (1994), Marquardt and Reynold (1994), Marquardt (1996), Gavin (1993), Morgan (2006), Sarder (2016), วิจารย์ พานิช (2550), ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2552), จิระประภา อัครบวร (2554), เฉษฐา นกน้อย (2554) และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2562) ปรากฏดังตาราง 2



ตาราง 2 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

| ประเด็น/ตัวชี้วัดของการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ | นักวิชาการ/ชื่อผู้เขียน | | | | | | | | | | | | | ร้อยละ | |
|--|-------------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------|--------------------------|-------------------------------------|----------------------------|------------------------------|------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------|---------|
| | วิจารณ์ พานิช (2550) | ทิพวรรณ ท่อสุวรรณรัตน์ (2552) | จิรประภา อัครบวร (2554) | เจษฎา นกน้อย (2554) | สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2552) | Pedler, Burguine and Boydell (1991) | Bennett and O'Brien (1994) | Marquardt and Reynold (1994) | Marquardt (1996) | Gavin (1998) | Morgan (2006) | Senge (2006) | Sarder (2016) | | ความถี่ |
| ด้านที่ 1 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. มีการคิดและวางแผนการ ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | 13 | 100.00 |
| 2. มีการจัดการความรู้เพื่อ สนับสนุนการปฏิบัติงานอย่าง เป็นระบบ | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | 13 | 100.00 |
| 3. มีเป้าหมายที่มีทิศทางเพื่อ พัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่ อนาคตที่ดีขึ้นอย่างเป็นระบบ | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | 13 | 100.00 |
| 4. มีการบริหารจัดการทีมงาน สอดคล้องกับนโยบาย กระบวนการและระบบงานของ โรงเรียนอย่างเป็นระบบ | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | 13 | 100.00 |

ตาราง 2 (ต่อ)

| ประเด็น/ตัวชี้วัดของการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ | นักวิชาการ/ชื่อผู้เขียน | | | | | | | | | | | | | รวม | ร้อยละ | |
|--|-------------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------------------|----------------------------|------------------------------|------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|-----|--------|-------|
| | วิจารณ์ พานิช (2550) | ทิพวรรณ ท่อสุวรรณรัตน์ (2552) | จิรประภา อัครบวร (2554) | เจษฎา นกน้อย (2554) | สุวัฒน์ จตุสุวรรณ (2562) | Pedler, Burguynne and Boydell (1991) | Bennett and O'Brien (1994) | Marquardt and Reynold (1994) | Marquardt (1996) | Gavin (1998) | Morgan (2006) | Senge (2006) | Sarder (2016) | | | คามณี |
| ด้านที่ 2 ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. บุคลากรมีความใฝ่เรียนรู้ พัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีด ความสามารถของตนเองเพื่อ พัฒนางานในหน้าที่ให้สำเร็จ ตามเป้าหมาย | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | 11 | 84.62 | |
| 2. บุคลากรมีวินัยพื้นฐาน ตระหนักในการแสวงหาความรู้ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงมีความ รับผิดชอบและมีความคิด สร้างสรรค์ | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | 11 | 84.62 | |
| 3. มีการนำสิ่งที่ได้รับจากการ เรียนรู้มาใช้ปฏิบัติงาน | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | 11 | 84.62 | |
| 4. มีการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติงาน | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | 11 | 84.62 | |
| 5. มีการปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อม | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | 11 | 84.62 | |

ตาราง 2 (ต่อ)

| ประเด็น/ตัวชี้วัดของการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ | นักวิชาการ/ชื่อผู้เขียน | | | | | | | | | | | | | รวม | ร้อยละ |
|--|-------------------------|--------------------------------|-------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------------------|----------------------------|------------------------------|------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|-----|--------|
| | วิจารณ์ พานิช (2550) | ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2552) | จิรประภา อัครบวร (2554) | เจษฎา นกน้อย (2554) | สุวัฒน์ จูตสุวรรณ (2562) | Pedler, Burguynne and Boydell (1991) | Bennett and O'Brien (1994) | Marquardt and Reynold (1994) | Marquardt (1996) | Gavin (1998) | Morgan (2006) | Senge (2006) | Sarder (2016) | | |
| 6. มีการพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรใน สถานศึกษาในการปฏิบัติงาน | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | 11 | 84.62 |
| ด้านที่ 3 ด้านการมีแบบแผนความคิด อ่าน (Mental Models) | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. มีการหล่อหลอม เอา ความรู้และประสบการณ์ที่ ผ่านมาเป็นพื้นฐานในการมอง และให้ความเห็นกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัวที่ถูกต้องตามแบบแผน ปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติได้ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนไป | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | 11 | 84.62 |
| 2. มีการประยุกต์ใช้ความรู้ ประสบการณ์ และเทคโนโลยี สารสนเทศในการเรียนรู้และ การทำงานเพื่อสนับสนุนการ ปฏิบัติงานให้สำเร็จ ราบรื่น ไปได้ด้วยดี | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | 11 | 84.62 |

ตาราง 2 (ต่อ)

| ประเด็น/ตัวชี้วัดของการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ | นักวิชาการ/ชื่อผู้เขียน | | | | | | | | | | | | | ร้อยละ | |
|---|-------------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------------------|----------------------------|------------------------------|------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------|-------|
| | วิจารณ์ พานิช (2550) | ทิพวรรณ ท่อสุวรรณรัตน์ (2552) | จิรประภา อัครบวร (2554) | เจษฎา นกน้อย (2554) | สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2562) | Pedler, Burguynne and Boydell (1991) | Bennett and O'Brien (1994) | Marquardt and Reynold (1994) | Marquardt (1996) | Gavin (1998) | Morgan (2006) | Senge (2006) | Sarder (2016) | | คามณี |
| 3. เกิดวัฒนธรรมและ บรรยากาศองค์กรที่ สนับสนุนการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | 11 | 84.62 |
| 4. มีการเพิ่มอำนาจในการ ทำงาน | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | 11 | 84.62 |
| ด้านที่ 4 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. การมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ของบุคลากรในองค์กร | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | 12 | 92.31 |
| 2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันใน การจัดการความรู้ การแสวงหา ความรู้ และการสร้าง องค์ความรู้ | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | 12 | 92.31 |
| 3. มีการบริหารเชิงกลยุทธ์และ การพัฒนากลยุทธ์ | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | 12 | 92.31 |

ตาราง 2 (ต่อ)

| ประเด็น/หัวข้อของการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ | นักวิชาการ/ชื่อผู้เขียน | | | | | | | | | | | | | ร้อยละ |
|---|-------------------------|--------------------------------|-------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------------------|----------------------------|------------------------------|------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------|
| | วิจารณ์ พานิช (2550) | ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2552) | จิรประภา อัครบวร (2554) | เจษฎา นกน้อย (2554) | สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2562) | Pedler, Burguynne and Boydell (1991) | Bennett and O'Brien (1994) | Marquardt and Reynold (1994) | Marquardt (1996) | Gavin (1998) | Morgan (2006) | Senge (2006) | Sarder (2016) | |
| 4. มีโครงสร้างองค์การสมัยใหม่ - การจัดองค์การแบบแบนราบ (Flat organization) | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | 12 | 92.31 |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | 12 | 92.31 |
| 6. มีการปรับเปลี่ยนองค์การ การปรับระบบ การสร้าง ฐานความรู้ของระดับกลุ่มงาน | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | 12 | 92.31 |
| ด้านที่ 5 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. มีการแลกเปลี่ยนความรู้และ การถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและ กัน และนำสิ่งที่ได้รับการ แลกเปลี่ยนและถ่ายทอด ความรู้มาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงาน | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | 11 | 84.62 |

ตาราง 2 (ต่อ)

| | นักวิชาการ/ชื่อผู้เขียน | | | | | | | | | | | | | รวม | ร้อยละ | |
|--|-------------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------------------|----------------------------|------------------------------|------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|-----|--------|---------|
| | วิจารณ์ พานิช (2550) | ทิพวรรณ ท่อสุวรรณรัตน์ (2552) | จิรประภา อัครบวร (2554) | เจษฎา นกน้อย (2554) | สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2562) | Pedler, Burguynne and Boydell (1991) | Bennett and O'Brien (1994) | Marquardt and Reynold (1994) | Marquardt (1996) | Gavin (1998) | Morgan (2006) | Senge (2006) | Sarder (2016) | | | ความถี่ |
| ประเด็น/ตัวชี้วัดของการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. มีการจัดกิจกรรมพัฒนาการ เรียนรู้ | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | | 11 | 84.62 | |
| 3. มีการเสริมแรงผู้นำกลุ่มงาน ให้เป็นตัวอย่างผู้นำทางการ เรียนและถ่ายทอดความรู้ และ การส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้รับบริการ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชน เข้ามามี ส่วนร่วมในการเรียนรู้ของ สถานศึกษาเพื่อเกิดการพัฒนา | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | | 11 | 84.62 | |
| 4. การสร้างเครือข่ายการสร้าง พันธมิตรทางการเรียนรู้กับ องค์กรภาครัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจ ในการจัดกิจกรรม เพื่อให้ครูและนักเรียนใน สถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ ตลอดชีวิต | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | | 11 | 84.62 | |

ผู้วิจัย สามารถสรุปการสังเคราะห์ตัวชี้วัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จากการศึกษาของ Senge (2006), Pedler, Burguynne and Boydell (1991), Bennett and O'Brien (1994), Marquardt and Reynold (1994), Marquardt (1996), Gavin (1993), Morgan (2006), Sarder (2016), วิจารย์ พานิช (2550), ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2552), จิรประภา อัครบวร (2554), เฉษฐา นกน้อย (2554) และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2562) สรุปรายละเอียดปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3 สรุปการสังเคราะห์ตัวชี้วัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

| องค์ประกอบ | ตัวชี้วัด |
|--|---|
| ด้านที่ 1 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) | 1. มีการคิดและวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ |
| | 2. มีการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ |
| | 3. มีเป้าหมายที่มีทิศทางเพื่อพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น อย่างเป็นระบบ |
| | 4. มีการบริหารจัดการทีมงานสอดคล้องกับนโยบาย กระบวนการและ ระบบงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ |
| ด้านที่ 2 ด้านความรู้แห่งตน (Personal Mastery) | 1. บุคลากรมีความใฝ่เรียนรู้ พัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถ ของตนเองเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมาย |
| | 2. บุคลากรมีวินัยพื้นฐานตระหนักในการแสวงหาความรู้ ท้นต่อการ เปลี่ยนแปลงมีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์ |
| | 3. บุคลากรมีการนำสิ่งที่ได้รับจากการเรียนรู้มาใช้ปฏิบัติงาน |
| | 4. บุคลากรมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน |
| | 5. บุคลากรมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม |
| | 6. มีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษาใน การปฏิบัติงาน |

ตาราง 3 (ต่อ)

| องค์ประกอบ | ตัวชี้วัด |
|---|--|
| ด้านที่ 3 ด้านการมีแบบแผน ความคิดอ่าน (Mental Models) | 1. มีการหล่อหลอม เอาความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นพื้นฐานในการมอง และให้ความเห็นกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ที่ถูกต้องตามแบบแผน ปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป |
| | 2. มีการประยุกต์ใช้ความรู้ ประสบการณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้และการทำงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จ รวดเร็วไปได้ด้วยดี |
| | 3. เกิดวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ |
| | 4. มีการเพิ่มอำนาจในการทำงาน |
| ด้านที่ 4 ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) | 1. การมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรในองค์การ |
| | 2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการจัดการความรู้ การแสวงหาความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ |
| | 3. มีการบริหารเชิงกลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์ |
| | 4. มีโครงสร้างองค์การสมัยใหม่-การจัดองค์การแบบแบนราบ (Flat organization) |
| | 5. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง |
| | 6. มีการปรับเปลี่ยนองค์การ การปรับระบบ การสร้างฐานความรู้ของระดับกลุ่มงาน |
| ด้านที่ 5 ด้านการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) | 1. มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน และนำสิ่งที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน |
| | 2. มีการจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ |
| | 3. มีการเสริมแรงผู้นำกลุ่มงานให้เป็นตัวอย่างผู้นำทางการเรียนและถ่ายทอดความรู้ และการส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้รับบริการ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของสถานศึกษาเพื่อเกิดการพัฒนา |
| | 4. การสร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางการเรียนรู้กับองค์การภาครัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจ ในการจัดกิจกรรมเพื่อให้ครูและผู้เรียนในสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต |

สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 24 ตัวชี้วัด
 ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) จำนวน 4 ตัวชี้วัด
 องค์ประกอบที่ 2 ด้านความรู้แห่งตน (Personal Mastery) จำนวน 6 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 3
 ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) จำนวน 4 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 4 ด้านการ
 สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) จำนวน 6 ตัวชี้วัด และ องค์ประกอบที่ 5 ด้านการ
 เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) จำนวน 4 ตัวชี้วัด
 ผู้วิจัยสามารถสรุปและอธิบายในรายละเอียดได้ ดังต่อไปนี้

1. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) การที่สถานศึกษามีการบริหารจัดการ
 พัฒนาระบบข้อมูล จัดระบบงาน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและมีการ
 ปรับเปลี่ยนองค์การมองแบบองค์รวม สามารถเปลี่ยนแปลงระบบเดิมให้เป็นระบบใหม่ที่มีการ
 ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยวิธีการคิดแบบกลยุทธ์ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อ
 การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลง มีเป้าหมายที่มีทิศทาง
 เพื่อพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้นอย่างเป็นระบบ

2. ความรู้แห่งตน (Personal Mastery) คือ การที่สถานศึกษามีบุคลากรที่
 ใฝ่เรียนรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เกิดจากความมีวินัยพื้นฐานตระหนักในการแสวงหาความรู้ทันต่อ
 การเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่น
 ได้ เมื่อบุคคลพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง การฝึกฝนนี้เองจะทำให้บุคคลเกิด
 ความเชี่ยวชาญ เพราะมีการศึกษาอย่างลึกซึ้งซึ่งทำให้เกิดความแจ่มชัดมองเห็นหลักการที่แท้จริง
 และสามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ ๆ ในเรื่องนั้นได้

3. การมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) คือ การที่สถานศึกษามีบุคลากรที่
 มีการหล่อหลอมเอาความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นพื้นฐานในการมองและให้ความเห็นกับ
 สิ่งต่าง ๆ รอบตัว ที่ถูกต้องตามแบบแผน แนวคิด ค่านิยม กฎหมาย จริยธรรม ศีลธรรม รวมทั้ง
 การที่บุคคลสามารถปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป มีค่านิยม เจตคติ
 ที่ถูกต้องที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้และการทำงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้
 สำเร็จ รวดเร็ว ไปได้ด้วยดี

4. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) คือ การที่สถานศึกษา
 มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร มีการร่วมกันสร้างภาพในอนาคตขององค์กร
 มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ของสถานศึกษาให้
 บรรลุเป้าหมาย มีการบริหารองค์กรเป็นลักษณะกระจายอำนาจในการทำงาน มีการสร้างฐานความรู้
 ของระดับกลุ่มงานในองค์กร

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ การที่สถานศึกษามีบุคลากรที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาศักยภาพของทีมงาน มีการส่งเสริมรูปแบบการทำงานเป็นทีม ให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้บุคลากรในองค์กรมีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพ มีการจัดองค์การเพื่อการเรียนรู้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มุ่งสู่อนาคต

ความจำเป็นในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปรัชญา เวสารัชช (2545) ได้เสนอแนวคิด บริบทที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางสำคัญในการพิจารณาวางแผนการจัดการศึกษาในแต่ละโรงเรียนให้เหมาะสมรวม 5 ประการ ดังนี้

1. ระบบเศรษฐกิจโลกและระบบเศรษฐกิจไทยเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างแนบแน่น
2. ผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานขององค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. ผลกระทบต่อความต้องการกำลังคน การพิจารณาถึงความเชื่อมโยงทางด้านเศรษฐกิจ ด้านการใช้เครื่องจักรกลหรือระบบคอมพิวเตอร์ทำงานแทนในงานบางประเภทได้
4. โอกาสในการเข้ารับการศึกษาและการทำงานบนพื้นฐานสถานภาพทางเศรษฐกิจของแต่ละครอบครัว

5. ผลตอบแทนจูงใจผู้ประกอบการกับการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) ได้เสนอแนวคิดว่า ในการพัฒนาองค์กรและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่จำเป็น เนื่องจากสถานศึกษาจะเติบโตก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่อง จำเป็นจะต้องอาศัยบุคลากรในสถานศึกษาและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาเป็นสิ่งท้าทายต่อความรับผิดชอบของผู้บริหาร ทั้งสถานศึกษายังเป็นองค์กรให้บริการที่ผูกพันกับการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก โดยเป้าหมายสุดท้ายคือ การเรียนรู้ของนักเรียน ในประเทศไทยได้ประกาศใช้กฎหมายการศึกษา หลักที่สำคัญที่เป็นแม่บทของการศึกษา คือ พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และการประกาศใช้พระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ที่ให้ส่วนราชการพัฒนาความรู้ในส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องนำแนวคิด และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะสามารถช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาและมีประสิทธิภาพทั้งในด้านเทคโนโลยี ข่าวสาร และระบบสารสนเทศ ต้องมีการนำแผนกลยุทธ์หรือกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้กับบุคลากรในหน่วยงานและสถานศึกษาทุกประเภทเพื่อพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประสบผลสำเร็จสามารถสร้างผลลัพธ์และผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสมได้อย่างยั่งยืน ต้องมุ่งเน้นการพัฒนา

องค์ประกอบของระบบที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ คือ การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร (Personal Mastery) แบบแผนทางความคิด (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร (Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และระบบการคิดของคนในองค์กร (Systems Thinking)

Ubben และ Jensen (2001) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า องค์กรทางการศึกษามีความจำเป็นต้องปรับตัวไปสู่บรรยากาศในการบริหารงานในรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ พัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ ทักษะอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์กร เพื่อให้การดำเนินการตามภารกิจต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย โดยมีรูปแบบการทำงานเป็นทีม มีการเรียนรู้ร่วมกัน และมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่ประสานกัน ทำให้ทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง มีการจัดองค์การเพื่อการเรียนรู้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มุ่งสู่ออนาคต ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องวางแผนจัดปรับโครงสร้าง นำและกำกับติดตามการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บังเกิดผลลัพธ์สูงสุด มีความได้เปรียบที่มั่นคงต่อการแข่งขัน และตอบสนองต่อวิสัยทัศน์องค์กร การพัฒนาทั้งในระดับตัวบุคคลและในระดับองค์กรต้องไม่แยกออกจากกัน เพราะทั้งสองส่วน ต่างช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ ผู้บริหารจึงจะต้องเป็นทั้งนักส่งเสริม นักทำทนาย นักสร้างสรรค์ และนักประสานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของทั้งบุคคลและองค์กร จะเห็นว่าผู้บริหารมิได้เป็นเพียงผู้นำที่เป็นแบบอย่างหรือผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเท่านั้น แต่จะต้องเป็นนักออกแบบ เป็นสถาปนิก และเป็นศิลปินที่มีจินตนาการสร้างสรรค์ และรับผิดชอบต่อการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ด้วย

Hoy และ Miskel (2001) ได้ตีพิมพ์หนังสือ “Educational administration : theory, research, and practice” ได้นำเสนอแนวคิดสำคัญที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนโรงเรียนเรียนให้บรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ ได้แก่ 1) ผู้ปกครองนักเรียน อาจมีส่วนในการให้การสนับสนุนทางด้านทรัพยากรทางการเงินเพื่อจัดการศึกษา 2) ประชาชนผู้จ่ายภาษี ถือเป็นผู้จ่ายภาษีให้กับรัฐและในอนาคตรัฐอาจจัดเก็บภาษีจากคนในชุมชนเพื่อนำมาจัดการศึกษา ส่งผลให้คนในชุมชนมองเห็นความสำคัญและคาดหวังต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น 3) สหภาพแรงงาน เป็นกลุ่มคนในสถานประกอบการที่มุ่งรักษาสิทธิและสวัสดิการของแรงงานลูกจ้างและถือว่าเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาในมิติของการผลิตนักเรียนให้มีฝีมือและความรู้เพื่อเข้าสู่สถานประกอบการ 4) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบัญญัติกฎหมายทางการศึกษา ประกอบด้วย รัฐบาล รัฐสภา กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งทุกหน่วยงานมีส่วนสำคัญต่อการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่การเรียนรู้และในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ก็ได้มีการกำหนดให้การจัดการศึกษามีการกระจายบทบาทและการมีส่วนร่วมของชุมชนมากขึ้นด้วย 5) หน่วยงานตรวจสอบ

คุณภาพการศึกษา ในส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนจะเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการ ในส่วนของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจะเป็นไปตามกรอบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในกับภายนอกตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษากำหนด 6) สมาคมวิชาชีพครู ในไทยเรียกว่า “คุรุสภา” มีหน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพและพัฒนาวิชาชีพครูและผู้บริหารสถานศึกษา 7) วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ถือเป็นหน่วยงานที่ผลิตบัณฑิตทางด้านวิชาชีพครูและผู้บริหารสถานศึกษา จากปัญหาทางด้านคุณภาพของครูและผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันนี้ กระทรวงศึกษาธิการและสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาควรมีบทบาทในการช่วยพัฒนาและยกระดับคุณภาพบุคลากรทางการศึกษาด้วย

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความจำเป็นในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นความรับผิดชอบของสถานศึกษาที่จะต้องนำแนวคิด และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะสามารถช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาและมีประสิทธิภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งในด้านเทคโนโลยี ข่าวสารและระบบสารสนเทศ เนื่องด้วยสถานศึกษาเป็นองค์กรที่ให้บริการแก่ผู้เรียน ในการฝึกอบรม ปลูกฝัง ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และให้วิทยาการความรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยกิจกรรมและรูปแบบต่าง ๆ โดยเน้นจัดการเรียนการสอนเป็นหลัก เป้าหมายสำคัญที่สุดของสถานศึกษาคือ การเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้นสถานศึกษาต้องมีการนำแผนกลยุทธ์หรือกระบวนการบริหารแบบใหม่มาใช้กับบุคลากรในหน่วยงานเพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาแบบองค์รวม ประยุกต์ใช้ความรู้ วิทยาการ ต่าง ๆ และเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนการบริหารจัดการ ทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา

คำว่า “กลยุทธ์” มีที่มาจากคำในภาษากรีกที่ว่า “Strategos” ซึ่งหมายถึงการจัดรูปแบบ กองทัพและการเคลื่อนย้ายทหารกองทัพเข้าสู่รบกับอีกฝ่ายหนึ่ง นิยามเช่นนี้จึงมักใช้กันอย่างแพร่หลายในวงการทหาร แต่ก็ได้ถูกส่งต่อไปยังกระบวนการคิดของนักธุรกิจที่ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดนี้สำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการจัดการทรัพยากรและงบประมาณขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (Luecke and Collis, 2005) กลยุทธ์ขององค์กรใด ๆ มีความสำคัญอย่างยิ่งในด้านการวางแผนอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว กลยุทธ์ขององค์กรสามารถทำได้หลาย ๆ อย่าง เช่น กลยุทธ์ทางการตลาด ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการประชาสัมพันธ์ สิ่งเหล่านี้กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2552)

ความหมายของกลยุทธ์

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว กลยุทธ์ขององค์การสามารถทำได้หลาย ๆ อย่าง เช่น กลยุทธ์ทางการตลาด ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการประชาสัมพันธ์ สิ่งเหล่านี้กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทาง แท้จริงแล้วกลยุทธ์ถือเป็นผลสุดท้ายของการวางแผนกลยุทธ์ แม้ว่าองค์การใหญ่ ๆ มีการพัฒนากลยุทธ์มากกว่าองค์การเล็ก ๆ แต่ทุก ๆ องค์การต่างก็มีกลยุทธ์ของตนเองที่แตกต่าง

จิณฉัตร ปะโคทัง (2556) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวคิดหรือแผนงานหรือแนวทางในการทำงานที่มีความยืดหยุ่น มีเป้าหมายแนวทางที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงสถานะที่เปลี่ยนแปลงจากทั้งภายในและภายนอกองค์การ ดังนั้น กลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์จึงเป็นกรอบแนวคิดใหม่และแนวทางกว้าง ๆ ที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนงานและโครงการในรายละเอียดได้ว่าจะทำอะไรบ้าง และทำอย่างไร เพื่อนำไปสู่ผลผลิตที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์การ

ธนาชัย สุขวณิช และพรชัย อรรถนันทน์ (2557) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์การจะดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ภายใต้อุปสรรคและโอกาส สภาพแวดล้อมภายนอก ทรัพยากรและความสามารถภายในขององค์การ กลยุทธ์จะให้ความเข้าใจในพื้นฐานว่าองค์การจะแข่งขันอย่างไร ตัวกำหนดกลยุทธ์ขององค์การมีอยู่ 3 อย่าง คือ สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน และวัตถุประสงค์ขององค์การ

Certo และ Peter (1991) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

Pitts และ Lei (2000) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง ความคิด แผนงาน และการกระทำต่าง ๆ ที่นำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง

Schermerhorn (2002) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการ หลักสำคัญขององค์การ ซึ่งองค์การใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์การจะดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ใช้เป็นหลักสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เกิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ สามารถใช้เป็นแผนการปฏิบัติงานในระยะหนึ่งและเพื่อเป้าหมายในระยะยาวได้

ระดับของกลยุทธ์

Wheelen และ Hunger (2004) แบ่งระดับของกลยุทธ์เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กรหรือระดับบริษัท (Corporate strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งพัฒนาความเข้มแข็งให้กับกลุ่มธุรกิจโดยอธิบายทิศทางของธุรกิจขอบเขตการทำธุรกิจ การบริหารจัดการธุรกิจ และพัฒนาธุรกิจ การจัดโครงสร้างองค์การเพื่อบรรลุเป้าหมาย รูปแบบกลยุทธ์ระดับนี้ได้แก่ การอยู่คงที่ การเจริญเติบโตและการตัดทอน
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการแข่งขันในสินค้าหรือการบริการของหน่วยธุรกิจหน่วยใดหน่วยหนึ่ง (Business unit) เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน รูปแบบกลยุทธ์ระดับนี้ได้แก่ การเป็นผู้นำทางต้นทุน การสร้างความแตกต่าง การมุ่งเน้นเฉพาะด้าน
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือระดับปฏิบัติการ (Functional strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งที่แผนการปฏิบัติในการบรรลุเป้าหมายของหน่วยธุรกิจ โดยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต เป็นการกำหนดกลยุทธ์เชิงเทคนิค การเงิน และการผลิต เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับบริษัทและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ รูปแบบกลยุทธ์ระดับนี้มาจากการวิจัยและพัฒนา ได้แก่ การเรียนรู้จากผลิตภัณฑ์ของบริษัทร่วม (เป็นผู้ตาม) และการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ (เป็นผู้นำ)

Plankett และคณะ (2005) สรุปว่ากลยุทธ์แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร เราอยู่ในธุรกิจประเภทใดและควรอยู่ที่ไหน
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เราจะแข่งขันอย่างไร
3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เราจะสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจได้อย่างไร

การบริหารเชิงกลยุทธ์

สมยศ นาวิการ (2540) ให้คำนิยามว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจและการกระทำภายในการกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์ที่สร้างความสอดคล้องระหว่างบริษัทและสภาพแวดล้อมของบริษัทที่เหนือกว่าทางการแข่งขันเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของบริษัทและได้เสนอกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

1. การระบุภารกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในขณะนี้
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อระบุโอกาสและอุปสรรค และวิเคราะห์ทรัพยากรของบริษัทเพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อน
3. การประเมินภารกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ใหม่
4. การกำหนดกลยุทธ์
5. การดำเนินกลยุทธ์

6. การควบคุมกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เพื่อจัดวางกลยุทธ์ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการจัดวางกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
2. การวิเคราะห์ทรัพยากรภายใน
3. การรับรู้ค่านิยมส่วนบุคคลและวัตถุประสงค์ส่วนตัวของกลุ่มบุคคล
4. ความรับผิดชอบขององค์การที่พึงมีต่อสังคม

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการบริหารโดยวัตถุประสงค์

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์
2. การกำหนดแผนงานหลัก นโยบายและกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ จากการวางแผนกลยุทธ์ จะออกมาเป็นแผนงานหลัก นโยบายและกลยุทธ์ย่อย ความสำคัญของปัจจัยการปฏิบัติตามกลยุทธ์มี 4 ประการ คือ

1. วัฒนธรรมองค์การ
2. โครงสร้างองค์การ
3. ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคล
4. ระบบและกระบวนการบริหาร

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินกลยุทธ์ เป็นการควบคุมติดตามผลและประเมินผลกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์การ

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2551) ได้เสนอกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าประกอบด้วยทั้งหมด 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) หมายถึง ขั้นตอนในการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งหมด 3 ประการ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การและการวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์การ โดยเป้าหมายของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ก็คือการที่จะกำหนด “ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์”

2. ทางเลือกในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) ถือเป็นขั้นตอนที่สองหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ในเชิงกลยุทธ์แล้ว ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย ประการแรก การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ (Strategic Opinion) หรือ การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (Strategic Direction) ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาขององค์การไปสู่อนาคต ประการที่สอง การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เป็นการศึกษาความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแนวทาง เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด (Strategic Fit) ภายใต้ความเป็นไปได้และแนวทางที่สร้างความก้าวหน้า

ให้กับองค์การได้ดีที่สุด ประการที่สาม การเลือกกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจในการเลือกทางเลือกใดเป็นที่เด่นชัด

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การวางแผนการใช้ทรัพยากร และการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมเพื่อที่จะนำแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจไปปฏิบัติได้ดี รวมทั้งการกำหนดระบบการบริหาร ระบบสารสนเทศ และการสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์การด้วย

พสุ เดชะรินทร์ และชัยวัฒน์ หลุ้ยพันธ์ (2553) กล่าวว่า ขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 3 ขั้นตอน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการบริหารระดับสูงและเป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง คือ 1) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และ 3) การประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) กล่าวโดยสรุปว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มี 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategy Control and Evaluation)

Certo และ Peter (1991) ได้ให้คำนิยามของการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่มีลักษณะต่อเนื่องและมีการทบทวนตลอดเวลา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์การรวมสามารถดำรงอยู่ได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ส่วนกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) โดยพิจารณาจุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์การ และ “โอกาส” “อุปสรรค” จากภายนอกองค์การซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่จะเป็นปัจจัยเงื่อนไขในอนาคต

2. การจัดวางทิศทางขององค์การ (Establishing Organizational Direction) หรือการกำหนดแนวรุกขององค์การ โดยพิจารณาภารกิจขององค์การ (Organizational Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์การ และเป้าประสงค์ขององค์การ (Organizational Objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์การ

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์การ

(Organization Structure) และวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ประสงค์

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยทำการติดตามผลการปฏิบัติงานและทำการประเมินผลกระบวนการ และประเมินผลสำเร็จขององค์กร

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากขั้นตอนที่ 1 ไปจนถึงขั้นตอนที่ 5 และมีการดำเนินการทบทวน โดยเวียนกลับมาขั้นตอนที่ 1 โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งองค์กรจะต้องเผชิญและปรับกลยุทธ์ให้องค์กรดำเนินไปอย่างเหมาะสมตามกาลเวลา โดยอยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่ายบริหาร (Chief Executive Officer : CEO) ในกรณีองค์กรขนาดเล็ก หรือในรูปคณะกรรมการอำนาจการพร้อมกับหัวหน้างานบริหารและหัวหน้าของหน่วยงานอื่น ๆ ในกรณีองค์กรขนาดใหญ่

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วยกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้วยการดำเนินการหลัก ๆ 3 ขั้นตอน คือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning: P) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation: I) และการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation: E) หรือเรียกว่า พายโมเดล (PIE Model)

การวางแผนกลยุทธ์

การทำให้กลยุทธ์เป็นความจริงต้องมีทั้งการวางแผน และการจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันเช่นในปัจจุบัน การพัฒนากลยุทธ์ที่บรรลุความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจกลยุทธ์กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ และทุกระดับภายในองค์กรต้องมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาและการดำเนินกลยุทธ์ (สมยศ นาวิการ, 2545) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการบริหาร กล่าวคือ เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กร และการปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารจัดการ ส่วนที่แตกต่างกันคือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการคิดวิเคราะห์เพื่อการวางแผน หรืออาจกล่าวได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์มีน้ำหนัก เนื้อหา และความลึกมากกว่า ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ จะเป็นงานทางด้านการวิเคราะห์เพื่อการวางแผนก่อนลงมือทำ หรือ อาจกล่าวได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์

รังสรรค์ มณีเล็ก (2549) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรม ได้แก่ การพิจารณาสภาพแวดล้อมเพื่อหาโอกาสและอุปสรรค การระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การพิจารณาแผนที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ขององค์กร วัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงาน และการบรรยายความต้องการทรัพยากรและการจัดสรรทรัพยากร การปรับแผนให้ทันสมัยตามกาลเวลา ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงตามจุดแข็ง จุดอ่อนโอกาส อุปสรรค และผลลัพธ์ที่ต้องการ

อำนาจ บุญทรง และคณะ (2556) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางในการดำเนินงานเชิงรุกขององค์กรในระยะยาวเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบคู่แข่งขั้นมีขั้นตอนการดำเนินงานและตัวชี้วัดที่ชัดเจน โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

Kotler และ Murphy (1981) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา สรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนรวมขององค์กรที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอกและได้แบ่งกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental Analysis)
2. การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (Resource Analysis)
3. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation)
4. การทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
5. การออกแบบองค์กร (Organization Design)
6. การออกแบบแนวปฏิบัติงาน (System Design)

ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

ปรกรณ์ ปรียากร (2558) ได้สรุปความจำเป็นต้องวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. องค์กรต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อจะประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน การวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจที่เป็นทางการเพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจว่า การใช้ความสามารถในการดำเนินกิจกรรมของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรสอดคล้องกัน
2. องค์กรต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดสภาพของอนาคต การวางแผนเป็นวิทยาการที่มุ่งเน้นการมองอนาคตอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อทำให้การบริหารกิจการใดกิจการหนึ่ง ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจอนาคตเพื่อกำหนดทิศทางของการตัดสินใจในปัจจุบันและย่อมเป็นการกำหนดอนาคตไปด้วย
3. องค์กรต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อการตัดสินใจที่มีเหตุผล การวางแผนในองค์กรเป็นกลไกสำคัญที่สร้างหลักประกันว่า กระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นทางการของนักบริหารเกิดขึ้นภายใต้หลักเหตุผล (rational) การวางแผนล่วงหน้าด้วยการคิดและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (systematic analysis) ย่อมทำให้นักบริหารใช้ความรู้เฉพาะจากการประมวลประสบการณ์ (intuition) และความพยายามที่จะแสวงหาเส้นทางใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดเพื่อความสำเร็จขององค์กร
4. องค์กรต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อการควบคุม การวางแผนช่วยกระตุ้นการปฏิบัติงานในเชิงบวกให้คนร่วมกันทำงานยิ่งขึ้น และลดการควบคุมด้วยแนวคิดเชิงลบให้น้อยลง

แต่การวางแผนก็ยังคงเป็นกลไกในการวางระบบควบคุม เนื่องจากมีข้อกำหนดต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ แก่ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ในอันที่จะแปลงเรื่องดังกล่าวให้เป็นมาตรฐาน (Standards) ในการทำงานที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการติดตามกำกับงาน (Monitoring) การวัดผลการดำเนินงาน (Measuring) และการสั่งการให้มีการปรับปรุงแก้ไข (Take corrective action)

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนที่ให้ ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคต มุ่งเป้าหมายรวมขององค์การ เพื่อกำหนดวิธีการหรือแนวทาง ดำเนินงานเชิงรุกขององค์การในระยะยาว มุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม คำนึงถึงสภาพแวดล้อม ภายนอกที่เป็นทั้งโอกาสและอุปสรรค และสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ที่ส่งผล กระทบต่อองค์การ มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลผลิตและผลลัพธ์มากที่สุด

องค์ประกอบของกลยุทธ์

1. การพัฒนากลยุทธ์

การพัฒนากลยุทธ์หรือการสร้างกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจในสิ่งที่จะเกิดขึ้นใน อนาคต โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และด้านอื่น ๆ และสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่มีทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน การรับรู้และ เข้าใจความเป็นไปของสิ่งต่าง ๆ ของตนเอง จะทำให้องค์การมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเอง และเลือกสรรแบบแผนและแนวปฏิบัติ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ ในการศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดในการพัฒนากลยุทธ์ของนักวิชาการ ดังนี้

William (1997) ได้ศึกษารูปแบบของกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และ ได้กำหนดว่า กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธวิธีขององค์การให้มีความสอดคล้อง ปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
2. การศึกษาอิทธิพลและสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์การ
3. การกำหนดทรัพยากรเพื่อแจกจ่ายให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อใช้ในการดำเนินงาน
4. การพิจารณาทางเลือก เพื่อการกำหนดแผนยุทธศาสตร์
5. การเลือกแผนยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุด เพื่อการปฏิบัติงาน
6. การพัฒนาโครงสร้างขององค์การให้สอดคล้องเหมาะสมกับบรรยากาศ และยุทธวิธีที่เลือกนั้น
7. การกำหนดแผนระยะสั้นและระยะยาวปานกลาง เพื่อการปฏิบัติงาน
8. การประเมินแผนยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการดำเนินงาน

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2562) ได้ศึกษาโครงสร้างและกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ และได้สรุปไว้ว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์การ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission Analysis)
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต (Environmental Analysis)
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (SWOT หรือ Situation Analysis)

4. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
5. การค้นหาอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน (Obstacles)
6. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Decision)
7. การกำหนดนโยบาย (Policy Decision)
8. การกำหนดกิจกรรม (Activity) สำคัญตามกลยุทธ์และนโยบาย
9. การจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

อนึ่งก่อนการพัฒนากลยุทธ์จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs) ของสถานศึกษาเพื่อประกอบการจัดทำแผน อย่างน้อย 3 ด้านก่อน คือ

1. ความต้องการในเชิงนโยบาย (Policy Need) ได้แก่ สถานศึกษาจะต้องทำการวิเคราะห์ว่าหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยเหนือมีกรอบนโยบายอย่างไร มีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องที่องค์การจะต้องปฏิบัติตามอะไรบ้าง ซึ่งองค์การจะต้องนำมาประกอบเป็นส่วนสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ด้วย

2. ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Needs) สถานศึกษาจะต้องทำความเข้าใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตนมีใครบ้าง เนื่องจากแผนกลยุทธ์จะต้องสนองตอบความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา ดังนั้นจะต้องให้ความสำคัญและต้องกำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาด้วย

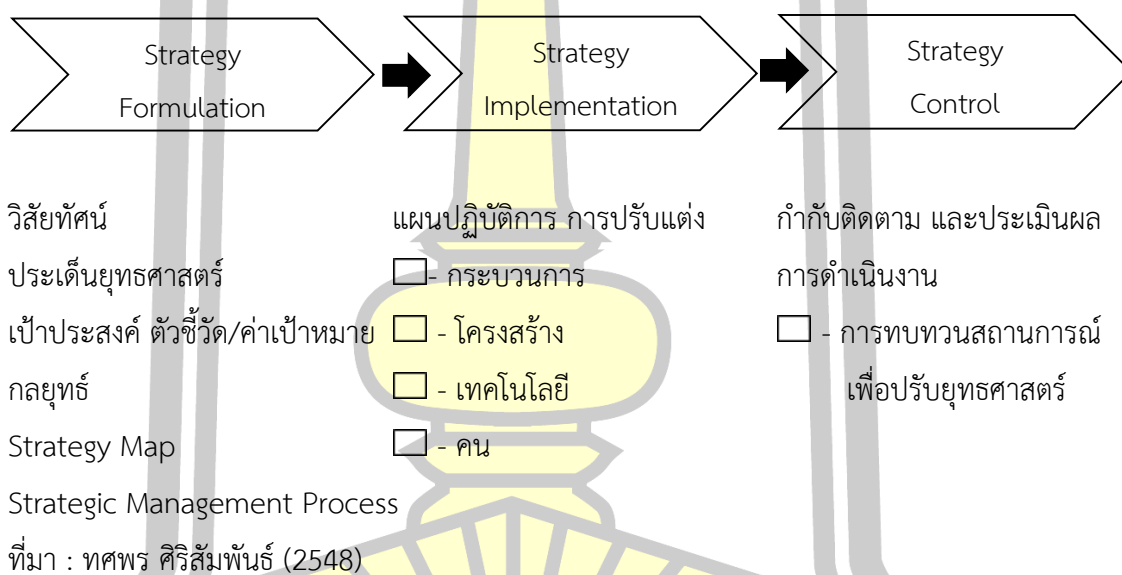
3. ความต้องการขององค์การเอง (Business Need) ในส่วน of สถานศึกษาเองจะมีจุดเน้นในด้านใดบ้าง ก็ต้องกำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ให้เห็นเป็นจุดเด่นของการพัฒนาตามแผน

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์เป็นการตัดสินใจเพื่อเลือกแนวทางการดำเนินงานที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย เป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งต้องใช้กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร ครู และบุคลากรในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำองค์การต้องมีทักษะความรู้และการใช้การคิดอย่างเป็นระบบในการกำหนดกรอบของการพัฒนาโดยคำนึงถึง ความต้องการในเชิงนโยบาย ความต้องการของผู้มีส่วน

ได้ส่วนเสีย และความต้องการขององค์การเอง เพื่อการจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

2. การนำเสนอกลยุทธ์

การนำเสนอกลยุทธ์ เป็นการนำองค์ประกอบแต่ละด้านของกลยุทธ์ที่พัฒนาหรือสร้างขึ้น ถ่ายทอดหรือเผยแพร่ให้เห็นถึงประเด็นที่จะนำไปใช้ในการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน โดยผู้วิจัยได้ศึกษากรอบในการนำเสนอกลยุทธ์จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) การควบคุม และประเมินผลทางยุทธศาสตร์ (Strategy Control) (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2548) ปราบภูตงภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

จากการนำเสนอกลยุทธ์ด้วยภาพกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยขั้นตอนการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ สู่ขั้นตอนกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ การปรับแต่ง และนำมาสู่ขั้นตอนการกำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการทบทวนสถานการณ์เพื่อปรับยุทธศาสตร์

จากแนวคิดข้างต้นผู้วิจัยสามารถนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประยุกต์และบูรณาการในการกำหนดรูปแบบของการนำเสนอกลยุทธ์ในการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ในครั้งนี้

องค์ประกอบ ได้แก่ กลยุทธ์ มาตรการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ และแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์

สภาพแวดล้อมภายใน การกำหนดกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ มาตรการ หมายถึง ข้อกำหนดหรือข้อบังคับที่จะทำให้กลยุทธ์ไปสู่ผลสำเร็จ วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ตั้งใจว่าจะให้บรรลุถึงหรือให้ประสบความสำเร็จ

เป้าหมาย หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งจะต้องอาศัยความพยายามทำให้เกิดขึ้นตัวชี้วัดความสำเร็จ หมายถึง เครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อสะท้อนการเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา แนวทางปฏิบัติ หมายถึง วิธีปฏิบัติ หรือขั้นตอนการปฏิบัติที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จหรือนำไปสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมาย

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

การพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อการเลือกใช้กลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง เรียกระบวนการนี้ว่า “SWOT Analysis” หรือการวิเคราะห์ SWOT เป็นสิ่งที่องค์การหน่วยงาน ทั้งภาครัฐ เอกชน ต้องดำเนินการเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา ด้วยเทคนิค SWOT Analysis

Humphrey (1960) ได้นำเทคนิคนี้มาแสดงในงานสัมมนาที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ประเทศสหรัฐอเมริกา ในช่วงทศวรรษที่ 1960-1970 มีหลักการสำคัญ คือ การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายใน และสภาพการณ์ภายนอก เพื่อให้รู้จักตนเองและรู้จักสภาพแวดล้อม ในการทำธุรกิจจะช่วยให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งที่เกิดขึ้นและแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อ ธุรกิจของตน ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินการต่าง ๆ ที่เหมาะสมต่อไป

คำว่า SWOT ย่อมาจากประเด็นที่ต้องมีการวิเคราะห์ ได้แก่

1. S-Strength (จุดแข็ง)
2. W-Weakness (จุดอ่อน)

3. O-Opportunity (โอกาส) และ

4. T-Threat (อุปสรรค)

การวิเคราะห์ในแต่ละประเด็นมีดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1. การวิเคราะห์จุดแข็งขององค์กร (Strengths) คือ กระบวนการหาสิ่งที่สมาชิกในองค์กรถนัดและสามารถปฏิบัติแล้วสร้างผลงานที่เป็นเลิศ รวมถึงสร้างความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบได้เมื่อนำมาพิจารณาประกอบกับองค์การอื่น ๆ
2. การวิเคราะห์จุดอ่อนขององค์กร (Weaknesses) คือ การหาข้อเสียเปรียบขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ หรือสิ่งที่องค์การไม่ถนัด เพื่อนำมาสู่การปรับปรุงแก้ไข

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

1. การวิเคราะห์หาโอกาส (Opportunities) คือ การมองหาสภาพแวดล้อมในด้านต่าง ๆ ทั้งในทางสังคม เศรษฐกิจ หรือการเมือง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายได้รวดเร็วขึ้นหรือสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้
2. การวิเคราะห์หาภัยคุกคาม (Threats) คือ การสำรวจสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การ ซึ่งอาจส่งผลทำให้การบริหารเกิดความติดขัดและไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ องค์กรจึงควรวางแผนล่วงหน้าเพื่อเตรียมความพร้อมเผชิญกับสิ่งเหล่านี้

Kaplan และ Norton (2001) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาองค์การเพื่อการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศหรือองค์การแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาเชิงกลยุทธ์เข้ามาประกอบกัน มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การแปลงกลยุทธ์องค์กรไปสู่การปฏิบัติงาน (Translate the Strategy to Operational Terms) กล่าวคือ ภายในองค์การต้องมีการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ การใช้เทคนิค Balanced Scorecard การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนงานโครงการรองรับ และการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแก่สมาชิกในองค์การ
2. การปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ (Align the Organization to Strategy) กล่าวคือ องค์การต้องดำเนินการปรับเปลี่ยนบริบทด้านต่าง ๆ ได้แก่ การสร้างบทบาทของผู้บริหารให้ชัดเจน การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารองค์การกับหน่วยงานย่อยในองค์การ ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยในองค์การด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์กับองค์การภายนอกที่เป็นพันธมิตร และการจัดตั้งคณะกรรมการเข้ามาดูแลการบริหารงาน

3. การเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์การสู่การปฏิบัติงานของสมาชิก (Make Strategy Everyone's Everyday Job) กล่าวคือ องค์การควรสร้างแรงจูงใจต่อสมาชิกในองค์การ ด้วยการเสนอให้รางวัล โดยการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และหากสมาชิกทำงานได้บรรลุเป้าหมายก็จะได้รับรางวัล

4. การปรับปรุงกลยุทธ์สำหรับใช้ขับเคลื่อนองค์การอย่างต่อเนื่อง (Make Strategy a Continual Process) กล่าวคือ องค์การควรเชื่อมโยงงบประมาณ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ แผนงานและโครงการ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ รวมถึงควรมีการรายงานผลการปฏิบัติงานและการประชุมทบทวนการดำเนินงานตามกลยุทธ์อยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

5. แนวทางการพัฒนาบทบาทของผู้บริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Mobilize Change through Executive Leadership) กล่าวคือ องค์การเชิงกลยุทธ์ควรปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารสู่นิยามใหม่ ได้แก่ ผู้บริหารควรมีความผูกพันกับเป้าหมาย การปฏิบัติงาน การสร้างกรอบในการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ชัดเจน การอธิบายให้สมาชิกเข้าใจ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์อย่างกระจ่างชัด การอธิบายวิธีการปฏิบัติงานใหม่ที่น่าสนใจให้สมาชิกทุกคน เข้าใจ และการจัดตั้งหน่วยงานย่อยในองค์การด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

Luecke และ Collis (2005) กล่าวถึง ตัวแบบในการนำกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จโดยอาศัยการปรับปรุงจากแนวคิด 7'S สามารถสรุปได้ว่า “องค์การที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์นั้น ควรคำนึงถึงความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์กับปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง 6 ปัจจัย ดังนี้

1. บุคลากร กล่าวคือ ผู้บริหารและสมาชิกในองค์การต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ทุกคน โดยผู้บริหารระดับสูงจะสื่อสารเป้าหมายของกลยุทธ์ให้สมาชิกรับรู้ ส่วนผู้บริหารระดับกลางและผู้จัดการจะรับสารนั้นมาสื่อสารสู่สมาชิกให้ปฏิบัติตามให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
2. สิ่งจูงใจ กล่าวคือ องค์การควรจ่ายค่าตอบแทนหรือให้รางวัลแก่สมาชิกที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ มิใช่จ่ายให้ทุกคนในระดับเดียวกันหมด จนไม่สามารถแยกผู้ที่มีผลการปฏิบัติไม่พึงประสงค์และผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้
3. กิจกรรมสนับสนุน กล่าวคือ องค์การควรจัดกิจกรรมเสริมควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานหลักของสมาชิก เพื่อเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น
4. โครงสร้างองค์การ กล่าวคือ องค์การควรจัดโครงสร้างให้เหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ

5. วัฒนธรรมองค์การ กล่าวคือ วัฒนธรรมในองค์การหนึ่ง ๆ ได้หลอมรวมเอา ความเชื่อ ค่านิยม ธรรมเนียมวิถีปฏิบัติ และรูปแบบการปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการ ประพฤติตนของสมาชิกและผู้บริหารองค์การ

6. ภาวะผู้นำ กล่าวคือ ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนองค์การตาม กลยุทธ์ที่วางไว้

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์การ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์การทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์การ ทั้งสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้ง ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์การ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้าน ต่าง ๆ ที่องค์การมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนด กลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์การที่เหมาะสมต่อไป

การทำ TOWS Matrix

หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดแล้ว ก็จะนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์ โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix ซึ่งเป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ประเภทต่าง ๆ

บุญใจ ศรีสถิตนรากูร (2550) กล่าวถึง ขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญในการทำ TOWS Matrix มี 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยที่การประเมิน สภาพแวดล้อมที่เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็นการประเมินภายในองค์การ ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอกองค์การ กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับ ความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดหรือมองไม่ทุกแง่มุม จะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมาจะขาด ความแหลมคม

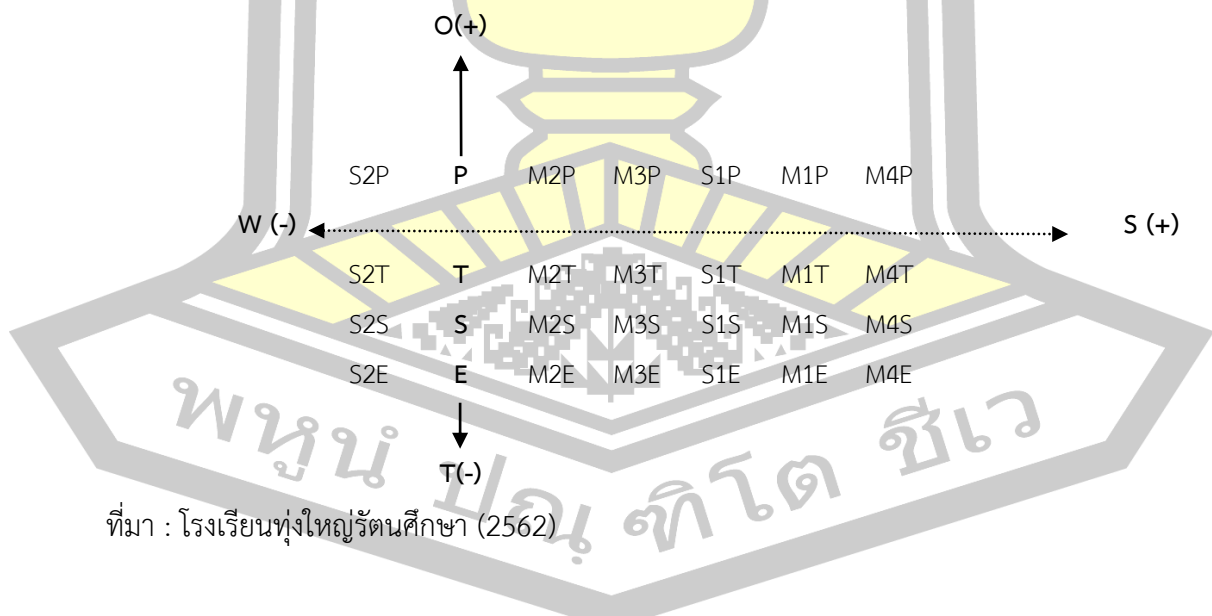
2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

2.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก

2.2 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์กรก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้

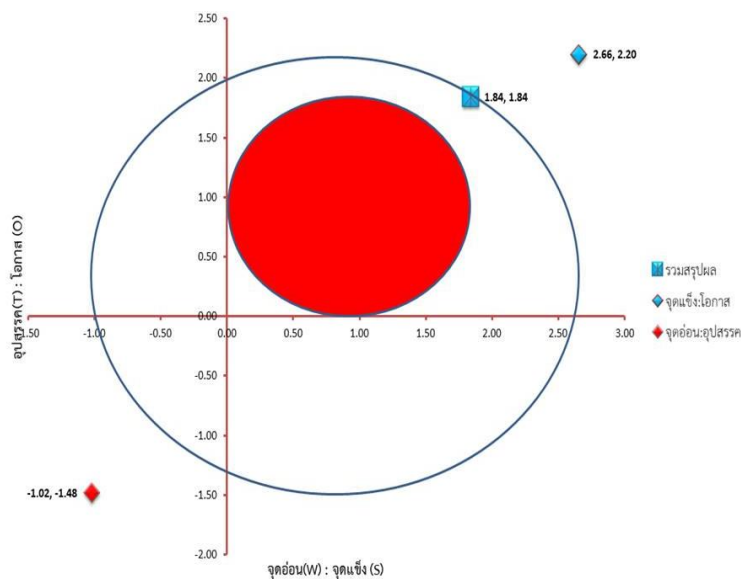
2.3 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้

2.4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้



ที่มา : โรงเรียนทุ่งใหญ่วัฒนศึกษา (2562)

ภาพประกอบ 3 ตัวอย่างผลการสรุปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก



ที่มา : โรงเรียนทุ่งใหญ่วัฒนศึกษา (2562)

ภาพประกอบ 4 ตัวอย่างผลการสรุปสถานภาพของโรงเรียนที่อยู่ในตำแหน่งกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดโดยการนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบ แมตริกซ์ โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix ใช้เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ประเภทต่าง ๆ ขององค์การประกอบด้วย กลยุทธ์ 4 รูปแบบ ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) และ กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)

บริบทโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

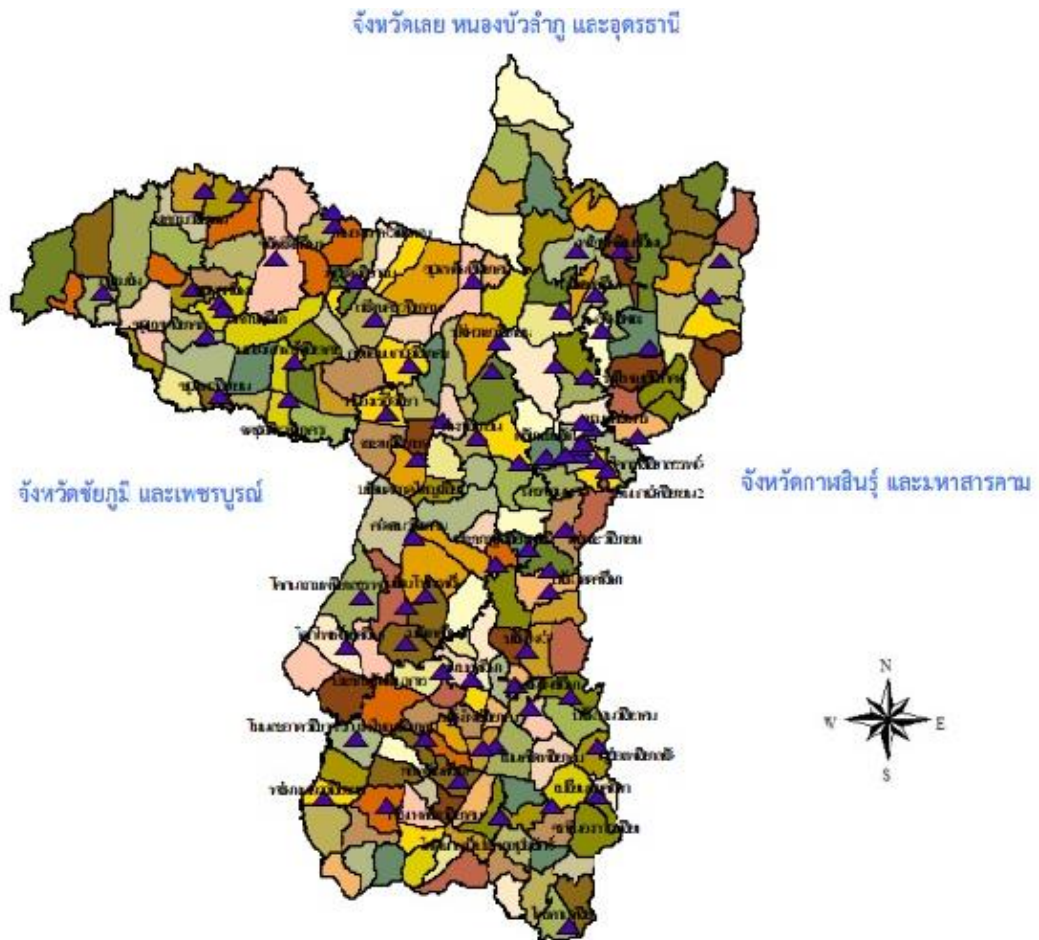
สภาพปัจจุบัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เป็นองค์การทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงาน 1 ใน 62 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่จัดตั้งขึ้น ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564 โดยเป็นหน่วยงานที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้น

พื้นฐานระดับมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเกิดประโยชน์สูงสุดของทางราชการ โดยแบ่งเป็นหน่วยงานส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ของแต่ละจังหวัดครอบคลุมอำเภอมีการยืดหยุ่นในการจัดตั้ง ยุบเลิก และบริหารจัดการ ซึ่งเน้นการกำกับดูแล ส่งเสริมและประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา มีภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในท้องที่จังหวัดขอนแก่น มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 84 โรงเรียน จัดการศึกษาตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ที่ตั้งสำนักงาน เลขที่ 473 หมู่ที่ 2 ถนนมะลิวัลย์ ตำบลบ้านทุ่ม อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40000 โทรศัพท์ 0-4325-5368 โทรสาร 0-4325-5367 Website : <http://www.kksec.go.th>

ข้อมูลพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ในฐานะเป็นส่วนราชการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารการจัดการศึกษาและพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษา ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และรับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่องการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550 ว่าด้วยการบริหารสหวิทยาเขต โดยการจัดโรงเรียนในเขตเข้าด้วยกันเป็นกลุ่มโรงเรียน โดยคำนึงเขตการปกครองส่วนท้องถิ่น การคมนาคม ศักยภาพ เพื่อร่วมกันบริหารและจัดการศึกษา โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้การส่งเสริม สนับสนุน และช่วยเหลือตามสภาพความพร้อมที่แตกต่างกัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครอบคลุมโรงเรียนมัธยมศึกษาภายในจังหวัดขอนแก่น มีจำนวนทั้งสิ้น 84 โรงเรียน จัดการบริหารโรงเรียนในเขตเข้าด้วยกันเป็นกลุ่มโรงเรียนเป็น 11 สหวิทยาเขต

เขตพื้นที่บริการทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น แสดงได้ดังภาพที่ 4 แผนที่แสดงเขตพื้นที่บริการทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

พูน ปณ ทิโต ชีเว



ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น (2562)

ภาพประกอบ 5 แผนที่แสดงเขตพื้นที่บริการทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีพื้นที่บริการทางการศึกษา จำนวน 26 อำเภอ พื้นที่ 10,885.991 ตารางกิโลเมตร มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 84 โรงเรียน มีอาณาเขตติดต่อ ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับจังหวัดเลย จังหวัดหนองบัวลำภู และจังหวัดอุดรธานี

ทิศตะวันออก ติดต่อกับจังหวัดกาฬสินธุ์และจังหวัดมหาสารคาม

ทิศใต้ ติดต่อกับจังหวัดนครราชสีมาและจังหวัดบุรีรัมย์

ทิศตะวันตก ติดต่อกับจังหวัดชัยภูมิและจังหวัดเพชรบูรณ์

กรอบทิศทางการบริหารจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

1. วิสัยทัศน์

“สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เป็นองค์กรชั้นนำในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

2. พันธกิจ

2.1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2.2 ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีศักยภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ คุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

2.3 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ

2.4 สร้างโอกาสให้นักเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนมีความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำได้รับการบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง

2.5 ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

2.6 พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

3. เป้าประสงค์

3.1 นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาพที่เหมาะสมตามวัย มีความสามารถในการพึ่งพาตนเอง และปรับตัวต่อ เป็นพลเมืองและพลโลกที่ดี

3.2 นักเรียนในระดับขั้นพื้นฐานทุกคนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มผู้ด้อยโอกาสและกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล ทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ พร้อมก้าวสู่สากลตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนทุกคนมีความรู้ มีจิตวิญญาณ ความเป็นครู มีความแม่นยำทางวิชาการ และมีทักษะการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายตอบสนองผู้เรียน เป็นรายบุคคล สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมและทักษะในการใช้เทคโนโลยี

3.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศส่วนบุคคล คิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีสำนึก ความรับผิดชอบ (Accountability) และการบริหารแบบร่วมมือ

3.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น และสถานศึกษามีอิสระในการจัดการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน ภาคเอกชนและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาระดับพื้นที่ มีสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่เรียนรู้ในทุกมิติ มีนวัตกรรมในโรงเรียน

3.6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีการบริหารงานเชิงบูรณาการ เป็นสำนักงานแห่งนวัตกรรมยุคใหม่ มีข้อมูลสารสนเทศและการวิจัยเพื่อพัฒนาขับเคลื่อนคุณภาพมีการกำกับติดตามประเมินผลและรายงานผลอย่างเป็นระบบ

3.7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีวัฒนธรรมการทำงาน โดยกระจายอำนาจการบริหารให้สถานศึกษา มีการบริหารเชิงบูรณาการ มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ มีการกำกับ ติดตามประเมินผลและการรายงานผลอย่างเป็นระบบ มีการวิจัยและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพ

4. กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

5. จุดเน้น

จุดเน้นที่ 1 ด้านการประกันคุณภาพ

จุดเน้นที่ 2 ด้านการพัฒนาผู้เรียน

จุดเน้นที่ 3 ด้านโอกาส ความเสมอภาคและความเท่าเทียม การเข้าถึงบริการทางการศึกษา

จุดเน้นที่ 4 ด้านทักษะภาษา

จุดเน้นที่ 5 ด้านทักษะเทคโนโลยี ดิจิทัล

จุดเน้นที่ 6 ด้านทักษะชีวิต

6. วัฒนธรรมองค์กร

“รู้คน รู้งาน บริการบนฟ้า เหนือความคาดหมาย”

7. ค่านิยม

“เครือข่ายร่วมพัฒนา นำพาสู่ความสำเร็จ ด้วยหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

โรงเรียนที่จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดขอนแก่น ที่ผู้วิจัยศึกษาอยู่ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีจำนวนทั้งสิ้น 84 โรงเรียน จัดการบริหาร

โรงเรียนในเขตเข้าด้วยกันเป็นกลุ่มโรงเรียนเป็น 11 สหวิทยาเขต สามารถแบ่งตามขนาดโรงเรียนได้ 4 ขนาดและใช้หลักเกณฑ์ตามข้อมูลของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น (2562) ดังนี้

1. โรงเรียนขนาดเล็ก สามารถพิจารณาจากจำนวนนักเรียนในโรงเรียนตั้งแต่ 1-499 คน ลงมา มี 50 โรงเรียน ได้แก่ ก้านเหลืองวิทยาคม กุ่ทองพิทยาลัย แก่นนครพิทยาลัย ขอนแก่นพัฒนศึกษา ขอนแก่นวิทยายน 3 ขอนแก่นวิทยาลัย ขัวเรียงศึกษา คำแคนวิทยาคม โคนางามพิทยาสรรพ์ โคนาสีพิทยาสรรพ์ จระเข้วิทยายน ชุมแพพิทยาคม ชุมแพวิทยายน ซ้ำ่างวิทยายน ดงบังวิทยายน ดงมันพิทยาคม ไตรคามวิทยา ท่านางแนววิทยายน ท่าศาลาประชานุสรณ์ ทุ่งใหญ่วิทยา เทศบาลวิทยาคม เทพศิรินทร์ ขอนแก่น นาจอนศึกษา โนนข่าวิทยา โนนสะอาดวิทยาคาร บัวแก้วพิทยาคม บัวใหญ่พิทยาคม บ้านไผ่ศึกษา บึงไทรพิทยาคม เบญจมิตรวิทยา ประชาธิปไตยพัฒนาการ ประชาธิปไตยเสริม ป่าหวายวิทยายน เป็ญน้อยศึกษา ผาขาววิทยายน พลพัฒนศึกษา พงษ์ภูพัฒนศึกษา ภูผาม่าน ม่วงหวานพัฒนศึกษา มัธยมตลาดใหญ่วิทยา มัธยมโพนเพ็ก ยางคำพิทยาคม ลำน้ำพอง ศรีหนองขาววิทยา สันติพัฒนกิจวิทยา สีหราชเดโชชัย โสภนกันต์ประชาอุปถัมภ์ หนองขามพิทยาคม หนองตาไก้ศึกษา หนองเสาเล้าวิทยาคาร และเหล่าใหญ่นาข่าวิทยาคม
2. โรงเรียนขนาดกลาง สามารถพิจารณาจากจำนวนนักเรียนในโรงเรียนตั้งแต่ 500-1,499 คน ลงมา มี 21 โรงเรียน ได้แก่ กุดขอนแก่นวิทยาคม ขอนแก่นวิทยายน 2 (สมาน สุขเมโธ) เขาสวนกว้างวิทยานุกูล โคนโพธิ์ไชยศึกษา จตุรมิตรวิทยาคาร ชนบทศึกษา เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการขอนแก่น น้ำพองพัฒนศึกษารัชมังคลาภิเษก โนนศิลาวิทยาคม บ้านไผ่พิทยาคม บ้านลานวิทยาคม บ้านแฮดศึกษา ผางวิทยายน เวียงนครวิทยาคม เวียงวงกตวิทยาคม แวงน้อยศึกษา แวงใหญ่วิทยาคม สวาทพิทยาสรรพ์ หนองนาคำวิทยาคม หนองสองห้องวิทยา และอุบลรัตน์พิทยาคม
3. โรงเรียนขนาดใหญ่ สามารถพิจารณาจากจำนวนนักเรียนในโรงเรียนตั้งแต่ 1,500-2,499 คน ลงมา มี 5 โรงเรียน ได้แก่ ขามแก่นนคร นครขอนแก่น พล ภูเวียงวิทยาคม และมัธยมศึกษา
4. โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ สามารถพิจารณาจากจำนวนนักเรียนในโรงเรียนตั้งแต่ 2,500 คน ขึ้นไป มี 8 โรงเรียน ได้แก่ กัลยาณมิตร แก่นนครพิทยาลัย ขอนแก่นวิทยายน ชุมแพศึกษา น้ำพองศึกษา บ้านไผ่ ศรีกระนวนวิทยาคม และหนองเรือวิทยา

ขอขำยและภารกิจการบริหารสถานศึกษา

ตามกฎกระทรวงซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษา

แห่งชาติฉบับที่ 2 พ.ศ.2545) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ ดังต่อไปนี้
 “ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณา ดำเนินการ
 กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาใน ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงาน
 งบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่
 การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตน แล้วแต่กรณี
 ในเรื่องดังต่อไปนี้”

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ มีภาระหน้าที่ 17 งาน ดังนี้ (1) การพัฒนาหรือ
 การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น (2) การวางแผนงานด้าน
 วิชาการ (3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา (4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
 (5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
 (7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา (8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
 (9) การนิเทศการศึกษา (10) การแนะแนว (11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและ
 มาตรฐานการศึกษา (12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ (13) การประสาน
 ความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น (14) การส่งเสริมและสนับสนุนงาน
 วิชาการแก่บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
 (15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา (16) การคัดเลือก
 หนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา (17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2. ด้านการบริหารงานงบประมาณ มีภาระหน้าที่ 22 งาน ดังนี้ (1) การจัดทำแผน
 งบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือ เลขาธิการ
 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี (2) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับ
 จัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง (3) การอนุมัติการใ้
 จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร (4) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ (5) การรายงาน
 ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ (6) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
 (7) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ (8) การระดมทรัพยากร
 และการลงทุนเพื่อการศึกษา (9) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อ
 การศึกษา (10) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา (11) การวางแผนพัสดุ (12) การกำหนด
 รูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อ
 ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี
 (13) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ (14) การจัดหาพัสดุ
 (15) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ (16) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
 (17) การเบิกเงินจากคลัง (18) การรับเงิน การเก็บรักษาเงินและการจ่ายเงิน (19) การนำเงินส่งคลัง

(20) การจัดทำบัญชีการเงิน (21) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน (22) การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

3. ด้านการบริหารงานบุคคล มีภาระหน้าที่ 20 งาน ดังนี้ (1) การวางแผน อัตรากำลัง (2) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง (4) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (5) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน (6) การลาทุกประเภท (7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ (9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน (10) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ (11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ (12) การออกจากราชการ (13) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ (14) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ (15) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (16) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ (17) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ (18) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (19) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต (20) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4. ด้านการบริหารงานทั่วไป มีภาระหน้าที่ 22 งาน ดังนี้ (1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ (2) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา (3) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา (4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน (5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร (6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน (7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (8) การดำเนินงานธุรการ (9) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม (10) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน (11) การรับนักเรียน (12) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา (13) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย (14) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา (15) การทัศนศึกษา (16) งานกิจการนักเรียน (17) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา (18) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา (19) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น (20) การรายงานผลการปฏิบัติงาน (21) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน (22) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

สรุปได้ว่า ขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องดำเนินการร่วมกัน ด้วยกระบวนการของการวางแผน การจัดการ การสั่งการ และการกำกับติดตามร่วมกัน เพื่อให้ภารกิจของสถานศึกษา บรรลุตามวัตถุประสงค์ ส่งผลต่อการจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ

การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2551) การมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาระดับกลางที่มีทั้งระดับประถมศึกษาและระดับอุดมศึกษามาเชื่อมต่อสัมพันธ์กัน การมัธยมศึกษาแบ่งเป็นการมัธยมศึกษาตอนต้น และการมัธยมศึกษาตอนปลาย ตามที่หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2551 ได้กำหนดระดับการศึกษามัธยมศึกษา ไว้ดังนี้

ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3) เป็นช่วงสุดท้ายของการศึกษาภาคบังคับมุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้สำรวจความถนัดและความสนใจของตนเอง ส่งเสริมการพัฒนาบุคลิกภาพส่วนตน มีทักษะในการคิดวิจารณ์ญาณ คิดสร้างสรรค์ และคิดแก้ปัญหา มีทักษะในการดำเนินชีวิตมีทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความสมดุลทั้งด้านความรู้ ความคิด ความดีงาม และมีความภูมิใจในความเป็นไทย ตลอดจนใช้เป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพหรือการศึกษาต่อ

ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6) การศึกษาระดับนี้เน้นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะเฉพาะด้าน สนองตอบความสามารถ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียนแต่ละคนทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ มีทักษะในการใช้วิทยาการและเทคโนโลยี ทักษะกระบวนการคิดขั้นสูง สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพ มุ่งพัฒนาตนและประเทศตามบทบาทของตน สามารถเป็นผู้นำ และผู้ให้บริการชุมชนในด้านต่าง ๆ การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายให้แน่นอนแต่จัดอย่างกว้างขวาง เพื่อให้บุคคลทุกเพศทุกวัยทุกฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคมได้มีโอกาสได้เข้ารับบริการได้ตามความต้องการและความสามารถ ท้องถิ่นของตนได้ตลอดเวลา ต่อเนื่องตลอดชีวิต
2. จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในระดับต่าง ๆ ทั้งในเขตเมืองและชนบท โดยจัดให้สัมพันธ์เชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมและวิถีชีวิตอันจะทำให้ผู้เรียนรู้จักตนเอง รู้ถึงความสัมพันธ์กับสังคมที่ตนอาศัยอยู่ ตระหนักในความต้องการที่จะพัฒนาตนเองและชุมชนให้เป็นไปตามทิศทางที่ถึงประสงค์
3. จัดการศึกษาให้มีความหลากหลายทั้งในรูปแบบ เนื้อหาวิธีการ เพื่อให้บุคคลได้เลือกเรียนตามความถนัด ความสามารถ ความต้องการและความสนใจ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม
4. ควรเน้นให้ผู้เรียนได้มีความเจริญงอกงามทางปัญญา ความคิด จิตใจ ตลอดจนคุณธรรม อันเป็นเป้าหมายสำคัญในการหล่อหลอมคุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์

5. พัฒนาความสมดุลระหว่างการเรียนรู้วิชาการสมัยใหม่ วัฒนธรรมจากสังคมภายนอกประเทศ กับการเรียนรู้ภูมิปัญญาดั้งเดิมและวัฒนธรรมที่สั่งสมกันมาของชุมชน โดยการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน

6. พัฒนาความสมดุลระหว่างการพึ่งพาตัวเองและการอาศัยพึ่งพากันและกัน อันเป็นพื้นฐานให้ผู้เรียนสามารถสร้างสรรค์การพัฒนาประสานความร่วมมือเพื่อให้ชุมชนท้องถิ่นมีการพัฒนาที่ยั่งยืน

7. จัดการศึกษาให้ผู้เรียนตระหนักถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้มนุษย์และธรรมชาติอยู่ร่วมกันอย่างกลมกลืนและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การศึกษาในระดับมัธยมศึกษา มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความรู้ทั้งในด้านวิชาการและความรู้สำหรับใช้ในการประกอบอาชีพ ในประเทศไทยแบ่งการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนในกลุ่มวิชาการและกลุ่มวิชาชีพตามความถนัดและสนใจได้ ซึ่งใช้เวลาในการศึกษารวมสามปี ส่วนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จะเน้นการเรียนตามแผนการเรียนสำหรับใช้ในการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาหรือใช้ในการประกอบอาชีพที่ผู้เรียนถนัดใช้เวลาในการศึกษาสามปี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

กิตติธัช แจ่มสว่าง (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษา 1) ระดับการจัดการความรู้ 2) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี จำนวน 265 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถามความคิดเห็นแบบมาตราวัดประเมินค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการความรู้ในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี อยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี อยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

นิชนันท์ บุญสา (2557) ได้ศึกษาเรื่องสภาพองค์การแห่งการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา สภาพองค์การแห่งการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนและศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 114 คน และครู จำนวน 337 คน รวมทั้งสิ้น 451 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan (1970) โดยเทียบ สัดส่วนประชากรตามขนาดโรงเรียน และสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพองค์การแห่งการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการให้อำนาจ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านแบบแผนความคิดอ่านและด้านบุคคลรอบรู้ ตามลำดับ 2) แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า 1) ด้านบุคคลรอบรู้ ควรดำเนินการเกี่ยวกับ การจัดทำ ยุทธศาสตร์ การพัฒนาสารสนเทศและการจัดระบบนิเทศภายใน 2) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ควรมีการดำเนินการจัดการศึกษาสู่อาเซียนในด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้และส่งเสริม กระบวนการวิจัย การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการเรียนการสอนสู่อาเซียน และการสร้างค่านิยม ร่วมเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมที่ มุ่งพัฒนาบุคลากรและนักเรียนสู่อาเซียน การจัดทำข้อตกลงร่วมเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงใน การพัฒนาผู้เรียนสู่การเป็นบุคคลอาเซียนและการระดมทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกับชุมชน 4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ควรมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนางานและบุคลากร ไปพร้อม ๆ กัน การส่งเสริมกิจกรรมนอกหลักสูตรและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของครูสู่การเป็น ชุมชนวิชาการ 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ควรส่งเสริมกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบด้วย กระบวนการวิจัย การวางแผนการดำเนินงานอย่างมีขั้นตอนและเน้นกระบวนการสื่อสาร 6) ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการเรียนการสอน และการจัดสรรงบประมาณมาใช้ได้อย่างโปร่งใสและเป็นธรรม 7) ด้านการให้อำนาจ ควรเน้นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน การสร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและการส่งเสริมให้ชุมชนและ ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน

วิโรจน์ นามโส (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารกับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 3) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 กลุ่มตัวอย่างคือ ครูผู้สอนจำนวน 337 คน และผู้บริหารจำนวน 3 คน ใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = 0.56$) 3) การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 พบว่า ส่วนใหญ่มีแนวทางการพัฒนาที่แตกต่างกัน

พัชรินทร์ พูลสวัสดิ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน จังหวัดนครสวรรค์ 2) ศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ครูของสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ ปีการศึกษา 2556 จำนวน 317 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเที่ยง 0.97 และ 0.96 โดยสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดลงมา ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านการสร้างบารมีด้านการกระตุ้นเชาวิปัญญา และด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล ตามลำดับ

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดลงมา ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการมีรูปแบบการคิด และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์กัน ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ($r = 0.89$) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในทางบวก ระหว่าง 0.77-0.84 เมื่อพิจารณาในรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดลงมา ได้แก่ ด้านการกระตุ้นเชาวิปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคลและด้านการสร้างบารมี ตามลำดับ

บุษยามาศ สิทธิพันธ์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ตามความคิดเห็นของครูจําแนกตามขนาดของสถานศึกษาและประสบการณ์การทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 จำนวน 103 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วน 5 ระดับ จำนวน 30 ข้อ มีค่าอำนาจจําแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.23 ถึง 0.77 และค่าความเชื่อมั่น ทั้งฉบับเท่ากับ 0.94 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า 1. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ตามความคิดเห็นของครูจําแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้เป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 17 ตามความคิดเห็นของครูจําแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวม และรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ณัชชา บุญประไพ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ระดับประสิทธิผล ของโรงเรียน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มบริหารวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ และข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี จำนวน 310 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบบมาตราวัดประเมินค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวม และรายด้าน 2) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี มีความสัมพันธ์กันสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ปฐมพงศ์ รัตนโกศัย (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ระดับการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง รวมถึงเพื่อศึกษาถึงปัจจัยการบริหารองค์กรและปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมทั้งการวิจัยเชิง ปริมาณและเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ที่มี โครงสร้าง กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 297 คน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 8 คน เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วจึงนำมาวิเคราะห์ ด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปด้วยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความแปรปรวนทางเดียว และพยากรณ์ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ ผลการศึกษาจาก การวิเคราะห์เชิงปริมาณ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัด พัทลุงมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวมในระดับมาก สำหรับปัจจัยการบริหาร องค์กรในด้านกลยุทธ์องค์กร ด้านภาวะผู้นำ และด้านการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับ มัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร และด้านวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ ด้านสังคม และวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี และด้านการต่างประเทศมีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่ง

การเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยด้านเศรษฐกิจไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ สำหรับข้อค้นพบในผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกราย เห็นสอดคล้องกันทั้งปัจจัยการบริหารองค์การและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกทุกด้านมีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงพบความแตกต่างระหว่างผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณกับเชิงคุณภาพในบางตัวแปร

โสภณ งามสวย (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อ ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษาแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครูหัวหน้ากลุ่มงาน 4 ฝ่าย โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 รวม 275 คน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ สภาพปัจจุบันความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 31 ตัวบ่งชี้ สามารถนำมาใช้เป็นการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 โดยรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ซึ่งข้อเสนอแนะสามารถนำไปปรับปรุงพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้ และเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

พิชชาภา อ่างสุวรรณ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อ ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พัฒนาแนวทางสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 264 คน ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

อยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้การพัฒนาแนวทางสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก

จุฑาทิพย์ ชัยบัณฑิต (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาเขต 16 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาเขต 16 2) ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาเขต 16 และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาเขต 16 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต16 จำนวน 340 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม มีความเชื่อมั่น (Reliability) ทั้งฉบับเท่ากับ 0.971 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product's Moment Correlation) ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 ในภาพรวม และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ด้านการประเมินผลการสอนของครู ($\bar{X} = 4.24, S.D.= 0.47$) ด้านมุมมองต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร ($\bar{X} = 4.23, S.D.= 0.48$) ด้านการวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้า ($\bar{X} = 4.23, S.D. = 0.48$) ด้านการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน ($\bar{X} = 4.20, S.D. = 0.45$) และด้านการจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ ($\bar{X} = 4.08, S.D. = 0.56$) ตามลำดับ 2. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ มัธยมศึกษาเขต 16 ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม ($\bar{X} = 4.34, S.D.= 0.45$) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 4.33, S.D. = 0.41$) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.30, S.D. = 0.44$) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.29, S.D. = 0.42$) และด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X} = 4.27, S.D. = 0.41$) ตามลำดับ 3. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทุกคู่มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์กันใน ระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่พบว่า คู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือ ด้านการประเมินผลการสอน ของครู และคู่ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุดคือ ด้านมุมมองต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร

งานวิจัยต่างประเทศ

Wozniak (2017) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรองโรงเรียนเอกชนและองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำในองค์การส่งผลต่อการมีกระบวนการรับรองในโรงเรียนในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่มีความเฉพาะเจาะจง การพลาดโอกาสต่าง ๆ บรรยากาศองค์การ และบุคลากร ประสบการณ์ที่มีการเรียนรู้ร่วมกันของทีม การกำหนดขอบข่ายงานที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้องค์การก้าวไปในทิศทางที่ถูกต้อง ลดความผิดพลาด ลดโอกาสการสูญเสียทรัพยากร ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยอิทธิพลของความเป็นผู้นำในองค์การ กระบวนการรับรองการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นี้สามารถใช้เป็นจุดเริ่มต้นหรือกรอบการสนับสนุนสำหรับการเรียนรู้แบบองค์รวม เป็นส่วนหนึ่งของการริเริ่มการเรียนรู้ขององค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้น สร้างความเป็นผู้นำการเรียนรู้ การบริการและการวิจัย

Infoma (2017) ได้ศึกษาเรื่อง การตรวจสอบแบบผสมผสานของความสัมพันธ์ระหว่างครูและผู้บริหารเกี่ยวกับการรับรู้ของโรงเรียนในฐานะองค์การแห่งการเรียนรู้และระดับที่นักเรียนจะสำเร็จการศึกษา “วิทยาลัย-พร้อม” (College-Ready) ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ที่โรงเรียนดำเนินการในฐานะองค์การแห่งการเรียนรู้และระดับที่นักเรียนจบการศึกษา ให้ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับวิธีที่โรงเรียนจะสามารถปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อสะท้อนใน 7 มิติของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างเท่าเทียมกันทั่วทั้งระบบ เพื่อบุคลากรจะได้พัฒนาศักยภาพของตนส่งผลต่อการมีประสิทธิภาพด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงขึ้น

Westover (2018) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ : ครูประถมศึกษามืออาชีพกับการรับรู้ของผู้นำองค์กร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความแตกต่างในการรับรู้ถึงการมีอยู่ของคุณลักษณะ 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ระหว่างผู้นำองค์กรและครู Senge (1990) ใช้หลักวินัย 5 ประการ” (The Fifth Discipline) ประกอบด้วย การมีแบบแผน ความคิดอ่าน (Mental Models) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และ การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เพื่ออธิบายองค์ประกอบที่จำเป็นขององค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารให้คะแนนการเป็นองค์การการเรียนรู้ของโรงเรียนต่ำกว่าครู ระหว่างการสัมภาษณ์ผู้บริหารได้มุ่งเน้นความสำคัญไปที่การปรับปรุงและพัฒนาองค์กร และมีมุมมองในเหตุผลที่มีความเป็นไปได้ จำเป็นต้องได้รับการดูแล ใส่ใจ แตกต่างจากครู ผลการวิจัยอ้างอิงการศึกษาวรรณกรรมการที่เกี่ยวข้องที่ผู้บริหารมักจะให้คะแนนที่สูงกว่า แต่งานวิจัยนี้ให้ผลในทางตรงข้าม คือ ผู้บริหารให้คะแนนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่ำกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับกรให้คะแนนของครู ในการวิจัยในอนาคตจำเป็นต้องมีการศึกษาเชิงลึกมากขึ้นถึงเหตุผลนี้ เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถตรวจสอบความเข้าใจใน

การรับรู้ถึง หลักวินัย 5 ประการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างผู้นำองค์กรและครู ได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาวิชาชีพในอนาคต

Inman (2018) ได้ศึกษาการวิจัยเชิงปฏิบัติการและการสะท้อนผลของครูเพื่อนำไปสู่ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่าง คือในระบบโรงเรียนของรัฐในรัฐเมน (Maine) และรัฐโอไฮโอ (Ohio) ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การสร้างความรู้และการรับรู้ ถึงปัจจัยบริบทสภาพแวดล้อม และโครงสร้างโรงเรียนจากการสะท้อนผลของครู พบว่า ครูสามารถ สร้างองค์ความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน มีกระบวนการตัดสินใจ ครูมีความเชี่ยวชาญ (Experts) ในระดับเป็นผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งต้องได้รับนโยบายจากส่วนบน มีปัจจัยบริบทและ โครงสร้างโรงเรียนที่พบว่าเป็นอุปสรรคและสนับสนุนกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ งานวิจัยได้ใช้ หลักปฏิบัติของ Drago-Severson (2004) และ “วิธีการรู้” (Way of Knowing) เพื่อจำลองวิธี แก้ปัญหาที่เป็นไปได้ เพื่อผู้บริหารจะได้นำไปใช้ในการปฏิบัติด้านการบริหารการศึกษา การค้นพบ และการประยุกต์ใช้นี้จะสามารถให้แนวทางแก้ไขที่มีความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Lyons (2019) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนกฎหมายเกี่ยวกับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการอ้างอิงแนวคิดของกรอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Watkins and Marsick (1993, 1996) (Framework) และสำรวจเพื่อวัดการรับรู้ของผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรม การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ประการที่ American Bar Association (ABA) โรงเรียนกฎหมายที่ ได้รับการรับรอง และศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมเหล่านั้นกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของ องค์กรด้านการเงินและความรู้ สรุปได้ว่า มีความสัมพันธ์เชิงทำนายเชิงบวกระหว่าง 7 ข้อ มิติของ องค์กรแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพขององค์กรในรูปแบบของประสิทธิภาพทางการเงินและ ความรู้ หากผู้บริหารโรงเรียนกฎหมายเพิ่มการมีพฤติกรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ประการใน โรงเรียนของพวกเขาประสิทธิภาพขององค์กรก็ควรเพิ่มขึ้นเช่นกัน ผู้บริหารโรงเรียนกฎหมาย ควรอ่านายการจัดการเรื่องการสำรวจ The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) ที่องค์กรนั้น เพื่อให้ทราบข้อมูลและสามารถกำหนดจุดแข็งของพฤติกรรม องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่โรงเรียนกฎหมายได้ และจากนั้นมุ่งดำเนินกิจกรรมที่สนับสนุนและเกี่ยวข้อง กับพฤติกรรมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ สมาชิกภายในองค์กรขยายขีดความสามารถ สมรรถนะในการเรียนรู้ของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับ บุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์กร เพื่อสร้างความสำเร็จในภารกิจขององค์กร ประกอบด้วย คุณลักษณะสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ 24 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) จำนวน 4 ตัวชี้วัด

องค์ประกอบที่ 2 ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) จำนวน 6 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 3 ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) จำนวน 4 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 4 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) จำนวน 6 ตัวชี้วัด และ องค์ประกอบที่ 5 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) จำนวน 4 ตัวชี้วัด สามารถอธิบายในรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

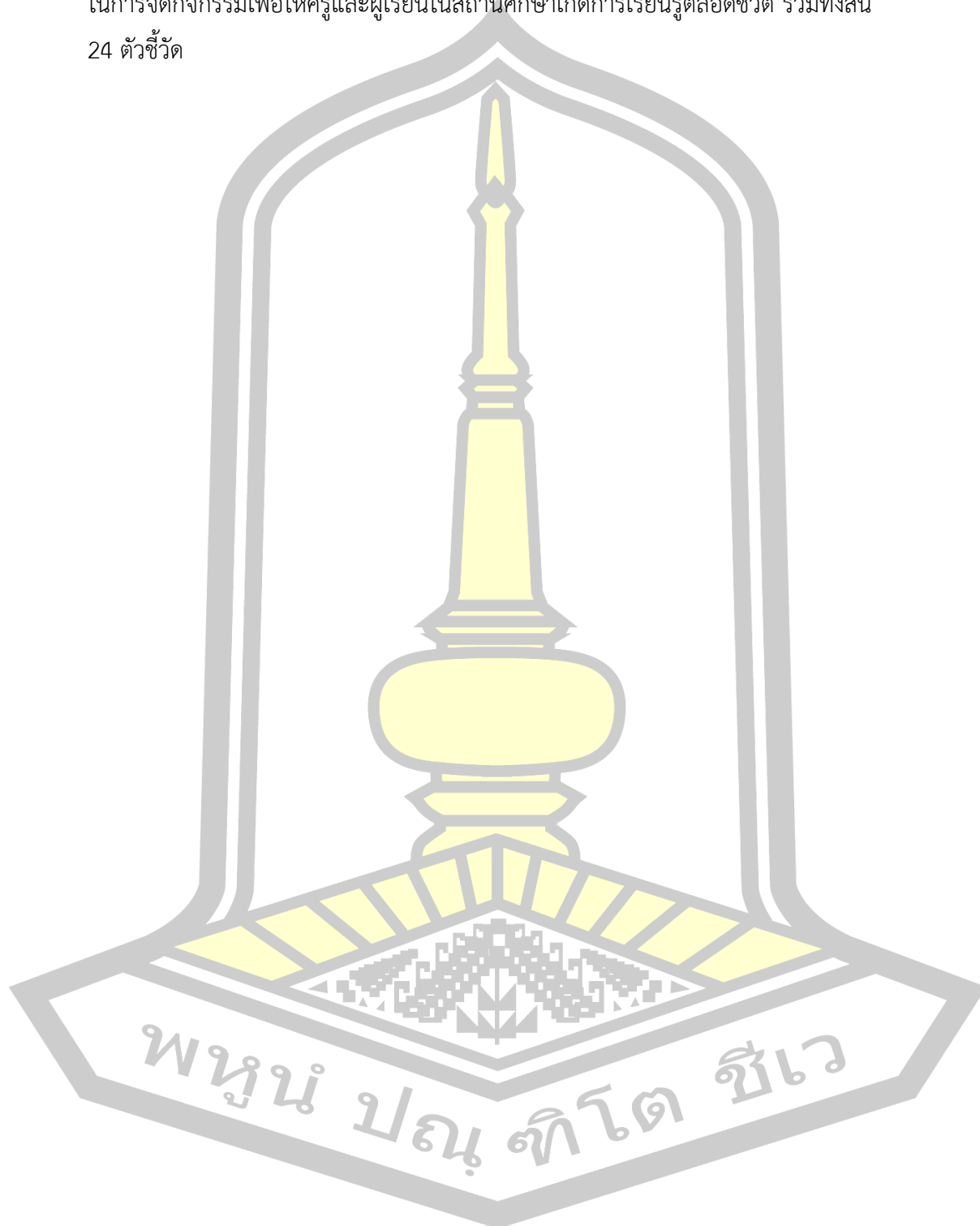
องค์ประกอบที่ 1 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) จำนวน 4 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย (1) มีการคิดและวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (2) มีการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (3) มีเป้าหมายที่มีทิศทางเพื่อพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้นอย่างเป็นระบบ (4) มีการบริหารจัดการทีมงานสอดคล้องกับนโยบาย กระบวนการและระบบงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบที่ 2 ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) จำนวน 6 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย (1) บุคลากรมีความใฝ่เรียนรู้ พัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถของตนเองเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมาย (2) บุคลากรมีวินัยพื้นฐานตระหนักในการแสวงหาความรู้ ทนต่อการเปลี่ยนแปลงมีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์ (3) มีการนำสิ่งที่ได้รับการเรียนรู้มาใช้ปฏิบัติงาน (4) มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (5) มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม (6) มีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษาในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) จำนวน 4 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย (1) มีการหล่อหลอม เอาความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นพื้นฐานในการมอง และให้ความเห็นกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ที่ถูกต้องตามแบบแผน ปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป (2) มีการประยุกต์ใช้ความรู้ ประสบการณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้และการทำงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ราบรื่น ไปได้ด้วยดี (3) เกิดวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (4) มีการเพิ่มอำนาจในการทำงาน

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) จำนวน 6 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย (1) การมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรในองค์กร (2) การมีวิสัยทัศน์ร่วมในการจัดการความรู้ การแสวงหาความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ (3) มีการบริหารเชิงกลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์ (4) มีโครงสร้างองค์การสมัยใหม่-การจัดองค์การแบบแบนราบ (Flat organization) (5) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (6) มีการปรับเปลี่ยนองค์การ การปรับระบบ การสร้างฐานความรู้ของระดับกลุ่มงาน และองค์ประกอบที่ 5 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) จำนวน 4 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย (1) มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน และนำสิ่งที่ได้รับการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน (2) มีการจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ (3) มีการเสริมแรงผู้นำกลุ่มงานให้เป็นตัวอย่างผู้นำทางการเรียนและถ่ายทอดความรู้ และการส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้รับบริการ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของสถานศึกษาเพื่อเกิดการพัฒนา

(4) การสร้างเครือข่ายการสร้างพันธมิตรทางการเรียนรู้กับองค์การภาครัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจ
ในการจัดกิจกรรมเพื่อให้ครูและผู้เรียนในสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งสิ้น
24 ตัวชี้วัด



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

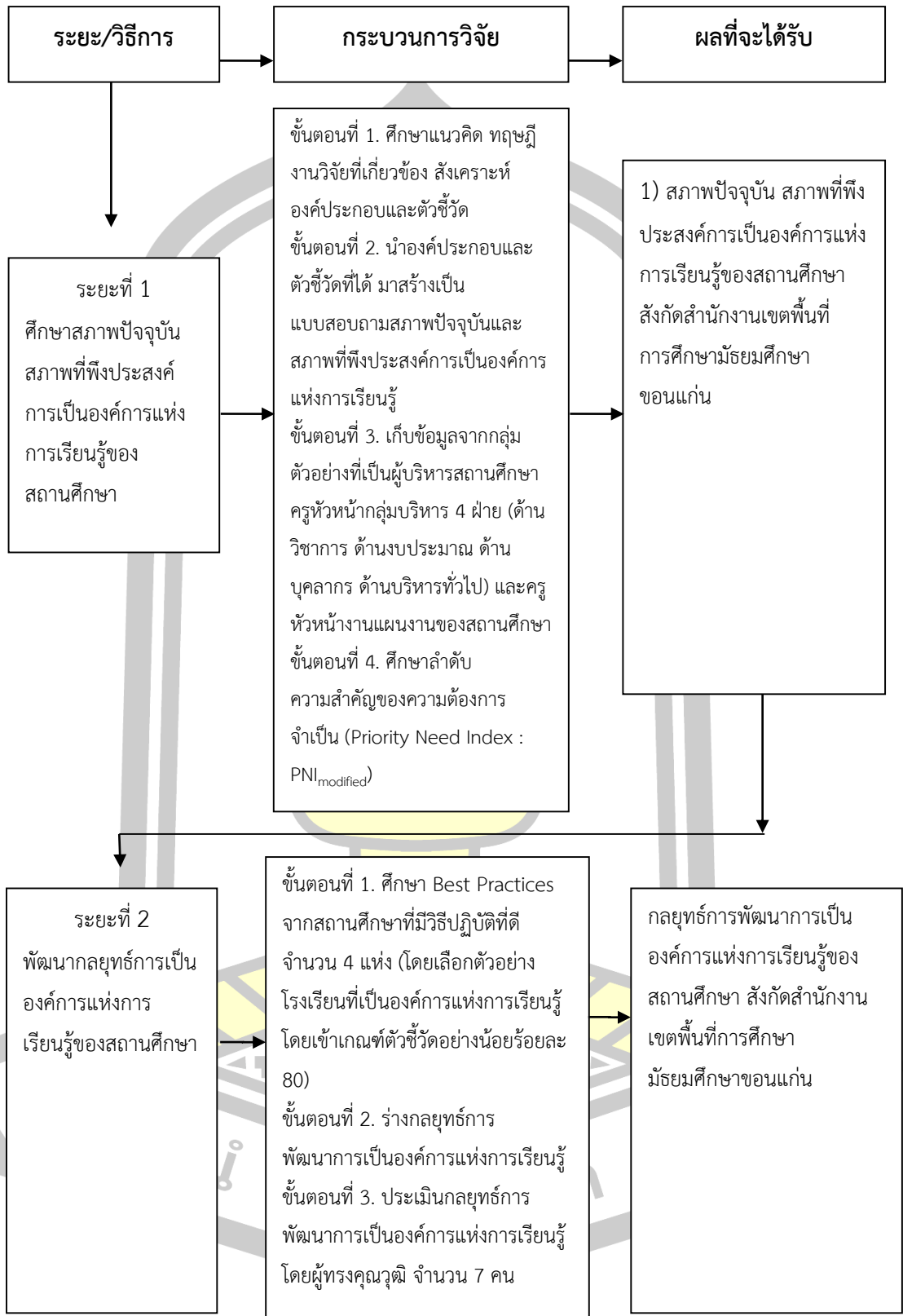
การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการวิจัยและพัฒนา
แบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิง
คุณภาพ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 2 ระยะ
ดังภาพประกอบ 5

พหุ ประถมศึกษา



ภาพประกอบ 6 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มี 4 ขั้นตอน ดังนี้
 ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ขั้นตอนที่ 2 นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้ มาสร้างเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ขั้นตอนที่ 3 เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานงบประมาณ ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป และครูหัวหน้างานแผนงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ขั้นตอนที่ 4 นำผลการวิจัยที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 มาวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Need Index : $PNI_{modified}$) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการหาความต้องการจำเป็น เพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจเลือกหรือหาวิธีแก้ไขปัญหาได้ตรงสภาพหรือความต้องการที่แท้จริง โดยสรุปขั้นตอนได้ดังนี้ คือ การกำหนดจุดประสงค์ของการประเมินความต้องการจำเป็น การกำหนดขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็น การกำหนดวิธีการของการประเมินความต้องการจำเป็น การจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็น การรายงานผลการประเมินความต้องการจำเป็น และการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็น

ระยะที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก (โรงเรียนบัวใหญ่พิทยาคม) โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง (โรงเรียนบ้านแฮดศึกษา) โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (โรงเรียนนครขอนแก่น) และโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ (โรงเรียนศรีกระนวนพิทยาคม) กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ จำนวน 4 คน ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานงบประมาณ จำนวน 4 คน ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน 4 คน ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป จำนวน 4 คน และครูหัวหน้างานแผนงาน จำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น 24 คน

ขั้นตอนที่ 2 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ด้านกลยุทธ์การพัฒนาการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ สร้างแบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามแนวทางของ Likert ลิคอร์ท ครอบคลุมกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา นำแบบประเมิน ที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความครอบคลุมเนื้อหา ความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้ ความชัดเจนของภาษาและรูปแบบของแบบประเมิน แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข นำแบบประเมินและกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เสนอผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น จำนวน 1 คน อาจารย์ภาควิชา การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการ สถานศึกษา จำนวน 2 คน ศึกษานิเทศก์ จำนวน 1 คน และครูหัวหน้ากลุ่มงานบริหารวิชาการ จำนวน 1 คน และ โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดังนี้

1. นายจักรวาล สอนโกษา วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น
2. ดร. วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนนท์ วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาอุดมศึกษา ตำแหน่ง รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษาและ กิจกรรมพิเศษ
4. นายสัมฤทธิ์ พรสุวรรณ วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยนาฏศิลป พิเศษ โรงเรียนบัวใหญ่พิทยาคม
5. ดร.เชษฐา คำคล่อง วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาการศึกษา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยนาฏศิลป พิเศษ โรงเรียนสมเด็จพระญาณสังวร ในพระสังฆราชูปถัมภ์

6. ดร. สิรินันท์ สุรไพฑูรย์ แซ่ฝุง วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุขฎีบัณฑิต (ปร.ด.)

สาขาวิชาหลักสูตรและการเรียนการสอน ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ พิเศษ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น

7. นายไพรินทร์ พลเยี่ยม วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาวิชา

คณิตศาสตร์ ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ ผู้ช่วยผู้บริหารกลุ่มบริหารงานวิชาการ โรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 84 คน ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานงบประมาณ ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป และครูหัวหน้างานแผนงาน จำนวน 420 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น จำนวน 84 โรงเรียน รวมประชากรทั้งสิ้น 504 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 37 คน ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานงบประมาณ ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป และครูหัวหน้างานแผนงาน จำนวน 187 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น รวมทั้งสิ้น 224 คน ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) คือ การสุ่มตัวอย่างชนิดที่แบ่งประชากรออกเป็นชั้นย่อย ๆ (Strata) บนพื้นฐานของระดับของตัวแปรที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อตัวแปรตาม โดยมีหลักในการจัดแบ่งชั้นภูมิให้ภายในชั้นภูมิแต่ละชั้นมีความเป็นเอกพันธ์ (Homogeneous) หรือมีลักษณะที่เหมือนกันให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ระหว่างชั้นภูมิให้มีความเป็นวิวิธภันธ์ (Heterogeneous) หรือมีความแตกต่างกันให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และหลังจากที่จัดแบ่งชั้นภูมิเรียบร้อยแล้วจึงสุ่มตัวอย่างจากแต่ละชั้นภูมิ เพื่อให้ได้ตัวอย่างที่มีองค์ประกอบของลักษณะต่าง ๆ ใกล้เคียงกับประชากร และได้กลุ่มตัวอย่างที่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2551)

ผู้วิจัยเลือกใช้สูตรการหาขนาดตัวอย่างของ Taro Yamane เพราะมีความเหมาะสม เมื่อนำมาใช้กับขนาดของประชากรที่มีตั้งแต่ 500 คนขึ้นไป โดยมีกำหนดให้ระดับความเชื่อมั่นอยู่ที่ 95% และกำหนดให้ระดับความคลาดเคลื่อนอยู่ที่ 5% หรือ 0.05 โดยใช้สูตรของทาโร ยามานะ (Yamane, 1973 ; วัลลภ รัฐฉัตรานนท์, 2554) โดยมีรายละเอียดดังนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = ขนาดของตัวอย่างที่ใช้สำหรับการศึกษาวิจัย

N = ขนาดของประชากรที่ใช้สำหรับการศึกษาวิจัย

e = ระดับความคลาดเคลื่อนสำหรับการศึกษาวิจัยอยู่ที่ 5% หรือ 0.05

จากนั้นจึงนำไปสู่การแทนค่าในสูตรเพื่อหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างซึ่งมีขนาดประชากร 504 คน ดังนี้

$$n = \frac{504}{1 + 504 (0.05)^2}$$

$$n = 223.01$$

ฉะนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาวิจัยเท่ากับ 224 คน

ในการสุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาวิจัยนั้น ผู้วิจัยเลือกใช้รูปแบบการสุ่มตัวอย่างแต่ละชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional stratified sampling) เพื่อจัดแบ่งจำนวนประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานงบประมาณ ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป และครูหัวหน้างานแผนงานของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น โดยมีสูตรดังนี้

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามขนาดโรงเรียน} = \frac{\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรทั้งหมดตามขนาดโรงเรียน}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

การสุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานงบประมาณ ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป และครูหัวหน้างานแผนงานของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น สามารถแสดงในตาราง 4 ดังนี้

ตาราง 4 จำนวนประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง

| ขนาดสถานศึกษา | ประชากร | | กลุ่มตัวอย่าง | |
|--------------------------|------------------------|--|------------------------|--|
| | ผู้บริหาร สถานศึกษา | ครูหัวหน้ากลุ่มงาน และครูหัวหน้างาน แผนงาน | ผู้บริหาร สถานศึกษา | ครูหัวหน้ากลุ่มงาน และครูหัวหน้างาน แผนงาน |
| 1. โรงเรียนขนาดเล็ก | 50 | 250 | 22 | 111 |
| 2. โรงเรียนขนาดกลาง | 21 | 105 | 9 | 47 |
| 3. โรงเรียนขนาดใหญ่ | 5 | 25 | 2 | 11 |
| 4. โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ | 8 | 40 | 4 | 18 |
| รวม | 84 | 420 | 37 | 187 |
| รวมทั้งสิ้น | 504 คน | | 224 คน | |

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น (2562)

เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

1. ลักษณะของเครื่องมือ

ระยะที่ 1 แบบสอบถาม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับ ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น ลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด แบบให้เลือกตอบ ประกอบด้วยสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น มี 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 2) ด้านความรอบรู้แห่งตน 3) ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน 4) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และ 5) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ครอบคลุม 24 ตัวชี้วัด ลักษณะของ

แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของ Likert โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระยะที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนนี้ ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) แบบบันทึกเอกสาร แบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และแบบประเมินมีรายละเอียด ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง

การสัมภาษณ์ สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) (โดยเลือกตัวอย่างสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเข้าเกณฑ์ตัวชี้วัดอย่างน้อยร้อยละ 80) จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ โดยวิธีการสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานงบประมาณ ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป และครูหัวหน้างานแผนงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) แบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของให้ข้อมูล ได้แก่ชื่อและนามสกุล ตำแหน่ง ประสบการณ์ด้านวิชาการ ตำแหน่งทางการบริหาร ประสบการณ์ด้านการบริหาร คุณวุฒิ การศึกษา สาขาวิชาและสถาบันที่สำเร็จการศึกษา (คุณวุฒิสูงสุด) และสถานที่ปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการพัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยใช้กรอบแนวคิด

ในการวิจัย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 2) ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน 3) ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน 4) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และ 5) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ครอบคลุม 24 ตัวชี้วัด ประกอบกับข้อมูลการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา รวมทั้งการศึกษาค้นคว้า ผลการวิจัยและข้อมูลที่เกี่ยวข้องแนวคิด ทฤษฎี และหลักการต่าง ๆ ว่าควรมีการดำเนินการอย่างไรในแต่ละด้าน

2. แบบบันทึกเอกสาร การวิเคราะห์สรุปข้อมูลจากบันทึกการศึกษาเอกสารสามารถนำมาวิเคราะห์ สรุปข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จำแนกหรือจัดกลุ่ม ในรูปแบบตารางวิเคราะห์รายละเอียดจากบันทึกเอกสาร

3. แบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม เพื่อสังเกตแบบไม่เป็นทางการในการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อการวิจัย สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ได้แก่ พฤติกรรมของบุคคล กลุ่มบุคคลที่เป็นสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ที่แสดงออกถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามองค์ประกอบและตัวชี้วัด

4. แบบประเมิน ใช้เพื่อจัดทำประเด็นสำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์แล้วสร้างเป็นแบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบประเมินมีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับ (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ประกอบด้วย ข้อมูลจากการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา รวมทั้งการศึกษาค้นคว้า ผลการวิจัย และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง แนวคิด ทฤษฎี และหลักการต่าง ๆ มาเป็นข้อมูลและแนวทางในการพัฒนา กลยุทธ์ โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ของ Certo และ Peter (1991) เพื่อนำข้อมูลจากแบบประเมินมาจัดทำ (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาความตรงตามเนื้อหา ความครบถ้วนและความสมบูรณ์ของ (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาให้มีเนื้อหาครบถ้วน แล้วส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำนวน 1 คน อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 2 คน ครูหัวหน้ากลุ่มงานบริหารวิชาการ จำนวน 1 คน และศึกษานิเทศก์ จำนวน 1 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) พร้อมส่งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและใช้กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ได้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ด้วย

2. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ระยะที่ 1

2.1 การหาความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณวุฒิขั้นต่ำปริญญาโททางการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน อาจารย์ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 1 คน ศึกษานิเทศก์ที่มีคุณวุฒิขั้นต่ำปริญญาโททางการศึกษา จำนวน 1 คน และครูผู้สอน (ข้าราชการครู) ที่มีคุณวุฒิขั้นต่ำปริญญาโททางการวิจัยและพัฒนาการศึกษา หรือ การวัดและประเมินผลทางการศึกษา จำนวน 1 คน เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิได้ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence : IOC) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป และใช้เกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- +1 หมายถึง สอดคล้องกับนิยามศัพท์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับนิยามศัพท์
- 1 หมายถึง ไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์

ถ้าข้อคำถามใด มีค่าดัชนี IOC (Index of Item-Objective Congruence : IOC) ต่ำกว่า 0.6 ข้อคำถามนั้นจะถูกตัดออกไป จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

2.2 การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มทดลองที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานงบประมาณ ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป และครูหัวหน้างานแผนงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างและมีความคล้ายคลึงกับกลุ่มประชากร จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ทั้งฉบับ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's coefficient alpha) โดยใช้เกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้มีค่าทั้งฉบับตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

ระยะที่ 2

2.3 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง กำหนดโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์ให้สอดคล้องและครอบคลุมกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบ

กึ่งมีโครงสร้าง ตามกรอบที่กำหนด และนำร่างแบบสัมภาษณ์กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องสำนวนภาษา จากนั้นดำเนินการแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา จัดทำฉบับสมบูรณ์ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วถูกต้องครบถ้วนไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลต่อไป

2.4 แบบประเมิน ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีวิธีการดังนี้

2.4.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

2.4.2 สร้างแบบประเมิน (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามแนวทางของ Likert ลิคอร์ท ครอบคลุมกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยมีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

5 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

3 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.4.3 นำแบบประเมิน (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความครอบคลุมเนื้อหา ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ความชัดเจนของภาษาและรูปแบบของแบบประเมิน แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

2.4.4 นำแบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เสนอผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้

2.4.5 จัดทำฉบับสมบูรณ์ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วถูกต้องครบถ้วน เพื่อให้ได้กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

ระยะที่ 1 ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการเก็บข้อมูลจากทาง คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เพื่อขออนุญาต ในการจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
2. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ด้วยตัวเอง
3. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยจัดส่งไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ด้วยตนเอง ผ่าน Application Line และทางไปรษณีย์ โดยให้กลุ่มตัวอย่าง กรณตอบแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ (Google form) โดยมีลิงค์ และคิวอาร์โค้ดสำหรับการตอบแบบสอบถาม พร้อมคำอธิบายให้กลุ่มตัวอย่างทราบอย่างชัดเจน
4. ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างในสถานศึกษา ผ่านระบบออนไลน์ (Google form)
5. ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมทางสถิติ

ระยะที่ 2 ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

ขั้นที่ 1

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลยุทธ์การพัฒนากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ในสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

1.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการสัมภาษณ์จากทาง คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ส่งถึงกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการ สัมภาษณ์ กลยุทธ์การพัฒนากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

1.2 ติดต่อประสานงานกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ทางโทรศัพท์เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ และขออนัดหมายวันและเวลา ขอสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง

1.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น แต่ละครั้ง ผู้วิจัยจัดบันทึก และบันทึกเสียงไว้ทุกครั้ง โดยขออนุญาตในการบันทึกก่อนทำการบันทึก

ขั้นที่ 2

2. การจัดทำ (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เพื่อนำไปสู่เก็บรวบรวมข้อมูลแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

2.1 นำแบบประเมิน (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความครอบคลุมเนื้อหา ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ความชัดเจนของภาษาและรูปแบบของแบบประเมิน แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

ขั้นที่ 3

3. นำแบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เสนอผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้

3.1 ติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิทางโทรศัพท์ จำนวน 7 คน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น และขออนัดหมายวันและเวลา ขอความอนุเคราะห์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ด้วยตนเอง และส่งเอกสารทางไปรษณีย์

3.2 ผู้วิจัยรวบรวมแบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ที่ได้รับกลับคืนทางไปรษณีย์ และติดตามด้วยตนเอง

3.3 นำแบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ที่ได้รับทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบประเมินจากการเก็บข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล ในระยะนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. การจัดกระทำกับข้อมูล

- 1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
- 1.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

- 2.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงท้ายตาราง

2.2 แบบสอบถาม ตอนที่ 2 เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

| | | |
|------------|-----------|--|
| น้อยที่สุด | 1.00–1.50 | หมายความว่า มีระดับปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ |
| | 1.51–2.50 | หมายความว่า มีระดับปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์น้อย |
| ปานกลาง | 2.51–3.50 | หมายความว่า มีระดับปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ |
| | 3.51–4.50 | หมายความว่า มีระดับปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์มาก |
| มากที่สุด | 4.51–5.00 | หมายความว่า มีระดับปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ |

ระยะที่ 2 การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล ในระยะนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. การจัดกระทำกับข้อมูล

1.1 การจัดกระทำกับข้อมูลการสัมภาษณ์ กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยการสรุปประเด็นการสัมภาษณ์ จัดกลุ่มเนื้อหาและสรุปวิเคราะห์ และสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

1.2 การจัดกระทำกับข้อมูลแบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีวิธีการดังนี้

- 1.2.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมิน
- 1.2.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Content Analysis)

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่
 - 1.1 ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Validity) โดยใช้วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)
 - 1.2 การตรวจสอบอำนาจจำแนก โดยการใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
 - 1.3 การตรวจสอบความเชื่อมั่นทั้งฉบับโดยการใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

2. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

- 2.1 ค่าเฉลี่ย
- 2.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- 2.3 ส่วนการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority

Needs Index : $PNI_{modified}$) ซึ่งเป็นดัชนีความต้องการจำเป็นที่ใช้หลักประเมินความแตกต่างเป็นวิธีที่หาค่าผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ (I) กับค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน (D) แล้วหารด้วยค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน (D) เพื่อควบคุมขนาดความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไปและให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่ม (สุวิมล ว่องวานิช, 2558)

$$PNI_{modified} = (I - D)/D$$

เมื่อ $PNI_{modified}$ แทน ดัชนีความต้องการจำเป็น

I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์

D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน

2.4 การวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix analysis) วิเคราะห์โดยใช้ตารางและแผนภูมิเส้น แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพที่พึงประสงค์และสภาพปัจจุบัน ซึ่งผู้วิจัยกำหนดจุดตัดโดยใช้คะแนนเฉลี่ยรวมของแต่ละชุดข้อมูลของคะแนนเฉลี่ย ดังนี้ จุดตัดของเมทริกซ์ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านความรู้แห่งตนด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยกำหนดให้

แกน x แทน สภาพที่พึงประสงค์ของการมีระดับปฏิบัติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

แกน y แทน สภาพปัจจุบันของการมีระดับปฏิบัติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ และนำเสนอ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัย กำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่างดัง ๆ นี้

| | | |
|-----------------------|-----|---------------------------|
| \bar{X} | แทน | ค่าเฉลี่ย |
| S.D. | แทน | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
| D (Degree of Success) | แทน | สภาพปัจจุบัน |
| I (Important) | แทน | สภาพที่พึงประสงค์ |
| $PNI_{modified}$ | แทน | ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น |

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ระยะ ตามลำดับ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ระยะที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

1. ผลการวิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ปรากฏดังตาราง 5

ตาราง 5 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ตำแหน่ง | ความถี่ | ร้อยละ |
|----------------------------------|---------|--------|
| ผู้บริหารสถานศึกษา | 38 | 17.00 |
| ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ | 40 | 17.90 |
| ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานงบประมาณ | 34 | 15.20 |
| ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล | 39 | 17.40 |
| ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป | 37 | 16.50 |
| ครูหัวหน้างานแผนงาน | 36 | 16.10 |
| รวม | 224 | 100 |
| ประสบการณ์การทำงาน | ความถี่ | ร้อยละ |
| 1 - 5 ปี | 7 | 3.10 |
| 6 - 10 ปี | 25 | 11.20 |
| 11 - 15 ปี | 35 | 15.60 |
| 16 - 20 ปี | 54 | 24.10 |
| 21 - 25 ปี | 58 | 25.90 |
| มากกว่า 25 ปี | 45 | 20.10 |
| รวม | 224 | 100 |
| ขนาดสถานศึกษา | ความถี่ | ร้อยละ |
| ขนาดเล็ก | 132 | 58.90 |
| ขนาดกลาง | 52 | 23.20 |
| ขนาดใหญ่ | 14 | 6.30 |
| ขนาดใหญ่พิเศษ | 26 | 11.60 |
| รวม | 224 | 100 |

จากตาราง 5 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 17.90 รองลงมาคือ ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล คิดเป็นร้อยละ 17.40 ประสบการณ์การทำงานส่วนใหญ่ 21-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.90 รองลงมาคือ 16-20 ปี ร้อยละ 24.10 และเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 58.90 รองลงมาสถานศึกษาขนาดกลางคิดเป็นร้อยละ 23.20

2. ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวม

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|--|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
| | \bar{X} | S.D. | แปลผล | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| 1. การคิดอย่างเป็นระบบ | 4.46 | 0.43 | มาก | 4.95 | 0.25 | มากที่สุด |
| 2. ความรอบรู้แห่งตน | 4.33 | 0.41 | มาก | 4.95 | 0.22 | มากที่สุด |
| 3. การมีแบบแผนความคิดอ่าน | 4.23 | 0.43 | มาก | 4.94 | 0.24 | มากที่สุด |
| 4. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม | 4.42 | 0.42 | มาก | 4.95 | 0.23 | มากที่สุด |
| 5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | 4.30 | 0.43 | มาก | 4.96 | 0.22 | มากที่สุด |
| โดยรวม | 4.35 | 0.35 | มาก | 4.95 | 0.22 | มากที่สุด |

จากตาราง 6 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการมีแบบแผนความคิดอ่าน ตามลำดับ

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ ความรอบรู้แห่งตน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการมีแบบแผนความคิดอ่าน ตามลำดับ

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

| ข้อ ที่ | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|------------|--|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
| | | \bar{X} | S.D. | แปลผล | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| 1 | สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำข้อมูลมาใช้ ในการคิดและวางแผนการปฏิบัติงานของ สถานศึกษาอย่างเป็นระบบ | 4.34 | 0.53 | มาก | 4.94 | 0.27 | มากที่สุด |
| 2 | สถานศึกษามีการติดตามการเปลี่ยนแปลง ในด้านระบบการศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใน การจัดการศึกษาที่อาจมีผลกระทบต่อ สภาพแวดล้อมขององค์กร ในการจัด การศึกษาอย่างเป็นระบบ | 4.43 | 0.56 | มาก | 4.93 | 0.30 | มากที่สุด |
| 3 | สถานศึกษามีการพัฒนารฐานข้อมูลที่เป็น คลังความรู้ของสถานศึกษาโดยใช้ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการ ปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ | 4.42 | 0.56 | มาก | 4.94 | 0.29 | มากที่สุด |
| 4 | สถานศึกษามีการเก็บรักษาความรู้ ข้อมูล ข่าวสารและเปิดโอกาสให้บุคลากร สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ เพื่อให้ทราบ ได้ใช้ประโยชน์ รวมถึงการรายงานข้อมูล สารสนเทศต่อหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อใช้ สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่าง เป็นระบบ | 4.42 | 0.55 | มาก | 4.94 | 0.27 | มากที่สุด |
| 5 | สถานศึกษามีเป้าหมายที่มีทิศทางเพื่อ พัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น อย่างเป็นระบบ | 4.48 | 0.53 | มาก | 4.95 | 0.25 | มากที่สุด |

ตาราง 7 (ต่อ)

| ข้อ ที่ | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|------------|--|--------------|------|-----------|-------------------|------|-----------|
| | | \bar{X} | S.D. | แปลผล | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| 6 | สถานศึกษามีการปรับตัวและพัฒนา สถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้อง กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเป็น ขั้นตอนและเป็นระบบ | 4.45 | 0.53 | มาก | 4.96 | 0.25 | มากที่สุด |
| 7 | สถานศึกษามีการบริหารจัดการที่มงาน สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ระดับกระทรวงอย่างเป็นระบบ | 4.50 | 0.53 | มาก | 4.94 | 0.29 | มากที่สุด |
| 8 | สถานศึกษามีการบริหารงานตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไปของ สถานศึกษา เพื่อให้ระบบงานของโรงเรียน มีความคล่องตัว มีการบริหารจัดการอย่าง เป็นระบบ | 4.67 | 0.52 | มากที่สุด | 4.96 | 0.24 | มากที่สุด |
| | โดยรวม | 4.46 | 0.43 | มาก | 4.95 | 0.25 | มากที่สุด |

จากตาราง 7 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ใน
ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถานศึกษามีการบริหารงานตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่
ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษา เพื่อให้ระบบงาน
ของโรงเรียนมีความคล่องตัว มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้ออื่นๆ
อยู่ในระดับมาก

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวม
อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านความรู้แห่งตน

| ข้อ ที่ | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ด้านความรู้แห่งตน | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|------------|--|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
| | | \bar{X} | S.D. | แปลผล | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| 1 | สถานศึกษามีบุคลากรที่มีความใฝ่เรียนรู้ โดยมีการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และ นำความรู้ประสบการณ์มาเพื่อพัฒนางาน ในหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมาย | 4.44 | 0.52 | มาก | 4.96 | 0.22 | มากที่สุด |
| 2 | สถานศึกษามีบุคลากรที่แสวงหาและใช้ วิธีการที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มขีด ความสามารถในการเรียนรู้การจดจำ การนำข้อมูลย้อนกลับจากการทำงานมา พัฒนางาน | 4.47 | 0.54 | มาก | 4.95 | 0.24 | มากที่สุด |
| 3 | สถานศึกษามีบุคลากรที่ใช้กระบวนการ เรียนรู้เชิงปฏิบัติและนำความรู้ใหม่ที่ ค้นพบจากการทำงาน มาปรับใช้เพื่อ พัฒนางานในหน้าที่ โดยสอดคล้องกับ ความเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนโดยไม่ยึด ติดกับความเชื่อเดิม ๆ | 4.43 | 0.56 | มาก | 4.95 | 0.25 | มากที่สุด |
| 4 | สถานศึกษามีบุคลากรที่ก้าวทันต่อการ เปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านการจัดการศึกษา หลักสูตร การวัดผลประเมินผล การนิเทศ ติดตามและประเมินผล มีความยืดหยุ่น และมีความคิดสร้างสรรค์ | 4.44 | 0.51 | มาก | 4.94 | 0.27 | มากที่สุด |

ตาราง 8 (ต่อ)

| ข้อ ที่ | การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ด้านความรู้แห่งตน | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|------------|--|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
| | | \bar{X} | S.D. | แปลผล | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| 5 | สถานศึกษามีบุคลากรที่มีวุฒิภาวะทาง อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ พฤติกรรม ของตนเอง ยอมรับความเป็นจริง ยอมรับ การเปลี่ยนแปลง มีความปรารถนาที่จะ เรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่ จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ | 4.15 | 0.64 | มาก | 4.96 | 0.25 | มากที่สุด |
| 6 | สถานศึกษามีบุคลากรที่ใช้ทักษะในการ สื่อสาร สามารถเผยแพร่ สิ่งที่ได้เรียนรู้ ข่าวสาร สารสนเทศ เป้าหมาย ไปสู่บุคคล ในองค์กร ผ่านช่องทางที่หลากหลาย ได้ อย่างรวดเร็ว เข้าใจตรงกัน ส่งเสริมการ ทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น | 4.31 | 0.56 | มาก | 4.96 | 0.21 | มากที่สุด |
| 7 | สถานศึกษามีผู้บริหารที่สามารถสร้าง บรรยากาศที่กระตุ้นบุคลากรให้พัฒนา ศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ | 4.30 | 0.57 | มาก | 4.95 | 0.25 | มากที่สุด |
| 8 | สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรทุก คนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะและ ตัดสินใจปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนา งานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ | 4.36 | 0.55 | มาก | 4.96 | 0.22 | มากที่สุด |
| 9 | สถานศึกษามีบุคลากรที่พร้อมปรับตัวให้ เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งด้าน การเมือง สังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม สุขภาพและสาธารณสุข เพื่อ การดำรงชีวิตอยู่อย่างปกติสุข คำนึงถึง ความปลอดภัย และประโยชน์สาธารณะ | 4.33 | 0.53 | มาก | 4.96 | 0.24 | มากที่สุด |

ตาราง 8 (ต่อ)

| ข้อ ที่ | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ด้านความรู้แห่งตน | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|------------|---|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
| | | \bar{X} | S.D. | แปลผล | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| 10 | สถานศึกษามีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบ สูง พร้อมเปลี่ยนแปลงและพัฒนางาน อย่างเต็มกำลังความสามารถ หากทาง ปฏิบัติที่ดีที่สุดเสมอ | 4.28 | 0.56 | มาก | 4.93 | 0.41 | มากที่สุด |
| 11 | สถานศึกษามีการพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหาร ครู และบุคลากร เปิดโอกาสให้ เข้าฝึกอบรม พัฒนา จากหน่วยงานต้น สังกัด มหาวิทยาลัย หน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน เพื่อนำความรู้มา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน | 4.29 | 0.51 | มาก | 4.96 | 0.25 | มากที่สุด |
| 12 | สถานศึกษามีการจัดหาผู้เชี่ยวชาญเพื่อ สอนและแนะนำการทำงานให้กับบุคลากร เพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาดูงาน ภายนอกอย่างต่อเนื่อง | 4.14 | 0.65 | มาก | 4.95 | 0.24 | มากที่สุด |
| | โดยรวม | 4.33 | 0.41 | มาก | 4.95 | 0.22 | มากที่สุด |

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านความรู้แห่งตน โดยรวมอยู่ในระดับ
มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านความรู้แห่งตน โดยรวมอยู่ในระดับ
มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน

| ข้อ ที่ | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ด้านการมีแบบแผน ความคิดอ่าน | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|------------|---|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
| | | \bar{X} | S.D. | แปลผล | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| 1 | สถานศึกษามีการหล่อหลอม นำความรู้และ ประสบการณ์ที่ผ่านมาเพื่อเป็นมุมมองใน การวางแผน และให้ความเห็นกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ที่ถูกต้องตามแบบแผน | 4.16 | 0.48 | มาก | 4.94 | 0.28 | มากที่สุด |
| 2 | สถานศึกษามีการปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติ ได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป | 4.20 | 0.48 | มาก | 4.95 | 0.26 | มากที่สุด |
| 3 | สถานศึกษามีการประยุกต์ใช้ความรู้ ประสบการณ์ ในการเรียนรู้และการ ทำงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน ปัจจุบัน ตามภารกิจของสถานศึกษาไว้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ | 4.23 | 0.50 | มาก | 4.95 | 0.26 | มากที่สุด |
| 4 | สถานศึกษามีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตาม ภารกิจของสถานศึกษาให้สำเร็จ รวดเร็ว ตามเป้าหมาย | 4.27 | 0.50 | มาก | 4.95 | 0.25 | มากที่สุด |
| 5 | สถานศึกษามีวัฒนธรรมและบรรยากาศ องค์กรที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ | 4.25 | 0.52 | มาก | 4.96 | 0.23 | มากที่สุด |
| 6 | สถานศึกษามีการสร้างบรรยากาศการ ทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส เป็นธรรม เพื่อให้บุคลากรสามารถเปิดใจเรียนรู้ ร่วมกัน มีความสุขในการทำงาน | 4.23 | 0.60 | มาก | 4.93 | 0.44 | มากที่สุด |

ตาราง 9 (ต่อ)

| ข้อ ที่ | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ด้านการมีแบบแผน ความคิดอ่าน | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|------------|---|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
| | | \bar{X} | S.D. | แปลผล | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| 7 | สถานศึกษามีผู้บริหารที่มอบอำนาจ ตัดสินใจให้บุคลากรอย่างเหมาะสม เกิด ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน | 4.26 | 0.56 | มาก | 4.96 | 0.23 | มากที่สุด |
| 8 | สถานศึกษามีบุคลากรครูที่สามารถปรับวิธี คิด และวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถ ทำงานที่ยุ่่งยากซับซ้อนได้ | 4.27 | 0.52 | มาก | 4.93 | 0.31 | มากที่สุด |
| โดยรวม | | 4.23 | 0.43 | มาก | 4.94 | 0.24 | มากที่สุด |

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน
โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน โดยรวม
อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ



ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

| ข้อ ที่ | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|------------|---|--------------|------|-----------|-------------------|------|-----------|
| | | \bar{X} | S.D. | แปลผล | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| 1 | สถานศึกษามีบุคลากรที่มีวิสัยทัศน์ส่วน บุคคลมีความตระหนักและทราบถึง เป้าหมาย ทิศทาง ความรับผิดชอบในงาน ของตน | 4.15 | 0.53 | มาก | 4.93 | 0.42 | มากที่สุด |
| 2 | สถานศึกษามีบุคลากรที่มีเป้าหมายในการ ทำงานมีความเข้าใจในงานอย่างลึกซึ้งเพื่อ ปฏิบัติงานให้สำเร็จมีการพัฒนางานใน หน้าที่มีแรงผลักดัน ขับเคลื่อนมีพลังในการ ทำงาน | 4.25 | 0.50 | มาก | 4.96 | 0.24 | มากที่สุด |
| 3 | สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในการจัดการความรู้ การแสวงหาความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ | 4.31 | 0.50 | มาก | 4.95 | 0.27 | มากที่สุด |
| 4 | สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมี ส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร | 4.38 | 0.51 | มาก | 4.96 | 0.21 | มากที่สุด |
| 5 | สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้ เป็นเครื่องมือดำเนินงานตามโครงการ/ กิจกรรมของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย | 4.37 | 0.53 | มาก | 4.96 | 0.24 | มากที่สุด |
| 6 | สถานศึกษามีการพัฒนากลยุทธ์และมีแผน กลยุทธ์ที่เตรียมความพร้อมให้สถานศึกษา มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | 4.52 | 0.54 | มากที่สุด | 4.96 | 0.24 | มากที่สุด |
| 7 | สถานศึกษามีโครงสร้างองค์กรสมัยใหม่- การจัดองค์กรแบบแบนราบ (Flat organization) เพื่อสะดวกในการ ประสานงาน | 4.51 | 0.55 | มากที่สุด | 4.96 | 0.25 | มากที่สุด |

ตาราง 10 (ต่อ)

| ข้อ ที่ | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|------------|--|--------------|------|-----------|-------------------|------|-----------|
| | | \bar{X} | S.D. | แปลผล | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| 8 | สถานศึกษามีการบริหารองค์การเป็น ลักษณะกระจายอำนาจในการทำงาน | 4.57 | 0.52 | มากที่สุด | 4.96 | 0.19 | มากที่สุด |
| 9 | สถานศึกษามีผู้บริหารที่มุ่งเน้นพัฒนา ศักยภาพของบุคคล ทีมงาน ฉลาดเลือก และฉลาดทำให้พลังความรู้ (Knowledge Power) ที่จะเป็พลังแห่งความคิด สร้างสรรค์เพื่อนำสู่การปฏิบัติงานของ บุคลากรในทุกกระดับ | 4.53 | 0.57 | มากที่สุด | 4.95 | 0.24 | มากที่สุด |
| 10 | สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การ มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ สามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเองโดยสร้างจิตสำนึกใ้เรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคคล สร้างสรรค์ ผลงานที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศ เพื่อกระตุ้นเพื่อนร่วมงาน ให้พัฒนา ศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ | 4.54 | 0.55 | มากที่สุด | 4.96 | 0.24 | มากที่สุด |
| 11 | สถานศึกษามีการเตรียมแผนการ ปรับเปลี่ยนองค์การปรับระบบองค์การ เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นเมื่อสถานการณ์ภายนอก เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 4.48 | 0.56 | มาก | 4.96 | 0.25 | มากที่สุด |
| 12 | สถานศึกษามีการสร้างฐานความรู้ของ ระดับกลุ่มงานในองค์การ | 4.45 | 0.57 | มาก | 4.95 | 0.25 | มากที่สุด |
| โดยรวม | | 4.42 | 0.41 | มาก | 4.95 | 0.23 | มากที่สุด |

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวม

อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่ 6 ข้อที่ 7 ข้อที่ 8 ข้อที่ 9 และข้อที่ 10 อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับมาก

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

| ข้อ ที่ | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|------------|--|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
| | | \bar{X} | S.D. | แปลผล | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| 1 | สถานศึกษามีบุคลากรที่มีการแลกเปลี่ยน ความรู้และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกัน และกัน เพื่อพัฒนาศักยภาพของทีมงาน | 4.26 | 0.49 | มาก | 4.96 | 0.25 | มากที่สุด |
| 2 | สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรนำสิ่ง ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนความรู้และ ถ่ายทอดความรู้มาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงาน | 4.33 | 0.53 | มาก | 4.96 | 0.24 | มากที่สุด |
| 3 | สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมพัฒนาการ เรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนมีความ กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ ทักษะอย่างต่อเนื่องด้วย กระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต | 4.33 | 0.53 | มาก | 4.96 | 0.21 | มากที่สุด |
| 4 | สถานศึกษามีการส่งเสริมรูปแบบการ ทำงานเป็นทีม ให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน พัฒนาทักษะที่จำเป็นให้บุคลากรใน องค์กรมีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ และเป็นมืออาชีพ มีการจัดองค์การเพื่อ การเรียนรู้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มุ่งสู่นาคต | 4.30 | 0.62 | มาก | 4.96 | 0.21 | มากที่สุด |

ตาราง 11 (ต่อ)

| ข้อ ที่ | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|------------|---|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
| | | \bar{X} | S.D. | แปลผล | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| 5 | สถานศึกษามีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการ เสริมแรงผู้นำกลุ่มให้เป็นตัวอย่างผู้นำ ทางการเรียนรู้และให้ความสำคัญกับ บุคลากรทุกระดับในการพัฒนาตนเอง | 4.24 | 0.57 | มาก | 4.96 | 0.22 | มากที่สุด |
| 6 | สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมเพื่อให้ ผู้บริหาร ครู และผู้เรียนในสถานศึกษาได้ มีโอกาสพบปะ แลกเปลี่ยน องค์กรความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการประชุม อบรมให้ผู้เกี่ยวข้องทราบได้แก่ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน มีการเผยแพร่ความรู้ เพื่อให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการ พัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นพลังช่วย ขับเคลื่อนภารกิจของสถานศึกษาให้สำเร็จ ร่วมกัน | 4.27 | 0.55 | มาก | 4.96 | 0.23 | มากที่สุด |
| 7 | สถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายและ พันธมิตรทางการเรียนรู้กับองค์กรอื่น ทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา | 4.32 | 0.54 | มาก | 4.95 | 0.26 | มากที่สุด |
| 8 | สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการสื่อสารของทีมงาน เพื่อความเข้าใจตรงกัน เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจน ทันเหตุการณ์ | 4.32 | 0.53 | มาก | 4.96 | 0.23 | มากที่สุด |
| โดยรวม | | 4.30 | 0.43 | มาก | 4.96 | 0.22 | มากที่สุด |

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

3. ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น แสดงในตารางที่ 12 ถึง 16

ตาราง 12 ค่าดัชนีความต้องการ PNI_{modified} และลำดับความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา แยกตามรายองค์ประกอบ

| องค์ประกอบ | I | D | PNI_{modified} | ลำดับความต้องการจำเป็น |
|----------------------------------|------|------|-------------------------|------------------------|
| 1. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ | 4.95 | 4.46 | 0.108 | 5 |
| 2. ด้านความรู้แห่งตน | 4.95 | 4.33 | 0.144 | 3 |
| 3. ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน | 4.94 | 4.23 | 0.168 | 1 |
| 4. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม | 4.95 | 4.42 | 0.121 | 4 |
| 5. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | 4.96 | 4.30 | 0.154 | 2 |

จากตาราง 12 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ปรากฏว่า ดัชนีความต้องการจำเป็นมีค่าอยู่ระหว่าง 0.108-0.168 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีแบบแผนความคิดอ่าน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ความรู้แห่งตน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนาโดยเร่งด่วน

ตาราง 13 ค่าดัชนีความต้องการ PNI_{modified} และลำดับความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

| ข้อที่ | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ | I | D | PNI _{modified} | ลำดับความต้องการจำเป็น |
|--------|---|------|------|-------------------------|------------------------|
| 1 | สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการคิดและวางแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ | 4.94 | 4.34 | 0.138 | 1 |
| 2 | สถานศึกษามีการติดตามการเปลี่ยนแปลงในด้านระบบการศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ในการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ | 4.93 | 4.43 | 0.113 | 5 |
| 3 | สถานศึกษามีการพัฒนาฐานข้อมูลที่เป็นคลังความรู้ของสถานศึกษาโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ | 4.94 | 4.42 | 0.117 | 3 |
| 4 | สถานศึกษามีการเก็บรักษาความรู้ ข้อมูลข่าวสารและเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ เพื่อให้ทราบได้ใช้ประโยชน์ รวมถึงการรายงานข้อมูล สารสนเทศต่อหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ | 4.94 | 4.42 | 0.118 | 2 |
| 5 | สถานศึกษามีเป้าหมายที่มีทิศทางเพื่อพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้นอย่างเป็นระบบ | 4.95 | 4.48 | 0.106 | 6 |

ตาราง 13 (ต่อ)

| ข้อที่ | การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ | I | D | PNI _{modified} | ลำดับความ ต้องการจำเป็น |
|--------|--|------|------|-------------------------|----------------------------|
| 6 | สถานศึกษามีการปรับตัวและพัฒนา สถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้อง กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเป็น ขั้นตอนและเป็นระบบ | 4.96 | 4.45 | 0.114 | 4 |
| 7 | สถานศึกษามีการบริหารจัดการทีมงาน สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ระดับกระทรวงอย่างเป็นระบบ | 4.94 | 4.50 | 0.099 | 7 |
| 8 | สถานศึกษามีการบริหารงานตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไปของ สถานศึกษา เพื่อให้ระบบงานของโรงเรียนมี ความคล่องตัว มีการบริหารจัดการอย่าง เป็นระบบ | 4.96 | 4.67 | 0.062 | 8 |

จากตาราง 13 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ปรากฏว่าดัชนีความต้องการ
จำเป็นมีค่าอยู่ระหว่าง 0.062-0.138 ค่าพิสัยเท่ากับ 0.076 จะพบว่า ความต้องการจำเป็นของ
การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (0.108) มีค่าสูงกว่า
เกณฑ์ที่กำหนด ผลปรากฏว่าความต้องการจำเป็นทั้งหมด 8 ข้อ เป็นความต้องการจำเป็นเร่งด่วนที่
ต้องมีการพัฒนากลยุทธ์เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทุกข้อ ข้อที่สถานศึกษาต้องมีการพัฒนา
กลยุทธ์เมื่อเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ข้อแรก คือ สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน
และภายนอกเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการคิดและวางแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ
(0.138) สถานศึกษามีการเก็บรักษาความรู้ ข้อมูล ข่าวสารและเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเข้าถึง
ข้อมูลได้ เพื่อให้ทราบได้ใช้ประโยชน์ รวมถึงการรายงานข้อมูล สารสนเทศต่อหน่วยงานต้นสังกัด

เพื่อใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ (0.118) สถานศึกษามีการพัฒนา
ฐานข้อมูลที่เป็นคลังความรู้ของสถานศึกษาโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุน
การปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ (0.117)

ตาราง 14 ค่าดัชนีความต้องการ $PNI_{modified}$ และลำดับความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านความรู้แห่งตน

| ข้อที่ | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ด้านความรู้แห่งตน | I | D | $PNI_{modified}$ | ลำดับความ ต้องการจำเป็น |
|--------|--|------|------|------------------|----------------------------|
| 1 | สถานศึกษามีบุคลากรที่มีความใฝ่เรียนรู้ โดยมีการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และนำความรู้ประสบการณ์มาเพื่อพัฒนา งานในหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมาย | 4.96 | 4.44 | 0.117 | 10 |
| 2 | สถานศึกษามีบุคลากรที่แสวงหา และใช้วิธีการที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มขีด ความสามารถในการเรียนรู้การจดจำ การนำข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานมา พัฒนางาน | 4.95 | 4.47 | 0.108 | 12 |
| 3 | สถานศึกษามีบุคลากรที่ใช้กระบวนการ เรียนรู้เชิงปฏิบัติและนำความรู้ใหม่ที่ ค้นพบจากการทำงาน มาปรับใช้เพื่อ พัฒนางานในหน้าที่ โดยสอดคล้องกับ ความเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนโดยไม่ยึด ติดกับความเชื่อเดิม ๆ | 4.95 | 4.43 | 0.118 | 9 |
| 4 | สถานศึกษามีบุคลากรที่ก้าวทันต่อการ เปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านการจัดการศึกษา หลักสูตร การวัดผลประเมินผล การนิเทศ ติดตามและประเมินผล มีความยืดหยุ่น และมีความคิดสร้างสรรค์ | 4.94 | 4.44 | 0.114 | 11 |
| | | | | | |

ตาราง 14 (ต่อ)

| ข้อที่ | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ด้านความรู้แห่งตน | I | D | PNI _{modified} | ลำดับความ ต้องการจำเป็น |
|--------|---|------|------|-------------------------|----------------------------|
| 5 | สถานศึกษามีบุคลากรที่มีวุฒิภาวะทาง อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ พฤติกรรม ของตนเอง ยอมรับความเป็นจริง ยอมรับ การเปลี่ยนแปลง มีความปรารถนาที่จะ เรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่ จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ | 4.96 | 4.15 | 0.195 | 1 |
| 6 | สถานศึกษามีบุคลากรที่ใช้ทักษะในการ สื่อสาร สามารถเผยแพร่ สิ่งที่ได้เรียนรู้ ข่าวสาร สารสนเทศ เป้าหมาย ไปสู่บุคคล ในองค์กร ผ่านช่องทางที่หลากหลาย ได้อย่างรวดเร็ว เข้าใจตรงกัน ส่งเสริมการ ทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น | 4.96 | 4.31 | 0.152 | 5 |
| 7 | สถานศึกษามีผู้บริหารที่สามารถสร้าง บรรยากาศที่กระตุ้นบุคลากรให้พัฒนา ศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ | 4.95 | 4.30 | 0.150 | 6 |
| 8 | สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคน มีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะและ ตัดสินใจปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนา งานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ | 4.96 | 4.36 | 0.137 | 8 |
| 9 | สถานศึกษามีบุคลากรที่พร้อมปรับตัวให้เข้า กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งด้าน การเมือง สังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม สุขภาพและสาธารณสุข เพื่อการดำรงชีวิต อยู่อย่างปกติสุข คำนึงถึงความปลอดภัย และประโยชน์สาธารณะ | 4.96 | 4.33 | 0.145 | 7 |

ตาราง 14 (ต่อ)

| ข้อที่ | การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ด้านความรู้แห่งตน | I | D | PNI _{modified} | ลำดับความ ต้องการจำเป็น |
|--------|---|------|------|-------------------------|----------------------------|
| 10 | สถานศึกษามีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบ สูง พร้อมเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานอย่าง เต็มกำลังความสามารถ หาทางปฏิบัติที่ดี ที่สุดเสมอ | 4.93 | 4.28 | 0.153 | 4 |
| 11 | สถานศึกษามีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ครู และบุคลากร เปิดโอกาสให้เข้า ฝึกอบรม พัฒนา จากหน่วยงานต้นสังกัด มหาวิทยาลัย หน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน เพื่อนำความรู้มา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน | 4.96 | 4.29 | 0.154 | 3 |
| 12 | สถานศึกษามีการจัดหาผู้เชี่ยวชาญเพื่อ สอนและแนะนำการทำงานให้กับบุคลากร เพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาดูงาน ภายนอกอย่างต่อเนื่อง | 4.95 | 4.14 | 0.194 | 2 |

จากตาราง 14 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ปรากฏว่า ดัชนีความต้องการ
จำเป็นมีค่าอยู่ระหว่าง 0.108-0.195 ค่าพิสัยเท่ากับ 0.087 จะพบว่า ความต้องการจำเป็นของ
การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านความรู้แห่งตน (0.144) มีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่
กำหนด ผลปรากฏว่าความต้องการจำเป็น ทั้งหมด 12 ข้อ เป็นความต้องการจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องมี
การพัฒนากลยุทธ์เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทุกข้อ ข้อที่สถานศึกษาต้องมีการพัฒนากลยุทธ์
เมื่อเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ข้อแรก คือ สถานศึกษามีบุคลากรที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สามารถ
ควบคุมอารมณ์ พฤติกรรมของตนเอง ยอมรับความเป็นจริง ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความ
ปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ (0.195)
สถานศึกษามีการจัดหาผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอนและแนะนำการทำงานให้กับบุคลากรเพื่อพัฒนา

ความสามารถในการทำงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง (0.194)
 สถานศึกษามีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ครู และบุคลากร เปิดโอกาสให้เข้าฝึกอบรม พัฒนาจาก
 หน่วยงานต้นสังกัด มหาวิทยาลัย หน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน เพื่อนำความรู้มา
 ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน (0.154)

ตาราง 15 ค่าดัชนีความต้องการ $PNI_{modified}$ และลำดับความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่ง
 การเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านมีแบบแผนความคิดอ่าน

| ข้อที่ | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน | I | D | $PNI_{modified}$ | ลำดับความ ต้องการจำเป็น |
|--------|---|------|------|------------------|----------------------------|
| 1 | สถานศึกษามีการหล่อหลอม นำความรู้และ ประสบการณ์ที่ผ่านมาเพื่อเป็นมุมมองในการ วางแผน และให้ความเห็นกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ที่ถูกต้องตามแบบแผน | 4.94 | 4.16 | 0.187 | 1 |
| 2 | สถานศึกษามีการปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติได้ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป | 4.95 | 4.20 | 0.179 | 2 |
| 3 | สถานศึกษามีการประยุกต์ใช้ความรู้ ประสบการณ์ ในการเรียนรู้และการทำงาน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานปัจจุบัน ตาม ภารกิจของสถานศึกษาไว้ได้อย่างดีมี ประสิทธิภาพ | 4.95 | 4.23 | 0.170 | 3 |
| 4 | สถานศึกษามีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมา ใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจ ของสถานศึกษาให้สำเร็จ รวดเร็ว ตาม เป้าหมาย | 4.95 | 4.27 | 0.160 | 7 |
| 5 | สถานศึกษามีวัฒนธรรมและบรรยากาศ องค์กรที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ | 4.96 | 4.25 | 0.167 | 4 |

ตาราง 15 (ต่อ)

| ข้อที่ | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน | I | D | PNI _{modified} | ลำดับความ ต้องการจำเป็น |
|--------|--|------|------|-------------------------|----------------------------|
| 6 | สถานศึกษามีการสร้างบรรยากาศการทำงาน ที่เปิดเผย โปร่งใส เป็นธรรม เพื่อให้บุคลากร สามารถเปิดใจเรียนรู้ร่วมกัน มีความสุขใน การทำงาน | 4.93 | 4.23 | 0.166 | 5 |
| 7 | สถานศึกษามีผู้บริหารที่มอบอำนาจการ ตัดสินใจให้บุคลากรอย่างเหมาะสม เกิด ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน | 4.96 | 4.26 | 0.162 | 6 |
| 8 | สถานศึกษามีบุคลากรครูที่สามารถปรับวิธี คิด และวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถ ทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อนได้ | 4.93 | 4.27 | 0.154 | 8 |

จากตาราง 15 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ปรากฏว่า ดัชนีความต้องการ
จำเป็นมีค่าอยู่ระหว่าง 0.154-0.187 ค่าพิสัยเท่ากับ 0.033 จะพบว่า ความต้องการจำเป็นของการ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน (0.168) มีค่าสูงกว่า
เกณฑ์ที่กำหนด ผลปรากฏว่าความต้องการจำเป็น ทั้งหมด 8 ข้อ เป็นความต้องการจำเป็นเร่งด่วนที่
ต้องมีการพัฒนากลยุทธ์เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกข้อ ข้อที่สถานศึกษาต้องมีการพัฒนา
กลยุทธ์เมื่อเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ข้อแรก คือ สถานศึกษามีการหล่อหลอม นำความรู้และ
ประสบการณ์ที่ผ่านมาเพื่อเป็นมุมมองในการวางแผน และให้ความเห็นกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัวที่ถูกต้อง
ตามแบบแผน (0.187) สถานศึกษามีการปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่
เปลี่ยนแปลง (0.179) สถานศึกษามีการประยุกต์ใช้ความรู้ ประสบการณ์ ในการเรียนรู้และการทำงาน
เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานปัจจุบัน ตามภารกิจของสถานศึกษาไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (0.170)

ตาราง 16 ค่าดัชนีความต้องการ PNI_{modified} และลำดับความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

| ข้อที่ | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม | I | D | PNI_{modified} | ลำดับความต้องการจำเป็น |
|--------|---|------|------|-------------------------|------------------------|
| 1 | สถานศึกษามีบุคลากรที่มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล มีความตระหนักและทราบถึงเป้าหมาย ทิศทาง ความรับผิดชอบในงานของตน | 4.93 | 4.15 | 0.188 | 1 |
| 2 | สถานศึกษามีบุคลากรที่มีเป้าหมายในการทำงาน มีความเข้าใจในงานอย่างลึกซึ้ง เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีการพัฒนางานในหน้าที่มีแรงผลักดัน ขับเคลื่อน มีพลังในการทำงาน | 4.96 | 4.25 | 0.168 | 2 |
| 3 | สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันในการจัดการความรู้ การแสวงหาความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ | 4.95 | 4.31 | 0.148 | 3 |
| 4 | สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร | 4.96 | 4.38 | 0.135 | 4 |
| 5 | สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย | 4.96 | 4.37 | 0.135 | 4 |
| 6 | สถานศึกษามีการพัฒนากลยุทธ์และมีแผนกลยุทธ์ ที่เตรียมความพร้อมให้สถานศึกษามุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | 4.96 | 4.52 | 0.098 | 7 |
| 7 | สถานศึกษามีโครงสร้างองค์กรสมัยใหม่-การจัดองค์กรแบบแบนราบ (Flat organization) เพื่อสะดวกในการประสานงาน | 4.96 | 4.51 | 0.098 | 7 |

ตาราง 16 (ต่อ)

| ข้อที่ | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม | I | D | PNI _{modified} | ลำดับความ ต้องการจำเป็น |
|--------|---|------|------|-------------------------|----------------------------|
| 8 | สถานศึกษามีการบริหารองค์การเป็น ลักษณะกระจายอำนาจในการทำงาน | 4.96 | 4.57 | 0.086 | 10 |
| 9 | สถานศึกษามีผู้บริหารที่มุ่งเน้นพัฒนา ศักยภาพของบุคคล ที่ทีมงาน ฉลาดเลือก และฉลาดทำ ใช้พลังความรู้ (Knowledge Power) ที่จะเป็นพลังแห่งความคิด สร้างสรรค์เพื่อนำสู่การปฏิบัติงานของ บุคลากรในทุกระดับ | 4.95 | 4.53 | 0.092 | 8 |
| 10 | สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การ มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ สามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเองโดยสร้างจิตสำนึกใฝ่เรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคคล สร้างสรรค์ ผลงานที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศเพื่อ กระตุ้นเพื่อนร่วมงาน ให้พัฒนาศักยภาพ ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ | 4.96 | 4.54 | 0.091 | 9 |
| 11 | สถานศึกษามีการเตรียมแผนการ ปรับเปลี่ยนองค์การ ปรับระบบขององค์การ เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ อาจเกิดขึ้นเมื่อสถานการณ์ภายนอก เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 4.96 | 4.48 | 0.107 | 6 |
| 12 | สถานศึกษามีการสร้างฐานความรู้ของ ระดับกลุ่มงานในองค์การ | 4.95 | 4.45 | 0.112 | 5 |

จากตาราง 16 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ปรากฏว่าดัชนีความต้องการ
จำเป็นมีค่าอยู่ระหว่าง 0.086-0.188 ค่าพิสัยเท่ากับ 0.102 จะพบว่า ความต้องการจำเป็นของ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (0.121) มีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ผลปรากฏว่าความต้องการจำเป็น ทั้งหมด 12 ข้อ เป็นความต้องการจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องมีการพัฒนาหลักสูตรเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกข้อ ข้อที่สถานศึกษาต้องมีการพัฒนาหลักสูตรเมื่อเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ข้อแรก คือ สถานศึกษามีบุคลากรที่มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล มีความตระหนักและทราบถึงเป้าหมาย ทิศทาง ความรับผิดชอบในงานของตน (0.188) สถานศึกษามีบุคลากรที่มีเป้าหมายในการทำงาน มีความเข้าใจในงานอย่างลึกซึ้ง เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีการพัฒนางานในหน้าที่ มีแรงผลักดัน ขับเคลื่อน มีพลังในการทำงาน (0.168) สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันในการจัดการความรู้ การแสวงหาความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ (0.148)

ตาราง 17 ค่าดัชนีความต้องการ PNI_{modified} และลำดับความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

| ข้อที่ | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | I | D | PNI _{modified} | ลำดับความต้องการจำเป็น |
|--------|--|------|------|-------------------------|------------------------|
| 1 | สถานศึกษามีบุคลากรที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาศักยภาพของทีมงาน | 4.96 | 4.26 | 0.164 | 2 |
| 2 | สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรนำสิ่งที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนความรู้และถ่ายทอดความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน | 4.96 | 4.33 | 0.144 | 7 |
| 3 | สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ ทักษะอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต | 4.96 | 4.33 | 0.148 | 5 |

ตาราง 17 (ต่อ)

| ข้อที่ | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | I | D | PNI _{modified} | ลำดับความ ต้องการจำเป็น |
|--------|--|------|------|-------------------------|----------------------------|
| 4 | สถานศึกษามีการส่งเสริมรูปแบบการทำงาน เป็นทีม ให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน พัฒนาทักษะที่ จำเป็นให้บุคลากรในองค์กรมี ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญและเป็นมือ อาชีพ มีการจัดองค์การเพื่อการเรียนรู้ภายใต้ สิ่งแวดล้อมที่มุ่งสู่นาคต | 4.96 | 4.30 | 0.154 | 4 |
| 5 | สถานศึกษามีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการ เสริมแรงผู้นำกลุ่ม ให้เป็นตัวอย่างผู้นำ ทางการเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับ บุคลากรทุกระดับในการพัฒนาตนเอง | 4.96 | 4.24 | 0.169 | 1 |
| 6 | สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหาร ครู และผู้เรียนในสถานศึกษาได้มีโอกาส พบปะ แลกเปลี่ยน องค์กรความรู้ และ ประสบการณ์ที่ได้รับจากการประชุม อบรม ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ได้แก่ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน มีการเผยแพร่ความรู้ เพื่อให้ทุกภาค ส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา เป็นพลังช่วยขับเคลื่อนภารกิจของ สถานศึกษาให้สำเร็จร่วมกัน | 4.96 | 4.27 | 0.160 | 3 |
| 7 | สถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายและพันธมิตร ทางการเรียนรู้กับองค์กรอื่น ทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน เพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา | 4.95 | 4.32 | 0.146 | 6 |
| 8 | สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศใน การสื่อสารของทีมงาน เพื่อความเข้าใจ ตรงกัน เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจน ทันเหตุการณ์ | 4.96 | 4.32 | 0.148 | 5 |

จากตาราง 17 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ปรากฏว่า ดัชนีความต้องการจำเป็นมีค่าอยู่ระหว่าง 0.144-0.169 ค่าพิสัยเท่ากับ 0.025 จะพบว่า ความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (0.154) มีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ผลปรากฏว่าความต้องการจำเป็น ทั้งหมด 8 ข้อ เป็นความต้องการจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องมีการพัฒนากลยุทธ์เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกข้อ ข้อที่สถานศึกษาต้องมีการพัฒนากลยุทธ์เมื่อเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ข้อแรก คือ สถานศึกษามีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการเสริมแรงผู้นำกลุ่ม ให้เป็นตัวอย่างผู้นำทางการเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับในการพัฒนาตนเอง (0.169) สถานศึกษามีบุคลากรที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาศักยภาพของทีมงาน (0.164) สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหาร ครู และผู้เรียนในสถานศึกษาได้มีโอกาสพบปะ แลกเปลี่ยน องค์กรความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการประชุมอบรม ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ได้แก่ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน มีการเผยแพร่ความรู้ เพื่อให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นพลังช่วยขับเคลื่อนภารกิจของสถานศึกษาให้สำเร็จร่วมกัน (0.160)

ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix analysis) วิเคราะห์โดยใช้ตารางและแผนภูมิเส้น แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพที่พึงประสงค์และสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ซึ่งผู้วิจัยกำหนดจุดตัดโดยใช้คะแนนเฉลี่ยรวมของแต่ละชุดข้อมูลของคะแนนเฉลี่ย ดังนี้ จุดตัดของเมทริกซ์ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (4.95, 4.46) ด้านความรอบรู้แห่งตน (4.95, 4.33) ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน (4.94, 4.23) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (4.95, 4.42) และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (4.96, 4.30) โดยกำหนดให้

แกน x แทน สภาพที่พึงประสงค์ของการมีระดับปฏิบัติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

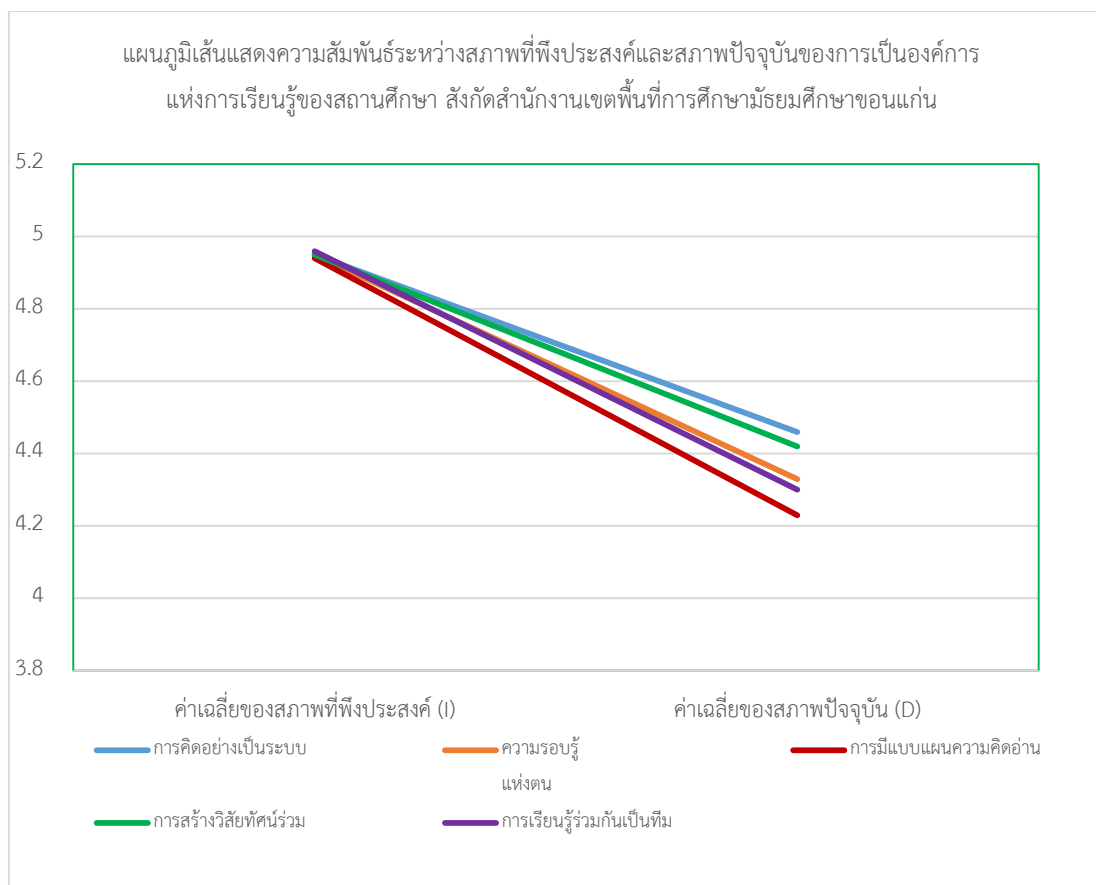
แกน y แทน สภาพปัจจุบันของการมีระดับปฏิบัติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

พจนานุกรม ศัพท์ โด ชีวะ

ตาราง 18 เมตริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพที่พึงประสงค์และสภาพปัจจุบัน

| | ช่องที่ 1 การคิดอย่างเป็นระบบ | ช่องที่ 2 ความรู้แห่งตน | ช่องที่ 3 การมีแบบแผน ความคิดอ่าน | ช่องที่ 4 การสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม | ช่องที่ 5 การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม |
|-------------------------|--|--|--|--|--|
| I | 4.95 | 4.95 | 4.94 | 4.95 | 4.96 |
| D | 4.46 | 4.33 | 4.23 | 4.42 | 4.30 |
| จุดตัดของ เมตริกซ์ | (4.95,4.46) | (4.95,4.33) | (4.94,4.23) | (4.95,4.42) | (4.96,4.30) |
| PNI_{modified} | 0.108 | 0.144 | 0.168 | 0.121 | 0.154 |
| ค่าพิสัย (range) | 0.076 | 0.087 | 0.033 | 0.102 | 0.025 |
| ผลการวิเคราะห์ | เป็นความ ต้องการจำเป็น ที่ต้องพัฒนา โดยเร่งด่วน ลำดับที่ 5 | เป็นความ ต้องการจำเป็น ที่ต้องพัฒนา โดยเร่งด่วน ลำดับที่ 3 | เป็นความ ต้องการจำเป็น ที่ต้องพัฒนา โดยเร่งด่วน ลำดับที่ 1 | เป็นความ ต้องการจำเป็น ที่ต้องพัฒนา โดยเร่งด่วน ลำดับที่ 4 | เป็นความ ต้องการจำเป็น ที่ต้องพัฒนา โดยเร่งด่วน ลำดับที่ 2 |





ภาพประกอบ 7 แผนภูมิเส้นแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพที่พึงประสงค์และสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

2.1 ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

ในสถานศึกษาที่มีแนววิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์ จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ และโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ จำนวน 4 คน ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานงบประมาณ จำนวน 4 คน ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน 4 คน ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป จำนวน 4 คน และครูหัวหน้างานแผนงาน จำนวน 4 คน รวม 24 คน ผู้วิจัยกำหนดประเด็นสัมภาษณ์ กลยุทธ์การพัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง 24 คน ซึ่งแต่ละคนก็ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ดังนี้

“...ในเรื่องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (SWOT Analysis) นั้น โรงเรียนมีการประชุมจัดทำแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นแผนระยะปานกลาง 3 ปี ให้ครูทุกคนมีโอกาสเข้าร่วมรับฟังแสดงความคิดเห็น ทราบถึงวิธีการและกระบวนการในจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยโรงเรียนได้เชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาอบรม ให้ความรู้ ชี้แจงถึงหลักเกณฑ์ วิธีการที่ถูกต้องตามหลักวิธี ซึ่งจะเปิดโอกาสให้ครูได้ร่วมคิดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกับผู้บริหาร โดยวิเคราะห์จากสภาพการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นหลัก ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมในการจัดการเรียนรู้นั้นเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมาก ทั้งครูและผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดและวิธีการปฏิบัติงานให้ทันกับสถานการณ์ได้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก, วันที่ 27 พฤศจิกายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...องค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนดำเนินไปอย่างเป็นระบบตามสายงานด้วยผู้บริหารและครูที่มีความมุ่งมั่นในการศึกษาพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีการประชุมวางแผนอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง และนำกระบวนการนิเทศ ติดตาม สรุปผลการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมทุกครั้ง เก็บรวบรวมและรายงานผลการจัดกิจกรรมในลักษณะของข้อมูลสารสนเทศ แล้วนำมาพัฒนาต่อยอดในโอกาสที่จัดกิจกรรมในปีต่อไป เพื่อใช้พัฒนา ประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนในสถานศึกษาโดยคำนึงถึงประโยชน์และความคุ้มค่าสูงสุด...”

(ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก, วันที่ 27 พฤศจิกายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการพัฒนาฐานข้อมูลที่เป็นคลังความรู้ของสถานศึกษา โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายที่มีทิศทางเพื่อพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดยเน้นผู้เรียนให้ เก่ง ดี มีความสุข มีทักษะชีวิต และทักษะในโลกศตวรรษที่ 21 มุ่งพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีคุณภาพ มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน โรงเรียนมีการขอจัดตั้งงบประมาณทั้งด้านงบประมาณที่ดิน สิ่งปลูกสร้างและครุภัณฑ์ งบประมาณซ่อมแซมอาคารเรียน อาคารประกอบ สิ่งปลูกสร้าง เพื่อสนับสนุนให้ครูและนักเรียนได้ใช้ประโยชน์ด้านการจัดการเรียน

การสอนและเพื่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนโดยรวมสูงขึ้น ซึ่งในการปฏิบัติงานของครูเป็นกระบวนการคิด การทำงานบนหลัก PDCA แล้วจึงมีการนำความรู้มาปรับพัฒนางาน พัฒนาผู้เรียน และพร้อมพัฒนาผู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาต่อไป...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง, วันที่ 30 พฤศจิกายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...เราควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถทั้งครูและผู้บริหาร อย่างจริงจังและจริงจังชัดเจน คนเป็นผู้บริหารโรงเรียนก็ต้องมีความสามารถในการบริหารโรงเรียนให้ มีประสิทธิภาพตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารที่สามารถนำพองค์กรให้ก้าวหน้าได้ การบริหาร โรงเรียนต้องเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรและแผนพัฒนาองค์กร การนิเทศ ติดตาม โดยหน่วยงานต้นสังกัด เป็นเรื่องที่สำคัญ ทั้งนี้เพื่อแนะนำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ทั้งงานการเรียนการสอน และหน้าที่พิเศษที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา สามารถคิดและ แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและปฏิบัติงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ลดความซับซ้อนของ งาน...”

(ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง, วันที่ 30 พฤศจิกายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการบริหารงานตามภารกิจ 4 งาน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษาเพื่อให้ระบบงานของโรงเรียนมี ความคล่องตัว มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ งานกิจการนักเรียนซึ่งอยู่ในด้านบริหารงานทั่วไป ของสถานศึกษา มีความสำคัญมากเพราะเป็นการสร้างวินัย การคัดกรองนักเรียน การฝึกอบรมเพื่อให้ นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม การมีเป้าหมายที่มีทิศทางเพื่อพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น อย่างเป็นระบบ โรงเรียนเน้นการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนเป็นพลโลก มุ่งสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานการพัฒนาผู้เรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผู้บริหารต้องมีการเรียนรู้ และการคิดเชิงระบบ คือ ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ใหม่และการคิดที่มองในภาพรวมที่เป็นระบบ มีส่วนประกอบย่อย ๆ และเชื่อมโยงจากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ แต่กระบวนการคิดนั้นต้องมีเหตุผล มีการวางแผน เน้นความถูกต้องแม่นยำและรวดเร็ว โดยมีการจัดการสารสนเทศเพื่อรองรับ การตัดสินใจ การทำงานของบุคลากรในองค์กรมีกระบวนการ ขั้นตอน ตามแผนปฏิบัติงาน ของแต่ละฝ่ายซึ่งได้กำหนดหน้าที่ของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน....”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่, วันที่ 16 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการพัฒนาฐานข้อมูลที่เป็นคลังความรู้ของสถานศึกษา โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น NKK Mail เว็บไซต์โรงเรียน เพจโรงเรียน เอกสารทางราชการ แบบฟอร์มต่าง ๆ ครูสามารถโหลดด้วยตนเองที่เว็บไซต์โรงเรียนได้ มีการแจ้งข่าวสารโรงเรียน เพื่อให้บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบความเคลื่อนไหวที่เป็น ปัจจุบัน โรงเรียนเน้นให้ครูได้เข้าสู่กระบวนการ PLC ในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้และในระดับชั้นเรียนเดียวกัน หรือสามารถบูรณาการข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ เพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเป็นส่วนหนึ่งในการคิด แก้ปัญหา พัฒนาผู้เรียน อย่างเป็นระบบ...”

(ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่, วันที่ 16 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...จากการดำเนินการที่ผ่านมาโรงเรียนได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนเป็นที่ยอมรับของชุมชนโดยเฉพาะด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีผลสัมฤทธิ์เป็นที่น่าพึงพอใจ แต่อย่างไรก็ตามจากการประเมินคุณภาพภายใน ในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน พบว่าโรงเรียนยังมีจุดอ่อนและอุปสรรคในการพัฒนาหลายด้าน รวมถึงผลสัมฤทธิ์ในหลาย ๆ ด้านยังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ ดังนั้นทางโรงเรียนจึงได้กำหนดทิศทางภายใต้บริบทของตนเอง โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการจัดการศึกษาของตนเองให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยเน้นให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถทางวิชาการเทคโนโลยี มีคุณธรรม จริยธรรม อนุรักษ์ส่งเสริมความเป็นไทย ดังนั้นทางโรงเรียนจึงได้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโดยมีกลยุทธ์หลักที่สำคัญ ดังนี้ 1. ส่งเสริมการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพอย่างยั่งยืน 2. ส่งเสริมและพัฒนากิจการการเรียนรู้ตามมาตรฐานสากล 3. พัฒนาคุณภาพการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างยั่งยืน จากกลยุทธ์ที่ทางโรงเรียนกำหนด โรงเรียนได้กำหนดเป็นแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการศึกษาตามแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะยาว 5 ปี จากปีงบประมาณ 2562 ถึงปีงบประมาณ 2566 โดยมีแผนงาน/โครงการรองรับกลยุทธ์ต่าง ๆ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ, วันที่ 14 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารและครูมีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง การประชุมก็ช่วยให้เพื่อนครูได้นำแนวคิดใหม่ ๆ ไปช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ในโรงเรียนเรามีห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์-คณิตศาสตร์ ศูนย์ภาษาต่างประเทศด้วย ทั้งภาษาอังกฤษ ภาษาญี่ปุ่น และภาษาจีน มีเป้าหมายที่อยากพัฒนาห้องเรียนแพทย์ในโรงเรียนต่อไป เพื่อสร้างและสนับสนุนนักเรียนผู้มีความสามารถพิเศษได้ศึกษาเล่าเรียนในระดับอุดมศึกษาด้านวิชาชีพแพทย์ ซึ่งถือเป็นวิชาชีพขาดแคลน มีความสำคัญต่อการช่วยชีวิตคนเป็นจำนวนมาก

และโรงเรียนยังโดดเด่นด้านศิลปะวัฒนธรรม นาฏศิลป์ วงดนตรี สามารถคว้ารางวัลชนะเลิศในระดับประเทศ และคว้าชัยชนะรางวัลสำคัญ จากเวทีประกวดต่าง ๆ ทั้งในภูมิภาคภาคตะวันออกเฉียงเหนือและในระดับประเทศ อย่างต่อเนื่อง มีบุคลากรที่ทรงคุณค่าและมีศักยภาพสูงในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้และทุกสายงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็เป็นอีกสิ่งที่ยืนยันได้เป็นอย่างดีว่าโรงเรียนเราได้เตรียมพร้อมพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้...”

(ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ, วันที่ 14 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

2. ด้านความรู้แห่งตน ดังนี้

“...ในปัจจุบันทั้งครูและผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าร่วมอบรมเพราะครูเองก็คาดหวังว่าจะได้นำความรู้จากสิ่งที่ตนอบรมมา ผสานกับประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา แล้วถ่ายทอดออกมาให้เกิดการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอน และหน้าที่พิเศษในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารและครูมีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อหวังผลให้งานนั้นออกมาดีมีคุณภาพและเป็นระบบ หากแต่ในบางครั้งเองก็อาจมีความคลาดเคลื่อนบ้างก็จะต้องร่วมกันหาทางปรับปรุงแก้ไขเมื่อมีการประชุมระหว่างครูและผู้บริหาร ทุกครั้ง ทางโรงเรียนจะมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนกันเกี่ยวกับเรื่องผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ซึ่งการประชุมเราจะกำหนดกรอบเวลาไว้อย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง แต่หากมีวาระเร่งด่วนหรือภารกิจที่ต้องเร่งกระทำก็อาจมีการประชุมให้เร็วขึ้นและอาจมีการตอบพูดคุยเพื่อประเมินผลหลังโครงการเสร็จสิ้น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก, วันที่ 27 พฤศจิกายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเอง และนำความรู้ประสบการณ์มาเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมาย และจัดให้บุคลากรใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติในการทำงาน นำความรู้ใหม่ที่ค้นพบจากการทำงาน มาปรับใช้เพื่อพัฒนางานในหน้าที่...”

(ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก, วันที่ 27 พฤศจิกายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...การพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรครูในโรงเรียน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการที่โรงเรียนมีครูที่ดี และเก่ง ย่อมสร้างผลงานที่สำเร็จและมีคุณค่าเกิดประโยชน์ต่อทางราชการสูงสุด นอกจากนั้นการเตรียมการเพื่อให้บุคลากรครูใน

โรงเรียนมีความพร้อมที่จะสามารถปรับตัว รู้เท่าทัน ป้องกันและรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน ทั้งปัจจัยด้านสุขภาพอนามัย โรคระบาด และการสาธารณสุข การเมือง สังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม เพื่อให้ครูสามารถดำรงชีวิตอยู่อย่างรู้เท่าทัน ระมัดระวัง คำนึงถึงความปลอดภัยทั้งส่วนตนเอง ครอบครัว และสังคมโดยรวม...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง, วันที่ 30 พฤศจิกายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...เมื่อครูใหม่เข้ามาทำงานหรือย้ายเข้ามาก็จะมีการสำรวจความรู้ทักษะความสามารถความถนัดและการร้องขอของครูว่ามีความเหมาะสมจะปฏิบัติงานในหน้าที่พิเศษอะไร โรงเรียนมีการประชุมครูและวางแผนจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันว่าครูคนไหนควรจะไปอบรมพัฒนาเพิ่มเติมความรู้ในด้านใดบ้าง เมื่ออบรมพัฒนาเสร็จก็จะได้นำความรู้เหล่านั้นมาใช้พัฒนาผลงานตัวเองได้...”

(ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง, วันที่ 30 พฤศจิกายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะและตัดสินใจปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนางานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ ผู้บริหาร ให้กำลังใจ ยกย่อง ชื่นชม บุคลากรที่พร้อมเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ที่หาทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ โรงเรียนส่งเสริมให้มีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร และบุคลากรครู เปิดโอกาสให้เข้าฝึกอบรมพัฒนาตามหลักสูตรที่ครูสนใจและทำหน้าที่สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ นั้น จากหน่วยงานต้นสังกัด สถาบันครูพัฒนา หน่วยงานทางการศึกษา และสถาบันการศึกษาอื่น ๆ อนุญาตให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นในมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และ มหาวิทยาลัยเอกชน ในสาขาวิชาที่ครูสนใจและถนัด เพื่อนำความรู้ใหม่และ ประสบการณ์ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเองในการศึกษาต่อมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่, วันที่ 16 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนเน้นการส่งเสริมให้บุคลากรครูใช้ทักษะในการสื่อสาร ให้สามารถเผยแพร่ สิ่งที่ได้เรียนรู้ ข่าวสาร สารสนเทศการพัฒนาทางวิชาชีพครู ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เพื่อให้ครูสามารถเข้าใจตรงกัน ส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้โรงเรียนยังส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเองไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ได้แก่ การขอมติและขอเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น การเสนอชื่อเข้ารับรางวัลเชิดชูเกียรติเนื่องในโอกาสต่าง ๆ ในสาขาวิชาที่ทำการสอน หรือ ในฐานะที่ครูเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติครบตามหลักเกณฑ์เงื่อนไขที่

กำหนด ในการขอรับรางวัลนั้น ๆ อยากให้ครูได้ให้ความสำคัญ และเสนอชื่อตนเองมาเพื่อรักษาสีทิตินั้นให้มีโอกาสได้รับรางวัล ซึ่งถือว่าเป็นเกียรติประวัติอันดีในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของครู...”

(ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่, วันที่ 16 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษามีการสำรวจความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรภายในโรงเรียนก่อนเสมอว่าขาดตกบกพร่องในเรื่องใดบ้าง แล้วในปีที่ผ่าน ๆ มาผลการปฏิบัติงานควรเสริมตรงจุดไหนแล้วจึงวางแผนส่งครูไปอบรมเพิ่มเติมเสริมสร้างการเรียนรู้ ส่วนผลงานที่ยังไม่สมบูรณ์ก็จะให้ข้อคิดย้อนกลับไปเพื่อให้ครูกลับไปปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น สิ่งเหล่านี้ก็จะช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้ให้ครูเองซึ่งเมื่อผลงานดีต่อไปเวลาประเมินผลก็จะเงินเดือนเพิ่มสูงขึ้นด้วย...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ, วันที่ 14 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการศึกษา หลักสูตร การวัดผล ประเมินผล การนิเทศ ติดตามและประเมินผล การที่จะให้บุคลากรสามารถก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเฉพาะการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ร่วมเป็นคณะกรรมการดำเนินงาน อาศัยการนำความรู้หลักวิชาการในสาขาวิชานั้น ๆ มาปรับปรุงและพัฒนาให้เข้ากับบริบทของโรงเรียน เพื่อการผลิตผู้เรียนที่มีคุณภาพและมาตรฐานตามหลักสูตร ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เลย...”

(ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ, วันที่ 14 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

3. ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน ดังนี้

“...ผู้บริหารและครูร่วมกันหล่อหลอม นำความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมาจากการทำงาน มาเป็นมุมมองในการวางแผน และให้ความเห็นกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ที่ถูกต้องตามแบบแผนโดยเรื่องสำคัญในยุคปัจจุบัน คือ การมีแบบแผนความคิดอ่านที่ถูกต้องของครู เพื่อให้สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้เรียนได้ ฝึกอบรม ให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ เป็นคนเก่ง ดี มีความสุข ครูต้องได้รับการสนับสนุนให้เข้าร่วมอบรมเมื่อมีโอกาสเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ สำหรับเสริมสร้างการเรียนรู้ของตนเอง รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน และสามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ด้วย การสนับสนุนให้บุคลากรสามารถพัฒนาการเรียนรู้นั้นหากเรามองตามสถานการณ์จริง ๆ เราไม่สามารถผลักดันให้ทุกคนอยากเรียนรู้ได้อย่างเท่า

เทียมกันทุกคน อาจด้วยข้อจำกัดส่วนบุคคล หากแต่โรงเรียนต้องส่งเสริมการตั้งเป้าหมายของความสำเร็จส่วนบุคคลไว้ก่อน กล่าวคือให้ครูมีภาพของตนเองที่ชัดเจนในด้านของการเข้าใจตนเอง รู้ถึงความสามารถ ข้อดี ข้อด้อย ของตนเอง เพื่อหาโอกาสที่จะเติมเต็มความสามารถของตนเองให้สูงสุด เกิดประโยชน์ต่อตัวเอง ผู้เรียน และสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานมากที่สุด...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก, วันที่ 27 พฤศจิกายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...บุคลากรครูที่มีคุณภาพจะต้องสามารถปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติได้ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ ประสบการณ์ ในการเรียนรู้ และการทำงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง ตามขอบข่ายและภารกิจของโรงเรียน ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เพื่อประโยชน์ของโรงเรียนโดยรวมส่งผลให้เกิดการพัฒนาทุกฝ่ายงาน ครูต้องไม่เห็นแก่ตัว มีความยืดหยุ่นบ้าง ไม่ยึดตัวเองเป็นศูนย์กลาง ครูต้องมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) หรือบางคนจะเรียกว่า Mind Set ก็ตาม ต้องมีความเห็นที่ถูกต้อง มีคุณธรรม จริยธรรม มีความเสียสละประโยชน์ส่วนตนบ้าง เพื่อความสุขโดยรวมของสังคม...”

(ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานงบประมาณโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก, วันที่ 27 พฤศจิกายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการจัดการความรู้หลาย ๆ ด้าน มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจของสถานศึกษาให้สำเร็จ ราบรื่น ตามเป้าหมาย เพราะในปัจจุบันนี้งานตามขอบข่ายความรับผิดชอบของสถานศึกษานั้นต้องทำผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในระดับประเทศ โดย สพฐ. เป็นผู้ควบคุม ดูแลระบบ เช่น ระบบ SGS (Secondary Grading System) ระบบ DMC (Data Management Centre) ระบบ EMIS (Education Management Information System : EMIS) ซึ่งเป็นระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระบบที่ควบคุมดูแล โดยกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ คือ ระบบ EGP (Electronic Government Procurement) ที่เกี่ยวข้องกับงานพัสดุโรงเรียน นอกจากนั้นยังมีระบบที่เกี่ยวข้องด้านงบประมาณของสถานศึกษาที่โรงเรียนต้องรายงานเสมอ เช่น ระบบ E-budget ด้านบัญชีโรงเรียน ระบบ B-Obec เป็นการบริหารจัดการข้อมูลสิ่งก่อสร้างของโรงเรียน โดยการบันทึกข้อมูลผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งโรงเรียนสามารถตรวจสอบ แก้ไข ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ข้อมูลสิ่งก่อสร้างของโรงเรียนเองได้ ระบบ P-School Checking Program (PSC) ซึ่งโปรแกรมตรวจสอบข้อมูลบุคลากร สำหรับโรงเรียน และระบบอื่น ๆ ในกลุ่มงาน 4 ฝ่าย ของโรงเรียนตามโครงสร้างบริหาร เทคโนโลยีสารสนเทศเหล่านี้ นำมาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน

ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ถือเป็นแบบแผนในการปฏิบัติงานในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี และมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง, วันที่ 30 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...วัฒนธรรมของโรงเรียนถือว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก ด้วยโรงเรียนนั้นจัดตั้งได้เพราะการเห็นความสำคัญต่อการพัฒนาการศึกษาให้แก่เยาวชนของคนในสังคมนั้น ๆ การพัฒนาผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ครอบครัว พ่อ แม่ ผู้ปกครองนักเรียน ซึ่งถือว่าเป็นครูคนแรกของลูกมีบทบาทสำคัญในการอบรม เลี้ยงดู บุตรหลาน ให้เป็นคนดี มีระเบียบ วินัย พื้นฐานมีสุขภาพพลานามัย ที่สมบูรณ์แข็งแรง และส่งต่อให้โรงเรียนเพื่อขัดเกลาอุปนิสัยให้เจริญงอกงาม ให้ความรู้ทางหลักวิชาการ เพื่อให้สามารถอ่านออกเขียนได้ คิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ มีทักษะทางการสื่อสารภาษาไทย ภาษาต่างประเทศ มีความสามารถด้านเทคโนโลยี มีความรู้ติดตัว ได้รับวุฒิการศึกษา สามารถเลือกศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือเลือกที่จะประกอบอาชีพได้ การมีแบบแผนความคิดอ่านในด้านนี้ต้องถูกหล่อหลอมด้วยองค์ประกอบหลาย ๆ ทั้งด้านวัฒนธรรม ในองค์กร วัฒนธรรมและบรรยากาศของชุมชนที่ส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนในสถานศึกษานั้น ๆ ให้มีคุณภาพอย่างแท้จริง ไม่เพียงอาศัยแต่ครูหรือโรงเรียนในการอบรมขัดเกลาเท่านั้น ที่บ้านและชุมชนของนักเรียนมีส่วนร่วมสร้างคนที่มีคุณภาพได้ และถือเป็นสิ่งแวดล้อมที่นักเรียนต้องประสบพบเจอทุกวัน ๆ มีอิทธิพล ต่อความรู้สึกรักคิด แรงบันดาลใจและการเลียนแบบ ต่าง ๆ...”

(ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานงบประมาณโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง, วันที่ 30 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้บุคลากรอย่างเหมาะสม เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานตามโครงสร้าง ทั้งด้าน วิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป รวมทั้งมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่สมาชิกและทีมปฏิบัติงาน โดยมีขอบเขตการปฏิบัติงานชัดเจนเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีแนวทางปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ มีการสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าและมีอิสระในการปฏิบัติงาน และสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงาน มีการให้และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่, วันที่ 16 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในองค์กร มีการกำหนดให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สมาชิก

ทุกคนควรยึดถือปฏิบัติตาม มีการเสริมสร้างระบบสอนงานระหว่างสมาชิกเก่าที่จะเป็นผู้ถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานให้แก่ผู้เข้ามาใหม่ สร้างแนวทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกด้วยกัน...”

(ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานงบประมาณโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่, วันที่ 16 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้วัสดุอุปกรณ์ มีเทคโนโลยีสนับสนุนที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ มีการมอบอำนาจเพื่อการบริหารงานในสายงานผู้บริหารสถานศึกษา คือ การปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนทั้ง 4 ฝ่าย โดยมีขอบข่ายงานชัดเจน ส่งเสริมการกระจายอำนาจไปสู่บุคลากรในฝ่ายงานเพื่อให้สามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ทันเหตุการณ์ โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อราชการสูงสุด ผู้บริหารและสมาชิกในองค์การมีการประชุม ระดมความคิด พร้อมมีการนำเสนอแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส เป็นธรรม เพื่อให้บุคลากรสามารถเปิดใจเรียนรู้ร่วมกัน ให้ทุกคนมีความสุขในการทำงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ, วันที่ 14 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรครูให้สามารถปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อนได้สำเร็จตามเป้าหมายได้ และในการดำเนินโครงการ/กิจกรรมของโรงเรียนใด ๆ จะมีการจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินโครงการ/กิจกรรม เพื่อกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้บุคลากรอย่างเหมาะสม เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน...”

(ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานงบประมาณโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ, วันที่ 14 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

4. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ดังนี้

“...โรงเรียนมุ่งเน้นให้บุคลากรมีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน มีความเข้าใจในงานอย่างลึกซึ้ง เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีการพัฒนางานในหน้าที่ มีแรงผลักดัน ขับเคลื่อน มีพลังในการทำงาน พัฒนากลยุทธ์ของสถานศึกษา (Strategy) เพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมุ่งสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกทุกคน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก, วันที่ 27 พฤศจิกายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนจัดประชุมเพื่อวางแผนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันในการจัดการความรู้ การแสวงหาความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร...”

(ครูหัวหน้างานแผนงาน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก, วันที่ 27 พฤศจิกายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...เน้นกระบวนการทำงาน (Work Process) โรงเรียนจะกระตุ้นการเรียนรู้ได้โดยผ่านวิสัยทัศน์ ระบบสารสนเทศ การสอนงาน การให้คำปรึกษาหารือกับบุคลากรครูในโรงเรียนอย่างต่อเนื่องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่นและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยมีขอบเขตการปฏิบัติงานชัดเจนเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีแนวทางปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ มีการปรับปรุงวิสัยทัศน์และพันธกิจให้สอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบของการประชุมเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ ทุก ๆ 3 ปี...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง, วันที่ 30 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการจัดประชุมเพื่อวางแผนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันในการจัดการความรู้ การแสวงหาความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร จัดทำโครงการของสถานศึกษาที่สนองตอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ใช้เป็นเครื่องมือดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ...”

(ครูหัวหน้างานแผนงาน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง, วันที่ 30 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ สามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองโดยสร้างจิตสำนึกใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคคล สร้างสรรค์ผลงานที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการเตรียมแผนการปรับเปลี่ยนองค์การ ปรับระบบองค์การเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เมื่อสถานการณ์ภายนอกเปลี่ยนแปลงไป ส่งเสริมการสร้างฐานความรู้ของระดับกลุ่มงานในองค์กร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่, วันที่ 16 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีผู้บริหารที่มุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของบุคคล ทีมงาน ใช้พลังความรู้ ประสบการณ์ นำสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ส่งเสริมการบริหารด้วยโครงสร้างองค์การสมัยใหม่-การจัดองค์การแบบแบนราบ (Flat organization) เพื่อสะดวกในการประสานงาน เน้นการบริหารองค์การเป็นลักษณะกระจายอำนาจในการทำงาน...”

(ครูหัวหน้างานแผนงาน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่, วันที่ 16 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษานั้น ได้ดำเนินการในรูปแบบของการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) โดยสนองต่อนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ในการปรับแผนกลยุทธ์เพื่อมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting : PBB) โดยให้ความสำคัญกับผลผลิตและผลลัพธ์ของงานเป็นสิ่งสำคัญ การวางแผนเป็นมาตรฐานการจัดการประการหนึ่งที่มีความสำคัญในการบริหารองค์การ โรงเรียนจึงได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้ในการดำเนินงาน เป็นแผนกลยุทธ์ ระยะยาว 5 ปี ได้รับความร่วมมือจากครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและชุมชน จึงทำให้แผนกลยุทธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปได้ โดยจะใช้เป็นกรอบในการบริหารงานและพัฒนาโรงเรียนต่อไปในอนาคต...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ, วันที่ 14 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนได้กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ มีทิศทางภายใต้บริบทของตนเอง โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการจัดการศึกษาของตนเองให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยเน้นให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถทางวิชาการ เทคโนโลยี มีคุณธรรม จริยธรรม การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาในปัจจุบัน ประกอบด้วย การส่งเสริมการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพอย่างยั่งยืน การส่งเสริมและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ตามมาตรฐานสากล การพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างยั่งยืน จากกลยุทธ์ที่ทางโรงเรียนกำหนด โรงเรียนได้กำหนดเป็นแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการศึกษา โดยมีแผนงาน/โครงการรองรับกลยุทธ์ต่าง ๆ...”

(ครูหัวหน้างานแผนงาน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ, วันที่ 14 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

5. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ดังนี้

“...โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน และนำสิ่งที่ได้รับการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น การอบรมการขอมีขอเลื่อนวิทยฐานะครูตามเกณฑ์ ว.21 เพื่อให้ครูได้เข้าใจ แลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถวางแผนพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพได้ โรงเรียนจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ ทั้งในระดับสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษาใน

สหวิทยาเขตน้ำพอง-กระนวน ทั้ง 6 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม โรงเรียนบัวใหญ่ วิทยาคม โรงเรียนลำน้ำพอง โรงเรียนพัญญูพัฒนศึกษา โรงเรียนทุ่งใหญ่รัตนศึกษา และโรงเรียน ยางคำพิทยาคม....”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก, วันที่ 27 พฤศจิกายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...ครูในโรงเรียนต้องแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งถือว่ามีความ จำเป็นต่อการทำงาน เพราะต้องอาศัยความรู้ความสามารถของสมาชิกแต่ละคนมารวมกัน ทั้งในเรื่อง ของความรู้ใหม่ ๆ หรือการเรียนรู้จากการทำงานในหน้าที่ของตน ดังนั้นทีมจะต้องใช้การสนทนาและ อภิปราย ให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สมาชิกต้องรับรู้ความแตกต่างในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งของเพื่อนครูด้วยกันจะทำให้สามารถ เข้าใจคนอื่นมากยิ่งขึ้น รวมถึงอาจได้แนวคิดใหม่ในการปรับปรุงการทำงานของทีมงานด้วย ซึ่งจะช่วยให้มี การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ...”

(ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก, วันที่ 27 พฤศจิกายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนได้ส่งเสริมรูปแบบการทำงานเป็นทีม ให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน พัฒนาทักษะที่จำเป็นให้บุคลากรในองค์การมีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญและมีอาชีพ มีการจัดองค์การเพื่อการเรียนรู้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มุ่งสู่นาคต ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมแรง ผู้นำกลุ่ม ให้เป็นตัวอย่างผู้นำทางการเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับในการพัฒนา ตนเอง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง, วันที่ 30 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหาร ครู และผู้เรียนในสถานศึกษา ได้มีโอกาสพบปะ แลกเปลี่ยน องค์กรความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการประชุม อบรม ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ได้แก่ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน มีการเผยแพร่ความรู้ เพื่อให้ทุกภาคส่วนเข้ามา มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นพลังช่วยขับเคลื่อนภารกิจของสถานศึกษาให้สำเร็จ ร่วมกัน...”

(ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง, วันที่ 30 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการสื่อสารของ ทีมงาน เพื่อความเข้าใจตรงกัน เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจน ทันเหตุการณ์ สนับสนุน การสร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางการเรียนรู้กับองค์กรอื่น ทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่งเสริมรูปแบบการทำงานเป็นทีม ให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน พัฒนาทักษะ ที่จำเป็นให้บุคลากรในองค์กรมีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพ โรงเรียนมีการ พัฒนาแหล่งเรียนรู้ด้านปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งปลูกสร้างในอดีตที่ ทรงคุณค่าเป็นแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมของจังหวัดขอนแก่น โดยความร่วมมือของชุมชน และองค์กรภาครัฐในท้องถิ่น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่, วันที่ 16 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีบุคลากรครูที่แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันทุก ๆ รูปแบบทั้งที่อยู่ในห้องฝึกอบรม และในสถานที่ทำงาน รวมไปถึงจนถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีมใน รูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้มีการสร้างคนที่มีศักยภาพ และมีความสามารถในลำดับรุ่น รอง ๆ ลงไป ให้เก่งขึ้นเป็นลำดับตามรอยผู้นำในทีม นั้น ๆ...”

(ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่, วันที่ 16 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้รับบริการ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน เช่น การระดมทรัพยากรเพื่อปรับปรุงซ่อมแซม ถนนในโรงเรียน การพัฒนาห้องเรียนพิเศษทางด้านวิทยาศาสตร์-คณิตศาสตร์ เพื่อจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีให้เพียงพอและเหมาะสม มีการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางการเรียนรู้กับองค์กร ภาครัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจ ในการจัดกิจกรรม เช่น การรับนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูจาก สถาบันการศึกษาต่าง ๆ เข้ามาปฏิบัติการสอนในโรงเรียน โรงเรียนสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนใน สถานศึกษามีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายเต็มตามศักยภาพ ของผู้เรียน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ, วันที่ 14 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการทำงาน มอบหมายงานที่ชัดเจน กำหนดเวลาแล้วเสร็จ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล เพื่อเป้าหมายเดียวกัน คือความสำเร็จของงานโดยรวม หัวหน้ากลุ่มงานในโรงเรียนทั้ง 4 ฝ่าย เป็นผู้มีความชำนาญในเรื่องนั้น ๆ อย่างดีแล้วสามารถบริหารจัดการ และกระจายอำนาจในการทำงานไปสู่

ผู้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ถูกคน รวดเร็ว ทันเหตุการณ์ ตามหน้าที่ที่ครูผู้ปฏิบัติงานมีความถนัด และมีประสบการณ์ หัวหน้ากลุ่มงาน สามารถสอนงานและถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงานให้แก่ ครูรุ่นใหม่ ๆ ได้ ครูรุ่นใหม่ก็ให้เกียรติ เคารพ และเรียนรู้งานจากครูอาวุโส เกิดการพัฒนาาร่วมกัน เรียนรู้บนพื้นฐานของความสำเร็จ หาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุด ลดการลองผิดลองถูก...”

(ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ, วันที่ 14 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

2.2 สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในโรงเรียนที่มีแนววิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) และจัดทำร่างกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จากการสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนววิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ทั้ง 4 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ผู้วิจัยได้กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามกรอบแนวคิดและองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) กลยุทธ์ การพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ 2) กลยุทธ์การส่งเสริมความรอบรู้แห่งตน 3) กลยุทธ์การส่งเสริม การมีแบบแผนความคิดอ่าน 4) กลยุทธ์การพัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และ 5) กลยุทธ์การ พัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งผู้วิจัยนำใช้ประกอบการพัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น ต่อไป

3. ผลการพัฒนากลยุทธ์

การพัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น ซึ่งมีกระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การกำหนดกลยุทธ์ และการประเมินกล ยุทธ์ มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งเป็นปัจจัยเชิงบวก เรียกว่า “โอกาส” (Opportunities : O) และปัจจัยเชิงลบ เรียกว่า “อุปสรรค” (Threats : T) สรุปได้ ดังนี้

3.1.1 โอกาส (Opportunities : O)

3.1.1.1 ปัจจัยด้านสังคม-วัฒนธรรม (Socio-cultural factors : S)

1) ชุมชนส่วนใหญ่ในท้องถิ่นมีความเชื่อและถือปฏิบัติตามประเพณี วัฒนธรรม ส่งผลให้มีความศรัทธาและเชื่อมั่นต่อสถานศึกษาในการพัฒนาบุตรหลาน

2) ชุมชน ผู้ปกครอง มีทัศนคติที่ดี และเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามีความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนโรงเรียนจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การระดมทรัพยากร เพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

3) วัฒนธรรมและภูมิปัญญาของแต่ละท้องถิ่น ทำให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของชุมชน

4) มีหน่วยงาน องค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชนเป็นเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งและหลากหลาย

3.1.1.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological factors : T)

1) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอน ใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ของครูและนักเรียน ตลอดจนเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการในโรงเรียน

2) สถาบันการศึกษา หน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชนจำนวนมาก ร้านค้าต่าง ๆ ใช้เป็นแหล่งเรียนรู้และสืบค้นข้อมูลทางวิชาการผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่หลากหลาย สนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน

3.1.1.3 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic factors : E)

1) ผู้ปกครองกลุ่มหนึ่งที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดี จะสามารถส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนเต็มตามศักยภาพ

2) สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น ได้ทำการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา ใน 6 จุดเน้น ด้วยการนำนวัตกรรมเสี้ยวโมเดล (SIAO Model : S = Sufficient economy ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง I = Involvement การมีส่วนร่วม A = Achievement การมุ่งผลสัมฤทธิ์ O = Organization การจัดองค์กร) มาใช้ ซึ่งจุดเน้นในการพัฒนาทั้ง 6 ด้าน ประกอบด้วย จุดเน้นด้านประกันคุณภาพ จุดเน้นด้านการพัฒนาผู้เรียน จุดเน้นด้านโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมการเข้าถึงบริการทางการศึกษา จุดเน้นด้านทักษะภาษา จุดเน้นด้านทักษะเทคโนโลยี ดิจิทัล และจุดเน้นด้านทักษะอาชีพ ทั้งนี้ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น ยกระดับผู้เรียนสู่ไทยแลนด์ 4.0 และทักษะแห่งผู้เรียนศตวรรษที่ 21 ผ่านกระบวนการ SIAO Model ต่อไป

3) ชุมชนพร้อมสนับสนุนและมีส่วนร่วมระดมทรัพยากรในการพัฒนาโรงเรียน

4) การขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจหลากหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้และทางเลือกในการประกอบอาชีพของนักเรียนมากขึ้น

3.1.1.4 ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal factors

: P)

- 1) นโยบายการปฏิรูปการศึกษา ทำให้นักเรียน มีโอกาสได้รับการพัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพ
- 2) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้ครูมีมาตรฐานวิชาชีพและมีการพัฒนาวิชาชีพครู
- 3) พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 กำหนดให้ครูต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู ทำให้นักครูต้องมีมาตรฐานวิชาชีพและนำผลการพัฒนาวิชาชีพมาต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

3.1.2 อุปสรรค (Threats : T)

3.1.2.1 ปัจจัยด้านสังคม-วัฒนธรรม (Socio-cultural factors : S)

- 1) ชุมชนพื้นที่ใกล้โรงเรียนบางแห่งมีความเสี่ยงต่อพฤติกรรมของนักเรียน ส่งผลเสียต่อการควบคุมดูแลนักเรียนให้อยู่ในกฎระเบียบของโรงเรียน เช่น กิจการให้บริการร้านเกม อินเทอร์เน็ต หอพัก รวมไปถึงปัญหายาเสพติด
- 2) การแพร่ระบาดของวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสมผ่านสื่อส่งผลต่อการเลียนแบบของนักเรียน
- 3) ชุมชนส่วนใหญ่ขาดการกำกับดูแล ควบคุมที่ดี มีการหย่าร้าง ในอัตราที่สูง มีปัญหาทางสังคมหลายประการส่งผลให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่เบี่ยงเบน
- 4) สถาบันครอบครัวมีการปรับเปลี่ยนการอบรมเลี้ยงดูบุตร ส่งผลให้นักเรียนขาดความรับผิดชอบ และความกระตือรือร้น
- 5) ทศนคติของผู้ปกครองบางส่วนสนับสนุนให้นักเรียนมีครอบครัวก่อนวัยอันควร ส่งผลให้อัตราการศึกษาต่อต่ำ
- 6) การแพร่ระบาดของสารเสพติดและอบายมุข
- 7) ปัญหาทางสังคมมีผลกระทบต่อการศึกษาของนักเรียน

3.1.2.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological factors : T)

ชุมชนขาดการควบคุมการให้บริการด้านเทคโนโลยี ทำให้นักเรียนบางส่วนนำเทคโนโลยีไปใช้ในทางที่ผิด มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม

3.1.2.3 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic factors : E)

- 1) ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ และค่าครองชีพของผู้ปกครองส่งผลกระทบต่ออัตราการการศึกษาต่อต่ำ
- 2) ความหลากหลายอาชีพของผู้ปกครอง เกิดปัญหาต่อนักเรียน

3) สถานประกอบการที่มีให้เลือกใช้บริการอย่างหลากหลายในชุมชน ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการใช้เงินในการมาโรงเรียนของนักเรียน ทำให้เกิดความอยากได้สิ่งของต่าง ๆ มากขึ้นเกินวัย ทำให้ผู้ปกครองต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น

3.1.2.4 ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal factors : P)

นโยบายการจัดสรรงบประมาณรายหัวของรัฐบาลไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการภายในโรงเรียน

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงบวก เรียกว่า “จุดแข็ง” (Strengths : S) และปัจจัยเชิงลบ เรียกว่า “จุดอ่อน” (Weaknesses : W) สรุปได้ดังนี้

3.2.1 จุดแข็ง (Strengths : S)

3.2.1.1 ปัจจัยด้านโครงสร้างและนโยบาย (Structure and Policy : S1)

1) สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน โดยเน้นการมีส่วนร่วม ส่งผลให้การบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ สอดคล้องความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) สถานศึกษามีการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี

3) สถานศึกษาดำเนินงานตามนโยบายปฏิรูปการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

4) สถานศึกษามีการจัดหลักสูตรที่หลากหลาย มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ สอดคล้องความต้องการของนักเรียนและชุมชน

5) สถานศึกษาส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างหลากหลาย และมีผลงานเชิงประจักษ์

6) สถานศึกษาหลายแห่งได้รับนโยบายจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ดำเนินงานตามโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล เพื่อเน้นพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกด้านอย่างเป็นระบบ

7) สถานศึกษาหลายแห่งมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงประสบความสำเร็จในการศึกษาต่อ และการประกอบอาชีพ

3.2.1.2 ปัจจัยด้านผลผลิตและการบริการ (Service and Products : S2)

1) สถานศึกษามีอาคารสถานที่ ให้บริการนักเรียน ครู บุคลากร ชุมชน และหน่วยงานอื่น

2) สถานศึกษามีการให้บริการชุมชนที่หลากหลาย เช่น วงโยทวาติด
ดนตรีไทย ดนตรีพื้นเมือง ดนตรีลูกทุ่ง เป็นต้น

3) สถานศึกษามีการให้บริการวัสดุ ครุภัณฑ์ อย่างหลากหลาย

3.2.1.3 ปัจจัยด้านบุคลากร (Man : M1)

เข้มแข็ง

มัธยมศึกษา

สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน

1) สถานศึกษามีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินงานที่

2) ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการจัดการศึกษา

3) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ตรงตามสาขาวิชา

4) ครูมีความรู้ ความสามารถและเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ

5) ครูมีศักยภาพในการพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ

6) ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี

3.2.1.4 ปัจจัยด้านการเงิน งบประมาณ (Money : M2)

การศึกษา และการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

และเป็นระบบ

1) สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัด

2) การใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นไปตามแผนงาน/โครงการ

3.2.1.5 ปัจจัยด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคาร สถานที่ (Materials: M3)

นักเรียน และชุมชน

2) สถานศึกษามีเครือข่าย Internet เป็นเครื่องมือติดต่อสื่อสารของ
บุคลากรในหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงาน องค์กร และตอบสนองการปฏิบัติงานในระดับเขตพื้นที่
การศึกษา ระดับกรม และระดับกระทรวง ของครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถใช้เป็นเรียนรู้
ของผู้เรียนได้เป็นอย่างดี

3.2.1.6 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ (Management : M4)

เข้ามามีส่วนร่วม

วิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

1) สถานศึกษาจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีเครือข่ายผู้ปกครอง

2) สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้จัดทำผลงานทางวิชาการและ

3) สถานศึกษามีกฎระเบียบในการดูแลพฤติกรรมนักเรียนอย่างชัดเจน

4) สถานศึกษามีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
ดำเนินงานตามแผน และนิเทศกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ครูมีการพัฒนาตนเอง มีความรู้
และทักษะในการจัดการเรียนการสอน

5) การบริหารจัดการใช้หลักธรรมาภิบาล ส่งผลให้สถานศึกษาพัฒนา
คุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.2 จุดอ่อน (Weaknesses : W)

3.2.2.1 ปัจจัยด้านโครงสร้างและนโยบาย (Structure and Policy : S1)

1) นโยบายสถานศึกษาไม่สามารถคัดเลือกนักเรียนในกรณีพิเศษได้
ตามความสามารถ ความสนใจที่แท้จริง แต่แปรตามความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน

2) ระบบการติดตามและช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาด้านการเรียน
จัดทำได้ไม่เพียงพอต่อระดับคุณภาพที่ต้องพัฒนา

3.2.2.2 ปัจจัยด้านผลผลิตและการบริการ (Service and Products : S2)

1) นักเรียนบางส่วนขาดทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์
ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ

2) นักเรียนบางส่วนไม่ให้ความสำคัญต่อการสอบ O-net

3) นักเรียนบางส่วนขาดระเบียบวินัย คุณธรรม และจริยธรรม
ขาดจิตสำนึกในการรักษาความสะอาด และสมบัติของส่วนรวม ไม่ประหยัด ใช้สิ่งของไม่คุ้มค่า

3.2.2.3 ปัจจัยด้านบุคลากร (Man : M1)

1) ครูมีภาระงานพิเศษมาก โดยเฉพาะครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน
บริหารงานงบประมาณ ของสถานศึกษา ด้านการเงิน บัญชี พัสดุ ซึ่งเป็นงานที่มีกฎหมาย ระเบียบ
ที่ต้องศึกษา ปฏิบัติตามให้ถูกต้องอย่างเคร่งครัด ทำให้ต้องทุ่มเทเวลาราชการส่วนหนึ่งเพื่อปฏิบัติ
หน้าที่พิเศษนี้ ส่งผลให้การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาตนเองด้านการจัดการเรียนรู้ การพัฒนา
สื่อและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ทำได้ไม่เต็มที่เท่าที่ควร คือ ต้องทำอย่างรวดเร็ว ภายในเวลาที่มี
กรอบเวลาจำกัด เพื่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เกิดความเครียดในการทำงาน

ทำงานหนัก ไม่มีเวลาส่วนตัวในการดูแลครอบครัวหรือบุพการี คุณภาพชีวิตไม่ดีเท่าที่ควร

2) ครูบางส่วนขาดการนำรูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบ
บูรณาการมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ ทำให้เนื้อหาซ้ำซ้อนมีภาระงานนักเรียนมากเกินไป

3) ครูใช้กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้น้อย

4) บุคลากรบางส่วนขาดความตระหนักและความร่วมมือในการปฏิบัติ
หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

3.2.2.4 ปัจจัยด้านการเงิน งบประมาณ (Money : M2)

- 1) สถานศึกษาได้รับงบประมาณไม่เพียงพอในการบริหารจัดการตามสภาพที่เป็นจริง
- 2) ระเบียบกฎหมายในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายงบประมาณ มีขั้นตอนและเอกสารมากทำให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องต้องทำงานอย่างหนักในการเบิกจ่ายงบประมาณให้ทันตามกำหนดเวลา

3.2.2.5 ปัจจัยด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคาร สถานที่ (Materials : M3)

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่สมบูรณ์และเพียงพอต่อการใช้งานของครู และนักเรียน(ซอฟต์แวร์-การบริการข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา)

3.2.2.6 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ (Management : M4)

- 1) สถานศึกษาขาดการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและเป็นปัจจุบัน ส่งผลให้การบริหารจัดการขาดความคล่องตัว
- 2) การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินภายในของสถานศึกษาขาดความต่อเนื่อง ส่งผลให้การพัฒนากระบวนการศึกษาขาดประสิทธิภาพ
- 3) การพัฒนาครูยังไม่ครอบคลุมทุกด้าน ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหาร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities : O) และอุปสรรค (Threats : T) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็น จุดแข็ง (Strengths : S) และจุดอ่อน (Weaknesses : W) สามารถสรุปรายละเอียดดังตารางที่ 19 และตารางที่ 20

ตาราง 19 สรุปโอกาส (Opportunities : O) และอุปสรรค (Threats : T) ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

| โอกาส (Opportunities : O) | อุปสรรค (Threats : T) |
|--|--|
| 1) ชุมชนส่วนใหญ่ในท้องถิ่นมีความเชื่อและถือปฏิบัติตามประเพณี วัฒนธรรม ส่งผลให้มีความศรัทธาและเชื่อมั่นต่อสถานศึกษาในการพัฒนาบุตรหลาน | 1) ชุมชนพื้นที่ใกล้โรงเรียนบางแห่งมีความเสี่ยงต่อพฤติกรรมของนักเรียน ส่งผลเสียต่อการควบคุมดูแลนักเรียนให้อยู่ในกฎระเบียบของโรงเรียน เช่น กิจการให้บริการร้านเกม อินเทอร์เน็ต หอพัก รวมไปถึงปัญหายาเสพติด |

ตาราง 19 (ต่อ)

| โอกาส (Opportunities : O) | อุปสรรค (Threats : T) |
|--|---|
| <p>2) ชุมชน ผู้ปกครอง มีทัศนคติที่ดี และเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามีความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนโรงเรียนจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา</p> <p>3) วัฒนธรรมและภูมิปัญญาของแต่ละท้องถิ่น ทำให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของชุมชน</p> <p>4) มีหน่วยงาน องค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งและหลากหลาย</p> <p>5) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอน ใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ของครูและนักเรียน ตลอดจนเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการในโรงเรียน</p> <p>6) สถาบันการศึกษา หน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชนจำนวนมาก ร้านค้าต่าง ๆ ใช้เป็นแหล่งเรียนรู้และสืบค้นข้อมูลทางวิชาการผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่หลากหลาย สนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน</p> <p>7) ผู้ปกครองกลุ่มหนึ่งที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดี จะสามารถส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนเต็มตามศักยภาพ</p> | <p>2) การแพร่ระบาดของวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสมผ่านสื่อส่งผลต่อการเลียนแบบของนักเรียน</p> <p>3) ชุมชนส่วนใหญ่ขาดการกำกับดูแล ควบคุมที่ดี มีการหย่าร้างในอัตราที่สูง มีปัญหาทางสังคมหลายประการส่งผลให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่เบี่ยงเบน</p> <p>4) สถาบันครอบครัวมีการปรับเปลี่ยนการอบรมเลี้ยงดูบุตร ส่งผลให้นักเรียนขาดความรับผิดชอบ และความกระตือรือร้น</p> <p>5) ทัศนคติของผู้ปกครองบางส่วนสนับสนุนให้นักเรียนมีครอบครัวก่อนวัยอันควร ส่งผลให้อัตราการศึกษาต่อต่ำ</p> <p>6) การแพร่ระบาดของสารเสพติดและอบายมุข</p> <p>7) ปัญหาทางสังคมมีผลกระทบต่อการศึกษาของนักเรียน</p> <p>8) ชุมชนขาดการควบคุมการให้บริการด้านเทคโนโลยี ทำให้นักเรียนบางส่วนนำเทคโนโลยีไปใช้ในทางที่ผิด มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม</p> <p>9) ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ และค่าครองชีพของผู้ปกครองส่งผลกระทบต่ออัตราการศึกษาต่อต่ำ</p> <p>10) ความหลากหลายอาชีพของผู้ปกครอง เกิดปัญหาต่อนักเรียน</p> |

ตาราง 19 (ต่อ)

| โอกาส (Opportunities : O) | อุปสรรค (Threats : T) |
|---|--|
| <p>8) สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น ได้ทำการ ขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา ใน 6 จุดเน้น ด้วย การนำนวัตกรรมเสียวโมเดล (SIAO Model : S = Sufficient economy ประสิทธิภาพของเศรษฐกิจพอเพียง I = Involvement การมีส่วนร่วม A = Achievement การมุ่งผลสัมฤทธิ์ O = Organization การจัดองค์กร) มาใช้ ซึ่งจุดเน้น ในการพัฒนาทั้ง 6 ด้าน ประกอบด้วย จุดเน้น ด้านประกันคุณภาพ จุดเน้นด้านการพัฒนา ผู้เรียน จุดเน้นด้านโอกาส ความเสมอภาค และ ความเท่าเทียมการเข้าถึงบริการทางการศึกษา จุดเน้นด้านทักษะภาษา จุดเน้นด้านทักษะ เทคโนโลยี ดิจิทัล และจุดเน้นด้านทักษะอาชีพ ทั้งนี้ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น ยกกระดับผู้เรียนสู่ไทยแลนด์ 4.0 และ ทักษะแห่งผู้เรียนศตวรรษที่ 21 ผ่าน กระบวนการ SIAO Model ต่อไป</p> <p>9) ชุมชนพร้อมสนับสนุนและมีส่วนร่วมระดม ทรัพยากรในการพัฒนาโรงเรียน</p> <p>10) การขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจหลากหลาย รูปแบบ ซึ่งสามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้และ ทางเลือกในการประกอบอาชีพของนักเรียนมาก ขึ้น</p> | <p>11) สถานประกอบการที่มีให้เลือกใช้บริการ อย่างหลากหลายในชุมชนส่งผลกระทบต่อ พฤติกรรมการใช้เงินในการมาโรงเรียนของ นักเรียน ทำให้เกิดความอยากรได้สิ่งของต่าง ๆ มากขึ้นเกินวัย ทำให้ผู้ปกครองต้องรับผิดชอบ ค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น</p> <p>12) นโยบายการจัดสรรงบประมาณรายหัวของ รัฐบาลไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการภายใน โรงเรียน</p> |

ตาราง 19 (ต่อ)

| โอกาส (Opportunities : O) | อุปสรรค (Threats : T) |
|---|-----------------------|
| <p>11) นโยบายการปฏิรูปการศึกษา ทำให้นักเรียนมีโอกาสได้รับการพัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพ</p> <p>12) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้ครูมีมาตรฐานวิชาชีพและมีการพัฒนาวิชาชีพครู</p> <p>13) พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 กำหนดให้ครูต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู ทำให้ครูต้องมีมาตรฐานวิชาชีพและนำผลการพัฒนาวิชาชีพมาต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ</p> | |

ตาราง 20 สรุปจุดแข็ง (Strengths : S) และจุดอ่อน (Weaknesses : W) ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

| จุดแข็ง (Strengths : S) | จุดอ่อน (Weaknesses : W) |
|--|---|
| <p>1) สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน โดยเน้นการมีส่วนร่วม ส่งผลให้การบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ สอดคล้องต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>2) สถานศึกษามีการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี</p> <p>3) สถานศึกษาดำเนินงานตามนโยบายปฏิรูปการศึกษาอย่างต่อเนื่อง</p> | <p>1) นโยบายสถานศึกษาไม่สามารถคัดเลือกนักเรียนในกรณีพิเศษได้ตามความสามารถ ความสนใจที่แท้จริง แต่แปรตามความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน</p> <p>2) ระบบการติดตามและช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาด้านการเรียน จัดทำได้ไม่เพียงพอต่อระดับคุณภาพที่ต้องพัฒนา</p> <p>3) นักเรียนบางส่วนขาดทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ</p> |

ตาราง 20 (ต่อ)

| จุดแข็ง (Strengths : S) | จุดอ่อน (Weaknesses : W) |
|---|---|
| <p>4) สถานศึกษามีการจัดหลักสูตรที่หลากหลาย มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ สนองความต้องการของนักเรียนและชุมชน</p> <p>5) สถานศึกษาส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างหลากหลาย และมีผลงานเชิงประจักษ์</p> <p>6) สถานศึกษาหลายแห่งได้รับนโยบายจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ดำเนินงานตามโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล เพื่อเน้นพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกด้านอย่างเป็นระบบ</p> <p>7) สถานศึกษาหลายแห่งมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงประสบความสำเร็จในการศึกษาต่อ และการประกอบอาชีพ</p> <p>8) สถานศึกษามีอาคารสถานที่ ให้บริการนักเรียน ครู บุคลากร ชุมชน และหน่วยงานอื่น</p> <p>9) สถานศึกษามีการให้บริการชุมชนที่หลากหลาย เช่น วงโยทวาทิต ดนตรีไทย ดนตรีพื้นเมือง ดนตรีลูกทุ่ง</p> <p>10) สถานศึกษามีการให้บริการวัสดุ ครุภัณฑ์ อย่างหลากหลาย</p> <p>11) สถานศึกษามีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินงานที่เข้มแข็ง</p> <p>12) ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการจัดการศึกษามัธยมศึกษา</p> | <p>4) นักเรียนบางส่วนไม่ให้ความสำคัญต่อการสอบ O-net</p> <p>5) นักเรียนบางส่วนขาดระเบียบวินัย คุณธรรม และจริยธรรม ขาดจิตสำนึกในการรักษาความสะอาด และสมบัติของส่วนรวม ไม่ประหยัด ใช้สิ่งของไม่คุ้มค่า</p> <p>6) ครูมีภาระงานพิเศษมาก โดยเฉพาะครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงานบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา ด้านการเงิน บัญชี พัสดุ ซึ่งเป็นงานที่มีกฎหมาย ระเบียบ ที่ต้องศึกษา ปฏิบัติตามให้ถูกต้องอย่างเคร่งครัด ทำให้ต้องทุ่มเทเวลาราชการส่วนหนึ่งเพื่อปฏิบัติหน้าที่พิเศษนี้ ส่งผลให้การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาตนเองด้านการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร คือต้องทำอย่างรวดเร็ว ภายในเวลาที่มีกรอบเวลาจำกัด เพื่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เกิดความเครียดในการทำงาน ทำงานหนัก ไม่มีเวลาส่วนตัวในการดูแลครอบครัวหรือบุพการี คุณภาพชีวิตไม่ดีเท่าที่ควร</p> <p>7) ครูบางส่วนขาดการนำรูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ ทำให้เนื้อหาซ้ำซ้อนมีภาระงานนักเรียนมากเกินไป</p> <p>8) ครูใช้กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้น้อย</p> |

ตาราง 20 (ต่อ)

| จุดแข็ง (Strengths : S) | จุดอ่อน (Weaknesses : W) |
|---|---|
| 13) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ตรงตามสาขาวิชา สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน | 9) บุคลากรบางส่วนขาดความตระหนักและความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย |
| 14) ครูมีความรู้ ความสามารถและเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ | 10) สถานศึกษาได้รับงบประมาณไม่เพียงพอในการบริหารจัดการตามสภาพที่เป็นจริง |
| 15) ครูมีศักยภาพในการพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ | 11) ระเบียบกฎหมายในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายงบประมาณ มีขั้นตอนและเอกสารมากทำให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องต้องทำงานอย่างหนักในการการเบิกจ่ายงบประมาณให้ทันตามกำหนดเวลา |
| 16) ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี | 12) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่สมบูรณ์และเพียงพอต่อการใช้งานของครู และนักเรียน (ซอฟต์แวร์-การบริการข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา) |
| 17) สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน | 13) สถานศึกษาขาดการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและเป็นปัจจุบัน ส่งผล |
| 18) การใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นไปตามแผนงาน/โครงการ และเป็นระบบ | ให้การบริหารจัดการขาดความคล่องตัว |
| 19) สถานศึกษามีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ให้บริการแก่ครู นักเรียน และชุมชน | 14) การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินภายในของสถานศึกษา ขาดความต่อเนื่อง ส่งผลให้การพัฒนาระบบการศึกษาขาดประสิทธิภาพ |
| 20) สถานศึกษามีเครือข่าย Internet เป็นเครื่องมือติดต่อสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงาน องค์กร และตอบสนองการปฏิบัติงานในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับกรม และระดับกระทรวง ของครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถใช้เป็นเรียนรู้ของผู้เรียนได้เป็นอย่างดี | 15) การพัฒนาครูยังไม่ครอบคลุมทุกด้าน ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหาร |
| 21) สถานศึกษาจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีเครือข่ายผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม | |

ตาราง 20 (ต่อ)

| จุดแข็ง (Strengths : S) | จุดอ่อน (Weaknesses : W) |
|---|--------------------------|
| 22) สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้จัดทำผลงานทางวิชาการและวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน | |
| 23) สถานศึกษามีกฎระเบียบในการดูแลพฤติกรรมนักเรียนอย่างชัดเจน | |
| 24) สถานศึกษามีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ดำเนินงานตามแผน และนิเทศกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ครูมีการพัฒนาตนเอง มีความรู้และทักษะในการจัดการเรียนการสอน | |
| 25) การบริหารจัดการใช้หลักธรรมาภิบาล ส่งผลให้สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ | |

3.3 การกำหนดกลยุทธ์

ผลจากการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น ผู้วิจัยได้นำสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคและสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนมาจัดทำตาราง SWOT Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ตามลักษณะ 4 รูปแบบ คือ จุดแข็ง + โอกาส (SO) หรือกลยุทธ์เชิงรุก จุดแข็ง + อุปสรรค (ST) หรือ กลยุทธ์เชิงป้องกัน จุดอ่อน + โอกาส (WO) หรือ กลยุทธ์เชิงแก้ไข และจุดอ่อน + อุปสรรค (WT) หรือ กลยุทธ์เชิงรับสำหรับการใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์กลยุทธ์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมด้วย ดังนี้

ตาราง 21 SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)

| กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) | จุดแข็ง (Strengths : S) | โอกาส (Opportunities : O) |
|---|--|---|
| <p>ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ</p> <p>- การพัฒนาสถานศึกษาให้มี</p> <p>การบริหารงานตามภารกิจ 4</p> <p>ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้าน</p> <p>งบประมาณ ด้านบุคคล และ</p> <p>ด้านบริหารงานทั่วไปของ</p> <p>สถานศึกษา เพื่อให้ระบบงาน</p> <p>ของโรงเรียนมีความคล่องตัว</p> <p>มีการบริหารจัดการอย่างเป็น</p> <p>ระบบ</p> | <p>- สถานศึกษามีการจัดโครงสร้าง</p> <p>การบริหารงานที่ชัดเจน โดยเน้น</p> <p>การมีส่วนร่วม ส่งผลให้การบริหาร</p> <p>จัดการศึกษามีประสิทธิภาพ</p> <p>สนองต่อความต้องการของผู้มีส่วน</p> <p>ได้ส่วนเสีย</p> <p>- สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่</p> <p>หลากหลาย ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์</p> <p>ทางการเรียนของนักเรียนสูง</p> <p>ประสบผลสำเร็จในการศึกษาต่อ</p> <p>และการประกอบอาชีพ</p> <p>- สถานศึกษามีอาคารสถานที่</p> <p>ให้บริการนักเรียน ครู บุคลากร</p> <p>ชุมชน และหน่วยงานอื่น</p> <p>- สถานศึกษามีการให้บริการ</p> <p>ชุมชนที่หลากหลาย เช่น</p> <p>วงโยทวาชิต ดนตรีไทย ดนตรี</p> <p>พื้นเมือง ดนตรีลูกทุ่ง เป็นต้น</p> | <p>- ชุมชนส่วนใหญ่ในท้องถิ่นมี</p> <p>ความเชื่อและถือปฏิบัติตาม</p> <p>ประเพณี วัฒนธรรม ส่งผลให้มี</p> <p>ความศรัทธาและเชื่อมั่นต่อ</p> <p>สถานศึกษาในการพัฒนาบุตร</p> <p>หลาน</p> <p>- ชุมชน ผู้ปกครอง มีทัศนคติที่ดี</p> <p>และเข้ามามีส่วนร่วมในการจัด</p> <p>การศึกษามีความเชื่อมั่นและให้</p> <p>การสนับสนุนโรงเรียนจัดทำ</p> <p>กิจกรรมต่าง ๆ เช่น การระดม</p> <p>ทรัพยากรเพื่อพัฒนาคุณภาพ</p> <p>สถานศึกษา</p> |
| <p>ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม</p> <p>- การพัฒนาสถานศึกษาให้มี</p> <p>การบริหารองค์การเป็น</p> <p>ลักษณะกระจายอำนาจใน</p> <p>การทำงาน</p> | <p>- สถานศึกษามีการจัดทำแผน</p> <p>กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ</p> <p>ประจำปี</p> <p>- สถานศึกษาดำเนินงานตาม</p> <p>นโยบายปฏิรูปการศึกษาอย่าง</p> <p>ต่อเนื่อง</p> <p>- ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน</p> <p>กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ</p> <p>ประจำปี</p> | <p>- มีหน่วยงาน องค์กร ทั้งภาครัฐ</p> <p>และเอกชนเป็นเครือข่ายความ</p> <p>ร่วมมือที่เข้มแข็งและหลากหลาย</p> <p>- สถาบันการศึกษา หน่วยงาน ทั้ง</p> <p>ภาครัฐและเอกชนจำนวนมาก</p> <p>ร้านค้าต่าง ๆ ใช้เป็นแหล่งเรียนรู้</p> <p>และสืบค้นข้อมูลทางวิชาการผ่าน</p> <p>ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่</p> <p>หลากหลาย สนับสนุนการเรียนรู้</p> <p>ของผู้เรียน</p> |

ตาราง 21 (ต่อ)

| กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) | จุดแข็ง (Strengths : S) | โอกาส (Opportunities : O) |
|------------------------------|-------------------------|---|
| | | - ชุมชนพร้อมสนับสนุนและมีส่วนร่วม ร่วมระดมทรัพยากรในการพัฒนา โรงเรียน |

ตาราง 22 SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)

| กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) | จุดแข็ง (Strengths : S) | อุปสรรค (Threats : T) |
|--|---|---|
| ด้านความรอบรู้แห่งตน การส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีการแสวงหาและใช้วิธีการที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ การจดจำ การนำข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานมาพัฒนางาน | - ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการจัดการศึกษามัธยมศึกษา - ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ตรงตามสาขาวิชา สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน - ครูมีความรู้ ความสามารถและเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ | - สถานศึกษา หน่วยงาน ขาดการกระตุ้นและเสริมแรง บุคลากรบางส่วนที่ยังขาดความตระหนักและความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย |

ตาราง 23 SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)

| กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) | จุดอ่อน (Weaknesses : W) | โอกาส (Opportunities : O) |
|--|---|---|
| ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษานำสิ่งที่ได้รับการแลกเปลี่ยนความรู้และถ่ายทอดความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน | - ครูมีภาระงานพิเศษมาก โดยเฉพาะครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงานบริหารงานงบประมาณ ของสถานศึกษา ด้านการเงิน บัญชี พัสดุ ซึ่งเป็นงานที่มีกฎหมาย ระเบียบ ที่ต้องศึกษา | - ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ช่วยส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอน ใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ของครูและนักเรียน ตลอดจนเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการในโรงเรียน |

ตาราง 23 (ต่อ)

| กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) | จุดอ่อน (Weaknesses : W) | โอกาส (Opportunities : O) |
|-----------------------------------|---|---|
| | <p>ปฏิบัติตามให้ถูกต้องอย่างเคร่งครัด ทำให้ต้องทุ่มเทเวลาราชการส่วนหนึ่งเพื่อปฏิบัติหน้าที่พิเศษนี้ ส่งผลให้การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาตนเองด้านการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ทำได้ไม่เต็มที่เท่าที่ควร คือต้องทำอย่างรวดเร็ว ภายในเวลาที่มีกรอบเวลาจำกัด เพื่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เกิดความเครียดในการทำงาน ทำงานหนัก ไม่มีเวลาส่วนตัวในการดูแลครอบครัวหรือบุพการี คุณภาพชีวิตไม่ดีเท่าที่ควร</p> <p>- บุคลากรบางส่วนขาดความตระหนักและความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย</p> | <p>- การขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจหลากหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้และทางเลือกในการประกอบอาชีพของนักเรียนมากขึ้น</p> <p>- นโยบายการปฏิรูปการศึกษา ทำให้นักเรียน มีโอกาสได้รับการพัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพ</p> <p>- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้ครูมีมาตรฐานวิชาชีพและมีการพัฒนาวิชาชีพครู</p> <p>- พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 กำหนดให้ครูต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู ทำให้ครูต้องมีมาตรฐานวิชาชีพและนำผลการพัฒนาวิชาชีพมาต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ</p> |

พหุ ประถมศึกษา ชีวะ

ตาราง 24 SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)

| กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) | จุดอ่อน (Weaknesses : W) | อุปสรรค (Threats : T) |
|---|--|--|
| ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน การส่งเสริมให้บุคลากรใน สถานศึกษาสามารถปรับวิธีคิด และวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถทำงานที่อยู่ยากซับซ้อนได้ | <p>- ระเบียบกฎหมายในการ ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ จ่ายงบประมาณ มีขั้นตอนและ เอกสารมากทำให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องต้องทำงานอย่างหนักใน การการเบิกจ่ายงบประมาณให้ทัน ตามกำหนดเวลา</p> <p>- การพัฒนาครูยังไม่ครอบคลุมทุก ด้าน ส่งผลต่อประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการบริหาร</p> | <p>-หน่วยงานต้นสังกัด ต้องหาทาง ช่วยเหลือ นิเทศ กำกับ ติดตาม บุคลากรครูในโรงเรียน อย่างใกล้ชิด อำนวยความสะดวก และให้บริการด้านข้อมูลข่าวสาร ระเบียบของทางราชการ แจ็งแนวปฏิบัติ และให้คำชี้แจง ต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ รวดเร็วและ ต่อเนื่อง แต่เจ้าหน้าที่/บุคลากรที่ ปฏิบัติงานที่หน่วยงานต้นสังกัดก็ มีน้อยมีภาระงานมากต้องดูแล โรงเรียนในสังกัดทั้ง 84 แห่ง และต้องให้คำแนะนำทั้งหมด ส่งผลให้ภาระงานมีมากเกินไป เกิดความเครียดในการทำงาน</p> |

4. ผลการประเมินกลยุทธ์

ผลการจัดทำร่างกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น ในครั้งนี้ ซึ่งได้มาจากการนำผลการศึกษา และสังเคราะห์เอกสาร (Document Study) การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Study) ในระยะที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ สถานศึกษา หรือ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 37 คน ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานงบประมาณ ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป และครูหัวหน้างานแผนงานของสถานศึกษา จำนวน 187 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น รวมทั้งสิ้น 224 คน และจากกรณีศึกษา การสัมภาษณ์สถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ สถานศึกษา มัธยมศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษามัธยมศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษามัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษามัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ โดยวิธีการสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานงบประมาณ ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป และครูหัวหน้างานแผนงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น รวมทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (SWOT Analysis) การกำหนดกลยุทธ์และนำมาสู่ขั้นตอนการจัดทำร่างกลยุทธ์ ผลการจัดทำร่างกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น รายละเอียดปรากฏ ดังตารางที่ 25

ตาราง 25 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

| องค์ประกอบ | มาตรการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ | กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารด้วยระบบคุณภาพ อย่างยั่งยืน |
|--|--|---|
| ด้านที่ 1 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) | สถานศึกษามีการคิดและวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ | <p>แนวทางปฏิบัติ</p> <p>(1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการคิดและวางแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ</p> <p>(2) ติดตามการเปลี่ยนแปลงในด้านระบบการศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ในการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ</p> |
| | สถานศึกษามีการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ | <p>แนวทางปฏิบัติ</p> <p>(1) พัฒนารฐานข้อมูลที่เป็นคลังความรู้ของสถานศึกษาโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ</p> |

ตาราง 25 (ต่อ)

| องค์ประกอบ | มาตรการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ | กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารด้วยระบบคุณภาพ อย่างยั่งยืน |
|--|--|---|
| <p>ด้านที่ 1</p> <p>ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ</p> <p>(Systems Thinking)</p> <p>(ต่อ)</p> | <p>สถานศึกษามีเป้าหมายที่มีทิศทางเพื่อพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้นอย่างเป็นระบบ</p> | <p>แนวทางปฏิบัติ</p> <p>(1) ปรับตัวและพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ</p> |
| | <p>สถานศึกษามีการบริหารจัดการที่มงานสอดคล้องกับนโยบาย กระบวนการและระบบงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ</p> | <p>แนวทางปฏิบัติ</p> <p>(1) บริหารจัดการที่มงานสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับกระทรวงอย่างเป็นระบบ</p> <p>(2) มีการบริหารงานตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษา เพื่อให้ระบบงานของโรงเรียนมีความคล่องตัว มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ</p> |
| | <p>สถานศึกษามีบุคลากรที่มีความใฝ่เรียนรู้ พัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมาย</p> | <p>แนวทางปฏิบัติ</p> <p>(1) ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเอง และนำความรู้ประสบการณ์มาเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมาย</p> <p>(2) จัดให้บุคลากรใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติและนำความรู้ใหม่ที่ค้นพบจากการทำงาน มาปรับใช้เพื่อพัฒนางานในหน้าที่</p> |

ตาราง 25 (ต่อ)

| องค์ประกอบ | มาตรการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ | กลยุทธ์ส่งเสริมศักยภาพผู้บริหารและครู |
|--|--|--|
| <p>ด้านที่ 2</p> <p>ด้านความรอบรู้แห่งตน</p> <p>(Personal Mastery)</p> | <p>สถานศึกษามีบุคลากรที่มีวินัยพื้นฐานตระหนักในการแสวงหาความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงมีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์</p> | <p>แนวทางปฏิบัติ</p> <p>(1) ปรับปรุงและพัฒนาการจัดการศึกษาหลักสูตร การวัดผลประเมินผล การนิเทศติดตามและประเมินผล ให้บุคลากรสามารถก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>(2) เน้นการส่งเสริมให้บุคลากรใช้ทักษะในการสื่อสาร ให้สามารถเผยแพร่ สิ่งที่ได้เรียนรู้ ข่าวสาร สารสนเทศ เป้าหมาย ไปสู่บุคคลในองค์กร ผ่านช่องทางที่หลากหลาย ได้อย่างรวดเร็ว เข้าใจตรงกัน ส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p> |
| | <p>สถานศึกษามีบุคลากรที่นำสิ่งที่ได้รับการเรียนรู้มาใช้ปฏิบัติงาน</p> | <p>แนวทางปฏิบัติ</p> <p>(1) ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นบุคลากรให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้</p> |
| | <p>สถานศึกษามีบุคลากรที่พร้อมเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน</p> | <p>แนวทางปฏิบัติ</p> <p>(1) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะและตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่</p> |

ตาราง 25 (ต่อ)

| องค์ประกอบ | มาตรการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ | กลยุทธ์ส่งเสริมศักยภาพผู้บริหารและครู |
|---|--|---|
| ด้านที่ 2 ด้านความรู้แห่งตน (Personal Mastery) (ต่อ) | สถานศึกษามีบุคลากรที่พร้อมปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม | (1) จัดให้บุคลากรมีความพร้อมในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งด้าน การเมือง สังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม สุขภาพและสาธารณสุข เพื่อการดำรงชีวิตอยู่อย่างปกติสุข คำนึงถึงความปลอดภัย และประโยชน์สาธารณะ (2) ให้กำลังใจ ยกย่อง บุคลากรที่พร้อมเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเต็มกำลังความสามารถ หาทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ |
| | สถานศึกษามีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษาในการปฏิบัติงาน | แนวทางปฏิบัติ (1) พัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ครู และบุคลากร เปิดโอกาสให้เข้าฝึกอบรม พัฒนาจากหน่วยงานต้นสังกัด มหาวิทยาลัย หน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน เพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน (2) จัดหาผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอนและแนะนำการทำงานให้กับบุคลากรเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง |

ตาราง 25 (ต่อ)

| องค์ประกอบ | มาตรการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ | กลยุทธ์ส่งเสริมการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน |
|---|---|---|
| <p>ด้านที่ 3</p> <p>ด้านการมีแบบแผน ความคิดอ่าน (Mental Models)</p> | <p>สถานศึกษามีการหล่อ หลอม เอาความรู้และ ประสบการณ์ที่ผ่านมา เป็นพื้นฐานในการมอง และให้ความเห็นกับสิ่ง ต่าง ๆ รอบตัว ที่ถูกต้อง ตามแบบแผน ปรับวิธีคิด และวิธีปฏิบัติได้ สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนไป</p> | <p>แนวทางปฏิบัติ</p> <p>(1) เน้นการหล่อหลอม นำความรู้และ ประสบการณ์ที่ผ่านมาเพื่อเป็นมุมมองในการ วางแผน และให้ความเห็นกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ที่ถูกต้องตามแบบแผน</p> <p>(2) ปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติได้สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนไป</p> |
| | <p>สถานศึกษามีการ ประยุกต์ใช้ความรู้ ประสบการณ์ และ เทคโนโลยีสารสนเทศใน การเรียนรู้และการ ทำงานเพื่อสนับสนุนการ ปฏิบัติงานให้สำเร็จ ราบรื่น ไปได้ด้วยดี</p> | <p>แนวทางปฏิบัติ</p> <p>(1) ประยุกต์ใช้ความรู้ ประสบการณ์ ในการ เรียนรู้และการทำงานเพื่อสนับสนุนการ ปฏิบัติงานปัจจุบัน ตามภารกิจของ สถานศึกษาไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>(2) นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อ สนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจของ สถานศึกษาให้สำเร็จ ราบรื่น ตามเป้าหมาย</p> |
| | <p>สถานศึกษามีวัฒนธรรม และบรรยากาศองค์การ ที่สนับสนุนการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้</p> | <p>แนวทางปฏิบัติ</p> <p>(1) ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมและ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้</p> |

ตาราง 25 (ต่อ)

| | | |
|--|--|--|
| องค์ประกอบ | มาตรการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ | กลยุทธ์ส่งเสริมการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน |
| | | (2) ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ เปิดเผย โปร่งใส เป็นธรรม เพื่อให้บุคลากร สามารถเปิดใจเรียนรู้ร่วมกัน มีความสุขใน การทำงาน |
| ด้านที่ 3 ด้านการมีแบบแผน ความคิดอ่าน (Mental Models) (ต่อ) | สถานศึกษามีการเพิ่ม อำนาจในการทำงานให้ บุคลากรในสถานศึกษา | (1) จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนิน โครงการ/กิจกรรมเพื่อมอบอำนาจการ ตัดสินใจให้บุคลากรอย่างเหมาะสม เกิดความ คล่องตัวในการปฏิบัติงาน (2) พัฒนาบุคลากรครูให้สามารถปรับวิธีคิด และวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถทำงานที่ยุ่ยาก ซับซ้อนได้สำเร็จตามเป้าหมาย |
| องค์ประกอบ | มาตรการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ | กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่ มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน |
| ด้านที่ 4 ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) | สถานศึกษามีการ ส่งเสริมการสร้าง วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของ บุคลากรในองค์การ | แนวทางปฏิบัติ (1) เน้นการมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล มีความ ตระหนักและทราบถึงเป้าหมาย ทิศทาง ความรับผิดชอบในงานของตน (2) มุ่งเน้นให้บุคลากรมีการตั้งเป้าหมายใน การทำงาน มีความเข้าใจในงานอย่างลึกซึ้ง เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีการพัฒนางานใน หน้าที่ มีแรงผลักดัน ขับเคลื่อน มีพลังในการ ทำงาน |

ตาราง 25 (ต่อ)

| องค์ประกอบ | มาตรการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ | กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่ มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน |
|---|--|---|
| <p>ด้านที่ 4 ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) (ต่อ)</p> | <p>สถานศึกษามีการประชุม เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ระหว่างสมาชิกใน องค์การเพื่อการจัดการ ความรู้ แสวงหาความรู้ และสร้างองค์ความรู้</p> | <p>แนวทางปฏิบัติ (1) จัดประชุมเพื่อวางแผนการกำหนด วิสัยทัศน์ร่วมกันในการจัดการความรู้ การแสวงหาความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ (2) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมใน การกำหนดวิสัยทัศน์องค์การ</p> |
| | <p>สถานศึกษามีการบริหาร เชิงกลยุทธ์และการ พัฒนากลยุทธ์</p> | <p>แนวทางปฏิบัติ (1) จัดทำโครงการที่สนองตอบการบริหาร เชิงกลยุทธ์ ใช้เป็นเครื่องมือดำเนินงานตาม โครงการ/กิจกรรม ของสถานศึกษาให้บรรลุ เป้าหมาย (2) พัฒนากลยุทธ์และมีแผนกลยุทธ์ ที่เตรียม ความพร้อมให้สถานศึกษามุ่งสู่การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้</p> |
| | <p>สถานศึกษามีโครงสร้าง องค์การสมัยใหม่ – การ จัดองค์การแบบ แบนราบ (Flat organization)</p> | <p>แนวทางปฏิบัติ (1) ส่งเสริมการบริหารด้วยโครงสร้างองค์การ สมัยใหม่ - การจัดองค์การแบบแบนราบ (Flat organization) เพื่อสะดวกในการ ประสานงาน (2) เน้นการบริหารองค์การเป็นลักษณะ กระจายอำนาจในการทำงาน</p> |

ตาราง 25 (ต่อ)

| องค์ประกอบ | มาตรการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ | กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่ มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน |
|---|---|---|
| ด้านที่ 4 ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) (ต่อ) | สถานศึกษามีผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง | แนวทางปฏิบัติ (1) ผู้บริหารองค์การมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพ ของบุคคล ทีมงาน ใช้พลังความรู้ (Knowledge Power) ที่จะเป็พลังแห่ง ความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำสู่การปฏิบัติงาน ของบุคลากรในทุกกระดับ (2) ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมุ่งมั่นสู่ ความเป็นเลิศ พัฒนาศักยภาพบุคคล สร้างสรรค์ผลงานที่มุ่งหวัง เพื่อนำไปสู่ เป้าหมายที่ตั้งไว้ |
| | สถานศึกษามีการ ปรับเปลี่ยนองค์การ การ ปรับระบบ การสร้าง ฐานความรู้ของระดับ กลุ่มงานตามโครงสร้าง การบริหารงาน | แนวทางปฏิบัติ (1) มีการเตรียมแผนการปรับเปลี่ยนองค์การ ปรับระบบองค์การเพื่อพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นเมื่อ สถานการณ์ภายนอกเปลี่ยนแปลงไปได้อย่าง มีประสิทธิภาพ (2) ส่งเสริมการสร้างฐานความรู้ของระดับ กลุ่มงานในองค์การ |

พหุ ปรณ ทิโต ชีเว

ตาราง 25 (ต่อ)

| องค์ประกอบ | มาตรการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ | กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนา สถานศึกษา |
|---|--|--|
| ด้านที่ 5 ด้านการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) | สถานศึกษามีการ แลกเปลี่ยนความรู้และ การถ่ายทอดความรู้ซึ่ง กันและกัน และนำสิ่งที่ ได้รับจากการ แลกเปลี่ยนและถ่ายทอด ความรู้มาประยุกต์ใช้ใน การปฏิบัติงาน | แนวทางปฏิบัติ (1) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการ ถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนา ศักยภาพของทีมงาน (2) ส่งเสริมให้บุคลากรนำสิ่งที่ได้รับจากการ แลกเปลี่ยนความรู้และถ่ายทอดความรู้มา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน |
| | สถานศึกษามีการจัด กิจกรรมพัฒนาการ เรียนรู้ | แนวทางปฏิบัติ (1) จัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ พัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ ทักษะอย่าง ต่อเนื่องด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (2) ส่งเสริมรูปแบบการทำงานเป็นทีม ให้มี การเรียนรู้ร่วมกัน พัฒนาทักษะที่จำเป็นให้ บุคลากรในองค์การมีความสามารถ มีความ เชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพ มีการจัดการ เพื่อการเรียนรู้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มุ่งสู่ อนาคต |
| | สถานศึกษามีการ เสริมแรงผู้นำกลุ่มงานให้ เป็นตัวอย่างผู้นำทางการ เรียนและถ่ายทอดความรู้ และการส่งเสริมให้ | แนวทางปฏิบัติ (1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมแรงผู้นำ กลุ่ม ให้เป็นตัวอย่างผู้นำทางการเรียนรู้ และ ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับในการ พัฒนาตนเอง |

ตาราง 25 (ต่อ)

| องค์ประกอบ | มาตรการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ | กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนา สถานศึกษา |
|---|---|---|
| <p style="text-align: center;">ด้านที่ 5 ด้านการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) (ต่อ)</p> | <p>ผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้รับบริการ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อเกิดการพัฒนา</p> | <p>(2) จัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหาร ครู และผู้เรียนในสถานศึกษาได้มีโอกาสพบปะ แฉ่งข่าวสาร องค์กรความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการประชุม อบรม ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ได้แก่ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน มีการเผยแพร่ความรู้ เพื่อให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นพลังช่วยขับเคลื่อนภารกิจของสถานศึกษาให้สำเร็จร่วมกัน</p> |
| | <p>สถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางการเรียนรู้กับ องค์กรภาครัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจ ในการจัดกิจกรรมเพื่อให้ครูและ ผู้เรียนในสถานศึกษาเกิด การเรียนรู้ตลอดชีวิต</p> | <p>แนวทางปฏิบัติ (1) สนับสนุนการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางการเรียนรู้กับองค์กรอื่น ทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน เพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา (2) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศใน การสื่อสารของทีมงาน เพื่อความเข้าใจ ตรงกัน เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจน ทันเหตุการณ์</p> |

จากผลการจัดทำร่างกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สรุปร่างกลยุทธ์ที่มี 5 องค์ประกอบ ครอบคลุมตัวชี้วัด ด้านที่ 1 การคิดอย่างเป็นระบบ ด้านที่ 2 ความรอบรู้แห่งตน ด้านที่ 3 การมีแบบแผนความคิดอ่าน ด้านที่ 4 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และด้านที่ 5 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ประกอบด้วย กลยุทธ์ มาตรการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ และแนวทางปฏิบัติ ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงร่างกลยุทธ์ ตามข้อเสนอแนะของ อาจารย์ที่ปรึกษาให้มีเนื้อหาครบถ้วน แล้วส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและ

ตาราง 26 (ต่อ)

| กลยุทธ์การพัฒนากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น | ความเหมาะสม | | | | | ความเป็นไปได้ | | | | |
|--|-------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (6) จัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหาร ครู และผู้เรียนในสถานศึกษาได้มี โอกาสพบปะ แลกเปลี่ยน อารมณ์ ความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับ จากการประชุม อบรม ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ได้แก่ ผู้ปกครอง ศิษย์ เก่า ชุมชน มีการเผยแพร่ความรู้ เพื่อให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วน ร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นพลังช่วยขับเคลื่อนภารกิจ ของสถานศึกษาให้สำเร็จร่วมกัน | | | | | | | | | | |
| (7) สนับสนุนการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางการเรียนรู้กับ องค์กรอื่น ทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน เพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา | | | | | | | | | | |
| (8) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการสื่อสารของทีมงาน เพื่อความเข้าใจตรงกัน เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจน ทันเหตุการณ์ | | | | | | | | | | |

ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน
ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ แสดงในตาราง 27

ตาราง 27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกล
ยุทธ์การพัฒนากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมทั้ง 5 ด้าน

| กลยุทธ์การพัฒนากการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|--|-------------|------|----------------------|---------------|------|------------------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับความ เหมาะสม | \bar{X} | S.D. | ระดับความ เป็นไปได้ |
| 1. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ | 4.63 | 0.48 | มากที่สุด | 4.53 | 0.43 | มากที่สุด |
| 2. ด้านความรอบรู้แห่งตน | 4.75 | 0.31 | มากที่สุด | 4.58 | 0.43 | มากที่สุด |

ตาราง 27 (ต่อ)

| กลยุทธ์การพัฒนาการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|--|-------------|------|----------------------|---------------|------|------------------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับความ เหมาะสม | \bar{X} | S.D. | ระดับความ เป็นไปได้ |
| 3. ด้านการมีแบบแผน ความคิดอ่าน | 4.75 | 0.30 | มากที่สุด | 4.61 | 0.55 | มากที่สุด |
| 4. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม | 4.82 | 0.24 | มากที่สุด | 4.65 | 0.47 | มากที่สุด |
| 5. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | 4.85 | 0.20 | มากที่สุด | 4.65 | 0.44 | มากที่สุด |
| โดยรวม | 4.76 | 0.30 | มากที่สุด | 4.60 | 0.45 | มากที่สุด |

จากตาราง 27 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และผลการประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด



ตาราง 28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

| กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|--|-------------|------|------------------|---------------|------|--------------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับความเหมาะสม | \bar{X} | S.D. | ระดับความเป็นไปได้ |
| กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารด้วยระบบคุณภาพอย่างยั่งยืน | | | | | | |
| มาตรการที่ 1 พัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ | | | | | | |
| 1.1 วัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมการคิดอย่างเป็นระบบของบุคลากร | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |
| 1.2 เป้าหมาย | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |
| (1) เพื่อให้มีการคิดและวางแผนการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด | 4.29 | 0.49 | มาก |
| (2) เพื่อใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาองค์กร บริหารจัดการทีมงาน สอดคล้องกับนโยบาย กระบวนการและระบบงานของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ | 4.29 | 0.76 | มาก | 4.29 | 0.49 | มาก |
| 1.3 ตัวชี้วัดความสำเร็จ | | | | | | |
| (1) สถานศึกษามีการคิดและวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ | 4.57 | 0.79 | มากที่สุด | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |
| (2) สถานศึกษามีการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ | 4.57 | 0.79 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| (3) สถานศึกษามีเป้าหมายที่มีทิศทางเพื่อพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้นอย่างเป็นระบบ | 4.57 | 0.79 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |

ตาราง 28 (ต่อ)

| กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|---|-------------|------|----------------------|---------------|------|------------------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับความ เหมาะสม | \bar{X} | S.D. | ระดับความ เป็นไปได้ |
| (4) สถานศึกษามีการบริหารจัดการทีมงาน สอดคล้องกับนโยบาย กระบวนการและ ระบบงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ 1.4 แนวทางปฏิบัติ | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| (1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอกเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการคิดและ วางแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา อย่างเป็นระบบ | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| (2) ติดตามการเปลี่ยนแปลงในด้านระบบ การศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาที่อาจมี ผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ในการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ | 4.14 | 1.07 | มาก | 4.00 | 0.82 | มาก |
| (3) พัฒนฐานข้อมูลที่เป็นคลังความรู้ของ สถานศึกษาโดยใช้ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของ บุคลากรอย่างเป็นระบบ | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| (4) ปรับตัวและพัฒนาสถานศึกษาอย่าง ต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไปอย่างเป็นขั้นตอน และเป็นระบบ | 4.43 | 0.79 | มาก | 4.14 | 0.90 | มาก |

ตาราง 28 (ต่อ)

| กลยุทธ์การพัฒนากการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|--|-------------|------|----------------------|---------------|------|------------------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับความ เหมาะสม | \bar{X} | S.D. | ระดับความ เป็นไปได้ |
| (5) บริหารจัดการที่งานสอดคล้องกับ นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษ มัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับกระทรวง อย่างเป็นระบบ | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| (6) มีการบริหารงานตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้าน บุคคล และด้านบริหารงานทั่วไปของ สถานศึกษา เพื่อให้ระบบงานของโรงเรียนมี ความคล่องตัว มีการบริหารจัดการอย่าง เป็นระบบ | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |

จากตาราง 28 พบว่า ผลการตรวจสอบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 29 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านความรอบรู้แห่งตน

| กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|---|-------------|------|------------------|---------------|------|--------------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับความเหมาะสม | \bar{X} | S.D. | ระดับความเป็นไปได้ |
| กลยุทธ์ส่งเสริมศักยภาพผู้บริหารและครู | | | | | | |
| มาตรการที่ 2 ส่งเสริมความรอบรู้แห่งตนของบุคลากร | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| 2.1 วัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมความรอบรู้แห่งตนของบุคลากร | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| 2.2 เป้าหมาย | | | | | | |
| (1) เพื่อพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมาย | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด | 4.14 | 0.69 | มาก |
| (2) เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงมีความรับผิดชอบมีความคิดสร้างสรรค์และนำสิ่งที่ได้รับจากการเรียนรู้อย่างปฏิบัติ | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |
| (3) เพื่อพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษาให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 2.3 ตัวชี้วัดความสำเร็จ | | | | | | |
| (1) บุคลากรมีความใฝ่เรียนรู้ พัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถของตนเองเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมาย | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |
| (2) บุคลากรมีวินัยพื้นฐานตระหนักในการแสวงหาความรู้ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงมีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์ | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |

ตาราง 29 (ต่อ)

| กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|--|-------------|------|----------------------|---------------|------|------------------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับความ เหมาะสม | \bar{X} | S.D. | ระดับความ เป็นไปได้ |
| (3) บุคลากรมีการนำสิ่งที่ได้รับจากการ เรียนรู้มาใช้ปฏิบัติงาน | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.43 | 0.79 | มาก |
| (4) บุคลากรมีการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติงาน | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.43 | 0.79 | มาก |
| (5) บุคลากรมีการปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อม | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.43 | 0.79 | มาก |
| (6) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรใน สถานศึกษามีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน 2.4 แนวทางปฏิบัติ | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด | 4.43 | 0.53 | มาก |
| (1) ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพ ของตนเอง และนำความรู้ประสบการณ์มา เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้สำเร็จตาม เป้าหมาย | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |
| (2) จัดให้บุคลากรใช้กระบวนการเรียนรู้ เชิงปฏิบัติและนำความรู้ใหม่ที่ค้นพบจาก การทำงาน มาปรับใช้เพื่อพัฒนางานใน หน้าที่ | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.43 | 0.79 | มาก |
| (3) ปรับปรุงและพัฒนาการจัดการศึกษา หลักสูตร การวัดผลประเมินผล การนิเทศ ติดตามและประเมินผล ให้บุคลากร สามารถก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด | 4.43 | 0.53 | มาก |

ตาราง 29 (ต่อ)

| กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|--|-------------|------|----------------------|---------------|------|------------------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับความ เหมาะสม | \bar{X} | S.D. | ระดับความ เป็นไปได้ |
| (4) เน้นการส่งเสริมให้บุคลากรใช้ทักษะใน การสื่อสาร ให้สามารถเผยแพร่ สิ่งที่ได้ เรียนรู้ ข่าวสาร สารสนเทศ เป้าหมาย ไปสู่บุคคลในองค์กร ผ่านช่องทางที่ หลากหลาย ได้อย่างรวดเร็ว เข้าใจตรงกัน ส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพมาก ยิ่งขึ้น | 4.43 | 0.53 | มาก | 4.29 | 0.76 | มาก |
| (5) ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่กระตุ้น บุคลากรให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมาย ที่ตั้งไว้ | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| (6) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมใน การให้ข้อเสนอแนะและตัดสินใจปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนางานที่รับผิดชอบ อย่างเต็มที่ | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| (7) จัดให้บุคลากรมีความพร้อมในการ ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไป ทั้งด้าน การเมือง สังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม สุขภาพและ สาธารณสุข เพื่อการดำรงชีวิตอยู่อย่าง ปกติสุข คำนึงถึงความปลอดภัย และ ประโยชน์สาธารณะ | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |

ตาราง 29 (ต่อ)

| กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|---|-------------|------|----------------------|---------------|------|------------------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับความ เหมาะสม | \bar{X} | S.D. | ระดับความ เป็นไปได้ |
| (8) ให้กำลังใจ ยกย่อง บุคลากรที่พร้อม เปลี่ยนแปลงและพัฒนางานอย่างเต็ม กำลังความสามารถ หาทางปฏิบัติที่ดีที่สุด ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| (9) พัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ครู และ บุคลากร เปิดโอกาสให้เข้าฝึกอบรม พัฒนา จากหน่วยงานต้นสังกัด มหาวิทยาลัย หน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน เพื่อนำความรู้มา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| (10) จัดหาผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอนและ แนะนำการทำงานให้กับบุคลากรเพื่อ พัฒนาความสามารถในการทำงาน และ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาดูงาน ภายนอกอย่างต่อเนื่อง | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |

จากตาราง 29 พบว่า ผลการตรวจสอบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาการ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านความรอบรู้แห่งตน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
ด้านความรอบรู้แห่งตน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 30 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

| กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|--|-------------|------|------------------|---------------|------|--------------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับความเหมาะสม | \bar{X} | S.D. | ระดับความเป็นไปได้ |
| กลยุทธ์ส่งเสริมการใช้ความรู้ ประสบการณ์และเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน | | | | | | |
| มาตรการที่ 3 ส่งเสริมการมีแบบแผนความคิดอ่าน | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| 3.1 วัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีแบบแผนความคิดอ่าน | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.43 | 0.79 | มาก |
| 3.2 เป้าหมาย | | | | | | |
| (1) เพื่อส่งเสริมการหล่อหลอม เอาความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นพื้นฐานในการมอง และให้ความเห็นกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ที่ถูกต้องตามแบบแผน ปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป | 4.43 | 0.53 | มาก | 4.29 | 0.76 | มาก |
| (2) เพื่อสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.71 | 0.76 | มากที่สุด |
| (3) เพื่อส่งเสริมการเพิ่มอำนาจในการทำงาน | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด | 4.57 | 0.79 | มากที่สุด |
| 3.3 ตัวชี้วัดความสำเร็จ | | | | | | |
| (1) สถานศึกษามีการหล่อหลอม เอาความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นพื้นฐานในการมอง และให้ความเห็นกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ที่ถูกต้องตามแบบแผน ปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |

ตาราง 30 (ต่อ)

| กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|---|-------------|------|------------------|---------------|------|--------------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับความเหมาะสม | \bar{X} | S.D. | ระดับความเป็นไปได้ |
| (2) สถานศึกษามีการประยุกต์ใช้ความรู้ ประสบการณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้และการทำงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ราบรื่น ไปได้ด้วยดี | 4.29 | 0.49 | มาก | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| (3) สถานศึกษามีวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | 4.57 | 0.79 | มากที่สุด | 4.57 | 0.79 | มากที่สุด |
| (4) สถานศึกษามีการเพิ่มอำนาจในการทำงาน | 4.43 | 0.53 | มาก | 4.43 | 0.53 | มาก |
| 3.4 แนวทางปฏิบัติ | | | | | | |
| (1) เน้นการหล่อหลอม นำความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมาเพื่อเป็นมุมมองในการวางแผน และให้ความเห็นกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ที่ถูกต้องตามแบบแผน | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| (2) ปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |
| (3) ประยุกต์ใช้ความรู้ ประสบการณ์ ในการเรียนรู้และการทำงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานปัจจุบัน ตามภารกิจของสถานศึกษาไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.57 | 0.79 | มากที่สุด |
| (4) นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจของสถานศึกษาให้สำเร็จ ราบรื่น ตามเป้าหมาย | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| (5) ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.57 | 0.79 | มากที่สุด |

ตาราง 30 (ต่อ)

| กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|--|-------------|------|------------------|---------------|------|--------------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับความเหมาะสม | \bar{X} | S.D. | ระดับความเป็นไปได้ |
| (6) ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส เป็นธรรม เพื่อให้บุคลากรสามารถเปิดใจเรียนรู้ร่วมกัน มีความสุขในการทำงาน | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.57 | 0.79 | มากที่สุด |
| (7) จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินโครงการ/กิจกรรมเพื่อมอบอำนาจการตัดสินใจให้บุคลากรอย่างเหมาะสม เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| (8) พัฒนาบุคลากรครูให้สามารถปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อนได้สำเร็จตามเป้าหมาย | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.57 | 0.79 | มากที่สุด |

จากตาราง 30 พบว่า ผลการตรวจสอบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตาราง 31 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

| กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาขอนแก่น | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|--|-------------|------|------------------|---------------|------|--------------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับความเหมาะสม | \bar{X} | S.D. | ระดับความเป็นไปได้ |
| กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน | | | | | | |
| มาตรการที่ 4 พัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 4.1 วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 4.2 เป้าหมาย | | | | | | |
| (1) เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และวิสัยทัศน์ร่วมในการจัดการความรู้ การแสวงหาความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| (2) เพื่อส่งเสริมการบริหารเชิงกลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์ | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด |
| (3) เพื่อส่งเสริมการพัฒนาสร้างฐานความรู้ของระดับกลุ่มงาน | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |
| 4.3 ตัวชี้วัดความสำเร็จ | | | | | | |
| (1) บุคลากรในองค์กรมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และวิสัยทัศน์ร่วมในการจัดการความรู้ การแสวงหาความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.43 | 0.79 | มาก |
| (2) สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์ | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |

ตาราง 31 (ต่อ)

| กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|--|-------------|------|------------------|---------------|------|--------------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับความเหมาะสม | \bar{X} | S.D. | ระดับความเป็นไปได้ |
| (3) สถานศึกษามีโครงสร้างองค์การสมัยใหม่-การจัดองค์การแบบแบนราบ (Flat organization) | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| (4) ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.71 | 0.76 | มากที่สุด |
| (5) สถานศึกษามีการพัฒนาสร้างฐานความรู้ของระดับกลุ่มงาน | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 4.4 แนวทางปฏิบัติ | | | | | | |
| (1) เน้นการมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล มีความตระหนักและทราบถึงเป้าหมาย ทิศทาง ความรับผิดชอบในงานของตน | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.57 | 0.79 | มากที่สุด |
| (2) มุ่งเน้นให้บุคลากรมีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน มีความเข้าใจในงานอย่างลึกซึ้ง เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีการพัฒนางานในหน้าที่ มีแรงผลักดัน ขับเคลื่อน มีพลังในการทำงาน | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| (3) จัดประชุมเพื่อวางแผนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันในการจัดการความรู้ การแสวงหาความรู้และการสร้างองค์ความรู้ | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด |
| (4) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |
| (5) จัดทำโครงการที่สนองตอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ใช้เป็นเครื่องมือดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด | 4.57 | 0.79 | มากที่สุด |

ตาราง 31 (ต่อ)

| กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|--|-------------|------|------------------|---------------|------|--------------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับความเหมาะสม | \bar{X} | S.D. | ระดับความเป็นไปได้ |
| (6) พัฒนากลยุทธ์และมีแผนกลยุทธ์ ที่เตรียมความพร้อมให้สถานศึกษามุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| (7) ส่งเสริมการบริหารด้วยโครงสร้างองค์กรสมัยใหม่-การจัดองค์กรแบบแบนราบ (Flat organization) เพื่อสะดวกในการประสานงาน | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.43 | 0.98 | มาก |
| (8) เน้นการบริหารองค์กรเป็นลักษณะกระจายอำนาจในการทำงาน | 4.43 | 0.53 | มาก | 4.29 | 0.95 | มาก |
| (9) ผู้บริหารองค์กรมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของบุคคล ที่มงาน ใช้พลังความรู้ (Knowledge Power) ที่จะเป็นพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำสู่การปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับ | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด | 4.43 | 0.79 | มาก |
| (10) ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ สามารถเรียนรู้พัฒนาตนเอง โดยสร้างจิตสำนึกใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคคล สร้างสรรค์ผลงานที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| (11) มีการเตรียมแผนการปรับเปลี่ยนองค์กร ปรับระบบองค์การเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นเมื่อสถานการณ์ภายนอกเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.43 | 0.79 | มาก |
| (12) ส่งเสริมการสร้างฐานความรู้ของระดับกลุ่มงานในองค์กร | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |

จากตาราง 31 พบว่า ผลการตรวจสอบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 32 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

| กลยุทธ์การพัฒนาการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาขอนแก่น | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|--|-------------|------|----------------------|---------------|------|------------------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับความ เหมาะสม | \bar{X} | S.D. | ระดับความ เป็นไปได้ |
| กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการ พัฒนาสถานศึกษา | | | | | | |
| มาตรการที่ 5 พัฒนาการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 5.1 วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| 5.2 เป้าหมาย (1) เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และ การถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน และนำ สิ่งที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนและ ถ่ายทอดความรู้มาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงาน | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| (2) เพื่อส่งเสริมการจัดกิจกรรมพัฒนาการ เรียนรู้ | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |

ตาราง 32 (ต่อ)

| กลยุทธ์การพัฒนาการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาขอนแก่น | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|--|-------------|------|----------------------|---------------|------|------------------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับความ เหมาะสม | \bar{X} | S.D. | ระดับความ เป็นไปได้ |
| (3) เพื่อส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้รับบริการ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และ ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา คุณภาพสถานศึกษา เช่น การระดม ทรัพยากรทางการศึกษา | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| (4) เพื่อสร้างเครือข่ายและพันธมิตร ทางการเรียนรู้กับองค์กรภาครัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจ ในการจัดกิจกรรมเพื่อให้ครู และผู้เรียนในสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ ตลอดชีวิต | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |
| 5.3 ตัวชี้วัดความสำเร็จ (1) บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้และ การถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน และนำ สิ่งที่ได้จากการแลกเปลี่ยนและ ถ่ายทอดความรู้มาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงาน | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.71 | 0.76 | มากที่สุด |
| (2) สถานศึกษามีการจัดกิจกรรม พัฒนาการเรียนรู้ | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.71 | 0.76 | มากที่สุด |
| (3) สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนจาก ผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้รับบริการ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชน ในการพัฒนาคุณภาพ สถานศึกษา เช่น การระดมทรัพยากรทาง การศึกษา | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.71 | 0.76 | มากที่สุด |

ตาราง 32 (ต่อ)

| กลยุทธ์การพัฒนาการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาขอนแก่น | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|---|-------------|------|----------------------|---------------|------|------------------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับความ เหมาะสม | \bar{X} | S.D. | ระดับความ เป็นไปได้ |
| (4) สถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายและ พันธมิตรทางการเรียนรู้กับองค์การภาครัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจ ในการจัดกิจกรรม เพื่อให้ครูและผู้เรียนในสถานศึกษาเกิด การเรียนรู้ตลอดชีวิต | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.57 | 0.79 | มากที่สุด |
| 5.4 แนวทางปฏิบัติ (1) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการ ถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนา ศักยภาพของทีมงาน | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| (2) ส่งเสริมให้บุคลากรนำสิ่งที่ได้รับจาก การแลกเปลี่ยนความรู้และถ่ายทอด ความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.29 | 0.95 | มาก |
| (3) จัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ที่มุ่งเน้น ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะ เรียนรู้พัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ อย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการเรียนรู้ ตลอดชีวิต | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |
| (4) ส่งเสริมรูปแบบการทำงานเป็นทีม ให้ มีการเรียนรู้ร่วมกัน พัฒนาทักษะที่จำเป็น ให้บุคลากรในองค์การมีความสามารถ มี ความเชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพ มีการจัด องค์การเพื่อการเรียนรู้ภายใต้สิ่งแวดล้อม ที่มุ่งสู่อนาคต | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |

ตาราง 32 (ต่อ)

| กลยุทธ์การพัฒนาการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาขอนแก่น | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|---|-------------|------|----------------------|---------------|------|------------------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับความ เหมาะสม | \bar{X} | S.D. | ระดับความ เป็นไปได้ |
| (5) ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมแรง ผู้นำกลุ่ม ให้เป็นตัวอย่างผู้นำทางการ เรียนรู้ และให้ความสำคัญกับบุคลากรทุก ระดับในการพัฒนาตนเอง | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| (6) จัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหาร ครู และ ผู้เรียนในสถานศึกษาได้มีโอกาสพบปะ แจ้งข่าวสาร องค์ความรู้ และ ประสบการณ์ที่ได้รับจากการประชุม อบรม ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ได้แก่ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน มีการเผยแพร่ ความรู้ เพื่อให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วน ร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็น พลังช่วยขับเคลื่อนภารกิจของสถานศึกษา ให้สำเร็จร่วมกัน | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| (7) สนับสนุนการสร้างเครือข่ายและ พันธมิตรทางการเรียนรู้กับองค์กรอื่น ทั้ง ภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน เพื่อ พัฒนาคุณภาพการศึกษา | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด | 4.43 | 0.53 | มาก |
| (8) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ ในการสื่อสารของทีมงาน เพื่อความเข้าใจ ตรงกัน เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจน ทันเหตุการณ์ | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด | 4.43 | 0.53 | มาก |

จากตาราง 32 พบว่า ผลการตรวจสอบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาการ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีผลการพัฒนาครอบคลุม 5 องค์ประกอบ สู่การเป็น 5 กลยุทธ์ ในแต่ละกลยุทธ์ ประกอบด้วย มาตรการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด ความสำเร็จ แนวทางปฏิบัติ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารด้วยระบบคุณภาพอย่างยั่งยืน 2) กลยุทธ์ส่งเสริมศักยภาพผู้บริหารและครู 3) กลยุทธ์ส่งเสริมการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และ เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน 4) กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสำเร็จ ของงาน 5) กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 มาตรการ 5 วัตถุประสงค์ 15 เป้าหมาย 23 ตัวชี้วัดความสำเร็จ 44 แนวทางปฏิบัติ ผลการประเมิน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านมีความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วยรายละเอียดปรากฏ ดังนี้

1. กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารด้วยระบบคุณภาพอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย มาตรการ ที่ 1 พัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ วัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมการคิดอย่างเป็นระบบของบุคลากร เป้าหมาย (1) เพื่อให้มีการคิดและวางแผนการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ (2) เพื่อใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาองค์การ บริหารจัดการทีมงานสอดคล้องกับนโยบาย กระบวนการและระบบงานของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ตัวชี้วัดความสำเร็จ (1) สถานศึกษามีการ คิดและวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (2) สถานศึกษามีการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการ ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (3) สถานศึกษามีเป้าหมายที่มีทิศทางเพื่อพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งไปสู่ อนาคตที่ดีขึ้นอย่างเป็นระบบ (4) สถานศึกษามีการบริหารจัดการทีมงานสอดคล้องกับนโยบาย กระบวนการและระบบงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ แนวทางปฏิบัติ (1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการคิดและวางแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่าง เป็นระบบ (2) ติดตามการเปลี่ยนแปลงในด้านระบบการศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ ในการจัด การศึกษาอย่างเป็นระบบ (3) พัฒนารฐานข้อมูลที่เป็นคลังความรู้ของสถานศึกษาโดยใช้ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ (4) ปรับตัวและพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ (5) บริหารจัดการทีมงานสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับกระทรวงอย่างเป็นระบบ (6) มีการบริหารงานตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษา เพื่อให้ระบบงานของโรงเรียนมีความคล่องตัว มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

2. กลยุทธ์ส่งเสริมศักยภาพผู้บริหารและครู ประกอบด้วย มาตรการที่ 2 ส่งเสริมความรู้แห่งตนของบุคลากร วัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมความรู้แห่งตนของบุคลากร เป้าหมาย (1) เพื่อพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมาย (2) เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงมีความรับผิดชอบมีความคิดสร้างสรรค์และนำสิ่งที่ได้รับจากการเรียนรู้มาใช้ปฏิบัติงาน (3) เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษาในการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ (1) บุคลากรมีความใฝ่เรียนรู้ พัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถของตนเองเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมาย (2) บุคลากรมีวินัยพื้นฐานตระหนักในการแสวงหาความรู้ ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงมีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์ (3) บุคลากรมีการนำสิ่งที่ได้รับจากการเรียนรู้มาใช้ปฏิบัติงาน (4) บุคลากรมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (5) บุคลากรมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม (6) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษามีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แนวทางปฏิบัติ (1) ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเอง และนำความรู้ประสบการณ์มาเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมาย (2) จัดให้บุคลากรใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติและนำความรู้ใหม่ที่ค้นพบจากการทำงาน มาปรับใช้เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ (3) ปรับปรุงและพัฒนาการจัดการศึกษา หลักสูตร การวัดผลประเมินผล การนิเทศ ติดตามและประเมินผล ให้บุคลากรสามารถก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง (4) เน้นการส่งเสริมให้บุคลากรใช้ทักษะในการสื่อสาร ให้สามารถเผยแพร่ สิ่งที่ได้เรียนรู้ ข่าวสาร สารสนเทศ เป้าหมาย ไปสู่บุคคลในองค์กร ผ่านช่องทางที่หลากหลาย ได้อย่างรวดเร็ว เข้าใจตรงกัน ส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (5) ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นบุคลากรให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ (6) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะและตัดสินใจปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนางานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ (7) จัดให้บุคลากรมีความพร้อมในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งด้านการเมือง สังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม สุขภาพและสาธารณสุข เพื่อการดำรงชีวิตอยู่อย่างปกติสุข คำนึงถึงความปลอดภัย และประโยชน์สาธารณะ (8) ให้กำลังใจ ยกย่อง บุคลากรที่พร้อมเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานอย่างเต็มกำลังความสามารถ หาทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (9) พัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ครู และบุคลากร เปิดโอกาสให้เข้าฝึกอบรม พัฒนา จากหน่วยงานต้นสังกัด มหาวิทยาลัย หน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน เพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการ

ปฏิบัติงาน (10) จัดหาผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอนและแนะนำการทำงานให้กับบุคลากรเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง

3. กลยุทธ์ส่งเสริมการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย มาตรการที่ 3 ส่งเสริมการมีแบบแผนความคิดอ่าน วัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีแบบแผนความคิดอ่าน เป้าหมาย (1) เพื่อส่งเสริมการหล่อหลอม เอาความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นพื้นฐานในการมอง และให้ความเห็นกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ที่ถูกต้องตามแบบแผน ปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป (2) เพื่อสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (3) เพื่อส่งเสริมการเพิ่มอำนาจในการทำงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ (1) สถานศึกษามีการหล่อหลอม เอาความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นพื้นฐานในการมอง และให้ความเห็นกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ที่ถูกต้องตามแบบแผน ปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป (2) สถานศึกษามีการประยุกต์ใช้ความรู้ ประสบการณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้และการทำงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ราบรื่น ไปได้ด้วยดี (3) สถานศึกษามีวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (4) สถานศึกษามีการเพิ่มอำนาจในการทำงาน แนวทางปฏิบัติ (1) เน้นการหล่อหลอม นำความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมาเพื่อเป็นมุมมองในการวางแผน และให้ความเห็นกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ที่ถูกต้องตามแบบแผน (2) ปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป (3) ประยุกต์ใช้ความรู้ ประสบการณ์ ในการเรียนรู้และการทำงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานปัจจุบัน ตามภารกิจของสถานศึกษาไว้ได้อย่างดีมีประสิทธิภาพ (4) นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจของสถานศึกษาให้สำเร็จ ราบรื่น ตามเป้าหมาย (5) ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (6) ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส เป็นธรรม เพื่อให้บุคลากรสามารถเปิดใจเรียนรู้ร่วมกัน มีความสุขในการทำงาน (7) จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินโครงการ/กิจกรรมเพื่อมอบอำนาจการตัดสินใจให้บุคลากรอย่างเหมาะสม เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (8) พัฒนาบุคลากรครูให้สามารถปรับวิธีคิด และวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถทำงานที่ยุ่ยากซับซ้อนได้สำเร็จตามเป้าหมาย

4. กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน ประกอบด้วย มาตรการที่ 4 พัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป้าหมาย (1) เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และวิสัยทัศน์ร่วมในการจัดการความรู้ การแสวงหาความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ (2) เพื่อส่งเสริมการบริหารเชิงกลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์ (3) เพื่อส่งเสริมการพัฒนาสร้างฐานความรู้ของระดับกลุ่มงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ (1) บุคลากรในองค์กรมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และวิสัยทัศน์ร่วมในการจัดการความรู้ การแสวงหาความรู้

และการสร้างองค์ความรู้ (2) สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์ (3) สถานศึกษามีโครงสร้างองค์การสมัยใหม่-การจัดองค์การแบบแบนราบ (Flat organization) (4) ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (5) สถานศึกษามีการพัฒนาสร้างฐานความรู้ของระดับกลุ่มงาน แนวทางปฏิบัติ (1) เน้นการมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล มีความตระหนักและทราบถึงเป้าหมาย ทิศทาง ความรับผิดชอบในงานของตน (2) มุ่งเน้นให้บุคลากรมีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน มีความเข้าใจในงานอย่างลึกซึ้ง เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีการพัฒนา งานในหน้าที่ มีแรงผลักดัน ขับเคลื่อน มีพลังในการทำงาน (3) จัดประชุมเพื่อวางแผนการกำหนด วิสัยทัศน์ร่วมกันในการจัดการความรู้ การแสวงหาความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ (4) ส่งเสริมให้ บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์การ (5) จัดทำโครงการที่สนองตอบการ บริหารเชิงกลยุทธ์ ใช้เป็นเครื่องมือดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ของสถานศึกษาให้บรรลุ เป้าหมาย (6) พัฒนากลยุทธ์และมีแผนกลยุทธ์ ที่เตรียมความพร้อมให้สถานศึกษามุ่งสู่การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ (7) ส่งเสริมการบริหารด้วยโครงสร้างองค์การสมัยใหม่ - การจัดองค์การแบบ แบนราบ (Flat organization) เพื่อสะดวกในการประสานงาน (8) เน้นการบริหารองค์การเป็น ลักษณะกระจายอำนาจในการทำงาน (9) ผู้บริหารองค์การมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของบุคคล ทีมงาน ใช้พลังความรู้ (Knowledge Power) ที่จะเป็นพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำสู่การปฏิบัติงาน ของบุคลากรในทุกระดับ (10) ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ สามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเองโดยสร้างจิตสำนึกใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคคล สร้างสรรค์ผลงานที่มุ่งหวัง และ สร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ (11) มีการเตรียม แผนการปรับเปลี่ยนองค์การ ปรับระบบองค์การเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เมื่อสถานการณ์ภายนอกเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ (12) ส่งเสริมการสร้างฐานความรู้ของ ระดับกลุ่มงานในองค์การ

5. กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ประกอบด้วย มาตรการที่ 5 พัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป้าหมาย (1) เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน และนำสิ่งที่ได้รับ จากการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน (2) เพื่อส่งเสริมการจัด กิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ (3) เพื่อส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้รับบริการ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา เช่น การระดมทรัพยากรทางการศึกษา (4) เพื่อสร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางการเรียนรู้กับองค์กรภาครัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจ ในการจัด กิจกรรมเพื่อให้ครูและนักเรียนในสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตัวชี้วัดความสำเร็จ (1) บุคลากร มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน และนำสิ่งที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน (2) สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมพัฒนาการ

เรียนรู้ (3) สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้รับบริการ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชน ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา เช่น การระดมทรัพยากรทางการศึกษา (4) สถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางการเรียนรู้กับองค์การภาครัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจ ในการจัดกิจกรรมเพื่อให้ครูและนักเรียนในสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต แนวทางปฏิบัติ (1) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาศักยภาพของทีมงาน (2) ส่งเสริมให้บุคลากรนำสิ่งที่ได้รับการแลกเปลี่ยนความรู้และถ่ายทอดความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน (3) จัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ พัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ ทักษะอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (4) ส่งเสริมรูปแบบการทำงานเป็นทีม ให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน พัฒนาทักษะที่จำเป็นให้บุคลากรในองค์กรมีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพ มีการจัดองค์การเพื่อการเรียนรู้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มุ่งสู่นาคต (5) ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมแรงผู้นำกลุ่ม ให้เป็นตัวอย่างผู้นำทางการเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับในการพัฒนาตนเอง (6) จัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหาร ครู และนักเรียนในสถานศึกษาได้มีโอกาสพบปะ แลกเปลี่ยน องค์กรความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการประชุม อบรม ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ได้แก่ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน มีการเผยแพร่ความรู้ เพื่อให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นพลังช่วยขับเคลื่อนภารกิจของสถานศึกษาให้สำเร็จร่วมกัน (7) สนับสนุนการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางการเรียนรู้กับองค์กรอื่น ทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (8) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการสื่อสารของทีมงาน เพื่อความเข้าใจตรงกัน เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจน ทันเหตุการณ์



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ผู้วิจัยได้สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

สรุปผล

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนา กลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาขอนแก่น สรุปผลได้ดังนี้
 - 1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 17.90 รองลงมาคือ ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล คิดเป็นร้อยละ 17.40 ประสพการณ์การทำงานส่วนใหญ่ 21-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.90 รองลงมาคือ 16-20 ปี ร้อยละ 24.10 และเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 58.90 รองลงมาสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 23.20
 - 1.2 สภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่

การคิดอย่างเป็นระบบ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการมีแบบแผนความคิดอ่าน ตามลำดับ

1.3 สภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ ความรอบรู้แห่งตน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการมีแบบแผนความคิดอ่าน ตามลำดับ

1.4 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ปรากฏว่าดัชนีความต้องการจำเป็นมีค่าอยู่ระหว่าง

0.108 - 0.168 ค่าพิสัยเท่ากับ 0.06 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีแบบแผนความคิดอ่าน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ความรอบรู้แห่งตน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนาโดยเร่งด่วน

2. ผลการพัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ตามกระบวนการพัฒนากลยุทธ์มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารด้วยระบบคุณภาพอย่างยั่งยืน สถานศึกษาต้องมีการคิดและวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายที่มีทิศทางเพื่อพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้นอย่างเป็นระบบ มีการบริหารจัดการที่ทีมงานสอดคล้องกับนโยบาย กระบวนการและระบบงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 1 มาตรการ 1 วัตถุประสงค์ 2 เป้าหมาย 4 ตัวชี้วัดความสำเร็จ 6 แนวทางปฏิบัติ

2.2 กลยุทธ์ส่งเสริมศักยภาพผู้บริหารและครู สถานศึกษาต้องมีบุคลากรที่มีความไม่เรียนรู้ พัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถของตนเองเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีบุคลากรที่มีวินัยพื้นฐานตระหนักในการแสวงหาความรู้ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์ มีบุคลากรที่นำสิ่งที่ได้รับการเรียนรู้มาใช้ปฏิบัติงาน มีบุคลากรที่พร้อมเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน มีบุคลากรที่พร้อมปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม มีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษาในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1 มาตรการ 1 วัตถุประสงค์ 3 เป้าหมาย 6 ตัวชี้วัดความสำเร็จ 10 แนวทางปฏิบัติ

2.3 กลยุทธ์ส่งเสริมการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน สถานศึกษาต้องมีการหล่อหลอม เอาความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นพื้นฐานในการมอง และให้ความเห็นกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ที่ถูกต้องตามแบบแผน ปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป มีการประยุกต์ใช้ความรู้ ประสบการณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้และการทำงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ราบรื่น ไปได้ด้วยดี

มีวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการเพิ่มอำนาจในการทำงานให้บุคลากรในสถานศึกษา ประกอบด้วย 1 มาตรการ 1 วัตถุประสงค์ 3 เป้าหมาย 4 ตัวชี้วัดความสำเร็จ 8 แนวทางปฏิบัติ

2.4 กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน สถานศึกษาต้องมีการส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรในองค์การ มีการประชุมเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ระหว่างสมาชิกในองค์การเพื่อการจัดการความรู้ แสวงหาความรู้ และสร้างองค์ความรู้ มีการบริหารเชิงกลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์ มีโครงสร้างองค์การสมัยใหม่-การจัดองค์การแบบแบนราบ (Flat organization) มีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการปรับเปลี่ยนองค์การ การปรับระบบ การสร้างฐานความรู้ของระดับกลุ่มงานตามโครงสร้าง การบริหารงาน ประกอบด้วย 1 มาตรการ 1 วัตถุประสงค์ 3 เป้าหมาย 5 ตัวชี้วัดความสำเร็จ 12 แนวทางปฏิบัติ

2.5 กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา สถานศึกษาต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน และนำสิ่งที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน มีการจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ มีการเสริมแรงผู้นำกลุ่มงานให้เป็นอย่างดีผู้นำทางการเรียนและถ่ายทอดความรู้ และการส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้รับบริการ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อเกิดการพัฒนา มีการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางการเรียนรู้กับองค์การภาครัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจ ในการจัดกิจกรรมเพื่อให้ครูและผู้เรียนในสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประกอบด้วย 1 มาตรการ 1 วัตถุประสงค์ 4 เป้าหมาย 4 ตัวชี้วัดความสำเร็จ 8 แนวทางปฏิบัติ

2.6 ผลการประเมินความเหมาะสมกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารด้วยระบบคุณภาพอย่างยั่งยืน 2) กลยุทธ์ส่งเสริมศักยภาพผู้บริหารและครู 3) กลยุทธ์ส่งเสริมการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน 4) กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน และ 5) กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และผลการประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

จากผลการพัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีประเด็นนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการมีแบบแผนความคิดอ่าน ตามลำดับ สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ นักคิด นักปฏิบัติ คือ Senge (2006) กล่าวว่า องค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องประกอบด้วย การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ซึ่งเป็นความสามารถในการคิดของบุคคลในองค์กร สามารถมองเห็นวิถีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายการกระทำหรือพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนสู่การมองแบบองค์รวมเชื่อมโยงของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อผู้นำทุกคน ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน (Personal vision) ขึ้นมาก่อน จากนั้นต้องให้บุคคลขององค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน มีความเข้าใจและมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนพัฒนาและปรับปรุงองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น

สอดคล้องกับ โสภณ งามสวย (2559) ได้ศึกษาสภาพปัจจุบันความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีองค์ประกอบและตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

2. การศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ ความรอบรู้แห่งตน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการมีแบบแผนความคิดอ่าน ตามลำดับ สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ นักคิด นักปฏิบัติ คือ Sarder (2016) กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การวางแผนการเรียนรู้ การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ จะเป็นกลไกสำคัญส่งผลให้องค์กรนั้นสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กรต้องแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งถือว่ามีผลจำเป็นต่อการปฏิบัติงานมาก เพราะการปฏิบัติงานจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถของสมาชิกแต่ละคน

มารวมกัน ซึ่งส่งผลต่อการเกิดการเรียนรู้ระหว่างสมาชิกด้วยกันและส่งผลต่อการเรียนรู้ขององค์กรด้วย เกิดการถ่ายทอดความรู้ ประกอบด้วย (1) การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Right Leader) (2) การมีสมาชิกที่มีคุณลักษณะเหมาะสม (Right Characteristics) (3) การสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสม (Right Behaviors) (4) การสนับสนุนทรัพยากรที่ใช้ในการเรียนรู้ (Right Resources) และสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ นักคิด นักปฏิบัติ อีกหนึ่งคน คือ Marquardt และ Reynold (1994) กล่าวว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีมและการสร้างเครือข่ายพันธมิตร (Teamwork and Networking)

สอดคล้องกับ Inman (2018) ได้ศึกษารายละเอียดเชิงปฏิบัติการและการสะท้อนผลของครู เพื่อนำไปสู่รูปแบบการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างคือในระบบโรงเรียนของรัฐในรัฐเมน (Maine) และรัฐโอไฮโอ (Ohio) ผลการวิจัยสรุปได้ว่าการสร้างความรู้และการรับรู้ถึงปัจจัยบริบทสภาพแวดล้อม และโครงสร้างโรงเรียนจากการสะท้อนผลของครู พบว่า ครูสามารถสร้างองค์ความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน มีกระบวนการตัดสินใจ ครูมีความเชี่ยวชาญ (Experts) ในระดับเป็นผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งต้องได้รับนโยบายจากส่วนบน มีปัจจัยบริบทและโครงสร้างโรงเรียนที่พบว่าเป็นอุปสรรคและสนับสนุนกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการงานวิจัยได้ใช้หลักปฏิบัติของ Drago-Severson (2004) และ “วิถีการรู้” (Way of Knowing) เพื่อจำลองวิธีแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ เพื่อผู้บริหารจะได้นำไปใช้ในการปฏิบัติด้านการบริหารการศึกษา การค้นพบและการประยุกต์ใช้นี้จะสามารถให้แนวทางแก้ไขที่มีความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ปรากฏว่าดัชนีความต้องการจำเป็นมีค่าอยู่ระหว่าง 0.108-0.168 ค่าพิสัยเท่ากับ 0.06 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีแบบแผนความคิดอ่าน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ความรอบรู้แห่งตน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนาโดยเร่งด่วน จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นชัดว่า การมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) ซึ่งเป็นความคิด ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพที่อยู่ภายในความคิดอ่านของบุคคลซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจ และการกระทำต่าง ๆ การฝึกฝนวินัยข้อนี้ เริ่มต้นด้วยการพิจารณาตนซึ่งจะช่วยให้เราเข้าใจ แยกแยะระหว่างความเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติจริงได้ การสืบทอดความคิด ความเชื่อของเราทำให้สามารถปรับขยายขอบเขตและสามารถทำความเข้าใจมุมมองและการคิดของผู้อื่นได้อย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น เป็นความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนาโดยเร่งด่วน ลำดับที่ 1 สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการนักคิด นักปฏิบัติ คือ Morgan (2006) กล่าวว่า การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการสร้างอัตลักษณ์ขององค์กร คือ การบริหารองค์กรในแต่ละส่วนอย่าง

เหมาะสมใน 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสร้างระบบสารสนเทศ การออกแบบโครงสร้างองค์กร และการกำหนดบทบาทขององค์กรการให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนเนื่องจากสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรต่างก็ส่งผลกระทบต่อภาระงาน ทำให้มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น สิ่งนี้ถือเป็นเรื่องท้าทายและจะต้องช่วยสร้างนวัตกรรม การพัฒนาองค์กรมากขึ้น การจัดการกับความหลากหลายในองค์กร การที่มีความจำเป็นต้องจัดการกับสภาพความไม่แน่นอนและความคลุมเครือให้ได้ องค์กรควรสร้างทีมปฏิบัติงานที่มีทักษะหลากหลายด้าน คิดแบบองค์รวม และมีความรู้ความสามารถ มีทักษะ ที่พร้อมจัดการและปฏิบัติงานภายใต้ขีดจำกัดบางอย่างให้ได้และสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ นักคิด นักปฏิบัติ อีกหนึ่งคน คือ Gavin (1998) กล่าวว่า การนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) ประกอบด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนความรู้

สอดคล้องกับ Westover (2018) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ : ครูประถมศึกษาเมื่อเทียบกับการรับรู้ของผู้นำองค์กร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความแตกต่างในการรับรู้ถึงการมีอยู่ของคุณลักษณะ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างผู้นำองค์กรและครู Senge (1990) ใช้หลักวินัย 5 ประการ” (The Fifth Discipline) ประกอบด้วย การมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เพื่ออธิบายองค์ประกอบที่จำเป็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารให้คะแนนการเป็นองค์กรการเรียนรู้ของโรงเรียนต่ำกว่าครู ระหว่างการสัมภาษณ์ผู้บริหารได้มุ่งเน้นความสำคัญไปที่การปรับปรุงและพัฒนาองค์กร และมีมุมมองในเหตุผลที่มีความเป็นไปได้ จำเป็นต้องได้รับการดูแล ใส่ใจ แตกต่างจากครู

4. กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีประเด็นนำมาอภิปรายดังนี้

4.1 กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารด้วยระบบคุณภาพอย่างยั่งยืน สถานศึกษาต้องมีการคิดและวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายที่มีทิศทางเพื่อพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้นอย่างเป็นระบบ มีการบริหารจัดการทีมงานสอดคล้องกับนโยบาย กระบวนการและระบบงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ นักคิด นักปฏิบัติ คือ เจษฎา นกน้อย (2554) กล่าวว่า ผู้บริหารควรจัดให้องค์กรได้มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และ Marquardt (1996) กล่าวว่า การพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบควรเน้นการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ (Acquired) สร้างองค์ความรู้ (Created) จัดเก็บความรู้ (Storage) และถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) นอกจากนี้ยัง

สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ นักคิด นักปฏิบัติ อีกคนหนึ่ง คือ Gavin (1998) ที่กล่าวถึง การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) โดยนำข้อมูลจริงมาใช้ในการ ตัดสินใจแทนการใช้สมมติฐาน รวมทั้งมีการใช้เครื่องมือมาช่วยในการแก้ปัญหา และจัดระบบระเบียบ ข้อมูลด้วย

สอดคล้องกับ Wozniak (2017) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรองโรงเรียนเอกชนและ องค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า การกำหนดขอบข่ายงานที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้ องค์การก้าวไปในทิศทางที่ถูกต้อง ลดความผิดพลาด ลดโอกาสการสูญเสียทรัพยากร ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยอิทธิพลของความเป็นผู้นำในองค์การ กระบวนการรับรองการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นี้ สามารถใช้เป็นจุดเริ่มต้นหรือกรอบการสนับสนุนสำหรับการเรียนรู้แบบองค์รวม เป็นส่วนหนึ่งของการ ริเริ่มการเรียนรู้ขององค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้น สร้างความเป็นผู้นำการเรียนรู้ การบริการและการวิจัย

4.2 กลยุทธ์ส่งเสริมศักยภาพผู้บริหารและครู สถานศึกษาต้องมีบุคลากรที่มีความ ใฝ่เรียนรู้ พัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถของตนเองเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้สำเร็จตาม เป้าหมาย มีบุคลากรที่มีวินัยพื้นฐานตระหนักในการแสวงหาความรู้ ทนต่อการเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์ มีบุคลากรที่นำสิ่งที่ได้รับจากการเรียนรู้มาใช้ปฏิบัติงาน มีบุคลากรที่พร้อมเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน มีบุคลากรที่พร้อมปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม มีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษาในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ แนวคิดของนักวิชาการ นักคิด นักปฏิบัติ คือ วิจารณ์ พานิช (2550) กล่าวว่า บุคลากรขององค์การ แห่งการเรียนรู้ควรมีและใช้ ระบบบันทึก ขุม/คลัง ความรู้ ในองค์การต้องสนับสนุนให้ คนทำงานจด บันทึก จดในสิ่งที่ตนสนใจขึ้นจากการทำงาน บันทึกการเรียนรู้จากหน้างาน และจรรยา อัครบวร (2554) กล่าวว่า ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

สอดคล้องกับ พัชรินทร์ พูลสวัสดิ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย สูงสุดลงมา ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและด้านการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม ด้านการมีรูปแบบการคิด และด้านการคิดอย่างเป็นระบบตามลำดับ

4.3 กลยุทธ์ส่งเสริมการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุน การปฏิบัติงาน สถานศึกษาต้องมีการหล่อหลอม เอาความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นพื้นฐาน ในการมอง และให้ความเห็นกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ที่ถูกต้องตามแบบแผน ปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติได้ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป มีการประยุกต์ใช้ความรู้ ประสบการณ์และเทคโนโลยี สารสนเทศในการเรียนรู้และการทำงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ราบรื่น ไปได้ด้วยดี

มีวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการเพิ่มอำนาจในการทำงานให้บุคลากรในสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ นักคิด นักปฏิบัติ คือ จิรประภา อัครบวร (2554) กล่าวว่า การมีแบบแผนความคิดอ่านของบุคลากรในสถานศึกษาในองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น คือการที่บุคลากรสามารถเกิดความคิดความเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ นักคิด นักปฏิบัติ อีกคนหนึ่งคือ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2552) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องอาศัยการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกในองค์การ รวมถึงรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิตจะมีผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าโครงสร้างองค์การแบบราชการ

สอดคล้องกับ นิพนธ์ บุญสา (2557) ได้ศึกษาเรื่องสภาพองค์การแห่งการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผลการวิจัยพบว่า ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ความสำเร็จการดำเนินการจัดการศึกษาในด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้และส่งเสริมกระบวนการวิจัย การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการเรียนการสอน และการสร้างค่านิยมร่วมเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

4.4 กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน สถานศึกษาต้องมีการส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรในองค์การ มีการประชุมเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ระหว่างสมาชิกในองค์การเพื่อการจัดการความรู้ แสวงหาความรู้ และสร้างองค์ความรู้ มีการบริหารเชิงกลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์ มีโครงสร้างองค์การสมัยใหม่-การจัดองค์การแบบแบนราบ (Flat organization) มีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการปรับเปลี่ยนองค์การ การปรับระบบ การสร้างฐานความรู้ของระดับกลุ่มงานตามโครงสร้างการบริหารงาน สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ นักคิด นักปฏิบัติ คือ จิรประภา อัครบวร (2554) กล่าวว่า การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมซึ่งจะเป็นภาพความคิดขององค์การในอนาคต ให้ทุกคนมีฝันร่วมกันเป็นฝันที่ปรารถนาจะให้เกิดขึ้นจริง และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt และ Reynold (1994) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง

สอดคล้องกับ โสภณ งามสวย (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ สภาพปัจจุบันความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

สภาพที่พึงประสงค์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

4.5 กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา สถานศึกษาต้องมีการ แลกเปลี่ยนความรู้และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน และนำสิ่งที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนและ ถ่ายทอดความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน มีการจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ มีการเสริมแรง ผู้นำกลุ่มงานให้เป็นตัวอย่างผู้นำทางการเรียนและถ่ายทอดความรู้ และการส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้รับบริการ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อเกิดการพัฒนา มีการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางการเรียนรู้กับองค์การภาครัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจ ในการจัดกิจกรรมเพื่อให้ครูและผู้เรียนในสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ นักคิด นักปฏิบัติ คือ Marquardt และ Reynold (1994) กล่าวว่า การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและ การสร้างเครือข่ายพันธมิตร (Teamwork and Networking) และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Morgan (2006) กล่าวว่า องค์กรควรสร้างทีมปฏิบัติงานที่มีทักษะหลากหลายด้าน คิดแบบองค์รวม และมีความรู้ความสามารถ มีทักษะ ที่พร้อมจัดการและปฏิบัติงานภายใต้ขีดจำกัดบางอย่างให้ได้

สอดคล้องกับ จุฑาทิพย์ ชัยบัณฑิต (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาเขต 16 ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 16 ในภาพรวมและรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.45) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.41) ด้านการคิดอย่างเป็น ระบบ ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.44) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.42) และด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.41) ตามลำดับ

5. ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านมีความเหมาะสมและความเป็นไป ได้อยู่ในระดับมากที่สุด จากผลการผลการศึกษาเป็นเช่นนี้เนื่องจากการวิจัยนี้ได้มีการเก็บข้อมูลเชิง คุณภาพจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จำนวน 4 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็ก โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ และโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ โดยวิธีการสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ สถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่ม บริหารงานงบประมาณ ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป

และครูหัวหน้างานแผนงานของสถานศึกษา ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น และผลการพัฒนากลยุทธ์นี้ได้ผ่านการประเมินกลยุทธ์จาก ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำนวน 1 คน อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 2 คน ครูหัวหน้ากลุ่มงานบริหารวิชาการ จำนวน 1 คน และศึกษานิเทศก์ จำนวน 1 คน ที่มีประสบการณ์สูงและมีความรู้ความสามารถด้านการพัฒนา กลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

ผลการศึกษาจึงมีความครอบคลุมตัวชี้วัดในการพัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ นักคิด นักปฏิบัติ คือ Senge (2006) กล่าวถึง หลักการพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ความสามารถในการคิดของบุคคลในองค์กร สามารถมองเห็นวิถีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายการกระทำหรือพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนสู่การมองแบบองค์รวมเชื่อมโยงของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ 2) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) เป็นวินัยที่จะทำให้บุคคล เกิดความเจริญงอกงามตามศักยภาพสูงสุด บุคคลที่มีระดับของความรอบรู้แห่งตนสูงนั้น จะมีลักษณะ ที่จะขยายขีดความสามารถพัฒนาตนเองให้เชี่ยวชาญมากขึ้นนำไปสู่การสร้างสรรคผลงานส่งผลให้ องค์กรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า ความเป็นนายของตนเอง (Human Mastery) คือ สามารถควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเอง ยอมรับความเป็นจริง ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีวุฒิภาวะทางจิตใจ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ 3) การมีแบบแผนความคิด อ่าน (Mental Models) เป็นความคิด ความเชื่อพื้นฐานข้อสรุปหรือภาพที่อยู่ภายในความคิดอ่านของ บุคคลซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำต่าง ๆ การฝึกฝนวินัยข้อนี้ เริ่มต้นด้วยการพิจารณาตน ซึ่งจะช่วยให้เราได้เข้าใจแยกแยะระหว่างความเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติจริงได้การสืบทอดความคิด ความเชื่อของเราทำให้สามารถปรับขยายขอบเขตและสามารถทำความเข้าใจมุมมองและการคิดของ ผู้อื่นได้อย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น 4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) วิสัยทัศน์ หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อผู้นำทุกคน ผู้นำต้องพัฒนา วิสัยทัศน์เฉพาะตน (Personal vision) ขึ้นมาก่อน จากนั้นต้องให้บุคคลขององค์กรได้มีส่วนร่วมใน การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน มีความเข้าใจและมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรไปใน ทิศทางเดียวกัน สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนพัฒนาและปรับปรุงองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น 5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) บุคคลในองค์กรต้องแลกเปลี่ยนความรู้และ

ประสบการณ์ซึ่งถือว่ามีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานมาก เพราะการปฏิบัติงานจำเป็นต้องอาศัย ความรู้ความสามารถของสมาชิกแต่ละคนมารวมกัน ซึ่งส่งผลต่อการเกิดการเรียนรู้ระหว่างสมาชิก ด้วยกันและส่งผลต่อการเรียนรู้ขององค์กรด้วย เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน

สอดคล้องกับ ณิชชา บุญประไพ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานีผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน 2) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี มีความสัมพันธ์กันสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า ค่าดัชนีความต้องการ $PNI_{modified}$ และลำดับความ ต้องการจำเป็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) (0.168) ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น ควรส่งเสริมการจัดการอบรม พัฒนา บุคลากรเพื่อให้เกิดการหล่อหลอมนำความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น โดยงานต้นสังกัดให้คำแนะนำที่ถูกต้องตามแบบแผน ส่งเสริมให้มีการศึกษาเอกสาร หลักฐานจากสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และควรสนับสนุนให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรที่ สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1.2 ควรมีการเผยแพร่ผลงานสำหรับสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1.3 ควรจัดอบรม ศึกษาดูงานให้กับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำมาพัฒนา สถานศึกษาให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการบริหาร สถานศึกษาต่างพื้นที่และต่างสังกัด

1.2 ระดับสถานศึกษา

1.2.1 ควรเน้นการประยุกต์ใช้ความรู้ ประสบการณ์ ในการเรียนรู้และการทำงาน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานปัจจุบัน ตามภารกิจของสถานศึกษาให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีการใช้ กระบวนการวิจัยในการวางแผนปฏิบัติงาน และส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

1.2.2 ควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจของสถานศึกษาให้สำเร็จ ราบรื่น ตามเป้าหมาย

1.2.3 ควรส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส เป็นธรรม เพื่อให้บุคลากรสามารถเปิดใจเรียนรู้ร่วมกัน มีความสุขในการทำงาน

1.2.4 ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรครูให้สามารถปรับวิธีคิด และวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถทำงานที่ยุ่ยากซับซ้อนได้สำเร็จตามเป้าหมาย

1.2.5 ควรนำกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ไปใช้ โดยคำนึงถึงความแตกต่างในแต่ละสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาสถานศึกษาได้ตรงกับสภาพปัจจุบันและสภาพปัญหา

1.2.6 ผู้บริหารสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น สามารถนำองค์ความรู้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไปปรับใช้ เพื่อเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา

1.2.7 ควรมีการปรับเปลี่ยนองค์การเป็นรูปแบบการพัฒนาที่ทันสมัยต่อยุค โดยมุ่งเน้นการดำเนินการในรูปแบบของโครงการการฝึกอบรม เผยแพร่เอกสารทางวิชาการ ให้มากยิ่งขึ้น

1.2.8 ควรสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งสามารถดำเนินการได้ในรูปแบบของการแสดงความสนใจ การชื่นชม การให้ความสำคัญของผู้บริหาร การยกย่องชมเชย การประกาศเกียรติคุณ การมอบวุฒิปัตริหรือโล่ การเลื่อนขั้นเงินเดือน เพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่สำหรับบุคลากรที่อุทิศตน ทำงานด้วยความวิริยะ อุตสาหะ เสียสละ ภาระงานมีความยุ่งยาก ซับซ้อน และทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของทางราชการ

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

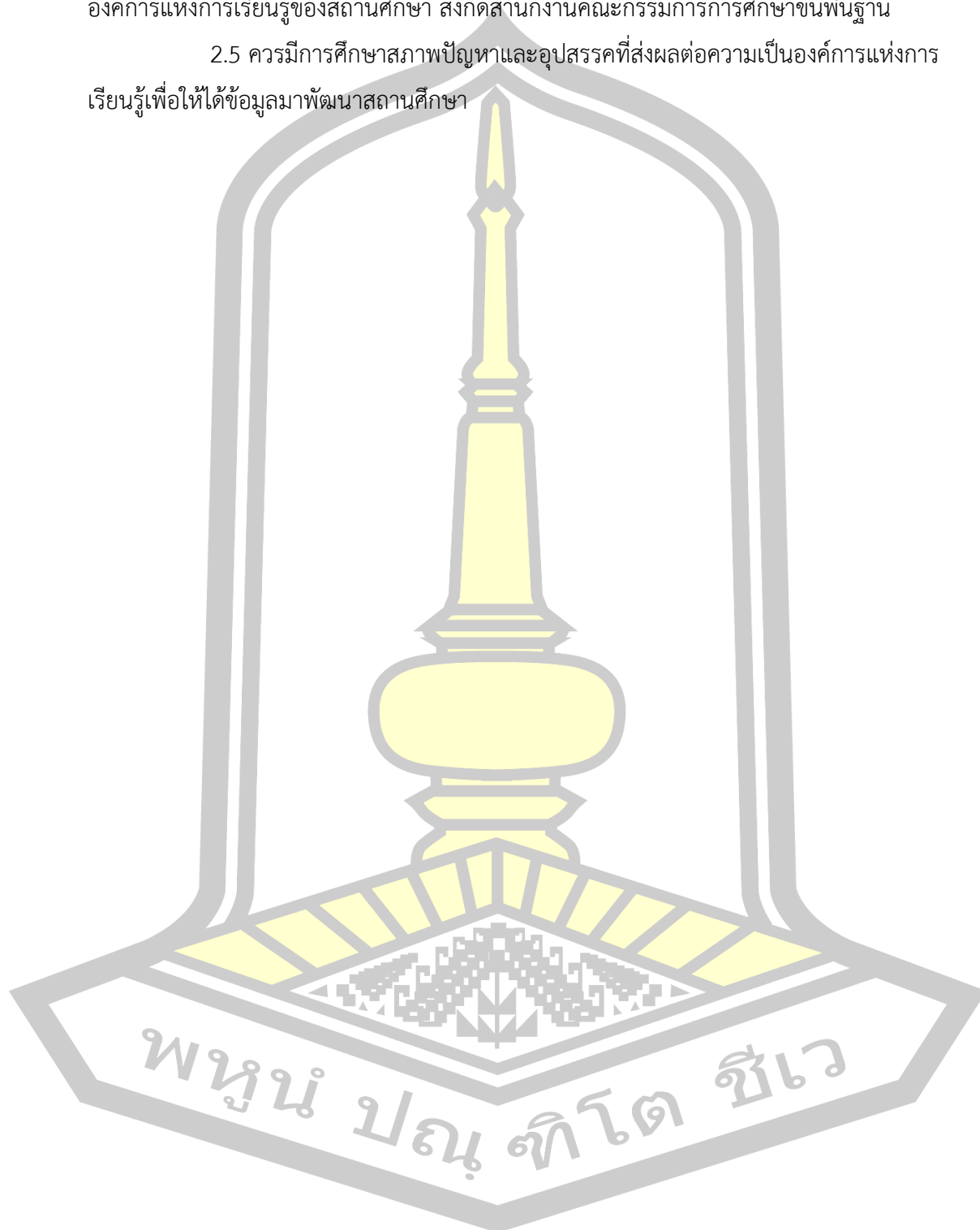
2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไปใช้

2.2 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหาร หรือครูในสถานศึกษา กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพผู้บริหาร หรือครู เพื่อให้มีพฤติกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2.3 ควรศึกษาผลการนำกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในสถานศึกษาประเภทต่างๆ

2.4 ควรขยายผลการศึกษาไปสู่การพัฒนาเป็นรูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาการเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.5 ควรมีการศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการ
เรียนรู้เพื่อให้ได้ข้อมูลมาพัฒนาสถานศึกษา



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*.

กรุงเทพฯ : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553*.

กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

กิตติธัช แจ่มสว่าง. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ :

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จิณฉัตร ปะโคทัย. (2556). *ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย*. พิมพ์ครั้งที่ 6. อุบลราชธานี : ศิริธรรมออฟเซ็ท.

จิตรา สุริยะ. (2558). *ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากร คณะ*

เวชศาสตร์เขตร้อน. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.

จิระประภา อัครบวร. (2554). *พัฒนาคน บนความยั่งยืน*. กรุงเทพฯ : เต่า (2000).

จุฑาทิพย์ ชัยบัณฑิต. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาเขต 16*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

เจษฎา นกน้อย. (2552). *แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ : วี.พริ้นท์ (1991).

เจษฎา นกน้อย. (2554). *การจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ในแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วี.พริ้นท์ (1991).

ณัชชา บุญประไพ. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ดวงเดือน จันทร์เจริญ. (2558). *เอกสารประกอบการสอนวิชาหลักการพัฒนางค์การแห่งการเรียนรู้*.

กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

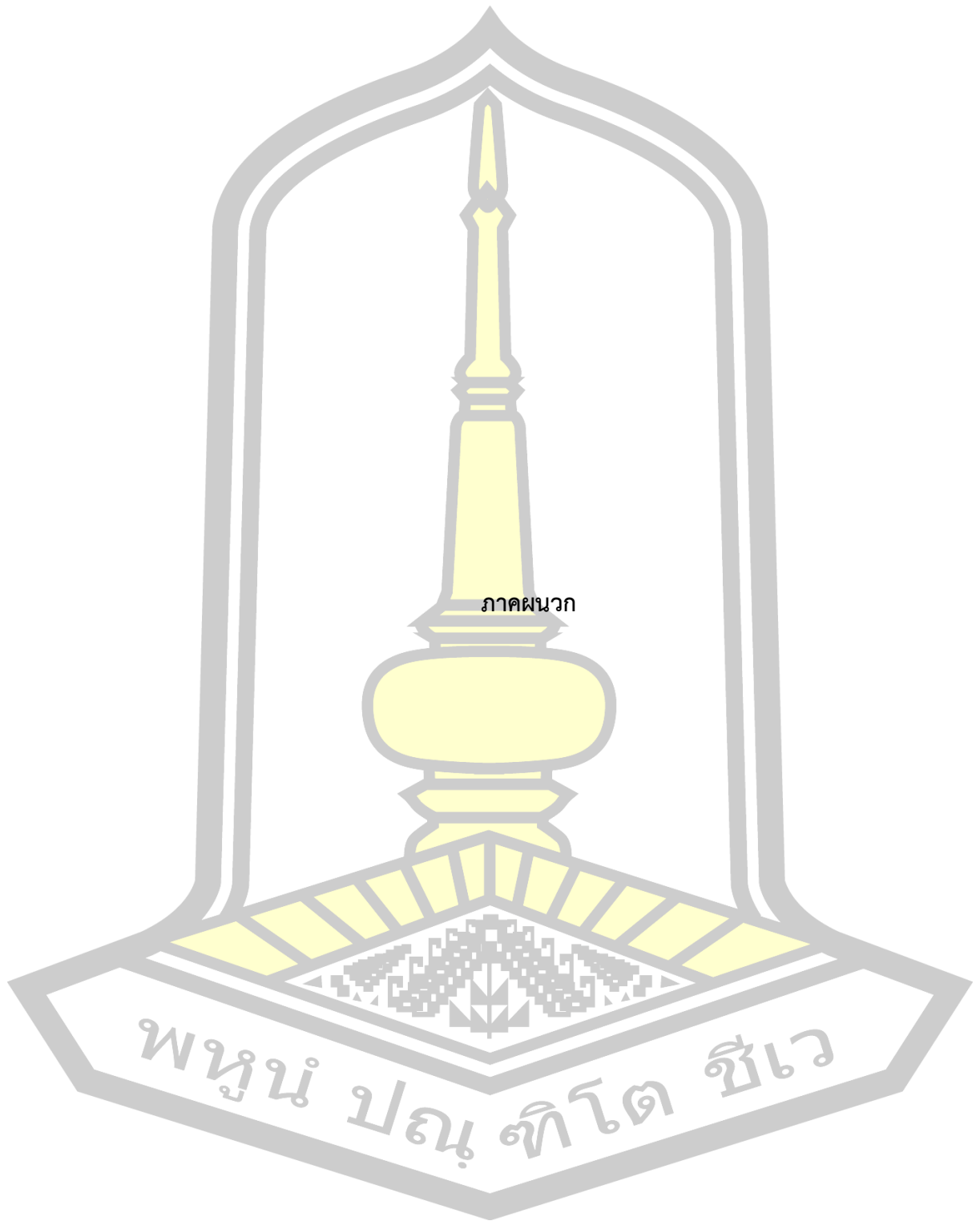
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2548). *การบริหารราชการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี*. กรุงเทพฯ : วิชั่นพรีนซ์ แอนด์มีเดีย.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2552). *องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : รัตนาไทร.
- ธนาชัย สุขวนิช และพรชัย อรรถนายนนท์. (2557). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.
- นิชนันท์ บุญสา. (2557). *สภาพองค์การแห่งการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2550). *ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุษยามาศ สิทธิพันธ์. (2559). *ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*.
- ปรัชญา เวสารัชช์. (2545). *ศาสนาและวัฒนธรรมกับการศึกษา ประมวลสาระชุดวิชาบริบททางการศึกษา*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปัฐมพงศ์ รัตนโกศัย. (2559). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. (2562). *สมรรถนะและการจัดการเชิงกลยุทธ์*. มหาสารคาม : ตักศิลาการพิมพ์.
- พสุ เดชะรินทร์ และชัยวัฒน์ หฤทัยพันธ์. (2553). *การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรินทร์ พูลสวัสดิ์. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*

- พิชชาภา อ่างสุวรรณ. (2560). *การพัฒนาแนวทางสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. (2553). *องค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐ: ตามมุมมองทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม*. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 27(1), 33-46.
- รังสรรค์ มณีเล็ก. (2549). *การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำงบประมาณในสถานศึกษา*. นนทบุรี : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- โรงเรียนทุ่งใหญ่รัตนศึกษา. (2562). *แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา*. ขอนแก่น : โรงเรียนทุ่งใหญ่รัตนศึกษา.
- วัลลภ รัฐฉัตรานนท์. (2554). *เทคนิควิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). *การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.
- วิจารณ์ พานิช. (2550). *วิถีแห่งองค์กรอัจฉริยะ*. *จุลสารอุตสาหกรรมสัมพันธ์*, 73, 2-3.
- วิโรจน์ นามโส. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2551). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. ครั้งที่ 18. กรุงเทพฯ : อมรินทร์.
- สมบัติ ท้ายเรือคำ. (2551). *ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กทม. : ประสานการพิมพ์.
- สมยศ นาวิการ. (2540). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.
- สมยศ นาวิการ. (2545). *การบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น. (2562). *ข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. [ออนไลน์]. ได้จาก : http://www.kksec.go.th/e-info/person_kru.php. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 11 พฤษภาคม 2563].
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). *คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2554). *พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ : ส.ก.ส.ค. ลาตพร้าว.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. [ออนไลน์].
 ได้จาก : <http://www.onec.go.th/index.php/page/category/CAT0000018>.
 [สืบค้นเมื่อ วันที่ 11 พฤษภาคม 2563].
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2562). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา*. มหาสารคาม :
 ตักศิลาการพิมพ์.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :
 ทวี พรินท์จำกัด.
- โสภณ งามสวย. (2559). *การพัฒนาแนวทางความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้น
 พื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24*. วิทยานิพนธ์ปริญญา
 การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
 มหาสารคาม.
- อนงค์ทิพย์ เอกแสงศรี. (2557). *องค์กรและการจัดการ เอกสารประกอบการสอนวิชาการ
 บริหารรัฐกิจเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อำนาจ บุญทรง และคณะ. (2556). *กลยุทธ์การสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสำหรับโรงเรียน
 ขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนล่าง*. *วารสาร
 ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 15(5), 78-90.
- Barnett, R. (1994). *The Limits of Competence*. Buckingham : Open University Press.
- Bennet, J.K. and O'Brien, M.J. (1994). *The building blocks of the learning organization,
 Training*, 3, 41-49, June.
- Certo, S.C. and Peter, J.P. (1991). *Strategic Management : Concept and Applications*.
 New York : McGraw-Hill.
- Drago-Severson, E. (2004). *Helping teachers learn: principle leadership for adult
 growth and development*. Thousand Oaks, CA : Corwin Press.
- Garvin, D.A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*,
 71(4),78-79.
- Hoy, W. and Miskel, C. (2001). *Education Administration*. New York : McGraw-Hill.
- Humphrey, R.D. (1960). *The Relationship of Participation in Out-of School Activities to
 School*. Indiana : School of Education, Indiana University.

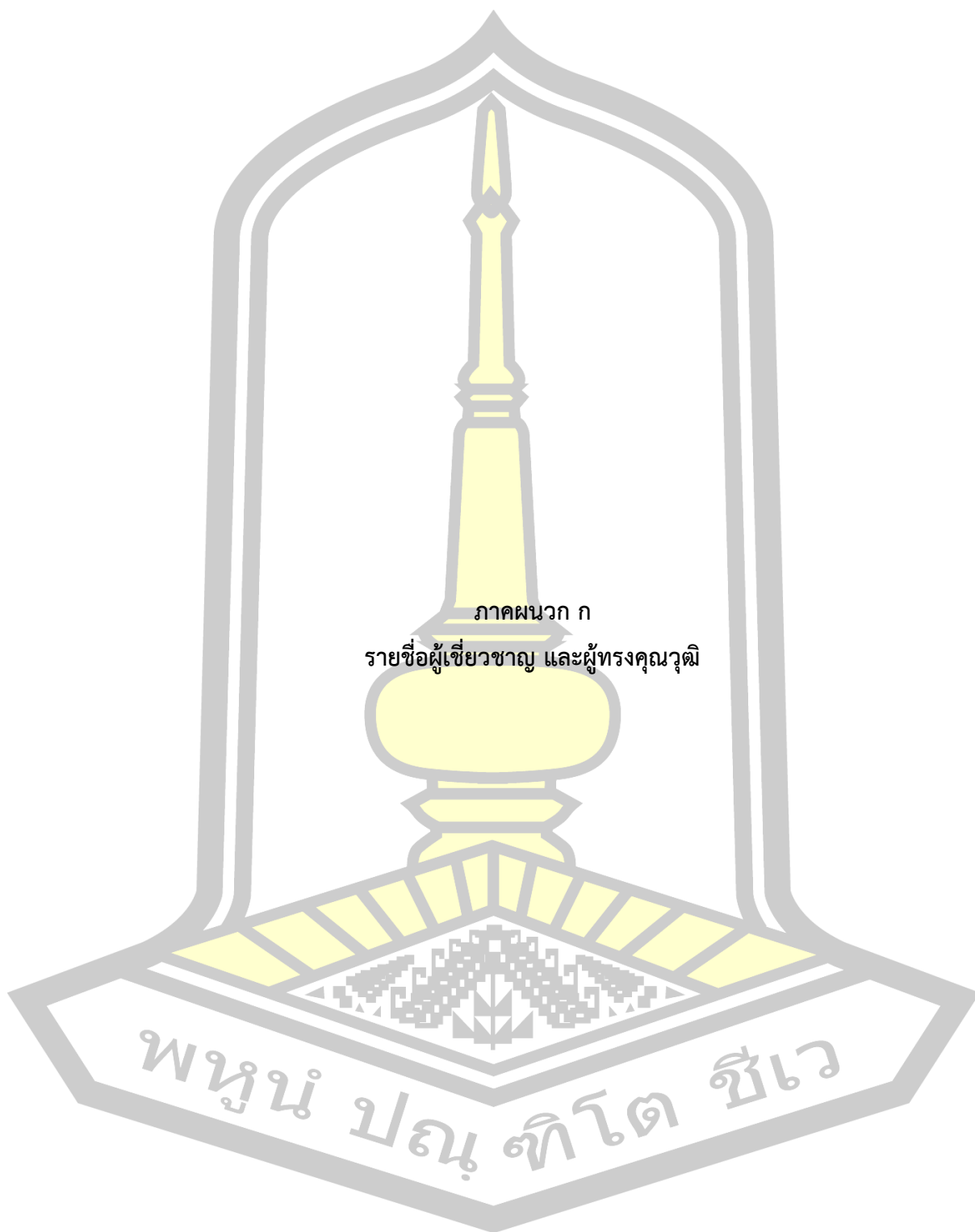
- Infora, M.D. (2017). *A Mixed Methods Examination of The Relationship Between Teacher and Administrator Perceptions of Their School as a Learning Organization and the Degree to Which Students Graduate “College-Ready”*. Ed.D. Thesis, St. John’s University.
- Inman, S.S. (2018). *Action Research and Teacher Voice: a Pathway for Transforming our Schools into Learning Organizations*. Ph.D. Thesis, Lesley University.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001). *The strategy-focused organization : how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, Mass : Harvard Business School Press.
- Kotler, P. and Murphy, P.E. (1981). Strategic planning for Higher education. *Journal of Higher Education*, 52, 470-489.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Luecke, R. and Collis, D.J. (2005). *Strategy: Create and implement the best strategy for your business*. Boston, MA : Harvard Business Review.
- Luecke, R. and Collis, D.J. (2005). *Strategy: Create and implement the best strategy for your. business*. Boston, MA : Harvard Business Review.
- Lyons, K. (2019). *Law School Administrators’ Perceptions of Their Sites as Learning Organizations*. Ed.D. Thesis, University of La Verne.
- Marquardt, M. and Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York : Irwin.
- Marquardt, M.J. (1996). *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement & Global Success*. New York : McGraw-Hill.
- Marquardt, M.J. (2002). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York : McGraw-Hill.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. California : Sage.
- Pedler, M. (1995). A guide to the learning organization. *Industrial and Commercial Training*, 27(4), 21-25.
- Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. (1991). *The learning company: a strategy for sustainable development*. New York : McGraw-Hill.

- Pitts, R.A. and Lei, D. (2000). *Strategic management building and sustaining competitive advantage*. Dallas, TX : Southern Methodist University.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2012). *Management*. 11th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Sarder, R. (2016). *Building an innovative learning organization : A framework to build a smarter workforce, adapt to change, and drive growth*. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
- Schermerhorn, J.R. (2002). *Management*. 7th ed. New York : John Wiley & Sons.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York Doubleday Currency.
- Senge, P.M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York : Doubleday.
- Ubben, G.C. and Jensen, M.A.C. (2001). *The Principal: Creative Leadership for Effective School*. Boston : Allyn & Bacon.
- Watkins, K.E. and Marsick, V.J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Watkins, K.E. and Marsick, V.J. (1996). *In action: Creating the learning organization*. Alexandria, VA : American Society for Training and Development.
- Westover, R. (2018). *Perceptions of Learning Organization: Elementary Teacher Versus Site Leader Perceptions*. Ed.D. Thesis, University Of La Verne.
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2004). *Strategic Management and Business Policy*. 9th ed. Singapore : Pearson Prentice Hall.
- William, J.E. (1997). Total Quality Management / Continuous Improvement–Initiation and Implementation : A Diffusion Study of Two Northeast Ohio Public School Districts. *Dissertation Abstracts International*, 57(08), 3355.
- Wozniak, E.C. (2017). *Independent School Accreditation and the Learning Organization*. Ph.D. Thesis, Cardinal Stritch University.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: an introductory analysis*. 3rd ed. Tokyo : Aoyama Gakuin University.



ภาคผนวก

พหุบัณฑิตยาลัย



ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ

พหุมนั ปณ ทิโต ชีเว

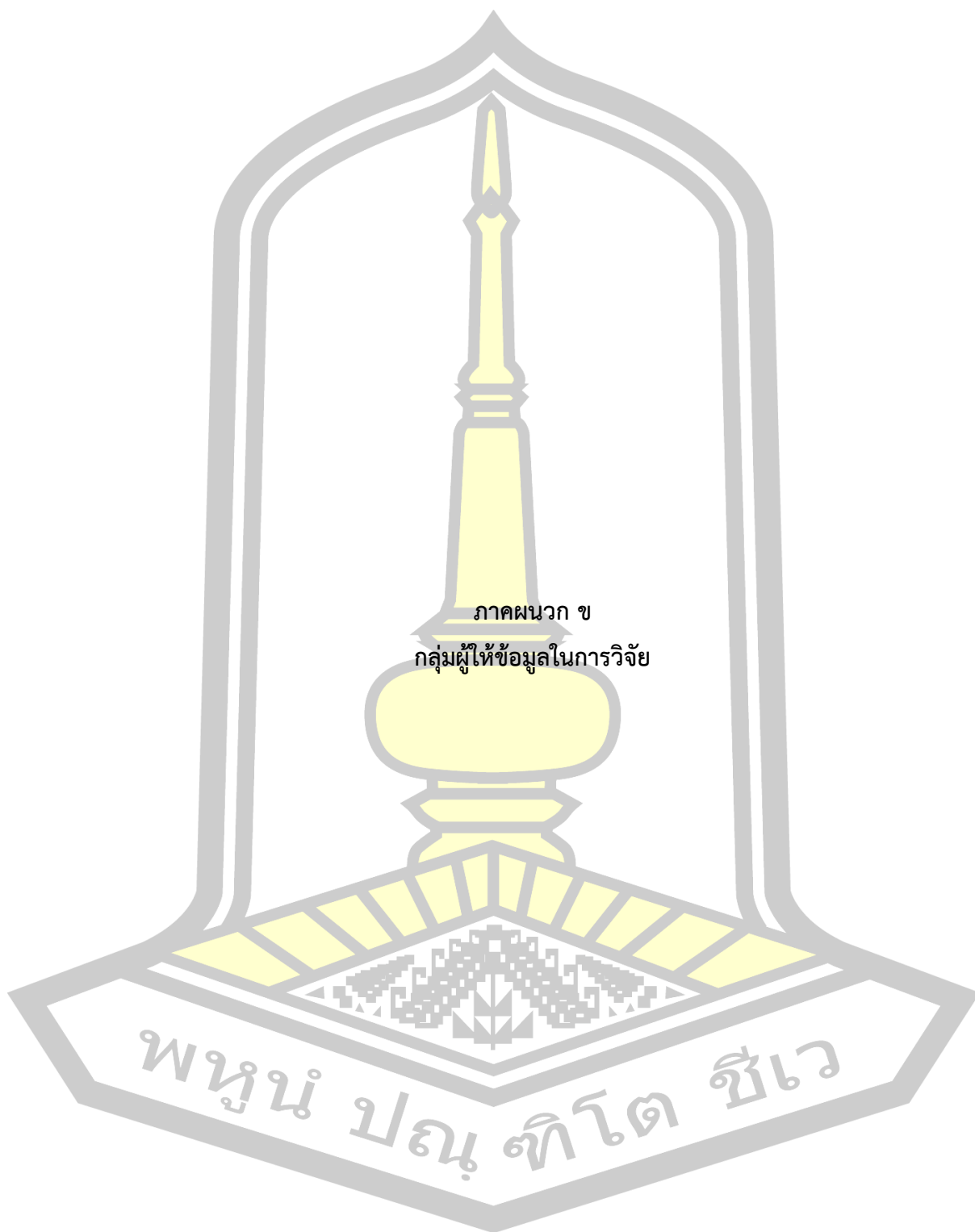
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรนุช ศรีสะอาด
 ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัย วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา
 ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. ดร. สิรินันท์ สุรไพฑูรย์ แซ่ฝุง
 ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัย วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการเรียน
 การสอน ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น
3. นางสาวเบญจลักษณ์ จงปัดนา
 ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัย วุฒิการศึกษาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการวัดและประเมินผล
 การศึกษา ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการ โรงเรียนบัวแก้วพิทยาคม สพม.25
4. นายสุรเชษฐ รูปด้า
 ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา วุฒิการศึกษาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
 โรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม
5. นายธงชัย ศรีเคนา
 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา
 วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนทุ่งใหญ่วัฒนศึกษา

พหุบัณฑิต ชีวะ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนา
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

1. นายจักราวุธ สอนโกษา
วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
2. ดร. วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง
วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนันท์
วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาอุดมศึกษา ตำแหน่ง รองคณบดี
บัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษาและกิจการพิเศษ
4. นายสัมฤทธิ์ พรสุวรรณ
วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาวิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบัวใหญ่พิทยาคม
5. ดร.เชษฐา คำคลอง
วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนสมเด็จพระญาณสังวรในพระสังฆราชูปถัมภ์
6. ดร. สิรินันท์ สุรไพฑูรย์ แซ่ผุง
วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาหลักสูตรและการเรียนการสอน
ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
7. นายไพรินทร์ พลเยี่ยม
วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาวิชาคณิตศาสตร์
ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ ผู้ช่วยผู้บริหารกลุ่มบริหารงานวิชาการ
โรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม



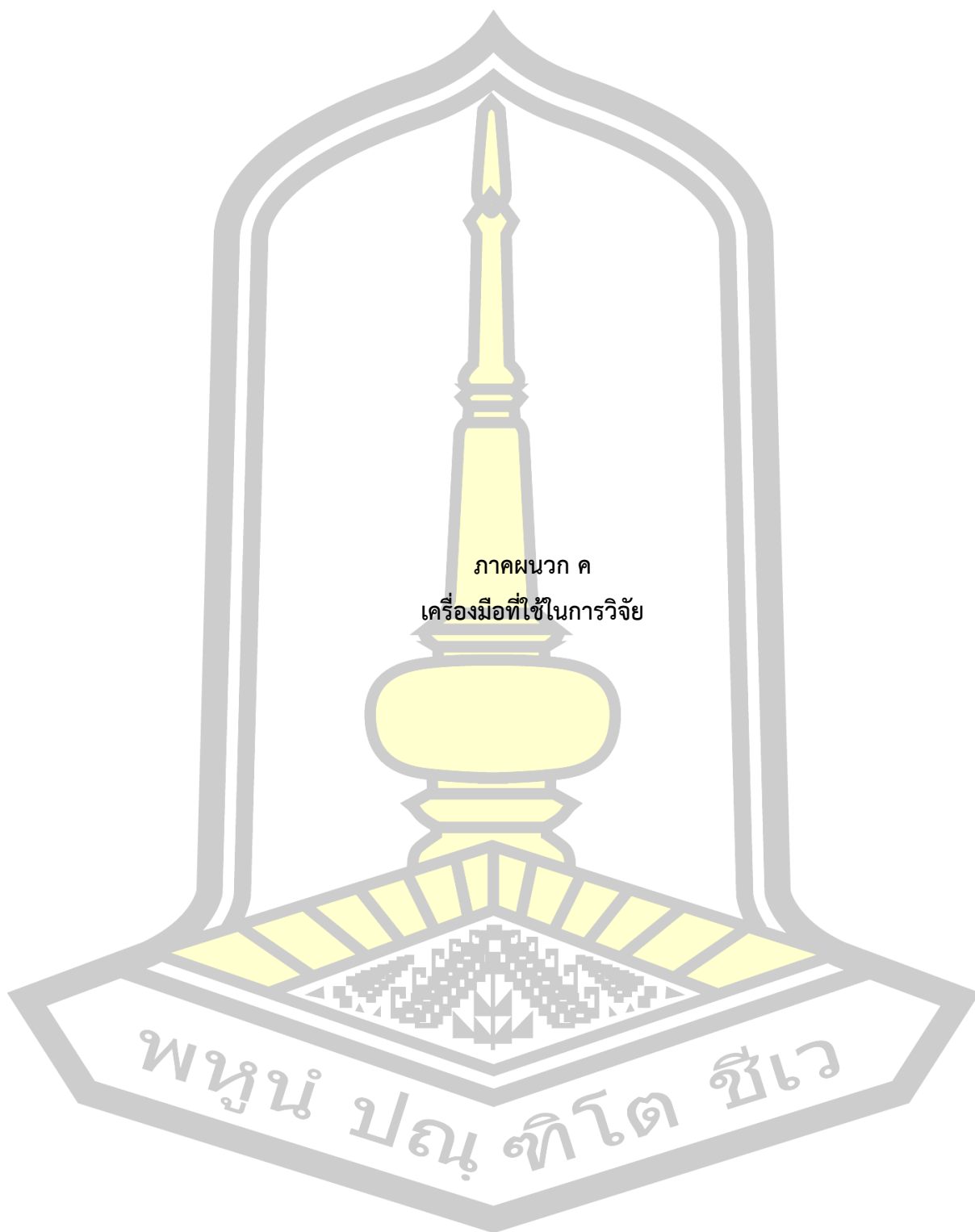
ภาคผนวก ข
กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย

พหุ ประทีป ชัยเว

รายชื่อโรงเรียนในการสัมภาษณ์วิธีปฏิบัติที่ดี

1. โรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
2. โรงเรียนนครขอนแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
3. โรงเรียนบ้านแฮดศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
4. โรงเรียนบัวใหญ่พิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น





ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุจน์ ปณฺ ทิโต ชีเว

แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนากการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ
การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ขอนแก่น

2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสภาพปัจจุบัน/
ในสภาพที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เป็น
แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ จำนวน 48 ข้อ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

3. ขอความอนุเคราะห์ตอบคำถามทุกตอนและทุกประเด็นให้สมบูรณ์และตรงตามความ
เป็นจริง คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนากลยุทธ์การเป็นองค์การแห่งการ
เรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น และจะไม่ส่งผล
กระทบต่อท่านให้เกิดความเสียหายแต่อย่างใด ผู้วิจัยจะนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์สำหรับการวิจัยในครั้ง
นี้เท่านั้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา
ณ โอกาสนี้

นางสาวเขมนิจ บุญสาลี

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 0951692907

Email address: 62010586009@msu.ac.th

แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพภาพของท่าน

1. ตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา

| | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ | <input type="checkbox"/> ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล |
| <input type="checkbox"/> ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานงบประมาณ | <input type="checkbox"/> ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป |
| <input type="checkbox"/> ครูหัวหน้างานแผนงาน | |
2. ประสบการณ์การทำงาน 1 - 5 ปี 6 - 10 ปี 11 - 15 ปี
 16 - 20 ปี 21 - 25 ปี มากกว่า 25 ปี
3. ขนาดสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติ

| |
|---|
| <input type="checkbox"/> โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1 - 499 คน) |
| <input type="checkbox"/> ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 500 - 1,499 คน) |
| <input type="checkbox"/> ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 1,500 - 2,499 คน) |
| <input type="checkbox"/> ขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน 2,500 คนขึ้นไป) |

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำนวน 48 ข้อ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง ที่ตรงกับระดับการปฏิบัติของท่านมากที่สุด
ทั้งในสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ เพื่อระบุว่าสถานศึกษาของท่านมีระดับการปฏิบัติเกี่ยวข้อง
กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ขอนแก่น ใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำนวน 8 ข้อ 2) ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน
จำนวน 12 ข้อ 3) ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน จำนวน 8 ข้อ 4) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
จำนวน 12 ข้อ และ 5) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำนวน 8 ข้อ รวมจำนวน 48 ข้อ

นิยามศัพท์เฉพาะ (เพื่อให้เกิดความเข้าใจถูกต้องตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ศึกษา ดังนี้)

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีทรัพยากรบุคคลมีความมุ่งมั่นที่จะขยายและพัฒนาขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร องค์กรมีการพัฒนาสู่กระบวนทัศน์ใหม่โดยการจัดโครงสร้าง องค์กรให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารถือเป็นบุคคลสำคัญมีวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้และมุ่งสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ด้วยการส่งเสริมให้สมาชิกและทีมงานเกิดการเรียนรู้ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์กร

2. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) การที่สถานศึกษามีการบริหารจัดการ พัฒนารฐานข้อมูล จัดระบบงาน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและมีการปรับเปลี่ยนองค์การมองแบบองค์รวม สามารถเปลี่ยนแปลงระบบเดิมให้เป็นระบบใหม่ที่มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยวิธีการคิดแบบกลยุทธ์ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลง มีเป้าหมายที่มีทิศทาง เพื่อพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้นอย่างเป็นระบบ

3. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) คือ การที่สถานศึกษามีบุคคลากรที่ไม่เรียนรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เกิดจากความมีวินัยพื้นฐานตระหนักในการแสวงหาความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับบุคคลอื่นได้ เมื่อบุคคลพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง การฝึกฝนนี้เองจะทำให้บุคคลเกิดความเชี่ยวชาญ เพราะมีการศึกษาอย่างลึกซึ้งซึ่งทำให้เกิดความแจ่มชัดมองเห็นหลักการที่แท้จริง และสามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ ๆ ในเรื่องนั้นได้

4. การมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) คือ การที่สถานศึกษามีบุคคลากรที่มีการหล่อหลอมเอาความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นพื้นฐานในการมองและให้ความเห็นกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ที่ถูกต้องตามแบบแผน แนวคิด ค่านิยม กฎหมาย จริยธรรม ศีลธรรม รวมทั้งการที่บุคคลสามารถปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป มีค่านิยม เจตคติ ที่ถูกต้องที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้และการทำงานเพื่อสนับสนุนการการปฏิบัติงานให้สำเร็จราบรื่น ไปได้ด้วยดี

5. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) คือ การที่สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร มีการร่วมกันสร้างภาพในอนาคตขององค์กร มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย

มีการบริหารองค์การเป็นลักษณะกระจายอำนาจในการทำงาน มีการสร้างฐานความรู้ของระดับกลุ่มงานในองค์การ

6. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ การที่สถานศึกษามีบุคลากรที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาศักยภาพของทีมงาน มีการส่งเสริมรูปแบบการทำงานเป็นทีม ให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้บุคลากรในองค์การมีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพ มีการจัดองค์การเพื่อการเรียนรู้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มุ่งสู่นาคต

7. กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน การกำหนดกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์

เกณฑ์กำหนดระดับคะแนน

การระบุว่าสถานศึกษาของท่านมีระดับการปฏิบัติเกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น อยู่ในระดับใด โดยมีเกณฑ์กำหนดระดับคะแนนไว้ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

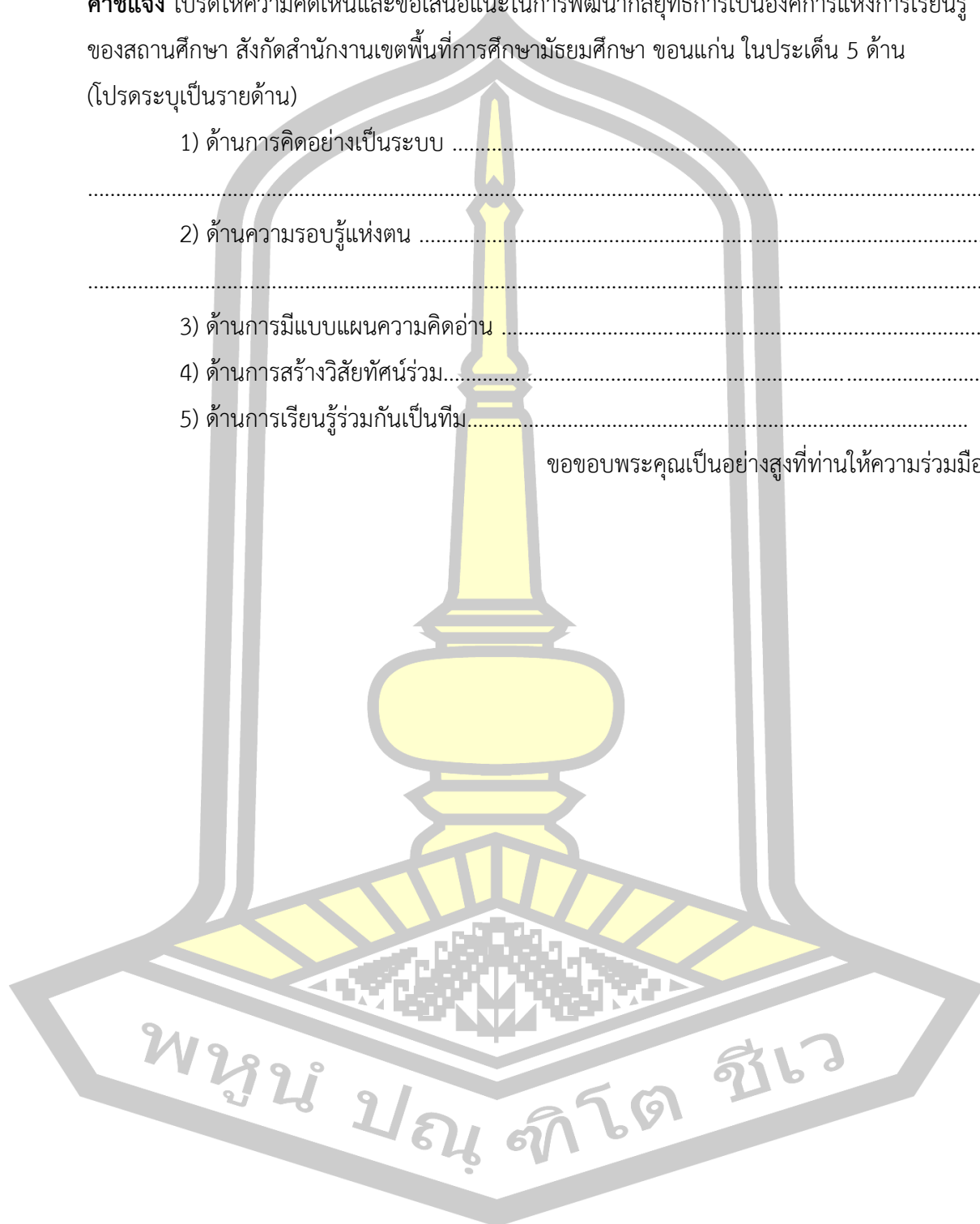
พหุ ประถมศึกษา

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

คำชี้แจง โปรดให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการพัฒนากิจกรรมเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น ในประเด็น 5 ด้าน
(โปรดระบุเป็นรายด้าน)

- 1) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ
- 2) ด้านความรู้แห่งตน
- 3) ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน
- 4) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม.....
- 5) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านให้ความร่วมมือ



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปในการสัมภาษณ์

ชื่อ.....สกุล.....
 ตำแหน่ง.....โรงเรียน.....
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต.....วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์.....
 เวลาสัมภาษณ์.....สถานที่สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 ประเด็นในการสัมภาษณ์กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

1. สถานศึกษามีกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) อย่างไรบ้าง

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

2) การพัฒนาฐานข้อมูลที่เป็นคลังความรู้ของสถานศึกษาโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ

3) การมีเป้าหมายที่มีทิศทางเพื่อพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้นอย่างเป็นระบบ

4) การบริหารงานตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษาเพื่อให้ระบบงานของโรงเรียนมีความคล่องตัว มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

5) สรุปกลยุทธ์การพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบในสถานศึกษาในประเด็นอื่น ๆ

2. สถานศึกษามีกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรู้แห่งตน (Personal Mastery) อย่างไรบ้าง

1) การมีบุคลากรที่มีความใฝ่เรียนรู้ โดยมีการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และนำความรู้ ประสบการณ์มาเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2) การมีบุคลากรที่แสวงหาและใช้วิธีการที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้การจดจำการนำข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานมาพัฒนางาน

3) การมีบุคลากรที่ใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติและนำความรู้ใหม่ที่ค้นพบจากการทำงานมาปรับใช้เพื่อพัฒนางานในหน้าที่

4) การมีบุคลากรที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านการจัดการศึกษา หลักสูตร การวัดผลประเมินผล การนิเทศ ติดตามและประเมินผล มีความยืดหยุ่นและมีความคิดสร้างสรรค์

5) สรุปลักษณ์การส่งเสริมความรู้แห่งตนในสถานศึกษาในประเด็นอื่น ๆ

3. สถานศึกษามีกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผน
ความคิดอ่าน (Mental Models) อย่างไรบ้าง

1) การหล่อหลอม นำความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมาเพื่อเป็นมุมมองในการวางแผน
และให้ความเห็นกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ที่ถูกต้องตามแบบแผน

2) การปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

3) การประยุกต์ใช้ความรู้ ประสบการณ์ ในการเรียนรู้และการทำงานเพื่อสนับสนุนการ
ปฏิบัติงาน

4) การมอบอำนาจการตัดสินใจให้บุคลากรอย่างเหมาะสม เกิดความคล่องตัวในการ
ปฏิบัติงาน

5) สรุปลักษณ์การส่งเสริมการมีแบบแผนความคิดอ่านในสถานศึกษาในประเด็นอื่น ๆ

พจนานุกรมศัพท์โต สิว

4. สถานศึกษามีกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) อย่างไรบ้าง

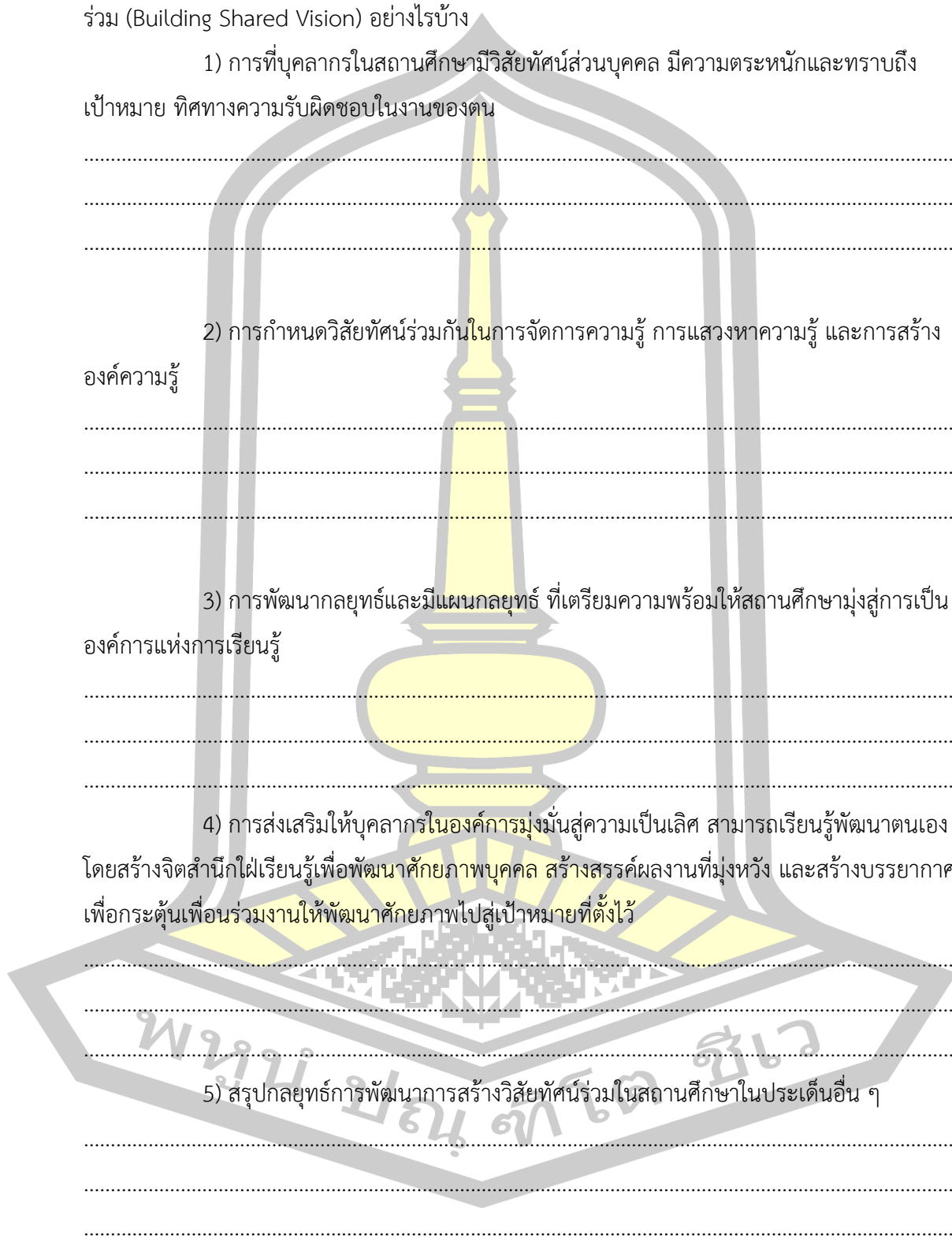
1) การที่บุคลากรในสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล มีความตระหนักและทราบถึงเป้าหมาย ทิศทางความรับผิดชอบในงานของตน

2) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันในการจัดการความรู้ การแสวงหาความรู้ และการสร้างองค์ความรู้

3) การพัฒนากลยุทธ์และมีแผนกลยุทธ์ ที่เตรียมความพร้อมให้สถานศึกษามุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4) การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ สามารถเรียนรู้พัฒนาตนเอง โดยสร้างจิตสำนึกใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคคล สร้างสรรค์ผลงานที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

5) สรุปกลยุทธ์การพัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษาในประเด็นอื่น ๆ



5. สถานศึกษามีกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม (Team Learning) อย่างไรบ้าง

1) การแลกเปลี่ยนความรู้และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาศักยภาพของทีมงาน

2) การส่งเสริมให้บุคลากรนำสิ่งที่ได้รับการแลกเปลี่ยนความรู้และถ่ายทอดความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

3) การจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ ทักษะอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต

4) การสร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางการเรียนรู้กับองค์กรอื่น ทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

5) สรุปลกลยุทธ์การพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในสถานศึกษาในประเด็นอื่น ๆ

(ลงชื่อ)..... ผู้สัมภาษณ์

(นางสาวเขมนิจ บุญสาลี)

(ลงชื่อ)..... ผู้ให้สัมภาษณ์

(.....)

...../...../.....

แบบบันทึกเอกสาร กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สำหรับการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น ที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) โรงเรียนได้กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารและพัฒนาเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไร ประกอบด้วย กลยุทธ์ มาตรการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จและแนวทางปฏิบัติของสถานศึกษาจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ว่ามีการบริหารและพัฒนาไปในทิศทางอย่างไร

กลยุทธ์ที่ 1

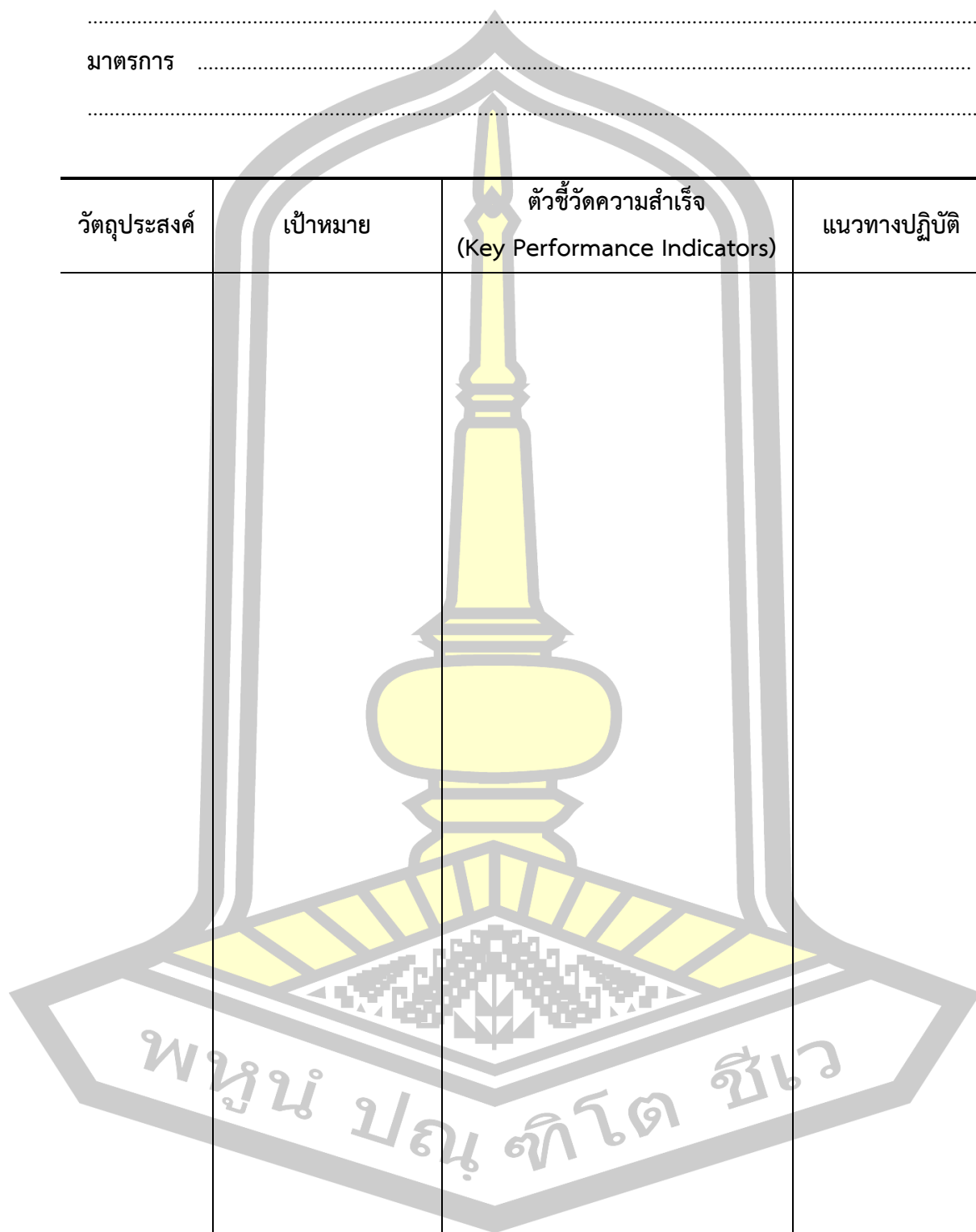
มาตรการ

| วัตถุประสงค์ | เป้าหมาย | ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators) | แนวทางปฏิบัติ |
|--------------|----------|---|---------------|
| | | | |

กลยุทธ์ที่ 2

มาตรการ

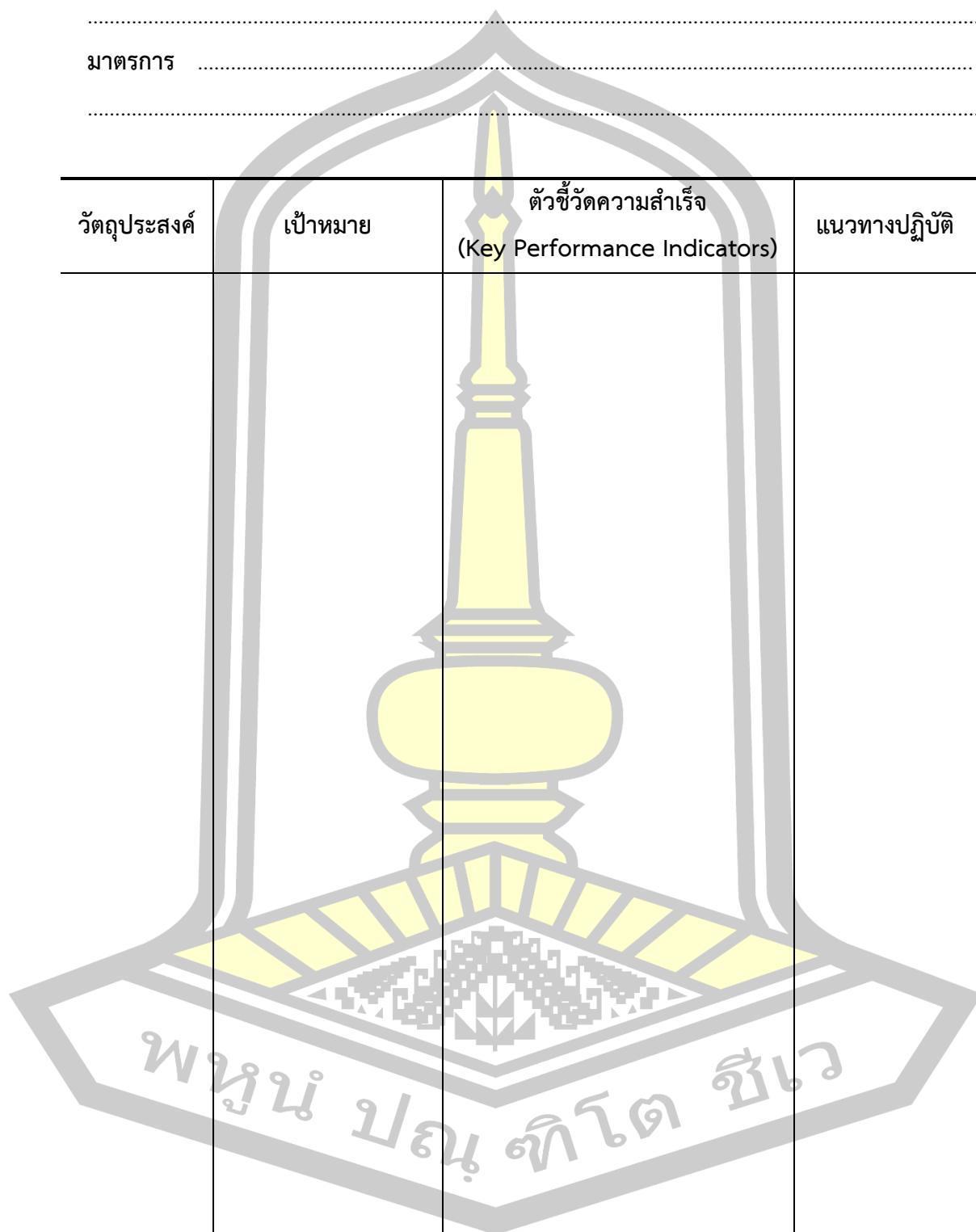
| วัตถุประสงค์ | เป้าหมาย | ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators) | แนวทางปฏิบัติ |
|--------------|----------|---|---------------|
| | | | |



กลยุทธ์ที่ 3

มาตรการ

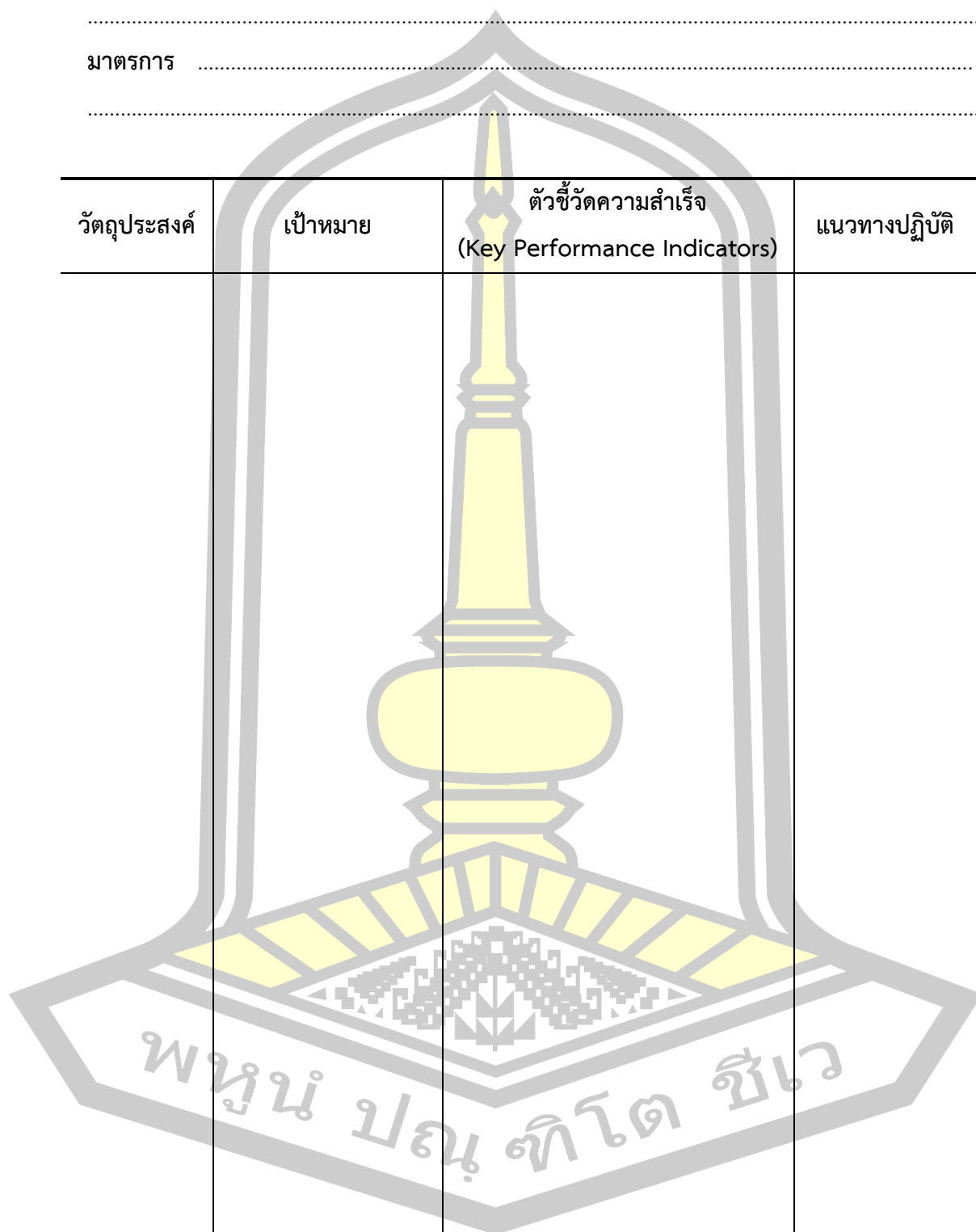
| วัตถุประสงค์ | เป้าหมาย | ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators) | แนวทางปฏิบัติ |
|--------------|----------|---|---------------|
| | | | |



กลยุทธ์ที่ 4

มาตรการ

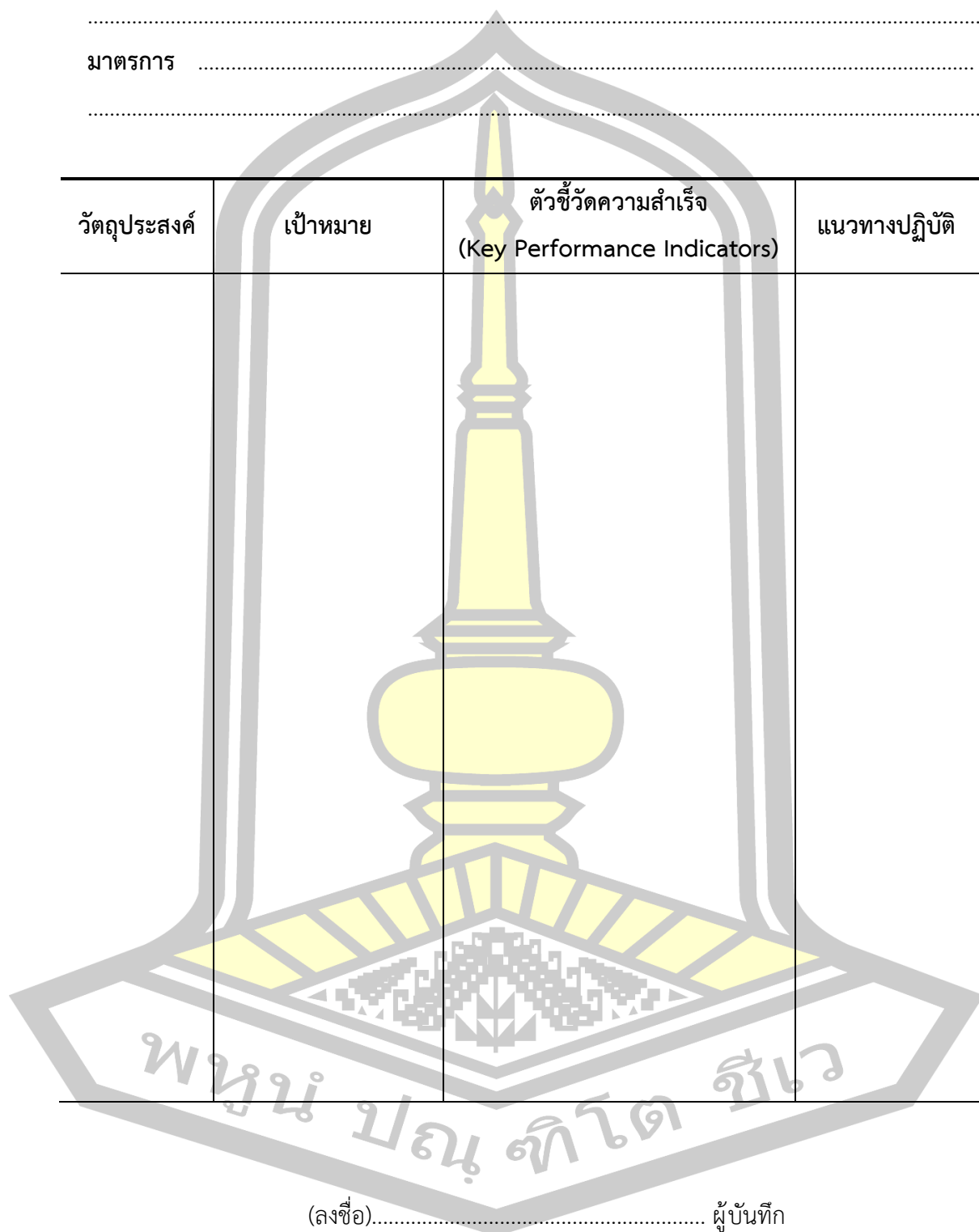
| วัตถุประสงค์ | เป้าหมาย | ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators) | แนวทางปฏิบัติ |
|--------------|----------|---|---------------|
| | | | |



กลยุทธ์ที่ 5

มาตรการ

| วัตถุประสงค์ | เป้าหมาย | ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators) | แนวทางปฏิบัติ |
|--------------|----------|---|---------------|
| | | | |



(ลงชื่อ)..... ผู้บันทึก

(นางสาวเขมนิจ บุญสาลี)

...../...../.....

แบบสังเกต (แบบไม่มีส่วนร่วม) กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
สำหรับการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ประเด็นในการสังเกต (แบบไม่มีส่วนร่วม) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาและการ
พัฒนากลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

1. สถานศึกษามีกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็น
ระบบ (Systems Thinking) อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. สถานศึกษามีกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรอบรู้แห่งตน
(Personal Mastery) อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

พญาน ปณ กิจโต ชิว

3. สถานศึกษามีกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผน
ความคิดอ่าน (Mental Models) อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

4. สถานศึกษามีกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์
ร่วม (Building Shared Vision) อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

5. สถานศึกษามีกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน
เป็นทีม (Team Learning) อย่างไรบ้าง

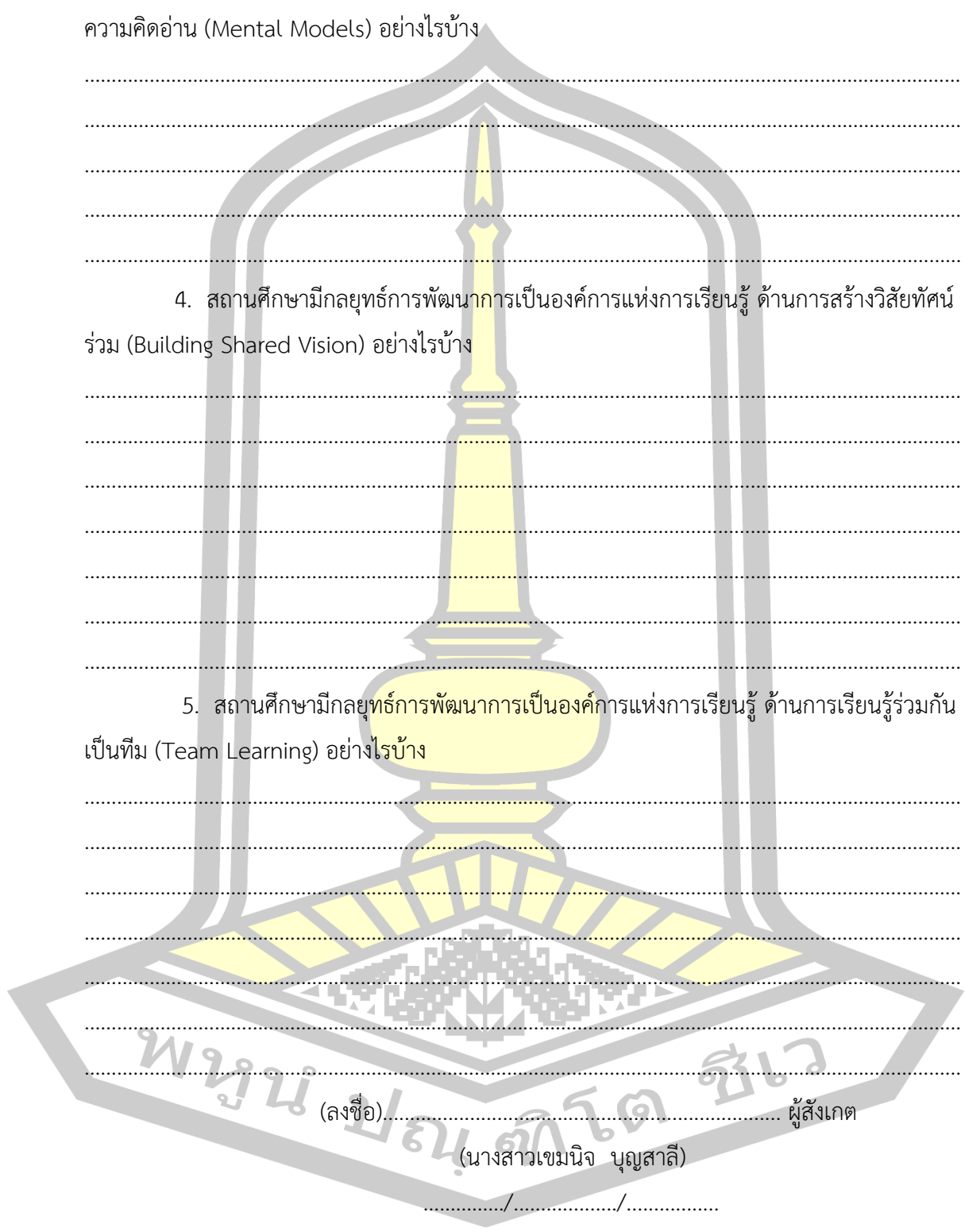
.....

.....

.....

.....

.....



พจนานุกรมศัพท์โศลก

(ลงชื่อ)..... ผู้สังเกต
(นางสาวเขมนิจ บุญสาลี)

..... /

แบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

สำหรับการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

คำชี้แจง

1. แบบประเมินกลยุทธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น โดยกำหนดเนื้อหาการประเมินออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

- 1) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)
- 2) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)
- 3) การมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)
- 4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision)
- 5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

2. แบบประเมินมีทั้งหมด 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวเขมนิจ บุญสาสิทธิ์

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 0951692907

Email address: 62010586009@msu.ac.th

| กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น | ความเหมาะสม | | | | | ความเป็นไปได้ | | | | |
|---|-------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <p>(4) สถานศึกษามีการบริหารจัดการที่มุ่งงานสอดคล้องกับนโยบาย กระบวนการและระบบงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ</p> <p>1.4 แนวทางปฏิบัติ</p> <p>(1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำข้อมูล มาใช้ในการคิดและวางแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่าง เป็นระบบ</p> <p>(2) ติดตามการเปลี่ยนแปลงในด้านระบบการศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาที่อาจมี ผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ในการจัดการศึกษา อย่างเป็นระบบ</p> <p>(3) พัฒนาฐานข้อมูลที่เป็นคลังความรู้ของสถานศึกษาโดยใช้ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างเป็นระบบ</p> <p>(4) ปรับตัวและพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้อง กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ</p> <p>(5) บริหารจัดการที่มุ่งงานสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน และระดับกระทรวงอย่างเป็นระบบ</p> <p>(6) มีการบริหารงานตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้าน งบประมาณ ด้านบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษา เพื่อให้ระบบงานของโรงเรียนมีความคล่องตัว มีการบริหารจัดการ อย่างเป็นระบบ</p> | | | | | | | | | | |

| กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น | ความเหมาะสม | | | | | ความเป็นไปได้ | | | | |
|---|-------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (3) ประยุกต์ใช้ความรู้ ประสบการณ์ ในการเรียนรู้และการทำงาน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานปัจจุบัน ตามภารกิจของสถานศึกษาไว้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | | | | | | |
| (4) นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตาม ภารกิจของสถานศึกษาให้สำเร็จ รวดเร็ว ตามเป้าหมาย | | | | | | | | | | |
| (5) ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การที่สนับสนุน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | | | | | | | | | | |
| (6) ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส เป็น ธรรม เพื่อให้บุคลากรสามารถเปิดใจเรียนรู้ร่วมกัน มีความสุขใน การทำงาน | | | | | | | | | | |
| (7) จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินโครงการ/กิจกรรมเพื่อ มอบอำนาจการตัดสินใจให้บุคลากรอย่างเหมาะสม เกิดความ คล่องตัวในการปฏิบัติงาน | | | | | | | | | | |
| (8) พัฒนาบุคลากรครูให้สามารถปรับวิธีคิด และวิธีปฏิบัติงานให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถทำงานที่ ยุ่งยากซับซ้อนได้สำเร็จตามเป้าหมาย | | | | | | | | | | |



ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ในประเด็น 5 ด้าน (โปรดระบุ
เป็นรายด้าน)

1) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking).....

.....

.....

.....

2) ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน (Personal Mastery).....

.....

.....

.....

3) ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models).....

.....

.....

.....

4) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision).....

.....

.....

.....

5) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning).....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านให้ความอนุเคราะห์สำหรับการประเมินกลยุทธ์ในครั้งนี้

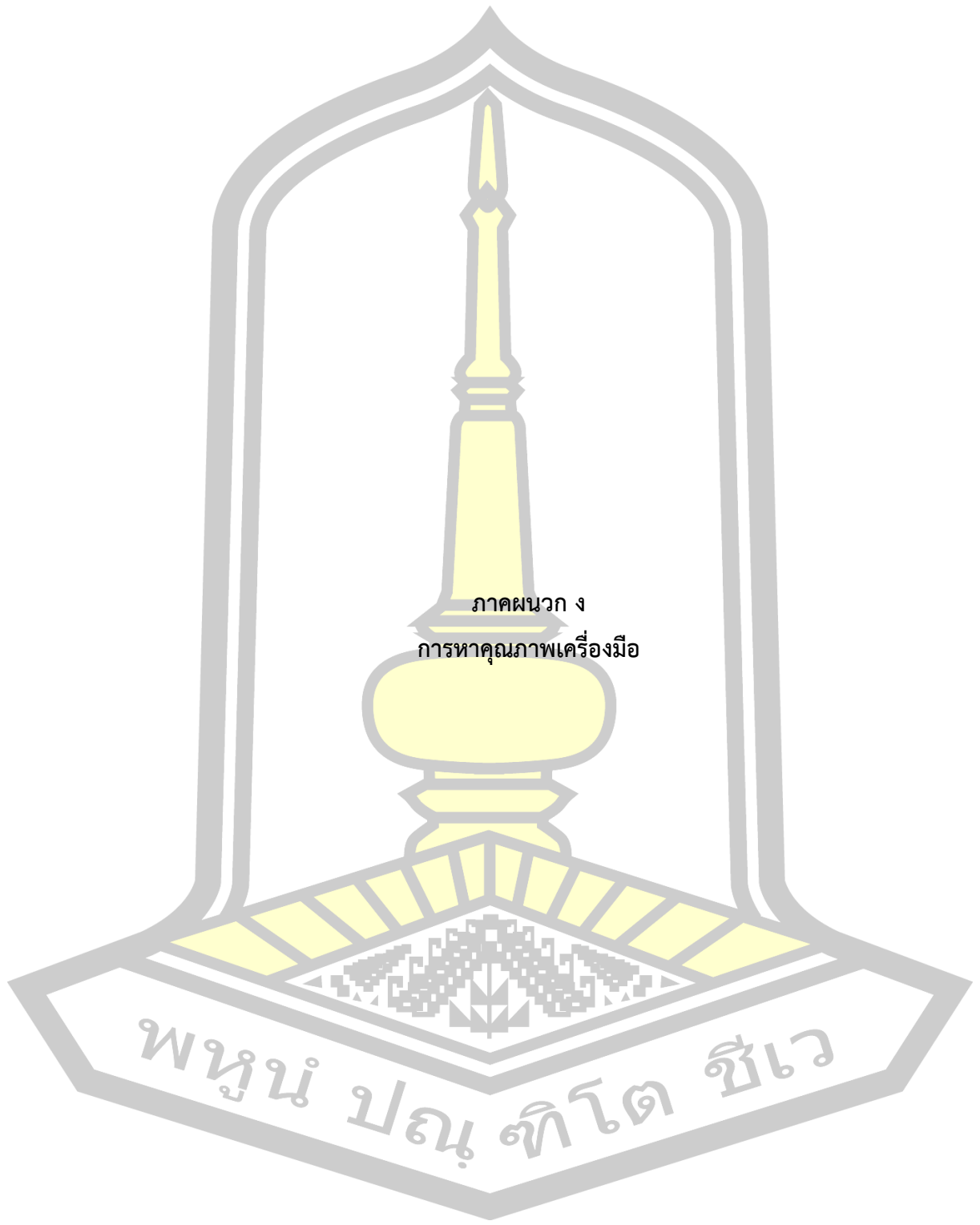
(ลงชื่อ)

ผู้ประเมิน

(.....)

ตำแหน่ง.....

...../...../.....



ภาคผนวก ง
การหาคุณภาพเครื่องมือ

พหุ ประจักษ์ ชัยเว

ตาราง 33 ผลการประเมินค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญต่อแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

| ข้อที่ | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | รวม $\sum R$ | ค่าเฉลี่ย IOC | แปลผล |
|--------|--------------|---------|---------|---------|---------|-----------------|------------------|--------|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | | |
| 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 2 | -1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |
| 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 4 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 7 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 11 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 12 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 13 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 14 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 15 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 16 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 17 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 18 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 19 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 20 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 21 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 22 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 23 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |

ตาราง 33 (ต่อ)

| ข้อที่ | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | รวม $\sum R$ | ค่าเฉลี่ย IOC | แปลผล |
|--------|--------------|---------|---------|---------|---------|-----------------|------------------|--------|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | | |
| 24 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 25 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 26 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 27 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 28 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 29 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 30 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 31 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 32 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 33 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 34 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 35 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 36 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 37 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 38 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 39 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 40 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 41 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 42 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 43 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 44 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 45 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 46 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 47 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 48 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |

ตาราง 34 แสดงค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา ขอนแก่น

| ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก |
|--------|---------------|
| 1 | 0.710 |
| 2 | 0.578 |
| 3 | 0.576 |
| 4 | 0.569 |
| 5 | 0.522 |
| 6 | 0.495 |
| 7 | 0.668 |
| 8 | 0.731 |
| 9 | 0.594 |
| 10 | 0.897 |
| 11 | 0.832 |
| 12 | 0.819 |
| 13 | 0.626 |
| 14 | 0.859 |
| 15 | 0.843 |
| 16 | 0.888 |
| 17 | 0.887 |
| 18 | 0.842 |
| 19 | 0.808 |
| 20 | 0.650 |
| 21 | 0.755 |
| 22 | 0.631 |
| 23 | 0.798 |
| 24 | 0.845 |

ตาราง 34 (ต่อ)

| ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก |
|--------|---------------|
| 25 | 0.718 |
| 26 | 0.741 |
| 27 | 0.653 |
| 28 | 0.824 |
| 29 | 0.767 |
| 30 | 0.753 |
| 31 | 0.851 |
| 32 | 0.774 |
| 33 | 0.826 |
| 34 | 0.755 |
| 35 | 0.841 |
| 36 | 0.684 |
| 37 | 0.777 |
| 38 | 0.714 |
| 39 | 0.768 |
| 40 | 0.747 |
| 41 | 0.555 |
| 42 | 0.696 |
| 43 | 0.665 |
| 44 | 0.734 |
| 45 | 0.668 |
| 46 | 0.785 |
| 47 | 0.661 |
| 48 | 0.645 |

มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.495 ถึง 0.897 และมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.982

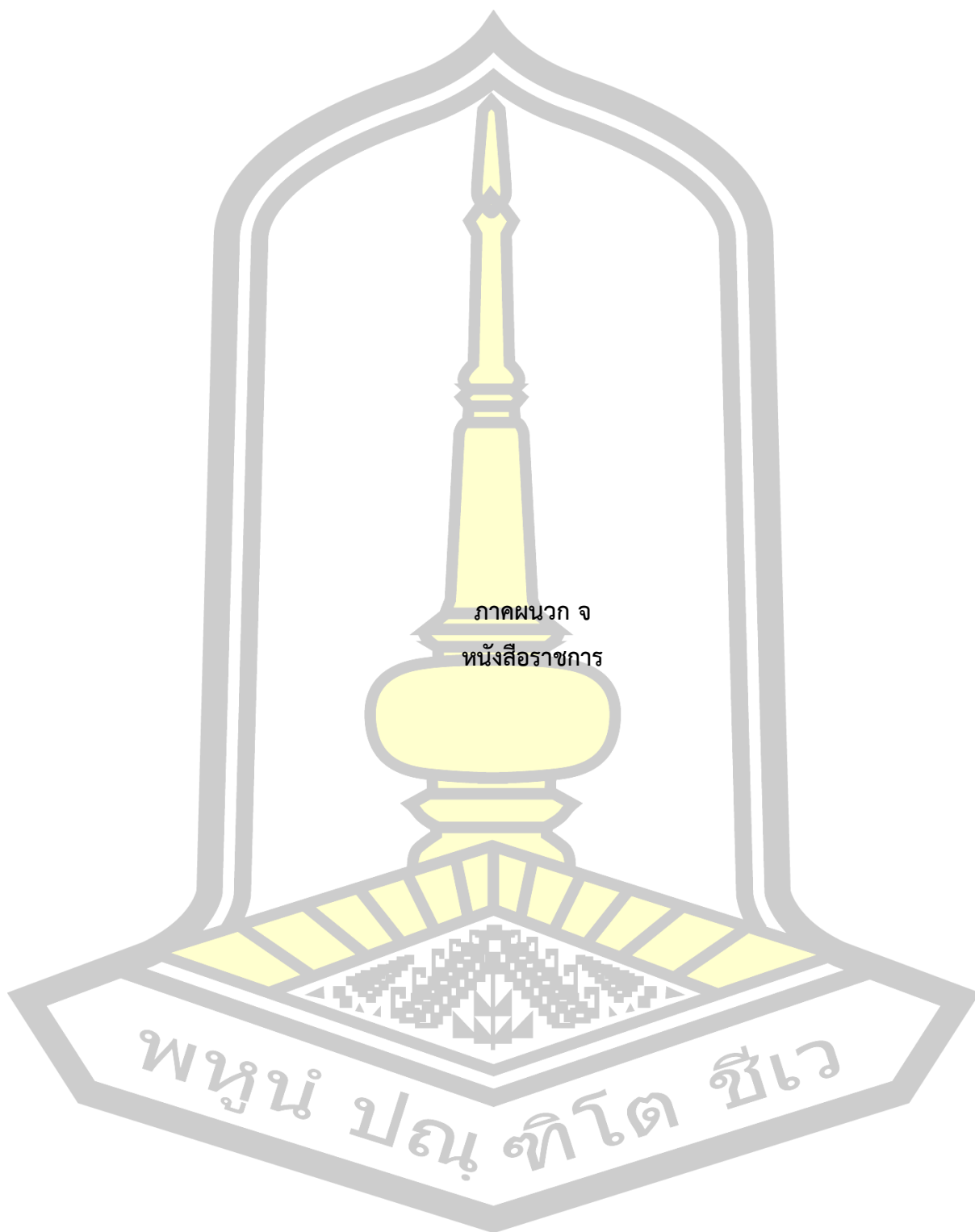
ตาราง 35 แสดงค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพที่พึง
 ประสงค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 มัธยมศึกษาขอนแก่น

| ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก |
|--------|---------------|
| 1 | 0.939 |
| 2 | 0.712 |
| 3 | 0.939 |
| 4 | 0.939 |
| 5 | 0.939 |
| 6 | 0.939 |
| 7 | 0.889 |
| 8 | 0.889 |
| 9 | 0.939 |
| 10 | 0.519 |
| 11 | 0.657 |
| 12 | 0.939 |
| 13 | 0.939 |
| 14 | 0.939 |
| 15 | 0.939 |
| 16 | 0.939 |
| 17 | 0.939 |
| 18 | 0.939 |
| 19 | 0.889 |
| 20 | 0.939 |
| 21 | 0.939 |
| 22 | 0.939 |
| 23 | 0.939 |
| 24 | 0.889 |

ตาราง 34 (ต่อ)

| ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก |
|--------|---------------|
| 25 | 0.939 |
| 26 | 0.939 |
| 27 | 0.939 |
| 28 | 0.889 |
| 29 | 0.889 |
| 30 | 0.939 |
| 31 | 0.889 |
| 32 | 0.889 |
| 33 | 0.939 |
| 34 | 0.939 |
| 35 | 0.889 |
| 36 | 0.939 |
| 37 | 0.889 |
| 38 | 0.889 |
| 39 | 0.939 |
| 40 | 0.889 |
| 41 | 0.939 |
| 42 | 0.889 |
| 43 | 0.889 |
| 44 | 0.889 |
| 45 | 0.939 |
| 46 | 0.889 |
| 47 | 0.939 |
| 48 | 0.939 |

มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.519 ถึง 0.939 และมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.994



ภาคผนวก จ
หนังสือราชการ

พหุณฺ์ ปณฺุ ทิโต ชีเว



ที่ อว ๐๖๐๕.๕(๒)/ว.๒๗๐๘

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๘ กันยายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองเรือวิทยา

ด้วย นางสาวเขมนิจ บุญสาลี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๕” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวเขมนิจ บุญสาลี ทำการทดลองใช้เครื่องมือ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ / โทรสาร ๐-๔๓๗๑-๓๑๗๔

หมายเลขโทรศัพท์นิตินิต ๐-๙๕๑๖-๙๒๙๐๗



ที่ อว ๐๖๐๕.๕(๒)/ว.๒๗๐๘

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๘ กันยายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไผ่

ด้วย นางสาวเขมนิจ บุญสาส์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๕” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวเขมนิจ บุญสาส์ ทำการทดลองใช้เครื่องมือ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ / โทรสาร ๐-๔๓๗๑-๓๑๗๔
หมายเลขโทรศัพท์นิตินิต ๐-๔๕๑๖-๔๒๙๐๗



ที่ อว ๐๖๐๕.๕(๒)/ว.๒๗๐๘

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๘ กันยายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพล

ด้วย นางสาวเขมนิจ บุญสาลี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนากการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๕” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนากการศึกษา โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวเขมนิจ บุญสาลี ทำการทดลองใช้เครื่องมือ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ / โทรสาร ๐-๔๓๗๑-๓๑๗๔

หมายเลขโทรศัพท์นิต ๐-๔๕๑๖-๔๒๕๐๗



ที่ อว ๐๖๐๕.๕(๒)/ว.๒๗๐๘

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๘ กันยายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านลานวิทยาคม

ด้วย นางสาวเขมนิจ บุญสาลี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๕” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวเขมนิจ บุญสาลี ทำการทดลองใช้เครื่องมือ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ / โทรสาร ๐-๔๓๗๑-๓๑๗๔

หมายเลขโทรศัพท์นิต ๐-๔๕๑๖-๔๒๔๐๗



ที่ อว ๐๖๐๕.๕(๒)/ว.๒๗๐๘

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๘ กันยายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนจระเข้วิทยายน

ด้วย นางสาวเขมนิจ บุญสาลี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๕” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวเขมนิจ บุญสาลี ทำการทดลองใช้เครื่องมือ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ / โทรสาร ๐-๔๓๗๑-๓๑๗๔

หมายเลขโทรศัพท์นิตินิติ ๐-๔๕๑๖-๔๒๔๐๗



ที่ อว ๐๖๐๕.๕(๒)/๒๕๔๒

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๖ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๕

ด้วย นางสาวเขมนิจ บุญสาสิทธิ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๕” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจณี เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวเขมนิจ บุญสาสิทธิ์ เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการจัดทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี เพื่อนิตินจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ / โทรสาร ๐-๔๓๗๔-๓๑๗๔

หมายเลขโทรศัพท์นิติน ๐-๔๕๑๖-๙๒๙๐๗



ที่ อว 0605.5(2)/ว3259

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

24 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการพัฒนาหลักสูตร

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม

ด้วย นางสาวเขมนิจ บุญสาลี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการพัฒนาหลักสูตร เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-4371-3174

หมายเลขโทรศัพท์นิต 0-951692907



ที่ อว 0605.5(2)/ว3259

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

24 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการพัฒนาหลักสูตร

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนครขอนแก่น

ด้วย นางสาวเขมนิจ บุญสาส์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการพัฒนาหลักสูตร เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-4371-3174

หมายเลขโทรศัพท์นิสิต 0-951692907



ที่ อว 0605.5(2)/ว3259

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

24 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการพัฒนากลยุทธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแฮดศึกษา

ด้วย นางสาวเขมนิจ บุญสาลี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการพัฒนากลยุทธ์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-4371-3174

หมายเลขโทรศัพท์นิต 0-951692907



ที่ อว 0605.5(2)/ว3259

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

24 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการพัฒนาหลักสูตร

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบัวใหญ่พิทยาคม

ด้วย นางสาวเขมนิจ บุญสาลี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการพัฒนาหลักสูตร เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-4371-3174

หมายเลขโทรศัพท์นิสิต 0-951692907



ที่ อว 0605.5(2)/ว3458

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

16 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ด้วย นางสาวเขมนิจ บุญสาลี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในงานวิทยานิพนธ์ กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-4371-3174

หมายเลขโทรศัพท์นิต 0-951692907



ที่ อว 0605.5(2)/ว3458

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

16 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร. วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ด้วย นางสาวเขมนิจ บุญสาส์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในงานวิทยานิพนธ์ กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-4371-3174

หมายเลขโทรศัพท์นิสิต 0-951692907



ที่ อว 0605.5(2)/ว3458

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

16 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนนท์

ด้วย นางสาวเขมนิจ บุญสาลี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในงานวิทยานิพนธ์ กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-4371-3174

หมายเลขโทรศัพท์นิสิต 0-951692907



ที่ อว 0605.5(2)/ว3458

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

16 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายสัมฤทธิ์ พรสุวรรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบัวใหญ่พิทยาคม

ด้วย นางสาวเขมนิจ บุญสาลี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในงานวิทยานิพนธ์ กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-4371-3174

หมายเลขโทรศัพท์นิตินิต 0-951692907



ที่ อว 0605.5(2)/ว3458

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

16 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.เชษฐา คำคล่อง ผู้อำนวยการโรงเรียนสมเด็จพระญาณสังวรในพระสังฆราชูปถัมภ์

ด้วย นางสาวเขมนิจ บุญสาลี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในงานวิทยานิพนธ์ กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โอมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ /โทรสาร 0-4371-3174
หมายเลขโทรศัพท์นิต 0-951692907



ที่ อว 0605.5(2)/ว3458

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

16 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร. สิรินันท์ สุรไพฑูรย์ แซ่ฝูง ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ด้วย นางสาวเขมนิจ บุญสาลี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในงานวิทยานิพนธ์ กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-4371-3174

หมายเลขโทรศัพท์นิต 0-951692907



ที่ อว 0605.5(2)/ว3458

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

16 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายไพรินทร์ พลเยี่ยม ผู้ช่วยผู้บริหารกลุ่มบริหารงานวิชาการ โรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม

ด้วย นางสาวเขมนิจ บุญสาส์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในงานวิทยานิพนธ์ กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-4371-3174

หมายเลขโทรศัพท์นิต 0-951692907

ประวัติผู้เขียน

| | |
|----------------------|---|
| ชื่อ | นางสาวเขมนิจ บุญสาลี |
| วันเกิด | วันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2529 |
| สถานที่เกิด | อำเภอวังสามหมอ จังหวัดอุดรธานี |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน | บ้านเลขที่ 415 หมู่ที่ 6 บ้านวังสามหมอ ตำบลวังสามหมอ อำเภอวังสามหมอ จังหวัดอุดรธานี รหัสไปรษณีย์ 41280 |
| ตำแหน่งหน้าที่การงาน | ครู อันดับ คศ. 1 |
| สถานที่ทำงานปัจจุบัน | โรงเรียนทุ่งใหญ่รัตนศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เลขที่ 126 หมู่ที่ 5 ตำบลบ้านฝาง อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40170 |
| ประวัติการศึกษา | พ.ศ. 2548 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนวังสามหมอวิทยาคาร จังหวัดอุดรธานี พ.ศ. 2551 ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2564 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม |

พูนุ์ ปณุ์ ทิโต ชีเว