

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม และนอกเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม และเพื่อพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวิจัยครั้งนี้มี 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การศึกษาแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ กลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษาได้แก่ โรงเรียนที่เปิดสอนระดับชั้นปฐมวัยถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 เขต 2 และเขต 3 จำนวน 52 โรงเรียน ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนที่ทำหน้าที่หัวหน้าสายชั้น ครูผู้สอนที่ทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวน 246 คน และได้ดำเนินการศึกษาเชิงลึกโดยการศึกษาค้นคว้า เอกสาร สังเกต และสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนที่ทำหน้าที่หัวหน้าสายชั้น ครูผู้สอนที่ทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 เขต 2 และ เขต 3 จำนวน 3 โรงเรียน และนอกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 เขต 2 และ เขต 3 จำนวน 2 โรงเรียน รวมเป็น 5 โรงเรียน ผู้ให้การสัมภาษณ์ จำนวน 20 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลหรือองค์ความรู้ที่สำคัญในการกำหนดแนวทาง หรือวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ระยะที่ 2 การพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นการวางแผน (Planning) ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ (Action) ขั้นการสังเกตและประเมินผล (Observation) และ ขั้นการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (Reflection) โดยดำเนินการ จำนวน 2 รอบ วิธีดำเนินการเริ่มด้วยการเตรียมการก่อนการพัฒนา โดยการนำคณะครูและบุคลากรไปศึกษาดูงานในโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

และมีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อสร้างความตระหนัก และสร้างความรู้ความเข้าใจในองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโรงเรียน รวมถึงแนวปฏิบัติ และการทดลองปฏิบัติตามกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการในประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ องค์การแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators : KPIs) ให้สอดคล้องกับการพัฒนา การกำหนด โครงการ กิจกรรมเพื่อการพัฒนา และการสร้างเครื่องมือตรวจ ติดตาม วัดและประเมินผลการพัฒนา โดยผู้วิจัย คณะครู และ บุคลากรของโรงเรียนเมืองวาปีปทุมได้เข้ามามี ส่วนร่วมในการปฏิบัติ ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยได้บันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องในระหว่างปฏิบัติกิจกรรมตาม โครงการต่าง ๆ มีการนิเทศ ติดตาม กำกับ และประเมินผลการดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาโดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ตามที่ระบุไว้ในโครงการ และใช้การประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ เมื่อได้ดำเนินการครบทุกขั้นตอนแล้ว ผู้วิจัยได้ประมวลผลข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวบรวมไว้ทั้งหมด และจัดทำรายงานผลการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากนั้นผู้วิจัยได้เชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก จำนวน 5 คน มาประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจาก การพัฒนา โดยผู้เชี่ยวชาญได้มาตรวจเยี่ยมสถานศึกษา ตรวจสอบ ร่องรอยหลักฐาน เอกสารต่าง ๆ รวมถึงการสังเกต การสอบถาม และการสัมภาษณ์ คณะครู บุคลากร และนักเรียน เพื่อรวบรวมหลักฐานข้อมูลประกอบการพิจารณาประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยใช้แบบประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และ ได้เขียนรายงานผลการวิจัยเพื่อเผยแพร่ต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยในครั้งนี้ สรุปได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีวิธปฏิบัติที่เป็นเลิศโดยใช้แบบสอบถาม และจากการศึกษาเชิงลึก ได้แนวทางในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 48 แนวทาง ดังนี้

1.1 ปัจจัยการพัฒนาคูและบุคลากรในโรงเรียน มี 5 แนวทาง คือ (1) โรงเรียนมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย นโยบาย แผนงานและมาตรการในการพัฒนาคูและบุคลากรอย่าง

ต่อเนื่อง ชัดเจน (2) โรงเรียนมีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการปฏิบัติ หน้าที่อื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง (3) โรงเรียนสนับสนุนให้ครูและบุคลากรศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น (4) โรงเรียนจัดให้มีระบบครูเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการเรียนรู้ และ (5) โรงเรียนจัดกิจกรรมศึกษาดูงานเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

1.2 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 5 แนวทาง คือ (1) ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการ โรงเรียน (2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการ กระจายอำนาจ แบ่งงาน กำหนดภาระงาน และมอบหมายงานที่เหมาะสมให้ครูและบุคลากร รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ใช้การเสริมแรง และการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โรงเรียน (3) ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้ครูและบุคลากรตามขอบข่ายและภารกิจของการ บริหาร และจัดการสถานศึกษา (4) ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้น สร้างความตระหนัก และ พัฒนาให้ครูและบุคลากรรู้จักใช้ภาวะผู้นำผู้ตาม ในการปฏิบัติงาน และ (5) โรงเรียนจัดอบรม ครู และบุคลากร ส่งเข้ารับการอบรม จัด โครงการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลง

1.3 ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มี 5 แนวทาง คือ (1) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูและบุคลากรรู้จักศึกษาค้นคว้าจาก แหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลายทั้งในและนอกโรงเรียน (2) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดบรรยากาศ แห่งความเป็นกัลยาณมิตร เชื้อถือไว้วางใจและจริงใจต่อกัน (3) โรงเรียนจัดกิจกรรมให้ความรู้ ความเข้าใจ สร้างความตระหนักให้เห็นประโยชน์ ความจำเป็น และปฏิบัติกิจกรรมส่งเสริม วัฒนธรรมการเรียนรู้ (4) โรงเรียนใช้วิธีการประชุมเพื่อนำเสนอผลงาน ขยายผลองค์ความรู้ มีการนิเทศแบบคลินิก มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้และระหว่างสายชั้น และ (5) โรงเรียนสร้างวัฒนธรรมการคิดนอกกรอบ

1.4 ปัจจัยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของ โรงเรียน มี 7 แนวทาง คือ (1) โรงเรียนเปิด โอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน (2) โรงเรียน จัดทำคำรับรอง การปฏิบัติราชการเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ปลูกฝังให้แต่ละคน คิดดี ทำดี ปฏิบัติดี (3) โรงเรียนจัดทำวิสัยทัศน์ในแต่ละสายชั้นก่อนแล้วบูรณาการนำไปสู่วิสัยทัศน์ระดับ โรงเรียน โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก (4) โรงเรียนจัดประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อ ระดม ความคิดเห็น ศึกษากรอบภาระงาน และความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง วิพากษ์ แลกเปลี่ยน

ความคิดเห็นในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน (5) โรงเรียนสร้างความรู้ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของโรงเรียนให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ (6) โรงเรียนจัดให้ครูและบุคลากร รายงานผลการปฏิบัติงาน และประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน และ (7) ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำทางวิชาการมีวิสัยทัศน์ และให้ความสำคัญต่อครู และบุคลากร

1.5 ปัจจัยโครงสร้างของโรงเรียน มี 3 แนวทาง คือ (1) โรงเรียนแบ่งขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาออกเป็น 4 งาน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปโดยมอบหมายให้รองผู้บริหารสถานศึกษารับผิดชอบงานแต่ละขอบข่าย และมอบหมายให้ครู บุคลากรรับผิดชอบ (2) โรงเรียนสอบถามความสนใจของครูและบุคลากร และมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ ความถนัด และความสนใจ และ (3) โรงเรียนแต่งตั้งหัวหน้างานแต่ละงาน หัวหน้าสายชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และผู้รับผิดชอบ ตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจ

1.6 ปัจจัยการจูงใจในการปฏิบัติงาน มี 7 แนวทาง คือ (1) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร ได้ปฏิบัติงานตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจ (2) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วม ในการดำเนินงานของโรงเรียน (3) โรงเรียนมอบหมายงานให้ครูและบุคลากรตามคำสั่งอย่างชัดเจน มีการนิเทศ ให้กำลังใจ และแนะนำอย่างต่อเนื่อง (4) โรงเรียนเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน (5) โรงเรียนปลุกฝังให้ครู และบุคลากรมีความตระหนักและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (6) โรงเรียนส่งเสริมและช่วยเหลือให้ครูและบุคลากรจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนให้มีวิทยฐานะที่สูงขึ้น และ (7) ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

1.7 ปัจจัยความมีประสิทธิภาพผลของโรงเรียน มี 6 แนวทาง คือ (1) โรงเรียนระดมทรัพยากรจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษาของโรงเรียน (2) โรงเรียนใช้การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน (3) โรงเรียนจัดอบรมครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน (4) โรงเรียนจัดกิจกรรมส่งเสริมทางวิชาการ อย่างต่อเนื่อง (5) โรงเรียนจัดหาวัสดุอุปกรณ์ จัดสภาพแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ที่ช่วยส่งเสริมให้นักเรียนมีความพร้อมเพื่อการเรียนรู้ตามหลักสูตร และ (6) โรงเรียนมีการนิเทศ ติดตามผล ประเมินผล เพื่อวางแผนพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ตลอดปีการศึกษา

1.8 ปัจจัยการจัดการความรู้และสารสนเทศในโรงเรียนมี 3 แนวทาง คือ

(1) โรงเรียนจัดห้องคอมพิวเตอร์ จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้นักเรียน และ ครู บุคลากร ได้สืบค้นข้อมูล และศึกษาค้นคว้าตลอดเวลา และอย่างเพียงพอ (2) โรงเรียนจัดกิจกรรม ส่งเสริมการเรียนรู้การเผยแพร่ความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้แก่ครู และบุคลากรด้วย วิธีการต่าง ๆ และ (3) โรงเรียนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทั้งในการบริหารจัดการ และการจัด กิจกรรมการเรียน การสอน

1.9 ปัจจัยการพัฒนานวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี มี 4 แนวทาง คือ

(1) โรงเรียนจัดอบรมครูเพื่อพัฒนาสื่อ/นวัตกรรมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน (2) โรงเรียน สนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อย่างเพียงพอ (3) โรงเรียน สนับสนุนครูและบุคลากร เข้ารับการอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อการใช้เทคโนโลยีในการ ปฏิบัติงาน และ (4) โรงเรียนสนับสนุนครูและบุคลากรจัดทำวิจัยในชั้นเรียน

1.10 ปัจจัยการเรียนรู้ร่วมกัน มี 3 แนวทาง คือ (1) โรงเรียนจัดตั้งโรงเรียน เครือข่ายเพื่อการเรียนรู้และการบริหารจัดการ (2) โรงเรียนส่งเสริมให้ครูและบุคลากร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และ (3) โรงเรียนจัดประชุมครูครู และบุคลากร เป็นประจำทุกเดือน เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้ร่วมกัน

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1 ผลการดำเนินการพัฒนา โรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ในรอบที่ 1

2.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน เมืองวาปีปทุม ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์กิจกรรมหลักเพื่อจัดทำแนวทางการพัฒนาโรงเรียน เมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้รวมกิจกรรมทั้งหมดเข้าเป็นโครงการตาม ยุทธศาสตร์หลัก(ปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้) ได้ยุทธศาสตร์หลัก จำนวน 6 ปัจจัย 14 กิจกรรมหลัก และ 7 โครงการ ดังนี้

1) ปัจจัยการจูงใจในการปฏิบัติงาน มี 4 กิจกรรม ได้แก่ (1) พิจารณา ความดีความชอบด้วยความยุติธรรม (2) ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพครู (3) ยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณ และ (4) จัดระบบสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อย่าง เหมาะสม รวมกิจกรรม เป็น 1 โครงการ คือ โครงการเสริมสร้างขวัญ กำลังใจและประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน

2) ปัจจัยความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน มี 2 กิจกรรม ได้แก่

(1) ปรับปรุงห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ และจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม และ (2) พัฒนาคุณภาพของโรงเรียน รวมกิจกรรม เป็น 2 โครงการ คือ (1) โครงการพัฒนาห้องสมุดแหล่งเรียนรู้และสภาพแวดล้อมในโรงเรียน และ (2) โครงการส่งเสริมความเลิศทางวิชาการ

3) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 3 กิจกรรม ได้แก่ (1) กระจายอำนาจและมอบหมายงานตามความถนัดและความสนใจ (2) ใช้ความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน และ (3) ใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมกิจกรรม เป็น 1 โครงการ คือ โครงการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4) ปัจจัยการพัฒนานวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี มี 2 กิจกรรม ได้แก่ (1) ส่งเสริมการจัดทำสื่อ/นวัตกรรม และ (2) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน รวมกิจกรรม เป็น 1 โครงการ คือ โครงการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้

5) ปัจจัยการจัดการความรู้และสารสนเทศใน โรงเรียน มี 2 กิจกรรม ได้แก่ (1) ส่งเสริมการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และ (2) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมกิจกรรม เป็น 1 โครงการ คือ โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน

6) ปัจจัยการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียน มี 1 กิจกรรม ได้แก่ (1) ส่งเสริมการศึกษาอบรม ใฝ่เรียนใฝ่รู้ และ การปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง รวมกิจกรรม เป็น 1 โครงการ คือ โครงการพัฒนาครู และบุคลากรมืออาชีพ

2.1.2 ผลการบรรลุผลสำเร็จโดยรวมด้านลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการทั้ง 7 โครงการ ในการวิจัย รอบที่ 1

การบรรลุผลสำเร็จด้านลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การในการวิจัยรอบที่ 1 สรุปให้เห็นภาพความสำเร็จโดยรวม ดังนี้

ระดับบุคคล

การบรรลุผลสำเร็จตามลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับบุคคล พบว่า บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ 3 ข้อ คือ มีความตระหนักในความสำคัญของการเรียนรู้ มีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง และ มีความรู้สึกเป็น

เข้าของ ผูกพัน มี ความคาดหวังสูง และมีความท้าทาย และมีเพียง 1 ข้อที่ต้องนำไปพัฒนาต่อในการวิจัยรอบที่ 2 คือ มีความกระตือรือร้น ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ และเรียนรู้ตลอดชีวิต

ระดับกลุ่ม

การบรรลุผลสำเร็จตามลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับกลุ่ม พบว่า บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ 3 ข้อ คือ มีการสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกัน มีการสร้างทีมงานและทำงานเป็นทีม และ มีการยอมรับในความสามารถ และความแตกต่างระหว่างบุคคลและมีเพียง 1 ข้อที่ต้องนำไปพัฒนาต่อในการวิจัยรอบที่ 2 คือ บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้และมีค่านิยมเชิงบวกในการมีส่วนร่วม

ระดับองค์การ

การบรรลุผลสำเร็จตามลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับองค์การ พบว่า บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ 2 ข้อ คือ มีการพัฒนาบุคลากรและองค์การอย่างต่อเนื่อง และมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม และมี 4 ข้อที่ต้องนำไปพัฒนาต่อในการวิจัยรอบที่ 2 คือ มีระบบ การเสริมแรงและให้รางวัลใน การทำงาน มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เกิดขึ้นและ มีการมุ่งเน้นคุณภาพ กำหนดตัวชี้วัดสภาพความสำเร็จ และระบบการติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

2.2 ผลการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในรอบที่ 2

2.2.1 สรุปผลการปรับปรุงกิจกรรมการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และดัชนีชี้วัดความสำเร็จของ โครงการ มีโครงการที่ได้ปรับปรุงกิจกรรมการพัฒนา รวม 4 โครงการ ดังนี้ (1) โครงการพัฒนาห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมในโรงเรียน (2) โครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ (3) โครงการพัฒนานวัตกรรม และเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้และ (4) โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน

2.2.2 สรุปผลการปรับปรุงกิจกรรมการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และดัชนีชี้วัดความสำเร็จของ โครงการทั้ง 4 โครงการที่นำมาดำเนินการพัฒนาใหม่ในการดำเนินการวิจัยรอบที่ 2 มี 12 กิจกรรม ดังนี้ (1) จัดซื้อหนังสือ สื่อ วัสดุเพิ่มเติมให้เพียงพอต่อความต้องการของนักเรียน ครู บุคลากร และชุมชน (2) จัดกิจกรรม/มอบหมายงานให้นักเรียนศึกษาค้นคว้าจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ (3) จัดกิจกรรมรณรงค์การอ่าน และการเขียนหรือกิจกรรมส่งเสริมการอ่าน และการเขียนอย่างต่อเนื่อง โดยให้คณะครูและนักเรียนแต่ละสายชั้นมี

ส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมร่วมกับคณะกรรมการห้องสมุดโรงเรียน (4) จัดกิจกรรมชุมนุมตามกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อให้ให้นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมตามความถนัด และความสนใจ (5) ศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคลแล้วจัดกิจกรรมให้ตรงตามศักยภาพรวมถึงการจัดสื่อ วัสดุ นวัตกรรมมาให้เพียงพอและสอดคล้องตามศักยภาพของนักเรียน (6) พัฒนาทักษะในการผลิตพัฒนา และใช้สื่อนวัตกรรมที่เป็นเทคโนโลยีของครู โดยมีครูที่เลี้ยงคอยแนะนำ (7) พัฒนาคู่มือการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอน โดยมีครูที่เลี้ยงคอยแนะนำ (8) สนับสนุนงบประมาณในการจัดหาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้เพียงพอ (9) สนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ให้เพียงพอ (10) เพิ่มความเร็วของระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงขึ้นอีก (11) เพิ่มจุดรับสัญญาณเครือข่ายไร้สายให้ครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่ของโรงเรียน และ (12) มีการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการสืบค้นข้อมูลการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศโดยให้ครูที่มีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศคอยเป็นที่เลี้ยงแนะนำ

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ปรากฏผล ดังนี้

3.1 ระดับบุคคล ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมแล้ว อยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณารายชื่อแล้วพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 5 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ผูกพัน มีความคาดหวังสูง และความท้าทาย มีความรับผิดชอบ ในการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีความตระหนักในความสำคัญของการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการใช้เทคโนโลยี และ นวัตกรรมในการปฏิบัติงาน และมีการคิดอย่างเป็นระบบ ริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งพัฒนาโดยรวม

3.2 ระดับกลุ่ม ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับกลุ่มที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมแล้ว อยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ มีการสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกัน มีการสร้างทีมงาน และทำงานเป็นทีม และมีการเพิ่มเติมความรู้ และทักษะของการทำงานเป็นทีม

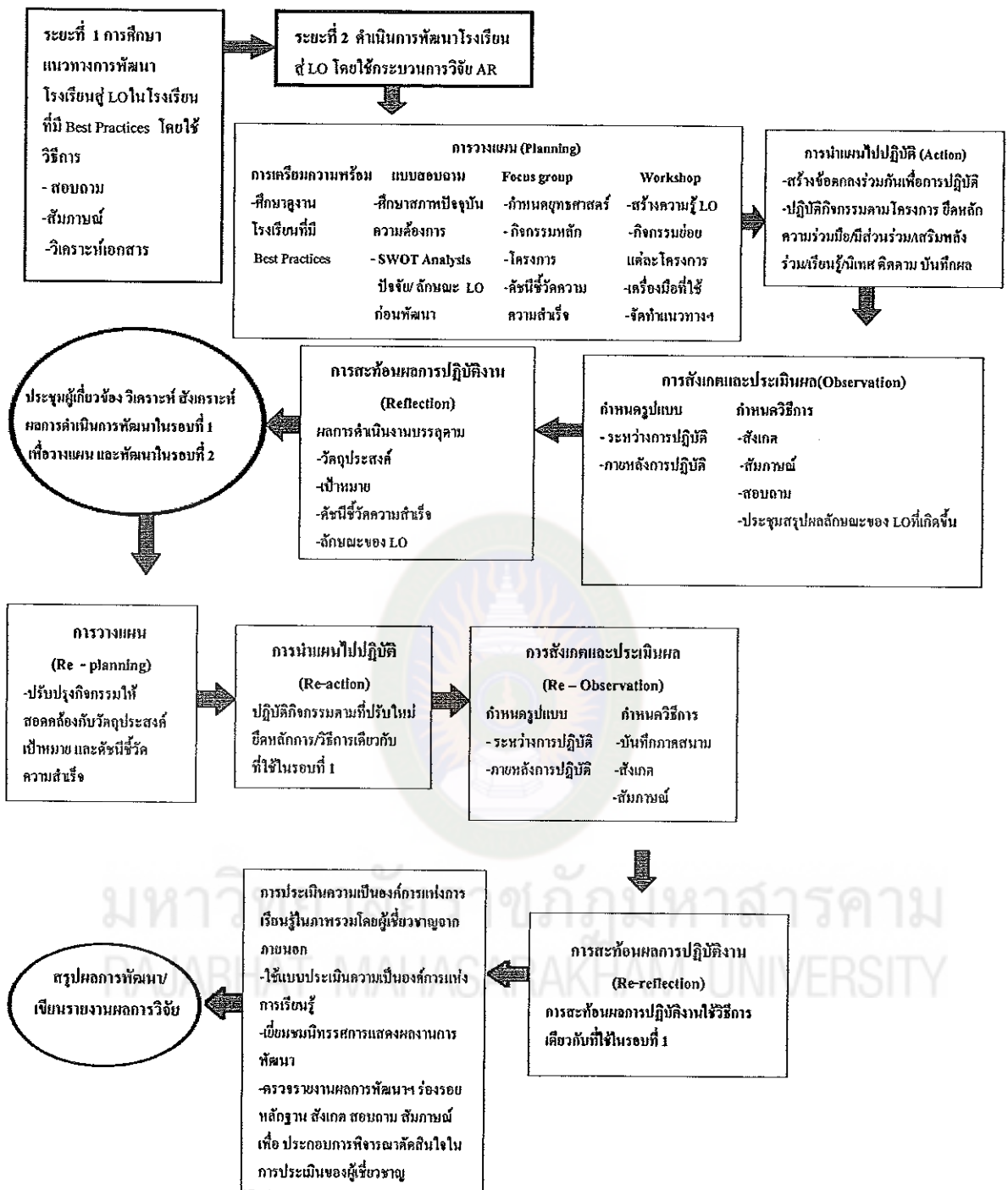
3.3 ระดับองค์กร ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับองค์กรที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมแล้ว อยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 7 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหา

น้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ มีระบบเสริมแรงและให้รางวัลในการทำงาน มีการพัฒนานุเคราะห์และองค์การอย่างต่อเนื่อง มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เกิดขึ้นอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้ของบุคคลเพื่อเผยแพร่ออกไปในวงกว้าง และมีระบบข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

บทเรียนที่ได้จากการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในครั้งนี้ นอกจากจะได้ค้นพบองค์ความรู้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยแล้ว ผู้วิจัยยังได้เรียนรู้และพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. กระบวนการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัยได้ดำเนินการพัฒนาโรงเรียนตามแนวทางการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ รวมทั้งกระตุ้น เสริมแรงให้ครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียร่วมกัน ดำเนินการตามแนวทางที่กำหนด โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการครบ 2 วงรอบ ตามขั้นตอน คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การนำแผนไปปฏิบัติ (Action) 3) การสังเกตและประเมินผล (Observation) และ 4) การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (Reflection) ซึ่งทั้ง 4 ขั้นตอน มีลักษณะของ การดำเนินการอย่างต่อเนื่องไม่สามารถแยกจากกันได้โดยเด็ดขาด และใช้วิธีศึกษาทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยวิธีการที่สำคัญ ได้แก่ การใช้แบบสอบถาม การสังเกตการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ห้วงการ โดยใช้เทคนิค SWOT analysis การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ(Workshop) ผู้วิจัยขอสรุปกระบวนการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแผนภาพดังแผนภาพที่ 7



แผนภาพที่ 7 สรุปกระบวนการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการถือว่าเป็นวิธีการสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพครูเนื่องจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการวิจัยที่ผู้วิจัย คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน

นั้น สิ่งที่ต้องทำวิจัยคือแนวทางการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหา และพัฒนาหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้าบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน วิธีการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ คือ กระบวนการทำงานตามภารกิจปกติที่ดำเนินงานเป็นวงจรต่อเนื่อง และเป็น การสะท้อนผลการปฏิบัติงานของตนเอง โดยเริ่มต้นที่การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การ สังเกตและประเมินผล และการสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาในวงรอบ ต่อไป โดยนับว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการจึงเป็นการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร ได้เรียนรู้วิธีการ วิจัยเพื่อพัฒนา และทำความเข้าใจในวิชาชีพของตนเอง เป็นการเสริมพลังอำนาจครูที่ร่วมวิจัย ได้พัฒนาวิชาชีพด้วยความรู้ความสามารถและดุลยพินิจของตนเอง

3. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินการพัฒนา

การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในครั้งนี้ บรรลุผล สำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และดัชนีชี้วัดความสำเร็จ และผลการประเมินลักษณะของ องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับ องค์กร เป็นเพราะปัจจัยแห่งความสำเร็จดังต่อไปนี้

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และบุคลากร มีอุดมการณ์ มีหัวใจของ นักพัฒนา มุ่งพัฒนาทุกสิ่งทุกอย่างด้วยความเสียสละ มุ่งมั่น และจริงใจ มีความรู้รักสามัคคีเป็น กัลยาณมิตรที่ดี มีเมตตา เอื้ออาทรต่อกัน เคารพในความคิดเห็นของคนอื่น ยอมรับนับถือและ ไว้วางใจกัน มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่มองการณ์ไกล มีจิตสำนึกของความเป็นครูมืออาชีพ และ เป็นครูผู้มีแต่ให้ จึงทำให้บรรลุผลสำเร็จในการพัฒนาดังกล่าว

3.2 การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของครู และบุคลากร การเรียนรู้ของครู และบุคลากรถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น การส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนา ศึกษาอบรมอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูด้วยกัน หรือเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริม ให้ครูไปเรียนไปรู้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างหลากหลาย มีการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการ ปรับปรุง พัฒนา และการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน ให้การเรียนรู้ การตัดสินใจ และการ แก้ปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นด้วยตัวครูเอง ส่งผลให้ครูและบุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ซึ่งช่วย ส่งผลให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และบุคลากร ได้ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา และกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยผ่านกระบวนการศึกษา อบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง

3.4 ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และมอบหมาย ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ใช้การจูงใจ และการเสริมแรงในการปฏิบัติงาน ใช้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในตัว ครู และบุคลากร

3.5 ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักการมีส่วนร่วมของ ครูบุคลากรในการดำเนินการพัฒนา ทุกขั้นตอน

3.6 ผู้บริหารโรงเรียนจัดวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ สิ่งอำนวยความสะดวก ต่าง ๆ อย่างเพียงพอ และจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนา

4. จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการพัฒนา

4.1 กิจกรรมการพัฒนาบาง โครงการจำเป็นต้องใช้เวลาในการปฏิบัติและ พัฒนาอย่างต่อเนื่องจึงจะทราบผลที่สมบูรณ์ และน่าเชื่อถือ เช่น โครงการพัฒนานวัตกรรมและ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้ โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการ เรียนรู้ และการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน แต่เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่อง เวลา งบประมาณ จึงจำเป็นต้องสรุปผลการพัฒนาตามข้อมูลที่มีอยู่ ซึ่งผลการวิจัยที่ได้อาจขาดความชัดเจน หรือ คลาดเคลื่อนไป จากความเป็นจริง

4.2 เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องเวลา งบประมาณ ความรู้และประสบการณ์ ในการวิจัยของผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัยอาจทำให้การเก็บรวบรวมข้อมูล การอธิบายปรากฏการณ์ที่ ศึกษา การตีความและลงข้อสรุปคลาดเคลื่อนได้

4.3 เนื่องจากมีครู และบุคลากรบางส่วน โดยเฉพาะกลุ่มครูและบุคลากรที่มี อายุมากและอยู่ในวัยใกล้เกษียณอายุราชการ ขาดทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยี สารสนเทศ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา

4.4 อาคารสถานที่ไม่เพียงพอ คณะครูสายชั้นอนุบาลปีที่ 1-2 และชั้น ประถมศึกษาปีที่ 1-4 ไม่มีห้องพักรูเป็นเอกเทศ ทำให้ไม่สะดวกในการปฏิบัติงาน และเป็น อุปสรรคต่อการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน

อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่องการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ครั้งนี้ ได้ข้อ ค้นพบที่สำคัญ ๆ ตามวัตถุประสงค์หลายประการ ผู้วิจัยจึงได้อภิปรายผลในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศโดยใช้แบบสอบถาม และจากการศึกษาเชิงลึกโดยการศึกษารายเอกสาร สังเกต และสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้แนวทางในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามประเด็นปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1.1 การพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียน มี 5 แนวทาง ได้แก่ 1) โรงเรียนมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย นโยบาย แผนงานและมาตรการในการพัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ชัดเจน 2) โรงเรียนมีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง 3) โรงเรียนสนับสนุนให้ครูและบุคลากรศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น 4) โรงเรียนจัดให้มีระบบครูเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการเรียนรู้ และ 5) โรงเรียนจัดกิจกรรมศึกษาดูงานเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 125-137) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ปัจจัยการพัฒนาครูและทีมงานสามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสุรัตน์ ดวงชาตม (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า เทคนิคการพัฒนาบุคลากร โดยใช้วัฒนธรรมการเรียนรู้คือ นวัตกรรมในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอดต์ และ เรย์ โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994 : 51-57) กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาตนเอง มีหลักสูตรการอบรมสัมมนาจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 5 แนวทาง ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการ โรงเรียน 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระจายอำนาจแบ่งงาน กำหนดภาระงาน และมอบหมายงานที่เหมาะสมให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ใช้การเสริมแรง และการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โรงเรียน 3) ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้ครูและบุคลากรตามขอบข่ายและภารกิจของการบริหารและจัดการสถานศึกษา 4) ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้น สร้างความตระหนัก และ พัฒนาให้ครูและบุคลากรรู้จักใช้ภาวะผู้นำผู้ตาม ในการปฏิบัติงาน 5) โรงเรียนจัดอบรมครู และบุคลากร ส่งเข้ารับการอบรม จัดโครงการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศเพื่อรองรับการ

เปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2545 : 163-171) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ พบว่า ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และจำเริญ จิตรหลัง (2550 : 129-140) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ไคเซอร์ (Kaiser, 2000 : Abstract) ได้ศึกษาการสำรวจรูปแบบการเรียนรู้ในองค์การ พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้

1.3 การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มี 5 แนวทาง ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูและบุคลากรรู้จักศึกษาค้นคว้าจากแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลายทั้งใน และนอก โรงเรียน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดบรรยากาศแห่งความเป็นกันเองมิตร เชื้อถือใ่ว่างใจ และจริงใจต่อกัน 3) โรงเรียนจัดกิจกรรมให้ความรู้ ความเข้าใจ สร้างความตระหนัก ให้เห็นประโยชน์ ความจำเป็น และปฏิบัติกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ ความรับผิดชอบ การตรงต่อเวลา และค่านิยมที่ดีงามของโรงเรียน 4) โรงเรียนใช้วิธีการประชุมเพื่อนำเสนอผลงาน ขยายผลองค์ความรู้ มีการนิเทศแบบคลินิก มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้และระหว่างสายชั้น 5) โรงเรียนสร้างวัฒนธรรมการคิดนอกกรอบแล้วนำเสนอผลงานที่ปฏิบัติเป็นเลิศของแต่ละคน แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จำเริญ จิตรหลัง (2550 : 61-64) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัย การจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ พบว่า ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ สุชาติ ใจภักดี (2550 : 264-267) ได้ศึกษารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย พบว่า วัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การเป็นองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ เบ็นเน็ตท์ และ โอเบรียน (Bennette and O'Brien, 1994 : 77-79) พบว่า บรรยากาศเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.4 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน มี 7 แนวทาง ได้แก่ 1) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน 2) โรงเรียน

จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ปลูกฝังให้แต่ละคน คิดดี ทำดี ปฏิบัติดี 3) โรงเรียนจัดทำวิสัยทัศน์ในแต่ละสายชั้นก่อนแล้วบูรณาการนำไปสู่วิสัยทัศน์ระดับโรงเรียน โดย ยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก 4) โรงเรียนจัดประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อระดมความคิดเห็น ศึกษากรอบภาระงาน และความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องวิพากษ์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน 5) โรงเรียนสร้างความรู้ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของโรงเรียนให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ 6) โรงเรียนจัดให้ครู และบุคลากร รายงานผลการปฏิบัติงาน และประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน และ 7) ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์ และให้ความสำคัญต่อครู และบุคลากร แนวทางเหล่านี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชณี สารรัตนะ (2545 : 23-32) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยการตัดสินใจร่วม และมีวิสัยทัศน์ส่งผลโดยตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และจำเริญ จิตรหลัง (2550 : 129-140) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ พบว่า ปัจจัยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฟอร์ด (Ford, 1997 : Abstract) ได้ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระบบราชการ พบว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำให้ผู้นำและเจ้าหน้าที่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

1.5 โครงสร้างของโรงเรียน มี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) โรงเรียนแบ่งขอบข่ายและภารกิจ การบริหารและจัดการสถานศึกษาออกเป็น 4 งาน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยมอบหมายให้รองผู้บริหารสถานศึกษารับผิดชอบงานแต่ละขอบข่าย และมอบหมายให้ครู บุคลากรรับผิดชอบ 2) โรงเรียนสอบถามความสนใจของครูและบุคลากร และมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ ความถนัด และความสนใจ 3) โรงเรียนแต่งตั้งหัวหน้างานแต่ละงาน หัวหน้าสายชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และรับผิดชอบ ตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจ แนวทางเหล่านี้สอดคล้องกับผลงการวิจัยของ ลือชัย จันทร์โป้ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยโครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปาริชาติ คุณเปลี่ยม (2548 : 113-120) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนใน

ประเทศไทย พบว่า ระบบโครงสร้างที่สามารถดัดแปลงแก้ไขได้ ชืดหยุ่น ตอบสนองสิ่งที่มากระทบ เป็นองค์ประกอบที่เหมาะสมขององค์การแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ บุษ และคณะ (Bush, Tony and others. 1999 : 181) กล่าวว่า ภารกิจที่สำคัญของโรงเรียนในฐานะองค์การแห่งการเรียนรู้คือจัด โครงสร้างที่ส่งเสริม การติดต่อสื่อสารและความร่วมมือของสมาชิก

1.6 การจูงใจในการปฏิบัติงานมี 7 แนวทาง ได้แก่ 1) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจ 2) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วม ในการดำเนินงานของโรงเรียน 3) โรงเรียนมอบหมายงานให้ครูและบุคลากรตามคำสั่งอย่างชัดเจน มีการนิเทศ ให้กำลังใจ และแนะนำ อย่างต่อเนื่อง 4) โรงเรียนเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน 5) โรงเรียนปลูกฝังให้ครู และบุคลากรมีความตระหนักและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน 6) โรงเรียนส่งเสริมและช่วยเหลือให้ครูและบุคลากรจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนให้มีวิทยฐานะที่สูงขึ้น และ 7) ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด แนวทางเหล่านี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จารุณี ดันดิเวชกุล (2549 : 105-114) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ใน โรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด พบว่า การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น โดยให้การชมเชยหรือรางวัลเป็นรูปแบบที่เหมาะสมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และสุรัตน์ ดวงชาตม (2549 : 106) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า การส่งเสริมขวัญกำลังใจเป็นวิธีการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ซิกเลอร์ (Ziegler. 1995 : Abstract) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก พบว่า ขั้นตอนการกระตุ้น ปลูกเร้าเพื่อให้เกิดประสบการณ์ร่วมกันขององค์กรเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.7 ความมีประสิทธิผลของโรงเรียน มี 6 แนวทาง ได้แก่ 1) โรงเรียนระดมทรัพยากรจากครู ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อการมีส่วนร่วม และนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษาของโรงเรียน 2) โรงเรียนใช้การมีส่วนร่วมของสมาคมครู และ ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยการจัดประชุม เพื่อทำความเข้าใจและขอความร่วมมือ 3) โรงเรียนจัดอบรมครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และด้าน

ระเบียบวินัย คุณธรรม และจริยธรรม 4) โรงเรียนจัดกิจกรรมส่งเสริมทางวิชาการ จัดห้องเรียนพิเศษ (เด็กเก่ง เด็กหัวแหลม) จัดสอนซ่อมเสริม และจัดส่งนักเรียนเข้าแข่งขันกิจกรรมทางวิชาการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง 5) โรงเรียนจัดหาวัสดุอุปกรณ์ จัดสภาพแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ที่ช่วยส่งเสริมให้นักเรียนมีความพร้อมเพื่อการเรียนรู้ตามหลักสูตร และ 6) โรงเรียนจัดประชุมครู และบุคลากร เพื่อนิเทศ ติดตามผล ประเมินผล เพื่อวางแผนพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ตลอดปีการศึกษา แนวทางเหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2553 : 214) กล่าวว่า ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารเพื่อความมีประสิทธิผลของโรงเรียนที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีพฤติกรรมกรรมการบริหาร ในสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ คือ 1) มีการแสวงหางบประมาณหรือความร่วมมือเพื่อผู้บริหาร โรงเรียนมีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการบริหารงานและเพื่อการเรียนการสอนได้อย่างเพียงพอและมีคุณภาพ 2) จัดสภาพแวดล้อมให้นักเรียนมีความพร้อมเพื่อการเรียนรู้ตามหลักสูตร และจัดกิจกรรมเสริมต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม 3) จัดให้มีเทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอน ตามศักยภาพที่ควรจะเป็น 4) จัดให้โรงเรียนมีแผนงานทางวิชาการที่ดี และจัดเวลาในการเรียนที่เหมาะสม 5) จัดให้มีการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง และ 6) ได้เน้นความมีคุณภาพเชิงระบบ ทั้งด้านหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล และสอดคล้องกับ เนวิส ,ดิเบลลา และกู๊ด (Nevis, Dibella and Gould. 1995 : 73 – 85) กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของบุช และคณะ (Bush, Tony and others. 1999 : 181) พบว่า ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นปัจจัยที่เชื่อมโยงกับตัวแปรอื่นในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.8 การจัดการความรู้และสารสนเทศใน โรงเรียน มี 3 แนวทางได้แก่

- 1) โรงเรียนจัดห้องคอมพิวเตอร์ จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้นักเรียน และ ครู บุคลากร ได้สืบค้นข้อมูล และศึกษาค้นคว้า ตลอดเวลา และอย่างเพียงพอ 2) โรงเรียนจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ การเผยแพร่ความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้แก่ ครู และบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ และ 3) โรงเรียนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทั้งในการบริหารจัดการ และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน แนวทางเหล่านี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จารุณี ดันติเวชวุฒิกุล (2549 : 105-114) ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ใน โรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด พบว่า การส่งเสริมให้พนักงานมีการจัดการเรียนรู้ การพึ่งพาข้อมูล ข่าวสาร ภูมิความรู้ ภูมิปัญญาเพื่อการตัดสินใจเป็นรูปแบบที่เหมาะสมขององค์กรแห่งการ

เรียนรู้ และสอดคล้องกับ จำเริญ จิตรหลัง (2550 : 129-140) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ พบว่า ปัจจัยเทคโนโลยี สารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ เดวิด (David, 1997 : Abstract) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการ เรียนรู้ในองค์การ พบว่า ความรู้ และระบบข้อมูลสารสนเทศเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะ ก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

1.9 การพัฒนานวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี มี 4 แนวทาง ได้แก่

1) โรงเรียนจัดอบรมครู เพื่อพัฒนาสื่อ/นวัตกรรมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 2) โรงเรียน สนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อย่างเพียงพอ 3) โรงเรียนสนับสนุน ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน 4) โรงเรียนสนับสนุนครูและบุคลากรจัดทำวิจัยในชั้นเรียน แนวทางเหล่านี้สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ สมคิด ศรีอ่อนน้ำ (2547 : 125-137) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการ เรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า เทคโนโลยีและระบบงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับ สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ (2545 : 163-171) ได้ศึกษา การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัด ภาคใต้ พบว่า เทคโนโลยีเป็นตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ รวมทั้งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สแตนเนจ (Stanage, 1996 : Abstract) ได้ ศึกษาการใช้เทคโนโลยีในการสร้างภาวะผู้นำองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า การรู้จักใช้ เทคโนโลยีในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จะช่วยเพิ่มความสะดวกให้กับผู้นำด้านการศึกษา ที่เป็นมืออาชีพ

1.10 การเรียนรู้ร่วมกัน มี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) โรงเรียนจัดตั้งโรงเรียน เครือข่ายเพื่อการเรียนรู้และการบริหารจัดการ 2) โรงเรียนส่งเสริมให้ครูและบุคลากร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และ 3) โรงเรียนจัดประชุมครู และบุคลากรเป็นประจำทุกเดือน เพื่อ แลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้ร่วมกัน แนวทางเหล่านี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ณัฐ วัฒนพานิช (2550 : 110-130) ได้ศึกษารูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับกลุ่ม บุคลากรโรงเรียนในเครือศาสนา พบว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นองค์ประกอบของ รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ สอดคล้องกับ สุชาติ ใจภักดี (2550 : 264-267) ได้ ศึกษาแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย พบว่าการเรียนรู้

ร่วมกันเป็นทีมเป็นองค์ประกอบของรูปแบบการจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฟอร์ด (Ford, 1997 : Abstract) ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบราชการ พบว่า การทำงานเป็นทีมจะช่วยปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 2 ผลการการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2.1 ผลการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในรอบที่ 1-2

2.1.1 ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัย และ ผู้ร่วมวิจัยได้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามโครงการที่กำหนดไว้ในแนวทางการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการทั้ง 4 ขั้นตอน คือ ขั้นการวางแผน (Planning) ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ (Action) ขั้นการสังเกตและประเมินผล (Observation) และขั้นการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (Reflection) จำนวน 2 รอบ ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยได้บันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องในระหว่างปฏิบัติการกิจกรรมตามโครงการต่าง ๆ มีการนิเทศ ติดตาม กำกับ และประเมินผลการดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาโดยใช้เครื่องมือตามที่ระบุไว้ในโครงการ และใช้การประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ นอกจากนี้ยังได้ประยุกต์ใช้หลักและกระบวนการบริหารจัดการคุณภาพองค์กรแนวใหม่ด้วย ได้แก่ (1) การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) (2) การพัฒนาองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) (3) การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management : TQM) และ (4) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) และผู้วิจัย ได้เปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนา ซึ่งผู้บริหาร ครู และบุคลากรได้ดำเนินการร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร ตามกรอบแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ และตามแนวทางการพัฒนาที่ร่วมกันจัดทำไว้ ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ 1) การเตรียมการและเตรียมความพร้อมให้กับครู และบุคลากร โดยการศึกษาดูงานและ โดยใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องกรอบแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดของการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และสร้างความเชื่อมโยง หรือ บูรณาการ กับหลักการแนวคิดทางการบริหารยุคใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูปการศึกษา การบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อให้เกิดแนวคิดในการพัฒนาแบบองค์รวม มี การระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งการพิจารณาตัดสินใจ ประกาศ และประชาสัมพันธ์นโยบายการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่ง

การเรียนรู้ให้เป็นที่รับทราบโดยทั่วกัน รวมถึงการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญ และ ความจำเป็นในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ครู และ บุคลากรได้แสดงออกด้านความคิดเห็น ความรู้สึก และการมีส่วนร่วมในการพัฒนา ร่วมกัน พิจารณาแต่งตั้ง หรือมอบหมายผู้รับผิดชอบ ในการดำเนิน โครงการ หรือกิจกรรมการพัฒนา ต่าง ๆ ในรูปของคณะกรรมการ คณะทำงาน หรือผู้รับผิดชอบโครงการ หรือกิจกรรมการ พัฒนา ต่าง ๆ ร่วมกันกำหนดแนวทางวิธีการพัฒนา การสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล การ ประสานงาน การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการพัฒนา ร่วมกันจัดเตรียม ข้อมูลในภาพรวมของโรงเรียน โดยเฉพาะดัชนีชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการพัฒนา โรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงการนำเสนอข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการ ตัดสินใจเพื่อดำเนินการพัฒนา 2) การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา ความต้องการในการพัฒนา เป็นขั้นของการศึกษาสภาพการปฏิบัติ และความต้องการในการพัฒนา โรงเรียนให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ รวมถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้รู้ระดับสถานภาพการปฏิบัติ ด้านปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับสถานภาพของลักษณะของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาว่า กิจกรรมใด จะต้องดำเนินการก่อน-หลัง ตาม สภาพการปฏิบัติ และ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ซึ่ง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์องค์กร โดยใช้เทคนิค SWOT analysis จัดสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) และจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 3) การ กำหนดเป้าหมายของการพัฒนา เป็นการกำหนดจุดหมาย วัตถุประสงค์ และระดับความสำเร็จ ที่เป็นเป้าหมายของการพัฒนาร่วมกัน โดยยึดเอาลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เป็นจุดหมายของการพัฒนา 4) การกำหนด แนวทางของ การพัฒนา (แผนปฏิบัติการพัฒนา) โรงเรียนได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการครู และ บุคลากรเพื่อระดมความคิดเห็นในการกำหนดแนวทางการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีแนวทางดำเนินการ คือ (1) ศึกษา และวิเคราะห์องค์ประกอบของ ปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (2) ศึกษา สภาพปัจจุบันปัญหา ความ ต้องการในการพัฒนาตามองค์ประกอบของปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (3) กำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนาตามปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ สอดคล้องกับลำดับความต้องการในการพัฒนาของโรงเรียน (4) กำหนดกิจกรรมการพัฒนา ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาที่กำหนดไว้ (5) รวมกิจกรรมทั้งหมดเป็น โครงการตามยุทธศาสตร์ การพัฒนา (6) จัดทำแนวทางการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- (7) นำแนวทางการพัฒนาให้ผู้เชี่ยวชาญ และอาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบและให้คำแนะนำ และ
- (8) ปรับปรุงแก้ไขแนวทาง การพัฒนา ตามคำแนะนำ และนำไปใช้พัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุม ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) การดำเนินการพัฒนา มีแนวทางการดำเนินการ คือ
- (1) โรงเรียนแจ้งให้ครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้มีส่วนได้เสีย รับทราบการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจ และเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนา (2) โรงเรียนแต่งตั้งครูและบุคลากรทุกคนเป็น คณะทำงานรับผิดชอบในการดำเนินงาน กำกับ ติดตาม ประเมินผล และ รายงานผลการ ดำเนินงานตาม โครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ในแนวทางการพัฒนา โดยเน้นการระดมความคิด สร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ และการจัดการความรู้ในการ ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทั้งโรงเรียนในระยะเวลาที่รวดเร็ว
- (3) โรงเรียนดำเนินการตามแนวทางการพัฒนา รวมทั้งกระตุ้น เสริมแรงให้ครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียร่วมกันดำเนินการตามแนวทางที่กำหนด โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ และ 6) การประเมินผลการดำเนินการพัฒนา เป็นการประเมินความสำเร็จของการดำเนิน กิจกรรมตาม โครงการที่กำหนดไว้ในแนวทางการพัฒนา โรงเรียนเมืองวาปีปทุม ให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ และการประเมินผลลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ เกิดขึ้นจากการพัฒนา การประเมินขั้นนี้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ (1) โรงเรียนประเมินตนเอง เมื่อโรงเรียนได้ดำเนินการพัฒนาตาม โครงการในแนวทางการพัฒนา ผ่านมาระยะหนึ่งแล้ว โรงเรียนประเมินผลความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและดัชนีชี้วัดความสำเร็จของ โครงการ และประเมินลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา การประเมิน ตนเอง เป็นการประเมินภายในโรงเรียนเพื่อทบทวน หรือตรวจสอบการพัฒนาที่ผ่านมาว่า มี การพัฒนาตามปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด รวมถึง การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา และเตรียมการพัฒนาในวงรอบต่อไป และ (2) การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เป็นการประเมินผลสรุปรวมของลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา โรงเรียนตามแนวทางการพัฒนา โดยใช้แบบประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัย สร้างขึ้น โรงเรียนได้เชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก จำนวน 5 คน มาประเมินผลการพัฒนาที่ โรงเรียน โดยใช้เวลาในการประเมิน 3 วัน เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้เห็นพัฒนาการของโรงเรียนที่มี การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ใช้ข้อมูลสภาพจริง ที่โรงเรียนได้จัดนิทรรศการแสดงผลงานไว้ รวมถึง การตรวจสอบข้อมูล หลักฐานต่าง ๆ การสังเกตกระบวนการทำงานของครู และบุคลากรการ

ซักถาม การสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกประกอบการประเมินผลความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเพื่อให้ได้ผลการประเมินที่น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ จากการดำเนินการพัฒนาตามขั้นตอนดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้วิจัยได้นำหลักการของกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของ เคมมิส และแม็คแทกการ์ท (Kemmis and Mc Taggart. 1998 ; อ้างอิงมาจาก องอาจ นัยวัฒน์. 2548 : 342-344), (Kemmis and Mc Taggart. 1998 ; อ้างอิงมาจาก ศิริ ถีอาสนา. 2549 : 25) มาประยุกต์ใช้นั่นเอง

2.1.2 ผลการกำหนดแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันกำหนดแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้การจัดสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) และดำเนินการโดยยึดตามองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบ คือ 1) กำหนดยุทธศาสตร์หลัก (Strategic Themes) โดยยึดปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์หลัก และเลือกปัจจัยตามสภาพการปฏิบัติ และสภาพความต้องการของโรงเรียนเท่านั้น 2) กำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators) หรือ กิจกรรมหลัก โดยกำหนดกิจกรรมหลักให้สอดคล้องกับปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามที่ได้กำหนดไว้ในเบื้องต้น หลังจากนั้นนำกิจกรรมหลักไปกำหนดเป็นกิจกรรมย่อย ในช่วงของการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำรายละเอียดของแต่ละโครงการ โดยพิจารณาว่ากิจกรรมนั้น ๆ สามารถก่อให้เกิดลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ในการกำหนดยุทธศาสตร์หลัก และ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์หลัก และดัชนีชี้วัดความสำเร็จให้สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติ และสภาพความต้องการที่มีความจำเป็นเร่งด่วนของครู และบุคลากรในโรงเรียน เพียง 6 ปัจจัย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านการจูงใจในการปฏิบัติงาน 2) ปัจจัยด้านความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน 3) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) ปัจจัยด้านการพัฒนานวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี 5) ปัจจัยด้านการจัดการความรู้และสารสนเทศในโรงเรียน 6) ปัจจัยด้านการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียน ผลการกำหนดแนวทางในการพัฒนาได้ยุทธศาสตร์หลัก (ปัจจัย) จำนวน 6 ปัจจัย 14 กิจกรรมหลัก (ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ) 7 โครงการโดยมีรายละเอียดของโครงการและกิจกรรม ดังนี้

1) โครงการเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มี 4 กิจกรรมหลัก ได้แก่ 1) พิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม 2) ส่งเสริม

ความก้าวหน้าในวิชาชีพครู 3) ยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณ และ 4) จัดระบบสวัสดิการ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

2) โครงการพัฒนาห้องสมุดแหล่งเรียนรู้และสภาพแวดล้อมในโรงเรียน มี 1 กิจกรรมหลัก ได้แก่ 1) ปรับปรุงห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ และจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม

3) โครงการส่งเสริมความเลิศทางวิชาการ มี 1 กิจกรรมหลัก ได้แก่ 1) พัฒนาคุณภาพของโรงเรียน

4) โครงการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 3 กิจกรรมหลัก ได้แก่ 1) กระจายอำนาจและมอบหมายงานตามความถนัดและความสนใจ 2) ใช้ความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน และ 3) ใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลง

5) โครงการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้ มี 2 กิจกรรมหลัก ได้แก่ 1) ส่งเสริมการจัดทำสื่อ/นวัตกรรม และ 2) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน

6) โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน มี 2 กิจกรรมหลัก ได้แก่ 1) ส่งเสริมการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ข้อมูลข่าวสาร และ 2) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

7) โครงการพัฒนาครูและบุคลากรมืออาชีพ มี 1 กิจกรรมหลัก ได้แก่ 1) ส่งเสริมการศึกษอบรม ฝึกเรียน ฝึกู้ และ การปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง

การกำหนดแนวทางการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว สามารถพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เนื่องจากกิจกรรมหลัก และกิจกรรมย่อยของแต่ละโครงการเป็นองค์ประกอบย่อยของปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการศึกษาค้นคว้าวิจัยได้อภิปรายไว้แล้วในตอนที่ 1

2.1.3 กระบวนการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัยได้ดำเนินการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 4 ขั้นตอน ผู้วิจัยขออภิปรายตามขั้นตอนของกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

1) การวางแผน (Planning) ในรอบที่ 1 ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันศึกษาวิเคราะห์ให้ทราบถึงสภาพการปฏิบัติ และความต้องการในการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปี

ปทุมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สภาพบริบทด้านปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ และได้ร่วมกันกำหนดแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการจัดทำรายละเอียดของโครงการ/กิจกรรม การแบ่งทีมผู้รับผิดชอบ โครงการ/กิจกรรมทีละ 1 โครงการ/กิจกรรม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์องค์การโดยใช้เทคนิค SWOT analysis จัดสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) และจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ส่วนในรอบที่ 2 เป็นการวางแผนในการปรับปรุงแนวทางการพัฒนา ตามกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการในรอบที่ 1 โดยนำปัญหา หรือข้อเสนอแนะจากโครงการที่มีผลการพัฒนาไม่ประสบผลสำเร็จ ไม่เป็นที่น่าพอใจ หรือมีข้อเสนอแนะ มาดำเนินการปรับปรุงใหม่ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และดัชนีชี้วัดความสำเร็จ โดยใช้วิธีการ คือ 1) การประชุมแบบไม่เป็นทางการ เป็นการประชุมของผู้วิจัย ผู้ช่วยวิจัย และผู้รับผิดชอบโครงการของแต่ละโครงการ และ 2) การประชุมแบบเป็นทางการ เป็นการประชุมครูและบุคลากรทั้งหมด กระบวนการดำเนินการวางแผนดังกล่าว สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุรัตน์ ดวงขาทม (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันวิเคราะห์องค์การ (SWOT analysis) เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาและรู้สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของตนก่อนการพัฒนา ได้ร่วมกันสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อกำหนดวิธีการและกิจกรรมการพัฒนา ได้ร่วมกันประชุมปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อจัดทำรายละเอียดของโครงการเพื่อรวบรวมเป็นแผนพัฒนา และสอดคล้องกับแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก กูว์แตร์ (2549 :16-18) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาองค์การ (OD Process) ในขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยองค์การ (Organization Diagnosis) มักจะจัดตั้งทีมงานพัฒนาองค์การ (OD Team) ให้ทำการศึกษา ทำความเข้าใจอธิบายสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา และเสนอแนะวิธีการพัฒนาองค์การในอนาคต รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ เวลคอต แอล เฟรนช์ และ เซซิล เฮช เบลล์ เจอร์ (Wendall L. French and Cecil H. Bell, Jr. ; อ้างอิงมาจาก ฌ็อง-ฌัก กูว์แตร์. 2549 : 19-20) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การพัฒนาขึ้นมาจากส่วนประกอบสำคัญ 4 ด้าน คือ 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Laboratory Training) 2) การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) 3) การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback) และ 4) ระบบเทคนิคทางสังคม (Socio – technical System)

2) ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ (Action) ในรอบที่ 1 และ รอบที่ 2 ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัยได้นำแนวทางการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ลงสู่การปฏิบัติจริง เป็นการดำเนินการในสภาพของการปฏิบัติงานตามภารกิจงานปกติของ โรงเรียน ในการดำเนินกิจกรรมของโครงการแต่ละกิจกรรมผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัยได้ร่วม ประชุมและวางแผนในการปฏิบัติ มีการจัดแบ่งบทบาทหน้าที่และประสานงานกับคณะครู บุคลากร โดยยึดหลักการ คือ 1)ความร่วมมือ เป็นการลงมือปฏิบัติด้วยกัน ร่วมทีมเดียวกัน และ 2)การมีส่วนร่วม เป็นการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมแก้ไข และร่วมเรียนรู้ผล ที่เกิดขึ้นด้วยกัน โดยใช้การเสริมสร้างพลังร่วม (Empowerment) ครูและบุคลากรใน โรงเรียน ร่วมมือปฏิบัติและเรียนรู้ด้วยกัน สิ่งสำคัญของการลงมือปฏิบัติก็คือ ผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย ครู และ บุคลากรทุกคนได้ทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนอย่างชัดเจนแล้วปฏิบัติหน้าที่ ตามนั้น ในขณะที่ปฏิบัติได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปด้วยกันตลอดเวลา นอกจากนี้แล้วเพื่อให้ การดำเนินกิจกรรมตาม โครงการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัย ได้มีการนิเทศ ติดตาม กำกับ ประเมินผล และบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องในระหว่างการปฏิบัติงาน เสร็จสิ้นตาม โครงการ กระบวนการดำเนินการนำแผน ไปปฏิบัติ ดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิด ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 14) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานให้ความสำคัญแก่ผู้มีส่วนได้เสียให้มีส่วนร่วมตัดสินใจ รับผิดชอบ วางแผน ติดตามผล พัฒนาคุณภาพการศึกษาตามความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น และสอดคล้องกับ แนวคิดของ วรภัทร์ ภูเจริญ (2547 : 125) กล่าวว่า ระบบการกำกับ ติดตามและประเมินผลแผน ยุทธศาสตร์เป็นกิจกรรมที่จำเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากในระหว่างการปฏิบัติ หรือนำแผนไปใช้หาก มีปัญหาเกิดขึ้นสถานศึกษาอาจมีความจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการหรือวิธีปฏิบัติ การ กำกับติดตามประเมินผลเป็นกระบวนการของการตรวจสอบ ควบคุม ส่งเสริม และเร่งรัดใน กระบวนการบริหาร 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การนำแผนไปใช้ (Implementation) และการประเมินผล (Evaluation) รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545 : 82) กล่าวว่า การติดตาม และประเมินผลเป็นกิจกรรมที่สถานศึกษาจะต้องทำ ควบคู่กัน ไปกับกระบวนการบริหารอย่างต่อเนื่องตามเวลาที่เหมาะสม

3) การสังเกตและประเมินผล (Observation) ในการติดตาม กำกับ และ ประเมินผลการดำเนินกิจกรรมตาม โครงการ ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้กำหนดให้มีการติดตาม กำกับ และประเมินผลอยู่ 2 ระยะ คือ ในระหว่างการปฏิบัติตาม โครงการ และภายหลังเสร็จสิ้น การปฏิบัติตาม โครงการ โดยเปิดโอกาสให้ผู้รับผิดชอบโครงการ ผู้ร่วมวิจัยที่เป็นตัวแทนจาก

กลุ่มสมาชิก เข้ามามีส่วนร่วมในการติดตาม กำกับ และประเมินผลร่วมกับผู้วิจัย และผู้ช่วยวิจัย โดยใช้การบันทึกภาคสนาม การสังเกต การสัมภาษณ์ และการประเมินผลงาน ในการประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามกิจกรรมที่กำหนดไว้ใน โครงการ ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัยได้ตกลงร่วมกันในการกำหนดวิธีการประเมิน โดยใช้การประเมินความพึงพอใจ ซึ่งผู้ที่ประเมินความพึงพอใจ คือผู้รับผิดชอบโครงการ สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความพึงพอใจ ให้พิจารณาว่า บรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และ คำนึงชี้วัดความสำเร็จหรือไม่ การผ่านเกณฑ์ความพึงพอใจใช้มติเสียงเป็นเอกฉันท์ของคณะผู้ประเมินเป็นหลัก กระบวนการสังเกต และประเมินผล (Observation) การดำเนินกิจกรรมตามโครงการ ดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ ฌองส์ ฌ. ลาฟง และ เฟ็ชรี รูปีเชตร (2546 : 44 – 47) กล่าวว่า เทคนิคและวิธีการนำการจัดการคุณภาพทั้งองค์การสู่การปฏิบัติในโรงเรียน คือ วางแผนการบริหารจัดการ จัดองค์กร และการจัดสร้างระบบคุณภาพของโรงเรียน ดำเนินโครงการจัดการคุณภาพทั้งองค์การในโรงเรียน ใช้เทคนิคการควบคุมกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด ติดตามความก้าวหน้า และการประเมินผล ทบทวนผลลัพธ์และระดับความสำเร็จเพื่อการปรับปรุง และ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุก ๆ คน อย่างต่อเนื่องและจริงจัง และสอดคล้องกับแนวคิดของ ฌองอาช นัยพัทธ์ (2548 : 335-337) กล่าวว่า ลักษณะสำคัญของการวิจัยปฏิบัติการที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัย ทุกขั้นตอน จะต้องอยู่ภายใต้บรรยากาศการมีส่วนร่วม การร่วมมือร่วมใจ การเชื่อถือและไว้วางใจ การเป็นมิตร รวมทั้งความเป็นอิสระและความเสมอภาคในการแสดงความคิดเห็น รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุทธิวรรณ ตันติรจนาวงศ์ และคณะ (2550 : 9-13) กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการประเมินผลการดำเนินงานจะประเมินการดำเนินงาน ระหว่างปี (Formative Mid-Form Evaluation) และมีการประเมินผลการดำเนินงานภาพรวมทั้งหมดขององค์การ (Summative Evaluation) ว่ามีผลสัมฤทธิ์หรือผลการดำเนินงานตามที่กำหนดเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ขององค์การที่ต้องมีระบบข้อมูลที่ได้มาอย่างถูกต้องชัดเจน มีการกำหนดตัวชี้วัด ผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) และประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งสิ้นสุดการดำเนินงานได้ผลสัมฤทธิ์ภาพรวมขององค์การ

4) การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (Reflection) หลังจากดำเนินการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดไว้แล้ว ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันสะท้อนผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดเป็น 2 ประเด็นหลัก คือ 1) ผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และดัชนีชี้วัด

ความสำเร็จหรือไม่ และ 2) ร่วมกันให้ข้อเสนอแนะเพื่อการดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาในวงรอบต่อไป กระบวนการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (Reflection) ในการดำเนินกิจกรรมตามโครงการดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ อดอง นัยพัฒน์ (2548 : 342-344) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ประการหนึ่งซึ่งช่วยให้กระบวนการสะท้อนกลับเกิดขึ้นอย่างได้ผล ได้แก่ การอภิปรายซักถามในลักษณะวิพากษ์วิจารณ์หรือประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างบุคคลที่มีส่วนร่วมในการวิจัยภายใต้การยึดมั่นต่อเป้าหมายของกลุ่มเป็นหลัก การสะท้อนกลับโดยอาศัยกระบวนการกลุ่มดังกล่าวนี้จะนำไปสู่การรื้อถอน (Deconstruction) แนวคิดความเชื่อและการปฏิบัติงานอย่างเดิมไปสู่การฟื้นฟูหรือปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานตามแนวตั้งเดิมเปลี่ยนไปเป็นการปฏิบัติงานตามวิธีการใหม่ ซึ่งใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการทบทวนและปรับปรุงวางแผนปฏิบัติการในวงจรกระบวนการวิจัยในรอบหรือเกลียวต่อไป และสอดคล้องกับแนวคิดของ สุวิมล ว่องวานิช (2550 : 21) กล่าวว่า ลักษณะสำคัญของการวิจัยปฏิบัติการ คือ 1) การสะท้อนกลับผลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองและผลที่เกิดขึ้น 2) การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน/เพื่อนร่วมงาน มีส่วนร่วมในการวิพากษ์วิจารณ์การปฏิบัติงานและผลที่ได้รับ 3) กระบวนการที่มีการดำเนินงานเป็นวงจรต่อเนื่องและทำเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน 4) ผลที่ได้จากการวิจัยนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน รวมทั้งสอดคล้องกับ ประวิต เอรารวรรณ์ (2551 : 231-233) กล่าวว่า การสะท้อนผลในแต่ละวงรอบของการวิจัยปฏิบัติการต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนและเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การสะท้อนผลต้องมีการกำหนดประเด็นล่วงหน้าเพื่อรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละวงรอบของการวิจัยปฏิบัติการ และนำสู่การวิเคราะห์วิจารณ์ร่วมกันของกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ผลการประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และ ระดับองค์การ ผู้วิจัยขออภิปรายผลตามลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้แต่ละระดับ ดังนี้

3.1 ระดับบุคคล ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมแล้ว อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 5 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ผูกพัน มีความคาดหวังสูง และความท้าทาย มีความรับผิดชอบ

ในการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความตระหนักในความสำคัญของการเรียนรู้ มีความกระตือรือร้น ใฝ่เรียนใฝ่รู้ และเรียนรู้ตลอดชีวิต และบุคลากรได้รับการสนับสนุน ในการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน และมีการคิดอย่างเป็นระบบ ริเริ่ม สร้างสรรค์ มุ่งพัฒนาโดยรวม ทั้งนี้เนื่องจากว่า โรงเรียนได้จัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัย ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ส่งเสริมครูด้านการศึกษาและพัฒนาตนเอง ได้ประชุมชี้แจงให้ครู และบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ ตระหนัก เห็นคุณค่า และความจำเป็นในการใช้ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการสถานศึกษา การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการ กระจายอำนาจและมอบหมายงานทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการ บริหารงานทั่วไป ให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบ สนับสนุนการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ สถานศึกษา เสริมสร้างพลังใจ และใช้การเสริมแรงในการปฏิบัติงาน กระตุ้นครูและ บุคลากรให้มีความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน จัดอบรมพัฒนาครูด้านวิชาชีพ หรือส่งครูเข้ารับ การอบรมหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปจัดการเรียนการสอน และจัดทำผลงานเพื่อ ขอรับการประเมินให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น ปรับปรุงห้องสมุดแหล่งเรียนรู้ และ สภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมและพัฒนา ครู และบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะทางด้านสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จัดหา เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เพื่อการเรียนการสอน และการบริหารจัดการให้เพียงพอ ปรับปรุงระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงและติดตั้งเครือข่ายไร้สาย (Wireless Network) ให้ครอบคลุมทุกอาคาร ส่งครูเข้ารับการอบรมหลักสูตรการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อพัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากร ใช้สื่อ นวัตกรรม และ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ จึงทำให้ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวทำให้ครูและบุคลากรรัก ศรัทธาและภักดีต่อ โรงเรียน มีความคาดหวังสูงและทำทลายในการใช้ความสามารถ ทักษะจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุความคาดหวัง ทำให้ครูและบุคลากรร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน มีความ รับผิดชอบ กระตือรือร้น ใฝ่เรียนใฝ่รู้ เนื่องจากได้รับการสนับสนุนปัจจัยและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้อย่างเพียงพอ สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุรัตน์ ดวงชาทม (2549 : 207 - 209) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนา ผู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2

พบว่า คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ณรัฐ วัฒนพานิช (2550 : 131- 146) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการจ้ององค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือสารคามตามแนวคิดของ Senge พบว่า บุคลากรในหน่วยงานมีการพัฒนาในทุก ๆ ด้านที่ระบุไว้ในรูปแบบ ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในองค์กรในทั้ง 3 ระดับ โดย ด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจและสนใจการเรียนรู้มากขึ้น มีการเรียนรู้ด้วยตนเองเพิ่มขึ้น มีความสนใจและเต็มใจพัฒนาตนเอง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการประยุกต์ใช้ความรู้ต่าง ๆ เมื่อเกิดปัญหาสามารถหาแหล่งข้อมูลเพื่อพัฒนาตนเองได้ รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตน์ (2553 : 217) กล่าวว่า ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมกรรมการบริหารเชิงสนับสนุน คำนึงถึงความต้องการของคณะครู ทำให้งานน่าสนใจ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมมีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน มีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบมุ่งความสำเร็จ กำหนดจุดหมายที่ท้าทาย สนับสนุนคณะครูทำงานให้ประสบผลสำเร็จ เพื่อนำพาสู่ความมั่นใจในตนเองสูง และ จูงใจให้คณะครูปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติให้ผู้ปฏิบัติเกิดแรงบันดาลใจใช้ความสามารถพิเศษได้อย่างเต็มที่ และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ ยุธพร สุทธิรัตน์ (2552 : 232) กล่าวว่า การให้อำนาจในการปฏิบัติงานแก่พนักงานถือเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งของการปฏิบัติเพื่อที่จะก้าวไปสู่การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.2 ระดับกลุ่ม ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับกลุ่มที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมแล้ว อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกัน มีการสร้างทีมงาน และทำงานเป็นทีม มีการเพิ่มเติมความรู้ และทักษะของการทำงานเป็นทีม มีการยอมรับในความสามารถ และความแตกต่างระหว่างบุคคล บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ และมีค่านิยมเชิงบวกในการมีส่วนร่วม และมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถ่ายโอนความรู้ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ทั้งนี้เนื่องจากว่า โรงเรียน ได้จัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับกลุ่ม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ประชุมชี้แจงให้ครู และ บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ ตระหนัก เห็นคุณค่า และความจำเป็นใน

การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการสถานศึกษา การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ให้ครู และบุคลากรรับผิดชอบ สนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา และ กระตุ้นครูและบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร มีการจัดตั้งทีมปฏิบัติงาน หรือเครือข่ายในการปฏิบัติงาน มีบรรยากาศที่สดใส ร่วมมือร่วมใจในการทำงาน สมาชิกเรียนรู้และปฏิบัติงานร่วมกัน มีการเผยแพร่ความรู้ใหม่ พบปะ พูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน มีการเสนอแนะและปรับปรุงการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน มีการมอบหมายงานตามความถนัด เคารพและปฏิบัติตามมติกลุ่ม มีการรับฟัง เปิดใจและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ร่วมมือร่วมใจในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน ทำงานด้วยความพึงพอใจมีความสุข ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน และมีความกระตือรือร้นสนใจที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จึงทำให้ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับกลุ่ม โดยรวม และรายชื่อ อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรัตน์ ดวงชาทม (2549 : 210-211) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนา สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ที่เกิดขึ้นในระดับกลุ่ม โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ณัฐ วัฒนพานิช (2550 : 131- 146) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ตามแนวคิดของ Senge พบว่า บุคลากรในหน่วยงานมีการพัฒนาในทุก ๆ ด้านที่ระบุไว้ในรูปแบบ ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในองค์กรในทั้ง 3 ระดับ โดย ด้านการเรียนรู้ระดับทีม มีการเรียนรู้ในระดับกลุ่มเพิ่มมากขึ้น สมาชิกทุกคนในองค์กรให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้เป็นทีม ส่งผลให้การสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น การทำงานมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้เพิ่มขึ้น สามารถทำงานแทนกันได้ รวมทั้งมีการวางแผนการประเมินทีมเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของซีกเลอร์ (Ziegler, 1995 : Abstract) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก โดยการศึกษาวิจัยได้มุ่งเน้นที่จะศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลของการศึกษาวิจัยพบว่าขั้นตอนของการกระตุ้น ปลุกเร้าเพื่อให้เกิดประสบการณ์ร่วมกันขององค์กร จะส่งผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ ในระหว่างขั้นตอนแห่งการกระตุ้น ปลุกเร้า จะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อันจะนำมาซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน นำมาซึ่งกระบวนการใช้อำนาจ

และนำมาซึ่งการคิดอย่างมีระบบ สมาชิกขององค์การจะต้องเริ่มต้นเรียนรู้ และกระบวนการเรียนรู้ซึ่งรวมถึงการใช้เครื่องมือ การเปลี่ยนแปลงจะทำให้สมาชิกเกิดความรู้ความเข้าใจ เกิดการปรับเปลี่ยนด้านจิตใจ และเกิดการเรียนรู้ที่จะกระทำ

3.3 ระดับองค์การ ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมแล้ว อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 7 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีระบบเสริมแรงและให้รางวัลในการทำงาน มีการพัฒนาบุคลากรและองค์การอย่างต่อเนื่องมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เกิดขึ้น มีการใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน มีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม และ มีการมุ่งเน้นคุณภาพ กำหนดตัวชี้วัดสภาพความสำเร็จ และระบบการติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการประสานกระบวนการคิด และการเรียนรู้ของบุคคลเพื่อเผยแพร่ออกไปในวงกว้าง และมีระบบข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจากว่า โรงเรียนได้จัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ โรงเรียนได้จัดอบรมพัฒนาครูด้านวิชาชีพ หรือส่งครูเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อนำความรู้ที่ได้ไป จัดการเรียนการสอน และจัดทำผลงานเพื่อขอรับการประเมินให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้นมีการชี้แจงทำความเข้าใจ และอำนวยความสะดวกในการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของครู การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ของครู เปิดโอกาสให้ครูได้เลือกตัวแทนครูเข้าร่วมเป็นกรรมการพิจารณาความดีความชอบประจำปีโดยวิธีตรงและลับ จัดให้มีการประกาศยกย่องชมเชยครู และบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นหน้าเสาธง และในการประชุมประจำเดือนทุกเดือน จัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้ครู และบุคลากรอย่างเหมาะสม จัดให้ครูได้พบปะพูดคุย ปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร และการเรียนรู้เกี่ยวกับวิชาชีพอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ครั้งละอย่างน้อย 30 นาที มีกิจกรรมระดมสมอง และฝึกทักษะในการปฏิบัติงานได้ปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดย ปรับปรุงห้องสมุด โรงเรียนให้ได้มาตรฐาน ปรับปรุงโรงอาหาร ห้องน้ำห้องส้วม ลานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ปรับปรุงห้องปฏิบัติการทางคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการทางภาษา ปรับปรุงสวนหย่อม แหล่งเรียนรู้ อาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมในโรงเรียน มีกิจกรรมส่งเสริมการแสดงออกด้านการคิด เป็นกัลยาณมิตร ช่วยเหลือ ร่วมมือกัน จัดให้มีการสืบทอดประเพณี วัฒนธรรมที่ดีงาม

และใช้วัฒนธรรมไทยได้ถูกต้องตามกาล และโอกาส ได้จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงาน มีการกระตุ้นและส่งเสริมให้ศึกษากันว่าจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรศึกษาต่อเพื่อให้ครูและบุคลากรสร้างผลงาน สร้างความสำเร็จและความก้าวหน้าให้กับโรงเรียน พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ มีทักษะทางด้านสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการกระจายอำนาจและมอบหมายงาน ให้ครู และบุคลากรรับผิดชอบ เสริมสร้างพลังใจและใช้การเสริมแรงในการปฏิบัติงาน จัด โครงสร้างองค์การให้เอื้อต่อการปฏิบัติตามภารกิจ โรงเรียนได้ระดมทรัพยากรจากครู ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อการมีส่วนร่วม และนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ใช้ระบบประกันคุณภาพในการปฏิบัติงาน ใช้ระบบผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) ใช้การบริหารและพัฒนาอย่างเป็นระบบ มีตัวชี้วัดระดับคุณภาพของการทำงานชัดเจน มีการวางแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงานและมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การให้ครูและบุคลากรมีโอกาสถ่ายทอดความรู้ ผลงาน และแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน มีการจัดกิจกรรมนิทรรศการเพื่อเผยแพร่ผลงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิด จัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้ หรือรายงานผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบข้อมูล และสารสนเทศให้ทันสมัยเอื้อต่อการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน จึงทำให้ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์กร โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรัตน์ ดวงชาตม (2549 : 212 - 214) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ที่เกิดขึ้นในระดับองค์กร โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตน์ และ อัญชลี สารรัตน์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำของระดับมากไม่มากนัก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมคิด ศรีอ่อนน้ำ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จำเริญ จิตรหลัง (2550 : 110-140) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น

ของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุชาติ ใจภักดี (2550 : 194-268) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในวิทยาลัยชุมชนมีพฤติกรรมแสดงออกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลวิจัยของ ณัฐวิฒนพานิช (2550 : 131-146) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์ตามแนวคิดของ Senge (2006 : 10) ผลการวิจัย พบว่าบุคลากรในหน่วยงานมีการพัฒนาในทุก ๆ ด้านที่ระบุไว้ในรูปแบบ ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในองค์การในทั้ง 3 ระดับ โดยการเรียนรู้ระดับองค์การ เมื่อการเรียนรู้ระดับบุคคลมีการพัฒนาเพิ่มขึ้นก็ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ระดับกลุ่มเพิ่มขึ้นด้วย ส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปในลักษณะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกลุ่มผู้รับบริการ หรือลูกค้าขององค์กร เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ทั่วองค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอดต์ และ เรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994 : 51-57) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันขององค์กร (Corporate learning culture) ได้แก่ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้าง ก็ตาม ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาตนเอง เช่น มีหลักสูตรการอบรมสัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ครุฝึก พี่เลี้ยงและศูนย์ข้อมูล เพื่อให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจ และการเงินจากองค์การอย่างจริงจังด้วย มีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในงานแก่สมาชิก (Empowerment) คือ การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจสามารถแก้ปัญหาของตนเองได้ ลดความรู้สึกรังเกียจผู้อื่นในการแก้ไขปัญหาขยายการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงามและการเพิ่มพูนผลผลิต ทั้งนี้้องค์การต้องสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ และกระจายความรับผิดชอบ ตลอดจนการตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ มีเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning technology) ถือเป็นกาประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง

รวมถึงการสนับสนุนให้มีการเก็บ ประมวลผล และถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกัน ได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียนเมืองวาปีปทุม

จากการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ยุทธศาสตร์หลัก (ปัจจัย) จำนวน 6 ปัจจัย 14 กิจกรรมหลัก (ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ) 7 โครงการ 41 กิจกรรมย่อย กิจกรรมทั้งหมดได้นำไปสู่การปฏิบัติ มีการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนา ให้เหมาะสมกับบริบทตามวงจรของกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ จนผลการปฏิบัติกิจกรรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ส่งผลให้โรงเรียนสามารถพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้โดยมีผลการประเมินลักษณะ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมแล้ว อยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้น จึงขอเสนอแนะให้มีการพัฒนาต่อไปรวมถึงการรักษาสภาพ และระดับคุณภาพให้คงอยู่หรือพัฒนาให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นต่อไป

2. ข้อเสนอแนะทั่วไป

2.1 การพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในครั้งนี้เป็นการพัฒนาตามสภาพการปฏิบัติ และความต้องการของโรงเรียนเมืองวาปีปทุม หากสถานศึกษาอื่นจะนำวิธีการการพัฒนาที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นไปใช้อาจไม่มีความเหมาะสม จึงควรพิจารณาปรับเปลี่ยนวิธีการ หรือปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษานั้น ๆ ตามความเหมาะสม

2.2 การกำหนดแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันวิเคราะห์ สังเคราะห์ และกำหนดแนวทางการพัฒนา โดยคำนึงถึงระยะเวลางบประมาณ และความเป็นไปได้ของการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาได้ยุทธศาสตร์หลัก (ปัจจัย) จำนวน 6 ปัจจัย 14 กิจกรรมหลัก (ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ) 7 โครงการ 41 กิจกรรมย่อย หากสถานศึกษาอื่น ๆ จะนำแนวทางการพัฒนาไปใช้ควร

ปรับปรุงยุทธศาสตร์กิจกรรมหลัก โครงการ และกิจกรรมย่อยมากขึ้นตามความเหมาะสม และให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษานั้น ๆ

2.3 ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการดำเนินการในสภาพของการปฏิบัติงานตามภารกิจงานปกติของสถานศึกษา ผู้วิจัยต้องให้ความสำคัญในการสร้างความตระหนัก สร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวิจัยอย่างชัดเจนให้กับคณะครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นหลักการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรทุกขั้นตอนของการดำเนินการและคำนึงถึงหลักความเท่าเทียมกัน ความเสมอภาค ความเป็นกัลยาณมิตร และการให้การยอมรับนับถือซึ่งกันและกันในทุกโอกาส

3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.1 การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทดลองพัฒนาลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในกลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษาเฉพาะครู และบุคลากรในโรงเรียนเท่านั้น เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องของเวลา งบประมาณ และความเป็นไปได้ ทำให้ไม่สามารถศึกษาได้ครอบคลุมถึงกลุ่มของนักเรียนในโรงเรียน ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในตัวนักเรียนด้วย

3.2 การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เพียง 6 ปัจจัยตามสภาพการปฏิบัติ และสภาพความต้องการของโรงเรียน เนื่องจากเป็นการทดลอง และมีข้อจำกัดในเรื่องของเวลา งบประมาณ และความเป็นไปได้ ทำให้ไม่สามารถศึกษาได้ครบทุกปัจจัยที่สังเคราะห์ไว้ทั้งหมด ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาตัวแปรปัจจัยในส่วนที่เหลือหรือปรับเปลี่ยน ตามบริบทของสถานศึกษานั้น ๆ

3.3 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามขนาดของ โรงเรียนเพื่อเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา

3.4 ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ละปัจจัยเพื่อให้เห็นถึงอิทธิพลที่มีต่อการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันจะเป็นแนวทางในการพัฒนาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมต่อไป

3.5 ควรมีการวิจัยพัฒนาตัวบ่งชี้ปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ละปัจจัยเพื่อจะเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป