

สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
บทคัดย่อ	๗
ABSTRACT	๘
กิตติกรรมประกาศ	๙
สารบัญ	๗
สารบัญตาราง	๘
สารบัญแผนภาพ	๙
สารบัญตารางภาคผนวก	๙
บทที่ 1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
คำถามการวิจัย	10
วัตถุประสงค์การวิจัย	11
ขอบเขตการวิจัย	11
นิยามศัพท์เฉพาะ	14
กรอบแนวคิดการวิจัย	15
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	18
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
วัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาองค์กร	19
องค์กรแห่งการเรียนรู้	32
เทคนิคการบริหารเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	91
การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management)	91
การพัฒนาองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO)	94
การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM)	98
การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM)	103
การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research : AR)	113

หัวข้อเรื่อง	หน้า
การประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	125
บริบท โรงเรียนเมืองวาปีปทุม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2	126
บทที่ 3 วิธีดำเนินการ	131
ระยะที่ 1 การศึกษาแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	131
ระยะที่ 2 การพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	135
การสร้างเครื่องมือวิจัย	141
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย	146
การเก็บรวบรวมข้อมูล	148
การตรวจสอบข้อมูล	148
การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมาย	149
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	153
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ .	154
ผลการศึกษาปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีวิธี ปฏิบัติที่เป็นเลิศโดยใช้แบบสอบถาม	154
ผลการศึกษาปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีวิธี ปฏิบัติที่เป็นเลิศโดยการศึกษาเชิงลึก	173
ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	178
ผลการเตรียมการเพื่อพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	178
ผลการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในรอบที่ 1	185
ผลการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใน รอบที่ 2	324

หัวเรื่อง	หน้า
ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	354
ผลการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	354
ผลการสะท้อนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการประเมินและการพัฒนา โรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	364
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	366
สรุปผลการวิจัย	367
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	367
ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	370
ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	373
บทเรียนที่ได้จากการวิจัย	374
อภิปรายผล	377
ข้อเสนอแนะ	399
ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียนเมืองวาปีปทุม	399
ข้อเสนอแนะทั่วไป	399
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	400
บรรณานุกรม	401
ภาคผนวก	411
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	412
ภาคผนวก ข แบบประเมินเพื่อการวิจัย	416
ภาคผนวก ค ตัวอย่างการหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย	429
ภาคผนวก ง ภาพกิจกรรมวิจัยภาคสนาม	451
ประวัติผู้วิจัย	459

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ 33
2	สรุปแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการคนสำคัญ คือ ปีเตอร์เอ็มเซ่นกิ (Peter M. Senge) และ ไมเคิล เจ มาร์ควอดต์ (Michael J. Marquardt) 39
3	ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล 52
4	ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม 53
5	ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับองค์การ 54
6	ปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 77
7	ตัวอย่างปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก 112
8	แสดงการประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ในการวิจัย เรื่อง การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ 125
9	แสดงรายชื่อ โรงเรียนกลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษาเชิงลึก 134
10	สรุปขั้นตอนการวิจัย เรื่อง การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ 151
11	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่ทำให้ โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม 154
12	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้: ปัจจัยการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียน 156
13	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้: ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 157
14	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้: ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง 158

15	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ปัจจัยการกำหนดควิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน	160
16	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ปัจจัยโครงสร้างของโรงเรียน	162
17	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ปัจจัยการจูงใจในการปฏิบัติงาน	163
18	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ปัจจัยความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน	165
19	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ปัจจัยการจัดการความรู้และสารสนเทศในโรงเรียน ..	167
20	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ปัจจัยการพัฒนานวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี	170
21	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : การเรียนรู้ร่วมกัน	172
22	ความคิดเห็นของคณะครูที่มีต่อโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	183
23	สภาพการปฏิบัติ และสภาพความต้องการในการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม	186
24	สภาพการปฏิบัติ และสภาพความต้องการในการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียน	188
25	สภาพการปฏิบัติ และสภาพความต้องการในการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	190
26	สภาพการปฏิบัติและความต้องการในการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวัฒนธรรม และบรรยากาศการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	192

ตารางที่

หน้า

27	สภาพการปฏิบัติและความต้องการในการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของ โรงเรียน	194
28	สภาพการปฏิบัติและความต้องการในการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุม ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านโครงสร้างของโรงเรียน	197
29	สภาพการปฏิบัติ และสภาพความต้องการในการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุม ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการจูงใจในการปฏิบัติงาน	199
30	สภาพการปฏิบัติ และสภาพความต้องการในการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุม ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความมีประสิทธิผลของโรงเรียน	202
31	สภาพการปฏิบัติ และสภาพความต้องการในการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุม ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้และสารสนเทศ ในโรงเรียน	205
32	สภาพการปฏิบัติ และสภาพความต้องการในการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุม ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการพัฒนานวัตกรรมและการใช้ เทคโนโลยี	208
33	สภาพการปฏิบัติ และสภาพความต้องการในการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุม ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน	211
34	สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน เมืองวาปีปทุม โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis	214
35	สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis จำแนกตามปัจจัยต่าง ๆ	217
36	ยุทธศาสตร์หลัก (ปัจจัย) และดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) (กิจกรรมหลัก) ที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้	226
37	ยุทธศาสตร์หลัก กิจกรรมหลักและโครงการในการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุม ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	227
38	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล	229
39	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม	231

ตารางที่	หน้า
40 คัชณีชีวัดของลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับองค์การ	232
41 ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการพัฒนากับบริบทของโรงเรียนเมืองวาปีปทุม ด้านปัจจัยการจูงใจในการปฏิบัติงาน และคัชณีชีวัดเชิงผลลัพธ์ของลักษณะ องค์การแห่งการเรียนรู้	236
42 ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการพัฒนากับบริบทของโรงเรียนเมืองวาปีปทุม ด้านปัจจัยความมีประสิทธิภาพผลของโรงเรียน และคัชณีชีวัดเชิงผลลัพธ์ ของลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	237
43 ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการพัฒนากับบริบทของโรงเรียนเมืองวาปีปทุม ด้านปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และคัชณีชีวัดเชิงผลลัพธ์ของลักษณะ องค์การแห่งการเรียนรู้	238
44 ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการพัฒนากับบริบทของโรงเรียนเมืองวาปีปทุม ด้านปัจจัยการพัฒนานวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี และคัชณีชีวัดเชิงผลลัพธ์ ของลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	239
45 ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการพัฒนากับบริบทของโรงเรียนเมืองวาปีปทุม ด้านปัจจัยการจัดการความรู้และสารสนเทศในโรงเรียน และคัชณีชีวัดเชิงผลลัพธ์ ของลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	240
46 ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการพัฒนากับบริบทของโรงเรียนเมืองวาปีปทุม ด้านปัจจัยการพัฒนาครูและบุคลากร ในโรงเรียน และคัชณีชีวัดเชิงผลลัพธ์ ของลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	241
47 ผลการสังเกตการปฏิบัติงานของครู และบุคลากร โครงการเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	260
48 ผลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากร โครงการเสริมสร้างขวัญ ใจ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	264
49 ผลการสังเกตการปฏิบัติงานของครู และบุคลากร โครงการพัฒนาห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมในโรงเรียน	267
50 ผลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากร โครงการพัฒนาห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมในโรงเรียน	270

ตารางที่	หน้า
51 ผลการสังเกตการปฏิบัติงานของครู และบุคลากร โครงการส่งเสริม ความเป็นเลิศทางวิชาการ	273
52 ผลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากร โครงการส่งเสริมความเป็นเลิศ ทางวิชาการ	276
53 ผลการสังเกตการปฏิบัติงานของครู และบุคลากร โครงการพัฒนาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	278
54 ผลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากร โครงการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	280
55 ผลการสังเกตการปฏิบัติงานของครู และบุคลากร โครงการพัฒนานวัตกรรม และ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้	282
56 ผลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากร โครงการพัฒนานวัตกรรมและ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้	284
57 ผลการสังเกตการปฏิบัติงานของครู และบุคลากร โครงการพัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ใน การปฏิบัติงาน	287
58 ผลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากร โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน	289
59 ผลการสังเกตการปฏิบัติงานของครู และบุคลากร โครงการพัฒนาครู และบุคลากรมืออาชีพ	292
60 ผลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากร โครงการพัฒนาครู และบุคลากร มืออาชีพ	295
61 การบรรลุผลสำเร็จด้านลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับบุคคล ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ ทั้ง 7 โครงการ	317
62 การบรรลุผลสำเร็จด้านลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับกลุ่ม ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ ทั้ง 7 โครงการ	318
63 การบรรลุผลสำเร็จด้านลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับองค์การ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ ทั้ง 7 โครงการ	319

ตารางที่	หน้า
64 ผลการเปรียบเทียบลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ระหว่างก่อนเริ่ม ดำเนินการวิจัย และหลังดำเนินการวิจัยในรอบที่ 1	322
65 สรุปผลการปรับปรุงกิจกรรมการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ การบรรลุ เป้าหมาย และดัชนีชี้วัดความสำเร็จของโครงการทั้ง 4 โครงการ	325
66 ผลการสังเกตผลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากร โครงการพัฒนาห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมในโรงเรียนในการดำเนินการวิจัย รอบที่ 2	333
67 ผลการสังเกตผลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากร โครงการส่งเสริม ความเป็นเลิศทางวิชาการในการดำเนินการวิจัยรอบที่ 2	336
68 ผลการสังเกตผลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากร โครงการพัฒนา นวัตกรรม และเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้ในการดำเนินการวิจัยรอบที่ 2	338
69 ผลการสังเกตผลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากร โครงการพัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน ในการดำเนินการวิจัยรอบที่ 2	341
70 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคลที่เกิดขึ้น	354
71 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ระดับกลุ่มที่เกิดขึ้น	357
72 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์กรที่เกิดขึ้น	359

สารบัญแผนภาพ

ภาพที่	หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) 17
2	แสดงวงจรการบริหารคุณภาพของเคมีง 101
3	แสดงกรอบแนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 105
4	แสดงกรอบแนวคิดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงาน การบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ 106
5	แสดง การกำหนดผลสำเร็จตามแนวคิดการวัดและประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Score Card) 110
6	แสดงวงจรกิจกรรมการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของเคมีส และเม็คแทกการ์ท 122
7	สรุปกระบวนการพัฒนาโรงเรียนเมืองวาปีปทุมให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ 375

สารบัญตารางภาคผนวก

ตารางภาคผนวกที่	หน้า
1 ผลการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวิจัย เรื่อง การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	431
2 ผลการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามสภาพการปฏิบัติและความต้องการในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้การวิจัย เรื่อง การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	435
3 ผลการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้การวิจัย เรื่อง การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	439