



กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ  
สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ภูมิภัทร กลางโคตร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

กรกฎาคม 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ  
สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ภูมิภัทร กลางโคตร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา  
กรกฎาคม 2560  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

EDUCATIONAL ADMINISTRATION STRATEGIES FOR BEING PROFESSIONAL  
LEARNING ORGANIZATION UNDER THE OFFICES OF SECONDARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREAS IN NORTHEASTERN THAILAND

PHUMIPHAT KLANGKHOTR

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
The Doctor of Philosophy Program in Educational Administration  
and Development

At Sakon Nakhon Rajabhat University

July 2017

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ สำเร็จได้ด้วยความเมตตากรุณาของ รองศาสตราจารย์ ดร.ทงศักดิ์ คุ่มไชนะ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร พึ่งสวัสดิ์ และดร.พรเทพ เสถียรนพเก้า กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ และเสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างมาก และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวกิจ ศรีปัดดา ประธานกรรมการสอบ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร กรรมการสอบและเลขานุการ ที่สอบวิทยานิพนธ์ด้วยความเมตตา

ขอขอบพระคุณ ดร.ดวง อันทะไชย รศ.ดร.สมคิด สร้อยน้ำ ผศ.ดร.สุรพล พุฒคำ ผศ.ดร.จิตติรัตน์ แสงเลิศอุทัย ดร.อนุรักษ์ อุปพงษ์ รศ.ดร.เจตจำ สุนทรวิภาค ดร.ทวิศิลป์ สารแสน ดร.นิยม ไผ่โสภา ดร.สุรพล บุญมีทองอยู่ ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ข้อมูลเพื่อการวิจัย

ขอขอบพระคุณ รศ.ดร.สุวกิจ ศรีปัดดา รศ.ดร.กนกอร สมปราชญ์ นายโกศล ฐานะ ดร.ปทุมกาญจน์ ภูเงิน และดร.เฉลิมชัย แก้วมณี ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครองและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนนครพนมวิทยาคม โรงเรียนหนองแวงวิทยาคม และโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย ที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลและอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาพหุกรณีโรงเรียนต้นแบบ

ขอขอบพระคุณครู-อาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัยคนนี้ด้วยหัวใจที่เปี่ยมล้นด้วยเมตตากรุณา

ขอขอบพระคุณคุณพ่อกงตา กลางโคตร คุณแม่วิจิตร บุตรสอน และญาติพี่น้องทุกคน ที่ให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี

สุดท้ายขอขอบคุณพี่ เพื่อน น้อง นักศึกษาปริญญาเอกสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษาทุกคน ที่ให้คำแนะนำและให้กำลังใจ และขอบคุณคุณชูลีพร ลาภจิตร ที่ช่วยตรวจสอบรูปแบบการพิมพ์วิทยานิพนธ์

ภูมิภัทร กลางโคตร



ชื่อเรื่อง	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ผู้วิจัย	นายภูมิภัทร กลางโคตร
กรรมการที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.ทงศักดิ์ คุ่มไชนะ รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เฟ็งสวัสดิ์ ดร.พรเทพ เสถียรนพแก้ว
ปริญญา	ปร.ด. (การบริหารและพัฒนาการศึกษา)
สถาบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีที่พิมพ์	พ.ศ.2560

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) พัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) ตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ 3) พัฒนาคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้วิธีวิจัยแบบผสมทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ **ระยะที่ 1** การสร้างกลยุทธ์ ดำเนินการใน 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ส่วนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และส่วนที่ 3 การศึกษาพฤติกรรมโรงเรียนต้นแบบ จำนวน 3 โรงเรียน **ระยะที่ 2** การพัฒนากลยุทธ์ โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi Technique) จำนวน 3 รอบ สอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน **ระยะที่ 3** การตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์ โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 480 คน **ระยะที่ 4** การพัฒนาคู่มือการใช้กลยุทธ์ โดยร่างคู่มือการใช้กลยุทธ์ นำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมความถูกต้องด้านเนื้อหาและความเหมาะสมในการนำไปใช้ และแก้ไขปรับปรุงคู่มือการใช้รูปแบบ

### ผลการวิจัยพบว่า

1. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) **วิสัยทัศน์** คือ บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ 2) **พันธกิจ** มีจำนวน 10 ข้อ 3) **เป้าประสงค์** มีจำนวน 10 ข้อ 4) **กลยุทธ์** มี 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ มี 3 กิจกรรม ได้แก่ 1) การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม 3) การนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม มี 2 กิจกรรม ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียน และ 2) การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ มี 3 กิจกรรม ได้แก่ 1) การทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้ 2) การสร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินงาน และ 3) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน และ กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ มี 2 กิจกรรม ได้แก่ 1) การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของครูและผู้บริหาร และ 2) การนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน

2. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมในการนำไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

3. คู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย คำชี้แจง วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ บทนำ กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ การดำเนินงานตามกลยุทธ์ และบทบาทและหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กลยุทธ์มีความถูกต้องด้านเนื้อหาและมีเหมาะสมในการนำไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ :** กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน ; องค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ

TITLE EDUCATIONAL ADMINISTRATION STRATEGIES FOR BEING PROFESSIONAL LEARNING ORGANIZATION UNDER THE OFFICES OF SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREAS IN NORTHEAST THAILAND

AUTHOR Phoomiphat Klangkhot

ADVISORS Assoc. Prof. Dr. Thanongsak Koomkhinam  
Asst. Prof. Dr. Waro Phengsawat  
Dr. Pornthep Sateannoppakao

DEGREE Ph.D. (Educational Administration and Development)

INSTITUTION Sakon Nakhon Rajabhat University

YEAR 2017

### ABSTRACT

The objectives of this study were to 1) develop school management strategy towards professional learning organization for secondary schools under secondary education service area offices in the Northeastern region of Thailand 2) verify the appropriateness of the developed strategy and 3) develop a guideline on the implementation of the developed strategy. A mixed-methods between qualitative and quantitative research was employed in this study, and the study was divided into 4 phases. Phase 1 was the strategy building, which was conducted in 3 parts. The first part was the study of relevant documents and researches. The second part was an interview with 9 professionals, while the third part was the multi-case studies of 3 model schools. Phase 2 was the strategy development by the application of Modified Delphi Technique for 3 rounds and an inquiry with 21 experts. Phase 3 was the appropriateness verification in the strategy implementation by conducting an opinion survey from 480 stakeholders. Phase 4 was the development of the guideline on strategy implementation, which was presented to 5 experts for appropriateness and content verification for application and guideline improvement.

The study found that: 1. The developed school management strategy towards professional learning organization comprised 4 components, namely 1) vision: school management towards professional learning organization 2) mission, 10 items 3) goals,

10 items 4) strategy, 4 items. Strategy 1 was collaborative learning and knowledge application, consisted of 3 activities: 1) internal and external knowledge management 2) knowledge sharing and intelligence development of team 3) application of experience in problem-solving. Strategy 2 was shared values and vision, consisted of 2 activities: 1) the setting of school vision and values; 2) the setting of school management strategy towards professional learning organization. Strategy 3 was synergetic teamwork, consisted of 3 activities: 1) teamwork which members could represent one another 2) morale building 3) the implementation of technology. Strategy 4 was supportive leadership and knowledge management, consisted of 2 activities: 1) supportive leadership of teachers and directors and 2) the implementation of knowledge management methods. 2. The overall appropriateness for application of the developed strategy was at the highest level. 3. The content of the guideline on the implementation of developed strategy consisted of explanation, objectives, benefits, backgrounds, the developed school management strategy towards professional learning organization, the role of stakeholders involved. It was found to be correct and accurate, with the overall appropriateness for application at the highest level.

**Keywords :** school management strategy ; professional learning organization

TITLE EDUCATIONAL ADMINISTRATION STRATEGIES FOR BEING PROFESSIONAL  
LEARNING ORGANIZATION UNDER THE OFFICES OF SECONDARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREAS IN NORTHEAST THAILAND

AUTHOR Phoomiphat Klangkhot

ADVISORS Assoc. Prof. Dr. Thanongsak Koomkhinam  
Asst. Prof. Dr. Waro Phengsawat  
Dr. Pornthep Sateannoppakao

DEGREE Ph.D. (Educational Administration and Development)

INSTITUTION Sakon Nakhon Rajabhat University

YEAR 2017

### ABSTRACT

The objectives of this study were to 1) develop school management strategy towards professional learning organization for secondary schools under secondary education service area offices in the Northeastern region of Thailand 2) verify the appropriateness of the developed strategy and 3) develop a guideline on the implementation of the developed strategy. A mixed-methods between qualitative and quantitative research was employed in this study, and the study was divided into 4 phases. Phase 1 was the strategy building, which was conducted in 3 parts. The first part was the study of relevant documents and researches. The second part was an interview with 9 professionals, while the third part was the multi-case studies of 3 model schools. Phase 2 was the strategy development by the application of Modified Delphi Technique for 3 rounds and an inquiry with 21 experts. Phase 3 was the appropriateness verification in the strategy implementation by conducting an opinion survey from 480 stakeholders. Phase 4 was the development of the guideline on strategy implementation, which was presented to 5 experts for appropriateness and content verification for application and guideline improvement.

The study found that: 1. The developed school management strategy towards professional learning organization comprised 4 components, namely 1) vision: school management towards professional learning organization 2) mission, 10 items 3) goals, 10 items 4) strategy, 4 items. Strategy 1 was collaborative learning and knowledge

application, consisted of 3 activities: 1) internal and external knowledge management 2) knowledge sharing and intelligence development of team 3) application of experience in problem-solving. Strategy 2 was shared values and vision, consisted of 2 activities: 1) the setting of school vision and values; 2) the setting of school management strategy towards professional learning organization. Strategy 3 was synergetic teamwork, consisted of 3 activities: 1) teamwork which members could represent one another 2) morale building 3) the implementation of technology. Strategy 4 was supportive leadership and knowledge management, consisted of 2 activities: 1) supportive leadership of teachers and directors and 2) the implementation of knowledge management methods. 2. The overall appropriateness for application of the developed strategy was at the highest level. 3. The content of the guideline on the implementation of developed strategy consisted of explanation, objectives, benefits, backgrounds, the developed school management strategy towards professional learning organization, the role of stakeholders involved. It was found to be correct and accurate, with the overall appropriateness for application at the highest level.

**Keywords :** school management strategy ; professional learning organization

## สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ.....	1
	ภูมิหลัง.....	1
	คำถามของการวิจัย .....	4
	ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	4
	ความสำคัญของการวิจัย.....	5
	ขอบเขตของการวิจัย .....	5
	กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	7
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
	ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์.....	17
	1.1 ความหมายของกลยุทธ์.....	17
	1.2 ความสำคัญของกลยุทธ์.....	18
	1.3 ลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี.....	21
	1.4 กระบวนการบริหารกลยุทธ์.....	22
	1.5 กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของสถานศึกษา.....	28
	1.6 องค์ประกอบของกลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมีอาชีพ.....	30
	1.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์.....	62
	ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	66
	2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	66
	2.2 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	68
	2.3 กระบวนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	76
	2.4 บทบาทของผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	79
	2.5 ลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	81
	2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	103

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพ.....	106
3.1 ความหมายความเป็นมืออาชีพ.....	106
3.2 ความสำคัญของความเป็นมืออาชีพขององค์กร.....	107
3.3 ลักษณะของความเป็นมืออาชีพขององค์กร.....	108
3.4 ตัวบ่งชี้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ.....	111
3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นมืออาชีพขององค์กร.....	115
ตอนที่ 4 เทคนิคสำคัญที่ใช้ในการวิจัย.....	116
4.1 เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis).....	116
4.2 เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique).....	119
4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคสำคัญที่ใช้ประกอบการวิจัย.....	132
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>135</b>
<b>ระยะที่ 1 การสร้างกลยุทธ์.....</b>	<b>136</b>
<b>ส่วนที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>136</b>
<b>ส่วนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....</b>	<b>136</b>
<b>ส่วนที่ 3 การศึกษาพฤติกรรมโรงเรียนต้นแบบ .....</b>	<b>138</b>
<b>ระยะที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์.....</b>	<b>141</b>
<b>ระยะที่ 3 การตรวจสอบการตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปใช้ของ         กลยุทธ์.....</b>	<b>147</b>
<b>ระยะที่ 4 การพัฒนาคู่มือการใช้กลยุทธ์.....</b>	<b>158</b>
<b>ขั้นที่ 1 การร่างคู่มือการใช้กลยุทธ์.....</b>	<b>158</b>
<b>ขั้นที่ 2 การตรวจสอบและปรับปรุงคู่มือการใช้กลยุทธ์.....</b>	<b>159</b>



## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 163
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... 163
	ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล..... 163
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 165
	ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียน เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียน มัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ..... 165
	ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง..... 165
	ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ..... 165
	ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาพฤติกรรมโรงเรียนต้นแบบ.. 167
	ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ..... 168
	ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ..... 182
	ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปใช้ ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ..... 194
	ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ..... 202

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ..... 205
	สรุปผลการวิจัย ..... 205
	อภิปรายผลการวิจัย ..... 207
	ข้อเสนอแนะ ..... 216
บรรณานุกรม .....	217
ภาคผนวก.....	231
	ภาคผนวก ก คู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้มีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ..... 233
	ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการดำเนินการวิจัย ..... 255
	ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนา กลยุทธ์โดยใช้เทคนิคเคลฟายแบบปรับปรุง รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินความ ถูกต้องของเนื้อหาและความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลุ่ม การใช้กลยุทธ์..... 260
	ภาคผนวก ง เครื่องมือในการวิจัย..... 268
	ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 349
	ภาคผนวก ฉ ภาพประกอบ..... 358
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	362

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ.....	37
2 การสังเคราะห์กิจกรรมของกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการประยุกต์ใช้ความรู้.....	44
3 การสังเคราะห์กิจกรรมของกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม..	50
4 การสังเคราะห์กิจกรรมของกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ.....	54
5 การสังเคราะห์กิจกรรมของกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน.....	60
6 การสังเคราะห์ลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	99
7 จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย.....	123
8 จำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	149
9 รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	150
10 การสังเคราะห์และวิเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	169
11 กิจกรรมการบริหารตามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ.....	177
12 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	182
13 ค่ามัธยฐาน (Mdn) และค่ากึ่งกลางพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง รอบที่ 2 และรอบที่ 3 .....	188

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
14 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	195
15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	196
16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากการประเมินความถูกต้องด้านเนื้อหาของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	203
17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากการประเมินความเหมาะสมในการนำไปใช้ของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	204
18 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกับเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญของแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	351
19 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกับเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญของแบบสัมภาษณ์การศึกษาพหุกรณี....	352
20 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกับเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญของแบบสอบถามการเดลฟาย.....	353

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
21	ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกับเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญของแบบสอบถามเพื่อแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	355
22	ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกับเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญของแบบประเมินคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	357

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	8
2	กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของสถานศึกษา.....	29
3	กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการประยุกต์ใช้ความรู้.....	46
4	กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม.....	51
5	กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ.....	56
6	กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน.....	62
7	ระยะของการวิจัย.....	173

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

การศึกษาเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญในการพัฒนาประเทศเพื่อความเจริญของชาติ เป็นเครื่องมือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งค่านิยม เจตคติ และวัฒนธรรมในสังคมทุกระดับ การพัฒนาประชากรของชาติให้มีความรู้ ความสามารถ มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย และจิตใจ มีสติปัญญา มีคุณธรรมจริยธรรม และมีวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิตที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ ทำให้มนุษย์อยู่ด้วยกันในสังคมได้อย่าง ปกติสุข ประชากรของประเทศมีคุณภาพสูงขึ้น มีพลังสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน รวมทั้ง สามารถแก้ปัญหาต่างๆ โดยวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสม คุณภาพของประชากรในชาติ จึงขึ้นอยู่กับ ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา (เครือศรี วิเศษสุวรรณภูมิ, 2552, หน้า 1) โดยสถานศึกษา เป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาผู้เรียนและผลิตกำลังคนให้มีศักยภาพที่จะช่วยพัฒนา ประเทศให้สามารถแข่งขันด้านเศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยีกับนานาประเทศได้ เพราะ เป็นหน่วยงานที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และน่านโยบายไปสู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างผู้เรียนให้มี คุณภาพ เป็นคนดี เป็นคนเก่ง และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ดังนั้นในการปฏิรูปการศึกษา สิ่งที่ต้องทำคือการสร้างให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง

ประเทศไทยได้พัฒนาการศึกษามาอย่างต่อเนื่อง ประกาศใช้พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (แก้ไขเพิ่มเติม) พ.ศ.2545 ซึ่งเป็นการปฏิรูปการศึกษาของ ประเทศครั้งสำคัญ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนการศึกษาทั้งระบบ ในพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก., 19 สิงหาคม 2542, หน้า 12) มาตรา 39 และ 40 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัด การศึกษาครบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงาน การศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ให้มีคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของแต่ละสถานศึกษาทำหน้าที่กำกับ และส่งเสริมสนับสนุนกิจการของ สถานศึกษา นั่นก็หมายความว่า ทั้งเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนจะมีความเป็นอิสระใน

การตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษามากขึ้น ซึ่งจะเป็นการจัดการศึกษาให้สามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคมได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด ในการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นรัฐบาลได้ประกาศนโยบายการปฏิรูปการศึกษาครอบสอง (พ.ศ.2552-2561) ซึ่งมีจุดเน้นคือการปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นระบบให้คนไทยเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ โดยมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 4 ด้าน คือ 1) การพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ที่มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ตั้งแต่ปฐมวัย 2) การพัฒนาคุณภาพของครูยุคใหม่ 3) การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่เพื่อให้สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และ 4) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา รวมทั้งการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยมุ่งหวังพัฒนาเด็กไทยให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข ภาพของเด็กไทยในอนาคตต้องเป็นผู้มีความสามารถในการคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น ก้าวไกลสู่สากล และเป็นพลเมืองดี (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552, หน้า 26) ผลจากนโยบายการปฏิรูปการศึกษารอบสองทำให้มีการปรับโครงสร้างอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งระบบ เพื่อให้สอดคล้องและรองรับกับการกระจายอำนาจบริหารการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา สถานศึกษาจะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การหรือรูปแบบการทำงานของสถานศึกษาจากการที่เคยคอยรับคำสั่งหรือต้องรอคำสั่งจากหน่วยงานในระดับที่สูงกว่ามาเป็นการบริหารโดยการริเริ่มด้วยตนเองและสนองความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนจะเข้ามามีบทบาท มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยตรงมากขึ้น มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารโรงเรียนแบบเบ็ดเสร็จ มีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการตัดสินใจและการสั่งการเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในทุกด้านทั้งด้านหลักสูตร การเงิน งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป (มังกร ทศวงษา, 2547, หน้า 2)

ผลจากการกระจายอำนาจดังกล่าวทำให้สถานศึกษามีความตื่นตัวในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม ได้มีการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษากันอย่างแพร่หลาย โดยมีหลักการคือความสำเร็จของสถานศึกษาเกิดจากความร่วมมือกันของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (ทิพากร ธงศรี, 2553, หน้า 2) เป็นแนวคิดที่มุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระยะยาว เน้นการพัฒนาโดยการเริ่มที่ตัวบุคคลผ่านการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองและองค์กร ในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการ



เรียนรู้นั้นต้องมีการปรับโครงสร้างและกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม มีการส่งเสริมและพัฒนา การเรียนรู้ของผู้บริหารและสมาชิกทุกคนในองค์กร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องตระหนักและ ให้ความสำคัญในการศึกษาค้นคว้า หาแนวทาง วิธีการ หรือรูปแบบในการพัฒนาโรงเรียน ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การปรับองค์กร การพัฒนา วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศขององค์กรที่เป็นแบบเปิดแบบมีส่วนร่วม (วิสุทธิ แก้วแก้ว, 2554, หน้า 3) โรงเรียนแห่งการเรียนรู้จะเจริญก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนนั้น ต้องอาศัยบุคลากรในโรงเรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเป็นผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษา (ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 207) มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นอย่าง ต่อเนื่องตามความเชื่อที่ว่า คนยิ่งเรียนรู้อะไรก็ยิ่งขยายขีดความสามารถของตนเองออกไป (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548, หน้า 11-12) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตระหนัก ถึงความสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงได้มอบนโยบาย ให้สถานศึกษาในสังกัดดำเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ 2552 โดยกำหนดพันธกิจคือให้ สถานศึกษาพัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพของผู้เรียนมุ่งสู่มาตรฐาน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และให้ยกระดับคุณภาพสถานศึกษาสู่มาตรฐานการศึกษา ของชาติ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1, 2553, หน้า 6 และ 24) การบริหาร จัดการศึกษาเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานกลับไม่ทำให้คุณภาพของผู้เรียนพัฒนาดีขึ้นโดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียน ดังจะเห็นได้จากผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ปีการศึกษา 2557 ชั้นมัธยม- ศึกษาปีที่ 3 มีเพียงวิชาสุขศึกษาและพลศึกษาเท่านั้นที่คะแนนเฉลี่ยเกิน 50 คะแนน (59.32 คะแนน) (สำนักทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 17 มีนาคม 2558, ออนไลน์) สำหรับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 นั้น มีวิชาที่คะแนนเฉลี่ยเกิน 50 คะแนนคือ วิชาภาษาไทย (50.76 คะแนน)และวิชาสุขศึกษาและพลศึกษา (51.94 คะแนน) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความ ไม่มีประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนทั่วประเทศ (สำนักทดสอบทาง การศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 19 มีนาคม 2558, ออนไลน์)

เพื่อหาแนวทางพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมี อาริษย์สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา ต่อไป

## คำถามของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นอย่างไร
2. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเหมาะสมในการนำไปใช้หรือไม่อย่างไร
3. คู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นอย่างไร มีความถูกต้องและความเหมาะสมในการนำไปใช้หรือไม่อย่างไร

## ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อพัฒนาคู่มือและตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของคู่มือ การใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาชั้นพื้นฐานดังนี้

1. ด้านการเพิ่มเติมองค์ความรู้ เป็นการวิจัยที่ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในทางการบริหารการศึกษา

2. ด้านการบริหารงานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ดังนี้

2.1 ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปกำหนดนโยบายทางการบริหารการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุผลตามเจตนารมณ์และนโยบายของชาติในการจัดการศึกษา

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลโดยรวมต่อการพัฒนาการศึกษาของชาติ

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 วิสัยทัศน์ คือ บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ

1.2 พันธกิจ มี 10 ข้อ ได้แก่

- 1) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน
- 2) เรียนรู้ร่วมกัน
- 3) ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาร่วมกัน
- 4) กำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม
- 5) สร้างความร่วมมือของบุคลากร
- 6) ทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้

- 7) สร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน
- 8) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน
- 9) ใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน
- 10) ใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน

### 1.3 เป้าประสงค์ มี 10 ข้อ ได้แก่

- 1) บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน
- 2) บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน
- 3) บุคลากรดำเนินงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน
- 4) โรงเรียนมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม
- 5) บุคลากรมีความร่วมมือในการทำงาน
- 6) บุคลากรทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้
- 7) บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน
- 8) โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน
- 9) ผู้บริหารและครูใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการดำเนินงาน
- 10) ผู้บริหารและครูใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน

### 1.4 กลยุทธ์ มี 4 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ มี 3 กิจกรรม

ประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 1.1 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการ

ดำเนินงาน

กิจกรรมที่ 1.2 การเรียนรู้ร่วมกัน

กิจกรรมที่ 1.3 การดำเนินงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน

กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม มี 2 กิจกรรม ประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียน

กิจกรรมที่ 2.2 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ มี 3 กิจกรรม ประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 3.1 การทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้

กิจกรรมที่ 3.2 การสร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินงาน

กิจกรรมที่ 3.3 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ มี 2 กิจกรรม ประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 4.1 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของครูและผู้บริหาร

กิจกรรมที่ 4.2 การนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน

2. ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมาย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ประกอบด้วย อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 3 คน ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 3 คน และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน

2.2 การศึกษาพหุกรณี โรงเรียนต้นแบบ จำนวน 3 โรงเรียน

2.3 ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามโดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง จำนวน 21 คน ประกอบด้วย นักวิชาการ จำนวน 2 คน ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 7 คน และรองผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 10 คน

2.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น

2.4.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2559 จำนวน 933 คน ครู จำนวน 39,983 คน และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 933 คน รวมจำนวน 41,851 คน

2.4.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2559 จำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 120 คน ครู จำนวน 240 คน และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 120 คน รวมจำนวน 480 คน โดยการคำนวณตามวิธีการของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) และโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi – stage Random Sampling)

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการศึกษาพหุกรณีโรงเรียนต้นแบบ สรุปเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยได้ดังภาพประกอบ 1

**กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ**

**1.วิสัยทัศน์** บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ

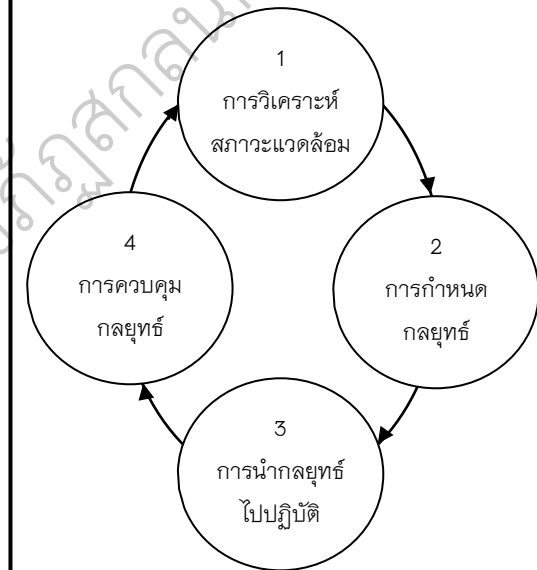
**2.พันธกิจ** 1) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน 2) เรียนรู้ร่วมกัน 3) ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน 4) กำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม 5) สร้างความร่วมมือของบุคลากร 6) ทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้ 7) สร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน 8) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน 9) ใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน 10) ใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน

**3.เป้าประสงค์** 1) บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน 2) บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน 3) บุคลากรดำเนินงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน 4) โรงเรียนมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม 5) บุคลากรมีความร่วมมือในการทำงาน 6) บุคลากรทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้ 7) บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการดำเนินงาน 8) โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน 9) ผู้บริหารและครูใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการดำเนินงาน 10) ผู้บริหารและครูใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน

**4. กลยุทธ์**

- กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ มี 3 กิจกรรม ได้แก่
- 1) การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
  - 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม และ
  - 3) การนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา
- กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม มี 2 กิจกรรม ได้แก่
- 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียน และ
  - 2) การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ มี 3 กิจกรรม ได้แก่
- 1) การทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้
  - 2) การสร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินงาน และ
  - 3) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน
- กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ มี 2 กิจกรรม ได้แก่
- 1) การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนครูและผู้บริหาร และ
  - 2) การนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน

**กระบวนการบริหารกลยุทธ์**



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

**โรงเรียนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ**

การมีวิสัยทัศน์ร่วม

การเรียนรู้ร่วมกัน

การทำงานเป็นทีม

การมีภาวะผู้นำ

การเรียนรู้และพัฒนาองค์กร

การมีระบบโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงาน

การมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

การนำสื่อเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการบริหาร

## นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการสำคัญในการปฏิบัติที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย  
 2. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ปกครองร่วมพลังร่วมมือกันทำงานเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ คือ บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ

2.2 พันธกิจ มี 10 ข้อ ได้แก่

- 1) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน
- 2) เรียนรู้ร่วมกัน
- 3) ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
- 4) กำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม
- 5) สร้างความร่วมมือของบุคลากร
- 6) ทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้
- 7) สร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน
- 8) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน
- 9) ใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน
- 10) ใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน

2.3 เป้าประสงค์ มี 10 ข้อ ได้แก่

- 1) บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน
- 2) บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน
- 3) บุคลากรดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
- 4) โรงเรียนมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม
- 5) บุคลากรมีความร่วมมือในการทำงาน
- 6) บุคลากรทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้

- 7) บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน
- 8) โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน
- 9) ผู้บริหารและครูใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการดำเนินงาน
- 10) ผู้บริหารและครูใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน

#### 2.4 กลยุทธ์ มี 4 กลยุทธ์ ดังนี้

2.4.1 กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม และการนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา มี 3 กิจกรรม ประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 1.1 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน มีวิธีดำเนินการดังนี้

- 1) โรงเรียนจัดอบรม/สัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากร
- 2) ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม/สัมมนาที่หน่วยงานอื่นจัด

กิจกรรมที่ 1.2 การเรียนรู้ร่วมกัน มีวิธีดำเนินการดังนี้

- 1) โรงเรียนจัดประชุมบุคลากรเพื่อชี้แจงแนวปฏิบัติในการเรียนรู้ร่วมกัน
- 2) ผู้รับผิดชอบกิจกรรมทุกกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อเรียนรู้ร่วมกันก่อนการดำเนินกิจกรรม

กิจกรรมที่ 1.3 การดำเนินงานและแก้ปัญหาร่วมกัน มีวิธีดำเนินการดังนี้

- 1) ผู้รับผิดชอบกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อเรียนรู้ร่วมกันก่อนการดำเนินงาน
- 2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินงานร่วมกันตามบทบาทหน้าที่ และแก้ปัญหาร่วมกัน

2.4.2 กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การสร้างความร่วมมือของบุคลากร การร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การสร้างความศรัทธาในวิสัยทัศน์ และการยอมรับ ท่วมเท และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร มี 2 กิจกรรม ประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียน มีวิธีดำเนินการดังนี้

- 1) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์โรงเรียน
- 2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบและปฏิบัติตามค่านิยมและวิสัยทัศน์โรงเรียน



กิจกรรมที่ 2.2 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวิธีดำเนินการดังนี้

1) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำปฏิทินดำเนินงานตามกลยุทธ์

2.4.3 กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ หมายถึง การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบ วินัย และความซื่อสัตย์สุจริต และการมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน มี 3 กิจกรรม ประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 3.1 การทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้ มีวิธีดำเนินการดังนี้

1) ผู้รับผิดชอบกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อชี้แจงรายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินงาน และบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2) ก่อนจัดกิจกรรมผู้รับผิดชอบจัดประชุมคณะทำงานเพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน (BAR)

3) มีการซักซ้อมก่อนจัดกิจกรรม

4) เมื่อเสร็จสิ้นการจัดกิจกรรมคณะทำงานประชุมสรุปผลการดำเนินงาน (AAR)

กิจกรรมที่ 3.2 การสร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินงาน มีวิธีดำเนินการดังนี้

1) จัดประชุมอบรม/สัมมนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการสร้างขวัญและกำลังใจ

2) สร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินงานแก่ผู้ดำเนินงาน

กิจกรรมที่ 3.3 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน มีวิธีดำเนินการดังนี้

1) จัดซื้อ / จัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน

2) ส่งบุคลากร/จัดอบรมบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

3) นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน

2.4.4 กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ หมายถึง การส่งเสริมการเรียนรู้ การนำพาองค์กรสู่เป้าหมาย การนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติ และการเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มี 2 กิจกรรม ประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 4.1 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้  
ของครูและผู้บริหาร มีวิธี ดำเนินการดังนี้

- 1) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบสนับสนุนแก่ครู  
และผู้บริหาร
- 2) ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมสัมมนาการพัฒนาภาวะผู้นำ  
แบบสนับสนุน
- 3) ครูและผู้บริหารทุกคนใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการดำเนินงาน  
โรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กิจกรรมที่ 4.2 การนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน มี  
วิธีดำเนินการดังนี้

- 1) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้แก่ครูและผู้บริหาร
- 2) ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมสัมมนาด้านการจัดการความรู้
- 3) ครูและผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน  
โรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. กระบวนการบริหารกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานกลยุทธ์  
ขององค์กร ประกอบด้วย

3.1 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผล  
กระทบต่อการบริหารงานขององค์กร ทั้งปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคทั้งภายใน  
และภายนอกองค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพปัจจัยที่เรียกว่า SWOT Analysis ได้แก่

3.1.1 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์ปัจจัย  
ภายนอกองค์กรที่เอื้อและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย

3.1.1.1 จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง สิ่งที่เอื้อต่อการดำเนินงาน  
ภายในองค์กร เช่น การบริหาร การเงิน ทรัพยากร เป็นต้น

3.1.1.2 จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง สิ่งที่ทำให้การดำเนินงาน  
ภายในองค์กรที่ไม่สามารถกระทำได้ดี จะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร

3.1.2 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอก หมายถึง การวิเคราะห์  
ปัจจัยภายนอกองค์กรที่เอื้อและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย

3.1.2.1 โอกาส (Opportunities) หมายถึง สถานะแวดล้อมภายนอก  
ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อม  
ภายนอก เช่น สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขัน เป็นต้น

3.1.2.2 อุปสรรค (Treats) หมายถึง สภาวะแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี และการแข่งขัน เป็นต้น

3.2 การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กร สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดกลยุทธ์มีขั้นตอนดังนี้

3.2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการกำหนดภาพในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเห็นต้องการจะเป็นตามระยะเวลาที่กำหนด

3.2.2 การกำหนดพันธกิจ (Mission) เป็นการกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรจะต้องดำเนินการ

3.2.3 การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal) เป็นการกำหนดภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละยุทธศาสตร์ตามเวลาที่กำหนด

3.2.4 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการวางแผนและเลือกแนวทางปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินงานตามกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ ประกอบด้วย

3.3.1 การมอบหมายงานรับผิดชอบให้แก่บุคลากร

3.3.2 การจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ

3.3.3 การดำเนินงานตามกลยุทธ์

3.4 การควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง การติดตามผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์และประเมินผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย

3.4.1 การกำกับติดตามการดำเนินงานตามกลยุทธ์

3.4.2 การวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์

3.4.3 การรายงานผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์

4. โรงเรียนแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ หมายถึง สิ่งที่ยังบอกว่าโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย

4.1 การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การสร้างภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับโรงเรียนที่เกิดจากความคิดและตัดสินใจร่วมกันของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

4.2 การเรียนรู้ร่วมกัน หมายถึง บุคลากรในโรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน มีการสอนงานและถ่ายทอดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

4.3 การทำงานเป็นทีม หมายถึง บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีการร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ ร่วมแก้ปัญหา และร่วมประเมินผล ภายใต้สัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิก

4.4 การมีภาวะผู้นำ หมายถึง ความรู้ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะของผู้บริหารที่โน้มน้าวจิตใจ ชูใจหรือชี้แนะ หรืออำนวยความสะดวกให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.5 การเรียนรู้และการพัฒนาองค์กรร่วมกัน หมายถึง การกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติที่ดี และมีความมุ่งมั่นในการทำงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย

4.6 การมีระบบโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงาน หมายถึง การจัดสายการบังคับบัญชา การกำหนดภาระงาน การมอบหมายงาน ที่ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานและการตัดสินใจ

4.7 การมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ หมายถึง มีการสร้างบรรยากาศแบบเปิดและไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างวัฒนธรรมแบบร่วมมือ มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงออกอย่างสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน บุคลากรต่างรู้จักและมีความเป็นกัลยาณมิตร

4.8 การนำสื่อเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการบริหาร หมายถึง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสิ่งประดิษฐ์หรือแนวคิดใหม่ๆ มาใช้พัฒนาการเรียนรู้ออนไลน์ และการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

5. คู่มือการใช้กลยุทธ์ หมายถึง เอกสารที่ใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบของคู่มือ ได้แก่ คำนำ สารบัญ คำชี้แจง วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ บทนำ กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ การดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ และบทบาทและหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 (เลยและหนองบัวลำภู), สำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 (อุดรธานี), สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 (หนองคายและบึงกาฬ), สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 (นครพนม และมุกดาหาร), สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 (สกลนคร), สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 (กาฬสินธุ์), สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 (ขอนแก่น), สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 (มหาสารคาม), สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 (ร้อยเอ็ด), สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 (ศรีสะเกษและยโสธร), สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 (อุบลราชธานีและอำนาจเจริญ), สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 (ชัยภูมิ), สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 (นครราชสีมา), สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 (บุรีรัมย์) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 (สุรินทร์)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

- 1.1 ความหมายของกลยุทธ์
- 1.2 ความสำคัญของกลยุทธ์
- 1.3 ลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี
- 1.4 กระบวนการบริหารกลยุทธ์
- 1.5 กระบวนการจัดทำกลยุทธ์สถานศึกษา
- 1.6 องค์ประกอบของกลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 1.7 งานงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์

#### ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- 2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.2 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.3 กระบวนการขององค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.4 บทบาทของผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.5 ลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.6 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพ

- 3.1 ความหมายความเป็นมืออาชีพ
- 3.2 ความสำคัญของความเป็นมืออาชีพขององค์กร

3.3 ลักษณะของความเป็นมืออาชีพขององค์กร

3.4 ตัวบ่งชี้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ

3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นมืออาชีพขององค์กร

ตอนที่ 4 เทคนิคสำคัญที่ใช้ในการวิจัย

4.1 เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

4.2 เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique)

4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคสำคัญที่ใช้ในการวิจัย

## ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

### 1.1 ความหมายของกลยุทธ์

William F. Glueck (1980, p. 78) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) เป็นแผนหลักขององค์กรที่วางไว้เพื่อให้แน่ใจว่าจะเป็นแนวทางทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายหลักที่ต่องการใด ส่วน Certo & Peter (1991, p.17) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์กร สำหรับ Ireland and Hoskisson (2005, p.9) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของข้อตกลงและแนวทางปฏิบัติที่ถูกรักษาแบบขึ้นด้วยการบูรณาการและการประสานจุดเด่นด้านความสามารถหลัก (core competencies) และข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ขณะที่ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541, หน้า 9) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์กรเลือกเพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่กำหนดไว้ สำหรับเสนาะ ตีเขาว (2546, หน้า 1) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นคำเริ่มแรกที่ใช้ในทางทหาร เป็นศาสตร์และศิลป์ในการอำนวยความสะดวก อันเป็นการใช้แผนรวมและดำเนินการรบขนาดใหญ่ ในทางธุรกิจได้ใช้คำว่ากลยุทธ์ในความหมายว่าการกำหนดและประเมินทางเลือกต่างๆ ที่จะทำให้บรรลุภารกิจและเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้และรวมถึงทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ กลยุทธ์เป็นเรื่องของการกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวของทั้งองค์กร การเลือกการกระทำที่นำมาใช้ และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้ไปสู่เป้าประสงค์นั้น ส่วนธงชัย สันติวงษ์ (2550, หน้า 140) ให้ความเห็นว่า กลยุทธ์เป็นเรื่องราวที่กล่าวถึงทิศทางระยะยาว เป็นข้อความเชิงบรรยาย เพื่อจัดเตรียมแผนงานระยะสั้น และทำหน้าที่ประสานแผนงานตามหน้าที่ให้เป็นทิศทางเดียวกันทั้งหน่วยงาน เน้นการปฏิบัติเป็นสำคัญ

ขณะที่วิเศษฐ์ ฤทธิบำรุง (2553, หน้า 6) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง เทคนิค วิธีการ และแนวทางในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553, หน้า 1) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งขั้นหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้เนาวรัตน์ นาคพงษ์ (2557, หน้า 16) ให้ความเห็นว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ดีของผู้บริหารที่คาดว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์การที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน

จากข้อมูลดังกล่าว สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการสำคัญในการปฏิบัติที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

## 1.2 ความสำคัญของกลยุทธ์

ในการรบเพื่อให้ชนะจะต้องมีกลยุทธ์ ในการบริหารองค์กรเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายก็ต้องใช้กลยุทธ์ ดังนั้นกลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อทุกองค์กร มีนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของกลยุทธ์ไว้ดังนี้

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543, หน้า 44) กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ว่าการกำหนดกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่มุ่งไปในอนาคต มีกระบวนการคิดหาวิธีการที่ดีที่สุด โดยให้ความสำคัญกับผลกระทบจากปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในทุกมิติขององค์กร มีการยอมรับร่วมกันของคนในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์มีความจำเป็นมาก ส่วนชิรวัดณ์ นิจนตร (2545, หน้า 3) กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ว่า 1) กลยุทธ์เป็นกลวิธีใหม่ที่ยังไม่เคยมีการนำมาใช้ เป็นวิธีการอันชาญฉลาดที่ใช้แก้ปัญหาและพัฒนาที่ได้ผล ซึ่งวิธีอื่น ๆ ที่ใช้กันอยู่ทั่วไปได้ผลน้อยหรือ ไม่ได้ผลเลย อย่างไรก็ตามอาจมีการนำกลยุทธ์นั้น ๆ ไปใช้ซ้ำอีกในกรณีอื่น ๆ หรือบริบทอื่น เมื่อบ่อยครั้งเข้าก็กลายเป็นวิธีการธรรมดาทั่วไป 2) กลวิธีที่เรียกว่ากลยุทธ์ควรมีลักษณะระดับและขอบเขตเพียงใด กลยุทธ์น่าจะใช้เฉพาะด้านเฉพาะสาขามากกว่านโยบาย ซึ่งใช้ได้กว้างกว่าแต่ควรมีระดับที่สูงกว่าเทคนิคหรือวิธีการ และ 3) กลยุทธ์เป็นสิ่งที่สามารถศึกษา ค้นคว้า ออกแบบ หรือสร้างขึ้นมาได้จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและปัจจัยที่จะก่อให้เกิดการพัฒนา โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี หลักการ ข้อมูลสารสนเทศ มาศึกษาวิจัย ทดลอง หาทางเลือกและกลวิธีที่เหมาะสม สอดคล้องกับสาเหตุและปัจจัยที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่ต้องการได้



ส่วนวราภคณา ผลประเสริฐ (2554, หน้า 9-10) กล่าวว่ การกลยุทธีมีความ สำคัญต่อการดำเนินงาานขององค์กร คือ

1) ช่วยให้องค์กรมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนด ทิศทางขององค์กร จะเป็นแนวทางในการกำกับการใช้ทรัพยากรขององค์กรได้อย่างเหมาะสม

2) ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบโดยการพิจารณาถึงปัจจัยสภาวะแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ สภาวะแวดล้อม สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

3) ช่วยสร้างความร่วมมือให้องค์กรในการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการ ดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร องค์กรจะต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อหาแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลาง การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ นำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทำให้องค์กร มีการเตรียมความพร้อมในการรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยเตรียม ความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้อง มีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อมเพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะ เกิดขึ้นของสภาวะแวดล้อมและคู่แข่ง

4) ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันสามารถ เกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับราคา การจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นความพยายามในการแข่งขันกับศักยภาพของตนเองหรือในเชิงเปรียบเทียบกับองค์กร อื่น ๆ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายตามความคาดหวังของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะ ช่วย สร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่องค์กร และเสริมสร้างการพัฒนาขีด ความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร

5) ช่วยให้การทํางานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากมีการ กำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ การตรวจสอบและควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความ เข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้ง จะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์กร ในส่วนต่าง ๆ นอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจ ในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงาน ทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงาน ตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6) ช่วยให้องค์กรมีมุมมองที่ครอบคลุม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย การจัด การเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งหมายความรวมถึง ผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ ประชาชน ผู้รับบริการ และคู่แข่ง ซึ่งบุคคลเหล่านี้ มีความคาดหวังต่อองค์กรแตกต่างกัน หากองค์กรสามารถตอบสนองความคาดหวังได้ก็จะ ทำให้บุคคลเหล่านั้นให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน หากองค์กรละเลย ความคาดหวังดังกล่าวอาจเกิดความเคลือบไหวที่ส่งผลลบต่อองค์กร เช่น การฟ้องร้อง หรือ การหยุดงาน เป็นต้น

ในขณะที่วิภาวรรณ อ่อนประเสริฐ (2555, ออนไลน์) กล่าวถึงความสำคัญของ กลยุทธ์ไว้ว่ามีความสำคัญดังนี้

1) กลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับ การเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพ แวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

2) กลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกกระดับ มีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวมากขึ้น ทั้งนี้เพราะ เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กร และเพื่อองค์กร ไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำ ตามที่หน่วยเหนือสั่งการ

3) กลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจซึ่งเป็น กระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน

4) กลยุทธ์เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting : PBB) ซึ่งสำนักงานประมาณกำหนดให้สวนราชการและ หน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณลงไปให้หน่วยงาน

5) กลยุทธ์เป็นการวางแผนที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ที่ไมผูกติด อยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น กลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนที่ท้าทายความสามารถ ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเองจึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

สรุปได้ว่า กลยุทธ์มีความสำคัญมากต่อองค์กร เพราะองค์กรจะประสบผล สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดได้ จะต้องมีการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ให้ชัดเจนเพื่อ เป็นแนวทางให้บุคลากรปฏิบัติงาน

### 1.3 ลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี

ในการกำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีนักวิชาการให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของกลยุทธ์ที่ดีไว้ดังนี้

ธัญวัฒน์ ไชยตระกูลชัย (2545, หน้า 36-37) กล่าวว่า หลักเกณฑ์กว้าง ๆ ที่ใช้เป็นหลักในการประเมินความเหมาะสมแห่งกลยุทธ์ มีดังนี้

- 1) เป้าหมายที่กำหนดขึ้นในกลยุทธ์อยู่ในระดับที่สามารถจะบรรลุถึงได้
- 2) นโยบายตลอดจนวิธีทางในทางปฏิบัติซึ่งกำหนดไว้ในกลยุทธ์นั้นครอบคลุมทุก ๆ เป้าหมายที่วางไว้ และเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน
- 3) กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนั้นสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่
- 4) กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนั้นเหมาะสมเพียงใดเมื่อคำนึงถึงความเสี่ยงภัยที่อาจจะมีขึ้นได้ ระดับความเสี่ยงภัยนั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 5) เป้าหมายและวิธีทางในการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมเมื่อคำนึงถึงจังหวะและสถานการณ์ในขณะนั้น
- 6) เป้าหมายและวิธีทางในการปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้นมีความเหมาะสมกับกำลังและความสามารถ
- 7) เป้าหมายและวิธีทางในทางปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้น มีความสอดคล้องกับจุดเด่นขององค์กร
- 8) เป้าหมายและวิธีทางในทางปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้น มีความสอดคล้องกับทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อขององค์กร ตลอดจนผู้รับผิดชอบในทางปฏิบัติ ทัศนคติ และค่านิยมเหล่านี้มีความถูกต้องเพียงใดกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต
- 9) ผู้ที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติานั้น มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมายและวิธีทางในทางปฏิบัติที่ปรากฏอยู่ในกลยุทธ์
- 10) องค์กรมีความสามารถในการจัดการและการบริหารที่จะนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญญา แก้วกีร (2551, ออนไลน์) เสนอว่ากลยุทธ์ที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

- 1) มีความเป็นไปได้ 2) เหมาะสมสอดคล้อง 3) ได้เปรียบในการแข่งขัน 4) ได้รับการยอมรับ และ 5) ทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม ส่วนนิตยา เกษตร์ภิบาล (2554, หน้า 1) กล่าวว่า คุณลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี คือ 1) มีจุดเน้นที่ชัดเจน 2) ไม่มีขอบเขตคลุมกว้างเกินไป จนไม่มีจุดเน้น 3) มีกลไกการประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้ และ 4) ต้องคล่องตัวตามทันการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ที่ดีจะต้องเป็นกลยุทธ์ที่สามารถนำไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทขององค์กร และมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

#### 1.4 กระบวนการบริหารกลยุทธ์

มีนักวิชาการให้ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารกลยุทธ์ ดังนี้

Dess & Miller (1993, p.1) กล่าวว่า กระบวนการบริหารกลยุทธ์ มีดังนี้

1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis) ประกอบด้วยกระบวนการย่อย ได้แก่

(1) การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป้าหมายของกลยุทธ์ (Strategic Goal) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์กรเพื่อให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการนำไปการกำหนดสู่กลยุทธ์

(2) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) จากสภาวะแวดล้อมภายใน โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threats) จากสภาวะแวดล้อมภายนอก

(3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผลถือเกณฑ์ 3 ระดับ คือ

(3.1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Co-operate Level Strategy) เป็นการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ และการพัฒนาปรับปรุงองค์กร

(3.2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์กร

(3.3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Level Strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value Chain) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value Delivery) ให้กับผู้บริโภค

2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง โดยบุคคลในหน่วยงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นกระบวนการติดตาม การปฏิบัติงานตามแผนและการปรับปรุงแผน การพัฒนาสภาวะแวดล้อมภายนอกและ ภายในขององค์กร

4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) หมายถึง ความสามารถ มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ มีการบริหารจัดการ การประสานประสาน และการ เปลี่ยนแปลง

Thompson & Strickland (1995, p.4) กล่าวว่า กระบวนการบริหารกลยุทธ์ มีดังนี้

1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ (Vision, Mission, Goal and Objective) เป็นการกำหนดจุดหมาย 5 ประการ ดังนี้

(1) การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization's Vision) เป็น ข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทางขององค์กร ความต้องการ (Need) และค่านิยมเบื้องต้น ขององค์กร

(2) การกำหนดข้อความพันธกิจ (Mission Statement) เป็นขอบเขต ของงานในองค์กรซึ่งกำหนดขึ้น เพื่อภาพรวมและการดำเนินการ

(3) กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Goal and Objective) เป็นข้อความ อย่างกว้างของจุดมุ่งหมาย ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุพันธกิจ (Mission)

(4) การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการใน อนาคตซึ่งองค์กรต้องพยายามให้เกิดขึ้น

(5) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) เป็น ข้อความเฉพาะอย่างที่กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในสภาวะแวดล้อมภายใน และภายนอกในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาวะแวดล้อม

2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนเชิง กลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกทางเลือก ซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์ เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการ เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ การกำหนดโครงสร้างขององค์กร การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม และการจัดวัฒนธรรมขององค์กรหรือค่านิยม

4) การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Strategic Control) เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่

ขณะที่ Wheelen & Hunger (2002, p.9) กล่าวว่า กระบวนการบริหารกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กร หมายถึง แรงแปลกดันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์กร ประกอบด้วย สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร และสภาวะแวดล้อมภายในองค์กร

2) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันประกอบด้วย

- (1) อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่
- (2) อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต
- (3) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ
- (4) อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สามารถใช้ทดแทนได้
- (5) ระดับการแข่งขันระหว่างธุรกิจเดิม

3) การจัดทำกลยุทธ์ คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ จากการกำหนดทิศทางขององค์กร และจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร มาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ

4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ คือ การนำกลยุทธ์มาปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

ทำนองเดียวกันวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546, หน้า 18-20) กล่าวว่า กระบวนการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม โดยพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร และโอกาสและอุปสรรคจากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

2) การจัดวางทิศทางขององค์กร จะพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการไปให้ถึงพันธกิจขององค์กรและวัตถุประสงค์ขององค์กร ตามลำดับ

3) การกำหนดกลยุทธ์ โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ

4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร

5) การควบคุมกลยุทธ์ โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

นอกจากนี้กรมประมง (2554, หน้า 4) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรว่า ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทิศทางขององค์กร ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดแผนปฏิบัติการ และ ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัด

จากทัศนะของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานกลยุทธ์ขององค์กร มี 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การควบคุมกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (Environment Analysis) หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์กร ทั้งปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพปัจจัยที่เรียกว่า SWOT Analysis ได้แก่

1.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรที่เอื้อและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย

1.1.1 จุดแข็ง (Strengths) เป็นสิ่งที่เอื้อต่อการดำเนินงานภายในองค์กร เช่น การบริหาร การเงิน ทรัพยากร เป็นต้น

1.1.2 จุดอ่อน (Weakness) เป็นสิ่งที่ทำให้การดำเนินงานภายในองค์กรที่ไม่สามารถกระทำได้ดี จะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร

1.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรที่เอื้อและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย

1.2.1 โอกาส (Opportunities) เป็นสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมภายนอก เช่น สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขัน เป็นต้น

1.2.2 อุปสรรค (Threats) เป็นสภาวะแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี และการแข่งขัน เป็นต้น

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การออกแบบ และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กร สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยมีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ตามลำดับ (กรมประมง กระทรวงเกษตรและ สหกรณ์, 2554, หน้า 12) การกำหนดกลยุทธ์มีขั้นตอนดังนี้

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการกำหนดภาพในอนาคต ขององค์กรที่ต้องการจะเห็นต้องการจะเป็นตามระยะเวลาที่กำหนด โดยระบุเป็นข้อความ ที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้นเป็นจุดหมาย ปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง วิสัยทัศน์จึงเป็นภาพความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นอย่าง สมเหตุสมผลซึ่งหน่วยงานสามารถบรรลุได้ เมื่อมีการพัฒนาองค์กรและมีการดำเนินการ เติบโตศักยภาพของบุคลากร โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.2 การกำหนดพันธกิจ (Mission) เป็นการกำหนดขอบเขตของงาน หรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรจะต้องทำ เป็นคำที่ขยายความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น แสดงให้เห็นถึงทิศทางและความเชื่อที่ว่าวิสัยทัศน์จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

2.3 การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal) เป็นการกำหนดภาพความสำเร็จ ของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละยุทธศาสตร์ตามเวลาที่กำหนด การกำหนด ช่วงเวลาอาจแตกต่างกัน 1 ปี 3 ปี 5 ปี หรือ 10 ปีแล้วแต่กรณี การกำหนดเป้าประสงค์ อาจกำหนดเป็นระยะ ๆ ก็ได้

2.4 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการวางแผน และเลือกแนวทางปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หลังจากกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าประสงค์แล้ว องค์กรต้องหากกลยุทธ์ในการดำเนินงาน การกำหนดกลยุทธ์จึงเป็นผลจาก การวิเคราะห์สถานการณ์หน่วยงานที่ได้ให้น้ำหนักความสำคัญของปัจจัยภายในและภายนอก

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การติดตามผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์และประเมินผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กร เป็นการตามแผนปฏิบัติการ (แผนงาน/โครงการ) ที่กำหนดในกลยุทธ์ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548, หน้า 148-187) ให้ความเห็นว่า การดำเนินงานตามกลยุทธ์จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงสิ่งที่องค์กรได้ดำเนินการไว้หรือกำลัง ดำเนินการอยู่อาจเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยหรือเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงขึ้นอยู่กับทิศทางที่ องค์กรวางไว้และกลยุทธ์ที่องค์กรเลือก ซึ่งการปรับเปลี่ยนภายในองค์กรก็เพื่อให้เอื้อ ต่อการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างขององค์กร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร และการปรับเปลี่ยนการดำเนินกิจกรรม



ส่วนเกริกเกียรติ ชลาชนเดชะ (2554, หน้า 3) ได้ให้แนวคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่า

1) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการที่ถือได้ว่าเป็นจุดหักเหของความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดที่ทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จได้มากที่สุด

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่ผู้บริหารกลับไม่มีทักษะในการดำเนินงาน มักจะมอบหมายให้ผู้ที่บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์น้อยกว่าเป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการ

3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะมีแบบแผนในการดำเนินการซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือทางการบริหารหลายอย่าง เช่น การวิเคราะห์ช่องว่างทางกลยุทธ์ด้วยแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7S Framework) การสร้างการรับรู้กลยุทธ์ด้วยแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) การสร้างความมุ่งมั่นและพันธะผูกพันต่อกลยุทธ์ด้วยรูปแบบของสมรรถนะ (Competency Model) และการแปลงความเป็นนามธรรมของกลยุทธ์ไปสู่ความเป็นรูปแบบด้วย Balanced Scorecard เป็นต้น

4) ความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ คือ การปิดช่องว่างทางกลยุทธ์ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ การสร้างความมุ่งมั่นและพันธะผูกพันต่อกลยุทธ์ ซึ่งมีปัจจัยที่สำคัญ ประกอบด้วย บทบาทของผู้นำองค์กร การกำหนดนโยบายและมาตรการสนับสนุน การสร้างแรงจูงใจและวัฒนธรรมองค์กร

4. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) หมายถึง การติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผลสำเร็จขององค์กร โดยการควบคุม กำกับ ติดตาม ความก้าวหน้าของงาน หากพบปัญหา/อุปสรรคต่าง ๆ จะได้แก้ไขได้ทันที่ มีผลการประเมินผลสำเร็จของกลยุทธ์เป็นระยะ ๆ การประเมินผลกลยุทธ์ที่ดีไม่ใช้การประเมินผลด้วยความรู้สึก (Subjective) แต่จะต้องประเมินผลด้วยการวัดที่เชื่อถือได้ (Objective) โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จจากการดำเนินงาน (KPI) กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ มี 3 องค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

4.1 การติดตามผลการดำเนินงาน (Track Status) เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง และสามารถสร้างผลงานที่สอดคล้องตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การติดตามผลการดำเนินงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อมูลเพื่อใช้ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

4.2 การรายงานความก้าวหน้า (Communicate Progress) เป็นกระบวนการหลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ภายใต้กรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลา ผู้มีหน้าที่ในการกำกับติดตามผลจะต้องจัดทำรายงานสรุปเสนอต่อผู้บริหารให้ได้รับทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะ รวมทั้งส่งข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละระดับดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน

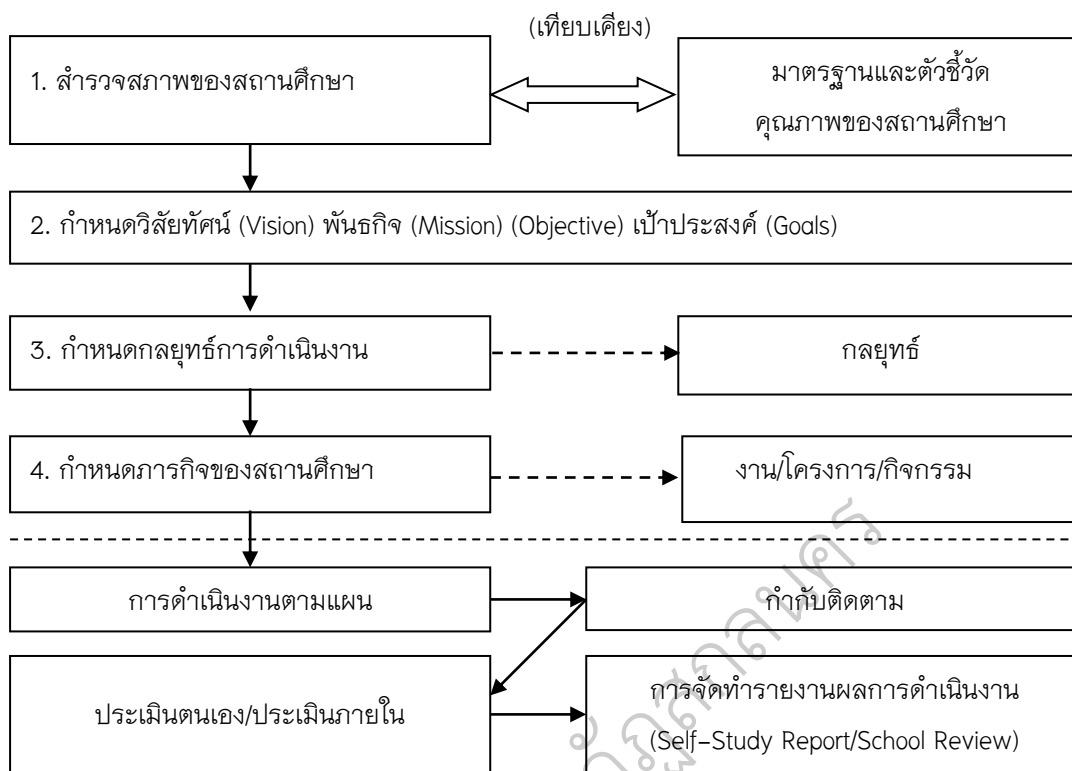
4.3 การวัดและประเมินผล (Measurement and Evaluation) มี 3 ขั้นตอน ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล และการนำเสนอข้อมูล เป็นการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ในรอบเวลาต่อไปขององค์กร

### 1.5 กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของสถานศึกษา

ในการดำเนินงานของสถานศึกษาต้องมีการจัดทำกลยุทธ์เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ปฏิบัติตามเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545, หน้า 26-54) กล่าวถึงกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของสถานศึกษาว่า ควรดำเนินการดังนี้

- 1) การสำรวจสภาพของสถานศึกษา เป็นวิธีการดำเนินงานเพื่อกำหนดจุดอ่อน จุดแข็ง หรือสิ่งที่เป็นมาตรฐานและสิ่งที่ไม่ได้มาตรฐานของสถานศึกษา
- 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการกำหนดความมุ่งหวัง ทิศทาง และความสำเร็จในอนาคต
- 3) การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน เป็นการกำหนดมาตรการการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ
- 4) การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา เป็นการกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ให้สอดคล้องกับภารกิจและสภาพปัญหาหรือสิ่งที่ต้องพัฒนา

กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของสถานศึกษา แสดงได้ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของสถานศึกษา

ปรับปรุงจาก : เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, 2545, หน้า 27.

จากภาพประกอบ 2 สามารถอธิบายรายละเอียด ได้ดังนี้

#### 1. การตรวจสอบสภาพของสถานศึกษา

1.1 วิธีการตรวจสอบสภาพของสถานศึกษาจะต้องทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก เพื่อสรุปผลการจัดการศึกษาของตนเอง

1.2 วิธีการและเทคนิคที่องค์กรนำมาใช้ในการตรวจสอบสภาพของสถานศึกษา ที่นิยมกันคือวิธีการ SWOT Analysis ซึ่งเป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths (จุดแข็ง) Weakness (จุดอ่อน) Opportunities (โอกาส) และ Threats (อุปสรรค) เป็นการวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ รวมทั้งข้อจำกัดหรืออุปสรรคของความสำเร็จขององค์กร วิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ เป็นเครื่องมือการบริหารคุณภาพ (Quality Tools) ที่ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ตามความเหมาะสมและเป็นไปตามหลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การตรวจสอบสภาพของสถานศึกษา ดำเนินการดังนี้

1.2.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน จะต้องวิเคราะห์ด้านกายภาพ และด้านคุณภาพ โดยวิธีการเทียบเคียง (Benchmarking) กับมาตรฐานคุณภาพการศึกษา

1.2.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา ได้แก่ ด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย นโยบาย จุดเน้น และด้านเทคโนโลยี

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมาย ความตั้งใจ ความมุ่งมั่นหรือสิ่งที่ควรจะเป็นในอนาคตของสถานศึกษา

3. การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน เป็นการพิจารณาทางเลือกหรือวิธีการดำเนินงานภายหลังจากที่สถานศึกษามีผลการสำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหาแล้ว

4. การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา เป็นการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา โดยกำหนดเป็นงาน/โครงการหรือกิจกรรม งาน/โครงการ/กิจกรรมที่ดีควรคำนึงถึงลักษณะสำคัญ 10 ประการ 1) อยู่บนพื้นฐานที่มาจาก การวิเคราะห์หรือการประเมินตามสภาพจริง 2) กำหนดจากปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์หรือการประเมินและผ่านการคัดเลือกแล้วว่ามีความสำคัญ 3) สะท้อนให้เห็นนโยบายและวัตถุประสงค์ 4) ยืดหยุ่นได้ มีความคล่องตัว 5) มีจุดหมายหลักเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน 6) มีการกำหนดแผนการทำงานที่แน่นอน 7) มีแนววิธีการประสานงานกันเป็นอย่างดี 8) เน้นการทำงานเป็นทีม 9) มีความต่อเนื่อง มีการแก้ไขปัญหา ป้องกัน ส่งเสริมและพัฒนา 10) มีการกำกับติดตาม ประเมินผล และรายงานผล

สรุปได้ว่า กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของสถานศึกษามี ดังนี้ 1) การสำรวจสภาพสถานศึกษา 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ 3) การจัดทำกลยุทธ์ และ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

## 1.6 องค์ประกอบของกลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ

Senge (1990, pp. 139–269) ได้นำเสนอองค์ประกอบ 5 ประการที่เรียกว่า วินัย 5 ประการ (Five Discipline) ที่ส่งผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) เป็นการเรียนรู้ที่ขยายสมรรถนะของบุคคลในการสร้างผลงานที่ต้องการและสร้างสิ่งแวดล้อมขององค์กรเพื่อให้สมาชิกพัฒนาไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น เพราะ Senge เน้นว่าองค์กรจะเรียนรู้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากบุคคลเรียนรู้ 2) รูปแบบความคิด (Mental Model) เป็นแบบแผนทางความคิดและจิตสำนึกของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ และตั้งสมมติฐานและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรมีแบบแผนทาง

ความคิด และสะท้อนภาพที่ถูกต้องเป็นการพัฒนาแบบแผนความคิดที่มุ่งส่วนรวม 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างความร่วมมือของบุคลากรในการพัฒนาอนาคตที่สมาชิกในองค์กรต้องการ ช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับและมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร วิสัยทัศน์ร่วมนั้นเกิดจากการบูรณาการวิสัยทัศน์ของบุคลากรขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกันโดยการสื่อข้อมูลและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน 5) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบเป็นองค์ความรู้ที่ช่วยให้บุคคลสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบสามารถเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย โดยมีกรอบแนวคิดคือ (1) คิดเป็นกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ (อาจประยุกต์ใช้ SWOT Analysis) (2) คิดทันเหตุการณ์การคิดควรทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กรและสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันการณ์ (3) เล็งเห็นโอกาสการคิดไม่เพียงแต่การคิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคตเพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้ จากวินัยทั้ง 5 ประการของ Senge ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ที่จะบูรณาการวินัยทั้ง 4 ประการเข้าด้วยกัน หากโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ แต่ขาดการคิดอย่างเป็นระบบ วิสัยทัศน์ก็ขาดมรรคผล การคิดอย่างเป็นระบบเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่มีความหมายอย่างยิ่งต่อการสร้างโรงเรียนให้เป็นแห่งการเรียนรู้

ส่วน Hord (1997, pp 111-113) จำแนกองค์ประกอบหลักของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ 5 มิติ ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและแบบร่วมกัน (Supportive and Shared Leadership) 2) การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Values and Vision) 3) การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ (Collective Learning Application) 4) การมีเงื่อนไขสนับสนุน (Supportive Conditions) และ 5) การปฏิบัติงานร่วมกัน (Shared Practice) ส่วน DuFour & Eaker (1998, pp. 23-29) กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพว่า มี 6 ประการ คือ 1) มีพันธกิจ วิสัยทัศน์ ความเข้าใจ ค่านิยม และมีแนวทางการทำงานร่วมกัน 2) การสืบเสาะ

ค้นหาวิธีการใหม่ๆ 3) มีเป้าหมายร่วมกันในการส่งเสริมความรู้และทักษะ 4) ปฏิบัติการและเต็มใจในการทดลอง 5) ปฏิบัติการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 6) เน้นผลสัมฤทธิ์มากกว่าความตั้งใจ สำหรับ Hipp & Huffman (2002, p.52) ได้กำหนดองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและแบบร่วมกัน (Supportive and Shared Leadership) 2) การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม (shared values and vision) 3) การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ (Collective Learning and Application of Learning) 4) การมีเงื่อนไขสนับสนุน (Supportive Conditions) และ 5) การปฏิบัติงานร่วมกัน (Shared Practice) ส่วน DuFour (2004, pp 96-95) กล่าวถึงองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ 3 มิติว่า ได้แก่ 1) เน้นการเรียนรู้ (Focus on Learning) 2) วัฒนธรรมการรวมพลังร่วมมือกัน และ 3) เน้นผลที่เกิดขึ้น (Focus on Results) DuFour กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบ มืออาชีพจะเต็มไปด้วยพลัง (Powerful) เมื่อครูทำงานเป็นทีม มีเวลาพูดคุยกันในระหว่าง วันปฏิบัติงานและข้อเสนอต่อกันเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และการสนทนากันต้องก่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ ในขณะที่ Haberman (2004, p. 53) ได้จำแนกลักษณะสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพที่ประสบความสำเร็จที่ครอบคลุมโครงสร้างสายชั้นของโรงเรียน ดังนี้ 1) การเป็นแบบอย่างทางบทบาท (Role Model) คือ การที่ครูสามารถแนะนำนักเรียนได้ ซึ่งครูและผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในด้านการเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง 2) การแลกเปลี่ยนความคิดอย่างต่อเนื่องครูแลกเปลี่ยนความคิดกันทุกๆ วันในเรื่องความเสมอภาคที่สำคัญ การเรียนการสอนการทดสอบประเมินโรงเรียนค่านิยมในความรู้เฉพาะอย่าง 3) การรวมพลังร่วมมือ (Collaborative) ครูต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมในเรื่องการเรียนการสอน การพัฒนาโปรแกรม การเขียน และการวิจัย 4) มีผลงานในระดับสูง (High Products) คือ ครูต้องเพิ่มภาระงานที่รับผิดชอบให้มากขึ้นเพิ่มกิจกรรมใหม่ๆ รายวิชาใหม่ๆ และทำวิจัยมากขึ้น 5) การเป็นชุมชน คือ สมาชิกในโรงเรียนต้องได้รับการสนับสนุนเพื่อขับเคลื่อนโรงเรียนให้ก้าวไปข้างหน้า และ 6) การนำไปใช้ในการปฏิบัติ (Practical Applications) ครูต้องเตือนตนเองเพื่อช่วยนักเรียน

สำหรับ Lieberman & Miller (2005, p.38) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หรือกลยุทธ์การบริหาร ประกอบด้วย 5 แนวคิดหรือเรียกว่า 5Cs ดังนี้

1. บริบท (Context) ได้แก่ ปัจจัย เช่น ท่าเลที่ตั้งวัฒนธรรม วิถีชีวิต และเงื่อนไขของชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่จะเชื่อมโยงระหว่างสมาชิกกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

2. ความผูกพัน (Commitment) ในชุมชนแห่งการเรียนรู้ สมาชิกต้องเรียนรู้ซึ่งกันและกันและสร้างปทัสถานความไว้วางใจต่อกัน ก่อนที่สมาชิกจะมีความผูกพันต่อกระบวนการของการเรียนรู้จากคนอื่น ขณะที่สมาชิกพัฒนาอัตลักษณ์ (identification) ของกลุ่มจะเกิดความผูกพันที่ลึกซึ้ง ซึ่งความผูกพันสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในและนอกเวลาของการปฏิบัติงาน

3. ความสามารถ (Capacity) ความสามารถมีความสำคัญอย่างเต็มที่ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเพิ่มมากขึ้นตามความผูกพันที่เพิ่มมากขึ้น สมาชิกจะเรียนรู้วิธีคุยกันแบบตรงไปตรงมา (honesty) มีสมาชิกต้องความรู้ในการทำงานทั้งในฐานะผู้ผลิตและผู้รับบริการตามแนวคิดและทฤษฎีใหม่ๆ และสมาชิกต้องเรียนรู้วิธีบอกเล่าเรื่องหรือเปิดเผยการสอนของตนเองต่อเพื่อนครูอย่างพินิจพิเคราะห์ รอบคอบ สมาชิกต้องปรับเปลี่ยนตัวเองใหม่ให้เป็นผู้ที่มีความสนุกสนานในอาชีพของตน และต้องมีภาวะผู้นำในเรื่องของการเรียนและการสอน

4. เนื้อหา (Content) ในขณะที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ความสำคัญอย่างมากต่อการเรียนการสอน สมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องจดจ่อและให้ความสนใจอย่างมากกับกระบวนการที่ทำให้องค์กรมีชีวิตชีวา และแข็งแกร่ง และต้องมีความสมดุลระหว่างเนื้อหาและกระบวนการ

5. ความท้าทาย (Challenge) สังคมที่คลุมเครือย่อมเผชิญกับความท้าทาย ความท้าทายที่สำคัญเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความผิดพลาดระหว่างสมาชิกในชุมชนแห่งการเรียนรู้กับสมาชิกในโรงเรียนและในหมู่บ้านที่มักมีการปฏิบัติที่ต่างกัน สมาชิกในชุมชนแห่งการเรียนรู้จึงต้องช่วยเหลือคนอื่นเหล่านั้นเพื่อพัฒนาสมาชิกทั้งสองกลุ่มไปพร้อมๆ กัน

ส่วน DuFour, DuFour & Eaker (2008, pp 99-100) กล่าวถึง องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพว่า มี 6 ประการ คือ 1) การมีพันธกิจวิสัยทัศน์ เป้าหมายที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนร่วมกัน 2) วัฒนธรรมการร่วมแรงร่วมใจกันโดยเน้นการเรียนรู้ 3) การร่วมกันสืบเสาะค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดและความเป็นจริงที่ปัจจุบันที่สุด 4) การปฏิบัติที่เป็นการเรียนรู้โดยการกระทำ 5) ความผูกพันต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ 6) การประเมินผลของการปฏิบัติงาน สำหรับ Johnson & Estes (2009, p 98) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการนำการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษากับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนรัฐ Texas โดยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนนำมาจาก คะแนนผลการสอบวัดความรู้และทักษะปี 2007 ที่เรียกว่า "Texas Assessment of Knowledge and Skills" (TAKS) และวัดการเป็นองค์กรแห่ง

การเรียนรู้แบบมืออาชีพด้วยเครื่องมือที่พัฒนาจาก Hord (1997, p.114) กับ DuFour & Eaker (1998, pp 114–115) ที่เรียกว่า “The Organizational Structure Self-Assessment” (OSSA) มีองค์ประกอบ 4 มิติ ได้แก่ 1) ความเกี่ยวข้องของผู้มีส่วนได้เสีย 2) เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 3) การรวมพลังร่วมมือกันเป็นทีมที่เน้นการเรียนรู้ด้วยกัน และ 4) ภาวะผู้นำแบบร่วมกันและแบบสนับสนุนเพื่อสร้างศักยภาพอย่างยั่งยืน

Stegall (201, p. 119) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของครู (teacher efficacy) กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ ใช้กรอบแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพของ Olivier, Hipp & Huffman (2008, p. 116) และใช้เครื่องมือวิจัยเรียกว่า The Professional learning community Assessment –Revised (PLCA-R) ตามแนวคิดของ Oliver, Hipp & Huffman (2008, p. 119) พบว่า มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีภาวะผู้นำแบบร่วมกันและแบบสนับสนุน 2) การมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม 3) การเรียนรู้ร่วมกันและการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ 4) การแลกเปลี่ยนการปฏิบัติงานระหว่างบุคคล 5) การมีเงื่อนไขสนับสนุนทั้งด้านความสัมพันธ์และด้านโครงสร้าง สำหรับ มิ่งขวัญ คงเจริญ (2553, หน้า 207) ศึกษาการพัฒนากรอบแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจขององค์กรเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 9 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมองค์กร การนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาสู่การปฏิบัติในองค์กร 2) ระบบคุณธรรมจริยธรรมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ และกระบวนการการเรียนรู้ขององค์กร 3) การพัฒนาระบบเศรษฐกิจเพื่อการพึ่งตนเอง 4) ระบบการเรียนรู้โดยมีภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นแกนกลางการพัฒนาอนุรักษ์และฟื้นฟูระบบนิเวศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อวิถีชีวิต 5) ระบบทุนขององค์กรที่มีรูปแบบและวิธีการทางวัฒนธรรม 6) ความเสมอภาคความยุติธรรมในการจัดการขององค์กร 7) การสร้างหลักประกันความมั่นคงในการดำรงชีวิตร่วมกัน 8) การนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติ และ 9) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร สำหรับ กัมพล ไชยพันธ์ (2554, หน้า 155–157) ศึกษายุทธศาสตร์การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในภาคเหนือตอนบน มีองค์ประกอบดังนี้ 1) พัฒนาบุคลากรแห่งการเรียนรู้ 2) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ในองค์กร 3) พัฒนาองค์ความรู้ และ 4) การจัดการความรู้ในองค์กร

ส่วนครรชิต พุทธิโทษา (2554, หน้า 4) กล่าวว่า สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติหรือ วช. ได้สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางต่างๆ ชำต้นมาตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2550 จนถึง พ.ศ. 2553 และพบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีศักยภาพและมีโอกาสประสบ



ผลสำเร็จต้องมียุทธศาสตร์ประกอบสำคัญ 7 ประการคือ 1) มีผู้นำที่ดี จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการการประสานงานและการกระตุ้นให้สมาชิกองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนา 2) มีกรรมการองค์กรที่มีจริยธรรมและมีการบริหารจัดการองค์กรที่ดี ต้องมีกรรมการองค์กรที่เข้มแข็งมีความมุ่งมั่นมีคุณธรรมจริยธรรมบริหารงานโปร่งใส 3) มีความร่วมมือจากสมาชิกในองค์กรมีสมาชิกองค์กรที่มีคุณภาพและมีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวมเข้ามาร่วมคิดร่วมดำเนินการร่วมรับผิดชอบในทุกกระบวนการ 4) มีกระบวนการเรียนรู้เพื่อการแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง จะต้องมีการเรียนรู้เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งต้องมีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างองค์กรอย่างสม่ำเสมอ 5) มีศักยภาพความพร้อมในเรื่องพื้นฐานอาชีพ จะต้องมีความเข้มแข็งในการพึ่งพาตนเองและมีความสามารถในการแข่งขันด้านเศรษฐกิจจึงต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะและทักษะความพร้อมในการประกอบอาชีพโดยใช้ความรู้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เกิดกรรมวิธี/สิ่งใหม่หรือพัฒนาให้ดีกว่าเดิม 6) มีการสร้างระบบการจัดเก็บและการนำมาใช้ขององค์ความรู้ที่ดี ต้องมีระบบการเก็บความรู้ทั้งความรู้ที่มีอยู่ในภายในองค์กรและความรู้ภายนอกองค์กรรวมทั้งต้องรู้จักสร้างและนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการพัฒนาด้านต่างๆอย่างต่อเนื่องเป็นระบบโดยเข้าใจได้ง่าย 7) มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและนอกองค์กร ต้องมีความร่วมมือในด้านทุนกิจกรรมวิชาการองค์ความรู้ การตลาดฯลฯ มีการจัดการกลุ่มและเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพให้เกิดการพัฒนาอย่างเชื่อมโยงประสานเกี่ยวเนื่องครอบคลุมการพัฒนาในทุกบริบท

สำหรับร้อยขวัญพุทธ มุ่งมาจน (2555, หน้า 68) ได้ศึกษาการบูรณาการองค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นของ 4 องค์กรในจังหวัดอุบลราชธานี เพื่อเสนอรูปแบบใหม่ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 ปัจจัย ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมของพลังท้องถิ่น 2) กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน 3) กระบวนการเรียนรู้ควบคู่ด้วยวิถีปฏิบัติ 4) การพัฒนาด้านจิตใจและวัตถุ และ 5) สมาชิกมีความพึงพอใจ

ขณะที่พรณี เทพสุตร (2556, หน้า 14) ได้ศึกษารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ที่พัฒนาองค์ความรู้ในองค์กรมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ 1) ด้านบุคคล (People) 2) ด้านองค์กร (Organization) 3) ด้านบริหารจัดการเรียนรู้ (Knowledge Management) 4) ด้านเทคโนโลยี (Technology) 5) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) และ 6) วิธีการเรียนรู้ (Learning) สำหรับดลนภา วงษ์ศิริ (2556, หน้า 95) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับ

ประสิทธิผลการสอนของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม 2) การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ 3) การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน 4) การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน และ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล ทำนองเดียวกันนี้ วรลักษณ์ ชูกำเนิด (2557, หน้า 93) ได้ศึกษาโรงเรียนแห่งองค์การการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูที่เน้นผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ พบว่า องค์ประกอบขององค์การการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในบริบทสถานศึกษา มีองค์ประกอบสำคัญ 6 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ร่วม 2) ทีมร่วมแรงร่วมใจ 3) ภาวะผู้นำร่วม 4) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ 5) องค์กรกัลยาณมิตร และ 6) โครงสร้างสนับสนุน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น จะเห็นว่า นักวิชาการได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ แตกต่างกันไป เพื่อให้การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีกรอบแนวคิดของการวิจัยชัดเจน ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ รายละเอียดตามตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ

นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้แนวความเห็น	1.Senge (1990)	2.Hord (1997)	3.DuFour &Eaker (1998)	4.Hipp &Huffman (2002)	5.DuFour (2004)	6.Haberman (2004)	7.Lieberman &Miller (2005)	8.DuFour, DuFour &Eaker (2009)	9.Johnson-Estes (2009)	10.Stegall (2011)	11.ฉิ่งขวัญ คงเจริญ (2553)	12.กัมพล ไชยพันธ์ (2554)	13.ครรชิต พุทธิโทษา (2554)	14.ร้อยขวัญพุทธิ มุ่งมาจน (2555)	15.พรณี เทพบุตร (2556)	16.ศลนภา วงษ์ศิริ (2556)	17.วรลักษณ์ ชูกำเนิด (2557)	ความถี่	ร้อยละ	ผลการสังเคราะห์
1.ความรอบรู้ส่วนตน	✓																	1	5.88	
2.รูปแบบความคิด	✓																	1	5.88	
3.การมีวิสัยทัศน์ร่วม	✓							✓									✓	3	17.65	
4.การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		14	82.35	*
5.การคิดเชิงระบบ	✓																	1	5.88	
6.ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน		✓		✓					✓	✓						✓	✓	6	35.29	*
7.การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม		✓		✓			✓			✓			✓		✓	✓		7	41.18	*
8.การมีเงื่อนไขสนับสนุน		✓		✓			✓			✓						✓		5	29.41	

ตาราง 1 (ต่อ)

<p>นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้แนวความเห็น</p> <p>องค์ประกอบ ของกลยุทธ์ การบริหารโรงเรียน เพื่อเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้แบบมืออาชีพ</p>	1.Senge (1990)	2.Hord (1997)	3.DuFour &Eaker (1998)	4.Hipp &Huffman (2002)	5.DuFour (2004)	6.Haberman (2004)	7.Lieberman &Miller (2000)	8.DuFour, DuFour &Eaker (2008)	9.Johnson-Estes (2009)	10.Stegall (2011)	11.ฉิ่งขวัญ คงเจริญ (2553)	12.กัมพล ไชยพันธ์ (2554)	13.ครรชิต พุทธิโทษ (2554)	14.ร้อยขวัญพุทธิ มุ่งมาจน (2555)	15.พรณี เทพบุตร (2556)	16.ศลนภา วงษ์ศิริ (2556)	17.วรลักษณ์ ชูกำเนิด (2557)	ความถี่	ร้อยละ	ผลการสังเคราะห์
9.การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ		✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓				✓		9	52.94	*
10.มีพันธกิจ วิสัยทัศน์ ความเข้าใจ ค่านิยม และมีแนวทางการทำงานร่วมกัน			✓															1	5.88	
11.การสืบเสาะค้นหาวิธีการใหม่ๆ			✓			✓												2	11.76	
12.มีเป้าหมายร่วมกันในการส่งเสริมความรู้ ทักษะ			✓															1	5.88	
13.ปฏิบัติการและเต็มใจในการทดลอง			✓															1	5.88	
14.ปฏิบัติการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง			✓															1	5.88	
15.เน้นผลสัมฤทธิ์มากกว่าความตั้งใจ			✓		✓													2	11.76	
16.การเป็นแบบอย่างทางบทบาท						✓												1	5.88	

ตาราง 1 (ต่อ)

<p>นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้แนวความเห็น</p> <p>องค์ประกอบ ของกลยุทธ์ การบริหารโรงเรียน เพื่อเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้แบบมืออาชีพ</p>	1.Senge (1990)	2.Hord (1997)	3.DuFour &Eaker (1998)	4.Hipp &Huffman (2002)	5.DuFour (2004)	6.Haberman (2004)	7.Lieberman &Miller (2000)	8.DuFour, DuFour &Eaker (2008)	9.Johnson-Estes (2009)	10.Stegall (2011)	11.ฉิ่งขวัญ คงเจริญ (2553)	12.กัมพล ไชยพันธ์ (2554)	13.ครรชิต พุทธิโทษ (2554)	14.ร้อยขวัญพุทธิ มุ่งมาจน (2555)	15.พรณี เทพบุตร (2556)	16.ศลนภา วงษ์ศิริ (2556)	17.วรลักษณ์ ชูกำเนิด (2557)	ความถี่	ร้อยละ	ผลการสังเคราะห์
17.การแลกเปลี่ยนความคิด						✓												1	5.88	
18.มีผลงานในระดับสูง						✓												1	5.88	
19.การเป็นชุมชน						✓												1	5.88	
20.การนำไปใช้ในการปฏิบัติ						✓												1	5.88	
21.การปฏิบัติที่เป็นการเรียนรู้โดยการกระทำ								✓						✓				2	11.76	
22.ความผูกพันต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง								✓	✓									2	11.76	
23.การประเมินผลของการปฏิบัติงาน								✓										1	5.88	
24.ความเกี่ยวข้องของผู้มีส่วนได้เสีย									✓									1	5.88	
25.การแลกเปลี่ยนการปฏิบัติงานระหว่างบุคคล										✓								1	5.88	

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของกลยุทธ์ การบริหารโรงเรียน เพื่อเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้แบบมืออาชีพ	นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้แนวความเห็น	1.Senge (1990)	2.Hord (1997)	3.DuFour &Eaker (1998)	4.Hipp &Huffman (2002)	5.DuFour (2004)	6.Haberman (2004)	7.Cleberman &Miller (2000)	8.DuFour, DuFour &Eaker (2008)	9.Johnson-Estes (2009)	10.Stegall (2011)	11.ฉิ่งขวัญ คงเจริญ (2553)	12.กัมพล ไชยพันธ์ (2554)	13.ครรชิต พุทธิโทษ (2554)	14.ร้อยขวัญพุทธ มุ่งมาจน (2555)	15.พรณี เทพบุตร (2556)	16.ศลนภา วงษ์ศิริ (2556)	17.วรลักษณ์ ชูกำเนิด (2557)	ความถี่	ร้อยละ	ผลการสังเคราะห์
26.การจัดการความรู้												✓		✓		✓			3	17.65	
27.การพัฒนาแหล่งเรียนรู้												✓							1	5.88	
28.มีผู้นำที่ดี														✓					1	5.88	
29.การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ														✓	✓				2	11.76	
30.การพัฒนาด้านจิตใจและวัตถุ															✓				1	5.88	
31.สมาชิกมีความพึงพอใจ															✓				1	5.88	
32.เทคโนโลยี															✓	✓			2	11.76	
33.การแลกเปลี่ยนเรียนรู้																✓			1	5.88	

จากตาราง 1 การสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้เลือกประเด็นที่นักวิชาการแสดงความคิดเห็นตรงกันและมีความถี่ร้อยละ 30 ขึ้นไป มากำหนดเป็นกลยุทธ์ ได้ 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้

กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม

กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ

กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

โดยมีรายละเอียดแต่ละกลยุทธ์ดังนี้

### **กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้**

มีนักวิชาการให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ไว้อย่างหลากหลายดังนี้

Senge (1990, pp. 139–269) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้ สิ่งต่างๆ ร่วมกันโดยการสื่อสารข้อมูลและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันและ Ben Franklin (2005 อ้างถึงใน จำเริญ จิตรหลัง, 2550, หน้า 48) กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กรมี 4 ระดับ ได้แก่ รู้ว่าคืออะไร (เป็นความรู้ข้อเท็จจริง) รู้วิธีการ (เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ) รู้เหตุผล (เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่างๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหาแล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น) และใส่ใจกับเหตุผล (เป็นความรู้ในเชิงความคิดสร้างสรรค์ริเริ่ม ที่ต้องแก้ไขปัญหาและทำให้ดีขึ้น) การแบ่งปันความรู้เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร สำหรับ พระมหาสุทิตย์ อาภาโร (2548, หน้า 100–105) กล่าวว่า การเรียนรู้ขององค์กรเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลเป็นการเรียนรู้เฉพาะตัวแต่การเรียนรู้ขององค์กรเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างกัน กล่าวอีกนัยหนึ่ง การเรียนรู้ขององค์กรเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่เป็นการผสมผสานระหว่างความรู้ที่องค์กรมีอยู่และความรู้จากภายนอกองค์กร ดังนั้นการผสมผสานและการจัดการความรู้ในมิติต่างๆ จะทำให้องค์กรเกิดชุดความรู้ใหม่และสร้างวิธีแห่งการพึ่งตนเอง

สอดคล้องกับแนวคิดของ พิมพ์พรรณ เทพสุเมธานนท์ และรัตนา กาญจนพันธ์ (2550, หน้า 5-6) ที่ให้ความหมายว่า การเรียนรู้ร่วมกัน หมายถึง ระบบการเผยแพร่ข่าวสาร ข้อมูลที่ช่วยเหลือให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจและใช้ประโยชน์ในการทำงานร่วมกันได้ มีกระบวนการที่ให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ซึ่งกันและกันอย่าง มีระบบ มีการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้เป็นทีมภายในองค์กรกับทีมงานบุคลากรภายนอกองค์กร ส่วนสุชาติ ใจภักดี (2550, หน้า 10) ให้ความหมาย การเรียนรู้ร่วมกัน หมายถึง สมาชิกมีการสนทนา ประชุมปรึกษาหารือร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและ ประสบการณ์ด้วยความเต็มใจ สามารถสอนงานซึ่งกันและกัน เรียนรู้และปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นทีม

ส่วนวิจารณ์ พานิช (2550, หน้า 167-168) กล่าวถึงการเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยพลัง 2 ส่วนคือพลังความสามารถเฉพาะตัวของสมาชิกองค์กรกับพลังกลุ่มที่เกิดจากการเสริมแรง (Synergy) โดยทั่วไป สมาชิกมีการทำงานโดยมีเป้าหมายไปคนละทิศละทาง แต่ถ้าองค์กรมีความสามารถในการทำงานเป็นทีมจะเกิดพลังแห่งการเสริมแรง การทำงานเป็นทีมหมายความว่า สมาชิกของทีมมีความต้องการซึ่งกันและกัน แต่ละคนมีอิสระเป็นตัวของตัวเองไปพร้อมๆ กับมีความต้องการพึ่งพาเกื้อกูลซึ่งกันและกันโดยตระหนักว่าถ้าเรียนรู้หรือทำงานเดี่ยวๆตนเองอาจเรียนรู้หรือทำงานได้เท่ากับ 1 หน่วยแต่ถ้าเรียนรู้หรือทำงานเป็นทีมตนเองจะเรียนรู้ผลิตรายงานได้ 1.1 หน่วยหรืออาจสูงถึง 1.5 หน่วย ในสถานการณ์พิเศษอาจได้ถึง 2-3 หน่วย ส่วน เจษฎา นกน้อย (2552, หน้า 10-12) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเน้นให้สมาชิกในองค์กรรับรู้เป้าหมายร่วมกัน ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร ปลูกจิตสำนึกให้สมาชิกรู้จักบทบาทหน้าที่ของตน เข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้อื่น รวมถึงการประสานความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในองค์กรอันจะทำให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุ ผลตามความมุ่งหมาย ขณะที่ทรงกลด เจริญพร (2552, หน้า 8) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในกลุ่มองค์กร โดยการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของทีมให้บังเกิดผลดีด้วยการเสวนา แลกเปลี่ยนความคิด การอภิปราย การใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม การให้ความร่วมมือร่วมใจ มีการประสานสัมพันธ์ที่ดี เอื้อเพื่อเอื้อแผ่เสมอต้นเสมอปลาย มีการอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาขีดความสามารถประสานสัมพันธ์กันได้เป็นอย่างดี



สอดคล้องกับแนวคิดของวิสุทธิ สุขบำรุง (2555, หน้า 46) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกัน หมายถึง การแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นร่วมกันของสมาชิกภายในกลุ่ม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง มีการนำเอาประสบการณ์ ความสำเร็จ และความล้มเหลวของตนเองและผู้อื่นมาพิจารณา เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้หรือแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีขององค์กร ผ่านการสนทนา แลกเปลี่ยนหรือถ่ายโอนความรู้อย่างเปิดกว้างและสร้างสรรค์ มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการคิดร่วมกัน สื่อสารด้วยหลักเหตุผลโดยปราศจากการตำหนิหรือวิจารณ์ ขณะทีวสันต์ แสงเหลา (2555, หน้า 8) ได้เสนอแนวคิด การเรียนรู้ร่วมกัน หมายถึง การที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีม ครูในโรงเรียนทำงานอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารของครูในโรงเรียนซึ่งทำให้ครูมีความรู้เพิ่มขึ้น ครูในโรงเรียนมีการเรียนรู้ร่วมกัน โรงเรียนกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันระหว่างทีม มีการพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมโดยรวมและนำเอาความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญของแต่ละบุคคลมาผสมผสานเสริมกัน เพื่อให้งานที่ทำร่วมกันบรรลุผลสูงสุดตามเป้าหมาย ส่วน สุวิทย์ วงษาไธ (2555, หน้า 88) ได้ให้ความหมาย การเรียนรู้ร่วมกัน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรในโรงเรียน มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ความคิดเห็น ประสบการณ์ต่างๆ มีโอกาสอภิปรายและเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกันอยู่สม่ำเสมอ สามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ สามัคคี และมีความเป็นมิตร และดลนภา วงษ์ศิริ (2556, หน้า 7) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ คือ การที่ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนมีวิธีการที่หลากหลายในการสอน มีหลักสูตรที่ทันสมัย มีการแก้ปัญหาในด้านต่างๆ ให้กับนักเรียนและความรู้ความต้องการของนักเรียนมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างครูและนักเรียน

สรุปได้ว่า การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ หมายถึง การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม และการนำประสบการณ์มาแก้ปัญหา

แนวคิดการเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ตามความคิดเห็นของนักวิชาการต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกิจกรรมของกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ รายละเอียดดังตาราง 2

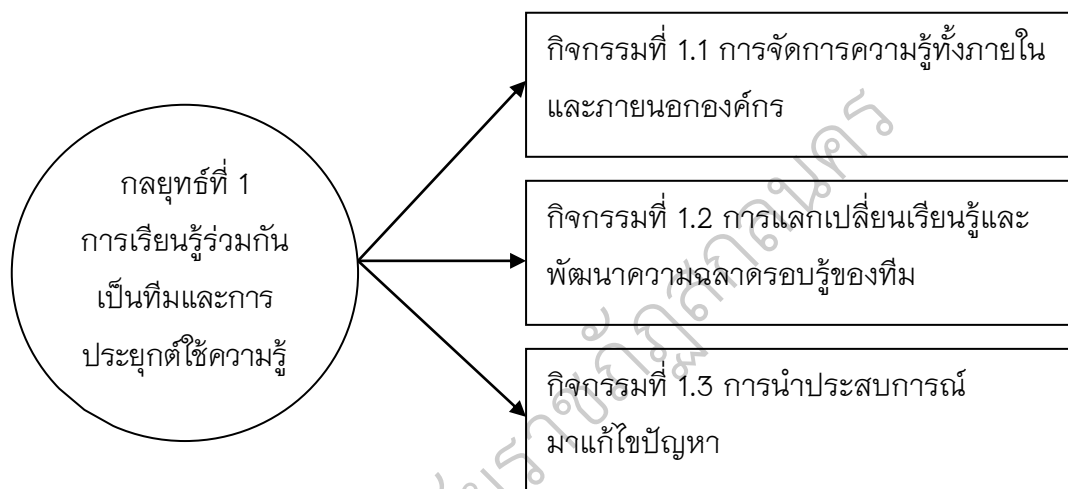
ตาราง 2 การสังเคราะห์กิจกรรมของกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการประยุกต์ใช้ความรู้

กิจกรรมของกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการประยุกต์ใช้ความรู้	นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้ความคิดเห็น												ความถี่	ร้อยละ	ผลการสังเคราะห์
	1.Senge (1990)	2.Ben Franklin (2548)	3.พระมหาสุทนต์ อภาโร (2548)	4.พิมพ์พรณ เทพสุเมธานนท์ และ รัตนา กาญจนพันธ์ (2550)	5.สุชาติ ใจภักดี (2550)	6.วิจารณ์ พานิช (2550)	7.เจษฎา นกน้อย (2552)	8.ทรงกลด เจริญพร (2552)	9.วิสุทธิ์ สุขบำรุง (2555)	10.วสันต์ แสงเหล่า (2555)	11.สุวิทย์ วงษาไธ (2555)	12.ดลนภา วงษ์ศิริ (2556)			
1.การแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม	✓			✓				✓	✓	✓	✓	✓	7	58	*
2.ทีมนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกัน		✓		✓	✓								3	25	
3.การนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา		✓		✓				✓	✓	✓		✓	6	50	*
4.การทำงานอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์									✓	✓	✓		4	25	
5.มีการแบ่งปันความรู้สร้างวัฒนธรรมใหม่										✓			1	8	
6.การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		9	75	*
7.ระบบการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูล			✓							✓			2	17	
8.การใช้อำนาจและประสานงานจากทีม					✓		✓	✓					3	25	

ตาราง 2 (ต่อ)

<p>นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้ความคิดเห็น</p> <p>กิจกรรมของกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการประยุกต์ใช้ความรู้</p>	1.Senge (1990)	2.Ben Franklin (2548)	3.พระมหาสุทนต์ อภาโร (2548)	พิมพ์พรรณ เทพสุเมธานนท์ และ รัตนา กาญจนพันธ์ (2550)	5.สุชาติ ใจภักดี (2550)	6.วิจารณ์ พานิช (2550)	7.เจษฎา นกน้อย (2552)	8.ทรงกลด เจริญพร (2552)	9.วิสุทธิ์ สุขบำรุง (2555)	10.วสันต์ แสงเหล่า (2555)	11.สุวิทย์ วงษาไธ (2555)	12.ดลนภา วงษ์ศิริ (2556)	ความถี่	ร้อยละ	ผลการสังเคราะห์
9.ความสามารถเฉพาะตัวของสมาชิกในทีม						✓							1	8	
10.การเสริมแรง						✓							1	8	
11.การสร้างพลังร่วม						✓		✓					2	17	
12.การบริหารงานเป็นทีม									✓				1	8	
13.การมีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้									✓				1	8	
14.การสื่อสารด้วยหลักเหตุผล											✓		1	8	

จากตาราง 2 การสังเคราะห์กิจกรรมของกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการประยุกต์ใช้ความรู้ ผู้วิจัยได้เลือกประเด็นที่นักวิชาการแสดงความคิดเห็นตรงกัน มีความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป (ความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป) มากำหนดเป็นกิจกรรมของกลยุทธ์ที่ 1 ได้ 3 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมที่ 1.1 การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร กิจกรรมที่ 1.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม และกิจกรรมที่ 1.3 การนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา ซึ่งกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการประยุกต์ใช้ความรู้ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการประยุกต์ใช้ความรู้

## กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม

นักวิชาการของไทยและต่างประเทศกล่าวถึงการมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ดังนี้

Senge (1990, pp. 139-269) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างความร่วมมือของบุคลากรในการพัฒนาอนาคตที่สมาชิกในองค์กรต้องการ ช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับและมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร วิสัยทัศน์ร่วมนั้นเกิดจากการบูรณาการวิสัยทัศน์ของบุคคลขององค์กรซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน สุชาติ ใจภักดี (2550, หน้า 9) ได้ให้ความหมายว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง สมาชิกร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กรคร่ำครึในวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันทำให้สภาพการคาดหวังในอนาคตที่สมาชิกปรารถนา

เป็นจริงได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ พิมพ์พรรณ เทพสุเมธานนท์ และ รัตนา กาญจนพันธ์ (2550, หน้า 5) ที่ให้ความหมาย การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคคล หมายถึง บุคลากรมีส่วนร่วมคิดในการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าขององค์กรแล้วร่วมกันสร้างภาพในอนาคตขององค์กร รวมทั้งมีกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันและทุ่มเทให้กับองค์กร ส่วนจำเริญ จิตรหลัง (2550, หน้า 56) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์คือหลักการสำคัญในการนำเอาการจัดการความรู้มาปฏิบัติในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเริ่มต้นด้วยความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร เพราะสิ่งนี้เปรียบเหมือนเสาเอกที่จะเป็นตัวชี้แนะถึงวิธีการปฏิบัติควรทำอย่างไร ยุทธศาสตร์ เป็นตัวบ่งบอกถึงทิศทางในการปฏิบัติว่าองค์กรควรทำงานอย่างไร เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่ถูกกำหนดขึ้นสัมฤทธิ์ผลได้มากที่สุด และวิสัยทัศน์จะต้องสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรได้เข้าใจอย่างชัดเจนและตรงกัน บุคลากรควรจะต้องรับรู้ถึงทิศทางขององค์กรที่จะไปและต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์

สำหรับวิจารณ์ พานิช (2550, หน้า 167-168) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นเรื่องของ การ “รวมใจเป็นหนึ่งเดียว” ซึ่งจะทำให้องค์กรมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อเกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกใน องค์กรทำงานในลักษณะ “ทุ่มเทใจ” ที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า Commitment และ Conviction ต่อองค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทบใจกระทบความเชื่อค่านิยมความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์กรวิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจแล้วทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับแต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกันโดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องและวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อยๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิตเป็นเครื่องมือต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์กร และเป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้นสร้างพลังร่วมอย่างไม่มีสิ้นสุด การกำหนดวิสัยทัศน์มีได้ 2 แนวแนวแรกเป็นการเปรียบเทียบกับภายนอกองค์กรเช่นคู่แข่งการกำหนด Benchmarking แนวที่สองเป็นการเปรียบเทียบภายในซึ่งเป็นการทำให้ดีกว่าเดิม การไปสู่ความเป็นเลิศการมีเป้าหมายไปสู่ความสมบูรณ์แบบดีเลิศการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเป็นเครื่องมือให้คน ในองค์กรมีมุมมองแบบมองระยะยาวเกิดแรงบันดาลใจร่วมกันและเกิดการทุ่มเทใจร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ส่วนกฤษณี วงศ์จันทร์ (2551, หน้า 31) ) ให้ความหมาย การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ว่าหมายถึงกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาพใน

อนาคตของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่บุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความปรารถนา ร่วมกันและมีความมุ่งมั่นที่จะช่วยกันทำให้เป็นจริง สำหรับเจษฎา นกน้อย (2552, หน้า 10-12) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และทิศทาง ของการดำเนินงานองค์กรร่วมกัน ซึ่งหมายความว่า สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการ กำหนดทิศทางของหน่วยงานแทนที่จะมาจากการกำหนดของผู้บริหารดังเช่นในอดีต อัน จะนำมาซึ่งความรู้สึกเป็นเจ้าของ และก่อให้เกิดความรักและความมุ่งมั่นในการทำงาน ธนิกา เจษฎาวรรณกุล (2552, หน้า 8) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม คือ มีวิสัยทัศน์ ส่วนบุคคลโดยเกิดจากกระบวนการคิดของตนเองและเป็นอิสระ ตระหนักและเข้าใจในการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีมุมมองร่วมกันกับผู้ร่วมงาน และองค์กรรับรู้วิสัยทัศน์ขององค์กร มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน ร่วมกัน แสดงความคิดเห็น มีวิสัยทัศน์ร่วมกันและทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยโน้มน้าวให้ เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่ทำให้ภาพวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา นอกจากนี้ วิสุทธิ สุขบำรุง (2555, หน้า 46) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ การที่บุคลากรในองค์กร ตระหนักถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และภารกิจ ที่แท้จริงของหน่วยงาน อีกทั้งมองเห็นว่า วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณค่าของตนเองมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กร ซึ่งจะ นำไปสู่ความเข้าใจหลักการและแนวทางปฏิบัติร่วมกันเพื่อให้หน่วยงานสามารถดำรงอยู่ ได้ ส่วนสุวิทย์ วงษาไฮ (2555, หน้า 87) ได้ให้ความหมาย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน หมายถึง การเปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ กำหนด ทิศทาง เป้าหมาย ภาพความสำเร็จ ยุทธศาสตร์ และแนวทางในการปฏิบัติ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล เพื่อบรรลุสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและภารกิจของโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของวสันต์ แสงเหลา (2555, หน้า 8) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ คือ การ ที่ครูทุกคนในโรงเรียนร่วมกันวิเคราะห์ วางแผน กำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ เพื่อให้ สอดคล้องกับนโยบายการจัดการศึกษาในปัจจุบันและอนาคต ครูทุกคนมุ่งมั่นและศรัทธา ที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ครูมีความไว้วางใจและเข้าใจกัน มีความคิดสร้างสรรค์อย่าง หลากหลาย และนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจริงอีกทั้งตกลงภาพ วงษ์ศิริ (2556, หน้า 7) ได้สรุปไว้ ว่า การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง ผู้บริหารและครูในโรงเรียน มีส่วนร่วมในการ สร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันเกี่ยวกับด้านการสอนของครูและการเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อให้ให้นักเรียนมีประสิทธิภาพและโรงเรียนมีประสิทธิผล

สรุปได้ว่า การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การสร้างความร่วมมือ  
ของบุคลากร การร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การสร้างความรู้  
ศรัทธาวิสัยทัศน์ และการยอมรับ ทูมเทและมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร

แนวคิดของการมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ตามความคิดเห็นของนักวิชาการ  
ต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกิจกรรมของกลยุทธ์ที่ 2  
การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม รายละเอียดดังตาราง 3

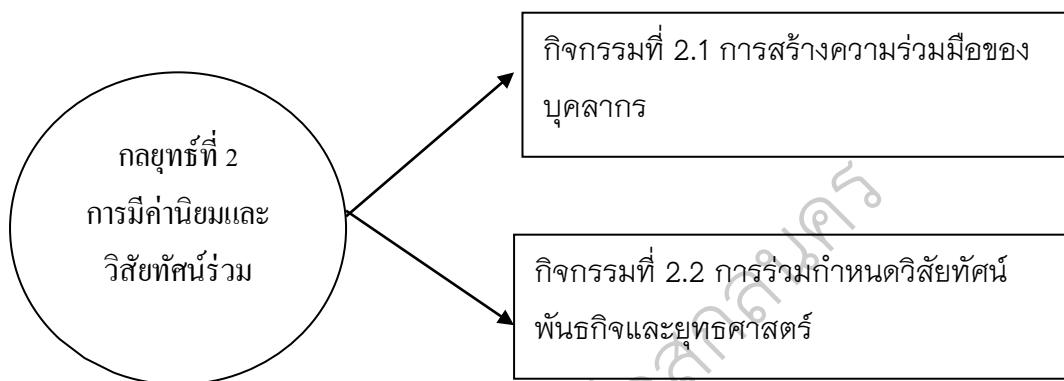
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 3 การสังเคราะห์กิจกรรมของกลยุทธ์ที่ 2 การการมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม

กิจกรรมของกลยุทธ์ที่ 2 การการมีค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วม	นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้ความเห็น												ผลการสังเคราะห์		
	1.Senge (1990)	2.สุชาติ ใจภักดี (2550)	3.พิมพ์พรรณ เทพสุเมธานนท์ และ รัตนา กาญจนพันธ์(2550)	4.จำเริญ จิตรหลัง (2550)	5.วิจารย์ พาณิช (2550)	6.กฤษณ์ วงศ์จันทร์มณี (2551)	7.เจษฎา นกน้อย (2552)	8.ธนิภา เจษฎาวรางกูล (2552)	9.วิสุทธิ์ สุขบำรุง (2555)	10.สุวิทย์ วงษ์ไส (2555)	11.วสันต์ แสงเหลลา (2555)	12.ดลนภา วงษ์ศิริ (2556)		ความถี่	ร้อยละ
1.การสร้างความร่วมมือของบุคลากร	✓	✓	✓	✓		✓		✓					6	50	*
2.การยอมรับ ทูมเทและมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร	✓		✓	✓	✓	✓							5	42	
3.ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์องค์กร		✓		✓			✓		✓	✓	✓		6	50	*
4.มีความศรัทธาวิสัยทัศน์		✓		✓				✓	✓	✓			5	42	
5.เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ระดับบุคคล และองค์กร					✓								1	8	
6.มีความตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง								✓	✓				2	17	
7.มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้									✓				1	8	
8.มีแนวทางการปฏิบัติ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล									✓				1	8	
9.มีความคิดสร้างสรรค์อย่างหลากหลาย										✓			1	8	
10.นำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจริง										✓			1	8	



จากตาราง 3 การสังเคราะห์กิจกรรมของกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ผู้วิจัยเลือกประเด็นที่นักวิชาการแสดงความคิดเห็นตรงกันและมีความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป (ความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป) มากำหนดเป็นกิจกรรมของกลยุทธ์ที่ 2 ได้ 4 กิจกรรมดังนี้ กิจกรรมที่ 2.1 การสร้างความร่วมมือของบุคลากร กิจกรรมที่ 2.2 การร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์



ภาพประกอบ 4 กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม

### กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ

Marquardt & Reynolds (1994, pp. 389–409) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าและได้เสนอปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Corporate Learning Culture) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) การใคร่ครวญ (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) วัฒนธรรมองค์กรต้องให้รางวัลพิเศษต่อการเสริมสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยจะไม่ใช่จำกัดกับคำว่า “ทดสอบแล้วล้มเหลว” トラบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการกระทำนั้นๆ สนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ สมาชิกในองค์กรจะมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันอย่างฉันทมิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีโอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงานสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins (1998, p. 595) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึงระบบความเข้าใจร่วมกัน (Shared Meaning) ของสมาชิกในองค์กรเข้าใจได้ด้วยกัน โดยบอกให้รู้ถึงค่านิยม และความเชื่อพื้นฐานขององค์กร ซึ่งทั้ง 2

สิ่งนี้เกิดมาจากแบบแผน พิธีการ เรื่องเล่า สัญลักษณ์ และสโลแกนขององค์กร ซึ่งสามารถถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ ให้สามารถคิดและแสดงออกในสิ่งที่ควรจะทำ ซึ่งช่วยเพิ่มความมั่นคงให้องค์กร และช่วยให้สมาชิกเข้ากันได้กับกิจกรรม และเหตุการณ์ในองค์กร สำหรับ Kaiser (2000, pp. 51–349) ได้ศึกษาเรื่อง แบบแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบของการเรียนรู้ในองค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) หมายถึง วิธีการประพฤติปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร กฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัย ซึ่งได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์ขององค์กร ความต้องการของลูกค้า และการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิก วัฒนธรรมองค์กรมี 3 ลักษณะ ดังนี้ 1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง องค์ความรู้ที่ไม่มี การยึดติดกับความรู้เดิม แต่เป็นความจริงที่มีอิสระ และไม่สามารถวัดค่านวนได้ และบุคคลสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์ความรู้ได้ รวมทั้งเป็นความรู้ที่ปรากฏตลอดเวลา สมาชิกยอมรับไม่มีใครรู้คำตอบจากทุกคำถามได้ 2) การมีอิสระในการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและมีความคิดอิสระ สร้างความคิดใหม่ กล้าเสี่ยง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ 3) ความเป็นเอกภาพในองค์กร หมายถึง สมาชิกในองค์กรต้องมีจิตสำนึกในการทำงานตามสถานะของตน โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรเสมือนตนเป็นผู้มีส่วนในองค์กร

ส่วนจำเริญ จิตรหลัง (2550, หน้า 57) กล่าวว่า องค์กรต้องมีบรรยากาศ และวัฒนธรรมแบบเปิดเผย ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกันทำงานเป็นอย่างดี มีความพึงพอใจในการทำงาน ใ้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน มีค่านิยมร่วมกัน ทำงานเป็นทีมตลอดจน มีการส่งเสริมการคิดริเริ่มและกล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่และกล้าเผชิญความเปลี่ยนแปลง เงื่อนไขที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้คือจะต้องทำให้บุคลากรในองค์กรมีพฤติกรรมการทำงานแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน องค์กรจะต้องสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน สำหรับสุชาติ ใจภักดี (2550, หน้า 10) กล่าวว่า ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร เป็นค่านิยมที่มีการยึดถือร่วมกัน หมายถึง สมาชิกมีวิธีการประพฤติ การปฏิบัติงานที่มีการวางแนวทางเพื่อ ก่อให้เกิดการพัฒนาตนเองและองค์กรในภาพรวม มีค่านิยมร่วมกันเห็นคุณค่า และ ความสำคัญของเพื่อนร่วมงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดจนการให้อิสระในการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร มีการนำเอาความผิดพลาดมาเป็นแนวทางเพื่อแก้ไขความผิดพลาดนั้น ขณะที่เจษฎา นกน้อย (2552, หน้า 10–12) กล่าวว่า ลักษณะขององค์กร แห่งการเรียนรู้ ต้องมีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกทุกคนในองค์กรจะมีลักษณะ

นิสัยที่ใฝ่รู้หน่วยงานมีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบทั้งในระดับบุคคล กลุ่มคน และองค์กร และใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ร่วมกัน ขณะนี้ แก้ว ศรีบุศยกุล (2553, หน้า 56) กล่าวว่า บรรยากาศและวัฒนธรรมมีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะดังนี้ ความผ่อนคลาย ความร่วมมือแบบไม่แยกเขาแยกเรา ความเอื้ออาทรและจริงใจ ความเป็นหมู่คณะ กล้าคิด

กล้าทำสิ่งใหม่ๆ ใฝ่หาความรู้และยอมรับซึ่งกันและกัน ความรัก ความภาคภูมิใจ การปฏิสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ การปกป้องสิทธิของตนเองและผู้อื่น และสร้างวัฒนธรรมร่วม อีกทั้งวัลสันต์ แสงเหล่า (2555, หน้า 8) กล่าวว่า การมีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน คือ การที่ครูทุกคนในโรงเรียนจะมีลักษณะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ และโรงเรียนสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร รวมทั้งมีการสร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกันภายในโรงเรียน และใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ร่วมกัน โรงเรียนมีการสร้างมาตรฐานในด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีในอนาคต สอดคล้องกับแนวคิดของสุวิทย์ วงษาไฮ (2555, หน้า 20-24) ได้ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ปรัชญา อุดมการณ์ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะ ทักษะ ความเข้าใจ แบบแผน การปฏิบัติงาน ที่เกิดจากสมาชิกในองค์กรร่วมกันสร้างขึ้น ให้การยอมรับ และปฏิบัติตาม กลายเป็นประเพณี หรือวัฒนธรรมขององค์กรทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว อีกทั้งวัฒนธรรมองค์กรยังช่วยกระตุ้นให้สมาชิกขององค์กรเกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์กร ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนตัดสินใจ ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์บางอย่างที่เกิดขึ้น และเป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกในองค์กรประพฤติปฏิบัติ

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ หมายถึง การมีแรงจูงใจ สร้างสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบ วินัย และความเชื่อพื้นฐาน และการมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน

แนวคิดการทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือตามความคิดเห็นของ นักวิชาการต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดกิจกรรมของกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ รายละเอียดดังตาราง 4

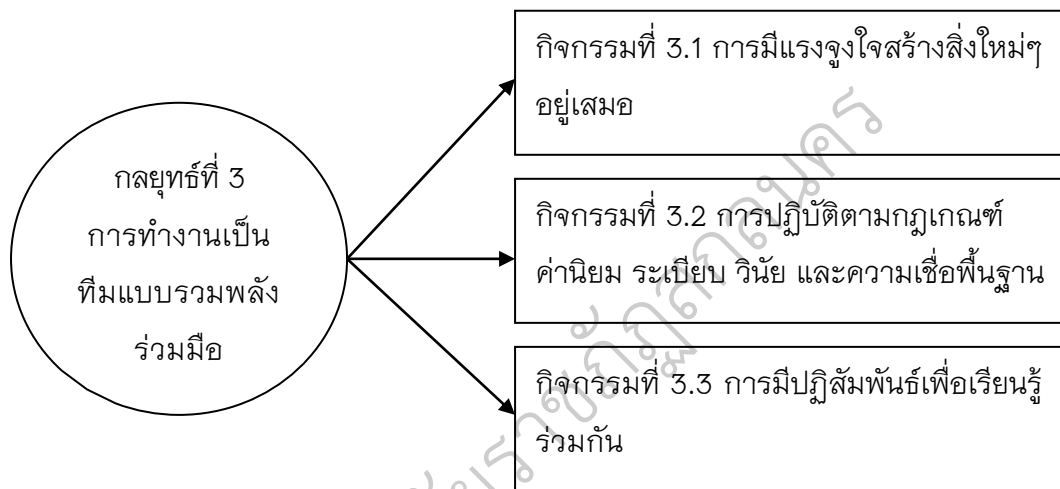
ตาราง 4 การสังเคราะห์กิจกรรมของกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ

กิจกรรมของของกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ	นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้ความคิดเห็น									ความถี่	ร้อยละ	ผลการสังเคราะห์
	1.Marquardt & Reynolds (1994)	2.Robbins (1998)	3.Kaiser (2000)	4.จำเริญ จิตรหัตถ์ (2550)	5.สุชาติ ใจภักดี (2550)	6.เจษฎา นกน้อย (2552)	7.แก้ว ศรีบุญยกุล (2553)	8.วสันต์ แสงเทลา (2555)	9.สุวิทย์ วงษ์ไธ (2555)			
1.ความตระหนักในตน	✓		✓							2	22	
2.การใคร่ครวญ	✓									1	11	
3.การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม	✓									1	11	
4.การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ	✓		✓	✓	✓		✓	✓		6	67	*
5.การมีระบบความเข้าใจร่วมกัน		✓					✓			2	22	
6.การสร้างความมั่นคงในองค์กร		✓								1	11	
7.การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบ วินัย ความเชื่อพื้นฐาน		✓	✓	✓	✓				✓	5	56	*
8.การปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	78	*
9.การมีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เปิดเผย				✓						1	11	

ตาราง 4 (ต่อ)

กิจกรรมของของกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้ความคิดเห็น	1.Marquardt & Reynolds (1994)	2.Robbins (1998)	3.Kaiser (2000)	4.จำเรียม จิตรหลัง (2550)	5.สุชาติ ใจภักดี (2550)	6.เจษฎา นกน้อย (2552)	7.แก้ว ศรีบุศยกุล (2553)	8.วสันต์ แสงเทลา (2555)	9.สุวิทย์ วงษ์ไธ (2555)	ความถี่	ร้อยละ	ผลการสังเคราะห์
10.การมีความพึงพอใจในการทำงาน				✓						1	11	
11.การกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่					✓					1	11	
12.การกล้าเผชิญความเปลี่ยนแปลง				✓						1	11	
13.การนำเอาความผิดพลาดมาเป็นแนวทางเพื่อแก้ไข					✓					1	11	
14.การเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบระดับบุคคล กลุ่มคนและองค์กร						✓		✓		2	22	
15.การใช้ประโยชน์ที่เกิดจากการเรียนรู้						✓		✓		2	22	
16.การสร้างมาตรฐานการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีในอนาคต								✓	✓	2	22	
17.การปกป้องสิทธิของประเพณีสำคัญ									✓	1	11	
18.การมีแบบแผนการปฏิบัติงาน									✓	1	11	

จากตาราง 4 การสังเคราะห์กิจกรรมของกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ ผู้วิจัยได้เลือกประเด็นที่นักวิชาการแสดงความคิดเห็นตรงกันและมีความถี่คิดเป็นร้อยละ 50 ขึ้นไป (ความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป) มากำหนดเป็นกิจกรรมของกลยุทธ์ที่ 3 ได้ 3 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมที่ 3.1 การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ กิจกรรมที่ 3.2 การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบ วินัย และความเชื่อพื้นฐาน และ กิจกรรมที่ 3.3 การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ

#### กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

Senge (1990, p. 340) กล่าวว่า หัวใจการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการมีผู้นำที่ช่างเรียนรู้ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำคือส่วนสำคัญในองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่สนับสนุนและผู้ให้การศึกษาหรือความรู้ในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (1996, p. 20) ผู้นำ (leaders) ในหน่วยงานที่มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำหน่วยงานจะต้องมีความรับผิดชอบมีหน้าที่ในการสอนให้คำปรึกษาและเป็นตัวอย่างที่ดีในการเรียนรู้แก่บุคคลอื่นๆ ในหน่วยงานรวมทั้งเพิ่มโอกาสให้บุคคลอื่น ๆ มีโอกาสเรียนรู้ด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ Richard L. Daft (1998, p. 573) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Transformational Leadership) หมายถึง วิธีการที่เป็นผู้นำของหน่วยงานหรือองค์กรได้นำ มาใช้เพื่อการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ภายใต้สถานการณ์และ

สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ เป็นผู้นำซึ่งมีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง มีการใช้นวัตกรรม และมีลักษณะ การเป็นผู้ประกอบการ อีกทั้งChrisman (2005, p. 16) กล่าวสนับสนุนว่าภาวะผู้นำของ ผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน อย่างไรก็ตามการเป็นผู้นำแห่งการ เรียนรู้ นั้นไม่ใช่เพียงแต่การเป็นผู้นำที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ใน องค์กรเท่านั้น แต่ผู้นำแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริงยังต้องสนใจและพัฒนาความรู้ของตนเอง มี บุคลิกภาพของความเป็นผู้นำ เปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นผู้นำแลกเปลี่ยน เรียนรู้และพร้อมที่จะนำการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ให้เกิดขึ้น ผู้นำแห่งการเรียนรู้ นับว่าเป็น องค์กรประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ โดยผู้นำนั้นจะต้องมีคุณภาพและพร้อมที่จะ ยอมรับในการนำเอาหลักการการจัดการความรู้มาปฏิบัติ เพราะถ้าไม่มีผู้นำที่จะต้องยอมรับ และให้ความสำคัญในหลักการนี้แล้ว การปฏิบัติก็ย่อมเป็นไปได้ การมีผู้นำที่พร้อมจะ ยอมรับ และสนับสนุนจะช่วยให้มีกิจกรรมในองค์กรเพื่อเพิ่มลักษณะและความรู้ของ บุคลากรได้มากขึ้นและจะช่วยให้มีระบบสื่อสารและจัดเก็บข้อมูลเพื่อช่วยเอื้ออำนวยความ สะดวกให้กับบุคลากรได้เป็นอย่างดี ส่วนวิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 23-59) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่ต้องสร้างขึ้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารที่จะต้อง แสดงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้การเรียนรู้ใหม่ๆ ได้เกิดขึ้น อย่างต่อเนื่อง ด้วยความเชื่อว่าคนยิ่งเรียนรู้ก็ยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป องค์กรที่ให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด องค์กรแห่งการ เรียนรู้เป็นองค์กรที่ซึ่งสมาชิกได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค์งานและ การบรรลุเป้าหมายแห่งงานอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลกๆ ใหม่ๆ ได้รับการ กระตุ้นให้มีการแสดงออก เป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิก ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม เป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์กรได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกัน และกัน เป็นที่ซึ่งองค์กรเองได้มีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง เป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความเจริญเติบโตก้าวหน้า เป็น เรื่องของการเปลี่ยนแปลงใหม่ในตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นเรื่องขององค์กรหรือชุมชนที่ไม่ เคยอึดตัวเป็นเรื่องขององค์กรหรือชุมชนที่มีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอในอันที่จะ เสาะแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า เป็นเรื่องของ องค์กรหรือชุมชนที่เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับ เน้นการสืบเสาะหาปัญหาเพื่อปรับปรุง สภาพการณ์ที่เป็นอยู่ด้วยการคิดอย่างเป็นภาพรวม ทั้งในมิติความเป็นเหตุผลและการใช้

คุณพินิจ ทั้งในเรื่องของความรู้และเรื่องของอำนาจ ที่จะช่วยให้เกิดสิ่งใหม่ๆ เป็นเรื่องของ รูปแบบและหลักการใหม่ๆ ได้ถูกริเริ่มพัฒนาขึ้น ความรู้จะมีใช้เป็นเพียง สิ่งที่มีไว้เพื่อการซึมซับหรือการสะสมเท่านั้น แต่จะเป็นสิ่งที่ถูกทำให้ออกมาใหม่ได้จาก กระบวนการของประสบการณ์การคิด และการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร สมาชิก แต่ละรายจะกลายเป็นแหล่งความรู้ สำหรับบุคคลอื่นในองค์กรและองค์กรเองก็จะเป็นตัว ประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้เหล่านั้นให้แพร่กระจายในวงกว้างออกไป สำหรับ ชีระ ฤกษ์เจริญ (2550, หน้า 208) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาจำต้องมี ลักษณะภาวะผู้นำที่จะทำให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ 1) มีความรู้ความสามารถ ในการดำเนินการในเรื่อง (1) การจัดให้มีการวิจัยและพัฒนาโรงเรียน (2) การจัดการประเมิน และนำผลการประเมินมาปรับปรุงโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง (3) การแสวงหาความคิดและ ความสามารถของครู นักเรียน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (4) การจัดให้มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และ (5) การจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 2) นำโรงเรียนให้เจริญ ก้าวหน้าไปเรื่อยๆ และให้มีความยั่งยืน 3) ปกครอง ดูแล บุคลากรด้วยคุณธรรม จริยธรรม 4) จูงใจบุคลากรให้พัฒนาผลงานของตนให้ดียิ่งขึ้น 5) สร้างวิสัยทัศน์ ค่านิยมของโรงเรียน และสร้างพันธะผูกพันต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน 6) สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อ ต่อการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคน 7) ทำงานโดยอาศัยกลุ่มบุคคลเป็นที่ตั้ง 8) มีความจริงจัง เข้าใจ และรับฟังความคิดเห็นภายในและภายนอกโรงเรียน 9) ให้รางวัล ยกย่อง ชมเชย บุคลากร นักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง และ 10) เอื้ออำนวยความสะดวกทรัพยากรทุกอย่าง เพื่อการเรียนรู้สอดคล้องกับจำเริญ จิตรหลัง (2550, หน้า 57) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแห่งการ เรียนรู้ คือการจัดการความรู้จะต้องมีผู้นำที่มีบุคลิกภาพของความเป็นผู้นำ และพร้อมให้ การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและได้พัฒนาตนเอง ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ในขณะที่สุทธิทย์ วงษาไฮ (2555, หน้า 87) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ลักษณะความเป็นผู้นำ พฤติกรรมอำนาจ ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศนคติไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจ หรือการเสริมสร้างพลังใจ เป็นผู้มีคุณธรรม มีการกระตุ้นครูและ บุคลากรให้มีความเป็นผู้นำด้วย และสามารถใช้วิธีการต่างๆ หรือใช้อิทธิพลเพื่อให้ครูและ บุคลากรในโรงเรียนร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุจุดประสงค์ของโรงเรียน และดลนภา วงษ์ศิริ (2556, หน้า 7) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและแบบร่วมมือกัน หมายถึง ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนร่วมกันสนับสนุนการปฏิบัติการให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ



ในด้านนโยบายการปฏิบัติ การตัดสินใจร่วมกันหรือการปรับปรุงโรงเรียน เพื่อนร่วมงานให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนในการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน หมายถึง ผู้นำที่ให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่ายเป็นผู้นำที่ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

แนวคิดการมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ตามความคิดเห็นของนักวิชาการต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดกิจกรรมของกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน รายละเอียดดังตาราง 5

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

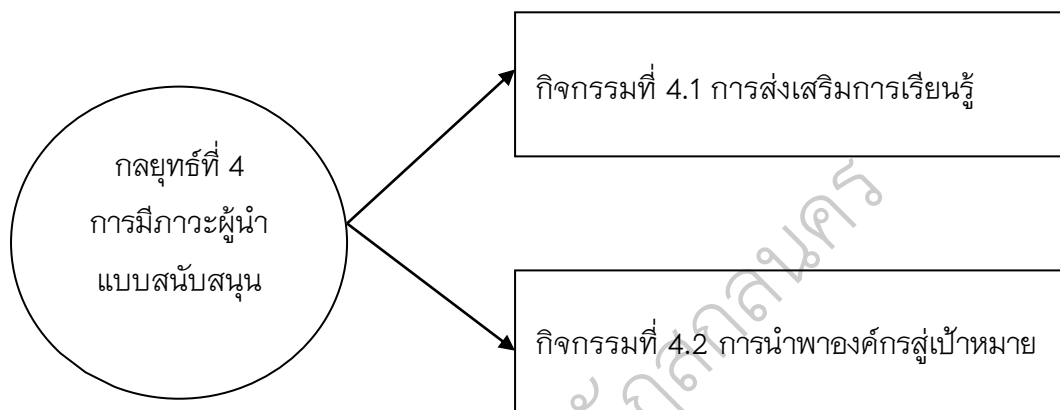
ตาราง 5 การสังเคราะห์กิจกรรมของกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้ความคิดเห็น	กิจกรรมของกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน										ผลการสังเคราะห์	
	1.Senge (1990)	2.Marquardt (1996)	3.Richard L.Daft (1998)	4.Christman (2005)	5.วิโรจน์ สารรัตน์ (2545)	6.จำเริญ จิตรทาสี (2550)	7.ธีระ รุญ เจริญ (2550)	8.ศุวิทย์ วงษาไฮ (2555)	9.คณภา วงษ์ศิริ (2556)	ความถี่		ร้อยละ
1.การส่งเสริมการเรียนรู้	✓			✓	✓	✓			✓	5	56	*
2.การมีความรับผิดชอบ		✓								1	11	
3.การเป็นตัวอย่างที่ดี		✓								1	11	
4.การนำพาสู่เป้าหมาย			✓		✓		✓	✓	✓	5	56	*
5.การนำการเปลี่ยนแปลง			✓		✓					2	22	
6.การสร้างนวัตกรรม			✓		✓					2	22	
7.การมีลักษณะการเป็นผู้ประกอบการ			✓				✓			2	22	
8.การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้				✓	✓	✓		✓	✓	4	44	*
9.การนำการจัดการความรู้มาปฏิบัติ				✓	✓	✓		✓		4	44	*
10.การเฝ้าอำนาจความสะดวกรในองค์กร				✓			✓			2	22	

ตาราง 5 (ต่อ)

นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้ความคิดเห็น	1.Senge (1990)	2.Marquardt (1996)	3.Richard L.Daft (1998)	4.Christman (2005)	5.วิโรจน์ สารรัตน์ (2545)	6.จำเริญ จิตรหาลัง (2550)	7.ธีระ รุญ เจริญ (2550)	8.สุวิทย์ วงษ์ไส (2555)	9.ดลนภา วงษ์ศิริ (2556)	ความถี่	ร้อยละ	ผลการสังเคราะห์
กิจกรรมของกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน												
11.การเสริมสร้างพลังใจ							✓	✓		2	22	
12.การเป็นผู้มีคุณธรรม							✓	✓		2	22	
13.การมีความรู้ความสามารถ								✓		1	11	
14.การสร้างพันธมิตรผูกพันต่อการปฏิบัติงาน							✓			1	11	
15.การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้							✓			1	11	
16.การมีความจริงใจ รับฟังความคิดเห็น ทั้งภายในและภายนอก							✓			1	11	
17.การให้รางวัล ยกย่องชมเชย									✓	1	11	
18.การตัดสินใจร่วมกัน						✓				1	11	

จากตาราง 5 การสังเคราะห์กิจกรรมของกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ผู้วิจัยได้เลือกประเด็นที่นักวิชาการแสดงความคิดเห็นตรงกันและมีความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป (ความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป) มากำหนดเป็นกิจกรรมของกลยุทธ์ที่ 4 ได้ 2 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมที่ 4.1 การส่งเสริมการเรียนรู้ กิจกรรมที่ 4.2 การนำพาองค์กรสู่เป้าหมาย ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

### 1.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์

ระติกรณ์ นิยมจันทร์ (2548, หน้า 188) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านประสิทธิภาพของผู้นำ มีการตั้งเป้าหมายความสำเร็จไว้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม 2) ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร มีการกำหนดหลักสูตรที่เหมาะสมกับระดับชั้นเรียน 3) ด้านการประเมินและติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน มีการประเมินผลการเรียนของนักเรียนในรูปแบบที่หลากหลาย 4) ด้านความคาดหวังและการปฏิบัติงานของครู มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเป็นประจำทุกภาคเรียน 5) ด้านการให้เวลาในการทำงาน มีการให้เวลาแก่ครูในการเตรียมการสอนอย่างเพียงพอ 6) ด้านการให้ความสำคัญในการบริหารงานวิชาการ มีการกำหนดให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 7) ด้านบรรยากาศภายในโรงเรียน มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน

เบญจพร เอี่ยมแสงธรรม (2550, หน้า 131-135) ได้ศึกษายุทธศาสตร์การบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนทุ่งโพธิ์วิทยา พบว่าการศึกษาระบบการบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันของนักเรียน โดยการสร้างความตระหนักให้ครูทุกคน และบุคลากรที่เกี่ยวข้องเห็นคุณค่าและความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ไปเยี่ยมบ้านนักเรียนทุกคนเพื่อนำข้อมูลมาดำเนินการให้ความช่วยเหลือต่อไป
- 2) การวางแผนปฏิบัติงาน มีการประชุมวางแผนร่วมกันระหว่างครู เครือข่ายผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน เพื่อกำหนดนโยบาย ขั้นตอนการดูแลช่วยเหลือนักเรียนร่วมกัน
- 3) การมอบหมายงานและลงมือปฏิบัติ มีการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ และความถนัดของครู โดยการมอบหมายงานด้วยวาจา ประชุมเปิดโอกาสให้ครูแบ่งหน้าที่กันทำตามความสมัครใจก่อนออกคำสั่ง ก่อนลงมือปฏิบัติงานมีการส่งเสริมให้ครูทุกคนและบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้ารับความรู้เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มทักษะในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 4) การประเมินผล ผู้บริหารจะประเมินผลการทำงานของครูอย่างใกล้ชิด ต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดปฏิทินการดำเนินงาน การนิเทศ กำกับ ติดตาม ผลทุกระยะ รวมทั้งประเมินผลโดยการสอบถามจากผู้ปกครอง เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขในการทำงานต่อไป

พลยุทธ์ ยาวีราช (2550, หน้า 150) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันและปัญหาของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติยังขาดกระบวนการที่เป็นแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมและยุทธศาสตร์การบริหารเชิงกลยุทธ์ รูปแบบที่พัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบเชิงกระบวนการและยุทธศาสตร์ มีองค์ประกอบหลัก คือ 1) กระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษา มี 7 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การตีความนโยบาย (2) การวางแผน (3) การจัดองค์การ (4) การจัดหา/ระดมทรัพยากร (5) การดำเนินงาน (6) การประเมินผล (7) การสร้างความต่อเนื่อง และ 2) ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการทุกขั้นตอน

เกสรี แจ่มสกุล (2551, หน้า 80-82) ได้ศึกษาการนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเทศบาล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 พบว่า 1) กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเทศบาล มีปัญหาการบริหาร

งานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาสูงสุดด้านการจัดการเรียนการสอน รองลงมา คือ ด้านการวัดผลและประเมินผล ด้านนิเทศการศึกษา และด้านหลักสูตรสถานศึกษา

2) ยุทธศาสตร์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเทศบาล แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ (1) ด้านการจัดการเรียนการสอน (2) ด้านการวัดผลและประเมินผล (3) ด้านนิเทศการศึกษา และ (4) ด้านหลักสูตรสถานศึกษา

ตุลิต สมศรี (2551, หน้า 199–200) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวแบบ การบริหารแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในบริบทการกระจายอำนาจทางการศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ตัวแบบการบริหารแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในบริบทการกระจายอำนาจทางการศึกษา ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ 1) ส่วนนำ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของตัวแบบ ลักษณะการกระจายอำนาจทางการศึกษา แนวคิดและหลักการ ที่นำมาใช้ในการออกแบบ องค์ประกอบของตัวแบบ และเงื่อนไขในการนำตัวแบบไปใช้ 2) กระบวนการบริหารแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์และมีผลสะท้อนกลับไปยังมาตรการกำกับการบริหารแผนยุทธศาสตร์แต่ละขั้นตอน 3) ปัจจัยความมีประสิทธิภาพในการบริหารแผนยุทธศาสตร์ ผลการสัมมนาโดยอิงผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ตัวแบบการบริหารแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในบริบทการกระจายอำนาจทางการศึกษามีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารและจัดการศึกษา

นุกูล แข่งดี (2551, หน้า 87) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า 1) ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน 2) การเปรียบเทียบยุทธศาสตร์การบริการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่แตกต่างกัน นอกนั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน 4) การเปรียบเทียบยุทธศาสตร์การบริการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามการรับรู้ของครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณา

เป็นรายด้าน พบว่า ยุทธศาสตร์ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน 5) ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน และ 6) การเปรียบเทียบยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

มัณฑริกา วิฑูรชาติ (2551, หน้า 239-248) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของสถานศึกษาเอกชน ชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า กลยุทธ์การบริหาร ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก คือ 1) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีกลยุทธ์รอง 16 กลยุทธ์ 2) กลยุทธ์การพัฒนาครู ซึ่งมีกลยุทธ์รอง 7 กลยุทธ์ 3) กลยุทธ์การพัฒนาวิชาการ ซึ่งมีกลยุทธ์รอง 52 กลยุทธ์ 4) กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการทั่วไป ซึ่งมีกลยุทธ์รอง 13 กลยุทธ์ และ 5) กลยุทธ์การพัฒนาความร่วมมือกับชุมชนและเครือข่ายโรงเรียน ซึ่งมีกลยุทธ์รอง 8 กลยุทธ์

ตฤณ ศุภโชคอุดมชัย (2557, หน้า 444-447) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พบว่า มี 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 การบริหารจัดการ มี 4 กิจกรรม 4 โครงการ กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาบุคลากร มี 2 กิจกรรม 3 โครงการ และกลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนานักเรียน มี 2 กิจกรรม 5 โครงการ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน สรุปได้ว่า โรงเรียนจะต้องจัดทำกลยุทธ์เพื่อบริหารโรงเรียน โดยมีกระบวนการดังนี้ 1) การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวมุ่งพัฒนาสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการดำเนินงาน ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ พบว่ามี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการประยุกต์ใช้ความรู้ องค์ประกอบที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม องค์ประกอบที่ 3 การมีวัฒนธรรมแบบร่วมพลังร่วมมือ และองค์ประกอบที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

## ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

มีนักวิชาการได้นิยามความหมายและแสดงทัศนะเกี่ยวกับ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้ Senge (1990, p. 48) ได้นิยามว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่คนขยายขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานตามที่ตนต้องการ และ Argyris (1999, p. 125) ผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ให้ความหมายของ Organizational Learning (OL) ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในองค์กร การลดทอนในสิ่งที่เขาเรียก “Defensive Routine” หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย เพื่อปกป้องหรือแก้ตัว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt and Reynolds (1994, p. 22) ที่มีความเชื่อว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็วและสอนให้พนักงานมีกระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ที่ถ้ามีในแต่ละบุคคลจะช่วยให้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับเรียนรู้ในความสำเร็จ และ Marquardt (1996, p.2) สรุปว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างต่อเนื่องมีการบริหารเรียนรู้ การใช้ความรู้เทคโนโลยี เพื่อการเสริมอำนาจบุคคลให้ปรับตัวดีขึ้น ขยายการเรียนรู้ให้ดีขึ้นและมีความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อีกทั้ง Gephart M & others (1996, p. 65) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่สามารถยกระดับและปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาความสามารถที่จะเรียนรู้ ได้อย่างสร้างสรรค์ เป็นองค์กรที่มีระบบพัฒนาบริหารจัดการและวางแนวทางกระบวนการเรียนรู้อย่างมีวิสัยทัศน์ มีกลยุทธ์ ค่านิยม ระบบโครงสร้าง กระบวนการปฏิบัติขององค์กรก่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาบุคคลในทุกๆระดับ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดได้ในปัจจุบันต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่านั้น หมายถึง องค์กรที่มีความสามารถในการเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกัน ความสามารถในการเรียนรู้เป็นความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) เพียงอย่างเดียวที่มีความยั่งยืน (Sustainable) ในโลกปัจจุบันที่อยู่ภายใต้อิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ ดังนั้นการทำงานต่างๆ จึงต้องมีกระบวนการของการเรียนรู้เป็นส่วนประกอบ สำหรับ Senge (1990, p. 30) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรในองค์กรนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนาซึ่งมีสิ่งใหม่ ๆ ได้อย่าง



อิสระ และเป็นที่ยอมรับขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องร่วมกัน เป็นการมององค์กรในระดับกว้างไม่ได้เฉพาะเจาะจงว่าจะต้องเป็นสถานที่ทำงานด้านธุรกิจเท่านั้น และเน้นที่ผลสำเร็จของบุคคลที่มีองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ เพราะถ้าไม่มีการเรียนรู้ของบุคคลแล้วก็จะไม่มีการเรียนรู้ขององค์กรอย่างแน่นอน แต่การที่บุคคลเรียนรู้แล้วก็ได้เป็นหลักประกันว่าองค์กรจะเกิดจากการเรียนรู้เสมอไป

ส่วน Watkins & Marsick (1992, p. 78) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ให้สมาชิกสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ใช้องค์กรในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่สมาชิก โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงาน และใช้การเอื้ออาทรแก่สมาชิกเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และมีการฟังพินิจพินิจกันระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชน Marquardt (1996, p. 30) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยสามารถเรียนรู้ จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย นอกจากนี้ Hoy & Miskel (2001, p. 3) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สมาชิกได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเองเพื่อการสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ยืดหยุ่นความคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออกซึ่งความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุน และส่งเสริมสมาชิกขององค์กรได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

สำหรับนักวิชาการไทย เอกพล สุมานันท์กุล (2553, หน้า 18-19) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สมาชิกขององค์กรพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร บูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้เข้ากับการปฏิบัติงาน เรียนรู้และแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาองค์กรและบรรลุจุดหมายขององค์กรร่วมกันอย่างต่อเนื่อง สำหรับจำเริญ จิตรหลัง (2550, หน้า 17) ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคคลมุ่งเพิ่มความสามารถอย่างต่อเนื่องในการสร้างสรรค์ผลผลิตที่ปรารถนาอย่างแท้จริง องค์กรที่ส่งเสริมแบบแผนความคิดใหม่ องค์กรที่ส่งเสริมแรงบันดาลใจของบุคคล องค์กรที่บุคคลเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่จรัญ สร้อยเพชร (2554, หน้า 37-38) ได้ให้ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง องค์กรที่มีการดำเนินการหรือส่งเสริมให้บุคคล ทีมงานหรือกลุ่มในองค์กรมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อปรับเปลี่ยนตนเองแล้วนำมาพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยกระบวนการเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ส่วนวสันต์ แสงเหลา (2555, หน้า 16) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึงการรวมกลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป อย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เพื่อมาทำกิจกรรมหรืองานบางอย่างร่วมกันหรือมี จุดมุ่งหมายร่วมกันอย่างมีระบบ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ ในขณะที่วิโรจน์ สารรัตนะ (2544, หน้า 11) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น องค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง อย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความ สัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรเอง โดยภาพรวมเป็นองค์กรที่มุ่ง แสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อพัฒนา

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรร่วมมือกัน ทำงานและแสวงหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยเน้นรูปแบบการทำงานเป็นทีม เสริมสร้างการ เรียนรู้ร่วมกัน มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

## 2.2 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะขององค์กร แห่งการเรียนรู้ไว้อย่างหลากหลาย นำมาพอสังเขปดังนี้

Senge (1990, pp.139-269) กล่าวว่า องค์กรแห่งการ เรียนรู้มีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

- 1) มีการคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) เป็นการคิดอย่างเป็นระบบครอบคลุมทุกด้าน คิดให้เป็นภาพรวม และมีความคิดเป็นหนึ่ง เดียวที่ประกอบด้วยหน่วยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์และเชื่อมติดกันทั้งหมด
- 2) มีสมาชิกที่มีความเป็นเลิศ (Personal mastery) เป็นความชำนาญในระดับพิเศษของบุคคล บุคคลสามารถขยายความสามารถในการ สร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง บุคคลสามารถตระหนักถึงผลของการกระทำ
- 3) มีตัวแบบจากภายใน (Mental models) เป็น ข้อตกลงเบื้องต้นหรือภาพลักษณ์ซึ่งฝังติดแน่น มีอิทธิพลต่อความเข้าใจต่อโลกและการ ปฏิบัติของบุคคล ตลอดจน รู้ว่าสิ่งใดควรทำหรือไม่ควรทำ
- 4) มีวิสัยทัศน์ร่วม (Building share vision) เป็น ความสามารถร่วมกัน

ในการก่อให้เกิดสภาพจริงอนาคตที่บุคคลมุ่งสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น เมื่อมีวิสัยทัศน์ร่วมที่แท้จริง บุคคลจะแสดงความเป็นเลิศและเรียนรู้ด้วยตนเองของเขาเอง

5) มีการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ

ส่วน Marquardt & Reynolds (1994, pp. 30-32) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะ 11 ประการ ดังต่อไปนี้

1) โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) กล่าวคือ เป็นโครงสร้างที่เล็กและมีความคล่องตัวสูง ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะเป็นโครงสร้างแบบแบนราบ (Flat organization) เพื่อเอื้อให้เกิดอิสระในการทำงานมากยิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน นอกจากนี้องค์กรจะต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic structure) เพื่อให้การทำงานมีลักษณะเชื่อมโยงกันทุกฝ่าย

2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate learning culture) มีลักษณะเอื้อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรตระหนักและเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกัน องค์กรมีบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยไม่กลัวความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น ที่สำคัญคือผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ในด้านการเงินและขวัญกำลังใจ

3) การให้อำนาจและความรับผิดชอบในงานเพิ่มมากขึ้น (Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสที่จะเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนเองให้บังเกิดผลออกมา มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ มีการกระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจในการแก้ปัญหา

4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning) มีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ต้องไหวตัว ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา มีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้และเลือกเป้าหมาย ในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

#### 5) การสร้างสรรค์และการถ่ายโอนความรู้

(Knowledge creation and transfer) หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรม องค์ความรู้ใหม่ ๆ ถือเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคน ในองค์กร ไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น สมาชิกในองค์กรทุกคนมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ มีการเรียนรู้จากทุกส่วน มีการติดต่อสื่อสารกันแบบเครือข่าย มีการแลกเปลี่ยนความรู้และข่าวสารซึ่งกันและกัน

#### 6) เทคโนโลยีการเรียนรู้(Learning technology)

มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง โดยการจัดเก็บ ประมวลผลและถ่ายทอดข้อมูลถึงกันและกันอย่างรวดเร็วถูกต้อง มีการสร้างเครือข่ายสร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ รวมทั้งการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ไปทั้งองค์กร

#### 7) มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) โดยให้ความสำคัญ

กับการบริหารคุณภาพโดยรวมทั้งองค์กร เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องซึ่งมีผลทำให้การเรียนรู้ทั้งตั้งใจและไม่ตั้งใจเกิดประสิทธิภาพ

#### 8) กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้ของ

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ โดยใช้การเรียนรู้โดยเจตนาและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ ทั้งด้านการวางแผนการดำเนินการและการประเมิน ทั้งนี้ผู้บริหารจะมีหน้าที่เป็นผู้ทดลองเกือบหมื่นมากกว่าเป็นผู้กำหนดแนวทางทั้งหมด

#### 9) บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive

atmosphere) เป็นบรรยากาศที่เอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน มีการเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ให้มีความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทุกคน ให้ความเป็นอิสระภายใต้บรรยากาศประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร

#### 10) การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบมี

เครือข่าย (Teamwork and networking) รูปแบบการทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในองค์กร อันจะนำไปสู่พลังร่วมในองค์กร ซึ่งเป็นความร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และมีการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ

#### 11) วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นความคิดเห็น

ซึ่งเป็นการมองภาพความสำเร็จทั้งองค์กร ซึ่งจะมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันด้วยความรู้สึกผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความเชื่อคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีจุดหมายไปในทางเดียวกัน

และ Marquardt (1996, pp. 19–20) ให้ความเห็นเพิ่มเติมอีกว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะที่สำคัญ 14 ประการ ดังนี้

- 1) ระบบงานทั้งหมดขององค์การสามารถทำงานร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวเสมือนเป็นมันสมองของหน่วยงาน เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์การบรรลุผลสำเร็จ
  - 2) สมาชิกในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญในการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง และต่อเนื่องเพื่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคตขององค์การ
  - 3) การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ต้องบูรณาการและทำคู่ขนานกับการทำงานอย่างต่อเนื่องและมีกลยุทธ์
  - 4) มุ่งเน้นการเรียนรู้ และความคิดสร้างสรรค์
  - 5) ใช้หลักการคิดเชิงระบบเป็นพื้นฐานในการทำงาน
  - 6) คนในองค์การสามารถเข้าถึงสารสนเทศและทรัพยากรด้านข้อมูลได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ
  - 7) องค์การมีบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมและให้ผลตอบแทนกับการเรียนรู้ที่รวดเร็วของบุคคลและกลุ่มคน
  - 8) มีเครือข่ายผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นเสมือนชุมชนแห่งการสร้างนวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์การ
  - 9) มีความเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลง และเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดทั้งหลาย รวมถึงความล้มเหลวต่างๆ ที่เกิดขึ้นคือโอกาสในการเรียนรู้
  - 10) องค์การมีความคล่องตัวและยืดหยุ่น
  - 11) บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีความปรารถนาที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ
  - 12) กิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การถูกสร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดแรงบันดาลใจ และการสะท้อนความคิด
  - 13) หน่วยงานมีการพัฒนาสมรรถนะหลัก ซึ่งช่วยสนับสนุนให้เกิดการให้ บริการและการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ
  - 14) องค์การมีความสามารถในการปรับตัว การเริ่มต้นใหม่ และการฟื้นฟูตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตอบสนองต่อภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง
- นอกจากนี้ Gephart and other (1996, pp. 35–45) ได้อธิบายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกกระดับของระบบภายในองค์กร โดยมีผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน และร่วมกันผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

2) มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ มีการส่งผ่านความรู้ และเผยแพร่ให้แก่ผู้อื่นที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที และในเวลาที่กำหนด

3) สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและสามารถวิพากษ์วิจารณ์ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ๆ เพื่อตรวจสอบความคิด ความเชื่อ และค่านิยมของตน

4) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้โดยให้รางวัลกับความคิด สร้างสรรค์ วัฒนธรรมการบริหารงานและวัฒนธรรมขององค์กรระบบประเมิผลการทำงาน ตลอดจนจูงใจให้ทุกคนเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นบุคคลผู้สอนงานหรือถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกัน

5) ยึดคนเป็นศูนย์กลางโดยคำนึงถึงความเป็นปกติสุข ซึ่งจะมีส่วนให้องค์กรได้รับการพัฒนาไปด้วย

ในขณะที่ปารีชาติ คุณปลื้ม (2549, หน้า 28–29) กล่าวว่า การพัฒนาคน ในองค์กรโดยให้แนวคิดเกี่ยวกับมิติและลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

1) การเรียนรู้จะประสบผลสำเร็จได้ด้วยระบบองค์กรทั้งหมด เปรียบประดุจว่าองค์กรนั้น ๆ เป็นองค์กรที่มีสมองร่วมเดียวกัน

2) สมาชิกในองค์กรให้ความสำคัญและยอมรับว่าการเรียนรู้ทั้งองค์กรนั้นจะนำมาซึ่งความอยู่รอดขององค์กรในปัจจุบันและความสำเร็จขององค์กรในอนาคต

3) การเรียนเป็นกิจกรรมต่อเนื่องตลอดไปมีทั้งกลยุทธ์ในการใช้ วิธีการหรือกระบวนการ ตลอดจนบูรณาการและควบคู่ไปกับการทำงาน

4) มีจุดเน้นความคิดสร้างสรรค์และก่อให้เกิดการเรียนรู้

5) มีการคิดเป็นระบบเป็นฐานหลัก

6) ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรได้อย่างต่อเนื่องและทันสมัย

7) องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริม กระตุ้นและให้รางวัลแก่บุคลากรและกลุ่มที่เรียนรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

8) มีเครือข่ายและกลไกในการติดต่อสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

9) การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหวังและผิดหวังจะต้องถือว่าเป็นโอกาสของการเรียนรู้

10) ทุกคนต้องทำงานอย่างว่องไว แข็งขัน กระฉับกระฉ่าง ภายใต้ระบบที่ยืดหยุ่น

11) ทุกคนในองค์กรต้องมีแรงขับเคลื่อนไหวด้วยความปรารถนาเพื่อคุณภาพและการพัฒนาที่ดีขึ้น

12) กิจกรรมที่ต้องทำบ่งบอกถึงแรงบันดาลใจ การคิดอย่างรอบคอบและมีความชัดเจนในความคิดและวิธีการ

13) จะต้องมีขีดความสามารถหรือความเชี่ยวชาญ หลักการที่ผ่านการพัฒนาแล้วเป็นอย่างดีที่จะเป็นจุดเริ่มต้นของการทำงาน

14) จะต้องมีขีดความสามารถในการปรับเปลี่ยนริเริ่มใหม่ ๆ

ในความเห็นของสุรัตน์ ดวงชาตม (2549, หน้า 36) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบด้วย

- 1) มีการพัฒนาบุคคลให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน
- 2) บุคลากรมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน
- 3) มีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม
- 4) มีการพัฒนาบรรยากาศในการทำงานและสร้างวัฒนธรรมองค์กร
- 5) มีการปรับเปลี่ยนภายในองค์กร
- 6) มีการจูงใจในการทำงาน
- 7) มีการคิดค้นนวัตกรรม และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- 8) มีการจัดการความรู้และข้อมูลภายในองค์กร

สำหรับเจษฎา นกน้อย (2552, หน้า 10-12) ได้ระบุลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้จำนวน 12 ประการ ดังนี้

- 1) มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกทุกคนในองค์กรจะมีลักษณะนิสัยที่ใฝ่รู้หน่วยงานมีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบทั้งในระดับบุคคล กลุ่มคน และองค์กร รวมทั้งมีการสร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร และใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ร่วมกัน
- 2) โครงสร้างองค์กรมีสายการบังคับบัญชาที่น้อยทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารงานสามารถเปลี่ยนแปลง และจัดที่มงานได้ง่าย อีกทั้งการบริหารงานจะอิงกับหลักสมรรถนะ (Competency) ของคนในองค์กรมากกว่าอิงกับคำอธิบายรายละเอียดของงาน (Job description)
- 3) มีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ รวมถึงมีการมอบหมายงานและการกระจายความรับผิดชอบให้สมาชิกในองค์กรสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและงานและการกระจายความรับผิดชอบให้สมาชิกในองค์กรสามารถตัดสินใจแก้ปัญหา และดำเนินการในงานที่อยู่ในข่ายความสามารถและความรับผิดชอบ ทำให้สมาชิกในหน่วยงานสามารถเรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน กับการทำงานด้วยอีกทางหนึ่ง
- 4) ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และวิธีการทำงาน ตลอดถึงแนวทางการปฏิบัติงาน ให้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในทุกสถานการณ์ รวมทั้งสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมั่นคง
- 5) มีการสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีใหม่ๆ ใช้ในการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน เพื่อกระตุ้นและก่อให้เกิดการแพร่กระจายของความรู้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าจะนำมาซึ่งทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานอีกด้วย จึงนับเป็นโอกาสในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันที่เกิดขึ้นในองค์กร
- 6) มุ่งเน้นคุณภาพของผลงานและผลิตภัณฑ์ความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยหมายความว่า องค์กรพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของผู้รับบริการซึ่งแตกต่างจากองค์กรแบบเดิม ที่มักย่ออยู่กับที่ อีกทั้งการพัฒนาผลผลิตและการให้บริการใดๆ ก็จะต้องดำเนินไปด้วยความยากลำบาก



7) มีการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เช่น การให้สมาชิกในองค์กรทุกคนมีอิสระในการคิด การแก้ปัญหา รวมถึงการตัดสินใจ โดยใช้แนวทางประชาธิปไตยอันเป็นการรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกทุกคนในหน่วยงาน ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่จะก่อให้เกิดการค้นพบสิ่งใหม่ๆ หรือนวัตกรรมให้กับองค์กร

8) มีการทำงานเป็นทีม โดยเน้นให้สมาชิกในองค์กรในองค์กรรับรู้เป้าหมายร่วมกัน ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร ปลูกจิตสำนึกให้สมาชิกในหน่วยงานรู้จักบทบาทหน้าที่ของตน เข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้อื่น รวมถึงการประสานความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในองค์กร อันจะทำให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามความมุ่งหมาย

9) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และทิศทางของการดำเนินงาน องค์กรร่วมกัน ซึ่งหมายความว่า สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของหน่วยงานแทนที่จะมาจากการกำหนดของผู้บริหารดังเช่นในอดีต อันจะนำมาซึ่งความรู้สึกเป็นเจ้าของ และก่อให้เกิดความรักและความมุ่งมั่นในงาน

10) มีการสร้างระบบที่เลี้ยง ผู้สอนงาน และผู้ชี้แนะการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ ทำให้คนในองค์กรไม่ว่าจะเป็นที่เลี้ยง ผู้สอนงาน หรือผู้ชี้แนะการปฏิบัติงานรวมทั้งสมาชิกในองค์กรผู้ที่ได้รับการสอน ได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน และทำความรู้จักกันมากขึ้น

11) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลการทำงานที่ดีอันอาจหมายถึงการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กรก็เป็นได้

12) การไม่เพิกเฉยต่อความผิดพลาด แต่จะนำมาพิจารณาและดำเนินการแก้ไขเพื่อแสวงหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีกว่า นอกจากนี้ยังพร้อมที่จะเสี่ยงเพื่อหารูปแบบใหม่ๆ ในการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งนับเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและไม่สิ้นสุด

ในทำนองเดียวกันนี้ วัณโรจน์ (2553, หน้า 23) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1) มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นถึงคุณค่าของการทำงานทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ มีความคิดริเริ่มในการสร้างนวัตกรรม มีความยืดหยุ่นในการทำงาน

- ระดับสูง
- 2) มีการสนับสนุนอย่างชัดเจนจากผู้บริหาร
  - 3) มีกลไกและโครงสร้างในการสนับสนุนและช่วยเหลือให้บุคลากรในระดับล่างมีโอกาสในการเสนอความคิด
  - 4) มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและความรู้ให้กับบุคลากรทุกคนที่ต้องการ ขณะเดียวกันบุคลากรทุกคนจะได้รับการสนับสนุนให้มีการนำข้อมูลและความรู้ไปประยุกต์ใช้
  - 5) มีการส่งเสริมให้ใช้ทรัพยากรในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ
  - 6) มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรในการแก้ปัญหาและปรับปรุงวิธีการในการทำงาน
  - 7) มีการเน้นถึงผลการทำงานในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรอย่างเท่าเทียมกัน
  - 8) มีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงาน
- นอกจากนี้ พรทิภา วันตา (2553, หน้า 30) กล่าวว่า ลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่
- 1) การเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคลจะได้รับการเชื่อมโยงเข้ากับการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร
  - 2) มุ่งเน้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการปรับเปลี่ยน
  - 3) การทำงานเป็นทีมในทุกรูปแบบ จะเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้และการทำงาน
  - 4) การทำงานแบบเป็นเครือข่ายเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเรียนรู้และบรรลุผลสำเร็จในงานนั้น ๆ
  - 5) ความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากบุคคลและองค์กรทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง
  - 6) ความคิดอย่างเป็นระบบและการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ

## 7) ตัวกระตุ้นที่สำคัญประการหนึ่งคือค่านิยมและ

ความสร้างสรรค์ที่มีค่า

สรุปได้ว่า องค์การที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะดังนี้ 1) มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ 2) โครงสร้างองค์กรมีสายการบังคับบัญชาที่ยืดหยุ่น 3) มีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร 4) ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 5) มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนรู้ 6) มุ่งเน้นคุณภาพของผลงาน 7) มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี 8) มีการทำงานเป็นทีม 9) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 10) มีการสร้างระบบพี่เลี้ยง ผู้สอนงาน และผู้ชี้แนะการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ

### 2.3 กระบวนการพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการต่างๆ กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ (2549, หน้า 16-18) กล่าวว่า ปัจจุบันการพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับการยอมรับในความสำเร็จและนำไปประยุกต์ในองค์กรต่างๆ มากขึ้น ทั้งที่นำไปประยุกต์โดยตรงหรือใช้งานในรูปแบบอื่นๆ ทำให้มีการพัฒนาเทคนิคการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าขึ้น ครอบคลุมการแก้ปัญหาและสามารถพัฒนาองค์กรในมิติต่างๆ กระบวนการพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีขั้นตอนสำคัญดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis) หลังจากผู้บริหารตระหนักถึงปัญหาที่องค์กรประสบอยู่หรือมองเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์กรก็จะแต่งตั้งผู้ที่มีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์กร ซึ่งมักจะจัดตั้งเป็นทีมงานพัฒนาองค์กร (Organization Diagnosis Team) ให้ทำการศึกษา ทำความเข้าใจ และอธิบายสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา และเสนอแนะวิธีการพัฒนาองค์กรในอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาองค์กร (Establish Organization Diagnosis Strategy and Implementation Plan) ทีมงานพัฒนาองค์กรนำข้อมูลจากการวินิจฉัยองค์กร มากำหนดแผนพัฒนาองค์กร เลือกเทคนิคและระดับในการพัฒนาองค์กร และร่างแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการซึ่งจะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการพัฒนาองค์กร (Organization Diagnosis Intervention) หรือการแทรกแซงการพัฒนาองค์กร โดยผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำ Organization Diagnosis จะนำแผนการพัฒนาองค์กรไปปฏิบัติ โดยวางแผนปฏิบัติงาน ตารางกิจกรรม กำหนดตารางเวลา และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนพยายามแก้ไข้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานโดยเฉพาะปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด และเตรียมรับมาก่อน

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินการพัฒนาองค์กร (Organization Diagnosis Evaluation) เป็นขั้นตอนที่ช่วยในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาองค์กรว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย เกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ตลอดจนผู้ดำเนินการจะต้องแก้ไขปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการ ขณะเดียวกันก็จะเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานพัฒนาองค์กร เพื่อปรับปรุงตนเองให้สามารถทำการพัฒนาองค์กรได้ดีขึ้นในอนาคต

ส่วน Wendall L. French and Cecil H. Bell, Jr. (1990, อ้างถึงในธัญญพัทธ์ เขจรนันท์, 2549, หน้า 19-20) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาขึ้นมาจากส่วนประกอบสำคัญ 4 ด้าน คือ

1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Laboratory Training) หรือการฝึกอบรมความอ่อนไหว (Sensitivity Training) โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจในตนเองและผู้อื่นมากขึ้น จากการบอข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ระวังกันทำให้เปิดโลกทัศน์ที่จะเรียนรู้ และปฏิบัติต่อบุคคลอื่นอย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้เขาสามารถทำงานร่วมกันและยอมรับซึ่งกันและกัน

2) การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เป็นการนำเทคนิคของการศึกษา และวิเคราะห์ปัญหาด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ เพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์กร ผ่านการสำรวจและวินิจฉัยปัญหาเบื้องต้น การเสนอแนะข้อมูล การแก้ปัญหาร่วมกัน การลงมือแก้ปัญห และ การประเมินการดำเนินงานว่าสามารถแก้ไข หรือปรับปรุงให้ปัญหาลดลงหรือมีการพัฒนาขึ้นอย่างไร

3) การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback) เป็นการวิจัยเพื่อสำรวจทัศนคติของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับให้กับผู้บริหารระดับสูง เพื่อตัดสินใจในการวิเคราะห์ และกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน ภายในองค์กรโดยผ่านการประชุมกลุ่มย่อยหรือการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อ

หาข้อมูลและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ในเรื่องที่น่าสนใจจากบุคคลกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่ง จะช่วยให้ได้ข้อเท็จจริงและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร

4) ระบบเทคนิคทางสังคม (Socio-technical System) เป็น เครื่องมือการพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบงานและมนุษย์สัมพันธ์ควบคู่ กัน โดยระบบเทคนิคทางสังคมจะมุ่งสร้างความสอดคล้องระหว่างคนกับงานให้สามารถ ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น

สมคิด บางโม (2550, หน้า 52-53) กล่าวถึงหลักและวิธีการพัฒนาองค์กรว่า การพัฒนาองค์กรโดยทั่วไปจะแก้ปัญหาขององค์กรด้วยการปรับปรุง 2 แบบ คือ การพัฒนา ทางด้านโครงสร้างและการพัฒนาทางด้านกระบวนการ การพัฒนาทางด้านโครงสร้าง จะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร ดังนั้น บุคคลแต่ละคนในองค์กร จะเกี่ยวพันกับบุคคลอื่นในลักษณะที่แตกต่างไปจากเดิม ส่วนการพัฒนากระบวนการเป็น การปรับปรุงเกี่ยวกับการดำเนินงานหรือทัศนคติของพนักงาน มีวิธีการพัฒนาองค์กรดังนี้

1) การฝึกการปะทะสังสรรค์ (Sensitivity Training) เทคนิคการ ฝึกอบรมแบบการฝึกการปะทะสังสรรค์หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าทีกรุป (T-group หรือ Training group) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมโดยใช้กระบวนการกลุ่มเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการ เรียนรู้และการพัฒนาเฉพาะบุคคล เป็นการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ เป้าหมายสำคัญของการฝึกการปะทะสังสรรค์คือต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จัก สังเกตท่าทีของผู้อื่น มีความสำนึกหรือระมัดระวังความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองในการมี ความสัมพันธ์กับผู้อื่น พร้อมทั้งมีความเข้าใจบทบาทของตนเองในองค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้อง กับบุคคลอื่นๆ

2) การประชุมปรึกษาหารือ (Conference Group) การประชุมหรือ การปรึกษาหารือเป็นเทคนิคที่ใช้สำหรับความมุ่งหมายหรือผลสำเร็จ ในเป้าหมายของ องค์กร สมาชิกของกลุ่มจะได้รับการสนับสนุนให้เป็นคนเปิดเผยตรงไปตรงมาที่ปรึกษาด้าน การพัฒนาองค์กรจะไม่ยอมให้พูดโจมตีผู้อื่น

3) การสร้างทีมงาน (Team Building) เทคนิคนี้ให้ความสำคัญแก่ การดำเนินงานของกลุ่ม เมื่อสมาชิกภายในกลุ่มเกิดปัญหาประสานงานกันไม่ได้ การทำงาน ไม่ราบรื่น การสอดแทรกที่เหมาะสมคือ การประชุมสมาชิกเพื่อสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มให้ มั่นคงยิ่งขึ้นไป เป้าหมายคือ การสร้างกลุ่มให้ทีมงาน

4) การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback) เทคนิคการ พัฒนาองค์กรแบบนี้เป็นการสำรวจวิเคราะห์หน่วยงานโดยใช้แบบสอบถาม และมีการให้ ข้อมูลย้อนกลับจากข้อมูลที่ได้รับจากการสำรวจแก่ ผู้ที่ให้ข้อมูลเหล่านั้นโดยปกติที่ปรึกษา

ที่มาจากภายนอกเป็นผู้รวบรวมข้อมูลและแปลความแล้วนำเข้าสู่กลุ่มสัมมนาเพื่ออภิปราย และหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ

นอกจากนี้ สุวิทย์ วงษาไส (2555, หน้า 31) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาองค์กรมีขั้นตอนที่สำคัญ คือ ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยองค์กร ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาองค์กร ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินงานพัฒนาองค์กร และขั้นตอนที่ 4 การประเมินการพัฒนาองค์กร ซึ่งกระบวนการพัฒนาองค์กรพัฒนาขึ้นมาจากส่วนประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน คือ 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การวิจัยเชิงปฏิบัติการ 3) การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ และ 4) ระบบเทคนิคทางสังคม โดยในการพัฒนาองค์กรโดยทั่วไปนั้นจะแก้ปัญหาขององค์กรด้วยการปรับปรุง 2 แบบ คือ การพัฒนาทางด้านโครงสร้างและการพัฒนาทางด้านกระบวนการโดยวิธีการพัฒนาองค์กร ได้แก่ 1) การฝึกการปะทะสังสรรค์ 2) การประชุม และ 3) การสร้างทีมงาน

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การวินิจฉัยองค์กร 2) การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาองค์กร และ 3) การดำเนินการพัฒนาองค์กร

## 2.4 บทบาทของผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

Hord (1997, p.101) กล่าวว่า แม้จะมีการเน้นย้ำการปฏิรูปโรงเรียนทั้งหมดและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมครูการปฏิรูปความพยายามของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ละคน ซึ่งองค์กรไม่ได้เปลี่ยน แต่คนทำให้องค์กรเปลี่ยน จากแนวคิดของชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ต้องมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม มีเป้าหมายเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน Buffman, Mattos & Weber, (2009, p.45) กล่าวว่า บทบาทของผู้เกี่ยวข้องจึงต้องมุ่งที่การเรียนรู้คติฐานของชุมชนแห่งการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้ของนักเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ 1) นักการศึกษาเชื่อว่านักเรียนมีความสามารถในการเรียนรู้ และ 2) นักการศึกษายอมรับในความรับผิดชอบที่ต้องทำให้ผลลัพธ์เป็นความจริงสำหรับนักเรียนทุกคน ขณะที่ Fleming (2007, p.84) เสนอแนะว่า ผู้บริหารและครูต้องใช้ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (shared leadership) เพื่อให้ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น ให้มีบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง มีการนำความรู้ใหม่ๆ ที่รวบรวมได้ไปใช้ และมีการรวมพลังร่วมมือกันสะท้อนผลกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนและผู้บริหารต้องประเมินผลด้วยวิธีการหลากหลาย ส่วน DuFour & Mazarno, (2009, p.48) เสนอแนะว่า ในโรงเรียนที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ผู้บริหารต้องมีทีมครูเพื่อร่วมประเมินผลและตัดสินใจการประเมินผล

งานของนักเรียน ช่วยส่งเสริมครูอย่างชัดเจนทั้งในวิชาและการสอนทั้งที่ผ่านมาและที่จะต้องดำเนินต่อไป และผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและใช้การมีส่วนร่วมในการบริหาร ขณะที่ Fullan (2001, p.15) อธิบายลักษณะสำคัญที่จะช่วยให้ผู้นำมีประสิทธิภาพมากขึ้น บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีคุณธรรม คือ ต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลง สร้างมนุษย์สัมพันธ์ สร้างสรรค์และแบ่งปันความรู้ และสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารนำ PLC ไปใช้ในโรงเรียนได้ผลดีมากและ DuFour (2004, p.18) กล่าวไว้ว่า การที่จะทำให้อุทิศตนแห่งการเรียนรู้ประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องดำเนินการดังนี้ 1) แน่ใจว่านักเรียนทุกคนเรียน (Ensure all students learn) ในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทุกคน จะเพิ่มเวลาและส่งเสริมความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ของนักเรียน 2) สร้างวัฒนธรรมการรวมพลังร่วมมือ (Create collaborative culture) ในชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทีมของครูเป็นวิธีการแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อปรับปรุงแต่ละคนและปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียน ประสานแรงพลังในการแก้ปัญหา แน่ใจในแนวทาง การเรียนการสอน และเพิ่มโอกาสการพัฒนาวิชาชีพ 3) เน้นที่ผล (Focus on result) ในชุมชนแห่งการเรียนรู้ นักวิชาการต้องเข้าใจสภาพปัจจุบันของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน สร้างเป้าหมาย รวมพลังร่วมมือกันเพื่อทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดและมีวิธีการตัดสินใจที่แม่นยำ

นอกจากนี้ ชีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 208) กล่าวถึงลักษณะภาวะผู้นำที่จะทำให้อุทิศตนแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

- 1) มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้
  - (1) การจัดให้มีการวิจัยและพัฒนาในโรงเรียน
  - (2) การจัดการประเมินและนำผลการประเมินมาปรับปรุงโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
  - (3) การแสวงหาความคิดและความสามารถของครูนักเรียน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ
  - (4) การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
  - (5) การจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- 2) นำโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าไปเรื่อยๆ และให้มีความยั่งยืน
- 3) ปกครอง ดูแล บุคลากรด้วยคุณธรรม จริยธรรม
- 4) จูงใจบุคลากรให้พัฒนาผลงานของตนให้ดียิ่งขึ้น
- 5) สร้างวิสัยทัศน์ ค่านิยมของโรงเรียน และสร้างพันธะผูกพันต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน

- 6) สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคน
- 7) ทำงานโดยอาศัยกลุ่มหรือบุคคลเป็นที่ตั้ง
- 8) มีความตั้งใจ เข้าใจ และรับฟังความคิดเห็นทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
- 9) ให้งาน วัสดุ ยกย่อง ชมเชยบุคลากร นักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 10) เอื้ออำนวยความสะดวกทรัพยากรทุกอย่างเพื่อการเรียนรู้
- สรุปได้ว่า การที่องค์กรจะพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน สำหรับในโรงเรียนผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยความร่วมมือของบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

## 2.5 ลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาเกี่ยวกับโรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่า ได้มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ทัศนะไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Perskins (2000, p 55) กล่าวถึง โรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นที่สร้างความเจริญงอกงามแก่เยาวชน ครู บุคลากร และผู้บริหารควรได้รับการเสริมสร้างให้เจริญงอกงามด้วย และโรงเรียนควรเป็นที่สถานที่สนับสนุนส่งเสริมการใช้ปัญญาและความร่วมมือทางวิชาชีพ (Professional Collaborations) นอกจากนี้โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จจะต้องกำหนดโครงสร้าง โดยคำนึงถึงความสามารถของสมาชิก เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาและส่งเสริมการควบคุมตนเองในการสร้างระบบการจัดการเรียนการสอนที่เป็นพลวัตและสามารถเปลี่ยนแปลงเพื่อสนองตอบต่อความต้องการและวิสัยทัศน์ของชุมชนได้ โรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรจัดระบบการบริหารจากการมีส่วนร่วมของครู อาจารย์ นักเรียน บุคลากร สนับสนุน ผู้ปกครอง และสมาชิกของชุมชนในการดำเนินงานของโรงเรียนมากกว่าแยกส่วน เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถการปฏิบัติงานและเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบในกระบวนการตัดสินใจของโรงเรียน ระบบต่าง ๆ ของโรงเรียนต้องก่อให้เกิดการเข้าถึงองค์ความรู้และการกระจายความรู้ด้วย สำหรับ Karsten, Voncken & Voorthuis (2000, pp. 154–155) กล่าวถึงสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าต้องมีลักษณะที่สำคัญคือการปรับปรุงกลไกต่างๆ เพื่อรับข้อมูลข่าวสารจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และคัดเลือกจัดระบบและเผยแพร่



ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรรับความคิดใหม่ๆ ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำความคิดเหล่านี้ไปสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากแนวคิดใหม่ๆ และสนับสนุนความร่วมมือและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับ และกำหนดเป็นปทัสถานและค่านิยมขององค์กร ทบทวนและสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cunningham and Cordeiro (2000, p. 72) ที่กล่าวว่า โรงเรียนต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหลายประการโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ขึ้นอยู่กับภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารให้ถึงจุดที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ ขึ้นมาได้

Porter (2000, p. 112) ได้ศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำในการพัฒนาและความยั่งยืนของความสามารถโดยรวม (sustaining collective efficacy) ในชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ ใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธี (mixed method) วิจัยในโรงเรียนที่ต้องการลดช่องว่างของปัญหาที่เกิดจากผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดในแผนการศึกษา “No Child Left Behind Act (NCLB) of 2001” ของประเทศสหรัฐอเมริกา มีผลการวิจัยเสนอแนะว่าครูจะสามารถลดช่องว่างของปัญหาได้คือ 1) ต้องทำงานแบบรวมพลังร่วมมือกัน (collaborative) กับครูคนอื่น 2) ได้รับการสนับสนุนและกระตุ้นให้เอาใจใส่ดูแลการเรียนของนักเรียนด้วยการรวบรวมข้อมูลต่างๆ เข้าด้วยกัน 3) ออกแบบการสอนและสอนร่วมกัน (design and co-teach) และมีการทบทวนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และ 4) ใช้นวัตกรรม (interventions) วางแผนการร่วมกันอย่างเหมาะสม ในขณะที่ Butcher & Others (2001, p. 109) กล่าวถึงลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ต้องมีการปรับปรุงกลไกเพื่อรับข้อมูลข่าวสารจากสิ่งแวดล้อมภายนอก มีระบบคัดเลือกและระบบเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในและภายนอกองค์กร เพื่อรับความคิดใหม่ของลูกค้าคือนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการนำความคิดเหล่านี้ไปสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร มีการปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารภายในเพื่อสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ใหม่ Razik and Swanson (2001, p.64) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของโรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ผู้บริหารต้องมองโรงเรียนอย่างระบบ (Organizational Systems) ที่ส่วนต่างๆ ต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของขนาด หรือความซับซ้อน กิจการขององค์กร เช่น อำนาจการตัดสินใจในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำในองค์กร การติดต่อสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร เป็นต้น ขณะที่ Hoy and Miskel (2001, p. 33) ได้กล่าวถึงโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นให้บริการเรื่องของ

การสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้ายของโรงเรียนก็คือการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้น ในบรรดาองค์กรประเภทต่างๆ โรงเรียนจึงควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่า องค์กรประเภทใด แต่อย่างไรก็ตามก็มีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ส่วนใหญ่เป็นไปเพียงแต่การตัดแปลง แต่ยังไม่ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาด้วย และโรงเรียนส่วนใหญ่ในทุกวันนี้ยังมีลักษณะเป็นการรับเอามาแล้วตัดแปลงเพื่อการใช้ซึ่งเป็นจุดที่เรียกว่าเป็นการเรียนรู้เพื่อตัดแปลงไปแล้วก็หยุดอยู่เพียงแค่นั้น

ขณะที่ Brandt (2003, p.38) ได้อธิบายถึงสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า วัฒนธรรมของสถานศึกษานั้นต้องรับเอารับเอาการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ลึกซึ้งและยั่งยืน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้เรียน ปัจเจกบุคคลเรียนรู้ได้ดีที่สุด เมื่อระบบต่างๆ มีความหมาย บุคคลมีโอกาสปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อม และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ต้องสนับสนุนการเรียนรู้ในการพิจารณาว่าสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ควรพิจารณาลักษณะที่สำคัญ 10 ประการ

1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุนพฤติกรรมการเรียนรู้ กล่าวคือ บุคคลเรียนรู้เมื่อได้รับการจูงใจ องค์กรเรียนรู้เมื่อมีเหตุผล การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ควรมีวัตถุประสงค์หรือหลักจิตวิทยาการสนับสนุนควรมีโครงสร้างที่เสริมให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์กร

2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถทำให้สำเร็จได้ในสถานศึกษา เป้าหมายที่สำคัญต้องเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของนักเรียน

3) สมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถอธิบายขั้นตอนการพัฒนาองค์กรได้อย่างถูกต้อง องค์กรอาจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา บุคคลสามารถกำหนดความเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ และสามารถอธิบายสถานะของกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นได้

4) รวบรวมจัดระบบและจัดการข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรเหมือนกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันจึงมีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันด้วย ในการเรียนรู้ต้องพิจารณาใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

5) มีกระบวนการใช้ความรู้เป็นฐานและใช้กระบวนการสร้างความคิดใหม่

6) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งเรียนรู้ภายนอกอยู่เสมอ

- 7) ต้องพิจารณาข้อมูลย้อนกลับด้านการผลิตและกระบวนการ
- 8) มีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- 9) มีวัฒนธรรมที่สนับสนุน ได้แก่ บรรยากาศเป็นมิตร สนับสนุนโอกาสเรียนรู้จากผู้อื่น
- 10) เป็นระบบเปิดที่รับรู้ความเคลื่อนไหวจากสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งเงื่อนไขทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ

สำหรับวิโรจน์ สารรัตนะ (2544, หน้า 8-16) และ Hoy and Miskel (2001, p. 33) ได้ให้ข้อเสนอแนะในด้านอื่นๆ อีก เช่น การจัดโครงสร้างองค์กรให้ส่งเสริมต่อการสอนและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาวัฒนธรรมและบรรยากาศให้เป็นแบบเปิด แบบมีส่วนร่วมและมีการควบคุมตนเอง การจูงใจบุคคลให้มีความมั่นคงในอาชีพ มีความสำเร็จและเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง การป้องกันรูปแบบการเมืองที่ไม่ถูกต้องในกระบวนการเรียนและการสอน การมีภาวะแห่งการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง การมีระบบสื่อสารแบบเปิดและต่อเนื่อง และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้เป็นกลไกที่จะช่วยให้องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งตอบสนองต่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ประเด็นใหม่ๆ ขึ้นอีกด้วย ดังนี้

- 1) ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนจะเกิดขึ้นจากความทุ่มเทและความพยายามใช้กรอบทฤษฎีมาประยุกต์ใช้หรือเป็นแนวทาง เกิดจากความร่วมมือของผู้บริหาร ครู นักเรียน และชุมชนที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียน ต้องอาศัยความมีวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรและการสอน และโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะเป็นทั้งตัวแปรต้นตัวแปรตามกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายความว่า เมื่อครูได้เข้ามาทำงาน ในโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคมแล้วจะส่งผลให้ครูเกิดความรู้สึกทำทนายต่อการใช้ศักยภาพแห่งตนอย่างเต็มที่ รู้สึกว่าตนก็เป็นส่วนหนึ่งของความมีชื่อเสียงของโรงเรียน จะสร้างความคิดริเริ่มและสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นตามลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ วิโรจน์ สารรัตนะ (2544, หน้า 39) กล่าวว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนจะมีลักษณะเป็นวงจรต่อเนื่องกันไปไม่สิ้นสุด

- 2) ความเป็นองค์กรวิชาชีพ โรงเรียนที่มีโครงสร้างแบบวิชาชีพ มีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติจะถูกมองเป็นบุคลากรมืออาชีพที่มีความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบสูง ผู้บริหารจะอยู่ในฐานะผู้สนับสนุนหรือผู้อำนวยความสะดวก ความสัมพันธ์จะเป็นไปในแนวนอนมากกว่าแนวตั้ง จุดเน้นที่สำคัญคือความเป็นเพื่อนร่วมงานมิใช่ผู้บังคับบัญชา มีอิสระในการตัดสินใจและการกำหนดมาตรฐานการทำงานด้วยตนเอง

3) การตัดสินใจร่วมและการมีวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหาร ครู นักเรียน และชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นการบริหารสมัยใหม่ ทำให้เกิดผลดีหลายประการ โดยเฉพาะการเข้ามามีส่วนร่วมดังกล่าวจะทำให้เกิดพันธะผูกพัน การตัดสินใจร่วมเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งถือว่าเป็นหลักสำคัญในการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นหลักการที่ผู้มีส่วนร่วมเกิดความภาคภูมิใจในการเป็นที่ยอมรับ การเป็นส่วนหนึ่งในโรงเรียนจะนำไปสู่ความรู้สึกผูกพันต่อการนำไปปฏิบัติ

4) กลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร โรงเรียนจะมีกลุ่มบุคคลที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นแบบทางการ ต่างก็เป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ จากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์เกี่ยวกับการบริหารกลุ่มได้ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้าง กลุ่มบริหารตนเองมีภาวะความเป็นผู้นำในตนเองโดยได้รับการกระจายอำนาจหรือมอบอำนาจให้สามารถตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดค่านิยมและความเชื่อกำหนดมาตรฐานการทำงาน เป็นการยอมรับในหลักการที่ว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพในตนเอง หลักการเรียนรู้ร่วมกัน หลักการทำงานร่วมกัน และหลักการได้รับผลตอบแทนจากการดำเนินงานร่วมกัน จะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียนให้เกิดขึ้นอย่างแพร่หลายและเป็นรูปธรรม

5) การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์ เป็นยุทธวิธีการบริหารงานให้จุดหมายของตัวบุคคลและจุดหมายของโรงเรียนบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่โดยอาศัยกระบวนการจูงใจ ซึ่งผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจต่างๆ เป็นอย่างดี เพื่อสร้างสรรค์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน โดยเฉพาะการนำทฤษฎีการจูงใจที่จะส่งผลต่อความเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จเป็นต้น

6) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน เป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติ มุ่งไปที่ภารกิจการจัด การเรียนรู้ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเองมุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีปัจจัยสามประการ ดังนี้

(1) ความสามารถพิเศษ (Charisma) คือ ความสามารถของผู้นำที่จะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ ความศรัทธาและความยอมรับนับถือจากผู้อื่น รู้ว่าอะไรสำคัญ รู้ว่าอะไรจะก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับภารกิจหรือวิสัยทัศน์ในการที่จะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้อื่น ปัจจัยตัวนี้มีความสำคัญกว่าปัจจัยอื่นๆ เพราะจะส่งผล

โดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงและพยายามชักนำบุคคลอื่นให้มีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงก้าวหน้า

(2) การยอมรับในคุณค่าแห่งปัจเจกบุคคล (Individualized Value Considerations) พยายามช่วยพัฒนาศักยภาพคนอื่น ใส่ใจความต้องการของแต่ละบุคคลและปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างเป็นบุคคลที่มีคุณค่า

(3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Simulations) เกี่ยวกับแง่มุมและกระตุ้นให้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

7) วัฒนธรรมและบรรยากาศในโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่จะบอก ลักษณะที่แตกต่างของโรงเรียน เป็นสิ่งที่แสดงถึงความเป็นเอกภาพและเอกลักษณ์ขององค์กรนั้นว่าเป็นอย่างไร เป็นพฤติกรรมการประพฤติปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรนั้น ซึ่ง Cameron and Quinn (1988, p. 20, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2544, หน้า 140) ได้จำแนกวัฒนธรรมขององค์กรออกเป็น 4 ประเภท คือ วัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture) วัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) วัฒนธรรมแบบกลุ่มร่วม (Clan Culture) และวัฒนธรรมแบบก้าวหน้า (Adhocracy Culture) โดยมีข้อสังเกตได้ว่า แม้วัฒนธรรมองค์กรแต่ละประเภทจะเหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ แต่แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งสู่วัฒนธรรมการบริหารเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรนั้น ผู้บริหารจะมีบทบาทในการพัฒนา (Development) การธำรงรักษา (Maintain) และการเปลี่ยนแปลง (Change) โดยเฉพาะในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงนั้นว่า ไม่สามารถกระทำให้เห็นผลได้ในเวลาอันรวดเร็ว อาจใช้เวลาเป็นปีหรือหลายปีเพื่อการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรที่เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกในองค์กรและความก้าวหน้าขององค์กร ถือว่าเป็นภารกิจที่ทำทลายความสามารถของผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมเก่าก่อนว่าเป็นอย่างไร จากนั้นจึงกระตุ้น (Encourage) สมาชิกให้มีแนวคิดต่อวัฒนธรรมใหม่ และปล่อยให้มีการไปตามเวลา (Time) ซึ่งอาจเป็นปีหรือหลายปี สำหรับบรรยากาศองค์กรจำแนกได้ 2 ประเภท ดังนี้

(1) บรรยากาศองค์กรแบบเปิด (Openness Climate) เป็นสภาพที่ผู้บริหารรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากครูให้ความจริงใจให้การยกย่องสรรเสริญเป็นประจำ ให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาวิชาชีพของครูในระดับสูง และให้ความอิสระแก่ครูในการปฏิบัติงานใช้การสั่งการหรืออำนาจบังคับในระดับต่ำ ใช้ภาวะผู้นำแบบผู้ช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุนมากกว่าการควบคุม ครูต่างรู้จักและมีความเป็นกัลยาณมิตร

(2) บรรยากาศแบบปิด (Closed Climate) มีสภาพที่ตรงกันข้ามกับบรรยากาศแบบเปิด ทั้งผู้บริหารและครูจะมีพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน คือ ผู้บริหาร จะเน้นงานที่นำเป้าหมาย จู้จี้จุกจิก และเน้นงานที่ไม่สำคัญ ครูเองก็มีพฤติกรรมตอบสนองในระดับน้อยที่สุดแทบไม่มีความผูกพันกับงานและความรับผิดชอบ

8) การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลง ในโรงเรียนเกิดขึ้นได้ 2 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนแปลงที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอก (Outside-In) หรือจากการบริหารแบบบนสู่ล่าง (Top-Down) และการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลจากปัจจัยภายในของโรงเรียน (Inside-Out) หรือจากรูปแบบการบริหารแบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up) ในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นผู้บริหารต้องเจอกับสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance of Changes) ที่แสดงโดยเปิดเผยและหรือไม่เปิดเผย เป็นสิ่ง ที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง และสิ่งต่อต้านที่ส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากอารมณ์หรือพฤติกรรมของคนในองค์กร ผู้บริหารต้องให้ความเอาใจใส่เพื่อหาทางขจัดหรือลดให้เหลือน้อยลง การที่จะทำให้การต่อต้านหมดไปนั้นผู้บริหารอาจจะกระทำโดยให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเปลี่ยนแปลงแก่ครูให้ชัดเจนและต่อเนื่อง การพัฒนาระบบติดต่อสื่อสาร การให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ การสร้างความหวังในการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ โครงสร้างระบบเทคโนโลยี ระบบที่เป็นบุคคล และระบบที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ที่เรียกว่า นวัตกรรม (Innovation) ขึ้นด้วย เพราะเกิดจากสิ่งใหม่ๆ เป็นสภาพที่พึงประสงค์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้

9) การบริหารหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ มีความรู้ในทฤษฎีและปรัชญาของหลักสูตร มีความตระหนักถึงกลุ่มเป้าหมายทางการศึกษาของโรงเรียนและความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียน มีความชื่นชมและภาคภูมิใจในผลสำเร็จอันเป็นผลมาจากการใช้หลักสูตร ซึ่งการเป็นผู้นำด้านหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพนี้ ผู้บริหารจะต้องแสดงให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะความเป็นผู้นำเชิงริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างความมั่นใจให้แก่คณะครูว่ามีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในกรอบแนวคิด ทฤษฎี และปรัชญาของหลักสูตร เข้าใจในจุดมุ่งหมายของหลักสูตรแต่ละประเภท เข้าใจในบทบาทของครูด้วย

10) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) ทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนที่สำคัญคือครู ซึ่งมีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน กระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาครู คือ เพื่อให้ครูตระหนักถึงการนำหลักสูตร วิธีการสอน หรือการประเมินผลนำไปใช้เพื่อพัฒนาผู้เรียน

อย่างเป็นระบบ และมุ่งการพัฒนาครูให้เกิดวินัยในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยครูเป็นผู้กระทำและสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นมาด้วยตัวเอง มีการรวมกลุ่มเพื่อเรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ตื่นตัวที่จะเป็นทรัพยากรความรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้สภาพสังคมของครูเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วิโรจน์ สารัตนะ, 2544, หน้า 16; สมคิด สร้อยน้ำ, 2547, หน้า 15)

ส่วนสมคิด สร้อยน้ำ (2547, หน้า 29) กล่าวว่า โรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะดังนี้ 1) การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) การมีแผนงานวิชาการที่ดี 3) การจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) การเสริมสร้างบรรยากาศในทางบวก 5) การส่งเสริมความเป็นกลุ่ม 6) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้าง 7) การใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) การส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน

ขณะที่ วิโรจน์ สารัตนะ (2548, หน้า 13) กล่าวถึงลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า มีลักษณะดังนี้

- 1) โรงเรียนมีคณะครูที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาโดยรวม ไม่แยกพัฒนาส่วนใดส่วนหนึ่ง
- 2) โรงเรียนมีคณะครูที่มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของร่วมกันและมีความผูกพันกับการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน
- 3) โรงเรียนมีคณะครูที่มีความคาดหวังสูงและมีความท้าทายต่อการใช้ความสามารถเพื่อให้บรรลุความคาดหวัง
- 4) โรงเรียนมีคณะครูที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความผูกพันและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 5) โรงเรียนมีคณะครูที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์โดยต่างเป็น “ทรัพยากรความรู้” ซึ่งกันและกัน
- 6) โรงเรียนมีคณะครูที่ได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเพื่อสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง
- 7) โรงเรียนมีคณะครูที่ได้รับการส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้มีการแสดงออกซึ่งแนวคิด
- 8) โรงเรียนมีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร การยอมรับและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

9) โรงเรียนมีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและมีการสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

10) โรงเรียนมีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอที่จะแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า

11) โรงเรียนได้เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับ เน้นการสืบเสาะหาปัญหา เพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่

12) โรงเรียนยึดถือคติที่ว่า ความรู้มีใช้เพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการถ่ายทอดหรือสะสมนั้น แต่เป็นสิ่งที่ถูกทำให้เกิดขึ้นใหม่ได้จากกระบวนการคิด การมีประสบการณ์และการรับรู้ร่วมกันของคณะครูในโรงเรียน

13) โรงเรียนได้เป็นตัวประสานให้กระบวนการคิดและการเรียนรู้ของคณะครู ได้แพร่กระจายออกไปในวงกว้าง

และธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 208) ยังกล่าวว่า เนื่องจากการจัดองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่มีประสิทธิภาพของผู้นำในองค์กร จึงเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และสังคมความรู้ กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยมีความมุ่งหมายสำคัญของการจัดการศึกษาคือการจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิต และการสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในระดับสถานศึกษา ความจำเป็นที่จะต้องสร้างโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Learning School) เป็นเรื่องที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ โรงเรียนแห่งการเรียนรู้จะเจริญก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่องต้องอาศัยบุคลากรในโรงเรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะทำให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

1) มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

(1) การจัดให้มีการวิจัยและพัฒนาในโรงเรียน

(2) การจัดการประเมินและนำผลการประเมินมาปรับปรุง

โรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

(3) การแสวงหาความคิดและความสามารถของครู

นักเรียน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

(4) การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

(5) การจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2) นำโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าไปเรื่อยๆ และให้มีความยั่งยืน



3) ปกครอง ดูแล บุคลากรด้วยคุณธรรม จริยธรรม  
 4) จูงใจบุคลากรให้พัฒนาผลงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น  
 5) สร้างวิสัยทัศน์ ค่านิยมของโรงเรียน และสร้างพันธะผูกพันต่อ  
 การปฏิบัติงานในโรงเรียน

6) สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร  
 ทุกคน

7) ทำงานโดยอาศัยกลุ่มหรือบุคคลเป็นที่ตั้ง  
 8) มีความจริงใจ เข้าใจและรับฟังความคิดเห็นทั้งภายในและ  
 ภายนอกโรงเรียน

9) ให้รางวัล ยกย่อง ชมเชยบุคลากร นักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง  
 10) เอื้ออำนวยความสะดวกทรัพยากรทุกอย่างเพื่อการเรียนรู้  
 นอกจากนี้จำเริญ จิตรหลัง (2550, หน้า 45) กล่าวว่าสถานศึกษาในฐานะ  
 ที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะดังนี้

1) ลักษณะเป็นปัจจัยนำเข้า (Input Dimension) ประกอบด้วย (1)  
 การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร (2) บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (3) การมีสื่อการเรียนการ  
 สอนที่ทันสมัย และ (4) มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

2) ลักษณะที่เป็นกระบวนการ (Process Dimension)  
 ประกอบด้วย (1) การสนับสนุนการเรียนรู้ในหมู่สมาชิกขององค์กรและการเปลี่ยนแปลง  
 ตนเองอย่างต่อเนื่อง (2) การเชื่อมโยงการเรียนรู้ส่วนบุคคลไปสู่การเรียนรู้ระดับองค์กร  
 และความเป็นธรรมชาติของการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (3) การเรียนรู้ของ  
 องค์กรคือการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ (4) การเป็นองค์กรที่สืบเสาะหาความรู้และการเพิ่มขีด  
 ความสามารถในการเรียนรู้ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับวัฒนธรรมของตนเอง (5)  
 การสร้างความตระหนักในตนเองและการขยายขีดความสามารถของตนเพื่อให้เกิดผลที่ตรง  
 ตามความต้องการที่แท้จริง (6) การขยายรูปแบบของการคิดที่ทันสมัยโดยได้รับการ  
 ส่งเสริมและการเพิ่มแรงบันดาลใจให้อิสระในการคิด (7) การที่องค์กรขยายขีด  
 ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างสรรค์อนาคตขององค์กร และ (8) การที่องค์กรมี  
 ความเชี่ยวชาญในการสร้างความรู้และถ่ายทอดความรู้และปรับพฤติกรรมขององค์กร เพื่อ  
 สะท้อนความรู้และความเข้าใจใหม่ๆ

3) ลักษณะที่เป็นผลผลิต (Product Dimension) ซึ่งหมายถึง “ผลลัพธ์” ที่ได้จากความรู้ใหม่ๆ ทักษะใหม่ หรือเจตคติใหม่ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลและองค์กร เป็นสิ่งที่สามารถสังเกตเห็นได้และสามารถมองเห็นได้ด้วยตา เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีลักษณะเชิงแข่งขัน เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถทั้งของตัวบุคคลและองค์กร เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในระบบและวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากความล้มเหลวเล็กๆ น้อยๆ และมีการค้นหาสิ่งใหม่ๆ และเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากกระบวนการที่สามารถคาดการณ์ได้

ขณะที่ปรเมษฐ์ โมลี (2557, หน้า 4-5) กล่าวถึงองค์ประกอบของการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ว่า มีดังนี้

- 1) ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีวิสัยทัศน์และนโยบายที่เน้นการเรียนรู้เป็นหลัก ใช้ระบบคุณภาพในการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วม และกระจายอำนาจใช้ความไว้วางใจในการสร้างเสริมบรรยากาศเป็นมิตร มีการจัดสภาพและบรรยากาศการเรียนรู้
- 2) ครู ต้องมีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยมีความรู้อย่างกว้างขวาง มีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน
- 3) ระบบบริหารจัดการ โดยมีการจัดการเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และการจัดสภาพการเรียนรู้โดยมีการปรับปรุงยุทธศาสตร์การจัดการเรียนการสอน และการจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 4) นวัตกรรมและเทคโนโลยี ที่ใช้ในการบริหารและการเรียนการสอน มีการวิจัยเพื่อพัฒนา
- 5) หลักสูตรของโรงเรียน มีลักษณะที่ยืดหยุ่นสอดคล้องตามสถานการณ์ และส่งเสริมการเรียนรู้อย่างหลากหลาย

พัทธิพงศ์ พลอาจ (2550, หน้า 147) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่ามี 12 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) จัดทำฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องการนำมาใช้ในการวางแผนการจัดการศึกษา
  - 2) พัฒนากระบวนการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาโดยเน้นการมีส่วนร่วม
  - 3) ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาโดยเน้นการทำงานเป็นทีม
  - 4) ปรับปรุงกลไกการควบคุมติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 5) ส่งเสริมให้มีการนำผลการประเมินมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้
  - 6) ปรับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และจิตสภาพภายในที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรและผู้เรียน
  - 7) สร้างเครือข่ายความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีภูมิคุ้มกันทางสังคม
  - 8) ยกกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ของชุมชน
  - 9) เพิ่มศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 10) ยกกระดับคุณภาพของนักเรียนสู่มาตรฐาน
  - 11) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้โดยใช้ สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้
  - 12) ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ (KM) ร่วมกับภาคีเครือข่ายชุมชนเพื่อสร้างนวัตกรรมในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- ส่วนพรกมล นุ่มหอม (2551, หน้า 122-123) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา พบว่า มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร 3) การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร 4) การจัดการความรู้ และ 4) การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

ขณะที่ธีรยุทธ จิมอาษา (2551, หน้า 6-7) กล่าวว่า การเป็นองคการแหง การเรียนรูของโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการของโรงเรียนในการรวมกันทำงานเป็น ทีม มีการแลกเปลี่ยนองคความรู (Knowledge) และทักษะ (Skill) ระหว่างคณศครูด้วยกัน เพื่อขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพของครูเป็นรายบุคคลและโรงเรียนใ้ก้าว ไปสู่ความเป็นเลิศ มีการพัฒนาการอยางต่อเนื่อง ลักษณะของโรงเรียนแหงการเรียนรู ได้แก

1) พลวัตการเรียนรู (learning dynamics) หมายถึง ผู บริหารและครู ในโรงเรียนเป็นผูใ้ริและเรียนรูอยางต่อเนื่อง มีทักษะในการเรียนรูทั้งใน ระดับบุคคลและระดับทีมโดยมีแบบแผนทางความคิดที่เหมาะสม

2) การปรับเปลี่ยนองคการ (organization transformation) หมายถึง ผูบริหารและครูมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม คานิยมใ้สอดคล องกับวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองคการ ระบบงาน และกลยุทธของโรงเรียนที่ปรับเปลี่ยนไป ตามสภาพลิ่งแวดลอม

3) การเสริมความรูแกบุคคล (people empowerment) หมายถึง ผูบริหารและครูใ้เพิ่มพูนความรูโดยอาศัยการเรียนรูจากบุคคลรอบตัวที่เกี่ยวข้อง ได้แก ผูบริหาร ครูผูสอนในระดับเดียวกันหรือตางระดับ ผูปกครอง สอนราชการและ ชุมชน โดยการถายทอดและการแลกเปลี่ยนความรูรวมกันเพื่อใ้ผูบริหารและครูมีความรู ความเขาใจและนำความรูนั้นมาชวยในการปฏิบัติงาน

4) การจัดการความรู (knowledge management) หมายถึง ผูบริหาร มีการส่งเสริมสนับสนุนใ้ครูใ้มีการแสวงหาความรูและนำความรูนั้น มาสรางสรรคใ้การทำงานพัฒนาตนเองและโรงเรียน มีการจัดการความรูอยางเป็น ระบบ งามตอการคนควา และการนำความรูไปใ้ช้ประโยชน์

5) การนำเทคโนโลยีไปใ้ช้ (technology application) หมายถึง ผูบริหารและครูนำเอาเทคโนโลยีไปใ้ช้ในการสืบคนความรู การปฏิบัติงานและ พัฒนางานอยางมีประสิทธิภาพ สรางความสะดวกและรวดเร็วใ้การติดตอสื่อสารการ รวบรวมขอมูลและ การใ้รับขอมูลนำมาใ้ช้ใ้ทันการ ทำให้เกิดประโยชน์ทั้งดานการเรียน การสอน การบริการ การบริหารและดำเนินงานตางๆ โรงเรียน

ทำนองเดียวกันนี้ จูริย์ สร้อยเพชร (2554, หน้า 44) กล่าวว่า สถานศีกษา ในฐานะที่เป็นองคกรแหงการเรียนรูใ้ต้องพิจารณาถึงองคประกอบตางๆ ขององคกร ได้แก โครงสร้าง วัฒนธรรม การดำเนินงาน และกลยุทธใ้ในการใ้ใช้กระบวนการเรียนรูของบุคคลากร

ทุกระดับที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรหรือสถานศึกษานั้น นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงความรู้และข้อมูลข่าวสารจากภายนอกและภายในองค์กรเอง รวมถึงการสร้างความรู้ การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง สมาชิกทุกฝ่ายขององค์กรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

ในขณะที่ปารวี เจริญยศ (2555, หน้า 13) กล่าวถึงองค์ประกอบของการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

1) องค์ประกอบด้านองค์กร หมายถึง ปัจจัยขององค์กรที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการที่โรงเรียนจะปรับเปลี่ยนสภาพและพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

(1) การกำหนดภาระงาน การจัดแบ่งกลุ่มงาน และกลุ่มคนให้มาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบ โครงสร้างที่เหมาะสมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นโครงสร้างที่ยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว มีลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชาที่แบนราบและคล่องตัว ใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน

(2) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ หมายถึง การสร้างภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับโรงเรียน ซึ่งเป็นสิ่งที่รวมเอาความหวัง นโยบาย เป้าหมาย และแนวทางในการดำเนินงานเข้าไว้ด้วยกันในรูปของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแล้วนำไปสู่การปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการจัดการศึกษา

(3) วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กร หมายถึง ค่านิยม เจตคติ ความเชื่อ ตลอดจนลักษณะสภาพแวดล้อมในการทำงานที่บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มีการสร้างบรรยากาศแบบเปิดและไว้วางใจซึ่งกัน และกัน สร้างวัฒนธรรมแบบร่วมมือ มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้อื่น

(4) การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการจัดการทรัพยากรทางการศึกษา ทั้งด้านคน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา ได้แก่ การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2) องค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของผู้บริหารในการโน้มน้าวจิตใจ จูงใจหรือชี้แนะ ให้คำปรึกษาแนะแนว ให้อำนาจ ความ

รับผิดชอบและการตัดสินใจแก่บุคลากร และอำนวยความสะดวกให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

(1) คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ หมายถึง ภาพลักษณ์ของผู้บริหารโรงเรียนทั้งด้านบุคลิกภาพทางกาย ภูมิหลังทางสังคม และสติปัญญาดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่ยอมรับของสมาชิกและสังคม มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้อำนวยการอำนวยความสะดวกเป็นผู้สอนงาน ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมจริยธรรม

(2) การเสริมสร้างอำนาจ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ภาระงาน การใช้อำนาจของผู้บริหาร และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา โดยการมอบอำนาจหน้าที่ที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้การทำงาน และจัดให้มีการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน

(3) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การกระตุ้นส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ เจตคติที่ดี และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน โดยใช้รูปแบบที่หลากหลาย

(4) การสร้างทีมงานและเครือข่าย หมายถึง การประสานความเชื่อมโยงของกลุ่มบุคคลที่ต่างมีเป้าหมาย วิธีการทำงาน ทรัพยากรเดียวกันมาปฏิบัติภารกิจร่วมกัน เป็นเครือข่ายการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกัน

3) องค์ประกอบหลักด้านการเรียนรู้ หมายถึง การที่โรงเรียนสร้างกระบวนการ เรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ประกอบด้วย

(1) รูปแบบการเรียนรู้ หมายถึง วิธีการเรียนรู้หรือกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงเรียนนำมาใช้ในการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระดับโรงเรียน

(2) หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ หมายถึง แม่แบบหรือแผนที่แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ หลักการ จุดมุ่งหมาย มาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัด และสาระการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้และทักษะตามมาตรฐานการเรียนรู้ เกิดสมรรถนะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ซึ่งโรงเรียนมีบทบาทในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม การนำหลักสูตรสู่การปฏิบัติโดยผ่านการ

จัดการเรียนการสอน การสนับสนุนทรัพยากร การพัฒนาบุคลากร การกำกับติดตามและประเมินการใช้หลักสูตร

(3) นวัตกรรมการเรียนรู้ หมายถึง เทคนิควิธีการ

เทคโนโลยี หรือกระบวนการสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ อาจจะเป็นงานวิจัย สื่อ หรือ สิ่งประดิษฐ์ที่สร้างขึ้นใหม่จากการคิดค้น พัฒนาและนำไปใช้ในการแก้ปัญหาและจัดการเรียนการสอน และจัดให้มีการเผยแพร่นวัตกรรมเพื่อส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันความรู้

4) องค์ประกอบหลักด้านการจัดการความรู้ หมายถึง

กระบวนการบริหารจัดการความรู้ในโรงเรียน เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ประกอบด้วย

(1) การแสวงหาและสร้างความรู้ หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ด้วยการแสวงหา การรับเอาความรู้ใหม่ และการเข้าถึงข้อมูล โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย และอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือในการแสวงหาและสร้างความรู้

(2) การจัดเก็บความรู้ หมายถึง การจัดระบบในการกำหนดโครงสร้าง การจัดหมวดหมู่หรือแบ่งแยกประเภทของข้อมูลสารสนเทศ โดยคำนึงถึงความต้องการ วัตถุประสงค์ของงาน การใช้ข้อมูล ตำแหน่งที่จัดเก็บ และการใช้เทคโนโลยี

(3) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ หมายถึง การเคลื่อนย้ายหรือกระจายสารสนเทศและรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย โดยที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์กรได้รับอิทธิพลจากการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

(4) การประยุกต์ใช้ความรู้ หมายถึง การนำความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ปัญหาและพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5) องค์ประกอบหลักด้านเทคโนโลยี หมายถึง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสิ่งประดิษฐ์หรือแนวคิดใหม่ มาใช้พัฒนาการเรียนรู้อะไรก็ตามและการปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่ม และโรงเรียน ประกอบด้วย

(1) การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ หมายถึง การวางระบบในการสร้าง การเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ การวิเคราะห์ประเมินผล การจัดเก็บ

และการรายงานข้อมูลสารสนเทศ โดยนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดกระทำกับข้อมูล  
อย่างเป็นระบบ

(2) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง  
การใช้ข้อมูลสารสนเทศ เทคโนโลยีและการสื่อสารที่มีคุณภาพ เพื่อการจัดการความรู้และ  
การเพิ่มพูนความรู้ของบุคลากร

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)  
(องค์กร มหาชน). (2555, หน้า 7) ได้กำหนดมาตรฐานในการประเมินภายนอก มาตรฐานที่  
13 ว่าสถานศึกษามีการสร้าง ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ใ้  
ดังนี้

ตัวบ่งชี้ 13.1 มีการสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายใน  
สถานศึกษาและใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อ  
พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและบุคลากรของสถานศึกษารวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง

ตัวบ่งชี้ 13.2 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร  
ภายในสถานศึกษา ระหว่างสถานศึกษากับครอบครัว ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง

สำหรับอังคณา นาสาริ (5 พฤษภาคม 2555, ออนไลน์) กล่าวว่า  
โรงเรียนจะเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้จะต้องดำเนินการดังนี้

1) สร้างวัฒนธรรมใหม่ จะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรม  
องค์การ (Corporate culture) ของหน่วยราชการ จากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้  
จากการบริหารงานแบบควบคุม-สั่งการ (command and control) เป็นบริหารงานแบบเอื้อ  
อำนาจ (empower) ให้ข้าราชการทุกระดับริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ ได้

2) สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ดำเนินกระบวนการให้  
คนในองค์กรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) ปณิธานความมุ่งมั่น (purpose) และเป้าหมาย  
(goal)

3) สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน ทุกคนสร้างและใช้  
ความรู้ในการทำงาน และในกิจกรรมเพื่อการดำรงชีพทุกประเภท ทุกหน่วยงานสร้างและ  
ใช้ความรู้ในการทำงานทุกภาคส่วนของสังคมสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน

4) เรียนลัด การเรียนลัดนี้ต้องไม่เรียนแบบคัดลอกแต่ต้อง  
เอาความรู้ของเขามาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือบริบทของเรา แล้วจึง



ดำเนินการ ต่อยอดด้วยความคิดสร้างสรรค์ของเราเอง โดยใช้เทคนิคการเรียนรู้จากผู้มีวิธีการยอดเยี่ยม(best practices) ได้แก่ benchmarking และ peer assist

5) สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก ใช้วิธีคิดเชิงบวกว่าตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนดนั้น ให้เสาะหาตัวอย่างของวิธีการยอดเยี่ยมให้พบ แล้วนำมายกย่องและจัดกระบวนการแบ่งปันความรู้เพื่อขยายผล โดยจัดเวทีให้มีการนำเสนอ ยกย่อง และแลกเปลี่ยนความรู้และวิธีการกันภายในองค์กร

6) จัดพื้นที่หรือเวที หมายถึงพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งอย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการ ซึ่ง“พื้นที่”สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาจเป็นพื้นที่จริงสำหรับให้คนมาพบหน้ากันโดยตรง หรืออาจเป็นพื้นที่เสมือน ให้คนได้พบกันผ่าน ICT

7) พัฒนาคน เน้นการพัฒนาคนผ่านการทำงานคือพัฒนาคนพัฒนางานไปพร้อม ๆ กัน โดยคนที่เกิดการพัฒนาจะเป็นบุคคลเรียนรู้ เป็นคนที่มีทักษะและเจตคติในการเรียนรู้

8) ระบบให้คุณค่าให้รางวัล รางวัลที่สำคัญที่สุดคือความภาคภูมิใจในควมมีคุณค่าของตน ความสุขจากการได้รับการยอมรับ การเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร ดังนั้น รางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นเงิน การเลื่อนยศ เลื่อนชั้น เลื่อนเงินเดือน เสมอไป

9) หาเพื่อนร่วมทาง ทำเป็นเครือข่าย การทำองค์กรเดี่ยวโดด ๆ จะขาดพลัง ขาดแรงกระตุ้น เป็นธรรมชาติของการดำเนินการสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลง พอทำไประยะหนึ่งจะล้าและอาจหมดแรงล้มเหลวไปเลย แต่ถ้าทำเป็นเครือข่ายจะมีการกระตุ้นเสริมพลัง

10) จัดทำขุมความรู้ (knowledge assets) เป็นการรวบรวมความรู้ที่ถอดมาจากการทำ After Action Review (AAR), การทำ peer assist และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบอื่นๆ

วุฒิพงษ์ ศิริสถิตย์ (2557, หน้า 108-109) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่ความเป็นประชาคมอาเซียนของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี พบว่า ตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่ความเป็นประชาคมอาเซียนของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก 20 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1) องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์การ มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (2) การเอื้ออำนวยความสะดวก และ (3) การบังคับบัญชาที่ไม่เน้นการควบคุม

2) องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การให้ความร่วมมือ (2) การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และ (3) การทำงานเป็นทีม

3) องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การถ่ายโอนความรู้ (2) การแสวงหาความรู้ (3) การสร้างความรู้ (4) การจัดเก็บความรู้ และ (5) การประยุกต์ใช้ความรู้

4) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การสร้างแรงจูงใจ (2) การส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และ (3) การสร้างพลังอำนาจ

5) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ (2) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการเพิ่มพูนความรู้ และ (3) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

6) องค์ประกอบด้านการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนมี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การพัฒนาภาษาเพื่อการสื่อสาร (2) การพัฒนาบุคลากรทาง การบริหาร การพัฒนาสังคมและวัฒนธรรม และ (3) การส่งเสริมเทคโนโลยี และการสืบค้นข้อมูล

จะเห็นได้ว่านักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันไป ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อให้เห็นภาพของลักษณะโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ชัดเจน รายละเอียดดังตาราง 6

ตาราง 6 การสังเคราะห์ลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ลักษณะของโรงเรียน ที่เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้	นักวิชาการ/ หน่วยงานที่ให้ แนวความคิด																												
	1.Perskins (2000)	2.Karsten, Voncken & Voorthius (2000)	3.Cunningham and Cordeiro (2000)	4.Porter (2000)	5.Butcher & Others (2001)	6.Razik and Swanson (2001)	7.Hoy and Miskel (2001)	8.Brandt (2003)	9.Cormier (2009)	10.Stegall (2011)	11.กิโรจน์ สารรัตน์ (2544)	12.สมคิด สร้อยนา (2547)	13.ธีระ รุญเจริญ (2550)	14.คำเรียม จิตรหลัง (2550)	15.ประเมษฐ์ ไม้ลี (2557)	16.พัทธิพงศ์ พลอาจ (2550)	17.พรกมล นุ่มหอม (2551)	18.ธีรยุทธ จิมภาษา (2551)	19.ธัญพร บุญรักษา (2553)	20.นิวัติ รอบบุตร (2553)	21.จรรย์ สร้อยเพชร (2554)	22.ปารวี เจริญยศ (2555)	23.สมต. (2555)	24.อังคณา นาสกรี (5 พฤษภาคม 2555)	25.อุทัยพงษ์ ศิริสถิตย์ (2557)	ศวามณี	ร้อยละ	ผลการสังเคราะห์	
1.มีการสื่อสารระบบเปิด	✓	✓	✓		✓	✓					✓																6	24	
2.เรียนรู้ร่วมกัน	✓	✓	✓	✓				✓	✓			✓	✓	✓				✓		✓			✓				11	44	*
3.มีวิสัยทัศน์ร่วม	✓	✓		✓				✓	✓			✓		✓				✓	✓			✓	✓	✓			12	48	*
4.สร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้																							✓				1	4	
5.จัดการเรียนการสอนเป็นหลัก	✓														✓								✓				3	12	
6.การบริหารแบบมีส่วนร่วม	✓											✓															2	8	
7.ภาวะผู้นำของผู้บริหาร			✓	✓			✓		✓	✓		✓		✓								✓			✓		9	36	
8.การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ใหม่		✓	✓					✓							✓						✓	✓					6	24	
9.มีการตัดสินใจร่วมกัน	✓				✓	✓	✓				✓											✓					6	24	
10.เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ					✓	✓		✓		✓		✓		✓													6	24	

ตาราง 6 (ต่อ)

ลักษณะของโรงเรียน ที่เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้	นักวิชาการ/ หน่วยงานที่ให้ แนวความคิด																											
	1.Perskins (2000)	2.Karsten, Voncken & Voorthius (2000)	3.Cunningham and Cordeiro (2000)	4.Porter (2000)	5.Butcher & Others (2001)	6.Razik and Swanson (2001)	7.Hoy and Miskel (2001)	8.Brandt (2003)	9.Cormier (2009)	10.Stegall (2011)	11.กิโรจน์ สารรัตน์ (2544)	12.สมคิด สร้อยนา (2547)	13.ธีระ รุญเจริญ (2550)	14.คำเรียม จิตตรหลัง (2550)	15.ประเมษฐ์ โมลี (2557)	16.พัทธิพงศ์ พลอาจ (2550)	17.พรกมล นุ่มหอม (2551)	18.ธีรยุทธ จิมภาษา (2551)	19.ศันยพร บุญรักษา (2553)	20.นิติ ครอบบุตร (2553)	21.จุริย์ สร้อยเพชร (2554)	22.ปารวี เจริญยศ (2555)	23.สมต. (2555)	24.อังคณา นาสกรี (5 พฤษภาคม 2555)	25.อุทัยพงษ์ ศิริสถิตย์ (2557)	ความถี่	ร้อยละ	ผลการสังเคราะห์
11.โครงสร้างองค์กรเอื้อต่อการเรียนรู้				✓		✓	✓				✓						✓		✓			✓			✓	8	32	
12.มีการจัดระบบข้อมูลข่าวสาร								✓										✓								2	8	
13.ใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ทั้ง ในและนอกโรงเรียน																							✓			1	4	
14.มีบรรยากาศทางบวก						✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓			✓				10	40	*
15.มีการจัดการความรู้																	✓					✓			✓	3	12	
16.การพัฒนาศักยภาพบุคลากร						✓		✓				✓	✓	✓	✓			✓	✓			✓		✓		10	40	*
17.มีวัฒนธรรมองค์กรแบบร่วมมือ						✓					✓						✓	✓		✓		✓		✓		7	28	
18.มีแผนงานวิชาการที่ดี												✓												✓		1	4	
19.ทำงานเป็นทีม										✓		✓	✓		✓	✓		✓				✓		✓		8	32	*

ตาราง 6 (ต่อ)

ลักษณะของโรงเรียน ที่เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้	นักวิชาการ/ หน่วยงานที่ให้ แนวความคิด																												
	1.Perskins (2000)	2.Karsten, Voncken & Voorthius (2000)	3.Cunningham and Cordeiro (2000)	4.Porter (2000)	5.Butcher & Others (2001)	6.Razik and Swanson (2001)	7.Hoy and Miskel (2001)	8.Brandt (2003)	9.Cormier (2009)	10.Stegall (2011)	11.กิโรจน์ สารรัตน์ (2544)	12.สมคิด สร้อยนา (2547)	13.ธีระ รุญเจริญ (2550)	14.จำเริญ จิตตรหลัง (2550)	15.ประเมษฐ์ ไม้ลี (2557)	16.พัทธิพงศ์ พลอาจ (2550)	17.พรกมล นุ่มหอม (2551)	18.ธีรยุทธ จิมภาษา (2551)	19.ศันยพร บุญรักษา (2553)	20.นิติธิ ครอบบุตร (2553)	21.จุรีย์ สร้อยเพชร (2554)	22.ปารวี เจริญยศ (2555)	23.สมต. (2555)	24.อังคณา นาสกรี (5 พฤษภาคม 2555)	25.อุทัยพงษ์ ศิริสถิตย์ (2557)	ความถี่	ร้อยละ	ผลการสังเคราะห์	
20.มีการเสริมแรงแก่บุคลากร							✓					✓	✓						✓					✓			5	20	
21.มีสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย														✓													1	4	
22.มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ													✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓			✓		8	32	*
23.มีหลักสูตรที่ยืดหยุ่น														✓								✓					2	8	
24.สร้างเครือข่ายความร่วมมือจาก ทุกภาคส่วน										✓						✓						✓	✓				4	16	
25.พลวัตแห่งการเรียนรู้																	✓										1	4	
26.ให้อำนาจแก่บุคลากร																✓					✓		✓				3	12	

จากตาราง 6 การสังเคราะห์ลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป (8 คนขึ้นไป) สรุปได้ว่า โรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 2) การเรียนรู้ร่วมกัน 3) การทำงานเป็นทีม 4) การมีภาวะผู้นำ 5) การเรียนรู้และพัฒนาองค์กรร่วมกัน 6) การมีระบบโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงาน 7) การมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และ 8) การนำสื่อเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนการสอนและการบริหาร มีรายละเอียดดังนี้

ลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สิ่งที่บ่งบอกว่า โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การสร้างภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับโรงเรียนที่เกิดจากความคิดและตัดสินใจร่วมกันของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
2. การเรียนรู้ร่วมกัน หมายถึง บุคลากรในโรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน มีการสอนงานและถ่ายทอดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
3. การทำงานเป็นทีม หมายถึง บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีการร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ ร่วมแก้ปัญหา และร่วมประเมินผล ภายใต้สัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิก
4. การมีภาวะผู้นำ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะของผู้บริหารที่โน้มน้าวจิตใจ ชูใจหรือชี้แนะ หรืออำนวยความสะดวกให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. การเรียนรู้และพัฒนาองค์กรร่วมกัน หมายถึง การกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติที่ดี และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย
6. การมีระบบโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงาน หมายถึง การจัดสายการบังคับบัญชา การกำหนดภาระงาน การมอบหมายงาน ที่ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานและการตัดสินใจ
7. การมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ หมายถึง มีการสร้างบรรยากาศแบบเปิดและไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างวัฒนธรรมแบบร่วมมือ มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงออกอย่างสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน บุคลากรต่างรู้จักและมีความเป็นกัลยาณมิตร
8. การนำสื่อเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนการสอนและการบริหาร หมายถึง การนำสื่อและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนการสอนและการบริหาร เช่น

สารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสิ่งประดิษฐ์หรือแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ พัฒนาการเรียนรู้พัฒนางาน และการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สมคิด สร้อยน้ำ (2547, หน้า 143) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ระดับปัจจัยทางการบริหารและระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยโครงสร้างของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยการปฏิบัติด้านการจัดการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และขนาดกลาง มีความแตกต่างจากขนาดใหญ่พิเศษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนค่าเฉลี่ยระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีความแตกต่างจากขนาดใหญ่พิเศษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พัทธิพงศ์ พลอาจ (2550, หน้า 177) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า 1) สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชร มีลักษณะการดำเนินงานตามโครงสร้างอย่างชัดเจนแต่สามารถยืดหยุ่นได้เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน และปัญหาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 12 กลยุทธ์ มาตรการในการดำเนินการตามกลยุทธ์ จำนวน 36 มาตรการ และตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จจำนวน 54 ตัวชี้วัด 3) ผลการประเมินความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ โดยภาพรวม พบว่า มีความสอดคล้องในระดับมาก ความเป็นไปได้ในระดับมาก มีความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ในระดับมาก และมากที่สุด

พรกมล นุ่มหอม (2551, หน้า 122-123) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา พบว่า มี 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร 3) การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร 4) การจัดการความรู้ และ 5) การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 20 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 52 ตัว จากการพิจารณาน้ำหนัก

ขององค์ประกอบหลักของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน ประเภท อาชีวศึกษาจากองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ เรียงลำดับค่ามากไปหาน้อยได้ดังนี้

- 1) การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร
- 2) การจัดการความรู้
- 3) พลวัตแห่งการเรียนรู้
- 4) การปรับเปลี่ยนองค์การ
- 5) การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยีผลการตรวจสอบความเที่ยงของโมเดลเชิงโครงสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พัทธ์ลิตา มีบุญ (2553, หน้า 60-61) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการ กระตุ้นปัญญาตามลำดับ ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีรูปแบบการคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการเป็นบุคคลแห่งการรอบรู้ตามลำดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01) โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ

พรทิวา วันตา (2553, หน้า 105-107) ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โรงเรียนที่ครูมีประสบการณ์มากมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าโรงเรียนที่ครูมีประสบการณ์น้อย ด้านความรู้แห่งตนกับด้านวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านแบบแผนความคิด ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โรงเรียนประถมศึกษาที่มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าโรงเรียนขยายโอกาส เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ยกเว้นด้านการเรียนรู้เป็นทีมที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ



จूरีย์ สร้อยเพชร (2554, หน้า 180-182) ได้ศึกษารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษายอดนิยมในเขตภาคเหนือตอนบน พบว่า มีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ได้แก่ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ 2) การรอบรู้แห่งตน 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) แบบแผนความคิด 5) การเรียนรู้เป็นทีม 6) บรรยากาศความไว้วางใจและความร่วมมือ และ 7) การพัฒนาวิชาชีพ แต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ส่งผลต่อกันและกันอย่างต่อเนื่อง ผลการตรวจสอบรูปแบบความสามารถในการนำรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ประเด็นที่สามารถนำไปปฏิบัติได้สูงสุด คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการพัฒนาวิชาชีพ

ยุพเรข พิพัฒน์พงศ์ธร (2554, หน้า 128) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก และ 21 องค์ประกอบย่อย 2) การพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 องค์ประกอบหลัก และ 21 องค์ประกอบย่อย มีตัวบ่งชี้ที่ผ่านการตรวจสอบตามเกณฑ์ที่กำหนดรวมทั้งสิ้น 170 ตัวบ่งชี้ และมีคะแนนเกณฑ์การประเมินครบในทุกองค์ประกอบย่อย และ 3) การทดลองใช้ตัวบ่งชี้การประเมินเพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นของตัวบ่งชี้คุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นในแต่ละองค์ประกอบหลัก พบว่า ด้านองค์กรมีค่าเท่ากับ 0.865 ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเท่ากับ 0.839 ด้านการเรียนรู้ มีค่าเท่ากับ 0.756 ด้านการจัดการความรู้ มีค่าเท่ากับ 0.869 และด้านเทคโนโลยีมี ค่าเท่ากับ 0.848 ซึ่งถือได้ว่าตัวบ่งชี้การประเมินทุกด้านมีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูง

ปรวี เจริญยศ (2555, หน้า 16-21) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 พบว่า มีตัวบ่งชี้ที่สำคัญจำแนกตามองค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) องค์ประกอบหลักด้านองค์กรประกอบด้วย (1) โครงสร้างองค์กร (2) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (3) วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร และ (4) การบริหารจัดการ 2) องค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำประกอบด้วย (1) คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ (2) การเสริมสร้างอำนาจ (3) การพัฒนาบุคลากร และ (4) การสร้างทีมงานและเครือข่าย 3) องค์ประกอบหลักด้านการเรียนรู้ประกอบด้วย (1) รูปแบบการเรียนรู้ (2) หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ และ (3) นวัตกรรม

การเรียนรู้ 4) องค์ประกอบหลักด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย (1) การแสวงหาและสร้างความรู้ (2) การจัดเก็บความรู้ (3) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ และ (4) การประยุกต์ใช้ความรู้ 5) องค์ประกอบหลักด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย (1) การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ และ (2) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้

### ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพ

#### 3.1 ความหมายของความเป็นมืออาชีพ

จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัย และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องได้มีผู้ให้ความหมาย “ความเป็นมืออาชีพ” ไว้อย่างหลากหลาย แต่ในที่นี้จะนำเสนอเฉพาะที่เกี่ยวกับองค์กร ซึ่งมีผู้ให้ความหมายที่ใกล้เคียงกันอาทิ Nicholson (1995, p. 449) ได้ให้ความหมาย ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) ไว้ว่าหมายถึง ความสามารถทางเทคนิคขององค์กรที่มีความสอดคล้องกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีมาตรฐานในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับ กฎหมาย เสกตระกูล และคณะ (2548, หน้า 57) ได้ให้ความหมายไว้ว่าหมายถึง การบริหารแบบมีแผนงานและเป็นระบบ การพัฒนาระบบงานที่ดีจะอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ประกอบการสามารถวางแผน ติดตาม และควบคุมให้การดำเนินงานในทุกด้านเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ปิยธิดา สายสุทธิ (2554, หน้า 26) ได้ให้ความหมายไว้ว่าหมายถึง ความสามารถขององค์กรในการดำเนินการ ด้วยการมีบุคลากรที่มีความสามารถ และมีนวัตกรรมที่นำมาพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน อีกทั้งความเป็นมืออาชีพของกิจการสามารถสะท้อนจากการบริการที่มีคุณภาพและมาตรฐานสูง และการที่จะมีความเป็นมืออาชีพได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบต่างๆ อันได้แก่ การมีบุคลากรที่มีความสามารถ มีคุณภาพของการบริหารจัดการ มีนวัตกรรมที่ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน สำหรับ วณิชญา นาวะมั่ง (2557, หน้า 34-35) ให้ความหมายว่า มืออาชีพ หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการดำเนินงาน ด้วยการมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทำงานด้วยความตั้งใจจริงและทำงานให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด โดยมีอิสระในการดำเนินงานอย่างมืออาชีพ มีสิทธิ์จะทำงานของตนเองโดยอิสระรับผิดชอบได้โดยไม่ต้องมีการควบคุมผู้อื่นมากนักทำงานเพื่อให้เกิดผลงานเป็นหลัก และสะท้อนจากการทำงานที่มีคุณภาพและมาตรฐานสูง

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า ความเป็นมืออาชีพขององค์กร หมายถึง ความสามารถทางเทคนิคขององค์กร การบริหารแบบมีแผนงานและเป็นระบบ การควบคุม

ให้งานทุกด้านเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ตั้งใจจริง รับผิดชอบ มีวัฒนธรรมและนวัตกรรมที่ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

ในการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยนิยามศัพท์ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ หมายถึง ความสามารถของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 2) การเรียนรู้ร่วมกัน 3) การทำงานเป็นทีม 4) การมีภาวะผู้นำ 5) การเรียนรู้และพัฒนาองค์กรร่วมกัน 6) การมีระบบโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงาน 7) การมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และ 8) การนำสื่อเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการเรียนการสอนและการบริหาร

### 3.2 ความสำคัญของความเป็นมืออาชีพขององค์กร

Leon and Cambridge (2006, p.645) ได้กล่าวเอาไว้ว่า องค์กรจะต้องตระหนักถึงตัวแบบการเปลี่ยนแปลงที่จะนำมาใช้ เพราะว่ามีหลายทางเลือก และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในบริบทของการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ กระบวนการนำการทำงานแบบมืออาชีพ แนวใหม่มาใช้ และกลไกของการให้ผู้คนเข้ามามีส่วนร่วมให้มากพอจนเกิดเป็นความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องคิดให้รอบคอบ นอกจากนี้ Leon และ Cambridge ยังได้มีแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพแนวใหม่ในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า นโยบายที่ดีควรกล่าวถึงใจ และเอกสารที่น่าสนใจเกี่ยวกับประเด็นเหตุการณ์ปัจจุบันต่างคุ้มค่าแก่การให้ความสำคัญ เพื่อริเริ่มให้มีความเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญต่อสังคม กระนั้นการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้นทุกคนในองค์กรจะต้องร่วมมือกันอย่างเต็มความสามารถเพื่อวิเคราะห์ตนเอง ระบบงานโครงสร้างการบริหาร วิธีการ รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อหาข้อบกพร่องในทุกๆ ด้าน องค์กรจะต้องตระหนักตลอดเวลาว่า “องค์กรของเรายังไม่ดีพอ และองค์กรขององค์กรของเราต้องการปรับปรุงให้ดีกว่านี้” วณิชญา นาวะมัง (2557, หน้า 35) กล่าวว่า ความเป็นมืออาชีพขององค์กรและกิจการ มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับความอยู่รอดขององค์กรในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันที่มีความรุนแรง ประการสำคัญ ความเป็นมืออาชีพขององค์กร เป็นปัจจัยที่สามารถครอบคลุมสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ ที่จะส่งเสริมให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการ

แข่งขันทางธุรกิจ อันส่งผลให้กิจการได้เปรียบการแข่งขันและสามารถดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้ต่อไป

สรุปได้ว่า ความเป็นมืออาชีพขององค์กรจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สำหรับในองค์กรที่มีการแข่งขันจะทำให้องค์กรอยู่รอด และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้

### 3.3 ลักษณะของความเป็นมืออาชีพขององค์กร

ปัทมากร สุริชาเวช (2551, หน้า 19-34) กล่าวว่าองค์กรต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องมีลักษณะสำคัญร่วมกัน ดังนี้

1. มีเทคนิควิธีการที่ยอดเยี่ยม (Excellent Technique) การมีวิธีการใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเน้นการทำงานร่วมกัน มีการพัฒนา และปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ๆ รวมทั้งการนำเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ที่เหมาะสมมาใช้ในการดำเนินงาน ลักษณะด้านนี้อาจกล่าวได้ว่า สะท้อนถึงความสามารถด้านนวัตกรรมกระบวนการขององค์กร ซึ่งปัจจุบันแนวคิดในการบริหารคุณภาพในองค์กร (Quality Management) ไม่ใช่เพียงการได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ หรือการมีกลไกที่มุ่งเน้นสร้างคุณค่าสูงสุดแก่ลูกค้าควบคู่ไปกับการรักษาความสามารถในการแข่งขันเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลไกทั้งหมดที่มีส่วนต่อการสร้างคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมการแข่งขัน ดังนั้นหากจะมีการวัดคุณภาพภายในองค์กรต้องมีหลักเกณฑ์เพื่อให้องค์กรสามารถใช้คุณสมบัติเหล่านั้นไปใช้ในองค์กร

2. มีพนักงานที่มีความสามารถ (Competent Employee) พนักงานทุกคนเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเต็มใจในการใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ เพื่อพัฒนางานที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จ หรืออาจเรียกได้ว่ามี “พนักงานมืออาชีพ” ดังนั้นหากจะต้องปรับปรุงพนักงานมืออาชีพในการให้บริการแล้ว จะต้องมีลักษณะทั่วไปของพนักงานมืออาชีพที่ประกอบด้วย 2 อย่างคือ

2.1 เป็นคนเก่ง การเป็นคนเก่งนั้นจะต้องมีความเก่งใน 4 ด้าน คือ 1) เก่งคน เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์เป็นเยี่ยมกับบุคคลอื่น 2) เก่งงาน เป็นผู้มีความสามารถในการทำงาน ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพมีความรับผิดชอบ ทำงานได้เกินเป้าหมาย และมีความสามารถในการปรับปรุงประสิทธิภาพงานอยู่ตลอดเวลา 3) เก่งคิด เป็นผู้ที่มี

ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการทำงาน และเป็นผู้ที่มีคำถามอยู่ตลอดเวลา “ทำไม” และ “ทำไมไม่” 4) เก่งเรียน เป็นผู้ที่ใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา ชอบในการเรียนรู้ทั้งจากการอ่าน การฟัง การสังเกต และฝึกฝนทดลอง

2.2 เป็นคนดี พนักงานจะต้องเป็นคนดี มีวินัย มีความรับผิดชอบ ต่อตนเองและองค์กร มีความซื่อสัตย์จงรักภักดีและมีคุณธรรม

2.3 มีผู้บริหารที่ชาญฉลาด (Intelligent Manager) คือ ผู้บริหารที่สามารถเชื่อมโยงแนวความคิด นโยบาย และวิธีการทำงาน เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถทางการบริหาร บริหารคน บริหารงาน บริหารทรัพยากร ขององค์กร และมีทักษะการเป็นผู้นำ และมีทักษะในการสื่อสาร ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร จึงจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กร จึงควรมีลักษณะพิเศษที่เหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับนับถือ และตั้งใจปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำให้ดีที่สุดซึ่งผู้นำควรมีลักษณะดังนี้ (กร กนก ทิพรส, 2548, หน้า 148-150)

1) มีความรู้ความสามารถ เป็นคุณสมบัติที่สำคัญข้อแรกที่ผู้นำจะต้องมี เนื่องจากผู้นำมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้นำจึงต้องมีความรู้ความสามารถในการนึกคิดมีปัญญา ไหวพริบ ปฏิภาณ ฉลาด และสามารถแก้ไขปัญหา ตลอดจนการใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2) มีความรับผิดชอบ หมายถึง ผู้นำต้องรับผิดชอบในการทำงานให้สำเร็จ นอกจากนี้ การที่ผู้นำได้มอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อทำให้เกิดการพัฒนา เมื่อมอบหมายงานไปแล้วผู้นำยังคงต้องมีความรับผิดชอบต่องานที่มอบหมายไปจนกว่างานที่มอบหมายจะสำเร็จลุล่วง

3) มีความเชื่อมั่นในตัวเอง หมายถึง เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะนิสัยและพฤติกรรมของผู้นำ

4) มีความเป็นธรรม หมายถึง ผู้นำในองค์กรต้องมีคุณสมบัติในข้อนี้ทุกคน เพื่อให้การปฏิบัติต่อพนักงานอยู่ในเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเดียวกัน ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาค

5) มีความกระตือรือร้นและต้องการที่จะเห็นผลสำเร็จทั้งหมด การแสดงความกระตือรือร้นของผู้นำ จะเป็นการช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกแต่ละกลุ่มในองค์กรได้

6) ให้การสนับสนุนที่ดี หมายถึง ผู้นำจะต้องเป็นผู้สนับสนุนที่ดีในด้านการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นผู้สนับสนุนที่ดีจะทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น และมีผลทำให้เพิ่มผลผลิตได้ ผู้นำที่ดีจะทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ และการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

7) มีบุคลิกภาพดี หมายถึง ผู้นำต้องมีบุคลิกภาพด้านร่างกาย จิตใจและสังคม เช่น บุคลิกลักษณะดี แต่งกายดีถูกกาลเทศะ วางตนเหมาะสม มีอารมณ์ขัน มีความอดทน กล้าหาญ มีเมตตา มีจริยธรรมสูง มีวินัย มีศีล มีสมาธิ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ช่วยทำให้ผู้อื่นมีความเจริญก้าวหน้า ช่วยเหลือสังคม และเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

8) มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา หมายถึง ผู้นำต้องมีความเฉลียวฉลาดและสามารถแก้ไขปัญหาได้ดี (Managerial Leaders Possess an Effective Problem-Solving Ability and Intelligence) ความเฉลียวฉลาด มีสติและปัญญาของผู้นำจะนำไปสู่การคิดวางแผน การตัดสินใจ และการใช้ดุลยพินิจได้ดี

9) มีความเป็นมืออาชีพ หมายถึง ผู้นำในปัจจุบันมีความจำเป็นต้อง เป็นมืออาชีพ เนื่องจากสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงไปทุกขณะ ผู้นำจะต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนั้นผู้นำองค์กร นอกจากจะต้องมีความรู้ความสามารถ และยังต้องมีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ในการบริหารงาน ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสภาวะปัจจุบันและอนาคตได้

10) มีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ผู้นำที่กำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Clear Sense of Direction) ทำให้ทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุด เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ

11) มีความสามารถพิเศษ (Charisma) หมายถึง ผู้นำมีความสามารถพิเศษในการกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้น มีความศรัทธา เชื่อมั่น ซื่อสัตย์ ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา และสนับสนุนให้พวกเขาปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และทำให้ ผลงานบรรลุความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

## 12) มีความเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง (Symbolism)

หมายถึง ผู้นำที่ดีที่มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความคิดสร้างสรรค์ และเชื่อมั่นที่จะประสบความสำเร็จ โดยอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีม

## 13) มีพลังอำนาจ (Power) หมายถึง ผู้นำที่ดีจะต้องใช้

ความมีพลังอำนาจไปในทางที่ถูกต้อง ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นในการพัฒนาตนเอง ช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและการกระจายอำนาจหน้าที่เพื่อให้เกิดการพัฒนา

## 14) มีความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึง ผู้นำที่มีความ

ซื่อสัตย์ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่ง จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นเกิดความเชื่อถือ มีความศรัทธาต่อตัวผู้นำและพวกเขาจะยินดีปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้นำได้สั่งการ

### 3. มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Efficient Communication) การที่

องค์กรหรือกิจการติดต่อสื่อสารของผู้รับและผู้ส่ง มีความเข้าใจตรงกันในข่าวสารนั้น โดยการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และใช้เวลาให้น้อยที่สุด ซึ่งจะต้องใช้การสื่อสาร 2 ทาง มีการใช้สื่ออย่างเหมาะสม กับคนและงาน มีการตรวจสอบข่าวสารให้มีความถูกต้องและชัดเจน ไม่ด่วนสรุป หรือเหมาตีความ รวมทั้งขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากตัวผู้ส่งสาร ผู้รับสาร ข่าวสารและสภาพแวดล้อมในการสื่อสาร ดังนั้น จึงต้องทราบถึงกระบวนการในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งมีองค์ประกอบ (กรรณก ทิพรส, 2548, หน้า 171-172) ดังนี้

3.1 ผู้ส่งข่าวสารข้อมูล (Sender) หมายถึง ผู้ต้องการส่งข่าวสาร ข้อมูลไปยังผู้รับ

3.2 ข่าวสาร (Message) หมายถึง สารสำคัญของตัวข้อมูล หรือข่าว หรือเรื่องราว ที่ต้องการจะถ่ายทอดไปยังผู้รับ

3.3 ผู้รับ (Receiver) หมายถึง ผู้ที่ได้รับข้อมูลข่าวสารจากผู้ส่ง เมื่อผู้รับได้รับข้อมูลข่าวสาร และจะทำการส่งข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้ส่ง

3.4 ช่องทางการติดต่อสื่อสาร (Channel of Communication) หมายถึง ช่องทางที่ผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร จะใช้ถ่ายทอดไปยังผู้รับหรือบุคคลอื่น

3.5 การสะท้อนกลับ (Feedback) หมายถึง การตอบสนองของผู้รับที่เกิดจากการติดต่อสื่อสารเมื่อผู้รับได้รับข้อมูลข่าวสารจากผู้ส่งแล้ว ผู้รับจะติดต่อสื่อสารกลับไปผู้ส่งเพื่อให้รับทราบว่า ผู้รับมีความเข้าใจข้อมูลข่าวสารถูกต้องตรงกันหรือไม่

4. มีการบริการเป็นเลิศ (Excellent Services) การที่องค์กรมุ่งเน้นให้บริการทั้งลูกค้าภายในและภายนอก เพื่อสร้างความประทับใจในการรับบริการ การบริการเป็นหัวใจสำคัญที่บุคลากรทุกระดับต้องพัฒนาการให้บริการที่ประทับใจ โดยพนักงานทุกคนมุ่งเน้นการบริการตระหนักรู้ตลอดเวลา (ฐานิสสรุ เจนพานิชย์, 2547, หน้า 12-13)

สรุปได้ว่า ความเป็นมืออาชีพขององค์กรมีลักษณะดังนี้ 1) มีเทคนิควิธีการที่ยอดเยี่ยม 2) มีพนักงานที่มีความสามารถ 3) มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และ 4) มีการบริการเป็นเลิศ

### 3.4 ตัวบ่งชี้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ

นักวิชาการได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพไว้ ดังนี้

Senge (1990, pp. 139-269) ได้นำเสนอองค์ประกอบ 5 ประการที่เรียกว่าวินัย 5 ประการ (Five Discipline) ที่ส่งผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1) ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) เป็นการเรียนรู้ที่ขยายสมรรถนะของบุคคลในการสร้างผลงานที่ต้องการและสร้างสิ่งแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้สมาชิกพัฒนาไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นเพราะเซงเก้ เน้นว่าองค์กรจะเรียนรู้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากบุคคลเรียนรู้

2) รูปแบบความคิด (Mental Model) เป็นแบบแผนทางความคิดและจิตสำนึกของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กร และตั้งสมมติฐานและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรมีแบบแผนทางความคิด และสะท้อนภาพที่ถูกต้องเป็นการพัฒนาแบบแผนความคิดที่มุ่งส่วนรวม

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างความร่วมมือของบุคลากรในการพัฒนาอนาคตที่สมาชิกในองค์กรต้องการ ช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับและมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร วิสัยทัศน์ร่วมนั้นเกิดจากการบูรณาการวิสัยทัศน์ของบุคลากรขององค์กรซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน



4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกันโดยการสื่อข้อมูลและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

5) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบเป็นองค์ความรู้ที่ช่วยให้บุคคลสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบสามารถเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อยโดยมีกรอบแนวคิดคือ (1) คิดเป็นกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ (2) คิดทันเหตุการณ์การคิดควรทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กรและสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันการณ์ (3) เล็งเห็นโอกาสการคิดไม่เพียงแต่การคิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคตเพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้

Hord (1997, p 77) ได้จำแนกองค์ประกอบหลักของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีออาชีพ 5 มิติ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและแบบร่วมกัน 2) การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม 3) การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ 4) การมีเงื่อนไขสนับสนุน และ 5) การปฏิบัติงานร่วมกัน DuFour & Eaker (1998, pp. 23-29) กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีออาชีพว่ามี 6 ประการ ประกอบด้วย 1) มีพันธกิจ วิสัยทัศน์ ความเข้าใจ ค่านิยม และแนวทางการทำงานร่วมกัน 2) การสืบเสาะค้นหาวิธีการใหม่ๆ 3) มีเป้าหมายร่วมกันในการส่งเสริม ความรู้และทักษะ 4) ปฏิบัติการและเต็มใจในการทดลอง 5) ปฏิบัติการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 6) เน้นผลสัมฤทธิ์มากกว่าความตั้งใจ สำหรับ Hipp & Huffman (2002 cited in Weathers, 2009, p. 52) ได้กำหนดองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีออาชีพไว้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและแบบร่วมกัน (Supportive and shared leadership) 2) การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม (Shared values and vision) 3) การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ (Collective learning and application of learning) 4) การมีเงื่อนไขสนับสนุน (Supportive conditions) และ 5) การปฏิบัติงานร่วมกัน (shared practice) ขณะที่ DuFour (2004, p 112) กล่าวถึงลักษณะขององค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีออาชีพ 3 มิติว่า ได้แก่ 1) เน้นการเรียนรู้ 2) วัฒนธรรมการรวมพลังร่วมมือกัน และ 3) เน้นผลที่เกิดขึ้น ดูโฟร์

กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพจะเต็มไปด้วยพลัง เมื่อครูทำงานเป็นทีม มีเวลาพูดคุยกันในระหว่างวันปฏิบัติงานและข้อเสนอต่อกันเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนและการสนทนากันก่อนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ นอกจากนี้ Haberman (2004, p. 78) ได้จำแนกคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมืออาชีพที่ประสบความสำเร็จของโรงเรียนไว้ ดังนี้ 1) การเป็นแบบอย่างทางบทบาท คือ การที่ครูสามารถแนะแนวนักเรียนได้ ซึ่งทั้งครูและผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในด้านการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง 2) การแลกเปลี่ยนความคิดอย่างต่อเนื่อง ครูจะมีการแลกเปลี่ยนความคิดกันทุกวันในเรื่องความเสมอภาคที่สำคัญ การเรียนการสอน การทดสอบ ประเมินโรงเรียน ค่านิยมในความรู้เฉพาะอย่าง 3) การรวมพลังร่วมมือ ครูต้องทำงานร่วมกัน เป็นทีมในเรื่องการเรียนการสอน การพัฒนาโปรแกรม การเขียน และการวิจัย 4) มีผลงาน ในระดับสูง คือครูต้องเพิ่มภาระงานที่รับผิดชอบให้มากขึ้น เพิ่มกิจกรรมใหม่ๆ รายวิชาใหม่ๆ และทำวิจัยมากขึ้น 5) การเป็นชุมชน คือ สมาชิกในโรงเรียนต้องได้รับการสนับสนุนเพื่อ ขับเคลื่อนโรงเรียนให้ก้าวไปข้างหน้า และ 6) การนำไปใช้ในการปฏิบัติ ครูต้องเตือนตนเอง เพื่อช่วยนักเรียน

Lieberman & Miller (2000, p.38) กล่าวว่า แนวคิดหลักขององค์กรแห่ง การเรียนรู้ประกอบด้วยแนวคิด 5 ประการ หรือ 5Cs ดังนี้

1) บริบท (Context) ได้แก่ ปัจจัย เช่น ท่าเลที่ตั้งวัฒนธรรม วิถีชีวิต และเงื่อนไขของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ที่จะเชื่อมโยงระหว่างสมาชิกกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

2) ความผูกพัน (Commitment) สมาชิกต้องเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และสร้างปทัสถานความไว้วางใจต่อกันก่อนที่สมาชิกจะมีความผูกพันต่อกระบวนการ ของการเรียนรู้จากคนอื่น ขณะที่สมาชิกพัฒนาอัตลักษณ์ (identification) ของกลุ่มจะเกิด ความผูกพันที่ลึกซึ้ง ซึ่งความผูกพันสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในและนอกเวลาของการ ปฏิบัติงาน

3) ความสามารถ (Capacity) มีความสำคัญอย่างเต็มที่ต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเพิ่มมากขึ้นตามความผูกพันที่เพิ่มมากขึ้น สมาชิกจะเรียนรู้วิถี คุยกันแบบตรงไปตรงมา มีสมาชิกต้องความรู้ในการทำงานทั้งในฐานะผู้ผลิตและผู้รับบริการ ตามแนวคิดและทฤษฎีใหม่ๆ และสมาชิกต้องเรียนรู้วิธีบอกเล่าเรื่องหรือเปิดเผยการสอน ของตนเองต่อเพื่อนครูอย่างพินิจพิเคราะห์ รอบคอบ สมาชิกต้องปรับเปลี่ยนตัวเองใหม่ ให้เป็นครูที่มีความสนุกสนานในอาชีพ และมีภาวะผู้นำในเรื่องของการเรียนการสอน

4) เนื้อหา (Content) ในขณะที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ ความสำคัญอย่างมากต่อการเรียนการสอน สมาชิกในองค์กรต้องจดจ่อและให้ความสนใจ

อย่างมากกับการที่ทำให้องค์กรมีชีวิตชีวาและแข็งแกร่ง มีความสมดุลระหว่างเนื้อหาและกระบวนการ

5) ความท้าทาย (Challenge) ลังคมที่คลุมเครือย่อมเผชิญกับความท้าทาย ความท้าทายที่สำคัญเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความผิดพลาดระหว่างสมาชิกในชุมชนแห่งการเรียนรู้กับสมาชิกในโรงเรียนและในหมู่บ้านที่มักมีการปฏิบัติที่ต่างกัน สมาชิกในชุมชนแห่งการเรียนรู้จึงต้องช่วยเหลือคนอื่นเพื่อพัฒนาสมาชิกทั้งสองกลุ่มไปพร้อมๆ กัน

วรลักษณ์ ชูกำเนิด (2557, หน้า 93) ได้ศึกษาโรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูเพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูที่เน้นผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ พบว่า องค์ประกอบขององค์กรการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในบริบทสถานศึกษา มี 6 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ร่วม 2) ทีมร่วมแรงร่วมใจ 3) ภาวะผู้นำร่วม 4) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ 5) องค์กรกัลยาณมิตร และ 6) โครงสร้างสนับสนุน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้การเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์ร่วม 2) ทำงานเป็นทีม 3) มีภาวะผู้นำ 4) มีการเรียนรู้และพัฒนาองค์กรร่วมกัน 5) มีระบบโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงาน 6) มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และ 7) มีการนำสื่อ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการบริหาร

### 3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นมืออาชีพขององค์กร

เอกพล สุมานันท์กุล (2553, หน้า 108) ศึกษาการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสุมานันท์ จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสุมานันท์ ประกอบด้วย ระบบย่อย 5 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารและครู การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ และบทบาทในการเรียนรู้ 2) ด้านองค์กร ประกอบด้วย การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ การปรับปรุงวิสัยทัศน์เพื่อการเรียนรู้ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ 3) ด้านบุคคล ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง 4) ด้านความรู้ ประกอบด้วย การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการแบ่งปัน/ถ่ายทอดความรู้ 5) ด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย การใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและการใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มพูนความรู้ ส่วนประสิทธิผลของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสุมานันท์ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงการบริหาร คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและครู ผู้บริหารสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ครูใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและเพิ่มพูนความรู้

ร้อยขวัญพุทธ มุ่งมาจน (2555, 245) ได้ศึกษาการบูรณาการองค์ความรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นของ 4 ชุมชนในจังหวัดอุบลราชธานี เพื่อเสนอรูปแบบใหม่ของชุมชน แห่งการเรียนรู้ ศึกษาพบว่า การสร้างรูปแบบใหม่ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่มองหลายมิติ ทั้งด้านสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ พุทธศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ได้รูปแบบใหม่ของชุมชน แห่งการเรียนรู้ที่ใช้กับชุมชนทั่วไปและชุมชนชาวอโคศคือการประสานร่วมมือกันอย่างกลมกลืน ระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน อาศัยปัจจัยนำเข้า คือ 1) แหล่งความรู้ ได้แก่ องค์การชุมชน และสื่อ 2) แหล่งภูมิปัญญาท้องถิ่น ได้แก่ คน และกิจกรรมต่างๆ มีกระบวนการเรียนรู้หลายรูปแบบ แล้วนำมาลงมือปฏิบัติจริงและไร้ศีล สมาธิ ปัญญา เป็นหลักในการประพฤติปฏิบัติ ทำให้ เกิดความรู้ในตัวตน สัมผัสเป็นพลังปัญญา ส่งผลให้รอดพ้นจากภัยคือปัญญาที่มีอยู่สำหรับ ชุมชนทั่วไป ใช้กระบวนการเสริมคือการรวมกลุ่มประกอบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร การ คัดกรองความรู้ที่มาจากภายนอก การพัฒนาแบบมีส่วนร่วม ใช้หลักประชาธิปไตยและ การวิจัยแบบชาวบ้าน การร่วมกันดูแลเด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้ป่วย สำหรับชุมชนชาว อโคศ ใช้กระบวนการเสริมคือการลดตามลัดอัตร การนำแนวคิดที่ประสบผลสำเร็จแล้ว มาปรับใช้ และพัฒนาให้เหมาะสม การเพิ่มด้านวิชาการในฐานะงานของชุมชนร่วมมือกับ องค์การจิตอาสา การวิจัย การใช้วิกฤติให้เป็นโอกาสในการบำเพ็ญบุญ การนำรูปแบบใหม่ ของชุมชนแห่งการเรียนรู้มาใช้ ชุมชนต้องร่วมกันพิจารณาและมีการวิจัยร่วมด้วย ในการ ปรับใช้ให้เหมาะสมกับโครงสร้างและบริบทของชุมชน

## ตอนที่ 4 เทคนิคสำคัญที่ใช้ในการวิจัย

### 4.1 เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique)

4.1.1 เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique) เป็น เทคนิคการแสวงหาความรู้โดยอาศัยรูปแบบวิจัยในทางสังคมศาสตร์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การที่นักวิชาการได้แบ่งลักษณะของการวิจัยออกเป็น 2 แนวทาง ดังกล่าว เป็นการแบ่งตามลักษณะของข้อมูล ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภทคือข้อมูลเชิงปริมาณและ ข้อมูลเชิงคุณภาพ ข้อมูลเชิงปริมาณ คือ ข้อมูลที่อธิบายความหมายด้วยจำนวนตัวเลข เช่น มีหนังสือจำนวน 400 เล่ม มีโรงเรียนจำนวน 1000 แห่ง เป็นต้น ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ ข้อมูลที่อธิบายความหมายด้วยการบอกลักษณะของสิ่งนั้นๆ เช่น คนไทยส่วนใหญ่มีรูปร่าง ผอม ประชาชนคนไทยบางส่วนมีนิสัยที่ขาดระเบียบวินัย เป็นต้น วีรสิทธิ์ ลิทธิไตรย์ (2536,

หน้า 55) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปริมาณกับการวิจัยเชิงคุณภาพไม่ได้แตกต่างกันที่วิธีการรวบรวมข้อมูล ประเภทของข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเท่านั้น แต่ประเด็นสำคัญอยู่ที่การตั้งสมมติฐานหลัก หรือแนวคิดที่มาของความรู้ และหลักการเหตุผลที่แสดงจุดยืนแตกต่างกัน สำหรับข้อมูลเชิงคุณลักษณะแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิด คือ ชนิดที่ใช้สำหรับการอธิบายสภาพการณ์ ลักษณะ ความรู้สึก ความรู้ ความสามารถของคน สัตว์ สิ่งของ และปรากฏการณ์ต่างๆ เป็นต้น กับอีกชนิดหนึ่งคือ ชนิดที่อธิบายความด้วยตัวเลข เช่น คะแนนที่ได้จากการทดสอบนักเรียน ระดับความสูงของต้นไม้ ความยาวของระยะทาง เป็นต้น ส่วนอุทุมพร ทองอุไทย จามรมาน (2531, หน้า ก) กล่าวว่า การวิเคราะห์ข้อมูลและการได้มาของข้อมูลจะมีความแตกต่างกัน เช่น การสังเกต การทดสอบ การสัมภาษณ์ การสอบถาม การจดบันทึกจากแหล่งข้อมูล การตรวจสอบจากรายการ และการใช้ตัวอย่างของประชากร ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพอาจทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ 1) การวิเคราะห์เนื้อหาสาระ และ 2) การปรับข้อมูลให้เป็นเชิงปริมาณก่อน โดยการแจกแจงจำนวน การจำแนกตามบุคคล พฤติกรรม เหตุการณ์ การจัดจำแนกตามตัวแปร หรือความสัมพันธ์ และการประเมิน

4.1.1.1 ความหมายของการวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เป็นเทคนิคหนึ่งที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยอุทุมพร ทองอุไทย จามรมาน (2531, หน้า ข) กล่าวว่า การวิเคราะห์เนื้อหา หมายถึง การสรุปผลตามเกณฑ์ของผู้อ่าน ผลการวิเคราะห์จึงแตกต่างกันตามผู้วิเคราะห์ ซึ่งลักษณะของการวิเคราะห์จะมีผลของการวิเคราะห์เป็น 3 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะภาวะวิสัย (Objective) คือ ไม่ว่าผู้ใดจะทำการวิเคราะห์ ผลออกมาจะไม่แตกต่างกัน 2) มีลักษณะเป็นระบบ (Systematic) และ 3) มีลักษณะเป็นเชิงปริมาณ (Quantitative) ส่วน บุญธรรม กิจปรีดาปรีสุทธิ (2527, หน้า 94) กล่าวว่า การวิเคราะห์เนื้อหา มีความหมายใกล้เคียงกับการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงบรรยายชนิดหนึ่ง เป็นการเอาเอกสารที่ได้จากหน่วยงานของรัฐและเอกชนมาวิเคราะห์ บรรยายสถานภาพ และคุณภาพของเอกสารเหล่านั้น การวิเคราะห์เอกสารคล้ายกับการวิจัยเชิงประวัติศาสตร์ แตกต่างกันตรงที่อายุของเอกสารที่ใช้ในการวิจัยเท่านั้น การวิเคราะห์เนื้อหา มีความเหมือนกันกับการสังเคราะห์งานวิจัย ซึ่งมีอยู่ 4 ประเภท ได้แก่ 1) การวิเคราะห์เนื้อหา 2) การนับคะแนนเสียง 3) การวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อสรุปผลการวิจัย และ 4) การวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อบอกขนาดของผล

โดยสรุป การวิเคราะห์เนื้อหา หมายถึง เทคนิคหนึ่งในการสังเคราะห์งานวิจัย เป็นการรวบรวมข้อมูลเนื้อหาที่มีลักษณะเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันเข้าไว้ด้วยกันเพื่อจัดกลุ่ม หารูปแบบ และหาความสัมพันธ์ของเรื่องที่ต้องการวิเคราะห์

4.1.1.2 ประเภทของการวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์เนื้อหาที่มีหลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ของนักวิจัยที่จะตั้งขึ้น ดังนั้น จึงมีนักวิจัยและนักวิชาการแยกประเภทของการวิเคราะห์เนื้อหา ดังนี้ Holsti (1969 อ้างถึงใน อุทุมพร ทองอุไทย จามรมาน, 2531, หน้า ก) จำแนกการวิเคราะห์เนื้อหาตามลักษณะของการสื่อความหมาย และการวิเคราะห์เชิงเหตุผล ส่วน Krippendorff (1980 อ้างถึงใน ไพรัช พลัฒพลา, 2539, หน้า 10) ได้จำแนกการวิเคราะห์เนื้อหาออกเป็น 6 ประเภท คือ 1) การวิเคราะห์เนื้อหาแบบระบบ 2) การวิเคราะห์หามาตรฐาน 3) การวิเคราะห์หาดัชนีบางประการ 4) การวิเคราะห์เพื่อหากลุ่มคำแบบต่างๆ 5) การวิเคราะห์เพื่อหาความหมาย และ 6) การวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบภายใน

4.1.1.3 องค์ประกอบของการวิเคราะห์เนื้อหา ในการวิเคราะห์เนื้อหาถ้าจะให้ได้ผลการวิเคราะห์แม่นยำ ผู้วิเคราะห์จะต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ โดยจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่วิเคราะห์เป็นอย่างดีในทุกด้าน และนอกจากนั้น อุทุมพร ทองอุไทย จามรมาน (2531, หน้า ก) กล่าวว่า การวิเคราะห์เนื้อหา มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1) เนื้อหาการวิเคราะห์ ถือเป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการวิเคราะห์ซึ่งเนื้อหาดังกล่าวอาจจะอยู่ในรูปของเอกสาร รูปภาพ เพลง ฟิล์ม คำพูดหรืออื่นๆ

2) วัตถุประสงค์การวิเคราะห์ โดยทั่วไปการกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์เนื้อหาจะเป็นไปใน 3 ลักษณะ คือ เพื่อสรุปข้อมูล เพื่อหารูปแบบ หรือหาความสัมพันธ์ภายใน และเพื่อหารูปแบบหรือหาความสัมพันธ์ภายนอก

3) หน่วยการวิเคราะห์ โดยปกติจะมีหน่วยในการวิเคราะห์เนื้อหาจาก 3 หน่วย คือ หน่วยจากการสุ่ม หน่วยจากการบันทึก หน่วยจากเนื้อหา

4) การสุ่มตัวอย่างและประชากร การสุ่มตัวอย่างจากเอกสารหรือจากสิ่งที่จะต้องนำมาวิเคราะห์ นักวิจัยควรกำหนดให้เหมาะสมกับระยะเวลาและงบประมาณ

#### 4.1.1.4 ขั้นตอนของการวิเคราะห์เนื้อหา จะเริ่มต้นขึ้น

หลังจากที่นักวิจัยได้ทำความเข้าใจกับปัญหาการวิจัย กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยและตั้งสมมติฐานการวิจัยเรียบร้อยแล้วซึ่งมีรูปแบบของการวิเคราะห์ ดังนี้ ศึกษางานที่ต้องการวิเคราะห์เนื้อหาให้เข้าใจ กำหนดกลุ่มที่จะใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ กำหนดดัชนีชี้วัดในแต่ละกลุ่ม กำหนดหน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์ และลงมือวิเคราะห์เนื้อหา โดยเปรียบเทียบหน่วยการวิเคราะห์ให้ตรงกับดัชนีกลุ่มเนื้อหาที่กำหนดไว้ อุทุมพร ทองอุไร จามรมาน (2531, หน้า ก) กล่าวว่า การวิเคราะห์เนื้อหา มี 2 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการแปล ภาษาเป็นข้อมูล และ 2) ขั้นตอนการแปลข้อมูลเป็นตัวเลข ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) ขั้นตอนการแปลภาษาเป็นข้อมูล เป็นขั้นตอนของการอ่านเนื้อหาเพื่อจับประเด็นสำคัญ โดยอาจจะจับกลุ่มตามเนื้อหา แยกเป็นสาย หรือแยกเป็นมิติ เป็นต้น

2) ขั้นตอนการแปลข้อมูลเป็นตัวเลข เป็นขั้นตอนที่ทำต่อจากขั้นตอนที่ 1 ซึ่งในตอนนี้สามารถแปลข้อมูลออกมาเป็นตัวเลขใน 2 ลักษณะ คือ ลักษณะของจำนวนหรือความถี่ และลักษณะของการแปลเป็นค่าหรือคะแนน

#### 4.1.1.5 ความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์เนื้อหา

นักวิจัยควรให้ความสำคัญกับประเด็นนี้เป็นพิเศษ และในการสังเคราะห์เนื้อหาจะสร้างความน่าเชื่อถือได้หรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจำนวนงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ซึ่งไม่ควรจะน้อยกว่า 5 เรื่อง (อุทุมพร ทองอุไร จามรมาน, 2531, หน้า ข) สำหรับความน่าเชื่อถือจำแนกออกเป็น 2 ประการ คือ ความเที่ยง (Reliability) และความตรง (Validity) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ความเที่ยงในการวิเคราะห์เนื้อหา หมายถึง ผลการวิเคราะห์ที่ได้ออกมาจะมีลักษณะ 2 ประการ ได้แก่ 1) ความคงที่ คือ ความไม่แปรเปลี่ยนของผลการวิเคราะห์ ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์ซ้ำก็ครั้งผลก็ยิ่งเหมือนเดิม 2) ความเหมือนเดิม คือ ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์โดยบุคคลหลายคน ผลก็ยิ่งเหมือนเดิม และแม่นยำ

2) ความตรง หมายถึง ผลการวิเคราะห์มีความสอดคล้องกับความเป็นจริง ซึ่งมีความตรงใน 5 ประการ คือ 1) ตรงตามเนื้อหา 2) ตรงตามความหมาย 3) ตรงตามการสุ่ม 4) ตรงตามวิธีการ และ 5) ตรงตามทฤษฎี

## 4.2 เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique)

### 4.2.1 ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

Duncan (1970, p.154) ให้ความหมายว่า เทคนิคเดลฟาย หมายถึงการทำนายเกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ ที่จะเป็นไปได้ในอนาคต มุ่งที่จะลดผลกระทบหรืออิทธิพลจากบุคคลอื่นในกรณีที่ต้องเผชิญหน้ากัน ขณะเดียวกันก็มีการลดผลกระทบทางด้านความคิดระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้วยกัน Johnson (1993, p. 982) ให้ความหมายว่า เทคนิคเดลฟาย หมายถึง การรวบรวม การพิจารณา การตัดสินใจที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจแต่เดิมที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะหรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือมติของที่ประชุม ขณะที่ Jensen (1996, p. 857) ได้ให้ความหมายว่า เทคนิคเดลฟาย หมายถึง การจัดทำรายละเอียดอย่างรอบคอบในการที่จะสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่างๆ เพื่อจะได้ให้ข้อมูลและความคิดเห็นกลับมา โดยมุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณา การตัดสินใจและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต ส่วนสุทธิธัช คนกาญจน์ (2547, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย หมายถึง วิธีการรวบรวมคำตอบหรือความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่จะเป็นไปได้ในอนาคต โดยมุ่งลดผลกระทบทางด้านความคิดระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้วยกัน และมนต์ชัย เทียนทอง (2548, หน้า 166) นำเสนอว่าเทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต้องอาศัยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะหรือความคิดเห็นของกลุ่ม

### 4.2.2 รูปแบบของเทคนิคเดลฟาย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคเดลฟายของนางลักษณ์ วิชัยรัช (2538), จุมพล ภัทรชิวิน (2544), อุทุมพร จามรมาน (2540), เฉลิมพล จินดาเรือง (2555, หน้า 94-95), Witkin & Altschuld (1995, p. 204) และ Turoff & Hiltz (1995) ซึ่งได้กล่าวถึงรูปแบบเทคนิคเดลฟายไว้ สรุปได้ดังนี้

#### 4.2.2.1 การใช้วิธีระดมความคิดเห็นแทนการตอบ

แบบสอบถามปลายเปิด ในรอบแรก เพื่อรวบรวมแนวคิดที่หลากหลายของกลุ่มบุคคล สำหรับการจัดทำเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดรอบที่ 2 การระดมความคิดเห็นจะช่วยลดระยะเวลาสำหรับการจัดทำแบบสอบถามในรอบที่ 2 เพราะการมีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มด้วย



เทคนิคระดมความคิดจะทำให้ได้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการอภิปรายภายในกลุ่มอย่างมีเหตุผล และช่วยลดระยะเวลาในการรอบแบบสอบถามกลับคืนในรอบแรก

#### 4.2.2.2 การใช้วิธีสัมภาษณ์แทนการตอบ

แบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบปลายเปิดและไม่ชี้แนะผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องที่ต้องศึกษา เทคนิควิธีนี้โดยทั่วไปต้องใช้ผู้ตอบจำนวนมากเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ได้นั้นครอบคลุมสิ่งที่ต้องการและจะไม่มีกำหนดกรอบของคำถามเพียงแต่กำหนดหัวข้อให้ผู้ตอบ ตอบได้อย่างอิสระ มีโอกาสปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และแก้ไขข้อมูลที่ให้สัมภาษณ์ จากนั้นนำความคิดเห็นที่ได้นี้ไปสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ของเทคนิคเดลฟาย

#### 4.2.2.3 การใช้แบบสอบถามปลายปิดแทน

แบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก ซึ่งได้ปรับจากเทคนิคเดลฟายเดิมด้วยการใช้แบบสอบถามปลายเปิดไปเก็บข้อมูล ในรอบแรก และหากผู้ตอบแบบสอบถามไม่เห็นด้วยในข้อใดให้แสดงหรือระบุเหตุผลประกอบ และในการเก็บข้อมูลรอบที่ 2 จะนำข้อเสนอแนะจากรอบแรกระบุแยกในแต่ละประเด็นแล้วให้ผู้ตอบเลือกตอบ ทำเช่นนี้ในรอบที่ 3 และรอบที่ 4 จนกว่าจะได้ข้อมูลที่มีความเชื่อมั่น ซึ่งเทคนิคเดลฟายนี้ ช่วยให้ได้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกันมากขึ้น และลดข้อขัดแย้งได้เป็นอย่างดี

#### 4.2.2.4 การประชุมแบบเดลฟายหรือเดลฟาย

ประชุม เป็นการรวบรวมข้อมูลโดยการการประชุม ระหว่างการประชุมจะเก็บข้อมูลซ้ำด้วยแบบสอบถาม และนำเสนอข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกในกลุ่ม และขอให้ผู้ให้ข้อมูลพิจารณาและตรวจสอบความคิดเห็นของตนอีกครั้งพร้อมกับการสนับสนุนให้เกิดการอภิปรายกันภายในกลุ่ม การเก็บข้อมูลแบบนี้ไม่สามารถปิดบังสถานการณ์ทางสังคมและพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลได้ เทคนิคนี้ (อุทุมพร จามรมาน, 2540) เสนอว่าจะมีการใช้แบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อช่วยสรุปหาคำตอบ ซึ่งจะช่วยลดความล่าช้า เนื่องจากการปรับปรุงคำตอบของแต่ละรอบ วิธีการนี้ผู้ตอบจะนั่งอยู่หน้าจอคอมพิวเตอร์ เมื่อตอบคำถามไปคอมพิวเตอร์จะประมวลผลร่วมกับคนอื่นและสรุปผลให้รู้ได้ทันที พร้อมกับตอบได้กลับ โดยมีการทำเช่นนี้เรื่อยๆ กับทุกๆ คนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ วิธีการนี้บางครั้งเรียกว่า “เดลฟายเชิงเวลาจริง” (Real-Time Delphi)

#### 4.2.2.5 เทคนิคเดลฟายใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน

ด้วยความแพร่หลายของเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถนำมาปรับใช้ในกระบวนการวิจัยได้ ช่วยให้กระบวนการของการเก็บข้อมูลและมีความรวดเร็วในการส่งถ่ายข้อมูลอย่างรวดเร็ว และยังสามารถปิดบังผู้เชี่ยวชาญได้ตามระเบียบวิธีเทคนิคเดลฟายเป็นอย่างมาก (Witkin &

Alschul, 1995, p. 204) โดยที่ปรากฏแพร่หลาย ได้แก่ การนำเอาระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) สำหรับการส่งแบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์ที่เป็นไฟล์ข้อมูล ไปยังกลุ่มเป้าหมายตามระเบียบวิธีของเทคนิคเดลฟาย โดยใช้คอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายช่วยประมวลผลข้อมูล (Turoff & Hiltz, 1995) รวมถึงการใช้ระบบ Multi-user Domain เพื่อคัดลอกจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งทำให้การเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งอาจมีปริมาณมากและเก็บข้อมูลหลายรอบเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว และสามารถเชื่อมโยงเข้ากับโปรแกรมการวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มารวบรวมในรูปของรหัสอิเล็กทรอนิกส์ และนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป โดยเฉพาะความนิยมนำเอาสื่ออินเทอร์เน็ตมาใช้เป็นสื่อและวิธีวิจัยในรูปแบบการเก็บข้อมูลผ่านเว็บและอินเทอร์เน็ต เรียกรวมว่าเป็นกระบวนการ Computer-Base Delphi โดยเฉพาะการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต เรียกชื่อเฉพาะว่า Beginning On-Line Delphi Ethnographic Research – BOLDER ซึ่งได้รับความนิยมน้อยมากในปัจจุบันจากประโยชน์หรือข้อดีในแง่ความแม่นยำของข้อมูลและการลดข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น ระเบียบวิธีวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายและเทคนิคอื่นๆ ผ่านอินเทอร์เน็ต นำมาใช้ได้ทั้งเป็นเครื่องมือวิจัยเชิงสังคมศาสตร์ เครื่องมือวิจัยทางธุรกิจ/การตลาด การวิจัยระดับพฤติกรรมองค์กร และพฤติกรรมปัจเจกบุคคล เช่น การวิจัยในสาขาการศึกษาและการรักษาจิต ทิศทางของการผสมผสานความสามารถตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพที่มีคุณค่าของเดลฟายเข้ากับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศนี้ เป็นความเคลื่อนไหวของการปรับเทคนิคหรือวิธีระเบียบวิธีรวมทั้งเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มีประโยชน์อย่างมากในการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ทั้งในด้านเนื้อหาสาระ และตัวระเบียบวิธีวิจัยในช่วงปลายคริสต์ศตวรรษที่ 20

4.2.2.6 เดลฟายกลุ่ม (Witkin & Alschul, 1995, p.205) ได้เสนอการใช้เทคนิคเดลฟายกลุ่มขึ้นเป็นเทคนิคใหม่ มีแนวทางในการกำหนดให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเข้ามามีส่วนร่วมในการประชุม เมื่อได้รับการตอบรับและผู้เชี่ยวชาญให้ความสนใจเข้าร่วมในการประชุม ผู้ประเมินความต้องการจำเป็น (Need assessor) ส่งแบบสอบถามรอบที่ 1 ให้ก่อนการประชุม จากนั้นก่อนหรือหลังประชุมประมาณ 3-4 ชั่วโมง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะได้รับแบบสอบถามฉบับที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญใช้ช่วงเวลาระหว่างพักการประชุมประมาณ 20 นาที

ในการตอบแบบสอบถาม โดยผู้ประเมินความต้องการจำเป็นขอความร่วมมือไม่ให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับการตอบแบบสอบถามภายในกลุ่ม ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นรวบรวมคำตอบที่ได้อย่างรวดเร็ว จากนั้นสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 เมื่อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญตอบ

แบบสอบถามรอบที่ 3 เสร็จเรียบร้อย ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นนำข้อเสนอแนะหรือประเด็นที่มีผู้ไม่เห็นด้วยมาพิจารณาร่วมกันแบบเผชิญหน้าเพื่อหาข้อสรุปต่อไป

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของเทคนิคเดลฟายสรุปได้ว่า มี 6 รูปแบบ ดังนี้ 1) การใช้วิธีระดมความคิดเห็นการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก 2) การใช้วิธีสัมภาษณ์แทนการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก 3) การใช้แบบสอบถามปลายปิด แทนแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก 4) การประชุมแบบเดลฟายหรือเดลฟายประชุม 5) เดลฟายใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน และ 6) เดลฟายกลุ่ม

#### 4.2.3 ลักษณะของเทคนิคเดลฟาย

ณัชชา มหปญญานนท์ (2551, หน้า 23) กล่าวถึงลักษณะของเทคนิคเดลฟายไว้ ดังนี้

4.2.3.1 ใช้แบบสอบถามปลายปิดเป็นแบบประเมินค่า 3 ระดับ ในรอบแรกให้ผู้ตอบเลือกตอบในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของตน ถ้าผู้ตอบไม่เห็นด้วยให้แสดงเหตุผลประกอบว่าต้องการให้เปลี่ยนแปลงในลักษณะใด อย่างไร

4.2.3.2 ในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้รับการเสนอแนะเพิ่มเติมในรอบแรก แสดงให้ผู้ตอบพิจารณาและแสดงจำนวนผู้ตอบแต่ละประเด็น รวมถึงแสดงตำแหน่งคำตอบของผู้ตอบในแต่ละรอบที่ผ่านมา เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบได้พิจารณาเปลี่ยนแปลงหรือยืนยันคำตอบ กรณีที่ผู้ตอบมีคำตอบที่ต่างจากตัวเลือก ที่มีผู้ตอบมากที่สุดต้องแสดงเหตุผลประกอบ จากนั้นดำเนินการตามข้อมูลรอบที่ 2 จนกว่า จะได้มาซึ่งฉันทามติ

#### 4.2.4 กระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

กระบวนการของเทคนิคเดลฟายเริ่มต้นด้วยการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่จะทำการวิจัย ความสำคัญของการวิจัยตามเทคนิคเดลฟายนี้ อยู่ที่การใช้แบบสอบถาม เนื่องจากเทคนิคนี้เป็นกระบวนการวิจัยที่ใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นหลัก ดังนั้นเพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่ถูกต้องแน่นอนจึงต้องมีการถามซ้ำกันหลายครั้งโดยใช้แบบสอบถามดังกล่าว โดยทั่วไปแบบสอบถามฉบับแรกจะกำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญตอบคำถามกว้างๆ เกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ผู้วิจัยต้องการทราบ และจะสร้างโดยการปรับปรุงจากแบบสอบถามฉบับก่อน กระบวนการจะสิ้นสุดลงเมื่อได้รับความเห็นที่สอดคล้องกันหรือเมื่อได้ข้อมูลเพียงพอแล้ว (สมบุรณ์ ต้นยะ, 2524, หน้า 13) กระบวนการ วิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (ณัชชา มหปญญานนท์, 2551, หน้า 49-52) มีดังนี้

#### 4.2.4.1 กำหนดประเด็นปัญหาของการวิจัย

ประเด็นปัญหาของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย ควรเป็นกรณีที่ไม่มีความคืบหน้าหรือยังไม่สามารถทำได้โดยอาศัยมติจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคต เพื่อนำผลจากการวิจัยไปใช้ในการวางแผนการตัดสินใจหรือวางแผนการดำเนินการ

#### 4.2.4.2 คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่ม

ตัวอย่างในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจะต้องเป็นผู้ที่รู้จริงและมีความเชี่ยวชาญในสาขาที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา นอกจากนี้ จะต้องคัดเลือกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญที่ยินดีเสียสละเวลาสามารถตอบแบบสอบถามได้จนเสร็จสิ้นกระบวนการวิจัยและสามารถติดต่อได้สะดวก สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญ ที่ตอบแบบสอบถามจะไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่ามีจำนวนเท่าใด แต่จากผลการประชุมประจำปีของ California Junior Association เมื่อปี พ.ศ. 2514 ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายว่า ถ้าใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะน้อยมาก ดังนั้นการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจึงใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คนเป็นส่วนใหญ่ เพราะการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า จะมีผู้เชี่ยวชาญ ส่วนหนึ่งสูญหายไปในช่วงทำการวิจัยเนื่องจากไม่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครบทุกราย อย่างไรก็ตามสามารถใช้ผู้เชี่ยวชาญน้อยกว่านี้ก็ได้ แต่อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะสูงขึ้นดังตาราง 7

ตาราง 7 จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ช่วงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนลดลง
1 - 5	1.20 - 0.70	0.50
5 - 9	0.70 - 0.58	0.12
9 - 13	0.58 - 0.54	0.04
13 - 17	0.54 - 0.50	0.04
17 - 21	0.50 - 0.48	0.02
21 - 25	0.48 - 0.46	0.02
25 - 28	0.46 - 0.44	0.02

ที่มา : ชัชวาลย์ ทัดศิวิชัย (2553, หน้า 206)

#### 4.2.4.3 สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและเก็บ

รวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายก็คือแบบสอบถาม โดยแบ่งการ

เก็บข้อมูลออกเป็น 3-4 รอบ ขึ้นอยู่กับผลการวิจัยในแต่ละรอบที่ได้รับ โดยทั่วไปจะใช้เวลาในการส่งและตอบกลับแบบสอบถามแต่ละรอบไม่เกิน 2 สัปดาห์ ดังนั้น การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายมีการสร้างเครื่องมือดังนี้ (ณัชชา มหปญญานนท์, 2551, หน้า 49-52)

#### ขั้นตอนที่ 1 สร้างแบบสอบถาม

ปลายปิดแบบเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย โดยนำกรอบเนื้อหา แนวคิด และทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สำหรับนำมาสร้างแบบสอบถาม

#### ขั้นตอนที่ 2 คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ

เพื่อพิจารณาความเหมาะสมโดยพิจารณาจากนักวิชาการและนักบริหารที่มีผลงาน หรือมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสาขาวิชานั้น ๆ ขนาดของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ถ้าใช้จำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ค่าอัตราความคลาดเคลื่อนน้อย และลดลงประมาณ .02 คงที่ตลอด

#### ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยติดต่อ

ผู้เชี่ยวชาญและชี้แจงเกี่ยวกับการขอความร่วมมือในการพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบสอบถามโดยใช้เทคนิคเดลฟาย รอบที่ 1 และส่งแบบสอบถามและหนังสือขอความอนุเคราะห์ โดยให้เลือกตอบแบบ สอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประเมินค่าในช่องที่ตรงกับความคิดเห็น หากผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นไม่เห็นด้วยขอให้แสดงเหตุผลประกอบว่าต้องการให้เปลี่ยนแปลงในทิศทางใด อย่างไร

#### ขั้นตอนที่ 4 เมื่อได้รับแบบสอบ

รอบที่ 1 ในขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการเสนอแนะเพิ่มเข้าไปให้ผู้ตอบได้พิจารณา และแสดงจำนวนผู้ตอบในแต่ละประเด็นรวมถึงแสดงตำแหน่งคำตอบของผู้ตอบแต่ละข้อ ด้วยการวงกลมล้อมรอบคำตอบดังกล่าว เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบทุกคนได้พิจารณาเปลี่ยนแปลงหรือยืนยันคำตอบเดิม กรณีที่ผู้ตอบในประเด็นที่แตกต่างไปจากประเด็นที่มีผู้ตอบมากที่สุดขอให้แสดงเหตุผลประกอบแล้วส่งแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิรอบที่ 2 และได้ฉันทามติในรอบนี้ ซึ่งเกณฑ์การพิจารณาระดับฉันทามติ คือ ระดับความคิดเห็น 75% และพิจารณาความคงที่ของคำตอบจากการเปลี่ยนแปลงของระดับฉันทามติที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงน้อยกว่า 20% เมื่อเปรียบเทียบกับรอบที่ผ่านมา

### ขั้นตอนที่ 5 นำฉันทามติที่ได้มา

คำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence : IOC) เกณฑ์ในการพิจารณาดัชนีความสอดคล้องที่มากกว่าหรือเท่ากับ .80 คือ ยอมรับให้มีความคลาดเคลื่อน .20 หรือร้อยละ 20

ส่วนมนต์ชัย เทียนทอง (2548, หน้า 170)

กล่าวถึงกระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายว่า มีดังนี้

#### 1) กำหนดประเด็นปัญหาของการวิจัย

ประเด็นปัญหาของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย ควรเป็นการที่ไม่มีคำตอบถูกต้องและสามารถทำได้โดยอาศัยมติจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคตเพื่อนำผลจากการวิจัยไปใช้ในการวางแผนการตัดสินใจหรือวางแผนการดำเนินการ

#### 2) คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญที่เป็น

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจะต้องเป็นผู้ที่รู้จักจริงและมีความเชี่ยวชาญในสาขาที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา นอกจากนี้ยังจะต้องคัดเลือกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญที่ยินดีเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามได้จนเสร็จสิ้นกระบวนการวิจัย และสามารถติดต่อได้สะดวก สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามจะไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่ามีจำนวนเท่าใด แต่จากผลการประชุมประจำปีของ California Junior Association เมื่อปี พ.ศ. 2514 ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญ ที่ใช้การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายว่า ถ้าใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะน้อยมาก การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจึงนิยมใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คนเป็นส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตามสามารถใช้ผู้เชี่ยวชาญน้อยกว่านี้ก็ได้ แต่อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะสูงขึ้นดังดูตาราง 7

#### 3) สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและเก็บ

รวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายก็คือแบบสอบถาม โดยแบ่งการเก็บข้อมูลออกเป็น 3-4 รอบ ขึ้นอยู่กับผลการวิจัยในแต่ละรอบที่ได้รับ โดยทั่วไปจะใช้เวลาในการส่งและตอบกลับแบบสอบถามแต่ละรอบไม่เกิน 2 สัปดาห์ ดังนั้น การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายทั้งกระบวนการจะใช้เวลาประมาณ 2-3 เดือน ในแต่ละรอบประกอบด้วยแบบสอบถาม ต่าง ๆ ดังนี้

#### รอบที่ 1 แบบสอบถามชนิด

ปลายเปิด โดยแบบสอบถามรอบที่ 1 จะเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด (opened end) ซึ่งเป็นการถามอย่างกว้าง ๆ ให้ครอบคลุมประเด็นปัญหาของการวิจัย เพื่อต้องการเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน กำหนดเวลาในการส่ง

แบบสอบถามกลับคืนภายในเวลา 2 สัปดาห์ สำหรับการวิเคราะห์คำตอบแบบสอบถามรอบนี้ ผู้วิจัยจะต้องรวบรวมความคิดเห็นและวิเคราะห์คำตอบโดยละเอียดแล้วนำมาสังเคราะห์เป็นประเด็นต่าง ๆ เพื่อกำหนดกรอบของปัญหาในรอบต่อไป

#### รอบที่ 2 แบบสอบถามชนิด

มาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับเป็นแบบสอบถามพัฒนาจากคำตอบของแบบสอบถามในรอบที่ 1 โดยการรวบรวมความคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเข้าด้วยกัน รวมทั้งตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนกันออก หลังจากนั้นจึงสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 ส่งกลับไปยังผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งรอบที่ 2 นี้ จะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญออกความเห็นในลักษณะของการจัดระดับความสำคัญในคำถามแต่ละข้อ รวมทั้งระบุเหตุผลที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยลงในช่องว่างท้ายขอคำถาม นอกจากนี้ยังสามารถเขียนคำแนะนำเพิ่มเติมได้อีกด้วย สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามรอบนี้ จะใช้การหาค่ามัธยฐานฐานนิยม หรือพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile Range)

#### รอบที่ 3 แบบสอบถามชนิด

มาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ แบบสอบถามรอบที่ 3 เป็นการพัฒนาคำตอบจากแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ถ้าพบว่าค่า IR มีค่าน้อย แสดงว่าความคิดเห็นที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญค่อนข้างสอดคล้องกัน สามารถสรุปความได้ แต่ถ้าค่า IR มีค่ามาก แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดค่อนข้างกระจัดกระจาย ยังไม่สามารถสรุปความใด ๆ ได้ จะต้องสร้างแบบสอบถามฉบับใหม่เป็นรอบที่ 3 โดยมีข้อคำถามเดียวกันกับแบบสอบถามรอบที่ 2 แต่เพิ่มตำแหน่งค่ามัธยฐาน ค่า IR และเขียนเครื่องหมายแสดงตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญผู้นั้นได้ตอบในแบบสอบถามรอบที่ 2 ลงไป แล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญคนเดิมอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่ การเก็บข้อมูลในรอบที่ 3 นี้ จึงมีความสำคัญมาก เนื่องจากการยืนยันคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในประเด็นคำถามเดิม ผู้วิจัยจะต้องมีความรอบคอบและไม่มีอคติใดในการวิเคราะห์ข้อมูลและการระบุเครื่องหมายแสดงตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คนได้ตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 ผ่านมาแล้ว

#### รอบที่ 4 แบบสอบถามชนิด

มาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ โดยแบบสอบถามรอบที่ 4 ทำตามขั้นตอนเดียวกันกับรอบที่ 3 ซึ่งถ้าผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในรอบนี้ได้คำตอบที่สอดคล้องกัน กล่าวคือถ้าได้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ หรือค่า IR น้อย แสดงว่าความคิดเห็นที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก็สามารถยุติกระบวนการวิจัยและสรุปผลการวิจัยได้

โดยทั่วไปการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 และรอบที่ 4 จะมีความแตกต่างกันน้อยมาก ดังนั้น จึงอาจสรุปผลการวิจัยได้ตั้งแต่แบบสอบถามรอบที่ 3 ถ้าพบว่าค่า IR ที่ได้แต่ละข้อคำถามมีค่าน้อย ๆ แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญอยู่ในวงแคบ ๆ ก็ไม่จำเป็นต้องเก็บข้อมูลในรอบที่ 4

4) สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากได้คำตอบจากผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จากแบบสอบถามรอบที่ 3 หรือรอบที่ 4 โดยพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เป็นหลักแล้ว ผู้วิจัยก็จะสามารถสรุปคำตอบที่ได้ที่ละเอียดถี่ถ้วน ๆ จากแบบสอบถาม เพื่อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและรายงานข้อค้นพบในอนาคตของปัญหาการวิจัยเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

จากการศึกษาขั้นตอนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปขั้นตอนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ดังนี้

- 1) สร้างแบบสอบถามปลายเปิดจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2) คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นผู้มีผลงานหรือมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ จำนวน 17 คนขึ้นไป เพื่อตอบแบบสอบถามตามเทคนิคเดลฟาย
- 3) ติดต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอบถามความสมัครใจและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามโดยใช้เทคนิคเดลฟาย
- 4) ส่งหนังสือเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย
- 5) สร้างแบบสอบถามการเดลฟาย รอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามชนิดถามตอบ เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย พร้อมปลายเปิดในตอนท้ายของแต่ละตอน เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น
- 6) ส่งแบบสอบถามการเดลฟาย รอบที่ 1 ให้ผู้เชี่ยวชาญตอบและแสดงความคิดเห็น
- 7) นำข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 1 มาวิเคราะห์หาค่าร้อยละ คัดเลือกเอาข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญตอบเห็นด้วย และข้อคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ ร้อยละ 80 ขึ้นไป มาสร้างแบบสอบถามสำหรับการเดลฟาย รอบที่ 2
- 8) สร้างแบบสอบถามสำหรับการเดลฟาย รอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)



9) ส่งแบบสอบถามการเดลฟาย รอบที่ 2 ให้ผู้เชี่ยวชาญ

ตอบ

10) นำข้อมูลจากแบบสอบถามการเดลฟาย รอบที่ 2 แต่ละข้อมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Mdn) และหาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) เลือกเอาข้อที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 มาใช้ในการสร้างแบบสอบถามสำหรับการเดลฟาย รอบที่ 3

11) สร้างแบบสอบถามสำหรับการเดลฟาย รอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยนำค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบจากรอบที่ 2 มาบรรจุไว้ในข้อคำถามแต่ละข้อด้วย

12) ส่งแบบสอบถามการเดลฟาย รอบที่ 3 ให้ผู้เชี่ยวชาญตอบยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบ

13) นำข้อมูลจากแบบสอบถามการเดลฟาย รอบที่ 3 แต่ละข้อมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Mdn) และหาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) เลือกเอาข้อที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 เพื่อใช้ในการวิจัยขั้นต่อไป

#### 4.2.5 เทคนิคการเดลฟายแบบปรับปรุง

เทคนิคการเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi Techniques) เป็นเทคนิคเดลฟายที่มีการปรับปรุงวิธีการหรือขั้นตอนการดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และลดข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในเทคนิคเดลฟายแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม เทคนิคเดลฟายแบบเดิมในแต่ละรอบใช้ระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 40 วัน การเก็บข้อมูลหลายรอบทำให้ผู้เชี่ยวชาญรู้สึกเบื่อและถูกรบกวนมากเกินไป อัตราการตอบกลับแบบสอบถามค่อนข้างต่ำ ข้อมูลที่ได้ไม่ค่อยมีความหลากหลาย ตอบเข้าหาค่ากลางเพื่อให้ยุติโดยเร็ว จึงมีความพยายามหาวิธีลดระยะเวลาในการเก็บข้อมูลด้วยวิธีต่างๆ ดังต่อไปนี้

4.2.5.1 การใช้วิธีระดมความคิดเห็นการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก มีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมแนวคิดที่หลากหลายของกลุ่มบุคคลสำหรับการจัดทำเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดในรอบที่ 2 การระดมความคิดเห็นจะช่วยลดระยะเวลาสำหรับการจัดทำแบบสอบถามในรอบสองเพราะการมีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม เทคนิคระดมความคิดเห็นจะทำให้ได้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการอภิปรายภายในกลุ่มอย่างมีเหตุผล และช่วย

ลดระยะเวลาในการรวบรวมสอบถามในรอบแรกกลับคืน

4.2.5.2 การใช้วิธีการสัมภาษณ์แทนการตอบแบบสอบถามปลายเปิด  
ในรอบแรก จุ่มพลพูลภักตร์ช้วน (2548, ออนไลน์) ได้ปรับปรุงเทคนิคเดลฟายให้เหมาะกับการวิจัยอนาคตโดยพัฒนาเทคนิคที่เรียกว่า EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เทคนิคนี้เก็บรวบรวมข้อมูลรอบแรกด้วยการสัมภาษณ์ ไม่มีการจำกัดขอบเขตแนวคิดของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ใช้การสัมภาษณ์แบบเปิดและไม่ชี้นำ ผู้ให้สัมภาษณ์มีโอกาสปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและแก้ไขข้อมูลที่ให้สัมภาษณ์ ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือ

4.2.5.3 การประชุมแบบเดลฟาย (Delphi Conference) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในลักษณะของการประชุม ระหว่างการประชุมจะเก็บข้อมูลซ้ำด้วยแบบสอบถามและนำเสนอข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกในกลุ่ม และขอให้ผู้ให้ข้อมูลพิจารณาและตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้ง พร้อมกับการสนับสนุนให้เกิดการอภิปรายกันภายในกลุ่มการเก็บข้อมูลแบบนี้ไม่สามารถปิดบังสถานภาพทางสังคมของผู้ให้ข้อมูลได้ แต่ผู้วิจัยสามารถสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลได้

4.2.5.4 เดลฟายโดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน (Computer-Based Delphi) เป็นการวิจัยที่เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านทางคอมพิวเตอร์ ผู้ให้ข้อมูลจะเห็นข้อมูลของสมาชิกในกระบวนการ โดยไม่ต้องอาศัยการสรุปหรือวิเคราะห์ความคิดโดยนักวิจัยซึ่งอาจมีความลำเอียง วิธีนี้เก็บข้อมูลได้รวดเร็วและประหยัด

4.2.5.5 เดลฟายกลุ่ม (Group Delphi) Wikin และ Altschuld (1995, ออนไลน์) เสนอการใช้เดลฟายกลุ่มโดยการกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและเชิญเข้าร่วมประชุมเมื่อได้รับการตอบรับแล้วผู้ประเมินความต้องการจำเป็น (Needs assessor) จะส่งแบบสอบถามรอบที่ 1 ไปให้ก่อนการประชุม หลังจากนั้นก่อนหรือหลังการประชุม 3-4 ชั่วโมง ผู้เชี่ยวชาญจะได้รับแบบสอบถามฉบับที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญใช้ช่วงเวลาระหว่างพักการประชุมประมาณ 20 นาทีในการตอบแบบสอบถาม โดยผู้ประเมินความต้องการจำเป็นขอความร่วมมือไม่ให้เกิดการอภิปรายเกี่ยวกับการตอบแบบสอบถามภายในกลุ่ม ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นรวบรวมคำตอบที่ได้อย่างรวดเร็ว จากนั้นสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 เมื่อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 เสร็จ ผู้ประเมินนำข้อเสนอแนะหรือประเด็นที่มีผู้ไม่เห็นด้วยมาพิจารณาร่วมกันแบบเผชิญหน้า เพื่อหาข้อสรุปโดยวิธีอภิปรายที่มีการควบคุมประเด็นการอภิปรายโดยผู้อำนวยการความสะดวก มีการเปิดเผยความคิดเห็นและใช้วิธีการสร้างฉันทามติที่ปราศจากการแสดงอารมณ์ของผู้ให้ข้อมูล แม้ว่าในบางครั้งจะไม่สามารถหาฉันทามติได้จากเทคนิคนี้ แต่ก็ยังมีข้อมูลเหตุผลที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ในการวางแผนหรือกำหนด

นโยบายได้หลักการของเดลฟายมี 3 ประการ คือการกำหนดโครงสร้างของเส้นทางการส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการเก็บรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล เทคนิคนี้เหมาะสมในการใช้กับการคาดการณ์ในมิติที่ซับซ้อน วิธีนี้สามารถไปใช้คู่กับเทคนิคเชิงอนาคตอื่นๆ เช่น การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ เป็นต้น

#### 4.2.6 ข้อดีและข้อเสียของเทคนิคเดลฟาย

##### 4.2.6.1 ข้อดีของเทคนิคเดลฟาย

สุวิมล ว่องวาณิช (2548, หน้า 240) ได้กล่าวถึงข้อดีของเทคนิคเดลฟายดังนี้

1) เป็นเทคนิคที่สามารถรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก โดยไม่ต้องมีการพบปะหรือประชุมกัน ซึ่งเป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายและเป็นกระบวนการกลุ่มที่มีปฏิสัมพันธ์ทางความคิด เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แม้จะไม่มี การเผชิญหน้ากัน

2) ข้อมูลที่ได้เป็นคำตอบที่น่าเชื่อถือ เพราะเป็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ อย่างแท้จริงและคำตอบที่ได้ผ่านการพิจารณาไตร่ตรองหลายขั้นตอนจากการย้าคำถามหลายรอบ จึงเป็นคำตอบที่กลั่นกรองมาอย่างรอบคอบเพราะความสอดคล้องกันของความคิดเห็นที่ได้มาจากการพิจารณาร่วมกัน ช่วยให้ความเชื่อมั่นของคำตอบที่ได้รับนั้นสูงขึ้น

3) เป็นเทคนิคที่มีขั้นตอนการดำเนินงานไม่ยากนัก ได้ผลรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4) ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการวิจัยมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่และมีอิสระไม่ได้ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดหรืออำนาจเสียงส่วนใหญ่ เพราะผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นจะไม่ทราบว่ามีใครอยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญบ้าง และไม่ทราบว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นอย่างไร หากผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับคำตอบของกลุ่มสามารถแสดงความคิดเห็นโดยใช้คำถามปลายเปิด และมีโอกาสได้รับทราบผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละรอบสามารถปรับเปลี่ยนหรือยืนยันความคิดเห็นของตนเองรวมทั้งพิจารณาประเด็นปัญหาได้อย่างลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

5) วิเคราะห์ง่าย ใช้ค่าสถิติที่แสดงการวัดแนวโน้มสู่ส่วนกลางเพียง 2 ค่า คือค่ามัธยฐาน (Median : Mdn) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile rang : IR) เป็นหลักในการนำเสนอข้อมูลอันเกี่ยวกับอันดับของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ให้ข้อมูล

## 6) ระดมความคิดเห็นจาก

ผู้เชี่ยวชาญได้ไม่จำกัด ทั้งในเรื่องของจำนวนผู้เชี่ยวชาญ สถาปนามิติศาสตร์ หรือเวลา

## 7) สามารถจัดลำดับความสำคัญ

ของข้อมูลและเหตุผลในการตอบวิจัย รวมทั้งผู้วิจัยสามารถอธิบายถึงความสอดคล้องในเรื่องความคิดเห็นได้เป็นอย่างดี เนื่องจากข้อมูลจะผ่านการพิจารณาจากกรรมการและผู้เชี่ยวชาญหลายขั้นตอนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่สนใจศึกษาจึงมักสอดคล้องกัน และส่งผลให้คำตอบที่ได้ที่มีความน่าเชื่อถือสูง

## 8) เป็นการศึกษาคความคาดหวังที่

ต้องการให้เกิดหรือให้มีขึ้นในอนาคต จึงเป็นเทคนิคที่เหมาะสมสำหรับการวางแผน การวางแผนและกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติ รวมทั้งสามารถใช้แก้ปัญหาเชิงโครงสร้างซับซ้อน และการหาข้อสรุป หลักการ และแนวคิดร่วมกันได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะปัญหาที่ยากจะสามารถหาคำตอบได้ด้วยการวิจัยโดยใช้สถิติ

## 4.2.6.2 ข้อเสียของเทคนิคเดลฟาย

สุวิมล ว่องวาณิช (2548, หน้า

241) ได้กล่าวถึงข้อเสียของเทคนิคการเดลฟายไว้ดังนี้

## 1) ปัญหาของการคัดเลือก

ผู้เชี่ยวชาญ หากผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับคัดเลือกมาไม่ใช่ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขานั้นอย่างแท้จริง จะทำให้ผลการวิจัยนั้นขาดความเชื่อมั่นได้

## 2) ปัญหาการไม่ได้รับความ

ร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญเกิดความเบื่อหน่ายในการตอบแบบสอบถามหลายๆ รอบ เกิดความรู้สึกว่าถูกรบกวนมากเกินไป หรือไม่สามารถให้ความร่วมมือตอบคำถามในการวิจัยได้ตลอด เนื่องจากขาดแรงจูงใจต่อการให้ข้อมูล เป็นผลให้เกิดความล่าช้าหรือได้คำตอบคืนมาไม่ครบ ส่งผลให้งานวิจัยล่าช้าและผลการวิจัยขาดความเชื่อมั่น

## 3) การละเลย ขาดความ

รอบคอบ หรือมีความลำเอียงในการพิจารณาคำตอบของผู้เชี่ยวชาญหรือคาดไม่ถึงแนวโน้มหรือประเด็นสำคัญของผู้วิจัย ปัญหาจากกรณีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามในรอบแรกนั้น เริ่มด้วยแบบสอบถาม หรือแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งอาจมีการละเลยแนวโน้มหรือประเด็นสำคัญอื่นๆ ที่ผู้วิจัยคาดไม่ถึงหรือไม่ทราบ วิธีนี้อาจเป็นการประเมินค่าผู้เชี่ยวชาญต่ำไป เพราะไปจำกัดข้อมูลที่ควรได้จากผู้เชี่ยวชาญ จากการกำหนด

กรอบความคิดของผู้เชี่ยวชาญโดยผู้วิจัย แม้ว่าจะเป็นแบบสอบถามปลายเปิดก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญอาจจะไม่ตอบ หรือถูก ชักนำให้คิดถึงเฉพาะเรื่องที่ถูกถามในแบบสอบถาม ทำให้ไม่คำนึงถึงประเด็นที่น่าสนใจไป

#### 4) ตัวแปรสอดแทรก

(Intervening Variable) ที่ทำให้การวิจัยเกิดปัญหาขึ้นได้ในขณะที่ดำเนินการวิจัยหรือทำให้ งานวิจัยไม่สำเร็จ

#### 5) แบบสอบถามที่ส่งไปสูญหาย

หรือไม่ได้รับคำตอบคืนมา

#### 6) เวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวม

ข้อมูล โดยเฉพาะรอบแรกที่ต้องใช้แบบสัมภาษณ์จะต้องใช้เวลาในการเก็บข้อมูลจาก ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาก ดังนั้น หากผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมมีจำนวนมากก็ทำให้เสียเวลา มากขึ้น

#### 7) คำตอบที่ได้จากคำถาม

ปลายเปิดรอบแรก มักเป็นคำตอบที่ยาว ทำให้การวิเคราะห์เนื้อหามีปัญหาและอาจเปลี่ยน ลำดับความสำคัญแตกต่างกันไปจากที่ผู้ตอบต้องการ

#### 8) ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่สอดคล้องกับความเห็นของกลุ่ม จะถูกตัดออกไปทั้งหมด บางครั้งเป็นความคิดเห็นที่ดี ถูกต้องและมีประโยชน์

#### 9) บางครั้งผู้เชี่ยวชาญอาจจะ

ไม่ได้ตอบคำถามด้วยตนเอง หากไม่เห็นความสำคัญของการวิจัยหรือด้วยเหตุผลใดก็ตาม โดยเฉพาะกรณีที่ส่งแบบ-สอบถามทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยไม่มีโอกาสทราบ ทำให้ข้อมูลที่ได้ นั้นไม่ตรงจุดมุ่งหมายของการวิจัย

#### 10) การตอบแบบสอบถาม รอบ

ที่ 3 กรณีที่ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ และหากยังยืนยันความคิดเห็นของตนและถูกขอร้องให้แสดงเหตุผลประกอบ เงื่อนไขนี้ทำให้ผู้เชี่ยวชาญหลายคนเปลี่ยนความคิดเห็นของตนให้สอดคล้องกับความคิดเห็น ของกลุ่ม

จากการศึกษาข้อดีและข้อเสียของเทคนิคเดลฟาย สรุป ได้ว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นกระบวนการกลุ่มที่มีปฏิสัมพันธ์ทางความคิด โดยไม่ต้องมีการ

พบปะหรือประชุมกัน ผู้เชี่ยวชาญมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่และทราบผล การวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละรอบซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนหรือยืนยันความคิดเห็นของตนเอง ข้อมูลที่ได้เป็นคำตอบที่น่าเชื่อถือเป็นคำตอบที่กลั่นกรองมาอย่างรอบคอบ เพราะความ สอดคล้องกันของความคิดเห็นที่ได้มาจากการพิจารณาร่วมกันไม่จำกัด ทั้งในเรื่องของ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ สภาพภูมิศาสตร์ หรือเวลาและการหาข้อสรุป หลักการ และแนวคิด ร่วมกันได้เป็นอย่างดี ส่วนข้อเสียของเทคนิคเดลฟาย คือ การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญมีผู้ใช้ที่ มีความเชี่ยวชาญในสาขานั้นอย่างแท้จริง

### 4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย

พระมหาเสาร์คำ จันทร์ธิยะ (2554, หน้า 142) ได้ศึกษา

คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม โดย ใช้เทคนิคเดลฟาย โดยการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม 2 รอบ จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 24 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) ด้านคุณธรรมจริยธรรม ได้แก่ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ปฏิบัติ ตามจรรยาบรรณ ไม่ขัดต่อศีลธรรมและหลักศาสนา ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และ ความถูกต้อง อุทิศตน อุตุน ทุ่มเท เสียสละ เอื้อเฟื้อ มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และหน่วยงานต่าง ๆ รักและศรัทธาในวิชาชีพการบริหาร และพุทธศาสนา 2) ด้านวิชาการ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์เชิงรุก มีความเข้าใจปัญหาทั้งทางโลกและ ทางธรรม มีความสามารถ ในการจัด บริหาร และประเมินหลักสูตรได้ สามารถจัด การศึกษาทางธรรมได้ทุกแผนก สามารถใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ และการ สื่อสารได้ ให้ความสำคัญและสามารถสรรหาแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา 3) ด้านการบริหาร ได้แก่ มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และแผนงานการ บริหาร ยุติธรรม โปร่งใส มีวิจรณ์ญาณ ยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์ สามารถสรรหา บุคลากร สับเปลี่ยน กำกับ ดูแล และสร้างขวัญกำลังใจ ทำงานเป็นทีมโดยยึดประโยชน์ ส่วนรวม ยึดหยุ่น เป็นกันเอง มีจิตวิทยา ความคิดสร้างสรรค์ และภาวะผู้นำสูง

มังกรแก้ว ดรณศิลป์ (2556, หน้า 165) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้

คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi) ผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาตัวบ่งชี้ จำนวน 20 คน ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 รอบ เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถาม จำนวน 4 ชุด เก็บข้อมูลโดยการให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามในการสร้างตัวบ่งชี้ 1 รอบ และตอบแบบสอบถามในการพัฒนาตัวบ่งชี้ จำนวน 3 รอบ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการ

วิเคราะห์หาค่าฐานนิยม (Mode) ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน [Mo-Mdn] และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquatile Rang) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้สังเคราะห์และนำเสนอกรอบความคิดของตัวบ่งชี้ตามทฤษฎีระบบ ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในชุมชนประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบย่อย และ 56 ตัวบ่งชี้ คือ ด้านปัจจัยมี 2 องค์ประกอบย่อย 12 ตัวบ่งชี้ ด้านกระบวนการ มี 2 องค์ประกอบย่อย 20 ตัวบ่งชี้ และด้านผลผลิตมี 3 องค์ประกอบย่อย 24 ตัวบ่งชี้

กฤษฎา พลตรี (2557, หน้า 156) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยใช้เทคนิคเดลฟาย จำนวน 3 รอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ 18 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) และแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารจัดการความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มี 8 องค์ประกอบ คือ ความคิดเชิงระบบ (System Thinking) การรับรู้ส่วนบุคคล (Personal Mastery) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) แบบแผนความคิด (Mental Model) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning Climate) และสภาวะของการเป็นผู้นำ (Leadership Circumstance) แต่ละองค์ประกอบมีกิจกรรมที่ปฏิบัติได้จริง 5-6 กิจกรรม และกิจกรรมอันดับแรกของแต่ละองค์ประกอบมีดังนี้ 1) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ได้แก่ผู้บริหารจัดโครงสร้างงานวิชาการให้มีความเหมาะสมกับสภาพโรงเรียน 2) การรับรู้ส่วนบุคคล (Personal Mastery) ได้แก่ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูแสวงหาแนวทางในการพัฒนาตนเองในสาขาวิชาของตน 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระตามความต้องการของครูและนักเรียน ในกิจกรรมต่าง ๆ 4) แบบแผนความคิด (Mental Model) ได้แก่ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีอุดมคติในการปฏิบัติงาน 5) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ได้แก่ ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน 6) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนแก่ผู้เรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 7) การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ (Learning Climate) ได้แก่ ครูจัดแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างประสบการณ์ให้นักเรียน 8) สภาวะของการเป็นผู้นำองค์การ (Leadership Circumstance) ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการยอมรับนับถือ ไว้วางใจ เชื่อมมั่นบุคลากรที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้นำ

ในการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยใช้เทคนิคสำคัญในการวิจัย คือ 1) เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา เป็นการจัดหมวดหมู่เนื้อหา โดยการจัดเนื้อหาที่มีความหมายเดียวกันเป็นกลุ่มเดียวกัน และใช้คำที่มีความหมายสื่อกลางเนื้อความทั้งหมด และ 2) เทคนิคเดลฟายเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยการสอบถามผู้เชี่ยวชาญที่ไม่มีโอกาสได้พบหน้ากันเพื่อตอบแบบสอบถามชุดเดียวกัน เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตอบ แสดงความคิดเห็น ตลอดจนการยืนยันคำตอบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) มีความมุ่งหมายของการวิจัย คือ 1) เพื่อพัฒนากลยุทธ์ 2) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์ และ 3) เพื่อพัฒนาคู่มือการใช้กลยุทธ์ การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 4 ระยะดังนี้

#### ระยะที่ 1 การสร้างกลยุทธ์

ผู้วิจัยสร้างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยดำเนินการ 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

ส่วนที่ 3 การศึกษาพหุกรณี โรงเรียนต้นแบบ จำนวน 3 โรงเรียน

#### ระยะที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์

ผู้วิจัยพัฒนากลยุทธ์ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) จำนวน 3 รอบ สอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน

#### ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์

ผู้วิจัยตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 480 คน

#### ระยะที่ 4 การพัฒนาคู่มือการใช้กลยุทธ์

ผู้วิจัยพัฒนาคู่มือการใช้กลยุทธ์ โดยการร่างคู่มือการใช้กลยุทธ์ นำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบ แก้ไข ปรับปรุง และให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นนำร่างคู่มือการใช้กลยุทธ์ เสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประเมินความถูกต้องของเนื้อหาและความเหมาะสมในการนำไปใช้ของคู่มือการใช้กลยุทธ์ และปรับปรุงคู่มือการใช้กลยุทธ์ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

รายละเอียดของการวิจัยในแต่ละระยะเป็นดังนี้

## ระยะที่ 1 การสร้างกลยุทธ์

ผู้วิจัยสร้างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยดำเนินการใน 3 ส่วน คือ การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการศึกษาพฤติกรรมโรงเรียนต้นแบบ ดังนี้

### ส่วนที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยโดยการศึกษาศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แหล่งข้อมูลในชั้นตอนนี้ได้แก่ เอกสารทางวิชาการ ตำรา บทความ งานวิจัย สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสื่ออื่นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

### ส่วนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นกลยุทธ์กับการบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีอะไรบ้างและดำเนินการอย่างไร โดยดำเนินการดังนี้

#### 2.1 เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์สำหรับการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน 9 คน ได้มาโดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย

2.1.1 สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจังหวัดบุรีรัมย์ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน ได้แก่ ดร.ดวง อันทะไชย

2.1.1 อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา จำนวน 4 คน ได้แก่ รศ.ดร.เจ็ดหล้า สุนทรวิภาค รศ.ดร.สมคิด สร้อยน้า ผศ.ดร.จิตติรัตน์ แสงเลิศอุทัย และผศ.ดร.สุรพล พุฒคำ

2.1.2 ผู้บริหารการศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษาหรือมีวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน ได้แก่ ดร.ทวีศิลป์ สารแสน และดร.อนุรักษ์ อุปพงษ์

2.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา หรือมีวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน ได้แก่ ดร.สุรพล บุญมีทองอยู่ และ ดร.นิยม ไผ่โสภ

## 2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.2.1 ประเภทของเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในชั้นตอนนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 กลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.2.2 การสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์ดังนี้

2.2.2.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์ จากเอกสารของ บุญชม ศรีสะอาด (2553, หน้า 90-93)

2.2.2.2 นำข้อมูลผลการศึกษาในตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาสร้างแบบสัมภาษณ์

2.2.2.3 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ แก้ไข ปรับปรุง และให้ข้อเสนอแนะ

2.2.2.4 นำแบบสัมภาษณ์เสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมของข้อคำถาม ภาษาที่ใช้ และความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยพิจารณาเป็นรายข้อคำถามว่าสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) กับกรอบแนวคิดของการวิจัยหรือไม่ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญในขั้นนี้ประกอบด้วย

1) อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ได้แก่ รศ.ดร.สุวกิจ ศรีปัดดา และ รศ.ดร.กนกอร สมปราชญ์

2) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ จำนวน 1 คน ได้แก่ นายโกศล สุวานะ

3) ผู้อำนวยการสถานศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน ได้แก่ ดร.ปทุมกาญจน์ ภูเงิน และ ดร.เฉลิมชัย แก้วมณีชัย

2.2.2.5 แก้ไขปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความครอบคลุมเนื้อหา ภาษาที่ใช้เหมาะสมและง่ายต่อการเข้าใจในข้อคำถาม

### 2.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

2.2.3.1 ประสานผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อสอบถามความสมัครใจและเต็มใจในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัย

2.2.3.2 ขอนหนังสือราชการจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ไปยังผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์

2.2.3.3 นัดหมายวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์

2.2.3.4 ส่งแบบสัมภาษณ์ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิทราบล่วงหน้า

2.2.3.5 ไปสัมภาษณ์ตามวัน เวลา และสถานที่ที่นัดหมาย โดยจดบันทึก บันทึกเสียงด้วยเครื่องบันทึกเสียง ถ่ายภาพ และรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง

2.2.3.6 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ด้วยเครื่องบันทึกเสียง มาถอดคำพูดแล้วพิมพ์เป็นเอกสาร

2.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และเอกสารต่าง ๆ มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และจัดหมวดหมู่ตามประเด็นต่าง ๆ แล้วนำผลที่ได้มาสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย

## ส่วนที่ 3 การศึกษาพหุกรณี

ผู้วิจัยศึกษาพหุกรณี (Multi Case Studies) โรงเรียนต้นแบบ จำนวน 3 โรงเรียน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดังนี้

### 3.1 เกณฑ์ในการคัดเลือกโรงเรียนที่ศึกษาพหุกรณี

3.1.1 เป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.1.2 เป็นโรงเรียนที่เคยได้รับรางวัลพระราชทาน ปี พ.ศ.2557-2558

3.1.3 เป็นโรงเรียนที่ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้สะดวก

จากเกณฑ์การคัดเลือกดังกล่าว ผู้วิจัยเลือกโรงเรียนที่ศึกษาพหุกรณี ดังนี้

1) โรงเรียนหนองแขงวิทยาคม อำเภอหนองสูง จังหวัดมุกดาหาร ได้รับรางวัล  
โรงเรียนพระราชทานระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

2) โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้รับ  
รางวัลโรงเรียนพระราชทานระดับมัธยมศึกษาขนาดกลาง

3) โรงเรียนนครพนมวิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม ได้รับรางวัล  
โรงเรียนพระราชทานระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

3.2 กลุ่มเป้าหมาย กลุ่มเป้าหมายในชั้นตอนนี้ จำนวนรวม 21 คน จำแนกเป็น  
โรงเรียนละ 7 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)จากผู้มีตำแหน่ง  
ต่างๆดังนี้

3.2.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน เลือกแบบเจาะจง รวมจำนวน 3 คน

3.2.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน สุ่มอย่างง่ายจากรองผู้อำนวยการ  
โรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน รวมจำนวน 3 คน

3.2.3 ครู ได้มาโดยการสุ่มอย่างง่ายครู ครูอัตราจ้าง และพนักงาน  
ราชการ โรงเรียนละ 4 คน รวมจำนวน 12 คน

3.2.4 ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เลือกแบบเจาะจง  
โรงเรียนละ 1 คน รวมจำนวน 3 คน

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.1 ประเภทของเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์  
แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหาร  
เพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 กลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบบ  
มีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือ

3.3.2 การสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

3.3.2.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์ จากเอกสารของ  
บุญชม ศรีสะอาด (2553, หน้า 90-93)

3.3.2.2 สร้างแบบสัมภาษณ์จากข้อมูลในการศึกษาในระยะที่ 1  
การกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย

3.3.2.3 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนอคณะกรรมการ  
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ แก้ไข ปรับปรุง และให้ข้อเสนอแนะ

3.3.2.4 นำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบ  
ความเหมาะสมของข้อคำถาม ภาษาที่ใช้ และความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity)  
โดยพิจารณาเป็นรายข้อคำถามว่าสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC)  
กับกรอบแนวคิดของการวิจัยหรือไม่ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนนี้ได้แก่

1) อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับ  
ปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ได้แก่ รศ.ดร.สุวกิจ ศรีปัดถา และ  
รศ.ดร.กนกอร สมปราชาญ์

2) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมี  
วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ จำนวน 1 คน ได้แก่ นายโกศล ฐานะ

3) ผู้อำนวยการสถานศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับ  
ปริญญาเอก หรือมีวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน ได้แก่ ดร.ปทุมกาญจน์  
ภูเงิน และดร.เฉลิมชัย แก้วมณีชัย

3.3.2.5 นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับการเสนอแนะเพื่อปรับปรุง  
จากผู้เชี่ยวชาญเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง  
ความครอบคลุมเนื้อหา ภาษาที่ใช้เหมาะสมและง่ายต่อการเข้าใจในข้อคำถาม

3.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนที่ศึกษาพหุกรณี ผู้วิจัย  
ดำเนินการ ดังนี้

3.3.3.1 ประสานผู้อำนวยการโรงเรียนที่ศึกษาพหุกรณี เพื่อ  
ขอความร่วมมือในการวิจัย

3.3.3.2 ขออนุญาตราชการจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนที่ศึกษาพหุกรณี เพื่อขอความ  
อนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

3.3.3.3 นัดหมายวัน เวลา ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.3.4 ไปเก็บรวบรวมข้อมูลตามวันเวลาที่กำหนด โดยจด  
บันทึก บันทึกเสียงด้วยเครื่องบันทึกเสียง ถ่ายภาพ รวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง

### 3.3.3.5 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ด้วยเครื่องบันทึกเสียง

มาถอดคำพูดแล้วพิมพ์เป็นเอกสาร

### 3.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาพหุกรณี มาวิเคราะห์เนื้อหาและจัดหมวดหมู่ตามประเด็นต่าง ๆ ใช้สถิติคือค่าความถี่

## ระยะที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์

ผู้วิจัยพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) จำนวน 3 รอบ โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ประกอบด้วย

1.1 นักวิชาการอิสระ เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหาร ไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่ารองศาสตราจารย์ หรือมีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน ได้แก่ ดร.พนมศักดิ์ สุคันธา และ ดร.อิสริย์ ศรีแสงจันทร์

1.2 อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา เป็นผู้ที่มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่ารองศาสตราจารย์ หรือมีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา จำนวน 4 คน ได้แก่ รศ.ดร.ประสาธน์ เนื่องเฉลิม ผศ.ดร.สุมาลี ศรีพุทธรินทร์ ผศ.ดร.อุดม จำรัสพันธุ์ และ ดร.พนายุทธ เขยบาล

1.3 ผู้บริหารการศึกษา เป็นผู้ชำนาญการหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีประสบการณ์ด้านการบริหาร ไม่น้อยกว่า 10 ปี มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาโทขึ้นไปทางการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ได้แก่ นายปริญญา ทรเสนา และ นายสมชัย อุมะวรรณ

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีประสบการณ์ด้านการบริหาร ไม่น้อยกว่า 10 ปี มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไปทางการบริหาร

การศึกษา จำนวน 6 คน ได้แก่ ดร.วิชาญ เกษเพชร นายประหยัด วัจวร ดร.บุญมี พุ่มจันทร์ ดร.เรืองยศ ธนาธิบดี นายบรรจง ศรีประเสริฐ และ นายสนั่น ภู่วัสดี

1.5 ครู เป็นครูสังกัดโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 7 คน ได้แก่ นายพนมเทียน ชมดง ดร.รัตนา คำเพชรดี ดร.ชวัลรักษ์ รติวรพัฒนกุล นางอลงกรณ์ สีลาพันธุ์ นายไพรรอด ศิริจันทร์ นางสอนศรี พิลาไชย และ นายโกเมน อรัญเวส

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ประเภทของเครื่องมือ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นสำหรับ การเดลฟาย (Delphi technique) มี 3 ตอน ดังนี้

2.1.1 แบบสอบถามสำหรับการเดลฟาย รอบที่ 1 เป็นแบบสอบถาม ชนิดถามตอบ เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย พร้อมปลายเปิดในตอนท้ายของแต่ละตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ มีลักษณะเป็น แบบสอบถามชนิดตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 กลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1.2 แบบสอบถามสำหรับการเดลฟาย รอบที่ 2 เป็นแบบสอบถาม ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่เหมาะสม ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่เหมาะสม ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่เหมาะสม ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่เหมาะสม ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่เหมาะสม ในระดับน้อยที่สุด

แบบสอบถามสำหรับการเดลฟาย รอบที่ 2 มี 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ มีลักษณะเป็น แบบสอบถามชนิดตรวจสอบรายการ (Check List)



ตอนที่ 2 กลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1.3 แบบสอบถามสำหรับการเดลฟาย รอบที่ 3 เป็นแบบสอบถาม  
ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยข้อความมีลักษณะเดียวกันกับข้อความในรอบที่ 2  
เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตอบยืนยันหรือปรับปรุง ในรอบนี้ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่  
ค่ามัธยฐาน (Mdnian = Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range = IR) และ  
ตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบจากรอบที่ 2 มาบรรจุไว้ในข้อความแต่ละข้อด้วย

## 2.2 วิธีการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดของการวิจัย  
และกรอบแนวคิดของเทคนิคเดลฟาย โดยใช้แบบสอบถามชนิดปลายปิดในรอบที่ 1, 2 และ  
3 ซึ่งเป็นเทคนิคที่นักวิชาการเห็นว่าสามารถใช้ได้ถ้าประเด็นที่ได้มีการศึกษาและกำหนด  
กรอบแนวคิดจนมีความชัดเจนและครอบคลุมในเรื่องที่ศึกษา (Murry and Hammons, 1995  
อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2548, หน้า 225) ผู้วิจัยมีวิธีการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

2.2.1 การสร้างแบบสอบถามในการเดลฟาย รอบที่ 1 ผู้วิจัยนำ  
ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ในระยะเวลาที่ 1 มาเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามชนิดตอบ  
เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ  
สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียง  
เหนือ พร้อมคำถามปลายเปิดในตอนท้ายของแต่ละตอน เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดง  
ความคิดเห็นอย่างอิสระ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าร้อยละ

2.2.2 การสร้างแบบสอบถามในการเดลฟาย รอบที่ 2 ผู้วิจัยนำ  
ข้อมูลที่ได้จากการเดลฟาย รอบที่ 1 ที่ผู้เชี่ยวชาญตอบเห็นด้วยร้อยละ 80 ขึ้นไป มาสร้าง  
แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยน้อยที่สุด

2.2.3 การสร้างแบบสอบถามในการเดลฟายรอบที่ 3 ผู้วิจัยนำ  
แบบสอบถามในรอบที่ 2 โดยเลือกข้อที่มีค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปและค่าพิสัยระหว่าง

ควอไทล์ไม่เกิน 1.50 มาสร้างแบบสอบถามสำหรับรอบที่ 3 และเพิ่มคำถามฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาบรรจุไว้ในข้อคำถามแต่ละข้อ เพื่อส่งให้ผู้เชี่ยวชาญคนนั้นตอบเพื่อยืนยันหรือเปลี่ยนแปลง

### 2.3 การหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำร่างแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการเดลฟายแต่ละรอบ มาหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

2.3.1 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ แก้ไข ปรับปรุง และข้อเสนอแนะ

2.3.2 นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยพิจารณาคำถามเป็นรายข้อว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ประกอบด้วย

2.3.2.1 อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ได้แก่ รศ.ดร.สุวกิจ ศรีปัดดา และ รศ.ดร.กนกอร สมปราชาญ์

2.3.2.2 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ จำนวน 1 คน ได้แก่ นายโกศล ฐานะ

2.3.2.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน ได้แก่ ดร.ปุณิกาญจน์ ภูเงิน และดร.เฉลิมชัย แก้วมณีชัย

2.3.3 นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือแล้ว นำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ครอบคลุมเนื้อหา การใช้ภาษาที่เหมาะสมและง่ายต่อการเข้าใจข้อคำถาม

2.3.4 นำข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้ข้อคำถามที่มีความครอบคลุมเนื้อหาสำหรับใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ดังนี้

3.1 ประสานผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยประสานกับผู้เชี่ยวชาญโดยตรงเพื่อสอบถามความสมัครใจและความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือในการวิจัย

3.2 ขอหนังสือราชการจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามสำหรับการเดลฟาย 3 รอบ

3.3 ส่งแบบสอบถามเดลฟาย รอบที่ 1 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญโดยการนำส่งทางไปรษณีย์และขอให้ผู้เชี่ยวชาญส่งคืนทางไปรษณีย์ในซองเอกสารที่เจ้าหน้าที่พร้อมติดแสตมป์ถึงผู้วิจัย

3.4 ส่งแบบสอบถามเดลฟาย รอบที่ 2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญด้วยวิธีการเดียวกับการแบบสอบถามรอบที่ 1

3.5 ส่งแบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 3 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญด้วยวิธีการเดียวกับการแบบสอบถามรอบที่ 1

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลในการเดลฟายแต่ละรอบ ดังนี้

4.1 นำข้อมูลที่ได้จากการเดลฟาย รอบที่ 1 มาวิเคราะห์โดยใช้สถิติร้อยละ คัดเลือกเอาเฉพาะข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญตอบเห็นด้วยร้อยละ 80 ขึ้นไปมาสร้างแบบสอบถามสำหรับการเดลฟายรอบที่ 2

4.2 นำข้อมูลที่ได้จากการเดลฟาย รอบที่ 2 มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ โดยคัดเลือกเอาเฉพาะข้อคำถามที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 มาสร้างแบบสอบถามสำหรับการเดลฟายรอบที่ 3

4.3 นำข้อมูลที่ได้จากการเดลฟาย รอบที่ 3 มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในเชิงสถิติ แล้วนำมาแปลผลตามหลักเกณฑ์ดังนี้ (เวชพิสิฐ เอี่ยมมองอาจ, 2550, หน้า 107)

##### 4.3.1 เกณฑ์การแปลผลค่ามัธยฐาน

4.51 – 5.00 หมายความว่า เห็นด้วยมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายความว่า เห็นด้วยมาก

2.51 – 3.50 หมายความว่า เห็นด้วยปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายความว่า เห็นด้วยน้อย

1.00 – 1.50 หมายความว่า เห็นด้วยน้อยที่สุด

#### 4.3.2 เกณฑ์การแปลผลค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

0.00–1.50 หมายความว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

สอดคล้องกันมาก

1.51 ขึ้นไป หมายความว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

สอดคล้องกันน้อย

#### 4.3.3 หลักเกณฑ์การตัดสินฉันทามติ การสรุปฉันทามติจากความ

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบ  
มีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยพิจารณาโดยใช้หลักเกณฑ์ ดังนี้

4.3.3.1 ค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป

4.3.3.2 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50

#### 5. การนำเสนอกลยุทธ์แบบเพื่อแก้ไขปรับปรุง ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

5.1 นำคำตอบในการเดลฟายรอบที่ 3 มาคัดเลือกข้อที่มีความเหมาะสม  
และสอดคล้องกันสูง (Mdn  $\geq$  3.50, IR  $\leq$  1.50)

5.2 แก้ไขปรับปรุงกลยุทธ์โดยตัดข้อคำถามที่ไม่เหมาะสมและไม่  
สอดคล้องกันสูงออก

5.3 นำกลยุทธ์ที่ปรับปรุงเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อ  
พิจารณาแก้ไขปรับปรุง

6. การปรับปรุงกลยุทธ์ ผู้วิจัยนำผลจากการพัฒนากลยุทธ์โดยใช้เทคนิค  
เดลฟาย มาแก้ไข ปรับปรุง แล้วนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบ  
แก้ไข ปรับปรุง และให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นจึงปรับปรุงรูปแบบเพื่อนำไปวิจัยในระยะต่อไป

### ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์

ผู้วิจัยตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2558 จำนวน 41,851 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 933 คน ครู จำนวน 39,985 คน และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 933 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2558)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2558 จำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 120 คน ครู จำนวน 240 คน และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 120 คน รวมจำนวน 480 คน ได้มาโดยการคำนวณตามวิธีการของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ดังนี้

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

$n$  คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  คือ จำนวนประชากร = 41,851

$e$  คือ ค่าความคลาดเคลื่อน = 0.05

จากสูตรจะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

$$n = \frac{41,851}{1 + 41,851(0.05)^2} = 396.21 \approx 397$$

ผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างเท่ากับ 480 คน ซึ่งมากกว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณตามวิธีการของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane)

1.3 การได้มาของกลุ่มตัวอย่าง ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 49-50) โดยผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1.3.1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณของทาโรยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้จำนวน 397 คน ซึ่งเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำของการวิจัย ผู้วิจัยเลือกใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 480 คน โดยผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ครู และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 120 โรงเรียน ๆ ละ 4 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน ครู จำนวน 2 คน และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 คน โดยผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1.3.1.1 เทียบสัดส่วนจำนวนโรงเรียนในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กับจำนวนโรงเรียนทั้งหมดในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 930 โรงเรียน โดยวิธีการเทียบบัญญัติไตรยางค์ หากมีจุดทศนิยมจะปรับเป็นจำนวนเต็มเพื่อให้ได้โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 120 โรงเรียน

1.3.1.2 จำแนกโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ออกเป็น 3 กลุ่ม ตามขนาดของโรงเรียน ดังนี้ ขนาดเล็ก จำนวนนักเรียน 1-500 คน ขนาดกลาง จำนวนนักเรียน 501-1,500 คน และขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียน 1,501 คน ขึ้นไป โดยพยายามให้มีจำนวนโรงเรียนในแต่ละกลุ่มเท่า ๆ กัน หากไม่ลงตัวให้เพิ่มจำนวนโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กก่อน แล้วค่อยไปเพิ่มในกลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง รายละเอียดจำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตามตาราง 8

ตาราง 8 จำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษา	จังหวัด	จำนวน โรงเรียน ทั้งหมด	จำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง			
			ขนาด เล็ก	ขนาด กลาง	ขนาด ใหญ่	รวม
เขต 19	เลย และหนองบัวลำภู	52	3	2	2	7
เขต 20	อุดรธานี	63	3	3	2	8
เขต 21	หนองคาย และบึงกาฬ	56	3	2	2	7
เขต 22	นครพนม และมุกดาหาร	81	4	3	3	10
เขต 23	สกลนคร	45	2	2	2	6
เขต 24	กาฬสินธุ์	55	3	2	2	7
เขต 25	ขอนแก่น	84	4	4	3	11
เขต 26	มหาสารคาม	35	2	2	1	5
เขต 27	ร้อยเอ็ด	60	3	3	2	8
เขต 28	ศรีสะเกษ และยโสธร	83	4	4	3	11
เขต 29	อุบลราชธานี และ อำนาจเจริญ	81	4	3	3	10
เขต 30	ชัยภูมิ	37	5	2	2	1
เขต 31	นครราชสีมา	50	2	2	2	6
เขต 32	บุรีรัมย์	66	3	3	2	8
เขต 33	สุรินทร์	85	4	4	3	11
	รวม	933	41	46	33	120

1.3.1.3 ใช้โรงเรียนเป็นหน่วยสุ่ม โดยสุ่มอย่างง่ายโรงเรียนแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้ได้จำนวนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เป็นกลุ่มตัวอย่างรายละเอียดดังตาราง 9

ตาราง 9 รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	ชื่อโรงเรียน	จังหวัด	ขนาด
มัธยมศึกษา เขต 19 (จังหวัดหนองบัวลำภู และจังหวัดเลย)	1. โรงเรียนกุงแก้ววิทยาคาร	หนองบัวลำภู	เล็ก
	2. โรงเรียนฝิ่งแดงวิทยาสรรค์	หนองบัวลำภู	กลาง
	3. โรงเรียนหนองบัววิทยาคาร	หนองบัวลำภู	ใหญ่
	4. โรงเรียนน้ำสวยพิทยาสรรค์	เลย	เล็ก
	5. โรงเรียนธาตุพิทยาคม	เลย	เล็ก
	6. โรงเรียนจุฬารัตน์ราชวิทยาลัย	เลย	กลาง
	7. โรงเรียนศรีสงครามวิทยา	เลย	ใหญ่
มัธยมศึกษา เขต 20 (จังหวัดอุดรธานี)	1. โรงเรียนนิคมสงเคราะห์วิทยา	อุดรธานี	เล็ก
	2. โรงเรียนอุดรพิทยานุกูล 2	อุดรธานี	เล็ก
	3. โรงเรียนตาตทองพิทยาคม	อุดรธานี	เล็ก
	4. โรงเรียนโนนสะอาดพิทยาสรรค์	อุดรธานี	กลาง
	5. โรงเรียนกุดจับประชาสรรค์	อุดรธานี	กลาง
	6. โรงเรียนพิบูลย์รักษ์พิทยา	อุดรธานี	กลาง
	7. โรงเรียนบ้านฝ้อพิทยาสรรค์	อุดรธานี	ใหญ่
	8. โรงเรียนน้ำโสมพิทยาคม	อุดรธานี	ใหญ่
มัธยมศึกษา เขต 21 (จังหวัดหนองคาย และจังหวัดบึงกาฬ)	1. โรงเรียนค้ายบกวาน	หนองคาย	เล็ก
	2. โรงเรียนพานพร้าว	หนองคาย	เล็ก
	3. โรงเรียนโคกคอนวิทยาคม	หนองคาย	กลาง
	4. โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร	หนองคาย	ใหญ่
	5. โรงเรียนหนองเซิงวิทยาคม	บึงกาฬ	เล็ก
	6. โรงเรียนบึงโขงหลงวิทยาคม	บึงกาฬ	กลาง
	7. โรงเรียนศรีวิไลวิทยา	บึงกาฬ	ใหญ่



## ตาราง 9 (ต่อ)

สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา	ชื่อโรงเรียน	จังหวัด	ขนาด
มัธยมศึกษา เขต 22 (จังหวัดนครพนมและ จังหวัดมุกดาหาร)	1. โรงเรียนศรีโคตรบูรบูรณ์	นครพนม	เล็ก
	2. โรงเรียนมหาชัยวิทยาคม	นครพนม	เล็ก
	3. โรงเรียนไชยบุรีวิทยาคม	นครพนม	เล็ก
	4. โรงเรียนบ้านแพงพิทยาคม	นครพนม	กลาง
	5. โรงเรียนอู่หม่าประชาสรรค์	นครพนม	กลาง
	6. โรงเรียนนครพนมวิทยาคม	นครพนม	ใหญ่
	7. โรงเรียนดงเย็นวิทยา	มุกดาหาร	เล็ก
	8. โรงเรียนมุกดาวิทยานุกูล	มุกดาหาร	กลาง
	9. โรงเรียนฝั่งแดดวิทยาคาร	มุกดาหาร	กลาง
	10. โรงเรียนมุกดาหาร	มุกดาหาร	ใหญ่
มัธยมศึกษา เขต 23 (จังหวัดสกลนคร)	1. โรงเรียนดำนม่วงคำวิทยา	สกลนคร	เล็ก
	2. โรงเรียนแวงพิทยาคม	สกลนคร	เล็ก
	3. โรงเรียนกุสุมาลัยวิทยาคม	สกลนคร	กลาง
	4. โรงเรียนดงมะไฟวิทยา	สกลนคร	กลาง
	5. โรงเรียนอากาศอำนวยศึกษา	สกลนคร	ใหญ่
	6. โรงเรียนบ้านม่วงพิทยาคม	สกลนคร	ใหญ่
มัธยมศึกษา เขต 24 (จังหวัดกาฬสินธุ์)	1. โรงเรียนหนองสอพิทยาคม	กาฬสินธุ์	เล็ก
	2. โรงเรียนเหล่านาแกวิทยานุสรณ์	กาฬสินธุ์	เล็ก
	3. โรงเรียนสหสัมพันธ์ศึกษา	กาฬสินธุ์	กลาง
	4. โรงเรียนห้วยเม็กพิทยาคม	กาฬสินธุ์	กลาง
	5. โรงเรียนเขาวงวิทยาคาร	กาฬสินธุ์	กลาง
	6. โรงเรียนยางตลาดวิทยาคาร	กาฬสินธุ์	ใหญ่
	7. โรงเรียนสมเด็จพระพิทยาคม	กาฬสินธุ์	ใหญ่

ตาราง 9 (ต่อ)

สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา	ชื่อโรงเรียน	จังหวัด	ขนาด
มัธยมศึกษา เขต 25 (จังหวัดขอนแก่น)	1. โรงเรียนขอนแก่นวิทยาลัย	ขอนแก่น	เล็ก
	2. โรงเรียนป่าหวายวิทยายน	ขอนแก่น	เล็ก
	3. โรงเรียนโนนข่าวิทยา	ขอนแก่น	เล็ก
	4. โรงเรียนบัวแก้วพิทยาคม	ขอนแก่น	เล็ก
	5. โรงเรียนเวียงวงกตวิทยา	ขอนแก่น	กลาง
	6. โรงเรียนภูผาม่าน	ขอนแก่น	กลาง
	7. โรงเรียนขอนแก่นวิทยายน 2	ขอนแก่น	กลาง
	8. โรงเรียนฝางวิทยายน	ขอนแก่น	กลาง
	9. โรงเรียนหนองสองห้องวิทยา	ขอนแก่น	ใหญ่
	10. โรงเรียนพล	ขอนแก่น	ใหญ่
	11. โรงเรียนหนองเรือวิทยา	ขอนแก่น	ใหญ่
มัธยมศึกษา เขต 26 (จังหวัดมหาสารคาม)	1. โรงเรียนมหาชัยพิทยาคาร	มหาสารคาม	เล็ก
	2. โรงเรียนปอพานพิทยาคม	มหาสารคาม	เล็ก
	รัชมังคลารักษ์	มหาสารคาม	กลาง
	3. โรงเรียนชื่นชมพิทยาคาร	มหาสารคาม	กลาง
	4. โรงเรียนนาคุณประชาสรรค์	มหาสารคาม	ใหญ่
5. โรงเรียนบรบือ			
มัธยมศึกษา เขต 27 (จังหวัดร้อยเอ็ด)	1. โรงเรียนสตรีศึกษา 2	ร้อยเอ็ด	เล็ก
	2. โรงเรียนม่วงลาดวิทยาคาร	ร้อยเอ็ด	เล็ก
	3. โรงเรียนพลับพลาพิทยาคม	ร้อยเอ็ด	เล็ก
	4. โรงเรียนขัติยะวงษา	ร้อยเอ็ด	กลาง
	5. โรงเรียนทรายทองวิทยา	ร้อยเอ็ด	กลาง
	6. โรงเรียนโพธิ์ชัยชนูปถัมภ์	ร้อยเอ็ด	กลาง
	7. โรงเรียนเสลภูมิพิทยาคม	ร้อยเอ็ด	ใหญ่
	8. โรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาล	ร้อยเอ็ด	ใหญ่

ตาราง 9 (ต่อ)

สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา	ชื่อโรงเรียน	จังหวัด	ขนาด
มัธยมศึกษา เขต 28 (จังหวัดศรีสะเกษ และจังหวัดยโสธร)	1. โรงเรียนน้ำคำวิทยา	ศรีสะเกษ	เล็ก
	2. โรงเรียนคลีกิ่งพัฒนาทร	ศรีสะเกษ	เล็ก
	3. โรงเรียนผักไหมวิทยานุกูล	ศรีสะเกษ	กลาง
	4. โรงเรียนภูสิงห์ประชาเสริมวิทย์	ศรีสะเกษ	กลาง
	5. โรงเรียนกันทรลักษณ์วิทยา	ศรีสะเกษ	ใหญ่
	6. โรงเรียนชุมชน	ศรีสะเกษ	ใหญ่
	7. โรงเรียนสิงห์สามัคคีวิทยา	ยโสธร	เล็ก
	8. โรงเรียนศรีแก้วประชาสรรค์	ยโสธร	เล็ก
	9. โรงเรียนคำเตยวิทยา	ยโสธร	กลาง
	10. โรงเรียนตระกูลประเทืองวิทยาคม	ยโสธร	กลาง
	11. โรงเรียนเลิงนกทา	ยโสธร	ใหญ่
มัธยมศึกษา เขต 29 (จังหวัดอุบลราชธานี และจังหวัดอำนาจ- เจริญ)	1. โรงเรียนสหธาตุศึกษา	อุบลราชธานี	เล็ก
	2. โรงเรียนห้วยชะยอมวิทยา	อุบลราชธานี	เล็ก
	3. โรงเรียนนาโพธิ์วิทยา	อุบลราชธานี	กลาง
	4. โรงเรียนวิจิตรราพิทยา	อุบลราชธานี	กลาง
	5. โรงเรียนศรีเมืองวิทยาการ	อุบลราชธานี	ใหญ่
	6. โรงเรียนเขมราฐพิทยาคม	อุบลราชธานี	ใหญ่
	7. โรงเรียนมัธยมแมด	อำนาจเจริญ	เล็ก
	8. โรงเรียนศรีเจริญศึกษา	อำนาจเจริญ	เล็ก
	9. โรงเรียนปลาค้าววิทยานุสรณ์	อำนาจเจริญ	กลาง
	10. โรงเรียนหัวตะพานวิทยาคม	อำนาจเจริญ	ใหญ่
มัธยมศึกษา เขต 30 (จังหวัดชัยภูมิ)	1. โรงเรียนกุดตุ้มวิทยา	ชัยภูมิ	เล็ก
	2. โรงเรียนปู้ด่างศึกษาลัย	ชัยภูมิ	เล็ก
	3. โรงเรียนบ้านแท่นวิทยา	ชัยภูมิ	กลาง
	4. โรงเรียนเทพสถิตวิทยา	ชัยภูมิ	กลาง
	5. โรงเรียนแก้งคร้อวิทยา	ชัยภูมิ	ใหญ่

ตาราง 9 (ต่อ)

สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา	ชื่อโรงเรียน	จังหวัด	ขนาด
มัธยมศึกษา เขต 31 (จังหวัดนครราชสีมา)	1. โรงเรียนพุดชาพิทยาคม	นครราชสีมา	เล็ก
	2. โรงเรียนสมเด็จพระธีรญาณมุนี	นครราชสีมา	เล็ก
	3. โรงเรียนสีดาวิทยา	นครราชสีมา	กลาง
	4. โรงเรียนโคราชพิทยาคม	นครราชสีมา	กลาง
	5. โรงเรียนจักราชวิทยา	นครราชสีมา	ใหญ่
	6. โรงเรียนโชคชัยสามัคคี	นครราชสีมา	ใหญ่
มัธยมศึกษา เขต 32 (จังหวัดบุรีรัมย์)	1. โรงเรียนหนองตาตพิทยาคม	บุรีรัมย์	เล็ก
	2. โรงเรียนทุ่งแสงทองพิทยาคม	บุรีรัมย์	เล็ก
	3. โรงเรียนมัธยมพรสำราญ	บุรีรัมย์	เล็ก
	4. โรงเรียนคูเมืองพิทยาคม	บุรีรัมย์	กลาง
	5. โรงเรียนนาโพธิ์พิทยาคม	บุรีรัมย์	กลาง
	6. โรงเรียนโนนสุวรรณพิทยาคม	บุรีรัมย์	กลาง
	7. โรงเรียนสตึก	บุรีรัมย์	ใหญ่
	8. โรงเรียนละหานทรายรัชดาภิเษก	บุรีรัมย์	ใหญ่
มัธยมศึกษา เขต 33 (จังหวัดสุรินทร์)	1. โรงเรียนศรีผไทสมันต์	สุรินทร์	เล็ก
	2. โรงเรียนมัธยมจารพัดวิทยา	สุรินทร์	เล็ก
	3. โรงเรียนวังข่าพัฒนา	สุรินทร์	เล็ก
	4. โรงเรียนดอนแร่ตวิทยา	สุรินทร์	เล็ก
	5. โรงเรียนตานีวิทยา	สุรินทร์	กลาง
	6. โรงเรียนขนาดมอญพิทยาคม	สุรินทร์	กลาง
	7. โรงเรียนศรีปทุมพิทยาคม	สุรินทร์	กลาง
	8. โรงเรียนวีรวัฒน์โยธิน	สุรินทร์	ใหญ่
	9. โรงเรียนจอมพระประชาสรรค์	สุรินทร์	ใหญ่
	10. โรงเรียนศรีขรภูมิพิสัย	สุรินทร์	ใหญ่
	11. โรงเรียนสังขะ	สุรินทร์	ใหญ่

1.3.1.4 เลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อใช้ในการตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

1) เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือก ตามจำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนละ 1 คน ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 120 คน

2) สุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ครู โรงเรียนละ 2 คน โดยนำรายชื่อครูทั้งหมดของแต่ละโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกตามข้อ 1.3.1.3 มาเขียนรายชื่อใส่กล่อง สุ่มหยิบรายชื่อจากกล่องมา 2 รายชื่อ ได้กลุ่มตัวอย่างครู จำนวน 240 คน

3) เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกตามข้อ 1.3.1.3 โรงเรียนละ 1 คน ได้กลุ่มตัวอย่างประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 120 คน

รวมกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 480 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ประเภทของเครื่องมือ เครื่องมือในการวิจัยขั้นตอนนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามชนิดตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open-ended)

## 2.2 การสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

2.2.1 ศึกษาการสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากเอกสารของภักตราพร เกษสังข์ (2554, หน้า 121-123)

2.2.2 นำข้อมูลจากกลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่แก้ไขปรับปรุงหลังจากการวิจัยตามเทคนิคเดลฟายมาสร้างแบบสอบถาม

2.2.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ แก้ไข ปรับปรุง และให้ข้อเสนอแนะ

2.2.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ จำนวน 5 คน ตรวจสอบหาค่า ความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในขั้นตอนนี้ ได้แก่

2.2.4.1 อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ได้แก่ รศ.ดร.สุภกิจ ศรีปัดดา และ รศ.ดร.กนกอร สมปราชาญ์

2.2.4.2 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ จำนวน 1 คน ได้แก่ นายโกศล ฐานะ

2.2.4.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน ได้แก่ ดร.ปุณิกาญจน์ ภูเงิน และดร.เฉลิมชัย แก้วมณีชัย

2.2.5 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อแก้ไข ปรับปรุง และให้ข้อเสนอแนะ

2.2.6 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

3.1 ขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3.2 ส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือราชการขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนละ 4 ชุด เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 ชุด ครู จำนวน 2 ชุด และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 ชุด โดยผู้วิจัยจัดส่งทางไปรษณีย์พร้อมระบุวันส่งแบบสอบถามคืน

3.3 ผู้วิจัยส่งซองเอกสารที่เจ้าหน้าที่ของถึงผู้วิจัยพร้อมติดแสตมป์เพื่อให้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัย

3.4 ในกรณีที่มีปัญหาไม่ได้แบบสอบถามคืน ผู้วิจัยติดตามด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ติดตามด้วยตนเอง สอบถามทางโทรศัพท์ ให้ผู้ช่วยวิจัยติดตาม เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนและสมบูรณ์ที่สุด

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนจากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สถานภาพ เพศ ชื่อโรงเรียน ที่ตั้งของโรงเรียน และขนาดของโรงเรียน วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่แล้วนำเสนอในรูปแบบประกอบความเรียง

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำเสนอในรูปแบบประกอบความเรียง โดยมีเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยดังนี้

- 4.51 – 5.00 หมายถึง กลยุทธ์มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง กลยุทธ์มีความเหมาะสมในระดับมาก
- 2.51 – 3.50 หมายถึง กลยุทธ์มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง
- 1.51 – 2.50 หมายถึง กลยุทธ์มีความเหมาะสมในระดับน้อย
- 1.00 – 1.50 หมายถึง กลยุทธ์มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ วิเคราะห์เนื้อหาและหาค่าความถี่ แล้วนำเสนอในรูปแบบประกอบความเรียง

## 5. การปรับปรุงกลยุทธ์หลังการตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์

ผู้วิจัยปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

5.1 ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) มาพิจารณา โดยประเด็นกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 3.51 (ความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางลงมา) จะตัดทิ้งแล้วแก้ไขปรับปรุงกลยุทธ์

5.2 ผู้วิจัยนำกลยุทธ์ที่แก้ไขปรับปรุงเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบ แก้ไข ปรับปรุง และให้ข้อเสนอแนะ

5.3 แก้ไขปรับปรุงกลยุทธ์ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้กลยุทธ์ ฉบับสมบูรณ์ นำไปจัดพิมพ์และใช้ในการพัฒนาคู่มือการใช้กลยุทธ์ต่อไป

## ระยะที่ 4 การพัฒนาคู่มือการใช้กลยุทธ์

การพัฒนาคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยดำเนินการใน 2 ชั้น ดังนี้

### ชั้นที่ 1 การร่างคู่มือการใช้กลยุทธ์

ผู้วิจัยร่างคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือดังนี้



1. ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยเพื่อกำหนดรายละเอียดของคู่มือการใช้กลยุทธ์ แหล่งข้อมูลในการวิจัยในขั้นนี้ ได้แก่ เอกสาร ตำรา รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ บทความ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยองค์ประกอบของคู่มือการใช้กลยุทธ์ ประกอบด้วย คำชี้แจง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และกิจกรรม
2. ร่างคู่มือการใช้กลยุทธ์ โดยนำข้อมูลจากระยะที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ มาใช้ในการร่างคู่มือการใช้กลยุทธ์
3. นำร่างคู่มือการใช้กลยุทธ์ เสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อแก้ไข ปรับปรุง และให้ข้อเสนอแนะ
4. ปรับปรุงคู่มือการใช้กลยุทธ์ ตามคำแนะนำของคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
5. จัดพิมพ์คู่มือการใช้กลยุทธ์ ฉบับร่างเพื่อส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ

## ขั้นที่ 2 การตรวจสอบและปรับปรุงคู่มือการใช้กลยุทธ์

ผู้วิจัยตรวจสอบและปรับปรุงคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

1. กำหนดผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย
  - 1.1 อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก ทางการบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน คือ ดร.วันเพ็ญ นันทะศรี
  - 1.2 ผู้บริหารการศึกษา เป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 1 คน คือ ดร.ประสพ สุวรรณ
  - 1.3 ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน คือ ดร.ธนรัตน์ ศิริสวัสดิชัย ดร.กิตติพงษ์ สุวรรณแทน

1.4 ครู เป็นครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน ดร.ญาณิ ไชยวงษา

2. เครื่องมือตรวจสอบคู่มือการใช้กลยุทธ์ เป็นแบบตรวจสอบคู่มือการใช้กลยุทธ์ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นว่าคู่มือการใช้กลยุทธ์ มีความสอดคล้อง ถูกต้องและเหมาะสมที่สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพหรือไม่

### 3. การสร้างแบบตรวจสอบคู่มือการใช้กลยุทธ์ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

3.1 ร่างแบบตรวจสอบคู่มือการใช้กลยุทธ์ ประกอบด้วยประเด็นหลักในการตรวจสอบ ดังนี้ 1) คำชี้แจง 2) ความเป็นมาและความสำคัญของกลยุทธ์ 3) วัตถุประสงค์ 4) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 5) กลยุทธ์ 6) แผนงาน 7) โครงการ 8) ภาษาที่ใช้ และ 9) ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ (ถ้ามี)

3.2 นำแบบตรวจสอบคู่มือการใช้กลยุทธ์ ไปให้คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบ แก้ไข ปรับปรุง และให้ข้อเสนอแนะ

3.3 แก้ไขและปรับปรุงแบบตรวจสอบคู่มือการใช้กลยุทธ์ ตามความเห็นของคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

### 3.4 จัดพิมพ์แบบตรวจสอบคู่มือการใช้กลยุทธ์

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการดังนี้

4.1 ติดต่อประสานงานผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอบถามความสมัครใจและเต็มใจที่จะอุทิศเวลาให้ความร่วมมือในการวิจัย

4.2 ขออนุญาตราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ-สกลนคร เพื่อขอความร่วมมือในการเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบคู่มือการใช้กลยุทธ์

4.3 จัดส่งร่างคู่มือการใช้กลยุทธ์ จำนวน 1 ชุด และแบบตรวจสอบคู่มือการใช้กลยุทธ์ จำนวน 1 ชุด ไปยังผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน และขอความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญส่งกลับคืนทางไปรษณีย์ โดยใช้ซองเอกสารติดแสตมป์จำหน่ายของถึงผู้วิจัยที่ผู้วิจัยส่งไปพร้อมกับเอกสาร

4.4 ตรวจสอบแบบตรวจสอบคู่มือการใช้กลยุทธ์ ที่ได้รับคืนจากผู้เชี่ยวชาญว่ามีความครบถ้วนสมบูรณ์ในการเขียนแสดงความคิดเห็นลงในแบบตรวจสอบหรือไม่ แล้วนำข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ต่อไป

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

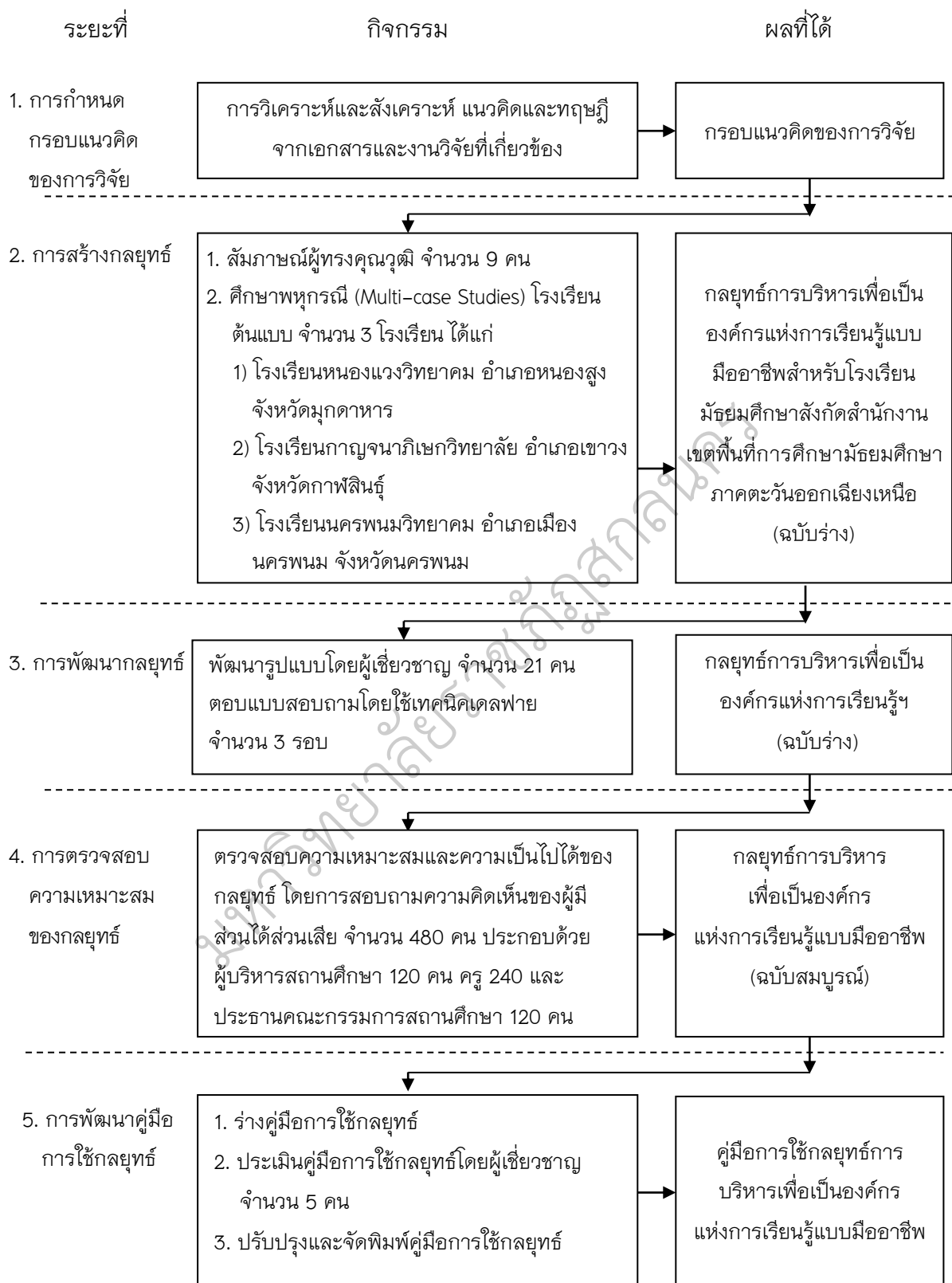
5.1 นำข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในแบบตรวจสอบคู่มือการใช้กลยุทธ์มาวิเคราะห์ โดยคำนวณค่าความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC)

5.2 นำข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญในแบบตรวจสอบคู่มือการใช้กลยุทธ์มาวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่

6. การปรับปรุงคู่มือการใช้กลยุทธ์ ผู้วิจัยนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลในข้อ 5 มาปรับปรุงคู่มือการใช้กลยุทธ์ให้สมบูรณ์ จัดพิมพ์คู่มือการใช้กลยุทธ์ฉบับจริง

ระยะของการวิจัยสรุปได้ดังภาพประกอบ 7

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



ภาพประกอบ 7 ระยะของการวิจัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) ได้แก่ การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Interview) การศึกษาพหุกรณี (Multi-case Studies) โรงเรียนต้นแบบ พัฒนากลยุทธ์โดยใช้เทคนิคการเดลฟาย (Modified Delphi Technique) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความชัดเจนเป็นไปตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ ดังนี้

N	แทน	จำนวนประชากร
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
IR	แทน	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

#### ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายตามลำดับความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการวิเคราะห์เนื้อหา แจกแจงประเด็น และเรียบเรียงเนื้อหา

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา แจกแจงประเด็น และเรียบเรียงเนื้อหา

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาพฤติกรรมโรงเรียนต้นแบบ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา แจกแจงประเด็น และเรียบเรียงเนื้อหา

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการสังเคราะห์และวิเคราะห์เนื้อหาจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการศึกษาพฤติกรรมโรงเรียนต้นแบบ

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง 3 รอบ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR)

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินความถูกต้องด้านเนื้อหาของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย

กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ ประกอบด้วย

- 1) การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม
- 3) การนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา

กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วย

- 1) การสร้างความร่วมมือของบุคลากร
- 2) การร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์
- 3) การมีความศรัทธาวิสัยทัศน์
- 4) การยอมรับ ทูมเท และมีส่วนผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ ประกอบด้วย

- 1) การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ
- 2) การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบ วินัย และความเชื่อพื้นฐาน
- 3) การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน

กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ประกอบด้วย

- 1) การส่งเสริมการเรียนรู้
- 2) การนำพาองค์กรสู่เป้าหมาย
- 3) การนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน พบว่า กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ คือ บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ

2. พันธกิจ ประกอบด้วย

- 1) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน
- 2) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม
- 3) กำหนดวัฒนธรรมองค์กร
- 4) ทำงานเป็นทีม
- 5) สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 6) นำสื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน
- 7) ใช้ภาวะผู้นำในการดำเนินงาน
- 8) ใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน

3. เป้าประสงค์ ประกอบด้วย

- 1) บุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน
- 2) โรงเรียนวิสัยทัศน์ร่วมในการดำเนินงาน
- 3) โรงเรียนมีวัฒนธรรมองค์กรในการดำเนินงาน
- 4) บุคลากรทำงานเป็นทีม
- 5) บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 6) โรงเรียนมีสื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน
- 7) ผู้บริหารและครูใช้ภาวะผู้นำในการดำเนินงาน
- 8) ผู้บริหารและครูใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน

4. กลยุทธ์ ประกอบด้วย

กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ ประกอบด้วย

- 1) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการทำงาน
- 2) การเรียนรู้ร่วมกัน
- 3) การนำความรู้และประสบการณ์มาดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วย

- 1) การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียน
- 2) การสร้างความร่วมมือของบุคลากร
- 3) การปรับโครงสร้างองค์กร



กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ ประกอบด้วย

- 1) การทำงานงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้
- 2) การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 3) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้

ประกอบด้วย

- 1) การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของครูและผู้บริหาร
- 2) การนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาพหุกรณีโรงเรียนต้นแบบ

วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาพหุกรณีโรงเรียนต้นแบบ จำนวน 3 โรงเรียนพบว่า กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ คือ บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ
2. พันธกิจ ประกอบด้วย
  - 1) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน
  - 2) เรียนรู้ร่วมกัน
  - 3) ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
  - 4) กำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม
  - 5) สร้างความร่วมมือของบุคลากร
  - 6) ทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้
  - 7) สร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน
  - 8) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน
  - 9) ใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน
  - 10) ใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน
3. เป้าประสงค์ ประกอบด้วย
  - 1) บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน
  - 2) บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน
  - 3) บุคลากรดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
  - 4) โรงเรียนมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม
  - 5) บุคลากรมีความร่วมมือในการทำงาน

- 6) บุคลากรทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้
- 7) บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน
- 8) โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน
- 9) ผู้บริหารและครูใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการดำเนินงาน
- 10) ผู้บริหารและครูใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน

#### 4. กลยุทธ์ ประกอบด้วย

กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ ประกอบด้วย

- 1) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการทำงาน
- 2) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 3) การนำความรู้และประสบการณ์มาดำเนินงานและแก้ไขปัญหา

ร่วมกัน

กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียนร่วมกัน
- 2) การสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ ประกอบด้วย

- 1) การทำงานงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือที่สามารถทำงาน
- 2) การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 3) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

ทดแทนกันได้

กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้

ประกอบด้วย

- 1) การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของครูและผู้บริหาร
- 2) การนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการศึกษาพหุกรณีโรงเรียนต้นแบบ มาสังเคราะห์และวิเคราะห์เพื่อร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รายละเอียดดังตาราง 10

ตาราง 10 การสังเคราะห์และวิเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษาพหุกรณี โรงเรียนต้นแบบ	สรุปผลการสังเคราะห์ และวิเคราะห์
<p><b>กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้</b> ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร</li> <li>2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม</li> <li>3) การนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา</li> </ol>	<p><b>วิสัยทัศน์</b> คือ บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ</p> <p><b>พันธกิจ</b> ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน</li> <li>2) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม</li> <li>3) กำหนดวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>4) ทำงานเป็นทีม</li> <li>5) สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน</li> <li>6) นำสื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน</li> </ol>	<p><b>วิสัยทัศน์</b> คือ บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ</p> <p><b>พันธกิจ</b> ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน</li> <li>2) เรียนรู้ร่วมกัน</li> <li>3) ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาร่วมกัน</li> <li>4) กำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม</li> <li>5) สร้างความร่วมมือของบุคลากร</li> </ol>	<p><b>วิสัยทัศน์</b> คือ บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ</p> <p><b>พันธกิจ</b> ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน</li> <li>2) เรียนรู้ร่วมกัน</li> <li>3) ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาร่วมกัน</li> <li>4) กำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม</li> <li>5) สร้างความร่วมมือของบุคลากร</li> </ol>

ตาราง 10 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษาพหุกรณี โรงเรียนต้นแบบ	สรุปผลการสังเคราะห์ และวิเคราะห์
	<p>7) ใช้ภาวะผู้นำในการดำเนินงาน</p> <p>8) ใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน</p> <p><b>เป้าประสงค์</b> ประกอบด้วย</p> <p>1) บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน</p> <p>2) โรงเรียนวิสัยทัศน์ร่วมในการดำเนินงาน</p> <p>3) โรงเรียนมีวัฒนธรรมองค์กรในการดำเนินงาน</p> <p>4) บุคลากรทำงานเป็นทีม</p> <p>5) บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน</p> <p>6) โรงเรียนมีสื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน</p>	<p>6) ทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้</p> <p>7) สร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน</p> <p>8) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน</p> <p>9) ใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน</p> <p>10) ใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน</p> <p><b>เป้าประสงค์</b> ประกอบด้วย</p> <p>1) บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน</p> <p>2) บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน</p>	<p>6) ทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้</p> <p>7) สร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน</p> <p>8) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน</p> <p>9) ใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน</p> <p>10) ใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน</p> <p><b>เป้าประสงค์</b> ประกอบด้วย</p> <p>1) บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน</p> <p>2) บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน</p>

ตาราง 10 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษาพหุกรณี โรงเรียนต้นแบบ	สรุปผลการสังเคราะห์ และวิเคราะห์
<p>7) ผู้บริหารและครูใช้ภาวะผู้นำในการดำเนินงาน</p> <p>8) ผู้บริหารและครูใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน</p>	<p>3) บุคลากรดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน</p> <p>4) โรงเรียนมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม</p> <p>5) บุคลากรมีความร่วมมือในการทำงาน</p> <p>6) บุคลากรทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้</p> <p>7) บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน</p> <p>8) โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน</p> <p>9) ผู้บริหารและครูใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการดำเนินงาน</p> <p>10) ผู้บริหารและครูใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน</p>	<p>3) บุคลากรดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน</p> <p>4) โรงเรียนมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม</p> <p>5) บุคลากรมีความร่วมมือในการทำงาน</p> <p>6) บุคลากรทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้</p> <p>7) บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน</p> <p>8) โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน</p> <p>9) ผู้บริหารและครูใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการดำเนินงาน</p> <p>10) ผู้บริหารและครูใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน</p>	<p>3) บุคลากรดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน</p> <p>4) โรงเรียนมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม</p> <p>5) บุคลากรมีความร่วมมือในการทำงาน</p> <p>6) บุคลากรทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้</p> <p>7) บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน</p> <p>8) โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน</p> <p>9) ผู้บริหารและครูใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการดำเนินงาน</p> <p>10) ผู้บริหารและครูใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน</p>

ตาราง 10 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษาพหุกรณี โรงเรียนต้นแบบ	สรุปผลการสังเคราะห์ และวิเคราะห์
	<p>กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและ การประยุกต์ใช้ความรู้ ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการทำงาน</li> <li>2) การเรียนรู้ร่วมกัน</li> <li>3) การนำความรู้และประสบการณ์มา ดำเนินงานร่วมกัน</li> </ol>	<p>กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและ การประยุกต์ใช้ความรู้ ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการทำงาน</li> <li>2) การเรียนรู้ร่วมกัน</li> <li>3) การนำความรู้และประสบการณ์มา ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน</li> </ol>	<p>กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและ การประยุกต์ใช้ความรู้ ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการทำงาน</li> <li>2) การเรียนรู้ร่วมกัน</li> <li>3) การนำความรู้และประสบการณ์มา ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน</li> </ol>

ตาราง 10 (ต่อ)

ผลการศึกษเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษาพหุกรณี โรงเรียนต้นแบบ	สรุปผลการสังเคราะห์ และวิเคราะห์
<p>กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและ วิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การสร้างความร่วมมือของบุคลากร</li> <li>2) การร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์</li> <li>3) การมีความศรัทธาวิสัยทัศน์</li> <li>4) การยอมรับ ทูมเท และมีข้อผูกพัน ต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร</li> </ol>	<p>กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและ วิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์</li> <li>2) การกำหนดวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>3) การสร้างความร่วมมือของบุคลากร</li> <li>4) การปรับโครงสร้างองค์กร</li> </ol>	<p>กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและ วิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม โรงเรียนร่วมกัน</li> <li>2) การสร้างความรู้ความเข้าใจ แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</li> </ol>	<p>กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและ วิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม โรงเรียนร่วมกัน</li> <li>2) การสร้างความร่วมมือของบุคลากร</li> </ol>

ตาราง 10 (ต่อ)

ผลการศึกษาคณะเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษาพหุกรณี โรงเรียนต้นแบบ	สรุปผลการสังเคราะห์ และวิเคราะห์
<p>กลยุทธ์ที่ 3 การทำงาน เป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ ประกอบด้วย</p> <p>1) การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ๆ อยู่ เสมอ</p> <p>2) การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบ วินัย และ ความเชื่อพื้นฐาน</p> <p>3) การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ ร่วมกัน</p>	<p>กลยุทธ์ที่ 3 การทำงาน เป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ ประกอบด้วย</p> <p>1) การทำงานงานเป็นทีม 2) การสร้างขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงาน</p> <p>3) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ ดำเนินงาน</p>	<p>กลยุทธ์ที่ 3 การทำงาน เป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ ประกอบด้วย</p> <p>1) การทำงานงานเป็นทีมแบบรวม พลังร่วมมือที่สามารถทำงาน ทดแทนกันได้</p> <p>2) การสร้างขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงาน</p> <p>3) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ ดำเนินงาน</p>	<p>กลยุทธ์ที่ 3 การทำงาน เป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ ประกอบด้วย</p> <p>1) การทำงานงานเป็นทีมที่สามารถ ทำงานทดแทนกันได้</p> <p>2) การสร้างขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงาน</p> <p>3) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ ดำเนินงาน</p>



ตาราง 10 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษาพหุกรณี โรงเรียนต้นแบบ	สรุปผลการสังเคราะห์ และวิเคราะห์
<p>กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบ สนับสนุน ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การส่งเสริมการเรียนรู้</li> <li>2) การนำพาดองค์การสู่เป้าหมาย</li> <li>3) การนำวิธีการจัดการความรู้มา ปฏิบัติ</li> </ol>	<p>กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบ สนับสนุนและการจัดการความรู้ ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของ ครูและผู้บริหาร</li> <li>2) การนำวิธีการจัดการความรู้มา ปฏิบัติ</li> </ol>	<p>กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบ สนับสนุนและการจัดการความรู้ ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของ ครูและผู้บริหาร</li> <li>2) การนำวิธีการจัดการความรู้ มาใช้ในการดำเนินงาน</li> </ol>	<p>กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบ สนับสนุนและการจัดการความรู้ ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของ ครูและผู้บริหาร</li> <li>2) การนำวิธีการจัดการความรู้ มาใช้ในการดำเนินงาน</li> </ol>

จากตาราง 10 การสังเคราะห์และวิเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน เพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สรุปได้ว่า มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ คือ บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ
2. พันธกิจ ประกอบด้วย
  - 1) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน
  - 2) เรียนรู้ร่วมกัน
  - 3) ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
  - 4) กำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม
  - 5) สร้างความร่วมมือของบุคลากร
  - 6) ทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้
  - 7) สร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน
  - 8) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน
  - 9) ใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน
  - 10) ใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน
3. เป้าประสงค์ ประกอบด้วย
  - 1) บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน
  - 2) บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน
  - 3) บุคลากรดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
  - 4) โรงเรียนมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม
  - 5) บุคลากรมีความร่วมมือในการทำงาน
  - 6) บุคลากรทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้
  - 7) บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน
  - 8) โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน
  - 9) ผู้บริหารและครูใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการดำเนินงาน
  - 10) ผู้บริหารและครูใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน
4. กลยุทธ์ มี 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย
 

กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ ประกอบด้วย

  - 1) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการทำงาน
  - 2) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
  - 3) การนำความรู้และประสบการณ์มาดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียนร่วมกัน
- 2) การสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ ประกอบด้วย

- 1) การทำงานงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือที่สามารถทำงานทดแทนกันได้
- 2) การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 3) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

- 1) การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของครูและผู้บริหาร
- 2) การนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน

ผู้วิจัยได้นำกลยุทธ์ทั้ง 4 กลยุทธ์มาร่างรายละเอียดเพื่อให้เห็น

กิจกรรมการบริหารงานโดยสรุปสาระสำคัญดังแสดงในตาราง 11

ตาราง 11 กิจกรรมการบริหารตามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์แห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ

กลยุทธ์	กิจกรรม	วิธีการบริหารตามกลยุทธ์
กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้	1.1 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการทำงาน  1.2 การเรียนรู้ร่วมกัน	1) โรงเรียนจัดอบรม/สัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากร 2) ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น 1) โรงเรียนจัดประชุมบุคลากรเพื่อชี้แจงแนวปฏิบัติในการเรียนรู้ร่วมกัน 2) ผู้รับผิดชอบกิจกรรมทุกกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อเรียนรู้ร่วมกันก่อนการดำเนินกิจกรรม

กลยุทธ์	กิจกรรม	วิธีการบริหารตามกลยุทธ์
	1.3 การนำความรู้และประสบการณ์มาดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน	1) โรงเรียนจัดประชุมบุคลากรเพื่อชี้แจงแนวปฏิบัติในการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน 2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินงานร่วมกันตามบทบาทหน้าที่ และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม	2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียนร่วมกัน  2.2 การสร้างความร่วมมือของบุคลากร	1) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์โรงเรียน 1 วัน 2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบและปฏิบัติตามค่านิยมและวิสัยทัศน์โรงเรียนตลอดปีการศึกษา  1) จัดประชุมเพื่อชี้แจงแนวปฏิบัติในการให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ 2) บุคลากรให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรม
กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ	3.1 การทำงานงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้	1) ผู้รับผิดชอบกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อชี้แจงรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานและบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

กลยุทธ์	กิจกรรม	วิธีการบริหารตามกลยุทธ์
	3.2 การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	<p>2) ก่อนจัดกิจกรรม ผู้รับผิดชอบจัดประชุม คณะทำงานเพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน (BAR)</p> <p>3) มีการซักซ้อมก่อนจัดกิจกรรม</p> <p>4) เมื่อเสร็จสิ้นการจัดกิจกรรมคณะทำงานประชุมสรุปผลการดำเนินงาน (AAR)</p> <p>1) จัดประชุมอบรม/สัมมนา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการสร้างขวัญกำลังใจ</p> <p>2) สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานโดยมีหลักการดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) พุดเชิงบวกกับเพื่อนร่วมงานในการทำงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> <li>2) เมื่อทำงานสำเร็จให้ยกย่อง ชมเชย ไม่ซ้ำเติมหากทำงาน ไม่สำเร็จหรือผิดพลาด</li> <li>3) มีบรรยากาศแบบ กัลยาณมิตร ในการทำงาน</li> <li>4) ให้เกียรติและยอมรับซึ่งกันและกัน</li> </ol>

กลยุทธ์	กิจกรรม	วิธีการบริหารตามกลยุทธ์
	3.3 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน	5) ไม่พุดในทางเสียหายแก่โรงเรียน 1) จัดซื้อ/จัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน 2) ส่งบุคลากร/จัดอบรมบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 3) นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน
กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้	4.1 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของครูและผู้บริหาร	1) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบสนับสนุนแก่ครูและผู้บริหารเป็นเวลา 1 วัน 2) ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรม/สัมมนาการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ตลอดปีการศึกษา 3) ครูและผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการดำเนินงานโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดปีการศึกษา

กลยุทธ์	กิจกรรม	วิธีการบริหารตามกลยุทธ์
	4.2 การนำวิธีการจัดการ ความรู้มาใช้ในการ ดำเนินงาน	1) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการการ จัดการความรู้แก่ครูและ ผู้บริหาร 1 วัน 2) ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วม อบรม สัมมนาด้านการจัดการ ความรู้ตลอดปีการศึกษา 3) ครูและผู้บริหารใช้วิธีการ จัดการความรู้ในการดำเนินงาน โรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ตลอดปีการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง 3 รอบ สอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณความถี่ ร้อยละ ค่ามัธยฐาน ( $\bar{X}$ ) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง รอบที่ 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญว่า เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยกับร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง รอบที่ 1 รายละเอียดดังตาราง 12

ตาราง 12 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ระดับความคิดเห็น	
		เห็นด้วย ร้อยละ	ไม่เห็นด้วย ร้อยละ
<b>วิสัยทัศน์</b>		ร้อยละ	ร้อยละ
1	บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ	100.00	0.00
<b>รวมวิสัยทัศน์</b>		<b>100.00</b>	<b>0.00</b>



ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ระดับความคิดเห็น	
		เห็นด้วย ร้อยละ	ไม่เห็นด้วย ร้อยละ
<b>พันธกิจ</b>			
2	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน	100.00	0.00
3	เรียนรู้ร่วมกัน	90.48	9.52
4	ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน	95.24	4.76
5	กำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม	100.00	0.00
6	สร้างความร่วมมือของบุคลากร	90.48	9.52
7	ทำงานงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้	100.00	0.00
8	สร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน	85.71	14.29
9	นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน	100.00	0.00
10	ใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	95.24	4.76
11	ใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน	95.24	4.76
<b>รวมพันธกิจ</b>		<b>95.24</b>	<b>47.62</b>
<b>เป้าประสงค์</b>			
12	บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน	100.00	0.00
13	บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน	100.00	0.00
14	บุคลากรดำเนินงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน	95.24	4.76
15	โรงเรียนมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม	95.24	4.76
16	บุคลากรมีความร่วมมือในการทำงาน	90.48	9.52
17	บุคลากรทำงานงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้	100.00	0.00
18	บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน	85.71	14.29
19	โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน	100.00	0.00
20	ผู้บริหารและครูใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการดำเนินงาน	90.48	9.52
21	ผู้บริหารและครูใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน	95.24	4.76
<b>รวมเป้าประสงค์</b>		<b>95.24</b>	<b>47.62</b>

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ระดับความคิดเห็น	
		เห็นด้วย ร้อยละ	ไม่เห็นด้วย ร้อยละ
<b>กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้</b>			
กิจกรรมที่ 1.1 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถใน การดำเนินงาน			
22	โรงเรียนจัดอบรม/สัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากร	85.71	14.29
23	ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม/สัมมนาที่หน่วยงานอื่นจัด	95.24	4.76
รวมกิจกรรมที่ 1.1		90.48	19.05
กิจกรรมที่ 1.2 การเรียนรู้ร่วมกัน			
24	โรงเรียนจัดประชุมบุคลากรเพื่อชี้แจงแนวปฏิบัติในการ เรียนรู้ร่วมกัน	95.24	4.76
25	ผู้รับผิดชอบกิจกรรมทุกกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อเรียนรู้ร่วมกันก่อนการดำเนินกิจกรรม	100.00	0.00
รวมกิจกรรมที่ 1.2		97.62	4.76
กิจกรรมที่ 1.3 ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน			
26	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินงานร่วมกันตามบทบาทหน้าที่	100.00	0.00
27	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแก้ไขปัญหาาร่วมกัน	100.00	0.00
รวมกิจกรรมที่ 1.3		100.00	0.00
<b>รวมกลยุทธ์ที่ 1</b>		<b>95.24</b>	<b>4.76</b>
<b>กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม</b>			
กิจกรรมที่ 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียน			
28	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ โรงเรียน	95.24	4.76
29	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบและปฏิบัติตามค่านิยมและวิสัยทัศน์ โรงเรียน	95.24	4.76
รวมกิจกรรมที่ 2.1		95.24	4.76

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ระดับความคิดเห็น	
		เห็นด้วย ร้อยละ	ไม่เห็นด้วย ร้อยละ
กิจกรรมที่ 2.2 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้			
30	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	100.00	0.00
31	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำปฏิทินดำเนินงานตามกล ยุทธ์	85.71	14.29
รวมกิจกรรมที่ 2.2		92.86	7.14
<b>รวมกลยุทธ์ที่ 2</b>		<b>94.05</b>	<b>5.95</b>
<b>กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ</b>			
กิจกรรมที่ 3.1 การทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้			
32	ผู้รับผิดชอบกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อชี้แจง รายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินงาน และบทบาทหน้าที่ของ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	100.00	0.00
33	ก่อนจัดกิจกรรมผู้รับผิดชอบจัดประชุมคณะทำงานเพื่อเตรียม ความพร้อมในการดำเนินงาน (BAR)	100.00	0.00
34	มีการซักซ้อมก่อนจัดกิจกรรม	95.24	4.76
35	เมื่อเสร็จสิ้นการจัดกิจกรรมคณะทำงานประชุมสรุปผลการ ดำเนินงาน (AAR)	100.00	0.00
รวมกิจกรรมที่ 3.1		98.81	1.19
กิจกรรมที่ 3.2 การสร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินงาน			
36	จัดประชุมอบรม/สัมมนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในการสร้างขวัญและกำลังใจ	95.24	4.76
37	สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ดำเนินงาน	90.48	9.52
รวมกิจกรรมที่ 3.2		92.86	7.14

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ระดับความคิดเห็น	
		เห็นด้วย ร้อยละ	ไม่เห็นด้วย ร้อยละ
กิจกรรมที่ 3.3 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน			
38	จัดซื้อ / จัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน	100.00	0.00
39	ส่งบุคลากร/จัดอบรมบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ	95.24	4.76
40	นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน	100.00	0.00
รวมกิจกรรมที่ 3.3		98.41	1.59
<b>รวมกลยุทธ์ที่ 3</b>		<b>97.35</b>	<b>2.65</b>
กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้			
กิจกรรมที่ 4.1 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ ของครูและผู้บริหาร			
41	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	100.00	0.00
42	ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมสัมมนาการพัฒนาภาวะ ผู้นำแบบสนับสนุน	95.24	4.76
43	ครูและผู้บริหารทุกคนใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการ ดำเนินงานโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	100.00	0.00
รวมกิจกรรมที่ 4.1		98.41	1.59
กิจกรรมที่ 4.2 การนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการ ดำเนินงาน			
44	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้แก่ครูและผู้บริหาร	95.24	4.76
45	ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมสัมมนาด้านการจัดการความรู้	95.24	4.76
46	ครูและผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน โรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	100.00	0.00
รวมกิจกรรมที่ 4.2		96.83	3.17
<b>รวมกลยุทธ์ที่ 4</b>		<b>98.40</b>	<b>2.40</b>
<b>รวมทั้งกลยุทธ์</b>		<b>95.98</b>	<b>4.02</b>

จากตาราง 12 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวมทั้งกลยุทธ์คิดเป็นร้อยละ 95.98 ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. วิสัยทัศน์ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 100.00
2. พันธกิจ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าเห็นด้วยกับตัวแปรทุกตัว คิดเป็นร้อยละ 95.24
3. เป้าประสงค์ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าเห็นด้วยกับตัวแปรทุกตัว คิดเป็นร้อยละ 95.24
4. กลยุทธ์ มี 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย
  - กลยุทธ์ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าเห็นด้วยกับกิจกรรมทุกข้อ คิดเป็นร้อยละ 95.24
  - กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าเห็นด้วยกับกิจกรรมทุกข้อ คิดเป็นร้อยละ 94.25
  - กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าเห็นด้วยกับกิจกรรมทุกข้อ คิดเป็นร้อยละ 97.35
  - กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าเห็นด้วยกับกิจกรรมทุกข้อ คิดเป็นร้อยละ 98.40

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง รอบที่ 2 และรอบที่ 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสอบถามระดับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญกับร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง รอบที่ 2 และรอบที่ 3 รายละเอียดดังตาราง 13

ตาราง 13 ค่ามัธยฐาน (Mdn) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง รอบที่ 2 และรอบที่ 3

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	รอบที่ 2 (N=21)		รอบที่ 3 (N=21)		ระดับ ความ สอดคล้อง
		Mdn	IR	Mdn	IR	
<b>วิสัยทัศน์</b>						
1	บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้แบบมีอาชีพ	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
<b>รวมวิสัยทัศน์</b>		5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
<b>พันธกิจ</b>						
2	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ในการดำเนินงาน	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
3	เรียนรู้ร่วมกัน	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
4	ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาร่วมกัน	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
5	กำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม	5.00	1.00	5.00	0.00	มาก
6	สร้างความร่วมมือของบุคลากร	5.00	1.00	5.00	1.00	มาก
7	ทำงานงานเป็นทีมที่สามารถทำงาน ทดแทนกันได้	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
8	สร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
9	นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
10	ใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
11	ใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
<b>รวมพันธกิจ</b>		5.00	0.00	5.00	0.00	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	รอบที่ 2 (N=21)		รอบที่ 3 (N=21)		ระดับ ความ สอดคล้อง
		Mdn	IR	Mdn	IR	
<b>เป้าประสงค์</b>						
12	บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการ ดำเนินงาน	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
13	บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
14	บุคลากรดำเนินงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
15	โรงเรียนมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
16	บุคลากรมีความร่วมมือในการทำงาน	5.00	1.00	5.00	1.00	มาก
17	บุคลากรทำงานงานเป็นทีมที่สามารถ ทำงานทดแทนกันได้	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
18	บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
19	โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ ดำเนินงาน	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
20	ผู้บริหารและครูใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ในการดำเนินงาน	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
21	ผู้บริหารและครูใช้วิธีการจัดการความรู้ ในการดำเนินงาน	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
<b>รวมเป้าประสงค์</b>		5.00	0.00	5.00	0.00	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	รอบที่ 2 (N=21)		รอบที่ 3 (N=21)		ระดับ ความ สอดคล้อง
		Mdn	IR	Mdn	IR	
<b>กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและ การประยุกต์ใช้ความรู้</b>						
กิจกรรมที่ 1.1 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการดำเนินงาน						
22	โรงเรียนจัดอบรม/สัมมนาเพื่อพัฒนา บุคลากร	5.00	1.00	5.00	0.00	มาก
23	ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม/สัมมนาที่ หน่วยงานอื่นจัด	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
รวมกิจกรรมที่ 1.1		5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
กิจกรรมที่ 1.2 การเรียนรู้ร่วมกัน						
24	โรงเรียนจัดประชุมบุคลากรเพื่อชี้แจง แนวปฏิบัติในการเรียนรู้ร่วมกัน	5.00	1.00	5.00	1.00	มาก
25	ผู้รับผิดชอบกิจกรรมทุกกิจกรรมจัดประชุม ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อเรียนรู้ร่วมกันก่อน การดำเนินกิจกรรม	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
รวมกิจกรรมที่ 1.2		5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
กิจกรรมที่ 1.3 ดำเนินงานและแก้ไขปัญหา ร่วมกัน						
26	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของดำเนินงานร่วมกันตาม บทบาทหน้าที่	5.00	1.00	5.00	0.00	มาก
27	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของแก้ไขปัญหาร่วมกัน	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
รวมกิจกรรมที่ 1.3		5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
<b>รวมกลยุทธ์ที่ 1</b>		5.00	0.00	5.00	0.00	มาก



ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	รอบที่ 2 (N=21)		รอบที่ 3 (N=21)		ระดับ ความ สอดคล้อง
		Mdn	IR	Mdn	IR	
<b>กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม</b>						
กิจกรรมที่ 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม โรงเรียน						
28	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนด ค่านิยมและวิสัยทัศน์โรงเรียน	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
29	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบและปฏิบัติตาม ค่านิยมและวิสัยทัศน์โรงเรียน	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
รวมกิจกรรมที่ 2.1		5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
กิจกรรมที่ 2.2 การกำหนดกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้						
30	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำกลยุทธ์ การดำเนินงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
31	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำปฏิทิน ดำเนินงานตามกลยุทธ์	5.00	1.00	5.00	1.00	มาก
รวมกิจกรรมที่ 2.2		5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
<b>รวมกลยุทธ์ที่ 2</b>		5.00	0.00	5.00	0.00	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	รอบที่ 2 (N=21)		รอบที่ 3 (N=21)		ระดับ ความ สอดคล้อง
		Mdn	IR	Mdn	IR	
<b>กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลัง ร่วมมือ</b>						
กิจกรรมที่ 3.1 การทำงานงานเป็นทีมที่สามารถ ทำงานทดแทนกันได้						
32	ผู้รับผิดชอบกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วน เกี่ยวข้องเพื่อชี้แจงรายละเอียด ขั้นตอน การดำเนินงาน และบทบาทหน้าที่ของ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
33	ก่อนจัดกิจกรรมผู้รับผิดชอบจัดประชุม คณะกรรมการเพื่อเตรียมความพร้อมใน การดำเนินงาน (BAR)	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
34	มีการซักซ้อมก่อนจัดกิจกรรม	5.00	1.00	5.00	0.00	มาก
35	เมื่อเสร็จสิ้นการจัดกิจกรรมคณะกรรมการ ประชุมสรุปผลการดำเนินงาน (AAR)	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
รวมกิจกรรมที่ 3.1		5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
กิจกรรมที่ 3.2 การสร้างขวัญและกำลังใจใน การดำเนินงาน						
36	จัดประชุมอบรม/สัมมนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการสร้าง ขวัญและกำลังใจ	5.00	1.00	5.00	1.00	มาก
37	สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ดำเนินงาน	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
รวมกิจกรรมที่ 3.2		5.00	0.00	5.00	0.00	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	รอบที่ 2 (N=21)		รอบที่ 3 (N=21)		ระดับ ความ สอดคล้อง
		Mdn	IR	Mdn	IR	
กิจกรรมที่ 3.3 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ ดำเนินงาน						
38	จัดซื้อ / จัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
39	ส่งบุคลากร/จัดอบรมบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
40	นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
รวมกิจกรรมที่ 3.3		5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
<b>รวมกลยุทธ์ที่ 3</b>		5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
<b>กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้</b>						
กิจกรรมที่ 4.1 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ของครูและผู้บริหาร						
41	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	5.00	1.00	5.00	0.00	มาก
42	ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมสัมมนาการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
43	ครูและผู้บริหารทุกคนใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการดำเนินงานโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
รวมกิจกรรมที่ 4.1		5.00	0.00	5.00	0.00	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	รอบที่ 2 (N=21)		รอบที่ 3 (N=21)		ระดับ ความ สอดคล้อง
		Mdn	IR	Mdn	IR	
กิจกรรมที่ 4.2 การนำวิธีการจัดการความรู้ มาใช้ในการดำเนินงาน						
44	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้ แก่ครูและผู้บริหาร	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
45	ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมสัมมนา ด้านการจัดการความรู้	5.00	1.00	5.00	1.00	มาก
46	ครูและผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความรู้ มาใช้ในการดำเนินงานโรงเรียนเพื่อเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
รวมกิจกรรมที่ 4.2		5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
<b>รวมกลยุทธ์ที่ 4</b>		5.00	0.00	5.00	0.00	มาก
<b>รวมทุกกลยุทธ์</b>		5.00	0.00	5.00	0.00	มาก

จากตาราง 13 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน  
เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในระดับมากทุกข้อ

## ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปใช้ของ กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียน มัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปใช้ของ  
กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการ  
ตรวจสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการสอบถามความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน  
480 คน รายละเอียดดังตาราง 14-15

## ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม รายละเอียดดัง

ตาราง 14

ตาราง 14 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	ค่าสถิติ (n=480)	
	จำนวนคน	ร้อยละ
เพศ		
- ชาย	379	78.96
- หญิง	101	21.04
รวม	480	100
อายุ		
- ต่ำกว่า 30 ปี	28	5.83
- 31 ถึง 40 ปี	112	23.33
- 41 ถึง 50 ปี	233	48.548
- 51 ถึง 60 ปี	98	20.42
- 61 ถึง 70 ปี	8	1.67
- มากกว่า 70 ปี	1	0.21
รวม	480	100
วุฒิการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	23	4.79
- ปริญญาตรี	331	68.96
- ปริญญาโท	119	24.79
- ปริญญาเอก	7	1.46
รวม	480	100
สถานภาพ		
- ผู้บริหารสถานศึกษา	120	25.00
- ครู	240	50.00
- ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	120	25.00
รวม	480	100

จากตาราง 13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 480 คน จำแนกตามเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 379 คน คิดเป็นร้อยละ 78.96 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ส่วนใหญ่อายุ 41 ถึง 50 ปี จำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 48.54 เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่จบปริญญาตรี จำนวน 331 คน คิดเป็นร้อยละ 68.96 และ ผู้ตอบส่วนใหญ่เป็นครूर้อยละ 50

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยที่กำหนดไว้ ผลการวิเคราะห์ดังตาราง 15

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (n=480)		ระดับ ความ เหมาะ สม
		$\bar{X}$	(S.D.)	
<b>วิสัยทัศน์</b>				
1	บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ	4.56	0.63	มากที่สุด

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (n=480)		ระดับ ความ เหมาะ สม
		$\bar{X}$	(S.D.)	
<b>พันธกิจ</b>				
1	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน	4.53	0.73	มากที่สุด
2	เรียนรู้ร่วมกัน	4.54	0.67	มากที่สุด
3	ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน	4.58	0.68	มากที่สุด
4	กำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม	4.51	0.76	มากที่สุด
5	สร้างความร่วมมือของบุคลากร	4.61	0.63	มากที่สุด
6	ทำงานงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้	4.53	0.72	มากที่สุด
7	สร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน	4.57	0.69	มากที่สุด
8	นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน	4.54	0.75	มากที่สุด
9	ใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	4.58	0.67	มากที่สุด
10	ใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน	4.62	0.62	มากที่สุด
<b>รวมพันธกิจ</b>		<b>4.56</b>	<b>0.72</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>เป้าประสงค์</b>				
1	บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน	4.57	0.70	มากที่สุด
2	บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน	4.55	0.75	มากที่สุด
3	บุคลากรดำเนินงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน	4.62	0.67	มากที่สุด
4	โรงเรียนมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม	4.61	0.70	มากที่สุด
5	บุคลากรมีความร่วมมือในการทำงาน	4.57	0.77	มากที่สุด
6	บุคลากรทำงานงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้	4.59	0.76	มากที่สุด
7	บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน	4.58	0.73	มากที่สุด
8	โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน	4.63	0.67	มากที่สุด
9	ผู้บริหารและครูใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการดำเนินงาน	4.58	0.70	มากที่สุด
10	ผู้บริหารและครูใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน	4.58	0.77	มากที่สุด
<b>รวมเป้าประสงค์</b>		<b>4.59</b>	<b>0.72</b>	<b>มากที่สุด</b>

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (n=480)		ระดับ ความ เหมาะ สม
		$\bar{X}$	(S.D.)	
<b>กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้</b>				
กิจกรรมที่ 1.1 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ในการดำเนินงาน				
1	โรงเรียนจัดอบรม/สัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากร	4.57	0.76	มากที่สุด
2	ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม/สัมมนาที่หน่วยงานอื่นจัด	4.57	0.67	มากที่สุด
รวมกิจกรรมที่ 1.1		4.57	1.01	มากที่สุด
กิจกรรมที่ 1.2 การเรียนรู้ร่วมกัน				
1	โรงเรียนจัดประชุมบุคลากรเพื่อชี้แจงแนวปฏิบัติในการ เรียนรู้ร่วมกัน	4.58	0.70	มากที่สุด
2	ผู้รับผิดชอบกิจกรรมทุกกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อเรียนรู้ร่วมกันก่อนการดำเนินกิจกรรม	4.54	0.82	มากที่สุด
รวมกิจกรรมที่ 1.2		4.56	0.76	มากที่สุด
กิจกรรมที่ 1.3 ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน				
1	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของดำเนินงานร่วมกันตามบทบาทหน้าที่	4.58	0.70	มากที่สุด
2	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของแก้ไขปัญหาาร่วมกัน	4.56	0.74	มากที่สุด
รวมกิจกรรมที่ 1.3		4.57	0.72	มากที่สุด
<b>รวมกลยุทธ์ที่ 1</b>		<b>4.57</b>	<b>0.73</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม</b>				
กิจกรรมที่ 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียน				
1	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ โรงเรียน	4.59	0.72	มากที่สุด
2	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบและปฏิบัติตามค่านิยมและวิสัยทัศน์ โรงเรียน	4.59	0.74	มากที่สุด
รวมกิจกรรมที่ 2.1		4.59	0.73	มากที่สุด



ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (n=480)		ระดับ ความ เหมาะ สม
		$\bar{X}$	(S.D.)	
กิจกรรมที่ 2.2 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้				
1	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำกลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.58	0.72	มากที่สุด
2	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำปฏิทินดำเนินงานตาม กลยุทธ์	4.65	0.65	มากที่สุด
รวมกิจกรรมที่ 2.2		4.61	0.69	มากที่สุด
<b>รวมกลยุทธ์ที่ 2</b>		<b>4.60</b>	<b>0.71</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ</b>				
กิจกรรมที่ 3.1 การทำงานงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทน กันได้				
1	ผู้รับผิดชอบกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อชี้แจง รายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินงาน และบทบาทหน้าที่ ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.66	0.63	มากที่สุด
2	ก่อนจัดกิจกรรมผู้รับผิดชอบจัดประชุมคณะทำงานเพื่อ เตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน (BAR)	4.61	0.72	มากที่สุด
3	มีการซักซ้อมก่อนจัดกิจกรรม	4.63	0.71	มากที่สุด
4	เมื่อเสร็จสิ้นการจัดกิจกรรมคณะทำงานประชุมสรุปผลการ ดำเนินงาน (AAR)	4.62	0.74	มากที่สุด
รวมกิจกรรมที่ 3.1		4.63	0.70	มากที่สุด
กิจกรรมที่ 3.2 การสร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินงาน				
1	จัดประชุมอบรม/สัมมนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้าง ความรู้ความเข้าใจในการสร้างขวัญและกำลังใจ	4.63	0.68	มากที่สุด
2	สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ดำเนินงาน	4.64	0.69	มากที่สุด
รวมกิจกรรมที่ 3.2		4.64	0.68	มากที่สุด

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (n=480)		ระดับ ความ เหมาะ สม
		$\bar{X}$	(S.D.)	
กิจกรรมที่ 3.3 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน				
1	จัดซื้อ / จัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน	4.63	0.66	มากที่สุด
2	ส่งบุคลากร/จัดอบรมบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.57	0.76	มากที่สุด
3	นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน	4.59	0.72	มากที่สุด
รวมกิจกรรมที่ 3.3		4.60	0.72	มากที่สุด
<b>รวมกลยุทธ์ที่ 3</b>		<b>4.61</b>	<b>0.71</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการ ความรู้</b>				
กิจกรรมที่ 4.1 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของครูและผู้บริหาร				
1	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	4.60	0.74	มากที่สุด
2	ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมสัมมนาการพัฒนาภาวะ ผู้นำแบบสนับสนุน	4.60	0.78	มากที่สุด
3	ครูและผู้บริหารทุกคนใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการ ดำเนินงานโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.63	0.65	มากที่สุด
รวมกิจกรรมที่ 4.1		4.61	0.72	มากที่สุด
กิจกรรมที่ 4.2 การนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการ ดำเนินงาน				
1	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้แก่ครูและผู้บริหาร	4.63	0.67	มากที่สุด
2	ครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมสัมมนาด้านการจัดการความรู้	4.62	0.68	มากที่สุด
3	ครูและผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการ ดำเนินงานโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.64	0.67	มากที่สุด
รวมกิจกรรมที่ 4.2		4.63	0.67	มากที่สุด
<b>รวมกลยุทธ์ที่ 4</b>		<b>4.62</b>	<b>0.70</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>รวมทั้งกลยุทธ์</b>		<b>4.59</b>	<b>0.71</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 15 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = 0.70) กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.71) กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.71) เป้าประสงค์ ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = 0.72) กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.73) วิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.63) และพันธกิจ ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.72) ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. วิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.63)

2. พันธกิจ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.72) และอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ข้อแรก ดังนี้ ใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = 0.72) สร้างความร่วมมือของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.63) และใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.67)

3. เป้าประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = 0.72) และอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ข้อแรก ดังนี้ โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D. = 0.67) บุคลากรดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = 0.67) และโรงเรียนมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.70)

4. กลยุทธ์ มี 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย

กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.73) และอยู่ในระดับมากที่สุดทุกกิจกรรม โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยแต่ละกิจกรรมจากมากไปหาน้อย ดังนี้ กิจกรรมที่ 1.3 การดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.73) กิจกรรมที่ 1.1 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 1.01) และกิจกรรมที่ 1.2 การเรียนรู้ร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.76) ตามลำดับ

กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.71) และอยู่ในระดับมากที่สุดทุกกิจกรรม โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยแต่ละกิจกรรมจากมากไปหาน้อย ดังนี้ กิจกรรมที่ 2.2 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.69) และกิจกรรมที่ 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = 0.73) ตามลำดับ

กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.71) และอยู่ในระดับมากที่สุดทุกกิจกรรม โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยแต่ละกิจกรรมจากมากไปหาน้อย ดังนี้ กิจกรรมที่ 3.2 การสร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.64$ , S.D. = 0.68) กิจกรรมที่ 3.1 การทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้ ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D. = 0.70) และกิจกรรมที่ 3.3 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.72) ตามลำดับ

กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = 0.70) และอยู่ในระดับมากที่สุดทุกกิจกรรม โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยแต่ละกิจกรรมจากมากไปหาน้อย ดังนี้ กิจกรรมที่ 4.2 การนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D. = 0.67) และกิจกรรมที่ 4.1 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ของครูและผู้บริหาร ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.72) ตามลำดับ

### **ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ**

การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คนแบ่งออกเป็นสองส่วน คือ การประเมินความถูกต้องด้านเนื้อหา และการประเมินความเหมาะสมในการนำไปใช้ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินความถูกต้องด้านเนื้อหาของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การประเมินความถูกต้องด้านเนื้อหาของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รายละเอียดดังตาราง 16

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจากการประเมินความถูกต้องด้านเนื้อหา  
 ของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบ  
 มืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อ ที่	ความถูกต้องด้านเนื้อหาของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (n=480)		ระดับ ความถูก ต้อง
		$\bar{X}$	(S.D.)	
1	วิสัยทัศน์	4.80	0.04	มากที่สุด
2	พันธกิจ	5.00	0.00	มากที่สุด
3	เป้าประสงค์	4.80	0.04	มากที่สุด
4	กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้	5.00	0.00	มากที่สุด
5	กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม	4.80	0.04	มากที่สุด
6	กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ	5.00	0.00	มากที่สุด
7	กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการ ความรู้	5.00	0.00	มากที่สุด
	รวม	4.91	0.07	มากที่สุด

จากตาราง 16 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจาก  
 การประเมินความถูกต้องด้านเนื้อหาของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็น  
 องค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.91$ ,  
 S.D. = 0.07) และอยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ แสดงให้เห็นว่า คู่มือการใช้กลยุทธ์การ  
 บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความถูกต้อง  
 ด้านเนื้อหา

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินความเหมาะสมในการนำไปใช้ของ  
 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียน  
 มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
 รายละเอียดดังตาราง 17

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจากการประเมินความเหมาะสมในการนำไปใช้ของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อ ที่	ความเหมาะสมในการนำไปใช้ของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (n=480)		ระดับ ความ เหมาะ สม
		$\bar{X}$	(S.D.)	
1	วิสัยทัศน์	5.00	0.00	มากที่สุด
2	พันธกิจ	4.80	0.04	มากที่สุด
3	เป้าประสงค์	4.80	0.04	มากที่สุด
4	กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้	5.00	0.00	มากที่สุด
5	กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม	5.00	0.00	มากที่สุด
6	กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ	5.00	0.00	มากที่สุด
7	กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้	5.00	0.00	มากที่สุด
	รวม	4.94	0.06	มากที่สุด

จากตาราง 17 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจากการประเมินความเหมาะสมในการนำไปใช้ของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.94$ , S.D. = 0.06) และอยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ แสดงให้เห็นว่า คู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเหมาะสมในการนำไปใช้บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method) ได้แก่ การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Analysis) การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert interview) การศึกษาพหุกรณี (Multi-case Studies) และการใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi technique)

การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การสร้างกลยุทธ์ ดำเนินการใน 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

ส่วนที่ 3 การศึกษาพหุกรณี โรงเรียนพระราชทาน จำนวน 3 โรงเรียน

ระยะที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์ โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi Technique) จำนวน 3 รอบ สอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน

ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์ โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 480 คน

ระยะที่ 4 การพัฒนาคู่มือการใช้กลยุทธ์ โดยการเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประเมินความถูกต้องของเนื้อหาและความเหมาะสมในการนำไปใช้ของคู่มือการใช้กลยุทธ์

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สรุปได้ดังนี้

1. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ คือ บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ 2) พันธกิจ มีจำนวน 10 ข้อ 3) เป้าประสงค์ มีจำนวน 10 ข้อ 4) กลยุทธ์ มี 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ มี 3 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมที่ 1.1 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน กิจกรรมที่ 1.2 การเรียนรู้ร่วมกัน และกิจกรรมที่ 1.3 การดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม มี 2 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมที่ 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียน และกิจกรรมที่ 2.2 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ มี 3 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมที่ 3.1 การทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้ กิจกรรมที่ 3.2 การสร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินงาน และกิจกรรมที่ 3.3 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน และกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ มี 2 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมที่ 4.1 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของครูและผู้บริหาร และกิจกรรมที่ 4.2 การนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน

2. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมในการนำไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D.=0.71) และมีความเหมาะสมในการนำไปใช้แต่ละองค์ประกอบ ดังนี้ วิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.63) พันธกิจ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.72) เป้าประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = 0.72) กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.73) กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.71) กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.71) และกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = 0.70)

3. คู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย คำชี้แจง วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะ



จะได้รับ บทนำ กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ การดำเนินงานตามกลยุทธ์ และบทบาทและหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผลการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า กลยุทธ์มีความถูกต้องด้านเนื้อหาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.91$ ,  $S.D.=0.07$ ) และมีเหมาะสมในการนำไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.94$ ,  $S.D.=0.06$ )

## อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีประเด็นสำคัญจากผลการวิจัยที่ควรนำมาอภิปรายผลดังนี้

1. จากการศึกษาค้นคว้าพบว่ากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) กลยุทธ์ มี 4 กลยุทธ์ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ และกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ การที่ผลการวิจัยดังกล่าวเป็นเพราะกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพจะต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในการร่วมกันวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีการควบคุมกลยุทธ์เพื่อให้การบริหารโรงเรียนเกิดประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับผลการสังเคราะห์ลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (หน้า 102) ที่สรุปว่าโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ร่วม 2) เรียนรู้ร่วมกัน 3) ทำงานเป็นทีม 4) บุคลากรมีภาวะผู้นำ 5) เรียนรู้และพัฒนาองค์กรร่วมกัน 6) มีระบบโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงาน 7) มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และ 8) นำสื่อเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนการสอนและการบริหาร ผลการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของจตุรีย์ สร้อยเพชร (2554, หน้า 180-182) ที่ได้ศึกษารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษายอดนิยมในเขตภาคเหนือตอนบน พบว่า ประกอบด้วยหลักสำคัญ 7 ประการ คือ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ 2) การรอบรู้แห่งตน 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) การมีแบบแผนความคิด 5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 6) การมีบรรยากาศความไว้วางใจและความร่วมมือ และ 7) การพัฒนาวิชาชีพ แต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ส่งผลต่อกันและกันอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับผลการศึกษาของปารวี เจริญยศ (2555, หน้า

16-21) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 พบว่า มีตัวบ่งชี้ที่สำคัญจำแนกตามองค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) องค์ประกอบหลักด้านองค์กร ประกอบด้วย (1) โครงสร้างองค์กร (2) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (3) วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร และ (4) การบริหารจัดการ 2) องค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย (1) คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ (2) การเสริมสร้างอำนาจ (3) การพัฒนาบุคลากร และ (4) การสร้างทีมงานและเครือข่าย 3) องค์ประกอบหลักด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย (1) รูปแบบการเรียนรู้ (2) หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ และ (3) นวัตกรรมการเรียนรู้ 4) องค์ประกอบหลักด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย (1) การแสวงหาและสร้างความรู้ (2) การจัดเก็บความรู้ (3) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ และ (4) การประยุกต์ใช้ความรู้ 5) องค์ประกอบหลักด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย (1) การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ และ (2) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้

ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge, P. M. (1990, pp. 139-269) ที่กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1) มีการคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) เป็นการคิดอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทุกด้าน คิดให้เป็นภาพรวม และมีความคิดเป็นหนึ่งเดียวที่ประกอบด้วยหน่วยต่างๆ ที่สัมพันธ์และเชื่อมติดกันทั้งหมด 2) มีสมาชิกที่มีความเป็นเลิศ (Personal mastery) เป็นความชำนาญในระดับพิเศษของบุคคล บุคคลสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง บุคคลสามารถตระหนักถึงผลของการกระทำ 3) มีตัวแบบจากภายใน (Mental models) เป็นข้อตกลงเบื้องต้นหรือภาพลักษณ์ซึ่งฝังติดแน่น มีอิทธิพลต่อความเข้าใจต่อโลกและการปฏิบัติของบุคคล ตลอดจนรู้ว่าสิ่งใดควรทำหรือไม่ควรทำ 4) มีวิสัยทัศน์ร่วม (Building share vision) เป็นภาพที่บุคคลมุ่งสร้างสรรค์ร่วมกันก่อให้เกิดขึ้นจริง เมื่อมีวิสัยทัศน์ร่วมที่แท้จริงบุคคลจะแสดงความเป็นเลิศและเรียนรู้ด้วยตนเองของเขาเอง และ 5) มีการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt & Reynolds (1994, pp. 30-32) ที่กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะ 11 ประการ ดังนี้ 1) โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) กล่าวคือ เป็นโครงสร้างที่เล็กและมีความคล่องตัวสูง 2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate learning culture) เชื้อให้สมาชิกทุกคนใน

องค์กรตระหนักและเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกัน ในองค์การมีบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา 3) การให้อำนาจและความรับผิดชอบในงานเพิ่มมากขึ้น (Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรมีโอกาสที่จะเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง 4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning) มีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร ต้องไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา 5) การสร้างสรรค์และการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer) การสร้างนวัตกรรม องค์ความรู้ใหม่ ๆ ถือเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในองค์กร มีการติดต่อสื่อสารกันแบบเครือข่าย มีการแลกเปลี่ยนความรู้และข่าวสารซึ่งกันและกัน 6) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning technology) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม โดยการจัดเก็บประมวลและถ่ายทอดข้อมูลถึงกันและกันอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง มีการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ รวมทั้งการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ไปทั่วองค์กร 7) มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) ให้มีความสำคัญกับการบริหารคุณภาพโดยรวมทั้งองค์กร เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 8) กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ 9) บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive atmosphere) เอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดี เคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ มีความเสมอภาคและความเท่าเทียมกัน 10) การทำงานเป็นทีมและทำงานแบบมีเครือข่าย (Teamwork and networking) การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในองค์การ อันจะนำไปสู่พลังร่วมซึ่งเป็นความร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว 11) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการมองภาพความสำเร็จขององค์กรซึ่งจะมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน มีความรู้สึกผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา และความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกัน

2. ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่ากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ มี 4 กลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงขออภิปรายผลจำแนกตามกลยุทธ์ดังมีรายละเอียดแต่ละกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ ผลการศึกษาพบว่า มี 3 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมที่ 1.1 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน กิจกรรมที่ 1.2 การเรียนรู้ร่วมกัน และกิจกรรมที่ 1.3 การดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน กาญจนนา โปธิบา (2553, หน้า 8) ให้คำจำกัดความว่า การเรียนรู้ร่วมกัน

หมายถึง การส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีการสอนงานและถ่ายทอดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับวินัย 5 ประการการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge, P. M. (1990, pp.139-269) ซึ่ง Senge ได้อธิบายการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ว่า หมายถึง สมาชิกในทีมต้องมีความสามารถในการคิดและร่วมกันคิด ไม่ใช่คิดคนเดียวคิดภายในทีม และสอดคล้องกับลักษณะ 11 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt & Reynolds (1994, pp. 30-32) ที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะเอื้อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรตระหนักและเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสที่จะเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ลดความรู้สึกลัวพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนเองให้บังเกิดผลงอกงาม การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ ถือเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในองค์กร ไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น สมาชิกในองค์กรทุกคนมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ มีการเรียนรู้จากทุกส่วน มีการติดต่อสื่อสารกันแบบเครือข่าย มีการแลกเปลี่ยนความรู้และข่าวสารซึ่งกันและกัน และสอดคล้องกับ Gephart & other (1996, pp. 35-45) ที่อธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์กร โดยผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กันและร่วมกันผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติ มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ มีการส่งผ่านความรู้ และเผยแพร่ให้แก่ผู้อื่นที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็ว ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Stegall (2011, p 59) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของครู (Teacher efficacy) กับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนรัฐที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติของนักเรียนและเป็นโรงเรียนสาขาในชนบท (Local education agency : LEA) ใน Piedmont Region ของ North Carolina พบว่า ความสามารถของครูกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของสมคิด สร้อยน้ำ (2547, หน้า 40-41) ที่ศึกษาการพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ การมีวัตถุประสงค์ของทีม ความสามารถในการระบุปัญหา การแก้ปัญหา การเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของปารวี เจริญยศ (2555, หน้า 262) ที่ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 ด้านการจัดการความรู้ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรใช้ทักษะและวิธีการเรียนรู้อย่างหลากหลาย เช่น การเรียนรู้จากสื่อต่าง ๆ อินเทอร์เน็ต ภูมิปัญญา/แหล่งเรียนรู้ การอบรมและศึกษาดูงาน

กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ผลการศึกษาพบว่า มี 2 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมที่ 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียน และกิจกรรมที่ 2.2 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษา สอดคล้องกับวินัย 5 ประการการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge, P. M. (1990, pp.139-269) ซึ่ง Senge ได้อธิบาย การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Building shared vision) เป็นความสามารถร่วมกันในการก่อให้เกิดภาพจริงอนาคตที่บุคคลมุ่งสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น เมื่อมีวิสัยทัศน์ร่วมที่แท้จริง บุคคลจะแสดงความเป็นเลิศและเรียนรู้ด้วยตนเองของเขาเอง และสอดคล้องกับลักษณะ 11 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt & Reynolds (1994, pp. 30-32) ที่กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นความคิดเห็นซึ่งเป็นการมองภาพความสำเร็จทั้งองค์กร ซึ่งจะมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันด้วยความรู้สึกผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความเชื่อคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีจุดหมายไปในทางเดียวกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของเจษฎานกน้อย (2552, หน้า 11) ที่กล่าวว่า การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรร่วมกัน ซึ่งหมายความว่า สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของหน่วยงานแทนที่จะมาจากการกำหนดของผู้บริหารดังเช่นในอดีตอันจะนำมาซึ่งความรู้สึกเป็นเจ้าของ และก่อให้เกิดความรักและความมุ่งมั่นในงาน ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Cormier (2009, p. 97) ได้ศึกษาชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ พบว่า คุณลักษณะของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพประการหนึ่งคือการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Stegall (2011, p 59) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของครู (teacher efficacy) กับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ศึกษาในโรงเรียนรัฐที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติของนักเรียนและเป็นโรงเรียนในชนบท (Local education agency : LEA) ใน Piedmont region ของ North Carolina พบว่า การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared values and vision) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของครู (teacher efficacy) กับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของธัญพร บุญรักษา (2553, หน้า 182) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ในจังหวัดเลย พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือปัจจัยด้านวิสัยทัศน์

กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ ผลการศึกษาพบว่า มี 3 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมที่ 3.1 การทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้ กิจกรรมที่ 3.2 การสร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินงาน และกิจกรรมที่ 3.3 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน ผลการศึกษาสอดคล้องกับลักษณะ 11 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt & Reynolds (1994, pp. 30-32) ข้อ 11 ที่กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบมีเครือข่าย (Teamwork and networking) รูปแบบการทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในองค์กร อันจะนำไปสู่พลังร่วมในองค์กร ซึ่งเป็นความร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และมีการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และสอดคล้องกับทัศนะของ Du Four (2004, p.18) ที่กล่าวว่า การที่จะทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้ประสบความสำเร็จได้นั้นผู้บริหารจะต้องสร้างวัฒนธรรมการรวมพลังร่วมมือ (Create collaborative culture) ในทีม เป็นวิธีการแลกเปลี่ยนวิถีปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อปรับปรุงแต่ละคนและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ประสานพลังในการแก้ปัญหา รวมพลังร่วมมือกันเพื่อทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด และยังสอดคล้องกับแนวคิดของเจษฎา นกน้อย (2552, หน้า 10-12) ที่ระบุลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ประการหนึ่งว่า มีการทำงานเป็นทีม โดยเน้นให้สมาชิกในองค์กรในองค์กรรับรู้เป้าหมายร่วมกัน ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร ปลุกจิตสำนึกให้สมาชิกในหน่วยงานรู้จักบทบาทหน้าที่ของตน เข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้อื่น รวมถึงการประสานความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก ในองค์กร อันจะทำให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามความมุ่งหมาย และมีการสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน เพื่อกระตุ้นและก่อให้เกิดการแพร่กระจายของความรู้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าจะนำมาซึ่งทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานอีกด้วย จึงนับเป็นโอกาสในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์กร ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Porter (2000, p 114) ที่ศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำในการพัฒนาและความยั่งยืนของความสามารถโดยรวม (sustaining collective efficacy) ในชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพในโรงเรียนที่ต้องการลดช่องว่างของปัญหาที่เกิดจากผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดใน

แผนการศึกษา “No Child Left Behind Act (NCLB) of 2001” ของสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยเสนอแนะว่า ครูจะสามารถลดช่องว่างของปัญหาได้ ต้องทำงานแบบรวมพลัง ร่วมมือกัน (collaborative) กับครูคนอื่น และสอดคล้องกับผลการศึกษาศิรยุทธ จิม อาษา (2551, หน้า 6) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า ปัจจัยด้านการร่วมกันทำงานเป็น ทีม ผู้บริหารและครูจะต้องนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสืบค้นความรู้ การปฏิบัติงานและพัฒนา งานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความสะดวกและรวดเร็วในการติดต่อ สื่อสาร การ รวบรวมข้อมูลและการได้รับข้อมูลนำมาใช้ทันการ ทำให้เกิดประโยชน์ทั้งด้านการเรียน การสอน การบริการ การบริหาร และการดำเนินงานต่างๆ โรงเรียน และสอดคล้องกับผล การศึกษาของปารวี เจริญยศ (2555, หน้า 13) ที่ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสิ่งประดิษฐ์หรือแนวคิดใหม่ มาใช้พัฒนาการเรียนรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่ม และโรงเรียน ประกอบด้วย 1) การพัฒนาระบบ ข้อมูลสารสนเทศ เป็นการวางระบบข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ประเมินผล การจัดเก็บ และการรายงานข้อมูลสารสนเทศ โดยนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดกระทำ กับข้อมูลอย่างเป็นระบบ และ 2) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ เป็นการ ใช้ ข้อมูลสารสนเทศ เทคโนโลยีและการสื่อสารที่มีคุณภาพ เพื่อการจัดการความรู้และการ เพิ่มพูนความรู้ของบุคลากร

กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ผลการศึกษาพบว่า มี 2 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมที่ 4.1 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของครูและผู้บริหาร และกิจกรรมที่ 4.2 การนำวิธีการจัดการความรู้มาดำเนินงาน ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Fleming (2007, p.84) ที่กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารและครูต้องใช้ ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (shared leadership) เพื่อให้ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น มีบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง มีการนำความรู้ ใหม่ๆ ที่รวบรวมได้ไปใช้ และสอดคล้องกับความเห็นของ Cormier (2009, p 97) ที่กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพนั้นผู้บริหารและครูจะต้องมีภาวะผู้นำร่วมกัน (Shared leadership) บทบาทของผู้บริหาร คือ การติดต่อสื่อสาร การรวมพลังร่วมมือกัน การสอนแนะ (Coach) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) การเป็นผู้สร้างศักยภาพ

(Capacity builder) และการเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ส่วนบทบาทของครูจำแนกเป็นบทบาทในฐานะผู้ปฏิบัติ แลบทบาทในฐานะผู้นำ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของวิโรจน์ สารรัตน์ (2544, หน้า 8-16) ที่กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน เป็นผู้จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีปัจจัยสามประการ คือ 1) ความสามารถพิเศษ (Charisma) หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ ความศรัทธา และความยอมรับนับถือจากผู้อื่น รู้ว่าอะไรสำคัญ รู้ว่าอะไรจะก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันกับภารกิจในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น ปัจจัยตัวนี้มีความสำคัญกว่าปัจจัยอื่นเพราะจะส่งผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงและพยายามชักนำบุคคลอื่นให้มีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงก้าวหน้า 2) การยอมรับในคุณค่าแห่งปัจเจกบุคคล (Individualized value considerations) เป็นการพยายามช่วยพัฒนาศักยภาพของคนอื่น ใส่ใจความต้องการของแต่ละบุคคลและปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างเป็นบุคคลที่มีคุณค่า และ 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual simulations) เกี่ยวกับแง่มุมและกระตุ้นให้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Stegall (2011, p 59) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของครู (Teacher efficacy) กับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนรัฐที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติของนักเรียนและเป็นโรงเรียนสาขาในชนบท (Local education agency : LEA) ใน Piedmont region ของ North Carolina พบว่าการสนับสนุนและการมีภาวะผู้นำร่วมกัน (Shared and supportive leadership) เป็นองค์ประกอบหนึ่งของความสัมพันธ์ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของพรทิภา วันตา, 2553, หน้า 52) ที่ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร พบว่า องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประการหนึ่งคือการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำที่จำเป็นและสำคัญมี 3 ประการคือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา มีบทบาทเป็นผู้ออกแบบรับผิดชอบการคิดวิเคราะห์ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คำนึงสภาพปัจจุบัน กำหนดวิสัยทัศน์สถานศึกษา พร้อมทั้งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รวมทั้งคุณภาพผู้เรียน 2) หัวหน้าฝ่าย มีบทบาทเป็นครูสอนงาน รวมทั้งจริยธรรม และองค์ความรู้ที่จะนำมาช่วยในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น บุคลิกภาพของผู้นำแบบนี้มีความสำคัญเพราะต้องมีความเป็นผู้นำและเป็นผู้สอน ผู้ให้ความรู้ในกระบวนการของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 3) หัวหน้ากลุ่มสาระ/โครงการ/งาน มีบทบาทเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุน เอื้ออำนวยให้งานทุกอย่างดำเนินการถูกต้องเป็นผลสำเร็จ และยังสอดคล้องกับ



ผลการศึกษาปารวี เจริญศ (2555, หน้า 13) ที่ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 พบว่า 1) องค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย (1) คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ หมายถึง ภาพลักษณ์ของผู้บริหารทั้งด้านบุคลิกภาพทางกาย ภูมิหลังทางสังคม และสติปัญญาดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่ยอมรับของสมาชิกและสังคม มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำอำนวยความสะดวก เป็นผู้สอนงาน ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมจริยธรรม (2) การเสริมสร้างอำนาจ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา การใช้อำนาจของผู้บริหาร และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา โดยการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้การทำงาน และจัดให้มีการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน (2) องค์ประกอบหลักด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย (1) การแสวงหาและสร้างความรู้ หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ด้วยการแสวงหาความรู้ การรับเอาความรู้ใหม่ และการเข้าถึงข้อมูล โดยใช้วิธีการ ที่หลากหลาย และอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือในการแสวงหาและสร้างความรู้ (2) การจัดเก็บความรู้ หมายถึง การจัดระบบในการกำหนดโครงสร้าง การจัดหมวดหมู่ประเภทของข้อมูลสารสนเทศ โดยคำนึงถึงความต้องการ วัตถุประสงค์ของงาน การใช้ข้อมูล ตำแหน่งที่จัดเก็บ และการใช้เทคโนโลยี (3) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ หมายถึง การเคลื่อนย้ายหรือกระจายข้อมูลสารสนเทศและความรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย โดยที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์กรได้รับอิทธิพลจากการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และ (4) การประยุกต์ใช้ความรู้ หมายถึง การนำความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ปัญหาและพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการศึกษากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ และกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบ

สนับสนุนและการจัดการความรู้ โรงเรียนควรนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2 เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนควรดำเนินการตามคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างเคร่งครัด

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยรูปแบบการบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หรือโรงเรียนในสังกัดหน่วยงานอื่น

2.2 ควรมีการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หรือโรงเรียนในสังกัดหน่วยงานอื่น

2.3 ควรมีการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หรือโรงเรียนในสังกัดหน่วยงานอื่น

บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## บรรณานุกรม

- กรกนก ทิพรส. (2548). *องค์การและการจัดการ*. มหาสารคาม : คณะการบัญชีและการจัดการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กรมประมง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2554). *คู่มือการจัดทำยุทธศาสตร์ ฉบับปรับปรุง*. กรุงเทพฯ: กลุ่มแผนและนโยบายประมงแห่งชาติ กรมประมง.
- กฤษฎา พลตรี. (2557). *การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. เชียงราย: มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น.
- กฤษฎา เสกตระกูล และคณะ. (2548). *พิชิตธุรกิจอย่างมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กาญจนา โปธิบา. (2553). *การปฏิบัติการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหนองหัวลิง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุบลราชธานี เขต 5*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2551). *การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- กฤษณี วงศ์จันทร์. (2551). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เกริกเกียรติ ชลาชนเดชะ. (2554). *แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล (Strategic Management in Hospital Administration)*. (หน่วยที่ 9). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2553). *การคิดเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีซีเอสมีเดีย.
- แก้วตา ไทรงาม และคณะ. (2548). *ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง.

- โกวิท วัชรินทรานุกร. (2554). *การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏดุชนิพนธ์* ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ครรชิต พุทธิโทษา. (2554). *คู่มือการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- เครือศรี วิเศษสุวรรณภูมิ. (2552). “ภาวะผู้นำทรงพลัง : มิติใหม่ในการสร้างพลังการเปลี่ยนแปลง” *เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ พลังการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา*. ปัตตานี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- จักษวัชร ศิริวรรณ. (2550). *แนวคิด ความสำคัญ และกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์*. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/437659>.
- จำเริญ จิตรหลัง. (2550). *รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- จุมพล ภัทรชิวิน. (2544). “เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR” ใน *เทคนิควิธีการวิเคราะห์นโยบาย*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จुरีย์ สร้อยเพชร. (2554). *การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยม*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เจษฎา นกน้อย. (2552). *แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เฉลิมพล จินดาเรือง. (2555). *นวัตกรรมการจัดการความรู้ และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัชวาลย์ ทัดศิวัช. (2553). “การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย” ใน *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์*. 8(1). 185-223.
- ชิววัฒน์ นิจนตร. (2542). *การวางแผนการศึกษา*. ภูเก็ต: สถาบันราชภัฏภูเก็ต.
- ณัชชา มหปฎุญานนท์. (2551). *เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi Technique)*. เข้าถึงได้จาก <http://www.tsumis.tsu.ac.th/tsukm/WritingHist.asp?cp=3&intCond=0..>
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2549). *กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

- ดลนภา วงษ์ศิริ. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น*.  
วิทยานิพนธ์ ค.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ทรงกลด เจริญพร. (2552). *องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวหลักกรรมพุทธศาสนา*.  
วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทิพากร ธงศรี. (2553). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอพัฒนานิคมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*.  
วิทยานิพนธ์ กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2550). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนิกา เจษฎาวรรณกุล. (2552). *การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับปฐมวัยในเขตปริมณฑลของกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.
- ธัญวัฒน์ ไชยตระกูลชัย. (2545). *Michael E.Porter: life, on strategy, in action*. กรุงเทพฯ: ทิปปิง พอยท์.
- ธีรยุทธ จีมาอาษา. (2551). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษขอนแก่น เขต 4*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: แอล. ที. เพรส.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2538). *ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL) สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตยา เกษตร์ภิบาล. (2554). *กลยุทธ์: การสอนคิดเชิงกลยุทธ์*. สระบุรี: ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนสระบุรี.
- นิยม ไผ่โสภณ. (2557). *การพัฒนาแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นิวัติ รอบบุตร. (2553). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2546). *สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท□.
- บุญมี ก่อบุญ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เบญจพร เขี่ยมแสงธรรม. (2550). *การศึกษายุทธศาสตร์การบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนทุ่งโพธิ์วิทยา*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. ภูเก็ต: มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- ปรเมษฐ์ โมลี. (2557). *มิติใหม่ของการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรคุณภาพ*. นนทบุรี: โรงเรียนเทพศิรินทร์ นนทบุรี.
- ประเวศ ะสี. (2544). *กลยุทธ์ทางปัญญาและการปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- ปัญญา แก้วกัญ. (2551, 13 กันยายน). *แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน*. เข้าถึงได้จาก <http://www.slideshare.net/guest7530ba/ss-presentation-596353>.
- ปัทมากร สุวิชาเวช. (2551). *ผลกระทบของความเป็นมืออาชีพที่มีต่อศักยภาพในการแข่งขันของธนาคารออมสิน*. วิทยานิพนธ์ กจ.ม. สาขาวิชาการจัดการ มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปารวี เจริญยศ. (2555). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ปาริชาติ คุณปลื้ม. (2549). *การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชน*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ศ. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.
- ปิยธิดา สายสุทธิ. (2554). *ผลกระทบของศักยภาพทางนวัตกรรมที่มีต่อความเป็นมืออาชีพและความสำเร็จขององค์กรของสำนักงานบัญชีในเขตภาคกลาง*. วิทยานิพนธ์ บข.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พวงรัตน์ เกษรแพทย์. (2543). *การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- พรกมล นุ่มหอม. (2551). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ศ. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

- พรทิวา วันตา. (2553). *องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- พรรณี เทพสุตร. (2556). *รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ที่พัฒนาองค์ความรู้ร่วมกับชุมชน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- พระมหาสุทิตย์ อาภาโร. (2548). *นวัตกรรมการเรียนรู้ : ครู ชุมชน และการพัฒนา. กรุงเทพฯ: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข.*
- พระมหาเสาร์คำ จันทร์ธิยะ. (2554). *การศึกษาคุณลักษณ์ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. (19 สิงหาคม 2542). *ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก., หน้า 1-23.*
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.*
- พัทธิพงศ์ พลอาจ. (2557). *กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์ ปรัช.ด. สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา. กำแพงเพชร: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.*
- พิมพ์พรรณ เทพสุเมธานนท์ และ รัตนา กาญจนพันธ์. (2550). *การศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. รายงานวิจัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- พิมพ์มาส รังสรรค์สฤษดิ์. (2552). “รูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ใน *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย*. ปีที่ 3, ฉบับที่ 2 (ก.ค.-ธ.ค. 2552), หน้า 81-94.
- พุลย์ชัย ยาวีราช. (2550). *การพัฒนารูปแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- มนต์ชัย เทียนทอง. (2548). *สถิติและวิธีการวิจัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศ. กรุงเทพฯ: รายนุญการพิมพ์.*



- มังกร ทศวงษา. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการดำเนินงานและความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนครเขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- ยุพเรช พิพัฒน์พงศธร. (2554). *การพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยทักษิณ.*
- ร้อยขวัญพุก มุ่งมาจน. (2555). *การบูรณาการรูปแบบองค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นของชุมชนราชธานีอโศก จังหวัดอุบลราชธานี เพื่อเสนอรูปแบบใหม่ของชุมชนแห่งการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์ ปร.ด.สาขาพัฒนบูรณาการศาสตร์. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.*
- ระติกรณีย์ นียมจันทร์. (2548). *กลยุทธ์การบริหารเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนจังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.*
- วณิชญา นาวะมัง. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพทางนวัตกรรม ความเป็นมืออาชีพและความสำเร็จขององค์กร: กรณีศึกษา วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. สาขาวิชาบริหารธุรกิจ. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.*
- วรลักษณ์ ชูกำเนิด. (2557). “โรงเรียนแห่งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูที่เน้นผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ” ใน *วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*. 25(1). (มกราคม-เมษายน 2557). หน้า 93-102.
- วรารณา ผลประเสริฐ . (2554). “หน่วยที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- วสันต์ แสงเหลา. (2555). *การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา-ศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.*
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2548). *การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.*
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัย. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.*

- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (28 พฤษภาคม 2558). *กลยุทธ์*. เข้าถึงได้จาก <http://www.th.wikipedia.rg/iki/กลยุทธ์>.
- วิจารณ์ พาณิช. (2550). “วิถีแห่งองค์กรอัจฉริยะ” ใน *จุลสารอุตสาหกรรมสัมพันธ์*. 73, หน้า2-3.
- วิเชษฐ์ ฤทธิ์บำรุง. (2553). *การบริหารจัดการการศึกษาคุณูปการเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลวังมหากร จังหวัดนครสวรรค์*. การศึกษาอิสระ รม.ม. สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิภาวรรณ อ่อนประเสริฐ. (2556). *แผนกลยุทธ์กับความสำเร็จขององค์กร*. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). *ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- \_\_\_\_\_. (2548). *โรงเรียนการบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิสุทธิ แว่นแก้ว. (2554). *สภาพการพัฒนายั่งยืนของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วิสุทธิ สุขบำรุง. (2555). *การวิจัยเชิงปฏิบัติการจัดการความรู้และการพัฒนาชุมชน นักปฏิบัติเพื่อสร้างเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาครัฐ*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วุฒิพงษ์ ศิริสถิตย์. (2557). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่ความเป็นประชาคมอาเซียนของสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2545). *ภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏ: การแสวงหาและแนวทางการพัฒนา*. สกลนคร: สถาบันราชภัฏสกลนคร.
- \_\_\_\_\_. (2549). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ศิริชัย รินทะราช. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้สิ่งแวดล้อมศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมคิด บางโม. (2550). *องค์กรและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ:วิทย์พัฒน์.

- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). *การพัฒนาตัวแบบของค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา*.  
วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ขอนแก่น:มหาวิทยาลัย  
ขอนแก่น.
- สมบุรณ์ ตันยะ. (2524). “มารู้จัก Delphi Technique กันเถอะ” ใน *วารสารการวัดผล  
การศึกษา*. 2. หน้า 10-17.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1. (2553). *รายงานผลการดำเนินงานปีงบประมาณ  
2552*. นครพนม : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). *การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตาม  
แนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร.* เข้าถึงได้จาก [http://www.pharmacy.cmu.ac.th/  
Technic-2552.pdf](http://www.pharmacy.cmu.ac.th/Technic-2552.pdf).
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). *การปฏิรูปการศึกษารอบที่ 2  
(พ.ศ.2552-2561)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักทดสอบการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (17 มีนาคม 2558). *ค่าสถิติพื้นฐานผล  
การทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3  
ปีการศึกษา 2557*. เข้าถึงได้จาก [http://www.onetresult.niets.or.th/  
AnnouncementWeb/Notice/FrBasicStat.aspx](http://www.onetresult.niets.or.th/AnnouncementWeb/Notice/FrBasicStat.aspx), สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2558.
- \_\_\_\_\_. (19 มีนาคม 2558). *ค่าสถิติพื้นฐานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ  
ขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2557*. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.onetresult.niets.or.th/AnnouncementWeb/Notice/FrBasicStat.aspx>.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษ  
ที่สอง (พ.ศ.2552-2561)*. กรุงเทพฯ: พริกหวาน.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) (องค์การมหาชน).  
(2555). *เอกสารประกอบการประเมินภายในและ สมศ. ระดับขั้นพื้นฐาน  
ปีการศึกษา 2555 (15 มาตรฐาน)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐาน  
และประเมินคุณภาพการศึกษา.
- สุชาติ ใจภักดี. (2550). *รูปแบบของค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย*.  
วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. พิษณุโลก มหาวิทยาลัย  
นเรศวร.
- สุพิตรรา เศลวัฒน์กุล. (2550). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษา  
ตามแนวทศพิทธาธรรม*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สาขาวิชาอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ:  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุภมาส อังสุโชติ. (2554). *สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรม-ศาสตร์ : เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL*. กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.
- สุมาลี สังข์ศรี. (2548). *การพัฒนาชุมชนเมืองแห่งการเรียนรู้สำหรับสังคมไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาระบบการเรียนรู้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุรัตน์ ดวงชาทม. (2549). *การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุวิทย์ มูลคำ. (2551). *กลยุทธ์การสอนคิดเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สุวิทย์ วงษาไส. (2555). *การวิจัยเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้และการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติเพื่อสร้างเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาครัฐ*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. (2545). *การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.
- หวน พิณรุฬห์ (2549). *นักบริหารมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์การพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อมรรัตน์ ภิญญอนันตพงษ์ .(2546). *การพัฒนารูปแบบความร่วมมือทางวิชาการด้านการเรียนการสอนระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อังคณา นาสารี. (5 พฤษภาคม 2555). *ทำอย่างไรโรงเรียนของเราจะเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้*. เข้าถึงได้จาก [http://rkanung.blogspot.com/2012/05/blog-post\\_05.html](http://rkanung.blogspot.com/2012/05/blog-post_05.html).
- เอกพล สุมานันทกุล. (2553). *การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสุमानัน จังหวัดสมุทรปราการ*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด.สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2545). *การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทุมพร จามรมาน (2540). “การจัดอันดับมหาวิทยาลัยกับการประกันคุณภาพการศึกษา” ใน *จุฬาลงกรณ์วารสาร*. 10(37) : 97-129 กรกฎาคม 2540.
- อุทุมพร ทองอุไทย จามรมาน. (2531). *การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณลักษณะ*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: พันธุ์ พับปลิซซิง.

- Argyris, C.. (1999). *On organizational learning, second edition*. Oxford, UK: Blackwell.
- Baldygo, R. S. (2003). *Cascading of Transformational Leadership, In American community Colleges*. Proquest–Dissertation Abstracts. Nova Southeastern University: AAT.
- Ben, F. (2005). *Knowledge Management Synergy*. (Online). Available: <http://www.providersedge.com/kma>.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons.
- Brandt, R. (2003). *Is this school a learning organization? 10 ways to tell?*. Retrieved May 6, 2015, from [http://www.nsde.org/library/Jsdb/brandt\\_241.html](http://www.nsde.org/library/Jsdb/brandt_241.html).
- Buffum, A., Mattos, M., & Weber, C. (2009). *Pyramid response to intervention: RTI, professional learning communities, and how to respond when students don't learn*. Bloomington, IN: Solution Tree.
- Bottani, N., & Walberg, H. (1994). International educational indicators. In Husen, T. And Postlethwaite, T.N. (Eds.) *International encyclopedia of education*. 2<sup>nd</sup> ed., pp. 2984 – 2989) New York: Elsevier Science.
- Butcher, G., and Others. (2001). *The School as Learning Organization*. Available : [http://www.netsquirrel.com/pepperdine/edc\\_634/km/school\\_as\\_lo.html](http://www.netsquirrel.com/pepperdine/edc_634/km/school_as_lo.html).
- Cameron, K.S. and D.R. Ettington, (1988). *The conceptual foundations of organizational culture Higher education*. Handbook Theory Res., 4: pp.429–447.
- Chrisman, N.R. (2005). “Full circle: more than just social implications of GIS”. *Cartographica*, 40(4): pp.23–25.
- Collins, D. (1998). *Organizational Change: Sociological Perspectives*. Routledge.
- Collins, E. T. (2006). *Collins Essential Thesaurus*. 2<sup>nd</sup> Edition. Harper Collins Publishers 2005, 2006 Retrieved on May 7, 2015 From <http://www.thefreedictionary.com/indicator>
- Cunningham, W.G., & Cordeiro, P. A. (2003). *Educational leadership: a problem–based approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- Daft, R. L. (1998). *Organization Theory and Design*. (6<sup>th</sup> ed.). Ohio: South–Western College Publishing.

- Dess, G.G. & Miller, A. (1993). *Strategic management*. Singapore: McGraw–Hill, Inc.
- DuFour, R., & Marzano, R. J. (2009). High–leverage for principal leadership. *Educational Leadership*, 66(5), pp.62–68.
- DuFour, R. (2004). What is a professional learning community: *Educational Leadership*. 61(8) : pp.6–11.
- DuFour, R., DuFour, R., & Eaker, R. (2008). *Revisiting Professional Learning Communities at Work: New Insights for Improving Schools*, Bloomington, IN: Solution Tree Press.
- Ducanis, A. J. (1970). “The Possible Uses of the Delphi Techniques in IR and Planning in Higher Education”. *Instructional Research and Communication in Higher Education*. 10(Annual Forum 1970): p.154.
- Farrell, A. M. & J. M. (2009). “Factor Analysis and Discriminant Validity: A Brief Review of Some Practical Issues” *Australia–New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC)*, December, Melbourne, Australia.
- Ferguson, G. A. (1981). *Statistical Analysis in Psychology and Education*. 6<sup>th</sup> ed. Singapore: McGraw–Hill International Book Co.
- Fleming, K. Y. (2007). *Soulful leadership: Leadership characteristics of spiritual leaders contributing to increased meaning in life and work*. New York: University of Phoenix.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey–Bass.
- Garvin, D. A. (1998). The processes of organization and management. *Sloan Management Review*, 39(4): pp. 33–50.
- Gephart, M. & others. (1996). “Learning organization come alive” in *Training and Development*. 50(112), pp.34–35.
- Haberman, M. (2004). *Creating effective schools in failed urban districts*. Myriad. University of Wisconsin–Milwaukee
- Hipp, K. K., Huffman, J. B., Pankake, A. M., & Olivier, D. F. (June, 2008). Sustaining professional learning communities: Case studies. *Journal of Educational Change*, 9(2), pp.173–195.
- Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory.

- Holsti, O. R. (1969). *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*. Reading, MA : Addison–Wesley.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2001). *Educational Administration : Theory, Research and Practice*. 6<sup>th</sup> ed. New York: Mc Graw–Hill.
- Jensen, C. (1996). *Delphi in Depth: Power Techniques from the Experts* Berkeley. Singapore : McGraw–Hill.
- Johnson, P. L. (1993). *ISO 900 Meeting the New International Standard*. Singapore: McGraw–Hill.
- Johnson, E. (2009). *An Analysis of the relationship of professional learning community implementation in Texas high schools and student achievement*. Dissertation Doctor of education.
- Johnstone, J. N. (1981). *Indicators of Education Systems*. London: The Anchor Press.
- Kaiser, S. M. (2000). *Mapping the learning organization : Exploring a model of organizational learning*. Ph.D. Dissertation, Louisiana State University, U.S.A.
- Karsten, S., Vocken, E. & Voorthuis M. (2000). “Dutch Primary School and The Concept of the Learning Organization.” In *The Learning Organization*. 7(3). July–September : pp.145–155.
- Leon, A. D. and Posner S. C. (2006). *Marketing Research*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley and Sons.
- Lieberman, A. and Miller, L. (2005). “Teachers as leaders essays” in *The Educational Forum*, 69(2), pp.151–162.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw–Hill.
- Marquardt, M.J. and & Reynolds, A. (1994). *The Global learning organization*. New York: Irwin.
- Murry, J. W., & Hammons, J. O. (1995). “Delphi: A versatile methodology for conducting qualitative research” in *The Review of Higher Education*, 18(4), pp.423–436.
- Nicholsen, N. (1995). *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organization Behavior*. Cambridge: Blackwell.
- Perkins, D. (2002). *Mineralogy*. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.

- Razik, T. A. & Swanson, A. D.,(2001). *Fundamental concepts of educational leadership*. 2<sup>nd</sup> ed., New Jersey: Merrill Prentice–Hall.
- Robbins, S. P. (1998). *Organization Behavior*. 8<sup>th</sup>ed. Singapore: Prentice Hall.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organizational*. New York : Doubleday.
- Serjiovanni, T. J. (2001). *The Principal: A Reflective Practice Perspective*. 4<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn & Bacon.
- The American Heritage. (2004). *Dictionary of the English Language*. Fourth Edition, Houghton Mifflin Company [Online]. Available: <http://www.answers.com/topic/innovation> [2015, June 7].
- Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (1995). *Strategic management : Concept and Cases*. 8th ed. New York : Business.
- Turoff, M.,& Hiltz, S. R. (1995). “Software Design and the Future of the Virtual Classroom.” *Journal of Information Technology for Teacher Education*. 4(2): pp.197–215.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*. San Francisco: Jossey–Bass.
- Wendell L. F, Cecil H. B, Jr. (1990). *Organization development : behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice–Hall.
- Wheelen, T. L. & Hunger, D.J. (2002). *Strategic Management and Business Policy*, 8<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice – Hall.
- Witkin, B. R.; & Altschuld, J. W. (1995). *Planning and Conducting Needs Assessments : A Practical Guide*. Thousand Oaks: Sage.
- Wong, W. F. (2000). Prevention of secondary brain injury. *Critical Care Nurse*, 20(5), pp.18–26.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ภาคผนวก ก

คู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

คู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่ง  
การเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย

ภูมิภัทร กลางโคตร

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## คำนำ

คู่มือการใช้ “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เล่มนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งหวังให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรู้ความเข้าใจและร่วมมือกันดำเนินงานโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ คู่มือเล่มนี้ประกอบด้วย คำชี้แจง วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ บทนำ กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ บทบาทและหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตลอดจนหน่วยงานอื่น จะนำกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นี้ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ภูมิภัทร กลางโคตร

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ.....	ก
สารบัญ.....	ข
คำชี้แจง.....	ค
วัตถุประสงค์.....	ง
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	ง
ตอนที่ 1 บทนำ.....	1
ตอนที่ 2 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	4
ตอนที่ 3 การดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	8
ตอนที่ 4 บทบาทและหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ....	11
บรรณานุกรม.....	35

## คำชี้แจง

คู่มือการใช้ “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เล่มนี้ เป็นแนวทางแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องนำไป บริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะต้องดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษาคู่มือการใช้ “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้

2. ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ร่วมวางแผนในการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ร่วมดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยทำงานเป็นทีม ภายใต้หลักการประชาธิปไตย

4. ผู้ปกครองและชุมชนให้การสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหาร วิทยาลัยเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



## วัตถุประสงค์

คู่มือการใช้ “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและชุมชน เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนในการดำเนินงานโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. เพื่อเป็นแนวทางแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีแท้จริง

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

คู่มือการใช้ “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” มีประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ดังนี้

1. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนในการดำเนินงานโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## ตอนที่ 1

### บทนำ

การศึกษาเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญในการพัฒนาประเทศเพื่อความเจริญของชาติ เป็นเครื่องมือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งค่านิยม เจตคติ และวัฒนธรรมในสังคมทุกระดับ พัฒนาประชากรของชาติให้มีความรู้ ความสามารถ มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย และจิตใจ มีสติปัญญา มีคุณธรรมจริยธรรม และมีวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ ทำให้มนุษย์อยู่ด้วยกันในสังคมได้อย่างปกติสุข ประชากรของประเทศมีคุณภาพสูงขึ้น มีพลังสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสม คุณภาพของประชากรในชาติ จึงขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของการจัดการศึกษา (เครือศรี วิเศษสุวรรณภูมิ, 2552, หน้า 1) โดยสถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาผู้เรียนและผลิตกำลังคนให้มีศักยภาพที่จะช่วยพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันด้านเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีกับนานาประเทศได้ เพราะเป็นหน่วยงานที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างผู้เรียนให้มีคุณภาพเป็นคนดี เป็นคนเก่ง และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ดังนั้นในการปฏิรูปการศึกษาสิ่งที่ต้องทำคือการสร้างให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง

ประเทศไทยได้พัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (แก้ไขเพิ่มเติม) พ.ศ.2545 ซึ่งเป็นการปฏิรูปการศึกษาของประเทศครั้งสำคัญ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนการศึกษาทั้งระบบ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก., 19 สิงหาคม 2542, หน้า 12) มาตรา 39 และ 40 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาครบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหาร งานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของแต่ละสถานศึกษาทำหน้าที่กำกับ และส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา นั่นก็หมายความว่า ทั้งเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนจะมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษามากขึ้น ซึ่งจะเป็นการจัดการศึกษาให้สามารถ

ตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคมได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด ในการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นรัฐบาลได้ประกาศนโยบายการปฏิรูปการศึกษารอบสอง (พ.ศ.2552-2561) ซึ่งมีจุดเน้นคือการปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นระบบให้คนไทยเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ โดยมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 4 ด้าน คือ 1) การพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ที่มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ตั้งแต่ปฐมวัย 2) การพัฒนาคุณภาพของครูยุคใหม่ 3) การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่เพื่อให้สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และ 4) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ที่มีมุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา รวมทั้งการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยมุ่งหวังพัฒนาเด็กไทยให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข ภาพของเด็กไทยในอนาคตต้องเป็นผู้มีความสามารถในการคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น ก้าวไกลสู่สากล และเป็นพลเมืองดี (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552, หน้า 26) ผลจากนโยบายการปฏิรูปการศึกษารอบสองทำให้มีการปรับโครงสร้างอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งระบบ เพื่อให้สอดคล้องและรองรับกับการกระจายอำนาจบริหารการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา สถานศึกษาจะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การหรือรูปแบบการทำงานของสถานศึกษาจากการที่เคยคอยรับคำสั่งหรือต้องรอคำสั่งจากหน่วยงานในระดับที่สูงกว่ามาเป็นการบริหารโดยการริเริ่มด้วยตนเองและสนองความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนจะเข้ามามีบทบาท มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยตรงมากขึ้น มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารโรงเรียนแบบเบ็ดเสร็จ มีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการตัดสินใจและการสั่งการเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในทุกด้านทั้งด้านหลักสูตร การเงิน งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป (มังกร ทศวงษา, 2547, หน้า 2)

ผลจากการกระจายอำนาจดังกล่าวทำให้สถานศึกษามีความตื่นตัวในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม ได้มีการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษากันอย่างแพร่หลาย โดยมีหลักการคือความสำเร็จของสถานศึกษาเกิดจากความร่วมมือกันของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (ทิพากร ธงศรี, 2553, หน้า 2) เป็นแนวคิดที่มุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระยะยาว เน้นการพัฒนาโดยการเริ่มที่ตัวบุคคลผ่านการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองและองค์กร ในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างและกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม มีการส่งเสริมและพัฒนา

การเรียนรู้ของผู้บริหารและสมาชิกทุกคนในองค์กร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญในการศึกษาค้นคว้า หาแนวทาง วิธีการ หรือรูปแบบในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การปรับองค์กร การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศองค์กรที่เป็นแบบเปิดแบบมีส่วนร่วม (วิสุทธิ แวนแก้ว, 2554, หน้า 3) โรงเรียนแห่งการเรียนรู้จะเจริญก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนนั้น ต้องอาศัยบุคลากรในโรงเรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 207) มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตามความเชื่อที่ว่า คนยิ่งเรียนรู้ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนเองออกไป (วิโรจน์ สารรัตน์, 2548, หน้า 11-12) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงได้มอบนโยบายให้สถานศึกษาในสังกัดดำเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ 2552 โดยกำหนดพันธกิจคือให้สถานศึกษาพัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพของผู้เรียนมุ่งสู่มาตรฐานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และให้ยกระดับคุณภาพสถานศึกษาสู่มาตรฐานการศึกษาของชาติ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1, 2553, หน้า 6 และ 24) การบริหารสถานศึกษาเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกลับไม่ทำให้คุณภาพของผู้เรียนพัฒนาดีขึ้นโดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ดังจะเห็นได้จากผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ปีการศึกษา 2557 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีเพียงวิชาสุขศึกษาและพลศึกษาเท่านั้นที่คะแนนเฉลี่ยเกิน 50 คะแนน (59.32 คะแนน) (สำนักทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 17 มีนาคม 2558, ออนไลน์) สำหรับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 นั้น มีวิชาที่คะแนนเฉลี่ยเกิน 50 คะแนนคือ วิชาภาษาไทย (50.76 คะแนน) และวิชาสุขศึกษาและพลศึกษา (51.94 คะแนน) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความไม่มีประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนทั่วประเทศ (สำนักทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 19 มีนาคม 2558, ออนไลน์)

เพื่อหาแนวทางพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา กลยุทธ์การบริหารเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพร่วมสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## ตอนที่ 2

### กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

#### องค์ประกอบที่ 1 วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ คือ บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ

#### องค์ประกอบที่ 2 พันธกิจ

พันธกิจ มี 10 ข้อ ได้แก่

1. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน
2. เรียนรู้ร่วมกัน
3. ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
4. กำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม
5. สร้างความร่วมมือของบุคลากร
6. ทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้
7. สร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน
8. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน
9. ใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน
10. ใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน

### องค์ประกอบที่ 3 เป้าประสงค์

เป้าประสงค์ มี 10 ข้อ ได้แก่

1. บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน
2. บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน
3. บุคลากรดำเนินงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน
4. โรงเรียนมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม
5. บุคลากรมีความร่วมมือในการทำงาน
6. บุคลากรทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้
7. บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน
8. โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน
9. ผู้บริหารและครูใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการดำเนินงาน
10. ผู้บริหารและครูใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน

### องค์ประกอบที่ 4 ประเด็นกลยุทธ์ มี 4 ประเด็น ประกอบด้วย

#### ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้

มี 3 กิจกรรม ประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 1.1 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน  
มีวิธีดำเนินการดังนี้

- 1) จัดอบรม/สัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากร
- 2) ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม/สัมมนาที่หน่วยงานอื่นจัด

กิจกรรมที่ 1.2 การเรียนรู้ร่วมกัน

- 1) จัดประชุมบุคลากรเพื่อชี้แจงแนวปฏิบัติในการเรียนรู้ร่วมกัน
- 2) ผู้รับผิดชอบกิจกรรมทุกกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อเรียนรู้

ร่วมกันก่อนการดำเนินกิจกรรม



กิจกรรมที่ 1.3 ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาร่วมกัน มีวิธีดำเนินการดังนี้

- 1) ผู้รับผิดชอบกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อเรียนรู้ร่วมกันก่อนการดำเนินงาน
- 2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินงานร่วมกันตามบทบาทหน้าที่ และแก้ไขปัญหาร่วมกัน

## ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม

มี 2 กิจกรรม ประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียน มีวิธีดำเนินการดังนี้

- 1) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์โรงเรียน
- 2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบและปฏิบัติตามค่านิยมและวิสัยทัศน์โรงเรียน

กิจกรรมที่ 2.2 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวิธีดำเนินการดังนี้

- 1) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำปฏิทินดำเนินงานตามกลยุทธ์

## ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ

มี 3 กิจกรรม ประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 3.1 การทำงานงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้ มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

- 1) ผู้รับผิดชอบกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อชี้แจงรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน และบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2) ก่อนจัดกิจกรรมผู้รับผิดชอบจัดประชุมคณะทำงานเพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน (BAR)

3) มีการซักซ้อมก่อนจัดกิจกรรม

4) เมื่อเสร็จสิ้นการจัดกิจกรรมคณะทำงานประชุมสรุปผลการดำเนินงาน (AAR)

กิจกรรมที่ 3.2 การสร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1) จัดประชุมอบรม/สัมมนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการสร้างขวัญกำลังใจ

2) สร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงานแก่ผู้ดำเนินงาน

กิจกรรมที่ 3.3 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1) จัดซื้อ / จัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน

2) ส่งบุคลากร/จัดอบรมบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

สารสนเทศ

3) นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน

**ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้**

มี 2 กิจกรรม ประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 4.1 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของครูและผู้บริหาร มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบสนับสนุนแก่ครูและผู้บริหาร

2) ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมสัมมนาการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

3) ครูและผู้บริหารทุกคนใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการดำเนินงาน  
โรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

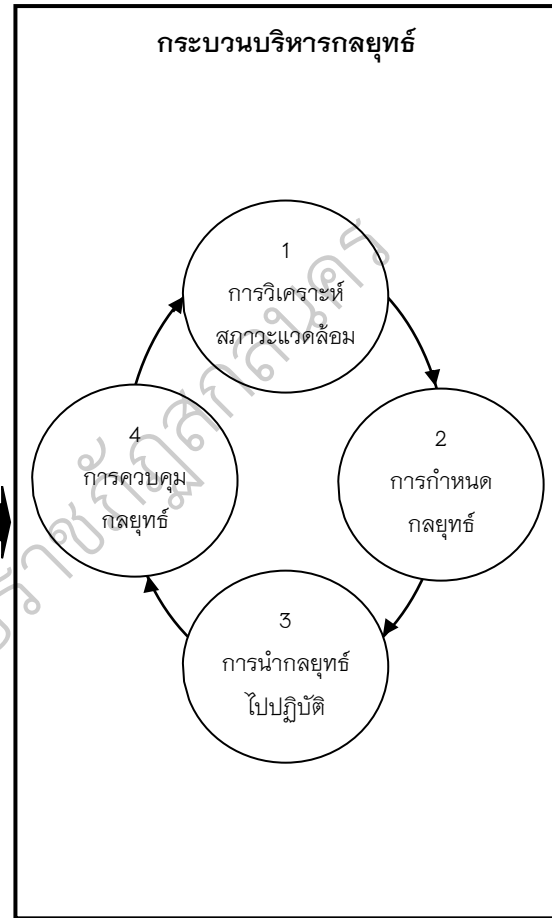
กิจกรรมที่ 4.2 การนำวิธีการจัดการความรู้มาดำเนินงาน มีวิธีดำเนินการ  
ดังนี้

- 1) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้แก่ครูและผู้บริหาร
- 2) ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมสัมมนาด้านการจัดการความรู้
- 3) ครูและผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงานโรงเรียน  
เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ดังภาพประกอบ 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

<b>กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ</b>
<b>1.วิสัยทัศน์</b> บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ
<b>2.พันธกิจ</b> 1) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน 2) เรียนรู้ร่วมกัน 3) ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน 4) กำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม 5) สร้างความร่วมมือของบุคลากร 6) ทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้ 7) สร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน 8) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน 9) ใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน 10) ใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน
<b>3.เป้าประสงค์</b> 1) บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน 2) บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน 3) บุคลากรดำเนินงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน 4) โรงเรียนมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม 5) บุคลากรมีความร่วมมือในการทำงาน 6) บุคลากรทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้ 7) บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน 8) โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน 9) ผู้บริหารและครูใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการดำเนินงาน 10) ผู้บริหารและครูใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน
<b>4. ประเด็นกลยุทธ์</b> ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ มี 3 กิจกรรม ได้แก่ 1) การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม และ 3) การนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม มี 2 กิจกรรม ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียน และ 2) การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ มี 3 กิจกรรม ได้แก่ 1) การทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้ 2) การสร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินงาน และ 3) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ มี 2 กิจกรรม ได้แก่ 1) การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนครูและผู้บริหาร และ 2) การนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน



ภาพประกอบ 1 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

<b>โรงเรียนแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ</b>
การมีวิสัยทัศน์ร่วม
การเรียนรู้ร่วมกัน
การทำงานเป็นทีม
การมีภาวะผู้นำ
การเรียนรู้และพัฒนาองค์กรร่วมกัน
การมีระบบโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงาน
การมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้
การนำสื่อเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการบริหาร

### ตอนที่ 3

## การดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

### ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โรงเรียนจะดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

#### ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การบริหารงานขององค์กร ทั้งปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคทั้งภายในและภายนอก องค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพปัจจัยที่เรียกว่า SWOT Analysis โดยดำเนินการ ดังนี้

1. จัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของโรงเรียน
2. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันวิเคราะห์จุดแข็ง หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานภายในองค์กร เช่น การบริหาร การเงิน ทรัพยากร เป็นต้น
3. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันวิเคราะห์จุดอ่อน หมายถึง สิ่งที่ทำให้การดำเนินงานภายในองค์กรที่ไม่สามารถกระทำได้ดี จะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร
4. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันวิเคราะห์โอกาส หมายถึง สภาวะแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมภายนอก เช่น สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขัน เป็นต้น

5. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันวิเคราะห์อุปสรรค หมายถึง สภาวะแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี และการแข่งขัน เป็นต้น
6. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันสรุปและนำเสนอผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของโรงเรียน

## ขั้นที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กรสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โรงเรียนจะดำเนินการ ดังนี้

1. จัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดกิจกรรมแต่ละกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน

## ขั้นที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินงานตามกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ โรงเรียนดำเนินการ ดังนี้

1. โรงเรียนออกคำสั่งมอบหมายงานรับผิดชอบให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาในการดำเนินงานแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน
2. จัดประชุมผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อชี้แจงการดำเนินงานแต่ละกิจกรรมก่อนการดำเนินงาน

3. จัดสรรทรัพยากรและงบประมาณสำหรับการดำเนินงานแต่ละกิจกรรม  
อย่างเพียงพอและทันตามกำหนด

4. โรงเรียนดำเนินงานแต่ละกิจกรรมของกลยุทธ์ตามปฏิทินที่ได้กำหนดไว้

#### ขั้นที่ 4 การควบคุมกลยุทธ์

การควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง การติดตามผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์และ  
ประเมินผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กร โรงเรียนดำเนินการ ดังนี้

1. โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการวัดและประเมินผลการดำเนินงานแต่ละกิจกรรม
2. คณะกรรมการวัดและประเมินผลการดำเนินงานแต่ละกิจกรรมอย่างจริงจัง  
และเป็นกัลยาณมิตร
3. โรงเรียนรายงานผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ให้หน่วยงานและผู้มีส่วน  
เกี่ยวข้องทราบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



## ตอนที่ 4

### บทบาทและหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ในการบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นั้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

#### บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ศึกษาคู่มือการใช้ “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้
2. จัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของโรงเรียน
3. ร่วมสรุปและนำเสนอผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของโรงเรียน
4. จัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
6. ร่วมกำหนดกิจกรรมแต่ละกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

7. ร่วมจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน
8. ออกคำสั่งมอบหมายงานรับผิดชอบให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาในการดำเนินงานแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน
9. กำกับติดตามให้ผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมจัดประชุมผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อชี้แจงการดำเนินงานก่อนการดำเนินงาน
10. อนุมัติการใช้จ่ายเงินและสนับสนุนทรัพยากรสำหรับการดำเนินงานแต่ละกิจกรรมอย่างเพียงพอและทันตามกำหนด
11. กำกับติดตามการดำเนินงานแต่ละกิจกรรมของกลยุทธ์ให้ดำเนินการตามปฏิทินที่ได้กำหนดไว้
12. แต่งตั้งคณะกรรมการวัดและประเมินผลการดำเนินงานแต่ละกิจกรรม
13. ร่วมวัดและประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานแต่ละกิจกรรม
14. รายงานผลการดำเนินงานแต่ละกิจกรรมตามกลยุทธ์ให้หน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ
15. แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ เมื่อเสร็จการดำเนินกิจกรรมทุกกิจกรรม
16. จัดประชุมเพื่อสรุปและรายงานผลการบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ
17. รายงานการบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพให้หน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ

### **บทบาทและหน้าที่ของครูและบุคลากรทางการศึกษา**

1. ศึกษาคู่มือการใช้ “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้
2. ร่วมประชุมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของโรงเรียน

3. ร่วมสรุปและนำเสนอผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของโรงเรียน
4. ร่วมประชุมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน  
เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน  
เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
6. ร่วมกำหนดกิจกรรมแต่ละกลยุทธ์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้
7. ร่วมจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน
8. ร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานแต่ละกิจกรรมตามที่ได้รับมอบหมาย
9. ร่วมประชุมผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อรับฟังคำชี้แจงการดำเนินงานก่อนการ  
ดำเนินงาน
10. ร่วมวัดและประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานแต่ละกิจกรรม
11. ร่วมรายงานผลการดำเนินงานแต่ละกิจกรรมตามกลยุทธ์ให้หน่วยงานและ  
ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ
12. ร่วมประชุมเพื่อสรุปและรายงานผลการบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ
13. ร่วมรายงานการบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ  
ให้หน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ

### บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ศึกษาคู่มือการใช้ “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้
2. ร่วมประชุมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร  
ทางการศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม  
ของโรงเรียน
3. ร่วมสรุปและนำเสนอผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของโรงเรียน

4. ร่วมประชุมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน  
เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน  
เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
6. ร่วมกำหนดกิจกรรมแต่ละกลยุทธ์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้
7. ร่วมจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน
8. ร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานแต่ละกิจกรรมตามที่ได้รับมอบหมาย
9. ร่วมประชุมผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อรับฟังคำชี้แจงการดำเนินงานก่อน  
การดำเนินงาน
10. กำกับติดตามการดำเนินงานแต่ละกิจกรรมของกลยุทธ์ให้ดำเนินการ  
ตามปฏิทินที่ได้กำหนดไว้
11. ร่วมวัดและประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานแต่ละกิจกรรม
12. ร่วมรายงานผลการดำเนินงานแต่ละกิจกรรมตามกลยุทธ์ให้หน่วยงานและ  
ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ
13. ร่วมประชุมเพื่อสรุปและรายงานผลการบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ
14. ร่วมรายงานการบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ  
ให้หน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ

## บรรณานุกรม

- เครือศรี วิเศษสุวรรณภูมิ. (2552). “ภาวะผู้นำทรงพลัง : มิติใหม่ในการสร้างพลัง  
การเปลี่ยนแปลง” เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ พลังการ  
เปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา. ปัตตานี:  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ทิพากร ธงศรี. (2553). พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาอำเภอพัฒนานิคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1.  
วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูป  
การศึกษา.*  
พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: แอล.ที.เพรส.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. (2542). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 116  
ตอนที่ 74 ก., หน้า 1-23. 19 สิงหาคม 2542
- มังกร ทศวงษา. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการดำเนินงานและความสำเร็จของ  
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาสกลนครเขต 1.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสกลนคร.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2548). *โรงเรียนการบริหารสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.*  
พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิสุทธิ แฉ่นแก้ว. (2554). *สภาพการพัฒนาย่างยั่งยืนของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียน  
เป็นฐานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์เขต 3.*  
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยรังสิต.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1. (2553). *รายงานผลการดำเนินงานปีงบประมาณ  
2552.* นครพนม: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). *การปฏิรูปการศึกษารอบที่ 2  
(พ.ศ.2552-2561).* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

- สำนักทดสอบการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2558). *ค่าสถิติพื้นฐานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2557*. เข้าถึงได้จาก <http://www.onetresult.niets.or.th/AnnouncementWeb/Notice/FrBasicStat.aspx>, (เข้าถึงเมื่อ 20 มีนาคม 2558).
- \_\_\_\_\_. (2558). *ค่าสถิติพื้นฐานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2557*. เข้าถึงได้จาก <http://www.onetresult.niets.or.th/AnnouncementWeb/Notice/FrBasicStat.aspx>. (เข้าถึงเมื่อ 20 มีนาคม 2558).

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการดำเนินการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี





ที่ ศธ ๐๕๔๑.๑๒/ว ๘๓๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๒๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี  
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๐ กันยายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ประธานกรรมการการศึกษาและกีฬา

ด้วย นายภูมิภัทร กลางโคตร นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การบริหาร เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทองศักดิ์ คุ้มไชน้ำ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ และ ดร.พรเทพ เสถียรหมเพ็ก เป็นกรรมการที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาดังกล่าวได้สัมภาษณ์ท่าน ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะ ประสานวัน - เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวิจัย รักษาราชการแทน  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒



ที่ ศธ ๐๕๔๖.๑๒/ว ๘๓๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๐ กันยายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิแบบเดลฟาย

เรียน ดร.พนมศักดิ์ สุคันธา

ด้วย นายภูมิภัทร กลางโคตร นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การบริหาร เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ และ ดร.พรเทพ เสถียรนพเก้า เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาดังกล่าวได้สัมภาษณ์ท่านแบบเดลฟาย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ จะประสาน วัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวิจัย รักษาราชการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๒๗๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนสกลนคร - อุดรธานี  
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๕ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายภูมิภัทร กลางโคตร นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทองศักดิ์ คุ้มไชน้ำ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เห็งสวัสดิ์ และ ดร.พรเทพ เสถียรนพเก้า เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านได้โปรดให้นักศึกษาดังกล่าวเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

K. amn

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภานล)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๕ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒

“ปวงข้าพระพุทธเจ้า ขอโน้มเกล้าโน้มกรท่อม รำลึกในพระมหากรุณาธิคุณหาที่สุดมิได้”



ที่ ศอ ๐๕๑๖.๑๖/ว ๓๓๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๓ ถนนสกลนคร - คูหาธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๐ พฤษภาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาระผู้บริหารและบุคลากร

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนครพนมวิทยาคม

ด้วย นายภูมิภัทร กลารโคตร นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารเพื่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทงศักดิ์ คู่มไช้มน้ำ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาโร เท็งสวัสดิ์ และ ดร.พรเทพ เสถียรนพเก้า เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านและบุคลากรของท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาดังกล่าวได้สัมภาระท่านและบุคลากร ของท่าน ทั้งนี้ผู้สัมภาระจะประสานวัน - เวลาที่ท่านและบุคลากรของท่านสะดวกในการให้สัมภาระนี้ อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายภคพล คดีวัฒน์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๙ ๓๓๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๙ ๐๐๓๒



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๓๔๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี  
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๕ พฤษภาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุภกิจ ศรีปัดดา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด
  ๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
  ๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายภูมิภัทร กลางโคตร นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาไร เพ็งสวัสดิ์ และ ดร.พรเทพ เสถียรนพเก้า เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์และประเมินเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์ที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*H. amur*

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภานล)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## ภาคผนวก ค

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ให้สัมภาษณ์

- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ
- รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์การศึกษาพหุกรณีโรงเรียนต้นแบบ
- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนากลยุทธ์ฯ โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง
- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย
- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมในการนำไปใช้ของคู่มือการใช้กลยุทธ์ฯ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	ดร.ดวง อัมตะไชย	สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ
2	รองศาสตราจารย์ ดร.เจตห้ำ สุนทรวิภาค	อาจารย์วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
3	รองศาสตราจารย์ ดร.สมคิด สร้อยน้ำ	ประธานบริหารหลักสูตรปริญญาเอก สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
4	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตติรัตน์ แสงเลิศอุทัย	อาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
5	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล พุฒคำ	ประธานสาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
6	ดร.อนุรักษ์ อุปพงษ์	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 23 (สกลนคร)
7	ดร.ทวีศิลป์ สารแสน	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 40 (เพชรบูรณ์)
8	ดร.สุรพล บุญมีทองอยู่	ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองแวงวิทยา อำเภอบ้านแพง จังหวัดนครพนม
9	ดร.นิยม ไผ่ใสภา	ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกสว่างประชาสรรค์ อำเภอลาปาก จังหวัดนครพนม

### รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์การศึกษาพหุกรณีโรงเรียนต้นแบบ

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	นายอนันต์ สุวรรณหงษ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนนครพนมวิทยา อำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม
2	นายประเสริฐ มุลสิงห์	รองผู้อำนวยการโรงเรียนนครพนมวิทยาคม อำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม
3	นางจิรายุ ลีศิริวงษ์เจริญ	ครูเชี่ยวชาญ โรงเรียนนครพนมวิทยาคม อำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม
4	นายสมชาย ยิ่งคำแหง	ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนครพนมวิทยาคม อำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม
5	นางบานเย็น วงค์สะอาด	ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนครพนมวิทยาคม อำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม
6	นายสุรชาติ รัตมี	ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนครพนมวิทยาคม อำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม
7	นายสุเทพ อติวรรณกุล	ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนนครพนมวิทยาคม อำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม
8	นางบุญหนา บุญเรือง	ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์
9	นายไกรวรรณ แสงชมพู	รองผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์
10	นายจำนง เศษฤทธิ์	ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์จังหวัดมุกดาหาร
11	นายศักดิ์ถาวร วรชิน	ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์จังหวัดมุกดาหาร
12	นายประยงค์ จันทยุทธ	ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์จังหวัดมุกดาหาร

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
13	นางคณิศ นนทาร์ักษ์	ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์จังหวัดมุกดาหาร
14	นายอารีย์ อัยวรรณ	กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์จังหวัดมุกดาหาร
15	นายชนิด ทองอาจ	ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองแวงวิทยาคม อำเภอหนองสูง จังหวัดมุกดาหาร
16	นายสุรจิตร์ บุรัตน์	รองผู้อำนวยการโรงเรียนหนองแวงวิทยาคม อำเภอหนองสูง จังหวัดมุกดาหาร
17	นายเฉลิมชัย ชาญเฉลิม	ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองแวงวิทยาคม อำเภอหนองสูง จังหวัดมุกดาหาร
18	นางสาวปุกนยาพร ผิวขำ	ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองแวงวิทยาคม อำเภอหนองสูง จังหวัดมุกดาหาร
19	นายสมาน ฤทธิน้ำคำ	ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองแวงวิทยาคม อำเภอหนองสูง จังหวัดมุกดาหาร
20	นางบังอร สุวรรณพันธ์	ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองแวงวิทยาคม อำเภอหนองสูง จังหวัดมุกดาหาร
21	นายมานิตย์ มหาวงศ์	ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนหนองแวงวิทยาคม อำเภอหนองสูง จังหวัดมุกดาหาร

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	รองศาสตราจารย์ ดร.สุวกิจ ศรีปัดถา	อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์
2	รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์	อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
3	นายโกศล ฐานะ	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 27
4	ดร.ปทุมกาญจน์ ภูเงิน	ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองกุงศรีวิทยาคาร อำเภอหนองกุงศรี จังหวัดกาฬสินธุ์
5	ดร.เฉลิมชัย แก้วมณีชัย	ผู้อำนวยการโรงเรียนเรณูนครวิทยานุกูล อำเภอเรณูนคร จังหวัดนครพนม

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง  
(Modified Delphi Technique)

ลำดับที่	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง
1	ดร.พนมศักดิ์ สุคันธา	นักวิชาการอิสระ
2	ดร.อิสริย์ ศรีแสงจันทร์	นักวิชาการอิสระ
3	รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาธ เนืองเฉลิม	อาจารย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม
4	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ศรีพุทธรินทร์	อาจารย์มหาวิทยาลัยนครพนม อำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม
5	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุดม จำรัสพันธ์ุ์	อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
6	ดร.พนายุทธ เขยบาล	อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี อำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี
7	นายปริญญา ธรเสนา	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 22 อำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม
8	นายสมชัย อุมะวรรณ	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 22 อำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม
9	ดร.วิชาญ เกษเพชร	ผู้อำนวยการโรงเรียนเวงใหญ่พิทยาสรรค์ อำเภอเมืองมุกดาหาร จังหวัดมุกดาหาร
10	นายประหยัด วังวร	ผู้อำนวยการโรงเรียนธาตุพนม อำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม
11	นายบุญมี พุ่มจันทร์	ผู้อำนวยการโรงเรียนบึงคำวิทยาคม อำเภอเลิงนกทา จังหวัดยโสธร
12	นายเรืองยศ ธนาธิปดี	ผู้อำนวยการโรงเรียนเอือดใหญ่พิทยา อำเภอศรีเมืองใหม่ จังหวัดอุบลราชธานี

ลำดับที่	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง
13	นางทิพวรรณ เสนจันทร์ฉิมชัย	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแพงพิทยาคม อำเภอบ้านแพง จังหวัดนครพนม
14	นายบรรจง ศรีประเสริฐ	ผู้อำนวยการโรงเรียนนาแกสามัคคีวิทยา อำเภอนาแก จังหวัดนครพนม
15	นายพนมเทียน ชมดง	ครู โรงเรียนสารคามพิทยาคม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม
16	ดร.รัตนา คำเพชรดี	ครู โรงเรียนนาแกสามัคคี อำเภอนาแก จังหวัดนครพนม
17	ดร.ชวัลลักษณ์ รัตวิวัฒน์กุล	ครู โรงเรียนกุสุมาลย์พิทยาคม อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร
18	นางอลงกรณ์ สีลาพันธุ์	ครู โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์
19	นายไพรรอด ศิริจันทร์	ครู โรงเรียนอุดรพิทยานุกูล อำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี
20	นางสอนศรี พิลาไชย	ครู โรงเรียนนครขอนแก่น อำเภอเมือง ขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
21	นายทิวา ภาพาน	ครู โรงเรียนนาแกพิทยาคม อำเภอนาแก จังหวัดนครพนม

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมในการนำไปใช้ของคู่มือการใช้กลยุทธ์

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	ดร.ประสพ สุวรรณ	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
2	ดร.วันเพ็ญ นันทะศรี	อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3	ดร.ธนรัตน์ ตีรสวัสดิชัย	ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคโนโลยีพุทธรักษา อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร
4	ดร.กิตติพงศ์ สุวรรณแทน	ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสุวรรณแทน อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร
5	ดร.ตฤณ ศุภโชคอุดมชัย	ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนาแกพิทยาคม อำเภอนาแก จังหวัดนครพนม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



ภาคผนวก ง  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาดอนเมือง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



**แบบตรวจสอบแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ**  
**การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**  
**แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่**  
**การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

**คำชี้แจง**

1. แบบตรวจสอบแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องกับเนื้อหา (Index of Item – Objective Congruence : IOC) สำหรับการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

2. แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของเนื้อหา เป็นแบบสอบถามชนิดตอบสอดคล้อง ไม่แน่ใจ และไม่สอดคล้อง จำนวน 46 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อเสนอนะ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-Ended) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายภูมิภัทร กลางโคตร

นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของเนื้อหา

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้ใช้เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกับเนื้อหาของข้อคำถามแต่ละข้อ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยกำหนดความคิดเห็น ดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหา

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหาหรือไม่

-1 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับเนื้อหา

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ		
	สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1
วิสัยทัศน์			
พันธกิจ			
เป้าประสงค์			
กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ กิจกรรมที่ 1.1 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ในการดำเนินงาน			
กิจกรรมที่ 1.2 การเรียนรู้ร่วมกัน			
กิจกรรมที่ 1.3 ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน			
กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม กิจกรรมที่ 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียน			
กิจกรรมที่ 2.2 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้			
กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ กิจกรรมที่ 3.1 การทำงานงานเป็นทีมที่สามารถทำงานแทนกันได้			
กิจกรรมที่ 3.2 การสร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน			
กิจกรรมที่ 3.3 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน			

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ		
	สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการ ความรู้			
กิจกรรมที่ 4.1 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของครูและผู้บริหาร			
กิจกรรมที่ 4.2 การนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน			

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้เชี่ยวชาญ  
 (.....)  
 วันที่.....เดือน.....ปี.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



## แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

**ชื่อเรื่องงานวิจัย** กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ  
สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

**ผู้วิจัย** นายภูมิภัทร กลางโคตร  
นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

### คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ทงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ	ประธานกรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์	กรรมการ
ดร.พรเทพ เสถียรนพแก้ว	กรรมการ

ชื่อ-สกุลผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

โทรศัพท์.....

E-Mail.....

วันเดือนปีที่ให้สัมภาษณ์.....เวลา.....

สถานที่สัมภาษณ์.....

ผู้สัมภาษณ์.....

## คำชี้แจง

1. การสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ในประเด็นกลยุทธ์ การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. แบบสัมภาษณ์เป็นแบบกึ่งมีโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยจะแจ้งให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ทราบล่วงหน้า โดยขอนัดหมายวัน เวลาและสถานที่ที่จะสัมภาษณ์
3. การสัมภาษณ์ใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตฉบับที่ก และบันทึกเสียง

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการสำคัญในการปฏิบัติที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
2. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ปกครอง รวมพลังร่วมมือกันทำงานเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้
  - 2.1 วิสัยทัศน์ คือ บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ
  - 2.2 พันธกิจ มี 10 ข้อ ได้แก่
    - 1) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน
    - 2) เรียนรู้ร่วมกัน
    - 3) ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
    - 4) กำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม
    - 5) สร้างความร่วมมือของบุคลากร
    - 6) ทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้
    - 7) สร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน
    - 8) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน
    - 9) ใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน
    - 10) ใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน



### 2.3 เป้าประสงค์ มี 10 ข้อ ได้แก่

- 1) บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน
- 2) บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน
- 3) บุคลากรดำเนินงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน
- 4) โรงเรียนมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม
- 5) บุคลากรมีความร่วมมือในการทำงาน
- 6) บุคลากรทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้
- 7) บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน
- 8) โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน
- 9) ผู้บริหารและครูใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการดำเนินงาน
- 10) ผู้บริหารและครูใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน

### 2.4 ประเด็นกลยุทธ์ มี 4 ประเด็น ดังนี้

2.4.1 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม และการนำประสบการณ์ มาแก้ไขปัญหา มี 3 กิจกรรม ประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 1.1 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน มีวิธีดำเนินการดังนี้

- 1) จัดอบรม/สัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากร
- 2) ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม/สัมมนาที่หน่วยงานอื่นจัด

กิจกรรมที่ 1.2 การเรียนรู้ร่วมกัน มีวิธีดำเนินการดังนี้

- 1) จัดประชุมบุคลากรเพื่อชี้แจงแนวปฏิบัติในการเรียนรู้ร่วมกัน
- 2) ผู้รับผิดชอบกิจกรรมทุกกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อเรียนรู้ร่วมกันก่อนการดำเนินกิจกรรม

กิจกรรมที่ 1.3 การดำเนินงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

- 1) ผู้รับผิดชอบกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อเรียนรู้ร่วมกันก่อนการดำเนินงาน
- 2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินงานร่วมกันตามบทบาทหน้าที่ และแก้ไขปัญหาพร้อมกัน

2.4.2 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การสร้างความร่วมมือของบุคลากร การร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การสร้างความศรัทธาในวิสัยทัศน์ และการยอมรับ ทูมเท และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร มี 2 กิจกรรม ประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียน มีวิธีดำเนินการดังนี้

- 1) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์โรงเรียน
- 2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบและปฏิบัติตามค่านิยมและวิสัยทัศน์โรงเรียน

กิจกรรมที่ 2.2 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวิธีดำเนินการดังนี้

- 1) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำปฏิทินดำเนินงานตามกลยุทธ์

2.4.3 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ หมายถึง การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบ วินัย และความเชื่อพื้นฐาน และการมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน มี 3 กิจกรรม ประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 3.1 การทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้ มีวิธี เน้นการ ดังนี้

- 1) ผู้รับผิดชอบกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อชี้แจงรายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินงาน และบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 2) ก่อนจัดกิจกรรมผู้รับผิดชอบจัดประชุมคณะทำงานเพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน (BAR)

- 3) มีการซักซ้อมก่อนจัดกิจกรรม
- 4) เมื่อเสร็จสิ้นการจัดกิจกรรมคณะทำงานประชุมสรุปผลการทำงาน (AAR)

กิจกรรมที่ 3.2 การสร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน มีวิธีดำเนินการดังนี้

- 1) จัดประชุมอบรม/สัมมนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการสร้างขวัญกำลังใจ
- 2) สร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงานแก่ผู้ดำเนินงาน

กิจกรรมที่ 3.3 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน มีวิธีดำเนินการ  
ดังนี้

- 1) จัดซื้อ / จัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน
- 2) ส่งบุคลากร/จัดอบรมบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี
- 3) นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน

2.4.4 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้  
หมายถึง การส่งเสริมการเรียนรู้ การนำพาองค์กรสู่เป้าหมาย การนำวิธีการจัดการความรู้  
มาปฏิบัติ และการเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มี 2 กิจกรรม ประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 4.1 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้  
ของครูและผู้บริหาร มีวิธี ดำเนินการ ดังนี้

- 1) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบสนับสนุนแก่ครู  
และผู้บริหาร
- 2) ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมสัมมนาการพัฒนาภาวะผู้นำ  
แบบสนับสนุน
- 3) ครูและผู้บริหารทุกคนใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการดำเนินงาน  
โรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

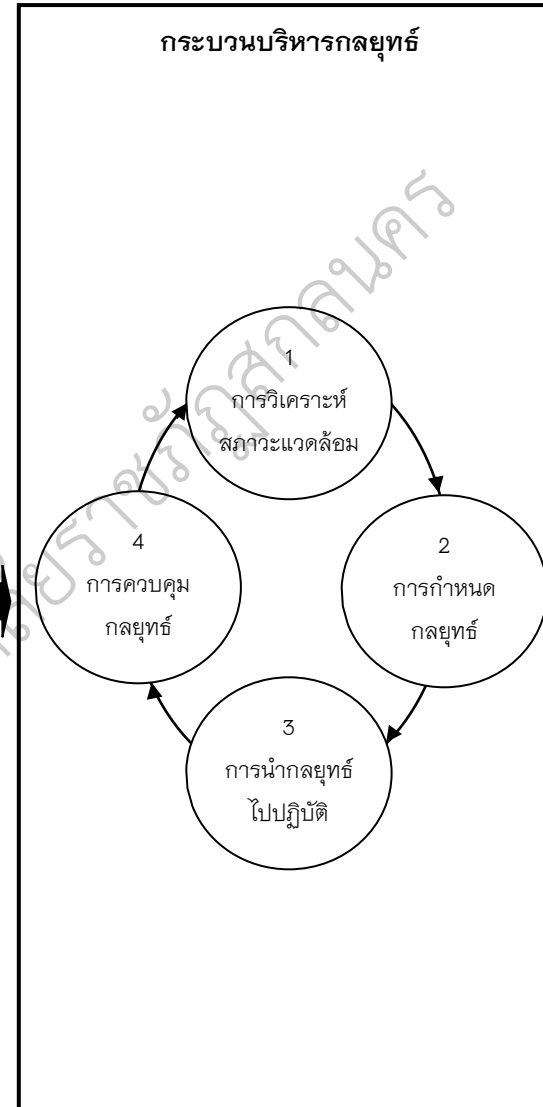
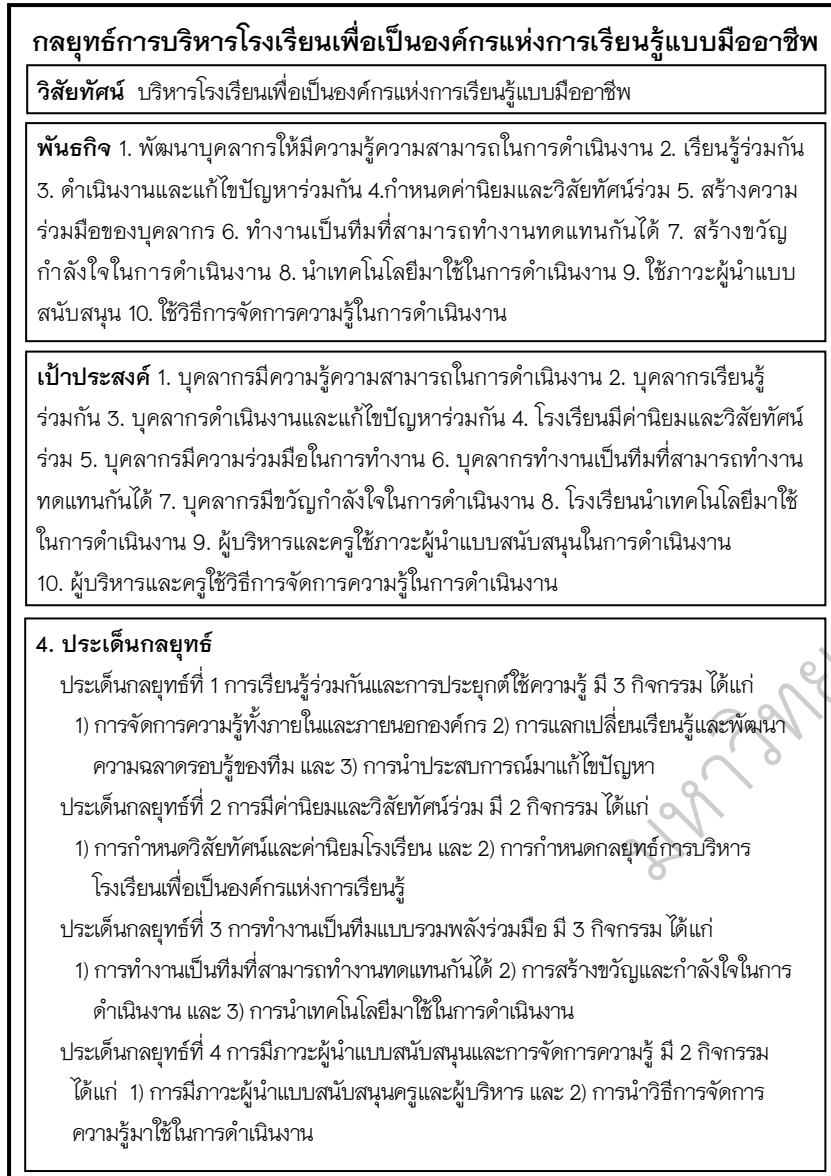
กิจกรรมที่ 4.2 การนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน มีวิธี  
ดำเนินการดังนี้

- 1) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้แก่ครูและผู้บริหาร
- 2) ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมสัมมนาด้านการจัดการความรู้
- 3) ครูและผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน  
โรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

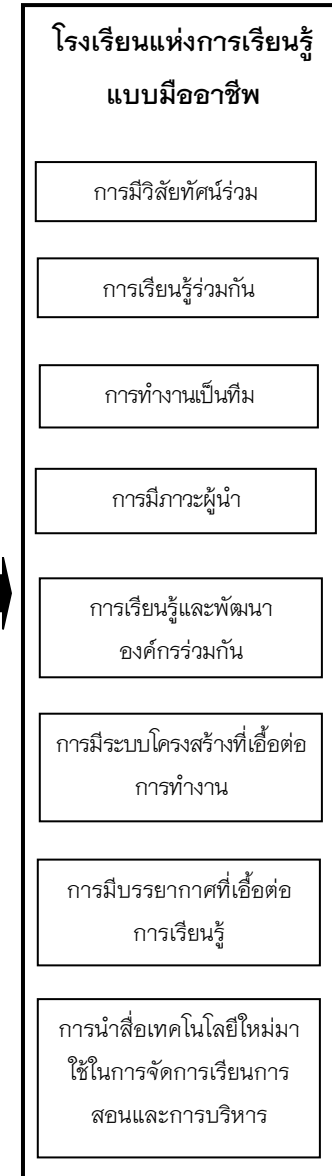
### กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบ  
มีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังภาพประกอบ 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย



มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## บทสัมภาษณ์

1. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ  
สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยอะไรบ้างและดำเนินการอย่างไร

1.1 วิสัยทัศน์ คือ .....

1.2 พันธกิจ ได้แก่

1.2.1 .....

1.2.2 .....

1.2.3 .....

1.2.4.....

1.2.5 .....

1.2.6 .....

1.2.7 .....

1.2.8 .....

1.2.9.....

1.2.10.....

1.3 เป้าประสงค์

1.2.1.....

1.2.2 .....

1.2.3 .....

1.2.4.....

1.2.5 .....

1.2.6 .....

1.2.7 .....

1.2.8 .....

1.2.9.....

1.2.10.....

.....

1.4 ประเด็นกลยุทธ์ มี 4 ประเด็น ประกอบด้วย

ประเด็นกลยุทธ์ ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ หมายถึง การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม และการนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา

กิจกรรมที่ 1.1 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน

- 1) โรงเรียนจัดอบรม/สัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากร
- 2) ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม/สัมมนาที่หน่วยงานอื่นจัด

.....

.....

.....

.....

กิจกรรมที่ 1.2 การเรียนรู้ร่วมกัน

- 1) โรงเรียนจัดประชุมบุคลากรเพื่อชี้แจงแนวปฏิบัติในการเรียนรู้ร่วมกัน
- 2) ผู้รับผิดชอบกิจกรรมทุกกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อเรียนรู้ร่วมกันก่อนการดำเนินกิจกรรม

.....

.....

.....

.....

กิจกรรมที่ 1.3 ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

- 1) ผู้รับผิดชอบกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อเรียนรู้ร่วมกันก่อนการดำเนินงาน
- 2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินงานร่วมกันตามบทบาทหน้าที่ และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

.....

.....

.....

.....



ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การสร้างความร่วมมือของบุคลากร การร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การสร้างความศรัทธาในวิสัยทัศน์ และการยอมรับ ท่วมเท และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร

#### กิจกรรมที่ 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียน

- 1) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์โรงเรียน
- 2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบและปฏิบัติตามค่านิยมและวิสัยทัศน์โรงเรียน

.....

.....

.....

.....

กิจกรรมที่ 2.2 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- 1) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำปฏิทินดำเนินงานตามกลยุทธ์

.....

.....

.....

.....

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ หมายถึง การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบ วินัย และความเชื่อพื้นฐาน และการมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน

#### กิจกรรมที่ 3.1 การทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้

- 1) ผู้รับผิดชอบกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อชี้แจงรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน และบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 2) ก่อนจัดกิจกรรมผู้รับผิดชอบจัดประชุมคณะทำงานเพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน (BAR)
- 3) มีการชักชวนก่อนจัดกิจกรรม
- 4) เมื่อเสร็จสิ้นการจัดกิจกรรมคณะทำงานประชุมสรุปผลการดำเนินงาน (AAR)

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

กิจกรรมที่ 3.2 การสร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินงาน

1) จัดประชุมอบรม/สัมมนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการสร้างขวัญกำลังใจ

2) สร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินงานแก่ผู้ดำเนินงาน

กิจกรรมที่ 2.3 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

1) จัดซื้อ / จัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน

2) ส่งบุคลากร/จัดอบรมบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

สารสนเทศ

3) นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน

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

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน หมายถึง การส่งเสริมการเรียนรู้ การนำพาองค์กรสู่เป้าหมาย การนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติ และการเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้

กิจกรรมที่ 4.1 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของครูและผู้บริหาร  
มีวิธีดำเนินการดังนี้

1) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบสนับสนุนแก่ครูและผู้บริหาร

2) ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมสัมมนาการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

3) ครูและผู้บริหารทุกคนใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการดำเนินงานโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

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

กิจกรรมที่ 4.2 การนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน

- 1) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้แก่ครูและผู้บริหาร
- 2) ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมสัมมนาด้านการจัดการความรู้
- 3) ครูและผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน

โรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

---

---

---

---

2. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

ลงชื่อ ผู้สัมภาษณ์ ลงชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์  
(.....) (.....)  
วันที่.....เดือน.....พ.ศ..... วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



**แบบตรวจสอบแบบสัมภาษณ์การศึกษาพหุกรณีโรงเรียนต้นแบบ  
การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

**คำชี้แจง**

1. แบบตรวจสอบแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องกับเนื้อหา (Index of Item – Objective Congruence : IOC) สำหรับการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาพหุกรณีโรงเรียนต้นแบบ

2. แบบตรวจสอบมี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของเนื้อหา เป็นแบบสอบถามชนิดตอบ สอดคล้อง ไม่แน่ใจ และไม่สอดคล้อง จำนวน 46 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อเสนอนะ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-Ended) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายภูมิภัทร กลางโคตร

นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของเนื้อหา

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้ใช้เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกับเนื้อหาของข้อคำถามแต่ละข้อ โปรดทำเครื่องหมาย  $\surd$  ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยกำหนดความคิดเห็น ดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหา

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหาหรือไม่

-1 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับเนื้อหา

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ		
	สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1
วิสัยทัศน์			
พันธกิจ			
เป้าประสงค์			
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้</b>			
กิจกรรมที่ 1.1 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการ ดำเนินงาน			
กิจกรรมที่ 1.2 การเรียนรู้ร่วมกัน			
กิจกรรมที่ 1.3 ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน			
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม</b>			
กิจกรรมที่ 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียน			
กิจกรรมที่ 2.2 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้			
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ</b>			
กิจกรรมที่ 3.1 การทำงานงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทน กันได้			
กิจกรรมที่ 3.2 การสร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน			
กิจกรรมที่ 3.3 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน			

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ		
	สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการ ความรู้</b> กิจกรรมที่ 4.1 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของครูและผู้บริหาร			
กิจกรรมที่ 4.2 การนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน			

### ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้เชี่ยวชาญ

(.....)

วันที่.....เดือน.....ปี.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี





## แบบสัมภาษณ์การศึกษาพหุกรณีโรงเรียนต้นแบบ

**ชื่อเรื่องงานวิจัย** กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ  
สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

**ผู้วิจัย** นายภูมิภัทร กลางโคตร  
นักศึกษาปริญญาตรีบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

### คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ทงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ	ประธานกรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์	กรรมการ
ดร.พรเทพ เสถียรนพแก้ว	กรรมการ

ชื่อ-สกุลผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

โทรศัพท์.....

E-Mail.....

วันเดือนปีที่ให้สัมภาษณ์.....เวลา.....

สถานที่สัมภาษณ์.....

ผู้สัมภาษณ์.....

## คำชี้แจง

1. การสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษาพหุกรณีโรงเรียนต้นแบบ ในประเด็นกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. แบบสัมภาษณ์เป็นแบบกึ่งมีโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยจะแจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบล่วงหน้า โดยขอนัดหมายวัน เวลาและสถานที่ที่จะสัมภาษณ์
3. การสัมภาษณ์ใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตจดบันทึกและบันทึกเสียง

## บทสัมภาษณ์

1. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยอะไรบ้างและดำเนินการอย่างไร

1.1 วิสัยทัศน์ คือ .....

1.2 พันธกิจ ได้แก่

1.2.1 .....

1.2.2 .....

1.2.3 .....

1.2.4.....

1.2.5 .....

1.2.6 .....

1.2.7 .....

1.2.8 .....

1.2.9.....

1.2.10.....

.....

.....

.....

1.3 เป้าประสงค์

- 1.2.1 .....
- 1.2.2 .....
- 1.2.3 .....
- 1.2.4.....
- 1.2.5 .....
- 1.2.6 .....
- 1.2.7 .....
- 1.2.8 .....
- 1.2.9.....
- 1.2.10.....

1.4 ประเด็นกลยุทธ์ มี 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย

ประเด็นกลยุทธ์ ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ หมายถึง การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม และการนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา

กิจกรรมที่ 14.1 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน

- 1) จัดอบรม/สัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากร
- 2) ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม/สัมมนาที่หน่วยงานอื่นจัด

กิจกรรมที่ 1.4.2 การเรียนรู้ร่วมกัน

- 1) จัดประชุมบุคลากรเพื่อชี้แจงแนวปฏิบัติในการเรียนรู้ร่วมกัน
- 2) ผู้รับผิดชอบกิจกรรมทุกกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อเรียนรู้ร่วมกันก่อนการดำเนินกิจกรรม

กิจกรรมที่ 1.4.3 ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาร่วมกัน

- 1) ผู้รับผิดชอบกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อเรียนรู้ร่วมกัน ก่อนการดำเนินงาน
- 2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินงานร่วมกันตามบทบาทหน้าที่ และแก้ไขปัญหาร่วมกัน

.....

.....

.....

.....

.....

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การสร้างความร่วมมือของบุคลากร การร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การสร้างความศรัทธาในวิสัยทัศน์ และการยอมรับ ทูมเท และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร

กิจกรรมที่ 1.5.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียน

- 1) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์โรงเรียน
- 2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบและปฏิบัติตามค่านิยมและวิสัยทัศน์โรงเรียน

.....

.....

.....

.....

กิจกรรมที่ 1.5.2 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- 1) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำปฏิทินดำเนินงานตามกลยุทธ์

.....

.....

.....

.....

.....

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ หมายถึง การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบ วินัย และความซื่อพื้นฐาน และการมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน

กิจกรรมที่ 1.6.1 การทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้

1) ผู้รับผิดชอบกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อชี้แจงรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน และบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2) ก่อนจัดกิจกรรมผู้รับผิดชอบจัดประชุมคณะทำงานเพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน (BAR)

3) มีการซักซ้อมก่อนจัดกิจกรรม

4) เมื่อเสร็จสิ้นการจัดกิจกรรมคณะทำงานประชุมสรุปผลการดำเนินงาน (AAR)

.....

.....

.....

.....

.....

กิจกรรมที่ 1.6.2 การสร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน

1) จัดประชุมอบรม/สัมมนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการสร้างขวัญกำลังใจ

2) สร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงานแก่ผู้ดำเนินงาน

กิจกรรมที่ 1.6.3 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

1) จัดซื้อ / จัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน

2) ส่งบุคลากร/จัดอบรมบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

3) นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน

.....

.....

.....

.....

.....

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน หมายถึง การส่งเสริม การเรียนรู้ การนำพาองค์กรสู่เป้าหมาย การนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติ และการเป็น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้

กิจกรรมที่ 1.7.1 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของครูและผู้บริหาร มีวิธี ดำเนินการดังนี้

- 1) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบสนับสนุนแก่ครูและผู้บริหาร
- 2) ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมสัมมนาการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสนับสนุน
- 3) ครูและผู้บริหารทุกคนใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการดำเนินงานโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

กิจกรรมที่ 1.7.2 การนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน

- 1) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้แก่ครูและผู้บริหาร
- 2) ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมสัมมนาด้านการจัดการความรู้
- 3) ครูและผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงานโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี





แบบตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน  
ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

คำชี้แจง

1. แบบตรวจสอบแบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องกับเนื้อหา (Index of Item – Objective Congruence : IOC) สำหรับการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi Technique)

2. แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของเนื้อหา เป็นแบบสอบถามชนิดตอบสอดคล้อง ไม่แน่ใจ และไม่สอดคล้อง จำนวน 46 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-Ended) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายภูมิภัทร กลางโคตร

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของเนื้อหา

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้ใช้เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกับเนื้อหาของข้อคำถามแต่ละข้อ โปรดทำเครื่องหมาย  $\surd$  ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยกำหนดความคิดเห็น ดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหา

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหาหรือไม่

-1 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับเนื้อหา

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ		
		สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1
<b>วิสัยทัศน์</b>				
1	บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ			
<b>พันธกิจ</b>				
2	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน			
3	เรียนรู้ร่วมกัน			
4	ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน			
5	กำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม			
6	สร้างความร่วมมือของบุคลากร			
7	ทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้			
8	สร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน			
9	นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน			
10	ใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน			
11	ใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน			

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ		
		สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1
<b>เป้าประสงค์</b>				
12	บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน			
13	บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน			
14	บุคลากรดำเนินงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน			
15	โรงเรียนมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม			
16	บุคลากรมีความร่วมมือในการทำงาน			
17	บุคลากรทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้			
18	บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน			
19	โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน			
20	ผู้บริหารและครูใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการดำเนินงาน			
21	ผู้บริหารและครูใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน			
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้</b>				
กิจกรรมที่ 1.1 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถใน การดำเนินงาน				
22	จัดอบรม/สัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากร			
23	ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม/สัมมนาที่หน่วยงานอื่นจัด			
กิจกรรมที่ 1.2 การเรียนรู้ร่วมกัน				
24	จัดประชุมบุคลากรเพื่อชี้แจงแนวปฏิบัติในการเรียนรู้ร่วมกัน			
25	ผู้รับผิดชอบกิจกรรมทุกกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อ เรียนรู้ร่วมกันก่อนการดำเนินกิจกรรม			
กิจกรรมที่ 1.3 ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน				
26	ผู้รับผิดชอบกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อเรียนรู้ ร่วมกันก่อนการดำเนินงาน			
27	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินงานร่วมกันตามบทบาทหน้าที่ และแก้ไข ปัญหาร่วมกัน			

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ		
		สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม</b>				
กิจกรรมที่ 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียน				
28	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์โรงเรียน			
29	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบและปฏิบัติตามค่านิยมและวิสัยทัศน์ โรงเรียน			
กิจกรรมที่ 2.2 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้				
30	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้			
31	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำปฏิทินดำเนินงานตามกลยุทธ์			
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ</b>				
กิจกรรมที่ 3.1 การทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้				
32	ผู้รับผิดชอบกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อชี้แจง รายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินงาน และบทบาทหน้าที่ของ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง			
33	ก่อนจัดกิจกรรมผู้รับผิดชอบจัดประชุมคณะทำงานเพื่อเตรียม ความพร้อมในการดำเนินงาน (BAR)			
34	มีการซักซ้อมก่อนจัดกิจกรรม			
35	เมื่อเสร็จสิ้นการจัดกิจกรรมคณะทำงานประชุมสรุปผลการ ดำเนินงาน (AAR)			
กิจกรรมที่ 3.2 การสร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน				
36	จัดประชุมอบรม/สัมมนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในการสร้างขวัญกำลังใจ			
37	สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ดำเนินงาน			

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ		
		สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1
	กิจกรรมที่ 3.3 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน			
38	จัดซื้อ / จัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน			
39	ส่งบุคลากร/จัดอบรมบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ			
40	นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน			
	<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการ ความรู้</b>			
	กิจกรรมที่ 4.1 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของครูและผู้บริหาร			
41	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบสนับสนุน แก่ครูและผู้บริหาร			
42	ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมสัมมนาการพัฒนาภาวะผู้นำ แบบสนับสนุน			
43	ครูและผู้บริหารทุกคนใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการ ดำเนินงานโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			
	กิจกรรมที่ 4.2 การนำวิธีการจัดการความรู้มาดำเนินงาน			
44	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้แก่ครูและผู้บริหาร			
45	ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมสัมมนาด้านการจัดการความรู้			
46	ครูและผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน โรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			





แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
ประกอบการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อมูลผู้วิจัย

นายภูมิภัทร กลางโคตร

นักศึกษาลัทธิสุตรปรัชญาดุขฎฐิบัณตติต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

โครงการบัณฑิตวิทยาลัย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ทงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ ประธานกรรมการ

รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เฟ็งสวัสดิ์ กรรมการ

ดร.พรเทพ เสถียรนพแก้ว กรรมการ

ชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

## คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. แบบสอบถามนี้ใช้สอบถามผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง รอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ เห็นด้วย-ไม่เห็นด้วย พร้อมคำถามปลายเปิดในตอนท้ายของแต่ละองค์ประกอบ เมื่อท่านได้พิจารณาข้อคำถามแล้ว กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นดังต่อไปนี้

เห็นด้วย หมายถึง เมื่อท่านเห็นด้วยกับข้อความในแบบสอบถาม

ไม่เห็นด้วย หมายถึง เมื่อท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความในแบบสอบถาม

ในกรณีที่ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความใดหรือข้อคำถามใดโปรดให้ข้อเสนอแนะและเหตุผลประกอบ จักขอบพระคุณยิ่ง

3. เพื่อให้ได้ข้อมูลตรงตามความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้ตอบแบบสอบถามและส่งคืนทางไปรษณีย์ โดยใช้ซองที่เขียนที่อยู่พร้อมติดแสตมป์ถึงผู้วิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้

ขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูง

นายภูมิภัทร กลางโคตร

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการสำคัญในการปฏิบัติที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

2. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ปกครอง รวมพลังร่วมมือกันทำงานเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ คือ บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ

2.2 พันธกิจ มี 10 ข้อ ได้แก่

- 1) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน
- 2) เรียนรู้ร่วมกัน
- 3) ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
- 4) กำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม
- 5) สร้างความร่วมมือของบุคลากร
- 6) ทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้
- 7) สร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน
- 8) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน
- 9) ใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน
- 10) ใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน

2.3 เป้าประสงค์ มี 10 ข้อ ได้แก่

- 1) บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน
- 2) บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน
- 3) บุคลากรดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
- 4) โรงเรียนมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม
- 5) บุคลากรมีความร่วมมือในการทำงาน
- 6) บุคลากรทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้
- 7) บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน
- 8) โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน
- 9) ผู้บริหารและครูใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการดำเนินงาน
- 10) ผู้บริหารและครูใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน

## 2.4 ประเด็นกลยุทธ์ มี 4 ประเด็น ดังนี้

2.4.1 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม และการนำประสบการณ์ มาแก้ไขปัญหา มี 3 กิจกรรม ประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 1.1 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน มีวิธีดำเนินการดังนี้

- 1) จัดอบรม/สัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากร
- 2) ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม/สัมมนาที่หน่วยงานอื่นจัด

กิจกรรมที่ 1.2 การเรียนรู้ร่วมกัน มีวิธีดำเนินการดังนี้

- 1) จัดประชุมบุคลากรเพื่อชี้แจงแนวปฏิบัติในการเรียนรู้ร่วมกัน
- 2) ผู้รับผิดชอบกิจกรรมทุกกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

เพื่อเรียนรู้ร่วมกันก่อนการดำเนินกิจกรรม

กิจกรรมที่ 1.3 การดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

- 1) ผู้รับผิดชอบกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อเรียนรู้ร่วมกันก่อนการดำเนินงาน
- 2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินงานร่วมกันตามบทบาทหน้าที่ และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

2.4.2 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การสร้างความร่วมมือของบุคลากร การร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การสร้างความศรัทธาในวิสัยทัศน์ และการยอมรับ ทูมเท และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร มี 2 กิจกรรม ประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียน มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

- 1) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์โรงเรียน
- 2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบและปฏิบัติตามค่านิยมและวิสัยทัศน์โรงเรียน

กิจกรรมที่ 2.2 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวิธีดำเนินการดังนี้

- 1) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำปฏิทินดำเนินงานตามกลยุทธ์

2.4.3 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ หมายถึง การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบ วินัย และความ เชื่อพื้นฐาน และการมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน มี 3 กิจกรรม ประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 3.1 การทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้ มีวิธี เนินการ ดังนี้

1) ผู้รับผิดชอบกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อชี้แจง รายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินงาน และบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2) ก่อนจัดกิจกรรมผู้รับผิดชอบจัดประชุมคณะทำงานเพื่อเตรียม ความพร้อมในการดำเนินงาน (BAR)

3) มีการซักซ้อมก่อนจัดกิจกรรม

4) เมื่อเสร็จสิ้นการจัดกิจกรรมคณะทำงานประชุมสรุปผลการ ดำเนินงาน (AAR)

กิจกรรมที่ 3.2 การสร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน มีวิธีดำเนินการดังนี้

1) จัดประชุมอบรม/สัมมนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้างความรู้ความ เข้าใจในการสร้างขวัญกำลังใจ

2) สร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงานแก่ผู้ดำเนินงาน

กิจกรรมที่ 3.3 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน มีวิธีดำเนินการ

ดังนี้

1) จัดซื้อ / จัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน

2) ส่งบุคลากร/จัดอบรมบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

3) นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน

2.4.4 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ หมายถึง การส่งเสริมการเรียนรู้ การนำพาองค์กรสู่เป้าหมาย การนำวิธีการจัดการความรู้มา ปฏิบัติ และการเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มี 2 กิจกรรม ประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 4.1 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ของ ครูและผู้บริหาร มีวิธี ดำเนินการ ดังนี้

1) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบสนับสนุนแก่ครูและ ผู้บริหาร

2) ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมสัมมนาการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ สนับสนุน

3) ครูและผู้บริหารทุกคนใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการดำเนินงาน ใ้โรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กิจกรรมที่ 4.2 การนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน มีวิธี  
ดำเนินการดังนี้

- 1) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้แก่ครูและผู้บริหาร
- 2) ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมสัมมนาด้านการจัดการความรู้
- 3) ครูและผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน

โรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [ ] ที่ตรงกับข้อมูลพื้นฐานของท่าน

1. เพศ [ ] ชาย  
[ ] หญิง

2. อายุ [ ] น้อยกว่า 30 ปี  
[ ] 31 – 40 ปี  
[ ] 41 – 50 ปี  
[ ] 51 – 60 ปี

### 3. การศึกษาสูงสุด

- [ ] ปริญญาตรี  
[ ] ปริญญาโท  
[ ] ปริญญาเอก  
[ ] อื่น ๆ .....

### 4. สถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม

- [ ] นักวิชาการอิสระ  
[ ] อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา  
[ ] ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่/รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่  
[ ] ผู้บริหารสถานศึกษา  
[ ] ครู

ตอนที่ 2 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็น  
ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านและแสดงความคิดเห็นในตอนท้าย

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ระดับความ คิดเห็น		เหตุผลประกอบ
		เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย	
<b>วิสัยทัศน์</b>				
1	บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมีอาชีพ			
<b>พันธกิจ</b>				
2	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการ ดำเนินงาน			
3	เรียนรู้ร่วมกัน			
4	ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน			
5	กำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม			
6	สร้างความร่วมมือของบุคลากร			
7	ทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้			
8	สร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน			
9	นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน			
10	ใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน			
11	ใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน			

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ระดับความ คิดเห็น		เหตุผลประกอบ
		เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย	
<b>เป้าประสงค์</b>				
12	บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน			
13	บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน			
14	บุคลากรดำเนินงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน			
15	โรงเรียนมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม			
16	บุคลากรมีความร่วมมือในการทำงาน			
17	บุคลากรทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทน กันได้			
18	บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน			
19	โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน			
20	ผู้บริหารและครูใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการ ดำเนินงาน			
21	ผู้บริหารและครูใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน			
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ ความรู้</b>				
กิจกรรมที่ 1.1 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ในการดำเนินงาน				
22	จัดอบรม/สัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากร			
23	ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม/สัมมนาที่หน่วยงานอื่นจัด			
กิจกรรมที่ 1.2 การเรียนรู้ร่วมกัน				
24	จัดประชุมบุคลากรเพื่อชี้แจงแนวปฏิบัติในการเรียนรู้ ร่วมกัน			
25	ผู้รับผิดชอบกิจกรรมทุกกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วน เกี่ยวข้องเพื่อเรียนรู้ร่วมกันก่อนการดำเนินกิจกรรม			

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ระดับความ คิดเห็น		เหตุผลประกอบ
		เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย	
26	กิจกรรมที่ 1.3 ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาร่วมกัน ผู้รับผิดชอบกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อเรียนรู้ร่วมกันก่อนการดำเนินงาน			
27	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินงานร่วมกันตามบทบาท หน้าที่ และแก้ไขปัญหาร่วมกัน			
<b>กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม</b>				
28	กิจกรรมที่ 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียน จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดค่านิยมและ วิสัยทัศน์โรงเรียน			
29	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบและปฏิบัติตามค่านิยมและ วิสัยทัศน์โรงเรียน			
<b>กิจกรรมที่ 2.2 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้</b>				
30	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำกลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			
31	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำปฏิทินดำเนินงาน ตามกลยุทธ์			
<b>กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ</b>				
<b>กิจกรรมที่ 3.1 การทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงาน ทดแทนกันได้</b>				
32	ผู้รับผิดชอบกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อ ชี้แจงรายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินงาน และบทบาท หน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง			
33	ก่อนจัดกิจกรรมผู้รับผิดชอบจัดประชุมคณะทำงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน (BAR)			
34	มีการซักซ้อมก่อนจัดกิจกรรม			
35	เมื่อเสร็จสิ้นการจัดกิจกรรมคณะทำงานประชุมสรุปผล การดำเนินงาน (AAR)			



ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ระดับความ คิดเห็น		เหตุผลประกอบ
		เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย	
36	กิจกรรมที่ 3.2 การสร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน จัดประชุมอบรม/สัมมนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้าง ความรู้ความเข้าใจในการสร้างขวัญกำลังใจ			
37	สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ดำเนินงาน			
38	กิจกรรมที่ 3.3 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน จัดซื้อ / จัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการ การดำเนินงาน			
39	ส่งบุคลากร/จัดอบรมบุคลากรให้มีความสามารถในการ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ			
40	นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน			
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและ การจัดการความรู้</b>				
กิจกรรมที่ 4.1 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของครู และผู้บริหาร				
41	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบ สนับสนุนแก่ครูและผู้บริหาร			
42	ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมสัมมนาการพัฒนา ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน			
43	ครูและผู้บริหารทุกคนใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนใน การดำเนินงานโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			
44	กิจกรรมที่ 4.2 การนำวิธีการจัดการความรู้มาดำเนินงาน จัดอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้แก่ครูและ ผู้บริหาร			
45	ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมสัมมนาด้านการจัดการ ความรู้			
46	ครูและผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการ การดำเนินงานโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			



แบบสอบถามเดลฟาย รอบ 2



**แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ**  
**ประกอบการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อการเป็นองค์กรแห่ง**  
**การเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน**  
**เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

**ข้อมูลผู้วิจัย**

นายภูมิภัทร กลางโคตร

นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา  
 โครงการบัณฑิตวิทยาลัย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

**คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์**

รองศาสตราจารย์ ดร.ทงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ ประธานกรรมการ

รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ กรรมการ

ดร.พรเทพ เสถียรนพแก้ว กรรมการ

ชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

## คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. แบบสอบถามนี้ใช้สอบถามผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง รอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีเกณฑ์ระดับการให้ค่าคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติจริงในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติจริงในระดับมาก

3 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติจริงในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติจริงในระดับน้อย

1 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติจริงในระดับน้อยที่สุด

3. เพื่อความสมบูรณ์ของผลการวิจัย ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านได้พิจารณาข้อคำถามที่ตรงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด แล้วทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องระดับความคิดเห็นเพียงหนึ่งช่อง และขอความอนุเคราะห์ที่ท่านได้ตอบคำถามทุกข้อ และเสนอเหตุผลหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมด้วยเพื่อผู้วิจัยจะได้รวบรวมนำมาใช้ประโยชน์กับงานวิจัยนี้ต่อไป

4. เพื่อให้ได้ข้อมูลตรงตามความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านได้ตอบแบบสอบถามและส่งคืนทางไปรษณีย์ โดยใช้ซองที่เขียนที่อยู่พร้อมติดแสตมป์ที่แนบมาพร้อมนี้

ขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูง

นายภูมิภัทร กลางโคตร

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [ ] ที่ตรงกับข้อมูลพื้นฐานของท่าน

1. เพศ [ ] ชาย  
[ ] หญิง

2. อายุ [ ] น้อยกว่า 30 ปี  
[ ] 31 – 40 ปี  
[ ] 41 – 50 ปี  
[ ] 51 – 60 ปี

3. การศึกษาสูงสุด

[ ] ปริญญาตรี  
[ ] ปริญญาโท  
[ ] ปริญญาเอก  
[ ] อื่น ๆ .....

4. สถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม

[ ] นักวิชาการอิสระ  
[ ] อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา  
[ ] ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่/รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่  
[ ] ผู้บริหารสถานศึกษา  
[ ] ครู

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร  
 แห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็น  
 ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านและแสดงความคิดเห็นในตอนท้าย

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
<b>วิสัยทัศน์</b>						
1	บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมีอาชีพ					
<b>พันธกิจ</b>						
2	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการ ดำเนินงาน					
3	เรียนรู้ร่วมกัน					
4	ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน					
5	กำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม					
6	สร้างความร่วมมือของบุคลากร					
7	ทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้					
8	สร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน					
9	นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน					
10	ใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน					
11	ใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน					

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
<b>เป้าประสงค์</b>						
12	บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน					
13	บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน					
14	บุคลากรดำเนินงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน					
15	โรงเรียนมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม					
16	บุคลากรมีความร่วมมือในการทำงาน					
17	บุคลากรทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้					
18	บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน					
19	โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน					
20	ผู้บริหารและครูใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการดำเนินงาน					
21	ผู้บริหารและครูใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน					
<b>กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้</b>						
กิจกรรมที่ 1.1 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน						
22	จัดอบรม/สัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากร					
23	ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม/สัมมนาที่หน่วยงานอื่นจัด					
กิจกรรมที่ 1.2 การเรียนรู้ร่วมกัน						
24	จัดประชุมบุคลากรเพื่อชี้แจงแนวปฏิบัติในการเรียนรู้ร่วมกัน					
25	ผู้รับผิดชอบกิจกรรมทุกกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อเรียนรู้ร่วมกันก่อนการดำเนินกิจกรรม					

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
กิจกรรมที่ 1.3 ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาร่วมกัน						
26	ผู้รับผิดชอบกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วน เกี่ยวข้องเพื่อเรียนรู้ร่วมกันก่อนการดำเนินงาน					
27	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินงานร่วมกันตามบทบาท หน้าที่ และแก้ไขปัญหาร่วมกัน					
<b>กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม</b>						
กิจกรรมที่ 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียน						
28	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดค่านิยมและ วิสัยทัศน์โรงเรียน					
29	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบและปฏิบัติตามค่านิยมและ วิสัยทัศน์โรงเรียน					
กิจกรรมที่ 2.2 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้						
30	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำกลยุทธ์การ ดำเนินงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
31	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำปฏิทินดำเนินงาน ตามกลยุทธ์					
<b>กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ</b>						
กิจกรรมที่ 3.1 การทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงาน ทดแทนกันได้						
32	ผู้รับผิดชอบกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อชี้แจงรายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินงาน และ บทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
33	ก่อนจัดกิจกรรมผู้รับผิดชอบจัดประชุมคณะทำงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน (BAR)					
34	มีการซักซ้อมก่อนจัดกิจกรรม					
35	เมื่อเสร็จสิ้นการจัดกิจกรรมคณะทำงานประชุม สรุปผลการดำเนินงาน (AAR)					



ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
36	กิจกรรมที่ 3.2 การสร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน จัดประชุมอบรม/สัมมนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้าง ความรู้ความเข้าใจในการสร้างขวัญกำลังใจ					
37	สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ดำเนินงาน					
38	กิจกรรมที่ 3.3 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน จัดซื้อ / จัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการ ดำเนินงาน					
39	ส่งบุคลากร/จัดอบรมบุคลากรให้มีความสามารถใน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					
40	นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน					
<b>กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการ จัดการความรู้</b>						
กิจกรรมที่ 4.1 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของครู และผู้บริหาร						
41	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบ สนับสนุนแก่ครูและผู้บริหาร					
42	ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมสัมมนาการพัฒนา ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน					
43	ครูและผู้บริหารทุกคนใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนใน การดำเนินงานโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
44	กิจกรรมที่ 4.2 การนำวิธีการจัดการความรู้มาดำเนินงาน จัดอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้แก่ครู และผู้บริหาร					
45	ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมสัมมนาด้านการ จัดการความรู้					
46	ครูและผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการ ดำเนินงานโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					





**แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ**  
**ประกอบการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อการเป็นองค์กรแห่ง**  
**การเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน**  
**เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

**ข้อมูลผู้วิจัย**

นายภูมิภัทร กลางโคตร

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

โครงการบัณฑิตวิทยาลัย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

**คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์**

รองศาสตราจารย์ ดร.ทงศักดิ์ คุ้มไช่น้ำ ประธานกรรมการ

รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ กรรมการ

ดร.พรเทพ เสถียรนพเก้า กรรมการ

ชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

## คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. แบบสอบถามนี้ใช้สอบถามผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง รอบที่ 3 ซึ่งเป็นรอบสุดท้ายของการวิจัย มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทบทวนคำตอบ โดยอาจยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 มาคำนวณค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของแต่ละข้อที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้รับทราบคำตอบของกลุ่ม และคำตอบของผู้เชี่ยวชาญว่ามีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด เพื่อประกอบการพิจารณาการคงเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบ

3. เพื่อให้ได้ข้อมูลตรงตามความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านได้ตอบแบบสอบถามและส่งคืนทางไปรษณีย์ โดยใช้ซองที่เขียนที่อยู่ พร้อมติดแสตมป์ที่แนบมาพร้อมนี้

## วิธีการตอบ

1. เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์แสดงค่าสถิติจากการวิเคราะห์คำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไว้ ดังนี้

- หมายถึง ค่ามัธยฐานที่เป็นตัวแทนคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
- ★ หมายถึง ค่าระดับคะแนนที่เป็นคำตอบของท่านผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2
- U หมายถึง ขอบเขตของค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่แสดงว่าคำตอบของผู้เชี่ยวชาญตกอยู่ในช่วงนี้

2. การตอบคำถามของผู้เชี่ยวชาญในรอบนี้ ขอให้ท่านได้พิจารณาคำตอบของท่านซึ่งท่านผู้เชี่ยวชาญสามารถตัดสินใจได้ 2 กรณี คือ

2.1 การยืนยันคำตอบเดิม ท่านผู้เชี่ยวชาญไม่ต้องทำเครื่องหมายใด ๆ ในกรณี  
ที่เครื่องหมายทั้งสองอยู่ใกล้กันหรืออยู่ในช่องเดียวกันในขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์  
แสดงว่าคำตอบของท่านใกล้เคียงหรือตรงกับคำตอบของกลุ่มแล้ว แต่ถ้าหากคำตอบเดิม  
ของท่านตกอยู่นอกเขตพิสัยระหว่างควอไทล์ ( U ) ซึ่งไกลจากความคิดเห็นของกลุ่ม  
ถ้าท่านยังคงยืนยันความคิดเห็นเดิมและไม่เปลี่ยนแปลงคำตอบ ขอให้ท่านได้แสดงเหตุผล  
ประกอบเพื่อยืนยันคำตอบเดิมของท่านไว้ด้วย

2.2 การเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่ กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับ  
ความคิดเห็นที่ควรจะเป็น คือ มากที่สุด (5) มาก (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) น้อยที่สุด (1)  
ซึ่งเป็นคำตอบใหม่ในข้อนั้น ๆ ดังตัวอย่างในการตอบ

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ระดับความคิดเห็น ของความเหมาะสม					ให้เหตุผลเฉพาะ ข้อที่ตอบอยู่นอก ขอบเขตพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
		5	4	3	2	1	
1	บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมีอาชีพ	★ ● ⌋					
2	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถใน การดำเนินงาน	● ⌋			★		ผู้บริหารต้องพัฒนา บุคลากรอยู่เสมอ โดยการจัดการหรือ ส่งเข้ารับการพัฒนากับ หน่วยงานอื่นที่ จัดขึ้น
3	เรียนรู้ร่วมกัน	● ✓ ⌋			★		

## คำอธิบาย

1. คำตอบข้อ ก แสดงว่า กลยุทธ์การบริหารเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในข้อนี้ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่าเหมาะสมและสมควรใช้เป็นกลยุทธ์การบริหารเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในระดับมากที่สุด โดยที่ผู้ตอบก็มีความเห็นสอดคล้องกับกลุ่มด้วย

2. คำตอบข้อ ข แสดงว่า กลยุทธ์การบริหารเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่าเหมาะสมและสมควรใช้เป็นกลยุทธ์การบริหารเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในระดับมาก แต่ผู้ตอบมีความเห็นแตกต่างจากกลุ่มในรอบที่ 2 และยังคงยืนยันความคิดเห็นเดิมในรอบที่ 3 ทั้งที่คำตอบตกอยู่นอกขอบเขตพิสัยระหว่างควอไทล์ ผู้ตอบจำเป็นต้องแสดงเหตุผลประกอบด้วย

3. คำตอบข้อ ค แสดงว่า กลยุทธ์การบริหารเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในข้อนี้ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นว่าเหมาะสมและสอดคล้องกลยุทธ์การบริหารเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในระดับมากที่สุด และผู้ตอบมีความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากกลุ่มในรอบที่ 2 แต่มีความต้องการเปลี่ยนแปลงคำตอบในรอบที่ 3 โดยทำเครื่องหมาย ✓ อันเป็นคำตอบใหม่ซึ่งมาอยู่ในขอบเขตของพิสัยระหว่างควอไทล์จึงไม่จำเป็นต้องแสดงเหตุผล

ขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูง

นายภูมิภัทร กลางโคตร

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [ ] ที่ตรงกับข้อมูลพื้นฐานของท่าน

1. เพศ [ ] ชาย

[ ] หญิง

2. อายุ [ ] น้อยกว่า 30 ปี

[ ] 31 – 40 ปี

[ ] 41 – 50 ปี

[ ] 51 – 60 ปี

3. การศึกษาสูงสุด

[ ] ปริญญาตรี

[ ] ปริญญาโท

[ ] ปริญญาเอก

[ ] อื่น ๆ .....

4. สถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม

[ ] นักวิชาการอิสระ

[ ] อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา

[ ] ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่/รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่

[ ] ผู้บริหารสถานศึกษา

[ ] ครู

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร  
**แห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด**  
**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็น  
 ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านและแสดงความคิดเห็นในตอนท้าย

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ระดับความ คิดเห็น					ให้เหตุผลเฉพาะ ข้อที่ตอบอยู่นอก ขอบเขตพิสัย ระหว่างควอไทล์
		5	4	3	2	1	
<b>วิสัยทัศน์</b>							
1	บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมืออาชีพ	★ ●					
<b>พันธกิจ</b>							
2	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการ ดำเนินงาน	★ ●					
3	เรียนรู้ร่วมกัน	★ ●					
4	ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาร่วมกัน	★ ●					
5	กำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม	★ ●					
6	สร้างความร่วมมือของบุคลากร	★ ●					
7	ทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้	★ ●					
8	สร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน	★ ●					
9	นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน	★ ●					
10	ใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	★ ●					
11	ใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน	★ ●					



ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ระดับความ คิดเห็น					ให้เหตุผลเฉพาะ ข้อที่ตอบอยู่นอก ขอบเขตพิสัย ระหว่างควอไทล์
		5	4	3	2	1	
<b>เป้าประสงค์</b>							
12	บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน	★ ●					
13	บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน	★ ●					
14	บุคลากรดำเนินงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน	★ ●					
15	โรงเรียนมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม	★ ●					
16	บุคลากรมีความร่วมมือในการทำงาน	★ ●					
17	บุคลากรทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทน กันได้	★ ●					
18	บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน	★ ●					
19	โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน	★ ●					
20	ผู้บริหารและครูใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการ ดำเนินงาน	★ ●					
21	ผู้บริหารและครูใช้วิธีการจัดการความรู้ในการ ดำเนินงาน	★ ●					
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและ การประยุกต์ใช้ความรู้ กิจกรรมที่ 1.1 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการดำเนินงาน</b>							
22	จัดอบรม/สัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากร	★ ●					
23	ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม/สัมมนาที่หน่วยงาน อื่นจัด	★ ●					

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ระดับความ คิดเห็น					ให้เหตุผลเฉพาะ ข้อที่ตอบอยู่นอก ขอบเขตพิสัย ระหว่างควอไทล์
		5	4	3	2	1	
กิจกรรมที่ 1.2 การเรียนรู้ร่วมกัน							
24	จัดประชุมบุคลากรเพื่อชี้แจงแนวปฏิบัติใน การเรียนรู้ร่วมกัน	★ ●					
25	ผู้รับผิดชอบกิจกรรมทุกกิจกรรมจัดประชุม ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อเรียนรู้ร่วมกันก่อน การดำเนินงานกิจกรรม	★ ●					
กิจกรรมที่ 1.3 ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาร่วมกัน							
26	ผู้รับผิดชอบกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อเรียนรู้ร่วมกันก่อนการดำเนินงาน	★ ●					
27	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินงานร่วมกันตามบทบาท หน้าที่ และแก้ไขปัญหาร่วมกัน	★ ●					
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม</b>							
กิจกรรมที่ 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียน							
28	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดค่านิยมและ วิสัยทัศน์โรงเรียน	★ ●					
29	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบและปฏิบัติตามค่านิยมและ วิสัยทัศน์โรงเรียน	★ ●					
กิจกรรมที่ 2.2 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้							
30	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำกลยุทธ์การ ดำเนินงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	★ ●					
31	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำปฏิทินดำเนินงาน ตามกลยุทธ์	★ ●					

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ระดับความ คิดเห็น					ให้เหตุผลเฉพาะ ข้อที่ตอบอยู่นอก ขอบเขตพิสัย ระหว่างควอไทล์
		5	4	3	2	1	
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลัง ร่วมมือ</b>							
กิจกรรมที่ 3.1 การทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงาน ทดแทนกันได้							
32	ผู้รับผิดชอบกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อชี้แจงรายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินงาน และ บทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	★ ●					
33	ก่อนจัดกิจกรรมผู้รับผิดชอบจัดประชุมคณะทำงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน (BAR)	★ ●					
34	มีการซักซ้อมก่อนจัดกิจกรรม	★ ●					
35	เมื่อเสร็จสิ้นการจัดกิจกรรมคณะทำงานประชุม สรุปผลการดำเนินงาน (AAR)	★ ●					
กิจกรรมที่ 3.2 การสร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน							
36	จัดประชุมอบรม/สัมมนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้าง ความรู้ความเข้าใจในการสร้างขวัญกำลังใจ	★ ●					
37	สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ดำเนินงาน	★ ●					
กิจกรรมที่ 3.3 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน							
38	จัดซื้อ / จัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการ ดำเนินงาน	★ ●					
39	ส่งบุคลากร/จัดอบรมบุคลากรให้มีความสามารถ ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	★ ●					
40	นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน	★ ●					

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ระดับความ คิดเห็น					ให้เหตุผลเฉพาะ ข้อที่ตอบอยู่นอก ขอบเขตพิสัย ระหว่างควอไทล์
		5	4	3	2	1	
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และการจัดการความรู้</b> กิจกรรมที่ 4.1 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของครู และผู้บริหาร							
41	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ แบบสนับสนุนแก่ครูและผู้บริหาร	★ ●					
42	ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมสัมมนาการพัฒนา ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	★ ●					
43	ครูและผู้บริหารทุกคนใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ในการดำเนินงานโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้	★ ●					
กิจกรรมที่ 4.2 การนำวิธีการจัดการความรู้มาดำเนินงาน							
44	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้แก่ครู และผู้บริหาร	★ ●					
45	ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมสัมมนา ด้านการจัดการความรู้	★ ●					
46	ครูและผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความรู้มาใช้ใน การดำเนินงานโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	★ ●					

### 3. ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ..... ผู้เชี่ยวชาญ

(.....)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....



แบบตรวจสอบความสอดคล้องด้านเนื้อหาของแบบสอบถามความคิดเห็น  
ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์  
การบริหารเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

1. แบบตรวจสอบแบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ  
ความสอดคล้องกับเนื้อหา (Index of Item – Objective Congruence : IOC) สำหรับการวิจัย  
เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำหรับ  
เก็บรวบรวมข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์

2. แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของเนื้อหา เป็นแบบสอบถามชนิด  
ตอบ สอดคล้อง ไม่แน่ใจ และไม่สอดคล้อง จำนวน 46 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-Ended) เพื่อให้  
ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายภูมิภัทร กลางโคตร

นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของเนื้อหา

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้ใช้เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกับเนื้อหาของข้อคำถามแต่ละข้อ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยกำหนดความคิดเห็น ดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหา

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหาหรือไม่

-1 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับเนื้อหา

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ		
		สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1
<b>วิสัยทัศน์</b>				
1	บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ			
<b>พันธกิจ</b>				
2	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน			
3	เรียนรู้ร่วมกัน			
4	ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน			
5	กำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม			
6	สร้างความร่วมมือของบุคลากร			
7	ทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้			
8	สร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน			
9	นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน			
10	ใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน			
11	ใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน			

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ		
		สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1
<b>เป้าประสงค์</b>				
12	บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน			
13	บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน			
14	บุคลากรดำเนินงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน			
15	โรงเรียนมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม			
16	บุคลากรมีความร่วมมือในการทำงาน			
17	บุคลากรทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้			
18	บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน			
19	โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน			
20	ผู้บริหารและครูใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการดำเนินงาน			
21	ผู้บริหารและครูใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน			
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้</b>				
กิจกรรมที่ 1.1 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ในการดำเนินงาน				
22	จัดอบรม/สัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากร			
23	ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม/สัมมนาที่หน่วยงานอื่นจัด			
กิจกรรมที่ 1.2 การเรียนรู้ร่วมกัน				
24	จัดประชุมบุคลากรเพื่อชี้แจงแนวปฏิบัติในการเรียนรู้ร่วมกัน			
25	ผู้รับผิดชอบกิจกรรมทุกกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อ เรียนรู้ร่วมกันก่อนการดำเนินกิจกรรม			
กิจกรรมที่ 1.3 ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน				
26	ผู้รับผิดชอบกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อเรียนรู้ ร่วมกันก่อนการดำเนินงาน			
27	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินงานร่วมกันตามบทบาทหน้าที่ และแก้ไข ปัญหาพร้อมกัน			

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ		
		สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม</b>				
กิจกรรมที่ 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียน				
28	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ โรงเรียน			
29	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบและปฏิบัติตามค่านิยมและวิสัยทัศน์ โรงเรียน			
กิจกรรมที่ 2.2 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้				
30	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			
31	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำปฏิทินดำเนินงานตามกลยุทธ์			
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ</b>				
กิจกรรมที่ 3.1 การทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้				
32	ผู้รับผิดชอบกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อชี้แจง รายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินงาน และบทบาทหน้าที่ของ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง			
33	ก่อนจัดกิจกรรมผู้รับผิดชอบจัดประชุมคณะทำงานเพื่อเตรียม ความพร้อมในการดำเนินงาน (BAR)			
34	มีการซักซ้อมก่อนจัดกิจกรรม			
35	เมื่อเสร็จสิ้นการจัดกิจกรรมคณะทำงานประชุมสรุปผลการ ดำเนินงาน (AAR)			
กิจกรรมที่ 3.2 การสร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน				
36	จัดประชุมอบรม/สัมมนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้างความรู้ความ เข้าใจในการสร้างขวัญกำลังใจ			
37	สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ดำเนินงาน			



ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ		
		สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1
	กิจกรรมที่ 3.3 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน			
38	จัดซื้อ / จัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน			
39	ส่งบุคลากร/จัดอบรมบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ			
40	นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน			
	<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการ ความรู้</b>			
	กิจกรรมที่ 4.1 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของครูและผู้บริหาร			
41	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบสนับสนุน แก่ครูและผู้บริหาร			
42	ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมสัมมนาการพัฒนาภาวะผู้นำ แบบสนับสนุน			
43	ครูและผู้บริหารทุกคนใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการ ดำเนินงานโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			
	กิจกรรมที่ 4.2 การนำวิธีการจัดการความรู้มาดำเนินงาน			
44	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้แก่ครูและผู้บริหาร			
45	ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมสัมมนาด้านการจัดการความรู้			
46	ครูและผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน โรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			




**แบบสอบถามสำหรับ**

- ผู้บริหารสถานศึกษา  
 ครู  
 ประธานกรรมการสถานศึกษา

**แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
 เกี่ยวกับความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์กร  
 แห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

**ข้อมูลผู้วิจัย**

นายภูมิภัทร กลางโคตร

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

โครงการบัณฑิตวิทยาลัย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

**คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์**

รองศาสตราจารย์ ดร.ทงศักดิ์ คุ้มไชน้ำ ประธานกรรมการ

รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ กรรมการ

ดร.พรเทพ เสถียรนพเก้า กรรมการ

ชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

## คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีเกณฑ์ระดับการให้ค่าคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในระดั้มากที่สุด

4 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในระดั้มาก

3 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในระดั้มานกลาง

2 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในระดั้น้อย

1 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในระดั้น้อยที่สุด

3. เพื่อความสมบูรณ์ของผลการวิจัย ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านได้พิจารณาข้อคำถามที่ตรงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด แล้วทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องระดับความคิดเห็นเพียงหนึ่งช่อง และขอความอนุเคราะห์ท่านได้ตอบคำถามทุกข้อ และเสนอเหตุผลหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมด้วยเพื่อผู้วิจัยจะได้รวบรวมนำมาใช้ประโยชน์กับงานวิจัยนี้ต่อไป

4. เพื่อให้ได้ข้อมูลตรงตามความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านได้ตอบแบบสอบถามและส่งคืนทางไปรษณีย์ โดยใช้ซองที่เขียนที่อยู่พร้อมติดแสตมป์ที่แนบมาพร้อมนี้

ขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูง

นายภูมิภัทร กลางโคตร

นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบึงกาฬ

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [ ] ที่ตรงกับข้อมูลพื้นฐานของท่าน

1. เพศ [ ] ชาย  
[ ] หญิง

2. อายุ [ ] น้อยกว่า 30 ปี  
[ ] 31 – 40 ปี  
[ ] 41 – 50 ปี  
[ ] 51 – 60 ปี  
[ ] 61 ปีขึ้นไป

### 3. การศึกษาสูงสุด

- [ ]ปริญญาตรี  
[ ]ปริญญาโท  
[ ]ปริญญาเอก  
[ ] อื่น ๆ .....

### 4. สถานะผู้ตอบแบบสอบถาม

- [ ] ผู้บริหารสถานศึกษา  
[ ] ครู  
[ ] ประธานกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์  
การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ  
สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็น  
ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านและแสดงความคิดเห็นในตอนท้าย

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
วิสัยทัศน์						
1	บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมืออาชีพ					
พันธกิจ						
2	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการ ดำเนินงาน					
3	เรียนรู้ร่วมกัน					
4	ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน					
5	กำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม					
6	สร้างความร่วมมือของบุคลากร					
7	ทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้					
8	สร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน					
9	นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน					
10	ใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน					
11	ใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน					

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
<b>เป้าประสงค์</b>						
12	บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน					
13	บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน					
14	บุคลากรดำเนินงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน					
15	โรงเรียนมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม					
16	บุคลากรมีความร่วมมือในการทำงาน					
17	บุคลากรทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทน กันได้					
18	บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน					
19	โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน					
20	ผู้บริหารและครูใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนใน การดำเนินงาน					
21	ผู้บริหารและครูใช้วิธีการจัดการความรู้ใน การดำเนินงาน					
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ ใช้ความรู้</b>						
กิจกรรมที่ 1.1 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการดำเนินงาน						
22	จัดอบรม/สัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากร					
23	ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม/สัมมนาที่หน่วยงาน อื่นจัด					
กิจกรรมที่ 1.2 การเรียนรู้ร่วมกัน						
24	จัดประชุมบุคลากรเพื่อชี้แจงแนวปฏิบัติ ในการเรียนรู้ร่วมกัน					
25	ผู้รับผิดชอบกิจกรรมทุกกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วน เกี่ยวข้องเพื่อเรียนรู้ร่วมกันก่อนการดำเนินกิจกรรม					

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
26	กิจกรรมที่ 1.3 ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาร่วมกัน ผู้รับผิดชอบกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วน เกี่ยวข้องเพื่อเรียนรู้ร่วมกันก่อนการดำเนินงาน					
27	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินงานร่วมกันตามบทบาท หน้าที่ และแก้ไขปัญหาร่วมกัน					
<b>กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม</b>						
28	กิจกรรมที่ 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียน จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดค่านิยมและ วิสัยทัศน์โรงเรียน					
29	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบและปฏิบัติตามค่านิยมและ วิสัยทัศน์โรงเรียน					
<b>กิจกรรมที่ 2.2 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</b>						
30	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำกลยุทธ์ การดำเนินงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
31	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำปฏิทิน ดำเนินงานตามกลยุทธ์					
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลัง ร่วมมือ</b>						
กิจกรรมที่ 3.1 การทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงาน ทดแทนกันได้						
32	ผู้รับผิดชอบกิจกรรมจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อชี้แจงรายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินงาน และบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
33	ก่อนจัดกิจกรรมผู้รับผิดชอบจัดประชุมคณะทำงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน (BAR)					



ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
34	มีการซักซ้อมก่อนจัดกิจกรรม					
35	เมื่อเสร็จสิ้นการจัดกิจกรรมคณะทำงานประชุม สรุปผลการดำเนินงาน (AAR)					
36	กิจกรรมที่ 3.2 การสร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน จัดประชุมอบรม/สัมมนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้าง ความรู้ความเข้าใจในการสร้างขวัญกำลังใจ					
37	สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ดำเนินงาน					
38	กิจกรรมที่ 3.3 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน จัดซื้อ / จัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ในการดำเนินงาน					
39	ส่งบุคลากร/จัดอบรมบุคลากรให้มีความสามารถ ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					
40	นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน					
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และการจัดการความรู้</b>						
กิจกรรมที่ 4.1 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของครู และผู้บริหาร						
41	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ แบบสนับสนุนแก่ครูและผู้บริหาร					
42	ส่งครูและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมสัมมนาการพัฒนา ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน					
43	ครูและผู้บริหารทุกคนใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนใน การดำเนินงานโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
44	กิจกรรมที่ 4.2 การนำวิธีการจัดการความรู้มาดำเนินงาน จัดอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้แก่ครู และผู้บริหาร					





**แบบตรวจสอบแบบประเมินความเหมาะสมในการนำไปใช้ของคู่มือการใช้  
กลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

**คำชี้แจง**

1. แบบตรวจสอบแบบประเมินความเหมาะสมในการนำไปใช้ของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ฉบับนี้ จัดทำขึ้น เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องกับเนื้อหา (Index of Item – Objective Congruence : IOC) สำหรับการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของเนื้อหา เป็นแบบสอบถามชนิดตอบ สอดคล้อง ไม่แน่ใจ และไม่สอดคล้อง จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความมีประโยชน์ เป็นแบบสอบถามชนิดตอบ สอดคล้อง ไม่แน่ใจ และไม่สอดคล้อง จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-Ended) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายภูมิภัทร กลางโคตร

นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.)  
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของเนื้อหา

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้ใช้เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกับเนื้อหาของข้อคำถามแต่ละข้อ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยกำหนดความคิดเห็น ดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหา

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหาหรือไม่

-1 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับเนื้อหา

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ		
		สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1
1	วิสัยทัศน์			
2	พันธกิจ			
3	เป้าประสงค์			
4	ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ ความรู้			
5	ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม			
6	ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลัง ร่วมมือ			
7	ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และการจัดการความรู้			



มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



**แบบประเมินความเหมาะสมในการนำไปใช้ของคู่มือการใช้กลยุทธ์  
การบริหารเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา**

**ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินนี้ใช้สำหรับผู้เชี่ยวชาญเพื่อประเมินความเหมาะสมในการนำไปใช้ของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. แบบประเมินนี้ มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบประเมินความถูกต้องด้านเนื้อหาและควมมีประโยชน์ในการนำไปใช้ของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจำนวน 7 ข้อ โดยมีเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

5 หมายความว่า มีความถูกต้องด้านเนื้อหา/มีประโยชน์ในระดับมากที่สุด

4 หมายความว่า มีความถูกต้องด้านเนื้อหา/มีประโยชน์ในระดับมากที่สุด

3 หมายความว่า มีความถูกต้องด้านเนื้อหา/มีประโยชน์ระดับปานกลาง

2 หมายความว่า มีความถูกต้องด้านเนื้อหา/มีประโยชน์ระดับน้อย

1 หมายความว่า มีความถูกต้องด้านเนื้อหา/มีประโยชน์ระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะ

3. โปรดประเมินว่าคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความคิดเห็นของท่าน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการประเมิน  
คู่มือการใช้กลยุทธ์ ในครั้งนี้

นายภูมิภัทร กลางโคตร

นักศึกษาปริญญาเอก ปรัชญาดุสิตบัณฑิต (ปร.ด.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ตอนที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลุ่มการใช้กลยุทธ์การบริหาร  
เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ความเหมาะสมในการนำไปใช้ ของกลุ่มการใช้กลยุทธ์									
		ความถูกต้อง ด้านเนื้อหา					ความมี ประโยชน์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1	วิสัยทัศน์										
2	พันธกิจ										
3	เป้าประสงค์										
4	ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและ การประยุกต์ใช้ความรู้										
5	ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและ วิสัยทัศน์ร่วม										
6	ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีม แบบรวมพลัง ร่วมมือ										
7	ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำ แบบสนับสนุนและการจัดการความรู้										

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก จ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 18 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกับเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญของแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบของ กลยุทธ์ / กิจกรรม	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					$\Sigma f$	ดัชนีความ สอดคล้อง (IOC)	ผลการ ประเมิน
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
วิสัยทัศน์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
พันธกิจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
เป้าประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้								
กิจกรรมที่ 1.1	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	เหมาะสม
กิจกรรมที่ 1.2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
กิจกรรมที่ 1.3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม								
กิจกรรมที่ 2.1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
กิจกรรมที่ 2.2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ								
กิจกรรมที่ 3.1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
กิจกรรมที่ 3.2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้								
กิจกรรมที่ 4.1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
กิจกรรมที่ 4.2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม

ตาราง 19 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกับเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญของแบบสัมภาษณ์การศึกษาพหุกรณีโรงเรียนต้นแบบ

องค์ประกอบของ กลยุทธ์ / กิจกรรม	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					$\Sigma f$	ดัชนีความ สอดคล้อง (IOC)	ผลการ ประเมิน
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
วิสัยทัศน์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
พันธกิจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
เป้าประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้								
กิจกรรมที่ 1.1	+1	+1	+1	+1	+1	4	1.00	เหมาะสม
กิจกรรมที่ 1.2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
กิจกรรมที่ 1.3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม								
กิจกรรมที่ 2.1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
กิจกรรมที่ 2.2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ								
กิจกรรมที่ 3.1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
กิจกรรมที่ 3.2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้								
กิจกรรมที่ 4.1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
กิจกรรมที่ 4.2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม

ตาราง 20 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกับเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญของแบบสอบถามการเดลฟายแบบปรับปรุง

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					$\Sigma f$	ดัชนีความ สอดคล้อง (IOC)	ผลการ ประเมิน
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
10	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	เหมาะสม
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					$\Sigma f$	ดัชนีความ สอดคล้อง (IOC)	ผลการ ประเมิน
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
26	+1	+1	+1	+1	+1	4	0.80	เหมาะสม
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
29	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	เหมาะสม
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
40	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
42	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
43	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	เหมาะสม
44	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
45	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
46	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม



ตาราง 21 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกับเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญของแบบสอบถามเพื่อแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับประโยชน์ในการนำไปใช้ของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					$\Sigma f$	ดัชนีความ สอดคล้อง (IOC)	ผลการ ประเมิน
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
5	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	เหมาะสม
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					$\Sigma f$	ดัชนีความ สอดคล้อง (IOC)	ผลการ ประเมิน
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
26	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	เหมาะสม
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
40	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
42	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
43	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					$\Sigma f$	ดัชนีความ สอดคล้อง (IOC)	ผลการ ประเมิน
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
44	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
45	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
46	+1	+1	+	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 22 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกับเนื้อหา (Index of Item–Objective Congruence: IOC) ของแบบประเมินคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้เชี่ยวชาญ

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					$\Sigma f$	ดัชนีความ สอดคล้อง (IOC)	ผลการ ประเมิน
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม
7	+1	+1	+	+1	+1	5	1.00	เหมาะสม

ภาคผนวก ฉ

ภาพประกอบการดำเนินการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



สัมภาษณ์ รศ.ดร.เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต อาจารย์วิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา



สัมภาษณ์ ดร.อนุรักษ์ อุปพงษ์  
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 (สกลนคร)



สัมภาษณ์ นายฉนิต ทองอาจ ผอ.โรงเรียนหนองแวงวิทยาคม  
อำเภอหนองสูง จังหวัดมุกดาหาร



สัมภาษณ์นางบุญหนา บุญเรือง ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย  
อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์





สัมภาษณ์นางบุญหนา บุญเรือง ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย  
อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ พร้อมรองผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครู



สัมภาษณ์นายอนันต์ สุวรรณหงษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนนครพนมวิทยาคม  
อำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม



สัมภาษณ์นายอนันต์ สุวรรณหงษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนนครพนมวิทยาคม  
อำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม พร้อมรองผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครู



สัมภาษณ์ ดร.สุรพล บุญมีทองอยู่ ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองแวงวิทยา  
อำเภอบ้านแพง จังหวัดนครพนม

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายภูมิภัทร กลางโคตร
วัน เดือน ปีเกิด	4 พฤศจิกายน 2517
ที่อยู่ปัจจุบัน	91/106 หมู่บ้านโยธินวิลเลจ ถนนเลี้ยวเมือง ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร 47000
ตำแหน่งปัจจุบัน	ครูชำนาญการ
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนหนองชนพิทยาคม ตำบลหนองชน อำเภอนาทม จังหวัดนครพนม 48140
<b>ประวัติการศึกษา</b>	
พ.ศ.2533	มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบ้านแพงพิทยาคม อำเภอบ้านแพง จังหวัด นครพนม
พ.ศ.2539	ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) โปรแกรมวิทยาศาสตร์การกีฬา (การฝึกและการจัดการกีฬา) สถาบันราชภัฏสุรินทร์
พ.ศ.2551	ประกาศนียบัตรบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
พ.ศ.2553	ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
พ.ศ.2560	ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
<b>ประวัติการทำงาน</b>	
พ.ศ.2550	ครูผู้ช่วย โรงเรียนภูทอกวิทยา อำเภอศรีวิไล จังหวัดหนองคาย
พ.ศ.2556	ครู คศ.1 โรงเรียนหนองชนพิทยาคม อำเภอนาทม จังหวัดนครพนม
พ.ศ.2559	ครูชำนาญการ โรงเรียนหนองชนพิทยาคม อำเภอนาทม จังหวัดนครพนม
ปัจจุบัน	ครูชำนาญการ โรงเรียนหนองชนพิทยาคม อำเภอนาทม จังหวัดนครพนม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี