

**รายงานการวิจัย เรื่อง**  
**การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ :**  
**กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านม่วง อำเภอสังขม จังหวัดหนองคาย**

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและกำหนดจุดมุ่งหมาย ดัชนีชี้วัดที่สำคัญเป้าหมาย และวิธีการในการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) เพื่อศึกษาวิธีการจัดองค์การ การใช้ภาวะผู้นำ การกำกับติดตามและการประเมินผลระหว่างการพัฒนา เพื่อศึกษาผลสำเร็จของการดำเนินงานพัฒนาโรงเรียนบ้านม่วง สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) และเพื่อศึกษาองค์ความรู้และนวัตกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ กลุ่มเป้าหมายเป็นครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนบ้านม่วง จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูล คือ การหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ดัชนีชี้วัด และเป้าหมายในการพัฒนานั้น ผู้วิจัยเริ่มจากการให้ความรู้และสร้างความตระหนักในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับครูทุกคนในโรงเรียน โดยการอบรมและศึกษาคูณ จากนั้นได้ร่วมกันวิเคราะห์ห้วงองค์การ(SWOT analysis) เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาและรู้สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของตนก่อนการพัฒนา จากนั้นได้ร่วมกันสนทนากลุ่ม (focus group discussion) เพื่อกำหนดวิธีการและกิจกรรมพัฒนา ได้วิธีการพัฒนารวมทั้งสิ้น 8 วิธี คือ 1) ให้ศึกษาเอกสาร 2) ให้เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน 3) ส่งเสริมขวัญกำลังใจ 4) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 6) ทำงานแบบมีพี่เลี้ยง 7) ใช้เทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงานและ 8) อบรมให้ความรู้เพิ่มเติม ส่วนกิจกรรมพัฒนาที่กำหนดไว้ทั้งสิ้น 17 กิจกรรม ซึ่งหลอมรวมเป็น 3 โครงการ ต่อมาได้ร่วมกันประชุมปฏิบัติการ(workshop) เพื่อจัดทำรายละเอียดของโครงการและรวบรวมเป็นแผนพัฒนาซึ่งทั้ง 3 โครงการ มีจุดมุ่งหมายรวมกัน 19 ข้อ มีดัชนีชี้วัด รวมกัน 21 ข้อและมีเป้าหมาย รวมกัน 17 ข้อ ในระหว่างการนำแผนพัฒนาลงสู่การปฏิบัตินั้น ผู้วิจัยได้จัดองค์การ โดย 1) ประชุมชี้แจงภารกิจที่ต้องทำร่วมกัน 2) จัดครูให้ทำงานเป็นคู่ 3) จัดระบบการติดต่อสื่อสารภายใน 4) ลดขั้นตอนการทำงานโดยการมอบอำนาจ 5) จัดโครงสร้างการบริหารงานภายในองค์กรให้ชัดเจน 6) เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือภารกิจสำคัญต่างๆ 7) กำหนดหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบให้ชัดเจน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ภาวะผู้นำใน 3 ลักษณะ คือ 1) เป็นผู้สอนงาน 2) เป็นผู้บริหารจัดการ และ 3) เป็นผู้ระดมสรรพกำลังและสรรพทรัพยากรต่างๆ มาใช้ในการวิจัย ในระหว่างการพัฒนา ผู้วิจัย

เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมวิจัยมีส่วนร่วมในการกำกับติดตามและประเมินผล โดยวิธีการสังเกต การสัมภาษณ์ การสอบถาม และจัดทำบันทึกภาคสนาม เมื่อการดำเนินงานตามแผนพัฒนาสิ้นสุดลง มีการปรับปรุงจุดมุ่งหมายใหม่ 2 ข้อ ปรับปรุงดัชนีชี้วัดใหม่ 1 ข้อ และปรับปรุงเป้าหมายใหม่ 1 ข้อ มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นกับครูในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.36 , 4.28 , และ 4.24 ตามลำดับ ส่วนนวัตกรรมที่เกิดจากการพัฒนาในครั้งนี้ ระดับบุคคล คือ เอกสารคู่มือการปฏิบัติงานของครู ระดับกลุ่ม คือ เทคนิคการทำงานเป็นคู่ และระดับองค์การ คือ เทคนิคการพัฒนาครูโดยใช้วัฒนธรรมการเรียนรู้

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสังคมยุคโลกาภิวัตน์หรือสังคมข้อมูลข่าวสารไร้พรมแดนนี้ความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องมากมายและทุกสิ่งทุกอย่างก็เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วรวมทั้งความรู้ ดังนั้นความรู้สำเร็จรูปจะใช้งานได้ไม่นาน เพราะมีความรู้ใหม่เกิดขึ้นแทน ในสภาพเช่นนี้มนุษย์ต้องสามารถเรียนรู้อย่างพลวัต (Dynamic) โดยการเน้นในกระบวนการเรียนรู้ให้สามารถเรียนรู้เป็นเมื่อมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มนุษย์จึงจะสามารถปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง และเกิดการพัฒนารับรู้ให้เกิดปัญญา และเป็นการศึกษาตลอดชีวิตต่อไป การเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคน และองค์การที่ต้องการอยู่รอดและประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 (อโนมา คงตะแบก, 2547 : 39)

จากสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประเทศไทยได้รับผลกระทบ จึงได้กำหนดบทบัญญัติ แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 เรื่องบริหารราชการเพื่อให้เกิดผล

สัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การเรียนรู้คู่สมรมาเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์รวมทั้งต้องพัฒนาความรู้ความสามารถ การสร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรให้มีคุณภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” ตลอดจนการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมสังคมแห่งการเรียนรู้และปัจจัยเกี่ยว

หนุนให้บุคคลเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

โรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งในการพัฒนาองค์กรนั้นมีเครื่องมือและวิธีการพัฒนาหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพมากขึ้น (วิระวุธ มาฆะศิริานนท์, 2540 : 73)

แนวคิดในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรที่มีปัญหา มีการนำเสนอไว้หลายรูปแบบ เช่นการพัฒนาองค์กรแบบมีส่วนร่วม (organization development and participation : OD) ก็เป็นแนวคิดในการปรับเปลี่ยนองค์กรรูปแบบหนึ่งที่มีการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางเมื่อประมาณทศวรรษที่ผ่านมา (Baxter & Lisburn, 1994 : 92) โดยแนวคิดนี้จะเน้นการจัดระบบส่งข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ในการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติได้รับรู้ เรียนรู้ เพื่อปรับตัว หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการแทรกแซงอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารเพื่อปรับเปลี่ยนความเชื่อและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ปฏิบัติงาน และหาช่องทางในการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน รวมไปถึงการสร้างทีมงาน (team building) และที่สำคัญที่สุดก็คือ การกระจายอำนาจไปจากส่วนกลางให้ทุกคนมีส่วนร่วม (participation)

ในการตัดสินใจเพื่อก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (ownership) องค์กรร่วมกัน นอกจากนั้นแนวคิดในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (learning culture) ให้เกิดขึ้นในองค์กร ก็เป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่แต่ละองค์กรพยายามสร้างและเอื้ออำนวยให้พนักงานทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ ทั้งในหน้าที่การงานที่ทำอยู่และนอกหน้าที่การงาน เพื่อการพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์กรในที่สุด แนวคิดในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรตามลักษณะข้างต้นก็เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาพื้นฐานการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานที่มีวัฒนธรรมการทำงาน หรือวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน มีวิธีการทำงาน และภารกิจแตกต่างกัน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวทำให้เกิดปัญหาว่า จะอย่างไรจึงจะสามารถพัฒนาบุคลากรที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งขององค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และความชำนาญเพียงพอที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 56)

จะเห็นได้ว่าแนวคิดในการพัฒนาองค์กรเหล่านั้นเป็นการดำเนินการปรับปรุงสถานะปกติขององค์กรโดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ใหม่ที่ส่งผลต่อความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติภายในองค์กรให้ดีขึ้น เพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้ทันสมัยและเอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพต่างๆ และพฤติกรรม

ของคนในองค์กร (Gibson; Ivancevich & Donnelly, 1997 : 32)

ผู้วิจัยในฐานะของผู้ที่ทำหน้าที่บริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา จึงมีแนวคิดที่จะนำเอาองค์ประกอบพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้เหล่านั้นมาปรับใช้ร่วมกับแนวคิดในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการอื่น ๆ และกำหนดเป็นปัจจัยในการพัฒนาสถานศึกษา แล้วนำสู่การปฏิบัติจริง โดยร่วมกันศึกษาและเรียนรู้ของครูทุกคนในสถานศึกษา เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและกำหนดจุดมุ่งหมาย ค่านิยมที่สำคัญ เป้าหมาย และวิธีการในการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR)

2. เพื่อศึกษาวิธีการจัดองค์กร การใช้ภาวะผู้นำ การกำกับติดตามและการประเมินผลระหว่างการทำงานพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. เพื่อศึกษาผลสำเร็จของการดำเนินงานพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. เพื่อศึกษาองค์ความรู้ และนวัตกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์กร

#### วิธีการวิจัย

##### ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านม่วง อำเภอสังขม จังหวัดหนองคาย นี่เป็นการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม(PAR)

##### พื้นที่และเป้าหมายในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้โรงเรียนบ้านม่วงเป็นพื้นที่ในการวิจัย โดยมีเป้าหมายในการวิจัยหรือผู้ร่วมวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนบ้านม่วง ในช่วงที่ทำวิจัยทุกคน รวมทั้งสิ้น 9 คน

##### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถาม ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

##### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลคุณภาพที่ได้จากการสังเกต การสัมภาษณ์ และบันทึกการสนทนาใช้วิธีการตีความสร้างข้อสรุป โดยใช้หลักการกวีทยาเชิงอุปนัย (Induction) ตามรูปแบบ ความหมาย ความสัมพันธ์ และผลกระทบของปรากฏการณ์ที่รับรู้ และที่เกิดขึ้น รวมถึงการวิเคราะห์โดยใช้ประสบการณ์ของผู้วิจัยที่ถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวิจัยครั้งนี้ด้วย

2. ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม และแบบประเมิน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติภาคบรรยาย (Descriptive Statistics) เช่น การหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามลักษณะของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล และตัวแปรที่ศึกษา

### สรุปผลการวิจัย

เมื่อการวิจัยสิ้นสุดลง ผู้วิจัยได้ประเมินลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งพบการประเมิน สรุปได้ดังนี้

ระดับบุคคล พบว่าลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนบ้านม่วง ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล โดยรวมแล้ว อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.36$ ,  $SD = 0.65$ )

ระดับกลุ่ม พบว่าลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนบ้านม่วง ที่เกิดขึ้นในระดับกลุ่ม โดยรวมแล้ว อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.28$ ,  $SD = 0.64$ )

ระดับองค์การ พบว่าลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียน

### ข้อค้นพบจากการวิจัย

เมื่อสิ้นสุดการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยค้นพบองค์ความรู้และนวัตกรรม ที่เกิด

ขึ้นจากการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

ระดับบุคคล นวัตกรรมที่เกิดขึ้น ได้แก่ คู่มือการปฏิบัติงานของครู ส่วนองค์ความรู้ ที่เกิดขึ้นนั้นพบว่า ครูแต่ละคนมีความตระหนักในการแสวงหาความรู้ มีนิสัยใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เป็นผู้ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีส่วนร่วมในการทำงานและการพัฒนามากขึ้น มีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์ คิดและทำอย่างเป็นระบบมากขึ้น รู้จักปรับปรุงสภาพแวดล้อมของที่ทำงานให้เอื้อต่อการทำงาน และการเรียนรู้ ตลอดจนสามารถใช้เครื่องมือที่เป็นเทคโนโลยีช่วยในการทำงานและการเรียนรู้ได้มากขึ้น

ระดับกลุ่ม นวัตกรรมที่เกิดขึ้น ได้แก่ เทคนิคการทำงานเป็นแบบคู่ โดยครูในแต่ละกลุ่ม/ช่วงชั้นจะมีเพื่อนร่วมงานในกลุ่มที่สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ ซึ่งช่วยทำให้ภารกิจของกลุ่มที่มอบหมายให้แต่ละคนปฏิบัติสามารถดำเนินการต่อไปได้ ไม่หยุดชะงัก แม้ผู้รับผิดชอบของภารกิจนั้นโดยตรงจะไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ส่วนองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นนั้น พบว่า แต่ละกลุ่มจะมีการประชุมทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อปรับแนวคิดปฏิบัติในการทำงานร่วมกันอยู่เสมอ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้ระหว่างกันภายในกลุ่มมากขึ้น มีการยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคลมากขึ้น มี

สิ่งจูงใจให้เกิดการแข่งขันกันทำงานมากขึ้น เห็นประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม และมีความสามัคคีกันมากขึ้น

ระดับองค์การ นวัตกรรมที่เกิดขึ้น ได้แก่ เทคนิคการพัฒนาครูโดยใช้วัฒนธรรมการเรียนรู้ เป็นการพยายามสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับครูทุกคน โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน ให้มีบรรยากาศการทำงานแบบเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการแข่งขัน และให้รางวัลเกี่ยวกับการเรียนรู้ กระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งเสริมให้ครูมีการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เป็นผลสำเร็จ ข้อผิดพลาด หรือล้มเหลวของตนเอง ส่วนองค์ความรู้อื่นที่เกิดขึ้นนั้นพบว่า มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ มีการมอบอำนาจในการบริหารสั่งการ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนให้เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้ ตลอดจนมีการจัดเก็บและนำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น

### อภิปรายผลการวิจัย

ในการอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอใน 4 ประเด็นใหญ่ๆ ดังนี้ คือ

1. การกำหนดจุดมุ่งหมาย คำนีชีวัดที่สำคัญ เป้าหมาย และวิธีการในการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) การพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในครั้งนี้เป็นการวิจัยที่ประยุกต์ใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory action research : PAR) ในการขับเคลื่อนแผนพัฒนา ซึ่งในแผนพัฒนานั้นประกอบไปด้วยกิจกรรมและโครงการพัฒนาที่หลากหลาย โดยแต่ละโครงการผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ได้ร่วมกันกำหนดจุดมุ่งหมาย คำนีชีวัดที่สำคัญ เป้าหมาย และวิธีการพัฒนาไว้อย่างชัดเจน วิธีการที่ผู้วิจัยใช้ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย คำนีชีวัดที่สำคัญ เป้าหมาย และวิธีการพัฒนา คือ การร่วมกับผู้ช่วยวิจัยและผู้ร่วมวิจัยดำเนินการวิเคราะห์ห้องค์การด้วยเทคนิค SWOT analysis การสนทนากลุ่ม (focus group discussion) และการประชุมปฏิบัติการ (workshop)

2. วิธีการจัดองค์การ การใช้ภาวะผู้นำ การกำกับติดตามและประเมินผลระหว่างการค้าเนินการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดองค์การ การใช้ภาวะผู้นำ การกำกับติดตามและประเมินผลระหว่างการค้าเนินพัฒนานี้ เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นในขั้นการปฏิบัติ (act) และ ขั้น การ สังเกต (observe) ตามกระบวนการวิจัยแบบ PAR

3. ผลสำเร็จของการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการนำเสนอผลสำเร็จของการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยแผนพัฒนาฯ ที่ประกอบด้วย 3 โครงการ ตามวงจรการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม(PAR) ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แยกนำเสนอผลสำเร็จของการพัฒนาเป็นรายโครงการ โดยแต่ละโครงการจะนำเสนอผลสำเร็จใน 3 ด้าน คือ 1) ผลสำเร็จที่ปรากฏตามจุดมุ่งหมาย 2) ผลสำเร็จที่ปรากฏตามดัชนีชี้วัด 3) ผลสำเร็จที่ปรากฏตามเป้าหมาย และ 4) ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น

4. องค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกิดจากการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ตามกรอบแนวคิดของการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในครั้งนี้ องค์ความรู้ที่ผู้วิจัยต้องการให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน หรือองค์กร คือลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของครู (ระดับบุคคล) ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงาน/ช่วงชั้นต่าง ๆ ในโรงเรียน (ระดับกลุ่ม) และลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (ระดับองค์กร)

#### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ผล การ พั ฒ น า อ ง ค์ ก า ร (organization development : OD) โดยการประยุกต์ใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ในครั้งนี้ เป็นการพัฒนา

องค์การทั้งระบบ (whole organization approach) ที่ผู้วิจัยสามารถดำเนินการอย่างได้ผลในระดับหนึ่ง และก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นในโรงเรียนเป้าหมาย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้อย่างชัดเจน เช่น มีการปรับปรุงบริเวณโรงเรียนให้ดูดี สะอาด จัดสภาพแวดล้อมและภูมิทัศน์ให้สวยงาม ส่วนภายในโรงเรียนก็มีการปรับปรุง ต่อเติมให้ครูมีสถานที่ปฏิบัติงานอย่างพอเพียงและสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น เปิดช่องทางการสื่อสารให้ครูในโรงเรียนเข้าถึงข้อมูล และแหล่งความรู้ได้อย่างสะดวกมากยิ่งขึ้น ด้วยการติดตั้งระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (LAN) มีการจัดมุมหนังสือพิมพ์ไว้สำหรับติดตามข่าวสารในเชิงลึก ติดตั้งเครื่องรับโทรทัศน์ และโทรศัพท์ ติดตั้งป้ายนิเทศสำหรับนำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ และประชาสัมพันธ์ข่าวสารและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน จัดสร้างและตกแต่งห้องประชุมให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการประชุม และพร้อมสำหรับการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน นอกจากนี้แลกเปลี่ยนดังกล่าวแล้ว ยังมีการปรับโครงสร้างของการบริหารสั่งการ หรือการมอบอำนาจ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นคู่ให้เกิดขึ้นในองค์กรด้วย ดังนั้น ผลการวิจัยนี้จึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กรสมัยใหม่ ที่ผู้บริหารองค์กรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) หรือองค์กรแห่งความเป็นเลิศ(excellent organization) หรือ องค์กร

ในรูปแบบ (crazy organization) ที่จะพิจารณาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรและบุคลากรขององค์กรในโอกาสต่อไป

2. ในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ครั้งนี้ ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยต่างก็เป็นผู้ที่สัมผัสอยู่กับปัญหาขององค์กรโดยตรง จึงมีความรู้ความเข้าใจในปัญหาหรือข้อจำกัดขององค์กรใกล้เคียงกัน ดังนั้น การหลอมรวมแนวคิดในการพัฒนาจึงทำได้ไม่ยากนัก แต่การนำแนวคิดลงสู่การปฏิบัติให้ได้ผลนั้นเป็นเรื่องที่ผู้วิจัยต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) อย่างแจ่มแจ้ง สามารถอธิบายกระบวนการวิจัยแต่ละขั้นตอน (ขึ้นวางแผน ขันลงมือปฏิบัติ ขันสังเกต และขันสะท้อนผลการปฏิบัติ) ในเชิงลึกอย่างชัดเจน ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนามากกว่าผลการพัฒนา เพราะการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แผนพัฒนาที่กำหนดวัตถุประสงค์ ดัชนีชี้วัดสำคัญ และเป้าหมายของการพัฒนาไว้ชัดเจนแล้ว แต่ไม่ได้กำหนดว่าจะนำแผนนั้นไปสู่การปฏิบัติ ที่เป็นการร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมิน และจะเรียนรู้ร่วมกันจากการปฏิบัติ นั้นได้อย่างไร ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงนำเสนอกระบวนการวิจัยที่เน้นการมีส่วนร่วมของครูในองค์กรทุกขั้นตอน ตั้งแต่การคัดเลือกทีมผู้ช่วยวิจัย (research assistants) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key

informants) นอกจากนั้นยังเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมวิจัยมีส่วนร่วมในการกำกับ ติดตามและประเมินผล อีกทั้งผู้วิจัยยังแสดงให้เห็นถึงเทคนิคการจัดองค์กร และการใช้ภาวะผู้นำในการวิจัย หลีกเลี่ยงการพัฒนาที่เป็นไปในลักษณะของการสั่งการจากระดับบนลงล่าง (top-down) เพราะผู้วิจัยระลึกอยู่เสมอว่า การพัฒนาในลักษณะดังกล่าวนี้จะไม่ประสบความสำเร็จ ในระยะยาวได้

1.3 การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในองค์กรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้คำนึงถึงองค์ประกอบทางการบริหารเป็นหลัก เช่น การใช้ภาวะผู้นำ การจัดโครงสร้างองค์กร ตลอดจนการกำหนดจุดมุ่งหมาย ดัชนีชี้วัด และเป้าหมายในการพัฒนาจึงเป็นกระบวนการวิจัยที่ถือเป็น “การเรียนรู้” ที่เกิดขึ้นในบริบทของการวิจัยเฉพาะแห่ง ดังนั้น การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในบริบทอื่น หรือในองค์กรทางการศึกษาอื่นอาจมีกระบวนการ หรือคำนึงถึงองค์ประกอบทางการบริหารที่แตกต่างกันออกไป เช่น อาจพิจารณาในกรอบแนวคิดการวิเคราะห์พลังขับ (force field analysis) เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับเทคนิคการจัดองค์กร หรือเทคนิคการจัดการชุมชน เพื่อให้เห็นแนวทางการดำเนิน

งานที่ชัดเจนในชั้นปฏิบัติ (act) ของนักวิจัย  
ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR)

2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะ  
ผู้นำของผู้วิจัย ที่ใช้ในกระบวนการวิจัย  
ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR)

3. ควรมีการติดตามผลการ  
พัฒนาหน่วยงาน หรือ องค์กรที่เคยผ่านการ  
พัฒนาใน ลักษณะเดียวกับการพัฒนาในครั้งนี้  
เพื่อทราบว่าลักษณะขององค์กรแห่งการ  
เรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับ  
องค์กร ยังคงอยู่หรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลง  
อย่างไร เป็นต้น

#### เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546).

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พุทธศักราช 2542

และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)

พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: คุรุสภา

ลาดพร้าว.

กนกอร ยศไพบุลย์. (2547). องค์กรแห่ง  
การเรียนรู้. ขอนแก่น: ขอนแก่น  
การพิมพ์.

นันทพร โชตินุชิต. (2538). การพัฒนาไปสู่  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบ  
ข้ามสายงาน. ภาคนิพนธ์โครงการ  
บัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนา  
บริหารศาสตร์

ประพันธ์ หาญขว้าง. (2538). องค์กรแห่ง  
การเรียนรู้ : แนวทางการ

พัฒนาองค์กรและทรัพยากร

มนุษย์ในองค์กรในอนาคต.

วิทยานิพนธ์พัฒนาบริหารศาสตร์

มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิต

พัฒนาบริหารศาสตร์

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ  
(leadership). กรุงเทพฯ : ธนวิ  
การพิมพ์.

ลือชัย จันทร์โป้. (2546). รูปแบบการเป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
โรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิก  
ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
คุยภูมบัณฑิต สถาบันพระจอม  
เกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

วิเชียร เกตุสิงห์. (2530). หลักการสร้างและ  
วิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.  
กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2540). องค์กรแห่ง  
คุณภาพ. กรุงเทพฯ : สมาคม  
ส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-  
ญี่ปุ่น)

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ.  
(2545). ปัจจัยทางการบริหารกับ  
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ผลการวิจัย : ข้อเสนอเพื่อการ  
พัฒนาและการวิพากษ์.

กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2544). โรงเรียน  
องค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์

ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.  
วีระวุธ มาฆะศิริานนท์. (2540). วินัย 5  
ประการ พื้นฐานแห่งองค์กรแห่ง  
การเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.  
วิระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). การพัฒนา  
องค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์  
ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.  
ส. วาสนา ประवालพฤษย์. (2538). นัก  
วางแผนวิจัยปฏิบัติการ.  
กรุงเทพฯ : ศูนย์พัฒนาหนังสือ  
กรมวิชาการ  
กระทรวงศึกษาธิการ.  
สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). การพัฒนาตัวแบบ  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา. ปรินญาณีพนธ์ศึกษา  
ศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัย  
ขอนแก่น.  
สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ. (2540). การ  
พัฒนาการเรียนรู้ด้วยตัวเองเพื่อ  
ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้. ภาคนิพนธ์โครงการ  
บัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒน  
บริหารศาสตร์.  
สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2539). จิตวิทยา  
การจัดการองค์กร. กรุงเทพฯ :  
บู๊คแบงก์.  
สุนทรี่ กุลนันทน์. (2539). สักยภาพในการ

พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้  
ในประเทศไทย. ภาค  
นิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหา  
บัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒน  
บริหารศาสตร์.

เสนห์ จ้อยโต. (2545). องค์กรสมัยใหม่.  
นนทบุรี : โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.  
อโนมา คงตะแบก. (2547). องค์กรแห่ง  
การเรียนรู้แนวทางพัฒนาใน  
ศตวรรษที่ 21. ค้นเมื่อ  
18 มีนาคม 2548 จาก [http://  
www.crma.ac.th /  
lawdept/vicahgan/lo.doc](http://www.crma.ac.th/lawdept/vicahgan/lo.doc).

Baxter, S., & Lisburn, D. (1994).  
**Reengineering Information  
Technology Success Through  
Empowerment.** USA : Prentice  
Hall International Limited.

Gibson, J.L., Ivancervich, J.M., &  
Donnelly, J.H. (1987). **Organ-  
Behavior Structure Process.**  
9<sup>th</sup> ed. USA: McGraw-Hill  
Companies.