

กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

Strategies for Developing Organizational Culture Enhancing Professional Learning Community in Basic Education Institutions under the Department of Local Administration

ชลธิพร เกลี้ยงสง และรองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2) ศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และ (3) กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

วิธีดำเนินการวิจัย โดยการวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา การใช้แบบสอบถามความคิดเห็นผู้บริหาร ครูและบุคลากรสนับสนุน และการสนทนากลุ่ม (focus group) ผลการวิจัยพบว่า (1) การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฯ ซึ่งมีอยู่ 5 ด้าน และวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวน 8 ด้าน (2) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฯ มีจำนวน 8 ด้าน และปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ฯ มีจำนวน 5 ด้าน และ (3) กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีจำนวน 5 ด้าน

คำสำคัญ: ชุมชนแห่งการเรียนรู้, การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร, สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

Abstract

The purposes of this research are as follows: (1) to study professional learning community and culture in basic education institutions under the Department of Local Administration in Thailand (2) to investigate organizational culture factors enhancing the professional learning community in basic education institutions under the Department of Local Administration in Thailand and (3) to determine strategies for developing organizational culture to enhance professional learning community in basic education institutions under the Department of Local Administration in Thailand.

The research analyzed documents, principles, concepts, theories, related studies and interviews by using questionnaires answered by administrators, teachers, and support personnel as well as a focus group. The findings indicate that: (1) The 5 dimensions of the professional learning community in basic education institutions under the Department of Local Administration in Thailand, as well as overall dimension, is rated at a high level; (2) Organizational culture in basic

education institutions under the Department of Local Administration in Thailand consists of 8 dimensions; (3) Strategies for developing organization culture enhancing professional learning community in basic education institutions under the Department of Local Administration in Thailand consist of 5 dimensions.

Keywords: learning community, developing organization culture, basic education institutions

ความนำ

การจัดการศึกษาที่จะพัฒนาคนให้มีคุณภาพ เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ต้องเป็นการศึกษาที่ทำให้ศักยภาพในตัวคนได้มีการพัฒนาอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ รู้จักคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักการเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว มีคุณธรรม มีจริยธรรม รู้จักพึ่งตนเอง ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาจัดการศึกษาของชาติให้มีคุณภาพสูงขึ้น การบริหารงานโรงเรียนปัจจุบัน มีเป้าหมายที่มุ่งปลูกฝังอบรม พัฒนาคุณภาพการศึกษาและชีวิตของนักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาไปพร้อม ๆ กัน เพื่อผลิตสมาชิกที่มีคุณภาพให้กับสังคม โดยให้มีการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาลงสู่ท้องถิ่นมากขึ้น ให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ตามแนวทางการจัดการศึกษา ที่พระราชบัญญัติแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดไว้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, หน้า 12-13)

การบริหารงานองค์การใด ต่างมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่ให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดเอาไว้ โดยที่ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกลไกที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนการบริหารงานขององค์การให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ บุคลากรทุกคนในหน่วยงาน ช่วยกันบริหารจัดการให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ โดยเฉพาะผู้บริหารต้องมี

หลักและวิธีการบริหารที่เหมาะสม โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของในการทำงานร่วมกัน และใช้เทคนิคอื่น ๆ ที่ช่วยเอื้ออำนวยให้การบริหารงานดำเนินไปได้ด้วยดี เช่น การสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจ การบริหารงานเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ แต่สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อองค์การ คือ การมีวัฒนธรรมในการทำงานที่ดี

วัฒนธรรมองค์การถือได้ว่าเป็นอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร ครู และนักเรียน และจะส่งผลต่อผลผลิตของโรงเรียนด้วย (Goodchild & Holly, 1989, p. 141) วัฒนธรรมจะให้คำตอบได้ว่าผู้บริหารคนเดียวกันทำไมถึง บริหารในสถาบันที่มีภารกิจและมีหลักสูตรในการจัดการเรียนการสอนที่เหมือนกัน แต่ได้ผลลัพธ์ของการบริหารงานที่มีความแตกต่างกัน (Chaffee & Tierney, 1988, p. 7) การศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนจะทำให้เราทราบว่า งานต่าง ๆ ในองค์กรนั้นดำเนินไปอย่างไร มีวิธีการดำเนินเกี่ยวกับองค์การ โรงเรียนอย่างไร (Schien, 1983, p.3) และเป็นเรื่องของค่านิยมความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ตลอดจนการรับรู้ที่มีร่วมกันอย่างมีระบบที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น

การจัดการศึกษาขององค์การทั้งภาครัฐและเอกชน แต่ละองค์การมีวิถีชีวิต ลักษณะนิสัย และบุคลิกภาพขององค์การเฉพาะแตกต่างกันออกไปแต่ละองค์การ ไม่มีองค์การใดที่เหมือนกันโดยสิ้นเชิง ซึ่งเป็นบุคลิกหรือนิสัยขององค์การเหล่านี้ เรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ ในทางการบริหารมีความเชื่อกันว่า องค์การที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน

จะส่งผลกระทบต่อผลงานขององค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานในการปฏิบัติงาน องค์กรจำนวนมากจึงพยายามที่จะสร้างวัฒนธรรม และแสวงหาวัฒนธรรมที่มีความเหมาะสมกับหน่วยงานของตนให้มากที่สุด เพื่อเป็นการสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น (วันชัย มีชาติ, 2551, หน้า 269)

เลทวูดและคณะได้ปรับแนวคิดจากที่ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากว่าโรงเรียนเป็นกลุ่มของชุมชนที่มีจุดประสงค์ เดียวกันมารวมกันแล้วทำทุกอย่างให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โรงเรียนในอนาคตจะต้องมีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้สูง ยึดวัตถุประสงค์หลักด้านการจัดการเรียนรู้ ผสมกับผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นจากผู้สำเร็จการศึกษาของโรงเรียน ต่อมาฮอร์ดและคณะได้พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (professional learning organization) เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (professional learning community) และเป็นที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในโรงเรียน การพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือการพัฒนาที่เน้นให้สมาชิกในชุมชนรู้จักคิดวิเคราะห์ด้วยเหตุด้วยผล และสามารถใช้ความรู้ในการแก้ไขปัญหา จะต้องมีการประกอบหลายประการที่ทำให้โรงเรียนเกิดการพัฒนามาเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ การประสาน งาน และการกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนในชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนา มีความร่วมมือจากสมาชิกในชุมชน เข้ามาร่วมคิด ร่วมดำเนินการ ร่วมรับผิดชอบในทุกกระบวนการ มีกระบวนการเรียนรู้เพื่อการแก้ไขปัญหา และพัฒนาชุมชนอย่างต่อเนื่อง จะต้องมีการเรียนรู้เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งต้องมีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างชุมชนอย่างสม่ำเสมอ มีศักยภาพความพร้อมในเรื่องของพื้นฐานอาชีพและมีความสามารถในการแข่งขันด้านเศรษฐกิจ จึงต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทักษะและความพร้อมในการประกอบอาชีพ โดยใช้ความรู้ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง

ให้เกิดกรรมวิธี/สิ่งใหม่ หรือพัฒนาให้ดีกว่าเดิม มีการสร้างระบบการจัดเก็บและการนำมาใช้ขององค์ความรู้ที่ดี ต้องมีระบบการเก็บความรู้ ทั้งความรู้ที่มีอยู่ภายในชุมชน และความรู้ที่มีอยู่นอกชุมชน รวมทั้งต้องรู้จักสร้างและรู้จักนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการพัฒนาต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบโดยเข้าใจได้ง่าย มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและนอกชุมชนต้องมีความร่วมมือในด้านทุน กิจกรรม วิชาการ องค์ความรู้ การตลาด มีการจัดการกลุ่มและเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพให้เกิดการพัฒนาอย่างเชื่อมโยง ประสานเกี่ยวเนื่อง ครอบคลุมการพัฒนาในทุกบริบท (สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2542, หน้า 108-112)

จากปัญหาเรื่องคุณภาพของครูในฐานะเป็นบุคคลสำคัญที่จะช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติให้มีคุณภาพสามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ ควรต้องมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ และโรงเรียนต้องมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มีความแข็งแกร่งนำไปสู่ความสำเร็จ ความเชื่อและค่านิยมที่ถ่ายทอดกัน องค์กรเหล่านี้เปรียบเสมือนสถาบันที่เป็นตัวบุคคล มีชีวิต มีความหมายสำหรับผู้อื่นทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกันและไม่เกี่ยวข้องกันกับงาน จึงต้องตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร เพราะมีผลต่อการทำงานของคนอันจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

ดังนั้น ในการพัฒนาสถานศึกษาเพื่อให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ผู้บริหารสถานศึกษาและ ข้าราชการครูจึงเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการอำนวยความสะดวกต่อองค์กรในการนำทางและทำให้กระบวนการความร่วมมือง่ายขึ้น บทบาทของผู้บริหารจึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จต่อแบบแผนความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ซึ่ง Stronge (1984, pp. 32-33) ได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อการมีวิสัยทัศน์ การ

ฟื้นฟูพันธกิจ การชี้แนะปฏิบัติตาม หลักสูตรและการสอน
การสนับสนุนบรรยากาศทางบวก

วัตถุประสงค์การวิจัย

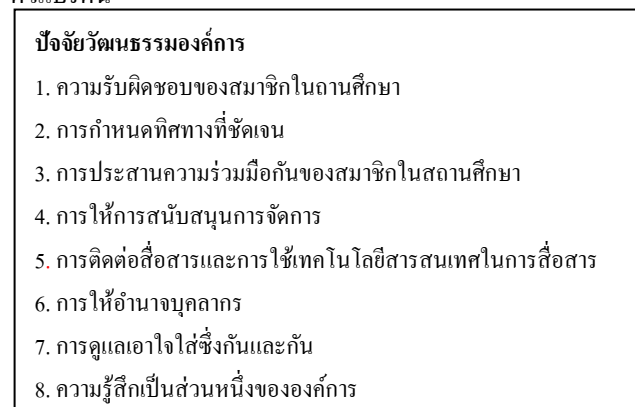
1. เพื่อศึกษาการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้และ
วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรม
ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

2. เพื่อศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริม
การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

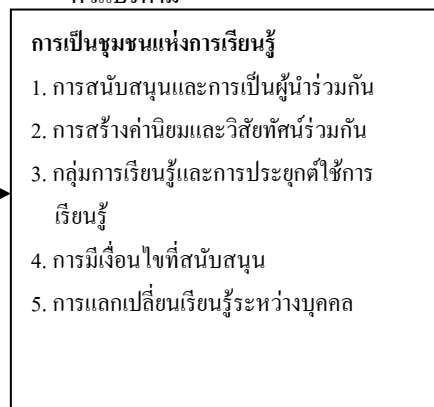
3. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ
เพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรต้น



ตัวแปรตาม



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ชุมชนแห่งการเรียนรู้



**กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น**

ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษากลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ
เพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ผู้วิจัย
ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของ
Kotter and Cohen (2002, p. 15) ได้อธิบายขั้นตอนในการ

เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไว้ คือ (1) ความรับผิดชอบ
ของสมาชิกในสถานศึกษา (2) การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน
(3) การประสานหรือร่วมมือกันของสมาชิกในสถานศึกษา
(4) การให้การสนับสนุนการจัดการ (5) การติดต่อสื่อสาร
และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร

Deal and Peterson (1990, pp. 9-11) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีอิทธิพลและทำให้ครู นักเรียนและผู้บริหารโรงเรียน เกิดแนวคิดความรู้สึก และแนวทางการปฏิบัติในโรงเรียนไว้คือ (1) ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษา (2) การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน (3) การประสานหรือร่วมมือกันของสมาชิกในสถานศึกษา (4) การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน (5) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร Robbins (1989, pp. 35-42) ซึ่งได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่รับรู้ร่วมกันที่ถูกยึดถือปฏิบัติโดยสมาชิกขององค์กร สมาชิกขององค์กรเห็นคุณค่าและยอมรับว่าเป็นสิ่งดีซึ่งมีลักษณะหรือองค์ประกอบสำคัญ คือ (1) ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษา (2) การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน (3) การให้การสนับสนุนการจัดการ (4) การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร (5) การให้อำนาจบุคลากร (6) การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน (7) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร Patterson, Purkey and Parker (1986, pp. 50-51) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นของโรงเรียน คือ (1) ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษา (2) การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน (3) การให้อำนาจบุคลากร (4) การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน (5) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร Luthans (2002, p. 147) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรว่า คือ (1) การประสานหรือร่วมมือกันของสมาชิกในสถานศึกษา (2) การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร (3) การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน Senge (1990, p. 55) ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ (1) ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษา (2) การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน (3) การประสานหรือร่วมมือกันของสมาชิกในสถานศึกษา Maquardt and Reynolds (1994, pp. 51-77) ได้กล่าวถึงลักษณะ ของวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร คือ (1) การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน (2) การให้การสนับสนุนการจัดการ (3) การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี

สารสนเทศในการสื่อสาร (4) การให้อำนาจบุคลากร (5) การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน Marquardt (1996, pp. 35-45) ได้กล่าวถึงลักษณะ ของวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ คือ (1) การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน (2) การประสานหรือร่วมมือกันของสมาชิกในสถานศึกษา (3) การให้การสนับสนุนการจัดการ (4) การให้อำนาจบุคลากร (5) การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน มิชิตา จำปาเทศ รอดสุทธิ (2551, หน้า 34) เสนอขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้ (1) การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน (2) การประสานหรือร่วมมือกันของสมาชิกในสถานศึกษา (3) การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร (4) การให้อำนาจบุคลากร (5) การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 197) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญ คือ (1) การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน (2) การประสานหรือร่วมมือกันของสมาชิกในสถานศึกษา (3) การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร (4) การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน สำหรับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Hord (1997, pp. 14-26) ซึ่งได้แบ่งมิติของชุมชนแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 มิติ คือ (1) การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน (2) การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (3) กลุ่มการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้การเรียนรู้ (4) การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน (5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล Sergiovanni (อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 24) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน Darling (1998, pp. 5-55) กล่าวว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้มีส่วนประกอบ คือ (1) การสนับสนุน และการเป็นผู้นำร่วมกัน (2) การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (3) กลุ่มการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้การเรียนรู้ (4) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล Boyd (1992, pp. 11-12) กล่าวว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ต้องประกอบด้วย (1) การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน (2) การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน Louis and Kruse (1995, pp. 19-20) สิ่งที่มี

อิทธิพลต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ (1) การสนับสนุน และการเป็นผู้นำร่วมกัน (2) การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน Leithwood, Jantzi and Steinbach (1999, pp. 31-33) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ (1) กลุ่มการเรียนรู้และการ ประยุกต์ใช้การเรียนรู้ (2)การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน (3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนของการ ดำเนินการวิจัยไว้ 4 ขั้นตอน มีรายละเอียดดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่นขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเพื่อ ส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ขั้นตอนที่ 3 กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรม องค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ขั้นตอนที่ 4 ความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการ เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ 1 ประชากร จำนวน 7 ท่าน เป็น ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่

โรงเรียนได้รับรางวัลพระราชทาน ใช้การเลือกแบบเจาะจง

กลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ครูผู้สอน และบุคลากรสนับสนุน จาก สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 281 แห่ง จากการใช้เทคนิค เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน กลุ่มตัวอย่างใน ขั้นตอนที่ 3 ผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และ นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 ท่าน เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญเกี่ยวกับวัฒนธรรมการ เรียนรู้ โดยการเลือกแบบเจาะจง กลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ 4 คือ ผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาและ นักวิชาการ โดยการเลือกแบบเจาะจง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

ขั้นตอนที่ 2 ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น

จำนวน 115 ข้อ และการหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้การหา ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

ขั้นตอนที่ 3 ประเด็นการสนทนากลุ่มที่ได้จาก แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถามมาร่วมกันวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 4 แบบประเมินความเป็นไปได้ของกล ยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรม ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยใช้แบบตรวจสอบ รายการ (checklist) ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ เชี่ยวชาญ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจัดเก็บ ข้อมูลโดยการจดบันทึก ทำดัชนีข้อมูล ทำข้อสรุปชั่วคราว เพื่อนำมาวิเคราะห์เนื้อหาต่อไป

2. การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัย ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเองตามวันและเวลาที่กำหนด และดำเนินการจัดส่งทางไปรษณีย์กรณีไม่สามารถ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ด้วยตนเอง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ร้อยละ และ การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ค่าเฉลี่ย และค่าส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐานเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย โดยใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) ตามแนวทางของ เบสต์ (Best, 1981, pp 204-208)

ผลการวิจัย

1. ศึกษาสภาพการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และวัฒนธรรมองค์กร ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พบว่า สภาพการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน กลุ่มการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้การเรียนรู้ การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก สภาพวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษา การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน การประสานหรือร่วมมือกันของสมาชิกในสถานศึกษา การให้การสนับสนุนการจัดการ การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร การให้อำนาจบุคลากร การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน และ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

2. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีจำนวน 5 ปัจจัย ได้แก่ (1) การกำหนดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (2) การให้การสนับสนุนการจัดการสถานศึกษา (3) การประสานความร่วมมือของสมาชิก (4) การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร (5) ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 (ค่า Sig. of F น้อยกว่า .05) โดยค่าสหสัมพันธ์พหุมีค่าเท่ากับ .825 และค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด (R^2) มีค่าเท่ากับ .680 ซึ่งสามารถพยากรณ์ปัจจัยการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 68.00% โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ± 10.608

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่า มี 5 ด้านที่มีอิทธิพลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ การกำหนดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การให้การสนับสนุนการจัดการสถานศึกษา การประสานความร่วมมือของสมาชิก การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษา ซึ่งการกำหนดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นกลยุทธ์ที่มีระดับความจำเป็นอันดับที่ 1 การให้การสนับสนุนการจัดการสถานศึกษาเป็นกลยุทธ์ที่มีระดับความจำเป็นอันดับที่ 2 การประสานความร่วมมือของสมาชิกเป็นกลยุทธ์ที่มีระดับความจำเป็นอันดับที่ 3 การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารเป็นกลยุทธ์ที่มีระดับความจำเป็นอันดับที่ 4 ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษาเป็นกลยุทธ์ที่มีระดับความจำเป็นอันดับที่ 5

3. กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ตอบแบบสอบถามและการสนทนากลุ่ม (focus group) วิเคราะห์ผลและกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ได้ 5 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์การกำหนดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (2) กลยุทธ์การให้การสนับสนุนการจัดการสถานศึกษา (3) กลยุทธ์การประสานความร่วมมือของสมาชิก (4) กลยุทธ์การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร (5) กลยุทธ์ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษา

4. ตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจากการพิจารณาตรวจสอบความเป็นไปได้ ความถูกต้อง ความสอดคล้องและการนำไปใช้ประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน โดยให้

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน รวมทั้งหมดจำนวน 17 ท่าน ได้มีความเห็นว่า กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นประกอบด้วยกลยุทธ์ จำนวน 5 กลยุทธ์ คือ (1) กลยุทธ์การกำหนดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (2) กลยุทธ์การให้การสนับสนุนการจัดการสถานศึกษา (3) กลยุทธ์การประสานความร่วมมือของสมาชิก (4) กลยุทธ์การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร (5) กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสมาชิกในสถานศึกษา เป็นกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมถูกต้อง สามารถนำไปใช้ประโยชน์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

การอภิปรายผล

จากข้อค้นพบในการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

1. ศึกษาสภาพการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กร ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พบว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ภายใต้อกรอบ 5 ด้านประกอบด้วย การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน กลุ่มการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้การเรียนรู้ การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน และ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถที่จะพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดการเรียนรู้ การเป็นผู้นำในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายจะมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ร่วมงาน ความสำคัญกับการปฏิบัติงานร่วมกันจะต้องเข้าใจใน

บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน การที่ได้ทำงานตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบหรืองานที่ตนเองชอบไม่ไปก้าวกายงานของผู้อื่นจะทำให้มีความสุขในการทำงาน ตั้งใจปฏิบัติงาน งานเสร็จทันตามกำหนด สอดคล้องกับงานวิจัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญส่ง หาญพานิช (2546, หน้า 14) พบว่า การเรียนรู้จะเกิดขึ้นต่อเนื่องตลอดเวลาในองค์กรจะต้องประกอบด้วย กระบวนการแสวงหาเพื่อสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำความรู้ไปใช้ และวัฒนธรรมองค์กรภายใต้กรอบ 8 ด้านประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อสมาชิกในสถานศึกษา การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน การประสานความร่วมมือกันของสมาชิกในสถานศึกษา การให้การสนับสนุนการจัดการ การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร การให้อำนาจบุคลากร การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรเกิดความประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นความเชื่อ ค่านิยม และสิ่งที่ถ่ายทอดต่อกันมา ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามกันสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรณิกา อินทราย (2553, หน้า 208) วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแบบแผนแนวความคิด ความเชื่อและค่านิยมที่มีลักษณะที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่ดี โดยที่ผู้บริหาร ข้าราชการ ครู วิทยากรผู้สอน ผู้เรียน ผู้บริการยึดถือปฏิบัติร่วมกันโดยแสดงออกเป็นพฤติกรรมซึ่งวิธีการทำงาน การปฏิบัติตนและการปฏิบัติร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ในระดับมาก

2. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พบว่ามี 5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การกำหนดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การให้การสนับสนุนการจัดการสถานศึกษา การประสานความร่วมมือของ

สมาชิก การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการสื่อสาร ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษา ทั้งนี้ การกำหนดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นการที่จะทำให้บุคลากรทราบถึงทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานจะมีวิธีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาบุคลากร ต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติม การให้การสนับสนุนการจัดการ สถานศึกษาเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรมีความสะดวก ในการทำกิจกรรมหรือการเรียนรู้ต่าง ๆ การประสานความร่วมมือของสมาชิกเป็นการที่บุคลากรในสถานศึกษาต้องมีการประสานงานกันในทุก ๆ ฝ่ายที่จะทำให้ การดำเนินการ เป็นไปอย่างราบรื่น การติดต่อสื่อสารและการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร เป็นการสื่อสารการทำงานและใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการติดต่อสื่อสารให้ รวดเร็วเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และความ รับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่บุคลากร ต้องร่วมกันรับผิดชอบในกาพัฒนาสถานศึกษาที่ร่วมกัน กำหนดเป้าหมายไว้ สอดคล้องงานวิจัยของ กัลยา วาณิชย์ บัญชา (2550, หน้า 334-354) ที่พยายกรณ์ชุดตัวแปร 6 ตัว แปรครอบคลุมปัจจัยหลักทั้ง 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยหลัก ด้านการเรียนรู้ ปัจจัยหลักด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ปัจจัยหลักด้านสมรรถนะของบุคลากร ปัจจัยหลักด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ

3. กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อ ส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มี 5 ด้าน ได้แก่ (1) กลยุทธ์การกำหนดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (2) กลยุทธ์การให้การสนับสนุนการจัดการสถานศึกษา (3) กลยุทธ์การประสานความร่วมมือของสมาชิก (4) กลยุทธ์ การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการ สื่อสาร (5) กลยุทธ์ความรับผิดชอบของสมาชิกใน สถานศึกษา เพื่อเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือใช้การเป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ช่วยเหลือครูให้มีความเจริญงอกงาม ทางวิชาการ สามารถพึ่งตนเองและพัฒนาตนเองได้ และนำ ความรู้เหล่านี้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาการ

เรียนการสอนตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ Sergiovanni (1991) ได้ให้ ความสำคัญและถือเป็นจุดเน้นที่ต้องการให้โรงเรียน เปลี่ยนไปเป็นชุมชนที่ชัดเจนในวัตถุประสงค์ มี คุณลักษณะของความเอื้ออาทร มีการเรียนรู้ มีความเป็น วิชาชีพ มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือมีวิทย สัมพันธ์ต่อกัน มีจิตใจใฝ่การแสวงหาคำตอบ และมี บรรยากาศเช่นนี้ครอบคลุมทั่วถึงทั้งโรงเรียน โดย เชื่อว่า ชุมชนที่ชัดเจนใน วัตถุประสงค์ จะเป็นสถานที่ซึ่งสมาชิก ทุกคนยึดเหนี่ยวผูกพันต่อกันด้วยอุดมการณ์ร่วม และมี ระบบปทัสถานหรือแนวทางปฏิบัติของตนเองที่ใช้เพื่อ เป็นเครื่องสนับสนุนให้เกิดการเป็นชุมชนขึ้น ทั้งนี้ การมี อุดมการณ์ร่วมกัน (รวมถึงมีวิสัยทัศน์ร่วม) จะช่วยผูกมัด ให้ทุกคนรวมกันเป็นชุมชนและให้การช่วยเหลือต่อกัน มี ความเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นของการต้อง ดำรงชีวิตและการทำงานร่วมกันแบบชุมชน แนวคิดของ ครรชิต พุทธโกษา กล่าวว่า (2554, หน้า 1) การพัฒนา ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือ การพัฒนาที่เน้นให้สมาชิก ชุมชนรู้จักคิดวิเคราะห์ด้วยเหตุด้วยผล และใช้ความรู้ใน การแก้ไขปัญหา พัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ ทั้งด้าน เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ก็เช่นเดียวกัน ผลจากการ พัฒนาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันแสดงให้เห็นแล้วว่า การนำ ความรู้จากภายนอกในเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปยึดเยื้อติดให้กับ ชุมชน จะเป็นประโยชน์ก็เพียงแค่ชั่วคราวเท่านั้น ไม่สามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่ยั่งยืน และไม่อาจ นำพาประเทศไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ในทิศทางที่ ต้องการได้ หากแต่การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์การทำงาน จากเดิมมาเป็นการประสานความรู้ที่มีอยู่แล้วภายในชุมชน และความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ จากภายนอกชุมชนเข้า ด้วยกัน เพื่อแก้ไขปัญหาโดยยึดพื้นที่และความต้องการ ของชุมชนเป็นหลัก โดยหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กร พัฒนาเป็นเพียงผู้มีบทบาทในการประสานและผลักดัน กระบวนการมีส่วนร่วมจะเป็นทางออกที่ส่งผลต่อการ พัฒนาในระยะยาวและยั่งยืนมากกว่า และสอดคล้องกับ

งานวิจัยของ Hord (1997) ได้ทำการสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีการจัดตั้งชุมชน แห่งวิชาชีพ โดยใช้คำถามว่า โรงเรียนดังกล่าวมีผลลัพธ์อะไรบ้างที่แตกต่างไปจากโรงเรียนทั่วไปที่ไม่มีชุมชนแห่งวิชาชีพและถ้าแตกต่างแล้วจะมีผลดีต่อครูผู้สอนและต่อนักเรียนอย่างไรบ้าง ได้ผลสรุปเป็นประเด็นย่อ ๆ ดังนี้ ผลดีต่อครูผู้สอนพบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่ลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในงานสอนของครูลง เพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนมากขึ้น รู้สึกว่าต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อการพัฒนาการ โดยรวมของนักเรียน และร่วมกันรับผิดชอบเป็นกลุ่มต่อผลสำเร็จของนักเรียน เพิ่มความพึงพอใจ เพิ่มขวัญกำลังใจต่อการปฏิบัติงานสูงขึ้น และลดอัตราการลาหยุดงานน้อยลง มีความผูกพันที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ให้ปรากฏอย่างเด่นชัดและยั่งยืน ดังนั้น ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็น โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เป็นสถานที่สำหรับการปฏิสัมพันธ์ของมวลสมาชิกผู้ประกอบวิชาชีพครูของโรงเรียน เกี่ยวกับเรื่อง การให้ความดูแลและพูดถึงการปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียน ตลอดจนงานทางวิชาการของโรงเรียน โดยกิจกรรมของชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนควรประกอบด้วย (1) การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน (2) การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (3) กลุ่มการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้การเรียนรู้ (4) การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน (5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล

4. การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีกระบวนการที่สอดคล้องกับแนวคิดของผู้ที่ได้ประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสม นอกจากมีความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติแล้วยังมีความยืดหยุ่นเนื่องจากสถานศึกษาสามารถนำไปปรับในรายละเอียดและวิธีการได้ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม บริบทสถานศึกษาและปัญหา กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรม

องค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ที่มีความเป็นไปได้และความเหมาะสมมาก กลยุทธ์การกำหนดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นวิธีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้น กลยุทธ์การให้การสนับสนุนการจัดการสถานศึกษาเป็นวิธีการสนับสนุนในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ดำเนินงานได้สะดวกบรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์การประสานความร่วมมือของสมาชิกเป็นวิธีการประสานงานในการทำงาน กลยุทธ์การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารเป็นวิธีการในการติดต่อสื่อสารใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยการสื่อสารอีกทางที่จะให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษาเป็นวิธีการที่ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกความรับผิดชอบต่อหน้าที่ได้ปฏิบัติอยู่ ต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุมณ คณานิตย์ (2552, หน้า 235) ผลการตรวจสอบรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ด้านความปลอดภัยในสถานศึกษา ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ด้านความปลอดภัย ในสถานศึกษา พบว่าทุกองค์ประกอบมีความดีด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งนี้

1. กลยุทธ์การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กร โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

2. กลยุทธ์การให้การสนับสนุนจัดการ เพื่อให้ทุกคนในสถานศึกษาสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเอง

ให้เป็นผู้รู้ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
อันจะส่งผลให้สถานศึกษามีความสามารถใน การ
ดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้ ต้องรวบรวมองค์
ความรู้ที่มีอยู่ในสถานศึกษาอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมา
พัฒนาให้เป็นระบบ

3. กลยุทธ์การประสานความร่วมมือกันของ
สมาชิก โดยการจัดตั้งผู้ประสานงาน พิจารณาคัดเลือก
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันทำงานในรูปคณะกรรมการ
ประสานงาน เพื่อความคล่องตัวและการตัดสินใจแก้ปัญหา
ที่รวดเร็วฉับไว

4. กลยุทธ์การติดต่อสื่อสารและเทคโนโลยี
สารสนเทศ เพื่อให้ได้สารสนเทศไว้ใช้งานได้อย่างทัน
เหตุการณ์ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ควรนำเทคโนโลยี
สารสนเทศมาใช้ในการจัดการสารสนเทศ ตั้งแต่การรวบรวม การ
จัดเก็บข้อมูล การประมวลผล การพิมพ์ การสร้างรายงาน
การสื่อสารข้อมูล

5. กลยุทธ์ความรับผิดชอบของสมาชิกใน
สถานศึกษา จะต้องโปร่งใส และเป็นไปตามจรรยาบรรณ
สอดคล้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามความคาดหวังของ
สถานศึกษา

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเพิ่มเติมต่อกิจกรรมการพัฒนา
วัฒนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการ
เรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการ
ปกครองท้องถิ่น

2. ควรมีการศึกษาการนำกลยุทธ์การพัฒนา
วัฒนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการ
เรียนรู้ไปศึกษาเชิงลึกทั้งในสถานศึกษาสังกัดองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย และสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัด
กระทรวงศึกษาธิการ

3. ควรมีการศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนา
วัฒนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการ
เรียนรู้ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

เอกสารอ้างอิง

- กรรณิการ์ อินทราช. (2553). รูปแบบการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ใน
สถานศึกษาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
กัลยา วานิชย์บัญชา. (2550). การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.
ครรชิต พุทธิโกษา. (2554). คู่มือการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน
คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
มิชิตา จำปาเทศ รอดสุทธิ. (2551). มากกว่าเงินตรา. กรุงเทพฯ: สถาบันจิตวิทยา.
บุญส่ง หาญพานิชย์. (2546). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตร
คุุณบัณฑิต ภาควิชาการอุดมศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วันชัย มีชาติ. (2551). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. (2542). *วาระการวิจัยแห่งชาติในภาวะวิกฤตเพื่อฟื้นฟูชาติ*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำทฤษฎี และปฏิบัติ: ศาสตร์ และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์* (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: วิรัตน์ เอ็คคูเคชั่น.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ปิยะญาชน.
- สมน คณานิตย์. (2552). *รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ด้านความปลอดภัยในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- Best, J. W. (1981). *Research in education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Boyd, V. (1992). *School context. bridge or barrier to change*. Texas : Southwest Educational Development Laboratory.
- Darling, H. L. (1998). *Teachers and teaching: Testing policy hypotheses from a national commission report*. Educational Researcher.
- Deal, T. E. & Peterson, K. D. (1990). *The Principal's Role in Shaping School Culture*. Washington D.C. : Office of educational research and improvement.
- Goodchild, S. & Holly, P. (1989). *Management for change: The garth hill Experience*. London: The Folmer Press.
- Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Austin : Southwest Educational Development Laboratory.
- Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leithwood, K. et al. (1999). *Changing leadership for changing times*. New Jersey: Allyn and Bacon.
- Louis, K. S. & Kruse, S. D. (1995). *Professionalism and community: Perspectives on reforming urban schools*. California: Corwin.
- Luthans, F. (2002). *Organizational behavior* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization*. New York: McGraw Hill.
- Marquardt, M. J. & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. New York: Irwin.
- Patterson, J. L., Purkey, S. C. & Parker, J. V. (1986). *Guiding beliefs of our school district," Productive school systems for nonrational world*. Arlington, Va: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Robbins, S. P. (1989). *Organizational behavior: Concepts controversies and applications* (4th ed) . Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.

Sergiovanni, T. (1998). *International journal of leadership in education*. Sonnenfeld, Jeffrey. (1994). *Management*, (3rd ed). Orlando: The Dryden Press.

Stronge, J. H. (1984). Organizational characteristics of the high school: Factors affecting student achievement. *The High School Journal*, 68, 37-41.



