

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา ดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการวิจัยในเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
2. เพื่อสร้างรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
3. เพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

#### สมมติฐานการวิจัย

1. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตามทฤษฎี ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแปรทุกตัวมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม
2. การปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังจากการใช้รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีผลการประเมินการดำเนินงานสูงขึ้นกว่าก่อนใช้รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## วิธีดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็น  
องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 1. ประชาชนและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1

- 1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 จำนวน 81 แห่ง
- 1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน  
68 สถานศึกษา โดยใช้วิธีการคำนวณขนาดตัวอย่างตามสูตรของทาโร ยามานะ (Taro  
Yamane, 1973 : 6 ; อ้างถึงใน รังสรรค์ สิงห์เลิศ, 2551 : 70-77)

### 2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

- 2.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วยตัวแปร 4 ตัวแปร ได้แก่
  - 2.1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์
  - 2.1.2 การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
  - 2.1.3 ภาวะผู้นำทางวิชาการ
  - 2.1.4 บรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษา
- 2.2 ตัวแปรคั่นกลางหรือตัวแปรเชิงเหตุและผล ประกอบด้วยตัวแปร 5  
ตัวแปร ได้แก่
  - 2.2.1 โครงสร้างและระบบการบริหาร
  - 2.2.2 การทำงานเป็นทีมงาน
  - 2.2.3 การพัฒนาครูและบุคลากร
  - 2.2.4 การจงใจ
  - 2.2.5 เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน
- 2.3 ตัวแปรตาม คือ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม  
(Questionnaire) ที่สร้างขึ้นตามแนวทางของวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อรวบรวม  
ข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งแบบสอบถามได้แบ่งเป็น 10 ด้าน ตามตัวแปรต่าง ๆ คือ ความเป็น  
องค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ปัจจัยโครงสร้างและ  
ระบบการบริหาร ปัจจัยการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ปัจจัยการทำงานเป็นทีม ปัจจัย  
การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ ปัจจัยบรรยากาศ

และวัฒนธรรมของสถานศึกษา ปัจจัยการจูงใจ ปัจจัยเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาเพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไป สถิติที่ใช้ได้แก่ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ความถี่ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติวิเคราะห์ ทดสอบสมมติฐานในการวิจัยใช้การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL) และสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Level of Significant .05)

ระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อสร้างรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา นักวิชาการ ผู้ปกครอง ชุมชน ชาวบ้าน คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียน จำนวน 30 คน ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การนำผลการวิจัยในระยะที่ 1 มาสร้างรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นร่างในการพิจารณา

3. การรวบรวมข้อมูล โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Groups) และการระดมสมอง (Brain Storming)

ระยะที่ 3 เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อทดลองใช้รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. กลุ่มทดลอง คือ โรงเรียนโคกสว่างประชาสรรค์ ตั้งอยู่ หมู่ 6 ตำบลโคกสว่าง อำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม

2. ตัวแปรที่ใช้ศึกษาในการวิจัย ได้แก่

2.1 ตัวแปรอิสระ คือ รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 ตัวแปรตาม คือ ความป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. การรวบรวมข้อมูล ใช้รูปแบบการพัฒนาที่สร้างขึ้นในระยะที่ 2 ทดลองใช้กลุ่มทดลองประมาณ 4 เดือน และเก็บรวบรวมข้อมูล 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ก่อนการทดลอง รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มทดลองก่อนทดลอง

Pretest

ระยะที่ 2 ขณะทดลอง รวบรวมข้อมูลใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม

ระยะที่ 3 หลังการทดลอง รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มทดลองหลังการทดลอง Pretest c และเปรียบเทียบข้อมูลก่อนและหลังการทดลองด้วย MANOVA

### สรุปผลการวิจัย

1. ปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเรียงลำดับ ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.90 ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.08 ปัจจัยด้านการจูงใจ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.04 ปัจจัยวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.03 และปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.03 ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อความสำเร็จต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL) และสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation)

ผลการสร้างรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดทำกิจกรรมในการพัฒนา 9 กิจกรรม คือ

1.1 ด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน มี 1 กิจกรรม ได้แก่ การอบรมเกี่ยวกับเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีเนื้อหาประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย การเตรียมความพร้อม การดำเนินการ การติดตามผลความสำเร็จ และการประเมินซ้ำ

1.2 ด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ มี 5 กิจกรรม ได้แก่ การอบรมใช้โปรแกรม Windows โปรแกรม Microsoft Word โปรแกรม Microsoft Excel โปรแกรม Microsoft Power Point และ โปรแกรม Internet, E-mail, Facebook

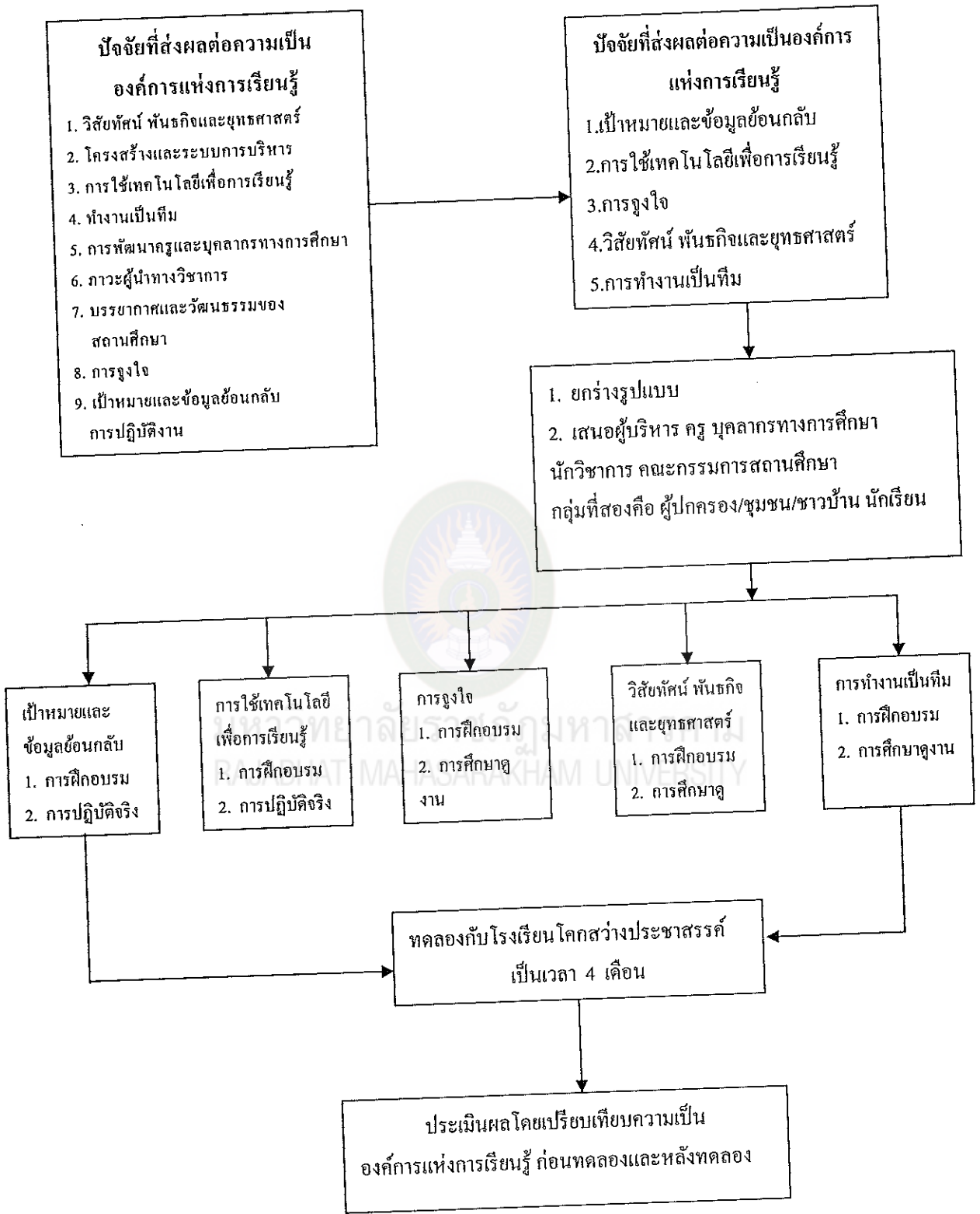
1.3 ด้านการจูงใจ มี 1 กิจกรรม ได้แก่ การอบรมเกี่ยวกับการจูงใจ มีเนื้อหาประกอบด้วย ความต้องการของบุคคล การสร้างความพึงพอใจและขวัญในการทำงาน การ

สร้างค่านิยมร่วม การสนองความต้องการทางด้านสรีระ และการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคคลในองค์กร

1.4 ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ มี 1 กิจกรรม ได้แก่ การอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ มีเนื้อหาประกอบด้วย การประเมินสถานการณ์ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผล

1.5 ด้านการทำงานเป็นทีม มี 1 กิจกรรม ได้แก่ การอบรมเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม มีเนื้อหาประกอบด้วย ขนาดของทีมงาน ความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน วัฒนธรรมร่วมของทีมงาน สถานภาพของสมาชิกในทีมงานและการติดตามประเมินผล

2. ผลการทดลองใช้และประเมินผลการใช้รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ได้ทำการทดลองใช้กับโรงเรียน โคกสว่างประชาสรรค์ โดยเปรียบเทียบก่อนและหลังการใช้รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลทางสถิติโดยวิธีวิเคราะห์ด้วย MANOVA อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่ารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีผลทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมเพิ่มขึ้นมากกว่าก่อนการทดลอง



แผนภาพที่ 19 การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## การอภิปรายผล

### 1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้น

#### พื้นฐาน

ผู้วิจัยตั้งสมมุติฐานการวิจัยว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน มี 9 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านโครงสร้างและระบบการบริหาร ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษา ปัจจัยด้านการจูงใจ และปัจจัยด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานพบว่า มีปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการจูงใจ ปัจจัยด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL) และสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation) ผู้วิจัยจึงได้นำ 5 ปัจจัยมาอภิปรายได้ดังนี้

1.1 ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ มีผลต่อความสำเร็จต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเบนเน็ตต์ และไบรน์ (Bennett and Brien, 1994 : 41-49) ที่ได้กล่าวว่า กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or Vision) คือสิ่งที่คนในองค์กรต้องการไปจุดใด เพื่อที่จะคาดหมายได้ว่า พวกเขาจำเป็นต้องรู้อะไรบ้างเพื่อไปให้ถึงจุดหมายนั้น พวกเขาต้องพัฒนากลยุทธ์กว้าง ๆ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมายเพื่อที่จะรู้ว่าการเรียนรู้ของพวกเขาสามารถผลักดันองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ของพวกเขา นอกจากนี้ถ้าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสมบูรณ์ต่อหมู่คณะแล้ว วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ก็จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ แก้ว ศรีบุญกุล (2553 : 99) ที่ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยการอาชีพให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ -1.86 และมีอิทธิทางอ้อมต่อความเป็น  
 องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิเท่ากับ 3.32 และสอดคล้องกับมาลี สิบ  
 กระแส (2552 : 219) ซึ่งได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขต  
 พื้นที่การศึกษา พบว่า ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์  
 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการ  
 เรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่าตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์การ  
 แห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและ  
 ยุทธศาสตร์ การจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน และภาวะผู้นำทางวิชาการตามลำดับ

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์มีผลต่อความ  
 เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น ผู้วิจัยมี  
 ความเห็นเพิ่มเติมว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและ  
 บุคลากรทางการศึกษาเป็นอย่างยิ่งเพราะวิสัยทัศน์ คือ ภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่  
 ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่  
 บนความเป็นจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน  
 พรรณนาให้เห็นทิศทางของสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีพลังทำทลาย ทะเยอทะยาน และมีความ  
 เป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ หรือดีที่สุดให้กับสถานศึกษาและผู้เรียน  
 วิสัยทัศน์จะเกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดทิศทาง เป็น  
 การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการอยู่รอด สถานศึกษาจึงต้องมีวิสัยทัศน์เพราะเหตุ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์สร้างพลังให้กับสถานศึกษา
2. วิสัยทัศน์ทำให้ได้เปรียบในแข่งขัน
3. วิสัยทัศน์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
  - 3.1 ต้องการทำอะไรให้สำเร็จ (ภารกิจ)
  - 3.2 ทำไมจึงต้องการทำให้สำเร็จ (วัตถุประสงค์)
  - 3.3 คาดหวังผลเช่นไร (ผลที่คาดหวัง)

กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์นั้นทำได้หลายรูปแบบแต่สิ่งที่จะต้องเหมือนกันก็คือ  
 วิสัยทัศน์ กำหนดขึ้นโดยคณะผู้นำของสถานศึกษา ซึ่งกำหนดร่วมกัน โดยการประชุมสัมมนาระดม  
 ความคิดเห็นวิสัยทัศน์ ต้องมีความชัดเจน ความยาวเหมาะสมกับ โครงสร้าง ขนาด และลักษณะของ  
 สถานศึกษา บอกได้ว่าสถานศึกษาจะเป็นอย่างไร และทำอะไรในอนาคต รวมทั้งระบุความเชื่อที่  
 เป็นพื้นฐานนำไปสู่วิสัยทัศน์นั้น วิสัยทัศน์ของแต่ละสถานศึกษา ควรมีเอกลักษณ์พิเศษเฉพาะตัว



เพื่อจำแนกให้ความแตกต่างจากสถานศึกษาอื่นๆ ได้ นอกจากนี้วิสัยทัศน์ของแต่ละกลุ่มงานย่อยในสถานศึกษาจะต้องสอดคล้องหรือสนับสนุนวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาด้วย อนึ่งเนื่องจากวิสัยทัศน์ต้องอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษาเพื่อดูความเป็นไปได้ และดูว่าอะไรทำให้สถานศึกษาของเราแตกต่างจากสถานศึกษาอื่นในวงการเดียวกัน อะไรคือสิ่งที่ถูกคาดหวังจากเรา ขณะเดียวกันก็ให้วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมของสถานศึกษาด้วย

1.2 ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ มีผลต่อความสำเร็จต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอร์ทและเรย์โนลด์ (Marguardt and Reynolds, 1994 : 389-409) กล่าวว่า เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) เป็นเรื่องที่องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกัน ได้รวดเร็วและถูกหลัก สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์การ ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตมีความรวดเร็ว สั้นกระชับและประยุกต์ใช้ได้ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video Conference) มาใช้ในการเรียนรู้ทางไกล และการฝึกอบรมโดยสถานการณ์จำลอง (Simulation Games) เพื่อพัฒนาสมาชิกให้เรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตัวเอง เป็นต้น และเบนเน็ตต์ และไบรน์ (Bennett and Brien, 1994 : 41-49) ได้กล่าวว่า การไหลของข้อมูลสารสนเทศ (Information Flow) การเรียนรู้องค์การต่าง ๆ จะอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลสารสนเทศและการเผยแพร่ ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่าง ๆ ให้ง่ายขึ้นเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานได้รับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ตรงกับงานของตนเองและกระบวนการทำงาน (Work Process) องค์การจะกระตุ้นการเรียนรู้ได้โดยผ่านวิสัยทัศน์ ระบบสารสนเทศ แต่จะรวมกับการใช้กระบวนการทำงานที่จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง เช่น มีการสอนหรือฝึกเทคนิคในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจตนเอง เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทาง หรือปรับสภาพกระบวนการต่าง ๆ ให้อยู่ในแนวหน้าให้เท่ากันหรือดีกว่าคนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน (Benchmarking) เป็นต้น รวมทั้งไคเซอร์ (Kaiser, 2000 : 51-349) ได้กล่าวว่า ระบบองค์การ (Organizational Systems) หมายถึง การที่องค์การมีระบบข้อมูล ข่าวสาร ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรการด้านนโยบาย และการมีกลไกที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งการส่งเสริม

การเรียนรู้ของสมาชิกและศศกร ไชยคำหาญ (2550 : 49) กล่าวว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเป็นการสร้างและถ่ายโอนความรู้เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะบุคลากรในองค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันในการจัดโครงสร้างองค์กร ตลอดจนการเข้าถึงข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยมีการแบ่งปันความรู้ โดยการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลนั้นถูกต้องเที่ยงตรงและสามารถจัดเก็บสิ่งที่ได้เรียนรู้และนำข้อมูลไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้อย่างรวดเร็วเพื่อพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนและก้าวหน้าต่อไป สอดคล้องกับการศึกษาของ มาลี สืบกระแสน (2552 : 219) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า 1) ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และ 2) ผลการสังเคราะห์การพัฒนา รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นข้อสรุปแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ควรพัฒนาตัวบ่งชี้รวม 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ มีการแสวงหาเทคโนโลยีมาใช้ในการลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงาน และการพัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์กร โดยใช้เทคโนโลยี

นอกจากปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยมีความเห็นว่า สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุดในการนำเอานโยบายทางการศึกษาของทุกระดับไปบริหารจัดการในสถานศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างเต็มตามศักยภาพ เพื่อให้เป็นคนดี มีปัญญา และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการในสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะในการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ของนักเรียน จึงขอกล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ ดังนี้

1. การสร้างองค์ความรู้ เพื่อให้การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนเกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุด การพัฒนาความรู้และเทคนิควิธีการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง จึงมีความจำเป็นและสำคัญยิ่ง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง ได้แก่

1.1 ผู้บริหารและครู โดยใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่ก้าวหน้ามากขึ้น บุคลากรจะต้องพัฒนาทั้งด้านการผลิตและการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะ เพื่อการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

1.2 ผู้เรียน พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้และทักษะเพียงพอที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

2. การจัดหา เพื่อให้มีเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ที่พอเพียงต่อการจัดการศึกษา บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องอย่างยิ่งในการประสานเครือข่าย เพื่อระดมทรัพยากรในการจัดหา เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน สมาคมต่าง ๆ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่สำคัญ ได้แก่ แบบเรียน ตำรา หนังสือทางวิชาการ สื่อ สิ่งพิมพ์อื่น ๆ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีอื่น ๆ เช่น วัสดุ อุปกรณ์ วิธีการ และเทคนิคกระบวนการ เป็นต้น

ลักษณะของเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ควรมีความหลากหลาย ช่วยส่งเสริมให้การเรียนรู้เป็นไปอย่าง มีคุณค่า น่าสนใจ ชวนคิด ชวนติดตาม สอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้ ธรรมชาติของสาระการเรียนรู้และความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน

3. การใช้เทคโนโลยีในการจัดการศึกษา บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

3.1 การบริหาร โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่มี E-Office

3.2 การจัดการเรียนรู้ โดยการนำเอาเทคโนโลยีมาช่วยในการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น ETV, NET, Library, Internet

4. การกำกับ ติดตาม และประเมินผล สถานศึกษาซึ่งเป็นผู้จัดการศึกษา เพื่อให้ผลผลิตทางการศึกษา คือ ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด จำเป็นต้องมีระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ โดยต้องมีการดำเนินการที่เป็นระบบเครือข่าย การมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกส่วน เพื่อค้นหาแนวทางร่วมกัน ในการพัฒนาการประเมินผลการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาควรคำนึงถึงหลักประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัดเป็นสำคัญ

1.3 ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม มีผลต่อความสำเร็จต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเบนเน็ตต์ และไบร์น (Bennett and Brien, 194 : 41-49) ที่กล่าวว่า การปฏิบัติของบุคคลและทีมงานนั้น (Individual and Team Practices) ข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นการทำงานบุคคลและเป็นทีม ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์กรต่าง ๆ จะ

เจริญเติบโตได้เมื่อตัวบุคคลหรือทีมต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้และไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา และทำงานเพื่อแก้ปัญหา นั้น ๆ เช่นเดียวกันกับมาร์ควอร์ทและเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynold, 1994 : 389-409) กล่าวว่า ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Networking) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำหน้าที่มิใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมกัน อันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของศศกร ไชยคำหาญ (2550 : 214) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยเรียงค่าน้ำหนักองค์ประกอบย่อยจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน การร่วมกันคิดร่วมกันทำ การมีเป้าหมายร่วมกัน บุคลากรทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการเรียนรู้ร่วมกัน การกำหนดนโยบายมีความหลากหลายด้านความคิดและวิชาการ และมีการได้ประโยชน์และเสียประโยชน์ร่วมกัน ตามลำดับ และผลการวิจัยยังพบว่าปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันมากที่สุด

นอกจากปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมมีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามที่กล่าวข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่า การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานนั้นจะต้องมีการสร้างทีมงานที่ประกอบไปด้วยทีมงานทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

1. ทีมโรงเรียนหรือทีมระดับโรงเรียน หมายถึง สมาชิกทั้งโรงเรียนทำงานร่วมกัน โดยมีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นหัวหน้าทีม และเป็นบุคลากรหลักที่ทำให้เกิดการรวมพลังกันในการทำงาน และทำให้การทำงานของโรงเรียนเกิดการขับเคลื่อนไปพร้อมกัน ทีมระดับโรงเรียนจึงถือเป็นกำลังหลักและเป็นหัวใจสำคัญ

2. ทีมหัวหน้างานหรือทีมระดับกลุ่มงาน หมายถึง สมาชิกที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งสมาชิกต้องประสานความร่วมมือทำงานเป็นทีม โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษาคอยกำกับและให้ความช่วยเหลืออยู่ห่าง ๆ

3. ทีมปฏิบัติการหรือทีมระดับปฏิบัติการหรือระดับครูผู้สอน โดยทีมนี้จะต้องทำหน้าที่ในเชิงลึก หมายถึง ครูผู้สอนกลุ่มสาระต่าง ๆ เจ้าหน้าที่งานต่าง ๆ เช่นงาน

อาคารสถานที่ งานวัดผลประเมินผล ซึ่งทีมนี้จะต้องมีความรู้และเข้าใจในงานอย่างลึกซึ้ง สามารถให้คำแนะนำหรืออำนวยความสะดวกกับคนอื่น ๆ เมื่อมีข้อสงสัยเกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบ โดยที่ผู้บริหาร โรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มงานคืออำนวยความสะดวกและติดตามอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตามการปฏิบัติงานในทั้ง 3 ระดับนี้สามารถลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำหน้าที่และสามารถปรึกษาหารือกันทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ได้ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ กระตือรือร้นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงหรือสิ่งใหม่ที่จะเกิดขึ้นตลอดเวลา

1.4 ปัจจัยด้านการจูงใจ มีผลต่อความสำเร็จต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเบนเน็ตต์ และไบรน์ (Bennett and Brien, 1994 : 41-49) ได้กล่าวว่า การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards or Recognition) เป็นองค์ประกอบหรือกรอบตัวสุดท้ายที่สนับสนุนตัวอื่นทั้งหมดระบบการให้รางวัลและการยอมรับจะส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคลแบบองค์การ ซึ่งการให้รางวัลอาจใช้หลายรูปแบบ เช่น จากบุคคลที่ผู้ร่วมงานยอมรับ ซึ่งเป็นบุคคลที่อาจเสนอแผนงานอื่นที่มีประโยชน์ต่อทุกคน มาแลกเปลี่ยนเมื่อองค์การมีการเรียนรู้และเติบโตขึ้นเป็นต้น เช่นเดียวกับแนวคิดของมาร์ควาร์ด และเรย์โนลด์ (Marquard and Reynolds, 1994 : 389 – 409) กล่าวว่าบรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริม (Supportive Atmosphere) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การสอดคล้องกับทัศนะของวิโรจน์ สารรัตนะ (2545 : 103-109) ที่ได้กล่าวว่า ในสถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการจูงใจคนทุ่มเทแรงกาย และแรงใจอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถจะต้องบริหารงานให้เป้าหมายของตัวบุคคลและเป้าหมายขององค์การบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจที่คำนึงความคาดหวังหรือความต้องการของทั้งตัวบุคคลและขององค์การ ซึ่งการที่จะกระทำได้เช่นนั้นผู้บริหารพึงทำความเข้าใจรูปแบบการจูงใจ ที่มีรูปแบบเชิงเนื้อหา (Content Model) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (Process Model) แล้วนำเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีนั้นไปประยุกต์ให้เกิดผล สอดคล้องกับการศึกษาของจิตติ มาณณ์ สีหะวงษ์ (2554 : 173 - 174) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้

ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ พบว่าปัจจัยด้านการจูงใจ มี 3 ตัวบ่งชี้ที่มีผลต่อความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ องค์กรได้สนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน มีสวัสดิการแก่บุคลากร และมีวัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของสุวิทย์ วงษาไฮ (2555 : 369) ที่ได้ศึกษาการสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านการจูงใจในการปฏิบัติงานมีแนวทางในการสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 7 แนวทาง คือ 1) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้ปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถและความสนใจ 2) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน 3) โรงเรียนมอบหมายให้ครูและบุคลากรปฏิบัติอย่างตามคำสั่งอย่างชัดเจน มีการนิเทศให้คำสั่งอย่างต่อเนื่อง 4) โรงเรียนเสริมสร้างขวัญกำลังใจ 5) โรงเรียนปลูกฝังให้ครูและบุคลากรมีความตระหนักและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน 6) โรงเรียนส่งเสริมให้ครูและบุคลากรจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะให้สูงขึ้น และ 7) ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

จากการศึกษาข้างต้น นอกจากจะเห็นว่าปัจจัยด้านการจูงใจมีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามที่กล่าวแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่า วิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานในสถานศึกษา สิ่งสำคัญคือ การปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานของบุคลากร ปรับความคิด ความเชื่อ ลักษณะส่วนบุคคลให้เป็นไปในแนวทางที่ควรจะเป็นดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมให้บุคลากรมองโลกในแง่บวก มีทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ ผู้คนรอบข้างในแง่บวก เปิดใจให้กว้าง เอาใจเขามาใส่ใจเรา ฟังคนอื่นให้มาก อย่ายึดติดกับความคิดของตัวเอง
2. จิน้นำให้บุคลากรรู้จักตนเอง รู้จักรับมือกับความผิดหวัง ไม่ท้อถอย เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เขาพัฒนาตนเอง และสามารถก้าวข้ามพ้นจากปัญหาต่าง ๆ ที่กำลังเผชิญอยู่ได้
3. จินให้เห็นว่างานที่เขาทำอยู่เป็นงานที่ท้าทายและมีความสำคัญกับสถานศึกษาเพียงใด อาชีพข้าราชการครูมีเกียรติเป็นที่ยอมรับของสังคมเพื่อกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น และชอบในสิ่งที่ต้องทำ ไม่ใช่เพียงทำแต่สิ่งที่ชอบ

4. กระตุ้นการใช้เหตุผลในการทำงาน ครูมีอาชีพต้องไม่ปล่อยให้อารมณ์อยู่เหนือเหตุผล เมื่อพิจารณาทุกอย่างด้วยเหตุและผลจะมองเห็นความเป็นจริง เมื่อเหตุเป็นอย่างนี้ ผลจึงออกมาเช่นนี้ ทำให้หาวิธีแก้ไขได้ตรงจุด

5. แสดงตัวอย่างให้บุคลากรรู้จักที่จะ “ให้” มากกว่า “รับ” ในแง่ของการ “ให้เพื่อส่วนรวม” กล่าวที่จะทำเพื่อส่วนรวม กล่าวยอมรับในความผิดพลาดของตน โดยคำนึงถึงส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

6. กำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์การทำงานที่เป็นระบบ มีแนวทางที่ชัดเจน การประเมินผลที่ยุติธรรม เพื่อวัดผลการทำงาน และนำไปปรับปรุงการทำงาน รวมถึงการพิจารณาให้ผลตอบแทน

7. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในทุกระดับตั้งแต่ ระดับสูงสุด ไปจนถึงระดับต่ำสุด ให้มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในทีม ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ทีมประสบความสำเร็จ การสร้างแรงจูงใจต้องใช้เวลา และค่อยเป็นค่อยไป หากอีกฝ่ายหนึ่งให้ความร่วมมือ มีความตั้งใจที่พัฒนา โอกาสที่จะสำเร็จก็จะเป็นไปได้ง่ายขึ้น

1.5 ปัจจัยด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน มีผลต่อความสำเร็จ ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เบนเน็ตต์ และไบรน์ (Bennett and Brien, 1994: 41-49) ได้กล่าวว่า เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน (Performance Goals or Feedback) ประเด็นสำคัญขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ โดยตรงนั้น จะต้องเน้นลูกค้า จะต้องทราบว่าจะอะไรที่เข้าต้องการและจำเป็นการเรียนรู้เพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างเดียวจะไม่ประสบความสำเร็จ คุณค่าของการเรียนรู้นั้นจะขึ้นอยู่กับ ความสามารถในการช่วยเหลือองค์กรในการบริการลูกค้าให้ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการมีข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการและสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2550 : 188) ที่กล่าวถึงการกำกับติดตามการดำเนินงานว่า เป็นการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากความล้มเหลว แลกเปลี่ยนบทพทผลหลังการปฏิบัติงาน AAR (After Action Review) ปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา ทำนองเดียวกับการศึกษาของมาลี สิบกระแสา (2552 : 45) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสอดคล้องกับการศึกษาของ ภูษิต รุ่งแก้ว (2555 : 192)

ที่ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ผลการวิจัยพบว่า สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยในส่วนของปัจจัยด้านเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ประกอบด้วย 9 ลักษณะ ได้แก่ การตรวจสอบ จัดสรรและ การใช้จ่ายงบประมาณมีการสนับสนุนพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินการจัดการ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพื่อจัดสรรให้เหมาะสม มีการ จัดระบบการสื่อสารทั้งภายในและนอกองค์การเพื่อการติดตามงานที่มีประสิทธิภาพ มีการวาง ระบบและกลไกการนิเทศและติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการ พัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็น ข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมา ปรับปรุงคุณภาพและรายงานผลดำเนินงาน และประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานให้กับผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องทราบเป็นระยะเป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

นอกจากจะมีคุณลักษณะตามที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยพบว่า ปัจจัย เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลต่อความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ มากที่สุด คือ 0.90 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การปฏิบัติงานใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา เห็นว่า การวาง ระบบและกลไกการนิเทศการศึกษาและติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นเรื่องที่สำคัญมากที่จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและรักษามาตรฐานได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่มีทั้งระบบประกันคุณภาพภายในซึ่ง สถานศึกษาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องทุกปีการศึกษาและถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ บริหารการศึกษา และระบบการประกันคุณภาพภายนอก ที่สถานศึกษาทุกแห่งจะได้รับการ ประเมิน 1 ครั้ง ในรอบ 5 ปี โดยสำนักงานประเมินคุณภาพและรับรองมาตรฐานการศึกษา ภายนอก (สมศ.) ซึ่งโดยหลักการแล้วการประกันคุณภาพภายนอกก็คือการติดตามประเมินผล การดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อรับรองมาตรฐานและนำผลที่ได้มานำเสนอต่อผู้มีส่วน เกี่ยวข้องและให้สถานศึกษาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องนั่นเอง

นอกจากนี้ผู้วิจัยเห็นว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับถือว่าเป็นเครื่องมือที่ จะช่วยให้ บุคลากรปรับพฤติกรรม หรือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะจะทำให้เขารู้ว่าที่เขา ทำไปนั้นมีผลกระทบที่ดี หรือผิดพลาดต่อผู้อื่นมากน้อยเพียงใด คนอื่นเขาจะคิดอย่างไรกับ



ผลงานของเรา แล้วนำข้อคิดต่าง ๆ เหล่านี้มาวิเคราะห์วิจารณ์ ศึกษา และปรับปรุงให้ดีขึ้น ไปอีก การให้ข้อมูลย้อนกลับที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ให้และผู้รับนั้น ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ จะต้องแน่ใจว่าสิ่งที่บอกผู้รับข้อมูลย้อนกลับนั้น จะเป็นประโยชน์ต่อเขาในอนาคต มีวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีได้แก่

1. ต้องสร้างความไว้วางใจ และความเชื่อถือให้เกิดขึ้นก่อนเพราะการติชมด้วยความหวังดีให้เขาประสบความสำเร็จ จะทำให้ผู้รับพร้อมที่จะรับฟังและเต็มใจมากกว่าการใช้คำพูด จังหวะ น้ำเสียง สีหน้า สิ่งเหล่านี้จะช่วยสื่อเจตนาารมณ์ของผู้พูดได้อย่างดี คือจะต้องทำให้เขารับรู้ว่าเขาจริงใจกับเขา

2. การให้ข้อมูลย้อนกลับ จะต้องจับประเด็นให้ตรงเรื่อง การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีจะต้องเป็นเฉพาะเจาะจง จะต้องบอกให้ได้ว่า อะไรที่ไม่ดี และอะไรที่ควรแก้ไข ไม่ควรท้วงติงเมื่อมีผู้อื่นอยู่ด้วยให้ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขหรือปรับปรุงพฤติกรรมนั้น ๆ แก่ผู้รับด้วย

2. ผลการทดลองใช้และประเมินผลการใช้รูปแบบของค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ทำการทดลองใช้กับ โรงเรียน โคกสว่างประชาสรรค์ โดยเปรียบเทียบก่อนและหลังการใช้รูปแบบของค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าหลังการทดลองใช้รูปแบบของค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นแล้ว มีความเป็นของค์การแห่งการเรียนรู้มากขึ้น สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

### 2.1 การพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

ศสกร ไชยคำหาญ (2550 : 214) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นของค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยด้านด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์มีค่านำหนักขององค์ประกอบย่อยต่อความเป็นของค์การแห่งการเรียนรู้สูงสุด คือ การให้ความสำคัญต่อคุณภาพของบุคลากรและการสนับสนุนให้เกิดผลและเป้าหมายที่เหมาะสม รองลงมาเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสได้แสดงออกในการกำหนดด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์และมีการนำเทคนิคใหม่ ๆ มาให้บริการ และน้อยที่สุดเป็นการสนับสนุนให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ส่วนผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นของค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อความเป็นของค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่การสร้างบรรยากาศในของค์การ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงคือการพัฒนาบุคลากร การคิดอย่างเป็นระบบตามลำดับและการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ตามลำดับ ในทำนองเดียวกันกับ

มาลี สืบกระแสด (2552 : 219) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและ ยุทธศาสตร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่าตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน และภาวะผู้นำทางวิชาการ ตามลำดับ และสอดคล้องกับ แก้ว ศรีบุญสกุล (2553 : 99) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนา วิทยาลัยการอาชีพให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยด้านด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและ ยุทธศาสตร์มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

หลังจากการสังเกตการณ์ของผู้วิจัย พบว่า หลังการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธ กิจ และยุทธศาสตร์แล้ว ครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนโคกสว่างประชา สรรค์ มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิม ดังนี้

1. มีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ ทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้ดี มีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียนและงานในหน้าที่
2. มีความเป็นมิตรและจริงใจ เชื่อถือได้ วางใจ การมองโลกในแง่ดี
3. ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกันและกัน ส่งเสริมให้เกิดการ สื่อสารระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ
4. แสวงหาสิ่งใหม่ ร่วมกันจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมทั้งระดับ โรงเรียนและ ระดับกลุ่ม และกระตือรือร้นที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนด
5. เป็นผู้ฟังที่ดี เปิดใจกว้าง เป็นคนเปิดเผย ให้ความนับถือผู้อื่นและ ความเสมอภาค ทุกคนมีความเท่าเทียมกันในทุกสถานการณ์

## 2.2 การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

ศศกร ไชยคำหาญ (2550 : 49) กล่าวว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเป็น การสร้างและถ่ายโอนความรู้เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะบุคลากรในองค์การจะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันในการจัด โครงสร้างองค์การตลอดจนการ เข้าถึงข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยมีการแบ่งปันความรู้ โดยการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อให้ได้ ข้อมูลนั้นถูกต้องเที่ยงตรงและสามารถจัดเก็บสิ่งที่ได้เรียนรู้และนำข้อมูล ไปใช้ในการ ปฏิบัติงานจริงได้อย่างรวดเร็วเพื่อพัฒนาองค์การให้ยั่งยืนและก้าวหน้าต่อไป เช่นเดียวกันกับ

มาลี สืบกระแสด (2552 : 10) กล่าวว่า การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การพัฒนาครูและบุคลากรด้านเทคโนโลยีจัดหาวัสดุอุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์กร การนำระบบเชื่อมโยงข้อมูลมาใช้ แสวงหาวิธีการสื่อสารมาเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ พัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์กร โดยใช้เทคโนโลยี และส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีไปสู่การพัฒนาคุณภาพขององค์กรและในทำนองเดียวกันกับ แก้ว ศรีบุญยกุล (2553 : 45) กล่าวว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้ หมายถึง การจัดหา การใช้ การพัฒนาบุคลากร การแสวงหา การจัดระบบการใช้ การจัดและพัฒนาระบบฐานข้อมูล การมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาและการพัฒนา และการใช้ประโยชน์ที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักเรียน

จากการสังเกตการณ์หลังมีการฝึกอบรมตามรูปแบบการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น ผู้วิจัย พบว่า

1. ครูผู้สอนทุกคนสามารถนำเสนอการสอนด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ได้อย่างหลากหลายโดยเฉพาะ โปรแกรมนำเสนองาน (Powerpoint)
2. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เป็นการส่วนตัวและเสนอผ่านทางโรงเรียน
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถใช้ช่องทางการสื่อสารระหว่างกันและติดต่อกับนักเรียนได้อย่างหลากหลาย เช่นการนำเสนอความรู้ผ่าน Facebook การส่งงานทาง E-mail เป็นต้น
4. มีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บข้อมูลผู้เรียน มีการวัดผลประเมินผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปอย่างหลากหลายและประกาศผลผ่านเว็บไซต์โรงเรียน
5. นักเรียนสามารถค้นหาความรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตและสื่อสารระหว่างกันและส่งงานถึงครูผู้สอนผ่านระบบ Social Network
6. ลดปริมาณการใช้กระดาษในโรงเรียนได้เป็นจำนวนมาก และครูและบุคลากรทุกคนสามารถส่งงานกับหน่วยงานสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ผ่าน โปรแกรม E-filling
7. ผู้ปกครองจำนวนหนึ่งได้เสนอแนะการจัดการศึกษา และชื่นชมผลงานโรงเรียนผ่าน Facebook ส่วนตัวครูและผ่านเว็บไซต์โรงเรียน

## 2.3 การพัฒนาการทำงานเป็นทีม

แก้ว ศรีบุญกุล (2553 : 49) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม คือ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ การมีวัตถุประสงค์ของทีม ความสามารถในการระบุปัญหา การแก้ปัญหา การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน กิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกัน ความรับผิดชอบ การพัฒนาตนเอง และความมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ในขณะที่ รัชนี แก้ววิจิตร (2554 : 6) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมกันทำกิจกรรม โดยมีเป้าหมายเดียวกันการทำงานได้มีการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจร่วมทำร่วมรับผิดชอบอย่างสมัครสมานสามัคคีในการทำงาน มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกันอย่างดี เพื่อแก้ปัญหาชนิดต่าง ๆ และพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายของทีมร่วมกัน ในทำนองเดียวกันกับ ศศกร ไชยคำหาญ (2550 : 261 - 262) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้ คือ มีการกำหนดนโยบาย มีเป้าหมายร่วมกัน มีการสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน บุคลากรทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความหลากหลายทางความคิดและวิชาการ มีการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน มีการได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ร่วมกัน มีการเรียนรู้และร่วมคิดร่วมกันทำ

จากการสังเกตการณ์หลังมีการฝึกอบรมตามรูปแบบการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียน โลกสว่างประชาสรรค์ ผู้วิจัย พบว่า

1. ครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียน โลกสว่างประชาสรรค์ มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันด้วยบรรยากาศที่เป็นกันเองมากขึ้น
2. มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน กิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันทั้งทีมงานระดับ โรงเรียนและทีมงานระดับกลุ่มงานหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้
3. หัวหน้าทีมงานระดับกลุ่มงานและกลุ่มสาระการเรียนรู้มีความเชื่อมั่นและมั่นใจมากยิ่งขึ้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ในฐานะหัวหน้ากลุ่ม โดยสังเกตจากการเรียกประชุมทีมงาน มีการสั่งการและติดตามผลเสนอผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง
4. มีกิจกรรมการสร้างขวัญกำลังใจกันอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับครูผู้สอน บุคลากรทางการศึกษาและในระดับห้องเรียน เช่นการจัดกิจกรรมอวยพร

เนื่องในวันเกิดทั้งครูและนักเรียน กิจกรรมการยกย่องความดีหน้าเสาธงและในห้องเรียน เป็นต้น

#### 2.4 การจูงใจ

ไคเซอร์ (Kaiser, 2000 : 51-349) ได้กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การกระตุ้น การโน้มน้าวสมาชิกในองค์กรให้อุทิศ มีน้ำใจ มีความผูกพันในงาน และความเพียรพยายามปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ทำนองเดียวกันกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2545 : 103-109) ได้กล่าวว่า ในสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการจูงใจคนทุ่มเทแรงกาย และแรงใจอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถจะต้องบริหารงานให้เป้าหมายของตัวบุคคล และเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจที่คำนึง ความคาดหวังหรือความต้องการของทั้งตัวบุคคลและขององค์กร ซึ่งการที่จะกระทำได้เช่นนั้น ผู้บริหารพึงทำความเข้าใจรูปแบบการจูงใจ ที่มีรูปแบบเชิงเนื้อหา (Content Model) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (Process Model) แล้วนำเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีนั้นไปประยุกต์ให้เกิดผล สอดคล้องกับ สุรัตน์ ดวงชาทม (2549 : 64) ที่กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุนและช่วยเหลือให้สมาชิกมีความกระตือรือร้นและขวนขวายกำลังใจในการปฏิบัติงานตลอดจนการยกย่อง ชมเชยและให้รางวัล และสอดคล้องกับที่ แก้ว ศรีบุญยกุล (2553 : 57) ที่กล่าวว่า การจูงใจ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การไว้วางใจ การให้เกียรติและการยอมรับ การส่งเสริมความก้าวหน้า โอกาสในการพัฒนาตนเอง การให้ความสำคัญเป็นอิสระ การมอบหมายงานที่ท้าทาย การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน การยกย่องชมเชย

จากการสังเกตการณ์หลังมีการฝึกอบรมตามรูปแบบการพัฒนาการจูงใจของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียน โคกสว่างประชาสรรค์ ผู้วิจัย พบว่า

1. ครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อกัน เช่น การไหว้ทักทายกันที่เป็นมิตร นักเรียนไหว้ครูพร้อมทักทายสวัสดิ์ศรีรับ/คะ ครูไหว้ตอบ พร้อมคำทักทายอย่างอบอุ่น จากก่อนหน้านั้นที่นักเรียนไหว้ครู ครูแต่มีปฏิสัมพันธ์ตอบได้ คือการผงกศรีษะ ไม่ไหว้ตอบ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครู หรือครูด้วยกันเป็น ไปอย่างให้เกียรติซึ่งกันและกันมากขึ้น

2. ผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้างานมีแผนการพัฒนาบุคลากรให้ได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนวิทยฐานะ เช่น การส่งเข้ารับการอบรม การช่วยเหลือกันสร้างสื่อนวัตกรรมเพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้และส่งผลงานทางวิชาการ

3. มีระบบนิเทศติดตามงานและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานทั้งจากผู้บริหารสถานศึกษา จากหัวหน้างานและจากครูด้วยกัน และมีการรายงานให้ผู้บริหารสถานศึกษาทราบอย่างต่อเนื่อง

4. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเสียสละทำงานเพื่อสถานศึกษามากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อโรงเรียนมีกิจกรรมพิเศษ เช่น จัดกิจกรรมอบรมหรือกิจกรรมร่วมกับชุมชน ครูและบุคลากรทางการศึกษาจะร่วมแรงร่วมใจกันเตรียมสถานที่ เอกสารและวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องให้แล้วเสร็จก่อนวันงาน และช่วยกันเก็บสิ่งของ วัสดุงานทันทีเมื่องานเสร็จ ไม่รอข้ามวันเหมือนก่อนหน้านั้น

#### 2.5 เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน

เบนเน็ตต์ และไบรน์ (Bennett and Brien, 1994 : 41-49) ได้กล่าวว่า เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน (Performance Goals or Feedback) ประเด็นสำคัญขององค์การที่ประสบความสำเร็จโดยตรงนั้น จะต้องเน้นลูกค้า จะต้องทราบว่าอะไรที่เข้าต้องการและจำเป็นการเรียนรู้เพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้จะดีเพียงจะไม่ประสบความสำเร็จคุณค่าของการเรียนรู้นั้นจะขึ้นอยู่กับ ความสามารถในการช่วยเหลือองค์การในการบริการลูกค้าให้ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการมีข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สอดคล้องกับ แก้ว ศรีบุญกุล (2553 : 59) ที่กล่าวว่า เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้ คือ ความสอดคล้องของเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายสถานศึกษา การมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ การตรวจสอบเป้าหมาย การประชาสัมพันธ์ การบรรลุผลในเป้าหมาย และการมีข้อมูลย้อนกลับในด้านต่าง ๆ และเช่นเดียวกันกับ ภูษิต รุ่งแก้ว (2555 : 14) ได้ให้ความหมายของเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงานหรือการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานไว้ว่า คือการตรวจสอบ จัดสรรและการใช้จ่ายงบประมาณมีการสนับสนุนพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินการจัดหาวัสดุอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพื่อจัดสรรให้เหมาะสม มีการจัดระบบการสื่อสารทั้งภายในและนอกองค์การเพื่อการติดตามงานที่มีประสิทธิภาพ มีการวางระบบและกลไกการนิเทศและติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพ

ภายใน มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงคุณภาพและรายงานผลดำเนินงาน และประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบเป็นระยะ

จากการสังเกตการณ์หลังมีการฝึกอบรมตามรูปแบบการพัฒนาเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงานของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียน โศกสว่างประชาสรรค์ ผู้วิจัย พบว่า

1. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีค่านิยมหรือเป้าหมายการทำงานสอดคล้องกับเป้าหมายสถานศึกษา มีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันและมีการปลูกฝังให้กับนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

2. ครูและนักเรียนมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ สังเกตจากผลการแข่งขันทั้งในระดับโรงเรียนและนักเรียนเป็นรายคน โดยได้รับรางวัลชนะเลิศและติดอันดับต้น ๆ หลายรายการ

3. มีกระบวนการยกย่องชมเชยหน้าเสาธง มอบเกียรติบัตร รางวัลและทุนการศึกษา พร้อมมีหนังสือแจ้งชมเชยผู้ปกครอง โดยคณะครูนำหนังสือไปมอบที่บ้าน

4. มีการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนได้ให้ข้อเสนอแนะผ่านจดหมาย ผ่านการโทรศัพท์ หรือผ่านระบบอินเทอร์เน็ตและเข้าพบผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนได้ตลอดเวลา

5. มีวารสารประชาสัมพันธ์โรงเรียน มีการประชาสัมพันธ์ผลงานผ่านเว็บไซต์โรงเรียน และเว็บไซต์หน่วยงานต้นสังกัด

6. มีการนำข้อมูลย้อนกลับที่ได้มาปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และถือเป็นวาระสำคัญเร่งด่วนที่ต้องประชุมปรึกษาหารือเมื่อมีข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

ในการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ละสถานศึกษาควรดำเนินการดังนี้

1.1 ควรมุ่งเน้นการพัฒนาปัจจัยทางการบริหาร 5 ปัจจัย ที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ

และยุทธศาสตร์ ด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการจูงใจ และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน

1.2 ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง คือ ปัจจัยด้าน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการจูงใจ และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน

1.3 การพัฒนาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แต่ละปัจจัย ควรคำนึงถึงคุณลักษณะที่เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของแต่ละปัจจัย ดังนี้

1.3.1 ปัจจัยวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ คำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคเพื่อวางเป้าหมายและกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ไปจัดทำแผนพัฒนางานของสถานศึกษาในอนาคต

1.3.2 ปัจจัยการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ คำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านเทคโนโลยีจัดหาวัสดุอุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้ในสถานศึกษา การนำระบบเชื่อมโยงข้อมูลมาใช้ แสวงหาวิธีทางการสื่อสารมาเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ พัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ของสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยี และส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

1.3.3 ปัจจัยการทำงานเป็นทีม คำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ มีทักษะในการเรียนรู้จากผู้อื่น ร่วมกับผู้อื่นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในเครือข่ายให้เป็นกลไกในการสนับสนุนภารกิจของสถานศึกษา

1.3.4 ปัจจัยการจูงใจ คำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเสริมสร้างและให้ความอิสระในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการมอบหมายที่ทำทลายความสามารถ จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จัดกิจกรรมยกย่องชมเชยและเสนอความคิดเห็นความชอบ โดยเน้นทีมงานเป็นส่วนใหญ่ มีการจัดระบบการให้ทุนให้โทษที่มีคุณธรรมและเอื้อให้มีการดำรงรักษากรูและบุคลากรทางการศึกษาที่ดีให้อยู่ในสถานศึกษา

1.3.5 ปัจจัยเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน คำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การวางระบบและกลไกการนิเทศการศึกษาและติดตาม



ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในสถานศึกษา มีการทบทวนการปฏิบัติงาน นำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ และรายงานผลการดำเนินงานพร้อมทั้งมีการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ

1.4 ในการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรคำนึงถึงคุณลักษณะที่เป็นตัวชี้ที่สำคัญ คือ

1.4.1 ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านกระบวนการคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การสนับสนุนการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การเชื่อมโยงการเรียนรู้ระดับบุคคลสู่ระดับองค์กร การเรียนรู้เป็นวิถีธรรมชาติ ความตระหนักในตนเอง การเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ ขยายขีดความสามารถเพื่อเกิดผลที่ต้องการ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์และประดิษฐ์คิดค้น และการสร้างอนาคตภาพของสถานศึกษา

1.4.2 ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านผลลัพธ์คำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ผลประเมินที่ได้จากบุคคล กลุ่มคนและสถานศึกษา เกี่ยวกับการทำงานบรรลุตามเป้าหมาย คุณภาพและประเมินของนวัตกรรม รางวัลและเกียรติคุณที่ได้รับ คุณภาพในการทำงาน และความเป็นผู้นำต่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยการทดลองใช้รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ โรงเรียนโคกสว่างประชาสรรค์ อำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม เป็นสถานศึกษาที่ผู้วิจัยปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งสามารถเก็บข้อมูลได้สะดวก และมีข้อจำกัดด้านระยะเวลา และงบประมาณในการวิจัย ดังนั้นการอ้างอิงไปสู่ประชากรอื่นทั่วประเทศมีข้อจำกัด ควรวิจัยในจังหวัดอื่นเพื่อศึกษาเปรียบเทียบ ผลการวิจัยที่พบในการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2 ควรทำการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในหน่วยงานอื่น ๆ ที่ไม่ใช่สถานบันการศึกษา และอาจปรับเปลี่ยนตัวแปรปัจจัยทางการบริหารให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน

2.3 ควรทำการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยวิเคราะห์โมเดลลิสเรล ชนิดที่มีตัวแปรแฝง เพื่อให้ได้ผลถูกต้องมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ต่อไป

2.4 ควรทำการวิจัยถึงสภาพปัญหาหรืออุปสรรคในการพัฒนา  
สถาบันการศึกษาระดับต่าง ๆ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อจะได้เป็นข้อมูลในการพัฒนา  
ให้สถาบันการศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY