

การพัฒนาแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้

The Development of Learning Organizational Strategic
Plans for City Municipal Schools in the South

สุริยะ แชมศรีรัตน์¹

ชูศักดิ์ เอกเพชร²

ผ่องศรี วาณิชย์ศุภวงศ์³

Suriya Chamsrirat

Choosak Eakkaphet

Phongsri Vanitsuppavong

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และจัดทำแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ และประเมินแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ มีวิธีดำเนินการวิจัย 3 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสูงสุดของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ตามคุณสมบัติที่กำหนด จำนวน 8 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบกึ่งมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ระยะที่ 2 การจัดทำแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้

¹ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

² รองศาสตราจารย์ ดร. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

³ รองศาสตราจารย์ ดร. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตามความเห็นและคำแนะนำของผู้ร่วมสนทนากลุ่ม ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิตามคุณสมบัติที่กำหนด จำนวน 10 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ร่างแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และ ระยะที่ 3 การประเมินแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ แยกเป็นสองส่วน ส่วนแรกเป็นการประเมินความเข้าใจของผู้ใช้ที่มีต่อแผนกลยุทธ์ก่อนที่จะนำไปทดลองใช้ และส่วนที่สองเป็นการประเมินความเหมาะสมและผลการนำไปใช้ของผู้ใช้ที่มีต่อแผนกลยุทธ์หลังจากเสร็จสิ้นการทดลองใช้ เป้าหมายการทดลองใช้ คือ สถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ตามคุณสมบัติที่กำหนด จำนวน 1 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล 5 เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี อำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้มี 3 องค์ประกอบหลัก 10 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) องค์ประกอบหลักด้านองค์การมี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม บรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษา และกลยุทธ์องค์การ 2) องค์ประกอบหลักด้านบุคลากรมี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน การพัฒนาครูและทีมงานและการสร้างแรงจูงใจ และ 3) องค์ประกอบหลักด้านเทคโนโลยีและการเรียนรู้มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ในสถานศึกษาและการใช้ความรู้เป็นฐานและการถ่ายโอนความรู้แผนกลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ที่ได้มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ ประกอบด้วยแผนพัฒนา 3 ด้าน 6 โครงการ 26 กิจกรรม ดังนี้ 1) แผนพัฒนาด้านองค์การประกอบด้วย 2 โครงการ 10 กิจกรรม 2) แผนพัฒนาด้านบุคลากรประกอบด้วย 2 โครงการ 8 กิจกรรม และ 3) แผนพัฒนาด้านเทคโนโลยีและการเรียนรู้มีจำนวน 2 โครงการ 6 กิจกรรม ผลการประเมินความเข้าใจของผู้ใช้ที่มีต่อแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนคร ในเขตภาคใต้ก่อนนำไปทดลองใช้ พบว่า

ก่อนมีการชี้แจงทำความเข้าใจในแผนกลยุทธ์ ผู้ใช้มีความเข้าใจในระดับน้อย และหลังจากได้มีการชี้แจงทำความเข้าใจในแผนกลยุทธ์ ผู้ใช้มีความเข้าใจในระดับมากที่สุด ผลการประเมินความเหมาะสมและผลการนำไปใช้ของผู้ใช้ที่มีต่อแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ หลังเสร็จสิ้นการทดลองใช้พบว่า แผนกลยุทธ์มีความเหมาะสมมากที่สุด และผู้ใช้นำแผนกลยุทธ์ไปใช้ได้ดีที่สุด

คำสำคัญ : แผนกลยุทธ์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาสังกัดเทศบาลนคร ในเขตภาคใต้

Abstract

The purpose of this research was to study the components of learning organization, and to design and evaluate strategic planning as an organizational learning model for city municipal schools in the South. Three steps were used in this study. The first step was to study the components of learning organization of city municipal schools in the South. The participants involved eight specific educational administrators of city municipal schools. Content analysis was used to analyze data. The second step was to design strategic planning as an organizational learning model for city municipal schools in the South. 10 specific qualified persons gave information. Content analysis was also used to analyze data for this step. The last step was to evaluate strategic planning as an organizational learning model within the selected city municipal schools. The trial period of the strategic plan was two months. The target subject of the trial was a city municipal school in the South. The purposive sampling technique was used in this case and means and standard deviations were calculated to analyze data.

The results showed that there were three main components and 10 sub components of learning organization of within the selected schools. Four main organizational components were composed of 1) vision, mission and the strategies of educational institutes 2) appropriate organizational structures 3) atmosphere and culture of educational institutes and 4) strategic organizations. Main personnel component were composed of 1) administrators' leadership 2) teachers and staff's performances 3) development of teachers and staff and 4) incentives. The technological and learning component were composed of 1) information technology for learning in educational institutes, and 2) knowledge base and knowledge transfer. There were two projects and ten activities of strategic planning as an organizational learning model for municipal schools in the South, two projects and eight activities for personnel strategic development, and two projects and six activities of technological and learning. The project development and activity plans were related to three main components and sub components of learning organization.

The result of the strategic planning as an organizational learning model for municipal schools prior to the trial period found that users increasingly understood the strategic planning. The results following the trial period showed that the strategic planning was the most appropriate. The implementation of the strategic plan was conducted at the highest level.

Keywords : Strategic plans, Learning organization, City municipal schools in the south

บทนำ

การพัฒนาสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรที่สำคัญในการให้บริการสาธารณะด้านการศึกษา ตั้งแต่ระดับท้องถิ่นจนถึงระดับประเทศ โดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์กร และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง พันธกิจของการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน มีความจำเป็นอย่างยิ่งในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และส่งผลให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งรัฐได้มีการปฏิรูปการศึกษาโดยยึดหลักการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่เน้นเป้าหมายเพื่อให้คนในชาติได้มีความสามารถในการปรับตัว ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีความสามารถในการแข่งขัน ใฝ่รู้ใฝ่เรียนและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (ธีระศักดิ์ อัครบวร, 2545 : 29) แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาเพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีเลิศ และมีระดับของการพัฒนาความสามารถขององค์กรอย่างรวดเร็วในยุคโลกาวัตร์ (วัลลภ คำพาย, 2547 : 27) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1999 : 213 - 240) และแนวคิดของ เซนจ์ (Senge, 2000 : 3 - 14) สภาพปัญหาที่สำคัญของการบริหารจัดการสถานศึกษาสังกัดเทศบาล ได้แก่ คุณภาพของสถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนที่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายมาตรฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวชี้วัดด้านการพัฒนาสถานศึกษาและการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรยังไม่สามารถบรรลุตามเกณฑ์ค่าเป้าหมายดัชนีชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ตามมาตรฐาน (สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2554) นอกจากนี้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสังกัดเทศบาลจากการศึกษาผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ในห้วงเดือนตุลาคม 2549 ถึง 30 กันยายน

2553 โดยสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (สทศ.) ปรากฏว่า ผลการสอบ O-NET ของโรงเรียนสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นระดับช่วงชั้น ประถมศึกษาปีที่ 6 ถึง ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีคะแนนเฉลี่ยไม่ถึงร้อยละ 50 โดยระดับ ช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ติด 1 ใน 5 ของอันดับต้น ส่วนระดับช่วงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ถึง ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ติด 1 ใน 5 อันดับสุดท้าย ซึ่งถือได้ว่าเป็นวิกฤตการศึกษาในระดับ ท้องถิ่นที่จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาทั้งระบบ (สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ, 2553) กอปรกับสถานศึกษาสังกัดเทศบาลมีเพียงแผนการพัฒนาสถานศึกษาในภาพรวมที่เน้น กระบวนการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาด้านกระบวนการเรียนการสอนเป็นหลักสำคัญ ซึ่งไม่ครอบคลุมองค์ประกอบที่จะส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง ดังนั้น สถานศึกษาสังกัดเทศบาลจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนา ปรับปรุงแผนพัฒนาสถานศึกษาและยกระดับตัวชี้วัดด้านการพัฒนาสถานศึกษาและ การพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้มีคุณภาพเป็นไปตามเป้าหมายและ มาตรฐานที่กำหนด โดยการพัฒนาแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครซึ่งเป็นสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนาด้านคุณภาพ การจัดการศึกษามาเป็นเวลานาน มีการส่งเสริมประสบการณ์ ความชำนาญและความเชี่ยวชาญ ในการบริหารจัดการศึกษาจนได้รับรางวัลโรงเรียนดีเด่นพระราชทานหลายแห่ง และสามารถ ใช้เป็นสถานศึกษาต้นแบบในการศึกษาวิจัยได้เป็นอย่างดี ประกอบกับสถานศึกษาสังกัด เทศบาลนครในเขตภาคใต้มีบริบทที่แตกต่างจากภาคอื่นๆ และการเผชิญกับปัญหาความแตกต่าง ทางด้านสังคมวัฒนธรรมและการเมืองท้องถิ่น ซึ่งเป็นปัจจัยแวดล้อมสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหาร จัดการศึกษาให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย และผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการนำเสนอ ให้เทศบาลนครในเขตภาคใต้มีการพัฒนาสถานศึกษาในสังกัดสู่ความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้เพื่อเป็นการนำร่องและสามารถขยายผลให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบอื่นๆ นำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาในสังกัดสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้
2. เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้
3. เพื่อประเมินแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนาผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และส่วนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้เกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ จำนวน 8 คน ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจงจากผู้มีคุณสมบัติเป็นผู้บริหารสูงสุดของสถานศึกษาและมีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี เป็นผู้บริหารของสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) (สมศ.) และเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่นหรือเป็นผู้บริหารของสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลโรงเรียนรางวัลพระราชทานหรือรางวัลโรงเรียนดีเด่น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง แล้วใช้ประเด็นการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ระยะที่ 2 การจัดทำแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การจัดทำร่างแผนกลยุทธ์

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ โดยการนำผลที่ได้จากระยะที่ 1 มาใช้ในการจัดทำ ส่วนที่ 2 การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะร่างแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ และส่วนที่ 3 การจัดทำแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ตามความเห็นและคำแนะนำของผู้ร่วมสนทนากลุ่ม ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้หรือการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 10 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงจากกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยประกอบด้วย กลุ่มนักวิชาการ มีคุณสมบัติเป็นผู้มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือระดับปริญญาโท โดยผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทจะต้องมีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป มีผลงานทางวิชาการ บทความหรือผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้หรือเคยให้การอบรมหรือเคยเป็นวิทยากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้หรือการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มผู้บริหารหน่วยงานที่ไม่ใช่สถานศึกษามีคุณสมบัติเป็นผู้บริหารของหน่วยงาน หรือเคยเป็นผู้บริหารหน่วยงานไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท กลุ่มผู้บริหารท้องถิ่นมีคุณสมบัติเป็นผู้บริหารท้องถิ่นหรือเคยเป็นผู้บริหารท้องถิ่นไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีคุณสมบัติเป็นผู้บริหารสถานศึกษาหรือเคยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท กลุ่มตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนเทศบาลมีคุณสมบัติเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับเชื่อถือด้านความรู้ความสามารถด้านการพัฒนาองค์การจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนเทศบาล หรือจากประชาชนในชุมชนหรือเป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ขององค์การหรือของชุมชนเป็นอย่างดีและมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ร่างแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ระยะที่ 3 การประเมินแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจในแผนกลยุทธ์ก่อนนำแผนกลยุทธ์ไปทดลองใช้เป็นเวลา 2 วัน และประเมินความเข้าใจของผู้เข้าร่วมประชุมทั้งก่อนและหลังการชี้แจงความเข้าใจในละเอียดของแผนกลยุทธ์ ส่วนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์และผลการนำไปใช้ของผู้ใช้ที่มีต่อแผนกลยุทธ์ โดยการนำแผนกลยุทธ์ไปทดลองใช้ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ จำนวน 1 แห่ง เป็นเวลา 2 เดือน และทำการประเมินความหลังจากเสร็จสิ้นระยะเวลาการทดลองใช้แล้ว เป้าหมายการทดลองใช้แผนกลยุทธ์ ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล 5 อำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจงตามคุณสมบัติที่กำหนด คือ 1) เป็นสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดที่เป็นศูนย์กลางความเจริญของภาคใต้ตอนบนหรือภาคใต้ตอนล่าง 2) มีการสอนช่วงชั้นตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 3) ได้รับรางวัลโรงเรียนรางวัลพระราชทานหรือรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น 4) ผ่านการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) และ 5) เต็มใจให้ความร่วมมือในการวิจัยและมีความพร้อมที่จะให้มีการทดลองใช้แผนกลยุทธ์ ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจงจากบุคลากรในระดับผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระและหัวหน้าสายชั้นเรียนตามโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 5 เนื่องจากเป็นบุคลากรหลักที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งในเชิงนโยบายและเชิงการปฏิบัติ จำนวน 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ที่ผ่านการหาคุณภาพความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาและความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ชุด ได้แก่ แบบสอบถามความเข้าใจของผู้ใช้ที่มีต่อแผนกลยุทธ์ แบบประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์และแบบประเมินผลการนำไปใช้ของผู้ใช้ที่มีต่อแผนกลยุทธ์ สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเสนอผลการศึกษาดังนี้

1. ผลการศึกษางานองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ พบว่า องค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 10 องค์ประกอบย่อย คือ

1.1 องค์ประกอบหลักด้านองค์การมี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา 2) โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม 3) บรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษา และ 4) กลยุทธ์องค์การ

1.2 องค์ประกอบหลักด้านบุคลากร มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน 3) การพัฒนาครูและทีมงาน และ 4) การสร้างแรงจูงใจ

1.3 องค์ประกอบหลักด้านเทคโนโลยีและการเรียนรู้มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ในสถานศึกษา และ 2) การใช้ความรู้เป็นฐานและการถ่ายโอนความรู้

2. ผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ พบว่า แผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครและส่งผลกระทบต่อพัฒนาให้สถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้สู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยแผนพัฒนา 3 ด้าน 6 โครงการ คือ 1) แผนการพัฒนาด้านองค์การมี 2 โครงการ ได้แก่ โครงการก้าวสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีจำนวน 7 กิจกรรมและโครงการปรับปรุงสถานศึกษาให้เป็นศูนย์เรียนรู้สู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีจำนวน 3 กิจกรรม 2) แผนการพัฒนาด้านบุคลากรมี 2 โครงการ ได้แก่ โครงการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับบุคลากรมีจำนวน 3 กิจกรรม และโครงการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีจำนวน 5 กิจกรรม และ 3) แผนการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและการเรียนรู้มี 2 โครงการ ได้แก่ โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและเครือข่ายเทคโนโลยีของสถานศึกษา

มีจำนวน 4 กิจกรรม และโครงการพัฒนาศักยภาพด้านระบบเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
แก่บุคลากรมีจำนวน 2 กิจกรรม

3. ผลการประเมินความเข้าใจของผู้ใช้ที่มีต่อแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ก่อนนำไปทดลองใช้ พบว่า
ก่อนมีการชี้แจงทำความเข้าใจในแผนกลยุทธ์ ผู้ใช้มีความเข้าใจในระดับน้อย หลังจากมีการชี้แจง
ทำความเข้าใจในแผนกลยุทธ์ ผู้ใช้มีความเข้าใจในระดับมากที่สุด สำหรับผลการประเมิน
ความเหมาะสมและผลการนำไปใช้ของผู้ใช้ที่มีต่อแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้หลังการทดลองใช้ พบว่า แผนกลยุทธ์
มีความเหมาะสมมากที่สุด และผู้ใช้นำแผนกลยุทธ์ไปใช้ได้ดีที่สุดในที่สุด

อภิปรายผล

ผลการศึกษานี้สามารถสรุปและอภิปรายได้ดังนี้

1. จากผลการศึกษารวมองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ พบว่า องค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ที่ได้มี 3 องค์ประกอบหลัก 10 องค์ประกอบย่อย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่ององค์กร
แห่งการเรียนรู้ของ เซนจ์ (Senge, 1990 : 3) ที่ได้กล่าวถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กร
ที่บุคลากรภายในองค์กรได้ขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับ
กลุ่มบุคคล และระดับองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เช่นเดียวกับ
แนวคิดของ มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996 : 49 - 50) ที่กล่าวถึง รูปแบบการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วยการเรียนรู้ องค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี และสามารถ
อภิปรายผลในแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

1.1 องค์ประกอบหลักด้านองค์กรมี 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1) วิสัยทัศน์
พันธกิจและยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา 2) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม 3) บรรยากาศและ
วัฒนธรรมของสถานศึกษา และ 4) กลยุทธ์องค์กร ที่เป็นเช่นนี้เพราะสถานศึกษาจำเป็น
จะต้องใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการร่วมกันเพื่อกำหนด

วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2544 : 103 - 109) ที่กล่าวถึง การตัดสินใจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีรูปแบบการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจบนพื้นฐานของสังคม ประชาธิปไตยที่ให้โอกาสกับครูและผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ และช่วยกันตัดสินใจเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนนักศึกษา สอดคล้องกับ สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 156) ที่ได้กล่าวถึง การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการจัดการศึกษาของโรงเรียน มีการวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องและบรรลุผลตามเป้าหมาย ที่แท้จริงขององค์การ สำหรับโครงสร้างขององค์การที่มีความเหมาะสมและยืดหยุ่น ตามสถานการณ์เป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การและการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอร์ท (Marquardt, 2002 : 28) ที่ได้กล่าวสนับสนุนว่า ลักษณะทางโครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ ไม่มีขอบเขตที่จำกัด มีความเหมาะสม มีความยืดหยุ่น บรรยากาศที่เปิดเผยและมีความคล่องตัวสูง ทำให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลและเปิดกว้างให้ห้องค์การได้รับประสบการณ์มากที่สุด และ สอดคล้องกับ ไคเซอร์ (Kaiser, 2000 : 46 - 48) ที่ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอว่า การจัดโครงสร้าง องค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวกจะส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในส่วนของ บรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษา ควรมีลักษณะการเปิดใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน บุคคลจะต้องกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น กล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่ที่ถูกต้องและกล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น องค์การจะต้องสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ ตั้งแต่ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ มีอิสระในการเรียนรู้และมีการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อกัน เพื่อให้ภารกิจขององค์การบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเบนเน็ตต์และโอเบรียน (Bennett and O'Brien, 1994 : 41 - 49) และ มาร์ควอร์ทและเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994 : 31 - 32) ได้เสนอแนวคิดกรณีดังกล่าวเช่นเดียวกัน สำหรับกลยุทธ์องค์การ จะต้องมีการบริหารจัดการที่ดี มีการวิเคราะห์และการคาดการณ์ มีแนวทางในการจัดการ ระบบงานต่างๆ ให้มีความเหมาะสม คล่องตัว และมีบุคลากรรับผิดชอบตลอดจนมีการประกัน

การพัฒนาแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา

คุณภาพภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ มาร์ควอร์ดท์และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994 : 389 - 409) ที่ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

1.2 องค์ประกอบหลักด้านบุคลากร มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน 3) การพัฒนาครูและทีมงาน และ 4) การสร้างแรงจูงใจ ที่เป็นเช่นนี้เพราะบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากและมีส่วนสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งในเชิงนโยบายและเชิงการปฏิบัติ ผู้บริหารของสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งสามารถบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล และต้องสร้างแรงจูงใจเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับมีความจงรักภักดีและศรัทธาต่อหน่วยงาน ตลอดจนมีการพัฒนาบุคลากรทุกด้านทุกระดับเพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลงและสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เซนจ์ (Senge, 1990 : 340) ที่ได้กล่าวถึง ผู้บริหารโรงเรียนว่าจะต้องมีภาวะผู้นำเพื่อที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีประสิทธิผลและสร้างสรรค์ระบบที่จะทำให้การบริหารจัดการของโรงเรียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกับแนวคิดของ มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 2002 : 28) ที่ได้กล่าวถึง ผู้บริหารต้องเป็นผู้จัดการ ผู้ฝึกสอน พี่เลี้ยง และเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น รวมถึงจะต้องสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง ซึ่ง ฮิวส์ (Hughes, 1999 : 58) ได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ผู้บริหารจะไม่ใช่เพียงผู้นำที่เป็นแบบอย่างหรือผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเท่านั้น แต่ยังจะต้องเป็นนักออกแบบ สถาปนิก และศิลปินที่มีจินตนาการสร้างสรรค์และรับผิดชอบต่อการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ วิโรจน์ สารรัตน์ (2544 : 6 - 7) ยังได้กล่าวถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น และผู้บริหารจะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหา หรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ ได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องสำหรับการปฏิบัติงานและการพัฒนาของครูและทีมงานมีความสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยบุคลากรทุกระดับจะต้องรู้และเข้าใจในบทบาท

หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง และมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ พฤติกรรม และทัศนคติที่ดี เพื่อให้สามารถทำงานและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ร่วมกันเป็นทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ คาร์สเติน วองเกินและวัวร์ทือส (Karsten, Voncken and Voorthius, 2000 : 154 - 155) ที่ได้กล่าวถึง สถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า ต้องมีการปรับปรุงกลไกต่างๆ เพื่อรับข้อมูลข่าวสารจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและคัดเลือก จัดระบบและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในองค์การรับความคิดใหม่ๆ ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้องกับ มาร์ควาร์ดท์และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994 : 389 - 409) ที่ได้กล่าวถึง ทีมงานและเครือข่ายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าต้องตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างพลังร่วมกันและพลังการแข่งขันอันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต สำหรับการสร้างแรงจูงใจเป็นการกระตุ้นหรือโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์การร่วมกันทำงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องสร้างแรงจูงใจทั้งในลักษณะที่เป็นนามธรรมและรูปธรรมให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์การทุกระดับ เพื่อร่วมกันเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และร่วมกันทำงานในองค์การเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ ไคเซอร์ (Kaiser, 2000 : 51 - 349) ที่ได้กล่าวถึง การจูงใจว่าเป็นการกระตุ้น การโน้มน้าวสมาชิกในองค์การให้อุทิศตน มีน้ำใจ มีความผูกพันในงาน และความเพียรพยายามปฏิบัติงานเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ และสอดคล้องกับ เบ็นเนตต์และโอเบรียน (Bennett and O'Brien, 1994 : 41 - 49) ที่ได้กล่าวถึง การให้รางวัลหรือการยอมรับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสนับสนุน ส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ

1.3 องค์ประกอบหลักด้านเทคโนโลยีและการเรียนรู้มี 2 องค์ประกอบย่อย คือ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ในสถานศึกษา และ 2) การใช้ความรู้เป็นฐานและการถ่ายโอนความรู้ที่เป็นเช่นนี้เพราะปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์การเพื่อนำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความสำคัญต่อบุคลากรในองค์การทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยจะช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างรวดเร็วและทั่วถึงทั้งองค์การ

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เซนจ์ (Senge, 1990 : 6) มาร์ควอร์ดท์และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994 : 31 - 32) และ เบ็นเนตต์และโอเบรียน (Bennett and O'Brien, 1994 : 41 - 49) ที่ได้กล่าวถึง เทคโนโลยีสารสนเทศในแนวทางเดียวกันโดยสรุปว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นองค์ประกอบสำคัญและมีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัย เพื่อช่วยให้กระบวนการเรียนรู้เป็นไปอย่างอง่างทั่วถึงทันกับยุคข้อมูลข่าวสารและการเผยแพร่

2. การจัดทำแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ เป็นแนวทางการพัฒนาองค์การที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร จะต้องทำความเข้าใจในหลักการของการพัฒนาองค์การ โดยจะต้องศึกษากระบวนการพัฒนาองค์การเพื่อที่จะสามารถนำความรู้ แนวทางและทักษะที่ได้ไปใช้งานได้อย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2549) ที่ได้เสนอแนวทางการพัฒนาองค์การ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยองค์การ ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนา ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์การพัฒนาองค์การไปประยุกต์ และขั้นตอนที่ 4 การประเมินการพัฒนาองค์การ และแผนกลยุทธ์ที่ได้เป็นแผนการดำเนินงานในระดับองค์การ ประกอบด้วยแผนการพัฒนา 3 ด้าน 6 โครงการ 24 กิจกรรม โดยในแต่ละแผนดังกล่าว ได้กำหนดจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย กิจกรรมและแนวทางในการดำเนินงาน ทรัพยากรที่ใช้ดำเนินการ ระยะเวลา สถานที่และผู้รับผิดชอบดำเนินงาน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และแนวทางการประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546 : 41) ที่ได้กล่าวถึงแผนกลยุทธ์ว่าเป็นแผนการดำเนินงานในระดับองค์การซึ่งระบุถึงภารกิจและทิศทางในอนาคต เป้าหมายในการทำงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และกลยุทธ์หรือกลวิธีในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับ ยุบล เบญจรงค์กิจ (2548 : 114) ที่ได้กล่าวว่าแผนกลยุทธ์เกิดขึ้นจากกระบวนการตัดสินใจอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ เพื่อจะทำให้หน่วยงานสามารถบริหารจัดการสถานการณ์ใดๆ ที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อหน่วยงานในอนาคต รวมถึงการจัดการเพื่อให้แผนที่วางไว้ดำเนินการได้ตามที่กำหนด โดยมีตัวชี้วัดผลงานที่จะได้จากการทำงานตามแผน

เพื่อใช้ในการประเมินและปรับปรุงแผนการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ แอคคอฟฟ์ (Ackoff, 1970 : 5 - 6) ที่ได้กล่าวว่าแผนใดๆ ก็ตามจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญจำแนกเป็น 5 ส่วน คือ 1) จุดหมายของแผน 2) วิธีการดำเนินงาน 3) ทรัพยากรที่ใช้ 4) การนำแผนไปใช้ และ 5) การควบคุมแผน และสอดคล้องกับ สำนักงาน ก.พ.ร. (2552) ที่ได้กล่าวถึงการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะต้องจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการโดยต้องกำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรมเพื่อให้ผู้รับผิดชอบแต่ละส่วนนำไปดำเนินการให้บรรลุผลผลสำเร็จตามกรอบเวลาและตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ สำหรับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ได้แสดงตัวแบบให้เห็นถึงแนวคิดการจัดทำแผนที่สอดคล้องกับผลที่ได้จากการศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ และรายละเอียดของแผนกลยุทธ์ มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ซึ่งส่งผลให้สถานศึกษามีการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3. การประเมินความเข้าใจของผู้ใช้ที่มีต่อแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ก่อนนำไปทดลองใช้ โดยได้จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจของผู้ใช้ที่มีต่อแผนกลยุทธ์และมีการประเมินความเข้าใจของผู้ใช้ที่มีต่อแผนกลยุทธ์ ที่เป็นเช่นนี้เพราะการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการต่างๆ เพื่อการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยมีแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำหรับการดำเนินงาน มีความจำเป็นจะต้องสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในองค์การ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การได้รับทราบรายละเอียดและแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ถูกต้องตรงกัน ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน ดังนั้น การทำความเข้าใจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องในองค์การเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551 : 15 - 17) ที่ได้กล่าวถึง การพัฒนาองค์การกรณีการเปลี่ยนแปลงในองค์การไว้ว่า องค์การมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมายเมื่อองค์การมีการเตรียมการและ

การพัฒนาแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา

สร้างแผนการปฏิบัติการที่ผ่านการทดสอบเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยการยอมรับของบุคลากรภายในองค์กร และต้องแสวงหาความร่วมมือจากบุคลากรให้มากที่สุด โดยกระบวนการสื่อสารภายในหน่วยงานต้องเริ่มต้นจากการแนะนำให้บุคลากรได้รู้จักกับการเปลี่ยนแปลงผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งการกระจายข้อมูลการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้บุคลากรทั้งหมดได้รับทราบเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อลดการต่อต้านจากความรู้และความไม่เข้าใจ ดังนั้น การที่สถานศึกษาจะดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่าย และบุคลากรผู้ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์จะต้องมีความเข้าใจร่วมกันในรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานและเป้าหมายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่ชัดเจน และจากผลการประเมินความเข้าใจของผู้ใช้ที่มีต่อแผนกลยุทธ์หลังจากเสร็จสิ้นการประชุมเชิงปฏิบัติการ พบว่า ผู้ใช้มีความเข้าใจในแผนกลยุทธ์มากขึ้นกว่าเดิม แสดงให้เห็นว่าผู้ใช้สามารถที่จะนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สำหรับการประเมินความเหมาะสมและผลการนำไปใช้ของผู้ใช้ที่มีต่อแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ หลังจากการนำไปทดลองใช้แล้ว เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่เป็นเช่นนี้เพราะแผนกลยุทธ์ที่ดีจำเป็นจะต้องมีการนำไปทดลองใช้เพื่อให้ทราบว่าแผนดังกล่าวมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ สามารถปฏิบัติได้จริงและบรรลุผลสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงได้ทราบถึงข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์ที่จำเป็นจะนำไปต้องปรับปรุงแก้ไขตลอดจนได้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคและความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ใช้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงข้อบกพร่องแผนกลยุทธ์ให้มีความสมบูรณ์ สอดคล้องกับบริบทขององค์กร ผู้ใช้สามารถดำเนินการได้จริงและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับจินตนา บุญบังการ และ ณีฐพันธ์ เขจรนนท์ (2550 : 65 - 81) ที่ได้กล่าวถึง การประเมินกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ว่าเป็นการตรวจสอบและทบทวนผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ

ในแต่ละขั้นตอนของการจัดทำแผน ได้แก่ ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดวิสัยทัศน์ ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ และขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยในการประเมินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดวิสัยทัศน์จะต้องมีการทบทวนและปรับปรุงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เช่น ความสมบูรณ์ ถูกต้อง และทันสมัยของข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ความสอดคล้องหรือความสัมพันธ์ระหว่างผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมกับสถานการณ์และการกำหนดกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของบุคลากรฝ่ายต่างๆ ความถูกต้องในการคาดการณ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นต้น และการทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์ เช่น ความสำเร็จหรือภาพฝันที่ต้องการในอนาคต ความเป็นไปได้และความชัดเจนของวิสัยทัศน์ เป็นต้น สำหรับการประเมินกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ สิ่งที่ควรนำมาตรวจสอบและพิจารณาทบทวน ประกอบด้วย ความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นกับความต้องการและสถานการณ์ขององค์การ ประโยชน์ของกลยุทธ์ที่มีต่อองค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นถือเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับองค์การหรือไม่ ส่วนการประเมินการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สิ่งที่ควรนำมาตรวจสอบและพิจารณาทบทวน จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) การเตรียมทรัพยากรบุคคลให้เกิดความพร้อมก่อนนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เช่น ความรู้และทักษะของผู้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สิ่งที่ต้องปฏิบัติจะต้องกระทำหรือดำเนินการ และวิธีการที่ผู้ปฏิบัติจะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นต้น และ 2) การปรับเปลี่ยนระบบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น ระบบการจูงใจบุคลากร โครงสร้างการบริหาร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ การติดต่อสื่อสาร กลไกในการกำกับติดตามผล เป็นต้น ดังนั้น แผนกลยุทธ์ที่มีความสมบูรณ์ เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทขององค์การและสามารถนำไปใช้จริงอย่างเป็นรูปธรรม จำเป็นจะต้องให้ผู้ใช้มีส่วนร่วมในการประเมินผลแผนกลยุทธ์และให้ความคิดเห็นเพิ่มเติม โดยการประเมินผลความเหมาะสมและการนำไปใช้ของผู้ใช้ เพื่อจะได้นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมและสมบูรณ์ ซึ่งผลการประเมินแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ พบว่า แผนกลยุทธ์

มีความเหมาะสมมากที่สุด และผู้ใช้นำแผนกลยุทธ์ไปใช้ได้ดีที่สุด แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีส่วนสำคัญที่จะส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ผู้บริหารท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรนำแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป็นนโยบายหรือยุทธศาสตร์การพัฒนาสถานศึกษาสถานศึกษาในสังกัด เพื่อสร้างคุณภาพให้กับสถานศึกษาตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้องและนำไปสู่การเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในระดับท้องถิ่น

2) ผู้บริหารท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรกำหนดนโยบายชัดเจนในการสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอเพื่อใช้ในการบริหารจัดการพัฒนาสถานศึกษาในสังกัดตามแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3) ผู้บริหารท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรนำแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป็นนโยบายหรือยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานในระดับกองและสำนักในสังกัด เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนเป็นการสร้างคุณภาพให้กับหน่วยงาน

1.2 ข้อเสนอแนะเชิงการปฏิบัติ

1) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ ควรนำแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ ไปใช้เป็นยุทธศาสตร์และกรอบแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาในสังกัด

เพื่อนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และมีการนำไปใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการโดยมีโครงการและกิจกรรมอื่นๆ ที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ ควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างจริงจัง และต่อเนื่องทุกปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเน้นแผนการพัฒนาด้านบุคลากรในประเด็นการสร้างภาวะผู้นำให้กับบุคลากรทุกระดับ และแผนการพัฒนาด้านระบบเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเรียนรู้และการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องประสิทธิภาพของการนำแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ไปใช้

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคอื่นๆ เนื่องจากบริบทของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในแต่ละภาคมีความแตกต่างกัน

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่างๆ เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมสำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบ

เอกสารอ้างอิง

จินตนา บุญบังการ และ ณีภุชพันธ์ เขจรนนท์. (2550). การจัดการเชิงกลยุทธ์.

กรุงเทพฯ : เม็ดทรายพรินต์ติ้ง.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2551). คู่มือสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

ธีระศักดิ์ อัครบวร. (2545). **กิจกรรมการศึกษาเพื่อท้องถิ่น เพื่อทรัพยากร**

มนุษย์และสังคมแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : ก.พลพิมพ์.

ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี,สำนักงาน,สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจ

ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. (2554). **รายงานผลการประเมิน**

ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการสาธารณะของเทศบาล

ประจำปี 2553. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับปรับปรุงแก้ไข พ.ศ. 2545. (2545).

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับ-ส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

ยุบล เบญจรงค์กิจ. (2548). **“การจัดทำแผนกลยุทธ์” ในเอกสารการสอนชุดวิชา**

กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ หน่วยที่ 4. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สาขาวิชานิติศาสตร์.

วัลลภ คำพาย. (2547). **องค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์.**

30(3), 25 - 27.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2544). **โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิด**

เชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2546). **การจัดการเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา.**

กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.

สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2553). **วิกฤตการศึกษาไทยชี้ด้วย**

O-NET I-NET V- NET U-NET N-NET GAT และ PAT (Online).

สืบค้นได้จาก www.niets.or.th/upload.pdf. [2555, กันยายน 30].

สำนักงาน ก.พ.ร. (2552). **การจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาหน่วยงานตามแนวทางของ**

สำนักงาน ก.พ.ร. (Online). สืบค้นได้จาก <http://opdc.go.th/content.php?>

[menu_id=5&content_id=1833](http://opdc.go.th/content.php?menu_id=5&content_id=1833). [2555, กันยายน 30].

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2549). **การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2).**

กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). **การพัฒนาตัวแบบของคํการแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา**. ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ดุสิต บัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Ackoff, Russell L.. (1970). **A concept of corporate planning**. New York : John Wiley and Sons.
- Bennette, J., and O'Brien, M. (1994). The building block of the learning organization. **Training** 31(6), 41 - 49.
- Hughes, L.w. (1999). **The Principle as Leader**. (2nd ed). New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Kaiser, Sandra M. (2000). **Mapping the Learning Organization : Exploring A Model of Organizational Learning**. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy, Louisiana State University.
- Karsten, S., and Others. (2000). Dutch Primary School and The Concept of the Learning Organization. **The Learning Organization**, 7(3).
- Marquardt, M. J. and Reynolds, A. (1994). **The Global Learning Organization**. New York : IRWIN.
- Marquardt, M. J. (1996). **Building the Learning Organization : A Approach to Quantum Improvement and Global Success**. New York : McGraw - Hill.
- Marquardt, M. J. (1999). **Action Learning in Action: Transforming Problems and People for World - Class Organizational Learning**. Palo Alto : Davies - Black Press.
- Marquardt, M. J. (2002). **Building the Learning Organization : Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**. Nicholas Brealey : Publishing Limited.

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

Senge, P. M. (2000). **A fifth discipline resource schools that learn**. New York : Doubleday Dell Publishing Group, Inc.

