วารสารครุศาสตร์ปัญญา ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 (มกราคม-กุมภาพันธ์ 2565) หน้า 29-42
Journal of Intellect Education (JIE), Volume 1 No.1 (January–February 2022) Page 29-42

บทความวิจัย (Research Article)

กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
Organizational Culture Development Strategies for Promoting Professional Learning Community

ธีร์ ภวังคนันท์[1], สุกิจ โพธิ์ศิริกุล[2], วรวิทย์ กุลจิรกาญจน์[3], สุรพล ทับทิมหิน[4] และทินกร ภาคนาม[5]
นักวิชาการอิสระ[1,2,3,4,5]
Thira Bhawangkanantha[1], Sukit Phosirikul [2], Worawit Kuljirakarn[3], Surapon Tabtimhin[4] and Thinnakorn Paknam[5]
Independent scholars[1,2,3,4,5]

Received: February 20, 2022 Revised: February 27, 2022, Accepted: March 5, 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และ3) ประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ (Multiphase Mixed Method Research) กลุ่มเป้าหมาย คือ โรงเรียนสระพังวิทยาคม สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ เก็บข้อมูลเชิงปริมาณร่วมกับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม แบบวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงบรรยาย คือ ร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า (1) กรอบแนวคิดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย วัฒนธรรมระดับบุคคล ได้แก่ 1) ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง 2) การมีวิธีคิดที่เปิดกว้าง ความคิดเชิงระบบ และความคิดสร้างสรรค์ วัฒธรรมระดับกลุ่ม ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์การเรียนรู้ร่วมกัน 2) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการแบ่งปันความรู้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และวัฒนธรรมระดับสถานศึกษา ได้แก่ 1) แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และยึดครูเป็นศูนย์กลาง 2) การสร้างสรรค์นวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ในการจัดการเรียนรู้ และ3) การถอดบทเรียนการเรียนรู้จากประสบการณ์ และพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมการเรียนรู้ (2) กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์หลักที่ 1 เพิ่มศักยภาพในการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษา มี 2 กลยุทธ์รอง และ 5 วิธีดำเนินการ กลยุทธหลักที่ 2 เสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษา มี 2 กลยุทธ์รอง และ 6 วิธีดำเนินการ และกลยุทธ์หลักที่ 3 มุ่งสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ระดับสถานศึกษาอย่างยั่งยืน มี 3 กล

[1] Corresponding author, Tel. 0948935599, E-mail: dr.tee64@gmail.com

ยุทธ์รอง และ 7 วิธีดำเนินการ และ(3) ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมมีความเหมาะสมและเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแต่ละกลยุทธ์ พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

คำสำคัญ: กลยุทธ์, วัฒนธรรมองค์การ, ชุมชนแห่งการเรียนรู้

Abstract

The research objectives were to: 1) study the conceptual framework of organizational culture development for promoting professional learning community; 2) study strengths, weaknesses, opportunities, threats and define the organizational culture development strategies for promoting professional learning community, and 3) assess suitability and possibility for the organizational culture development strategies for promoting professional learning community. The researcher applied the multiphase mixed method research through quantitative and qualitative data collection. The target group is Sapungwittayakom School under the Chaiyaphum Provincial Administrative Organization. The research instruments were a focus group discussion, SWOT and TOWS Matrix analysis, suitability, and possibility assessment. The quantitative data were analyzed by percentage, frequency, mean and standard deviation. The qualitative data were analyzed by content analysis. The results were as follows: 1. The conceptual framework of organizational culture development for promoting professional learning community consisted of individual cultures, according to 1) Self-development and 2) Open thinking, systematic thinking and creativity; Group cultures comprised of 1) Creating a vision of collaborative learning and 2) Sharing an opinion and learning as a teamwork; and school cultures that were 1) Continuous learning exchange and focusing on teacher center; 2) Creative innovation and new knowledge in learning management and 3) Coding lessons from experiences and developing learning innovations. 2. The corporate culture development strategies for promoting professional learning community of Sapungwittayakom School consisted of 3 strategies of attributes: 1) Increasing the teacher potential for self-development and educational personnel, according to 2 secondary strategies and 5 procedures; 2) Strengthening collaborative learning as learning subject groups and educational personnel, including 2 secondary strategies and 6 procedures and 3) Aiming to be a sustainable learning community at school level, comprising 3 secondary strategies and 7 procedures. 3. The results of the suitability and possibility assessment of the corporate culture development strategies for promoting professional learning community were at the highest level as considering the strategies detail were at the high to the highest level.

Key Words: Strategy, Organizational Culture, Professional Learning Community

บทนำ

สังคมโลกในศตวรรษใหมมีแนวโนมในการเปลี่ยนแปลงไปอยางมาก อันเปนผลมาจากการที่ในแตละประเทศมุงพัฒนาตนเองใหมีความเจริญกาวหนาอยางรวดเร็วสงผลใหเกดิการแข่งขันในการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมกับจุดเนนของรัฐบาล หนวยงาน และสถาบันที่เกี่ยวของกับการจัดการศึกษาจำเป็นต้องเนินการเน่นการปฏิรูปการศึกษาใหสอดคลองกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกปจจุบัน โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษยที่มีคุณภาพ และมีความสามารถที่หลากหลาย พระราชบัญญัติการศึกษาแหงชาติ พ.ศ. 2542 แกไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมวด 1 มาตรา 6 การจดัการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยใหเป็นมนุษยที่สมบรูณทั้งร่างกายจิตใจสติปญญาความรูและคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผูอื่นไดอยางมีความสุข และมาตรา 8 การจัดการศึกษาใหยึดหลัก ดังนี้ (1) เปนการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน (2) ใหสังคมมีสวนรวมในการจัดการศึกษา (3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรูใหเปนไปอยางตอเนื่อง อีกทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแหงชาติ ฉบับที่ 12 ไดกำหนดหลักการสำคัญของแผนฯ ไวบางสวน คือ ยึด “คนเปนศูนยกลางการพัฒนา” มุงสรางคุณภาพชีวิตและ สุขภาวะที่ดีสำหรับคนไทย พัฒนาคนใหมีความเปนคนที่ สมบูรณมีวินัย ใฝรู มีความรู มีทักษะ มีความคิดสรางสรรค มีทัศนคติที่ดี รับผิดชอบตอสังคม มีจริยธรรมและคุณธรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกจิและสงัคมแห่งชาติ, 2560) จะเห็นไดวาพระราชบัญญัติการศึกษา แหงชาติ พ.ศ. 2542 แกไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมวด 1 มาตรา 6 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแหงชาติฉบับที่ 12 ไดสรุปหลักการจัดการศึกษาและหลักการการพัฒนาคนไวซึ่งสอดคลองกับพระราชกฤษฎีกาวาดวยหลักเกณฑและวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดไววา สวนราชการมีหนาที่พัฒนาความรูในสวนราชการเพื่อใหมีลักษณะเปนองคกรแหงการเรียนรูอยางสม่ำเสมอ โดยตองรับรูขอมูลขาวสารและสามารถประมวลผลความรูในดานตาง ๆ เพื่อนำมาประยุกตใชในการปฏิบัติราชการไดอยางถูกตองรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ รวมทั้งตองสงเสริมและพัฒนาความรูความสามารถ สรางวิสัยทัศนและปรับเปลี่ยนทัศนคติของขาราชการในสังกัดใหเปนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรูรวมกัน (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2546 อ้างถึงใน พงษธร หนูฤทธิ์ และสุรชัย สิกขาบัณฑิต, 2563)

กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว องค์การจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีส่วนสำคัญสำหรับผู้บริหารที่ใช้ในการวิเคราะห์ และวางแผนทิศทางขององค์การ เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางขององค์การที่ต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกโดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ซึ่งนำไปสู่การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมให้บรรลุวิสัยทัศน์ และการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (David, 2001) แต่จากการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ผานมายัง พบวา การปรับเปลี่ยนองคกรหรือดำเนินการในอันที่จะนำสถานศึกษาเปนองคกรแหงการเรียนรูของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังอยู่ในระดับต่ำ และหากพิจารณาจากผลการดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก็พบว่า บุคลากรโดยเฉพาะนักเรียนยังขาดการเรียนรู มีผลสัมฤทธิ์ในการวัดคุณภาพระดับชาติอยู่ในระดับที่ต่ำในหลายวิชาและสอดคลองกับผลการสำรวจติดตามการปฏิรูปการเรียนรูของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งพบวายังมีสถานศึกษาหลายแห่งดำเนินการสรางการเรียนรูตามแนวปฏิรูปการเรียนรูและสรางองคกรแหงการเรียนรูไมสอดคลองตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ นอกจากนี้ การสร้างสถานศึกษาใหเปนองคกรแหงการเรียนรู ผูบริหารและบุคลากรต้องรับรูรับทราบเรื่ององคประกอบคุณลักษณะองคกรแหงการเรียนรู ปจจัยตางๆ ที่ส

งผลตอองคกรแหงการเรียนรู โดยเฉพาะปจจัยเรื่องวัฒนธรรมองคกร Patterson, Purkey and Parker (1986, อางถึงใน กัญญภัคญา ภัทรไชยอนันท, 2557) ซึ่งจะเห็นได้ว่าปจจัยเรื่องวัฒนธรรมองคกรนั้นมีคุณลักษณะเพื่อจะนำไปสูการปฏิบัติหรือปรับปรุงองคกรและสวนประกอบอื่นให้ดีขึ้น ซึ่งผูวิจัยเห็นวาแนวคิดขององคกรแหงการเรียนรูเปนประโยชน และสามารถนำมาปรับใชในองคกรที่มีลักษณะการให้บริการสาธารณะประเภทสถานศึกษาเปนอยางมาก ดังนั้น อาจจะกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมขององคกรเปนพื้นฐานของการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพยากรณความสำเร็จทางการศึกษาในอนาคตและศักยภาพในการแขงขันในระดับภูมิภาคและระดับประเทศต่อไป

โรงเรียนสระพังวิทยาคม เป็นโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ เป็นโรงเรียนขนาดกลางเปิดสอนในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 และจากรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self-Assessment Report : SAR) ปีการศึกษา 2562 พบว่า มีจุดเด่น คือ โรงเรียนมีการบริหารการจัดการอย่างเป็นระบบ และได้ใช้เทคนิคการประชุมที่หลากหลายวิธี เช่น การประชุมแบบมีส่วนร่วม การประชุมระดมสมอง การประชุมกลุ่มเพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายที่ชัดเจน มีการปรับแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2562 ที่สอดคล้องกับผลการจัดการศึกษา สภาพปัญหา ความต้องการพัฒนา และนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ที่มุ่งเน้นการพัฒนาให้ผู้เรียนมี คุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษา ครูผู้สอนสามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ มีการดำเนินการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานและการจัดรายงานผลการจัดการศึกษาและโรงเรียนได้ใช้กระบวนวิจัยในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นฐานในการวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา แต่มีจุดที่ควรพัฒนา ได้แก่ เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน และสถานศึกษาโดยสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และสร้างเครือข่ายความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใน การจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีความเข้มแข็ง มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษา และการขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษา (โรงเรียนสระพังวิทยาคม, 2563)

อย่างไรก็ดี การสร้างและขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยการดำเนินงานอย่างมีระบบ มีการขับเคลื่อนโดยใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ ขณะเดียวกันการขับเคลื่อนนั้นจะต้องให้ครอบคลุมทั้งระบบทั้งในระดับบุคคลที่เน้นความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง วิธีคิดที่เปิดกว้าง ความคิดเชิงระบบ และความคิดสร้างสรรค์ ระดับกลุ่มเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแบ่งปันความรู้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และระดับองค์การ ที่เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การยึดคนเป็นศูนย์กลาง การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์และการคาดการณ์ล่วงหน้า (สุภะรัฐ ยอดระบำ, 2561) ทั้งนี้ จะต้องใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)” ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength), จุดอ่อน (Weakness), โอกาส (Opportunity) และอุปสรรคหรือภาวะคุกคาม (Threat) หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)” มีการกำหนดทิศทางขององค์การ (Set Organization Direction) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2552)

ดังนั้น เพื่อให้การขับเคลื่อนการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน และสถานศึกษาโดยสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และสร้างเครือข่ายความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใน การจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีความเข้มแข็ง มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษา และการขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสระพังวิทยาคมประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพจึงควรมีการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพต่อไป

คำถามการวิจัย

1. กรอบแนวคิดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบอะไรบ้าง

2. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างไร

3. กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้หรือไม่อย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากรอบแนวคิดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

3. เพื่อประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ (Strategy)

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์มี 4 ขั้นตอนคือ ขั้นการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การในอนาคตได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ขั้นการวิเคราะห์สถานการณ์ โดยการใช้ SWOT Analysis โดยการวิเคราะห์ ทรัพยากรต่าง ๆ ในทางการบริหาร คือ ทรัพยากรมนุษย์ (Man) เงินทุน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหารจัดการ (Management) 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยวิธี PEST Analysis หรือวิธี STEP Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ทางด้าน การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ที่ส่งผลต่อการดำเนินการขององค์การในอนาคต 4) การกำหนดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

นอกจานี้ Wheelen and Hunger (2012) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์มี 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การประเมินผลการดำเนินงานปัจจุบันโดยพิจารณาถึง (a) ผลตอบแทนจากการลงทุน การทำกำไร ฯลฯ และ (b) ประเมินถึง พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์และนโยบายปัจจุบันของ องค์การ 2) การตรวจสอบการกำกับดูแลกิจการโดยพิจารณาผลการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงขององค์การ 3) การวิเคราะห์และการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (a) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (b) วิเคราะห์ถึงปัจจัยกลยุทธ์ในด้าน

โอกาสและอุปสรรค 4) การวิเคราะห์และการประเมินสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ (a) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทั่วไป (b) วิเคราะห์ถึงปัจจัยกลยุทธ์ในด้านที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ และ5) การวิเคราะห์ปัจจัยกลยุทธ์ (SWOT) (a) การเลือกปัจจัยกลยุทธ์ตามสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อวัตถุประสงค์ใน ด้านชี้ให้เห็นปัญหา (b) ตรวจสอบและทบทวนพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การเท่าที่จำเป็น 6) การกำหนดประเมินผล และคัดเลือกกลยุทธ์ (a) กำหนดและประเมินทางเลือกของกลยุทธ์ (b) คัดเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดของกลยุทธ์โดยการพิจารณาประกอบการ ดำเนินการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 5 ซึ่ง Wheelen and Hunger (2012) กล่าวถึง การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เพื่อการประเมินสถานการณ์ขององค์การ การวิเคราะห์ SWOT ใช้ในการหากลยุทธ์ทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ส่วนเมตริกซ์ TOWS (TOWS Metrix) เป็นอีกวิธีหนึ่งในการเขียน SWOT แสดงให้เห็นถึงโอกาสและภัยคุกคามจากภายนอกที่องค์การเผชิญอยู่ซึ่งสัมพันธ์กับจุดแข็งจุดอ่อน ภายในเพื่อให้ได้กลยุทธ์ทางเลือกที่เป็นไปได้ (Generating Alternative Strategies)

วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานที่กำหนดค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ และพฤติกรรมของ มนุษย์ในสังคม องค์กรเป็นหน่วยย่อยของสังคมย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีทางในการดำเนินชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคม หรือมนุษย์ไม่รู้ตัว ซึ่ง Hoy and Miskel (2005) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่าเป็น ลักษณะร่วมที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นเอกภาพ และเอกลักษณ์ขององค์กรหนึ่งๆ ดังนั้น หากองค์กรใดเลือกใช้รูปแบบหรือประเภทของวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร จะมีผลต่อพฤติกรรมการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรในรูปแบบนั้น นอกจากนั้นยังจะส่งผลต่อระบบความคิด ความเชื่อที่จะมีต่อการกำนดโครงสร้างองค์กร การจัดอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วย Newstrom and Davis (2002) ได้สรุปไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีความสำคัญต่อ ความสำเร็จขององค์กรด้วยเหตุผล 7 ประการ คือ 1) การทำสมาชิกมีความรู้สึกถึงความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร 2) ช่วยจำแนกวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นที่เข้าใจกับทุกคน 3) เป็นแหล่งสำคัญที่จะสร้างความรู้สึกปลอดภัย ความมั่นคง และต่อเนื่องขององค์กรให้กับสมาชิก 4) ทำให้สมาชิกใหม่สามารถตีความสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ 5) วัฒนธรรมจะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกมีความกระตือรือร้นในการทำงานของตนเอง 6) ดึงดูดความสนใจและสื่อสารให้สมาชิกได้รับรู้ถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรในการที่จะส่งเสริมผู้ซึ่งมีผลการปฏิบัติงานในระดับดีด้วยความซื่อสัตย์และความสร้างสรรค์ และ7) ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีจะรับรู้ได้ถึงระบบการให้รางวัลที่จะสร้างให้เขาเป็นบุคคลตัวอย่างขององค์กรที่น่าเจริญรอยตาม โดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรในฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรเป็นสิ่งที่เป็นเอกภาพและเอกลักษณ์ขององค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรจะละเลยไม่ได้ในฐานะที่เป็นผู้นำพาความสำเร็จมาสู่องค์กร เพราะเป็นเสมือนแกนกลางศูนย์รวมของทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินงานของมนุษย์ในองค์กร นั่นเอง

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community)

ในขณะเดียวกันการมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะองค์การที่มีการเรียนรู้เกิดขึ้นใน 3 ระดับ ประกอบด้วย 1) ระดับบุคคล ได้แก่ ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง วิธีคิดที่เปิดกว้าง ความคิดเชิงระบบและความคิดสร้างสรรค์ 2) ระดับกลุ่ม ได้แก่ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแบ่งปันความรู้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และ3) ระดับองค์การ ได้แก่ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การยึดคนเป็นศูนย์กลาง การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์และการคาดการณ์ล่วงหน้า (สุภะรัฐ ยอดระบำ, 2561) กล่าวคือ 1) การเรียนรู้ในระดับบุคคลเป็นกระบวนการที่แต่ละคนได้รับความรู้ใหม่เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และนำมาปรับพฤติกรรมและการกระทำเนื่องจากการเรียนรู้ของชุมชนในโรงเรียนจะ

เกิดขึ้นได้ โดยผ่านการเรียนรู้ในระดับบุคคลเท่านั้น และการเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นการเรียนรู้ที่บุคคลในองค์การนั้นๆ ยินยอมที่จะผูกพันและใช้ความสามารถในการที่จะเรียนรู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ ทัศนคติ และค่านิยมรายบุคคลด้วยตนเอง 2) การเรียนรู้ระดับกลุ่มเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม หรือทีมประสาน ความร่วมมือและทำงานไปในทิศทางเดียวกัน สามารถที่จะคิดอย่างสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกัน แบ่งปันประสบการณ์ทั้งที่ดีและที่ผิดพลาด โดยการเรียนรู้ในระดับทีมนี้เป็นการเชื่อมโยงระหว่างการ เรียนรู้ในระดับบุคคลไปยังการเรียนรู้ระดับโรงเรียน 3) การเรียนรู้ในระดับโรงเรียนเป็นการเรียนรู้ที่ขยายขอบเขตมาจากการเรียนรู้ในระดับบุคคลและกลุ่ม โดยที่แต่ละคนมีรูปแบบทางความคิดของตนเองและแบ่งปันความคิดให้กับสมาชิกในโรงเรียน และเกิดเป็นความเข้าใจใหม่กับสมาชิกในโรงเรียนโดยผ่านกลุ่มและกลุ่ม เนื่องจากการเรียนรู้ในระดับโรงเรียนนี้เป็นความสามารถของสิ่งที่ไม่มีชีวิต ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเก็บรักษาความรู้นั้นจากบุคคลและทำให้อยู่ในสถานะที่พร้อมจะนำมาใช้งาน ตลอดจนปลูกฝังอยู่ในองค์การจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติของโรงเรียน

ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ หมายถึง แบบแผน วิถีทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ขององค์กรที่สมาชิกเรียนรู้ยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกันในโรงเรียน สนใจแสวงหาความรู้ถ่ายทอด สร้างความรู้และใช้ประโยชน์จากความรู้ความเข้าใจใหม่ๆ และการที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของครู การทำงานร่วมกันของครู และการประสานความร่วมมือในระดับโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับบุคคล กลุ่มบุคคล และโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพทั้งการสรรหาถ่ายโอนองคความรู้ระหว่างบุคลากรในโรงเรียนต่างเรียนรู้วิธีเรียนรู้ด้วยกันทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับสถานศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ (Multiphase Mixed Method Research) เก็บข้อมูลเชิงปริมาณร่วมกับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ กลุ่มเป็นหมายในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของกรอบแนวคิดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสระพังวิทยาคม จำนวน 1 คน 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน จำนวน 9 คน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 คน รวมทั้งสิ้น 11 คน โดยเลือกแบบเจาะจงตามตำแหน่ง/หน้าที่ที่กำหนด

ระยะที่ 2 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ การดำเนินการในระยะนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อวิเคราะห์ SWOT & TOWS Matrix โดยจัดประชุมระดมสมอง (Brain Storming) ครูทุกคนในโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน ข้าราชการครู/พนักงานครู 14 คน และพนักงานจ้าง (ปฏิบัติหน้าที่สอน) โรงเรียนสระพังวิทยาคม 9 คน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 คน รวมทั้งสิ้น 25 คน

ระยะที่ 3 ประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ กลุ่มเป็นหมายในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การ

พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 21 คน ที่ได้จากการเลือกแบบเจาะจงจากผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับกลยุทธ์วัฒนธรรมองค์กร และชุมชนแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร 3 คน ด้านการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3 คน ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ 3 คน ผู้บริหารสถานศึกษาเชี่ยวชาญ 4 คน ครูเชี่ยวชาญ 4 คน และศึกษานิเทศก์ 4 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม แบบวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของลักษณะการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงบรรยาย คือ ร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษากรอบแนวคิดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม พบว่า กรอบแนวคิดของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคมมีวัฒนธรรมองค์กร 3 ระดับ ประกอบด้วย

1.1 วัฒนธรรมระดับบุคคล ได้แก่ ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง และการมีวิธีคิดที่เปิดกว้าง ความคิดเชิงระบบ และความคิดสร้างสรรค์

1.2 วัฒนธรรมระดับกลุ่ม ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์การเรียนรู้ร่วมกัน และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการแบ่งปันความรู้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

1.3 วัฒนธรรมระดับสถานศึกษา ได้แก่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และยึดครูเป็นศูนย์กลางการสร้างสรรค์นวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ในการจัดการเรียนรู้ และการถอดบทเรียนการเรียนรู้จากประสบการณ์ และพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมการเรียนรู้

2. ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม ดังนี้

2.1 วัฒนธรรมระดับบุคคล (ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง การมีวิธีคิดที่เปิดกว้าง ความคิดเชิงระบบ และความคิดสร้างสรรค์)

1) จุดแข็ง คือ (1) ครูพัฒนาตนเองต่อเนื่องทุกปีอย่างน้อยปีละ 12 ชั่วโมง (2) ครูเสนอแผนการพัฒนาตนเองทุกต้นภาคเรียน (3) ครูประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองทุกปี (4) ครูผลิตสื่อและสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ทุกปี (5) ครูจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกปี

2) จุดอ่อน คือ (1) ครูไม่มีเวทีนำเสนอผลงานทางวิชาการหรือนวัตกรรมการเรียนรู้ (2) ครูขาดเป้าหมายหรือแนวทางการทำงานที่ชัดเจน (3) ครูขาดการเสริมแรงให้คิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้

3) โอกาส คือ (1) หน่วยงานต้นสังกัดสนับสนุนระบบอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเอง (2) องค์การบริหารส่วนจัดหวัดจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาครูอย่างเพียงพอ

4) ภาวะคุกคาม คือ (1) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของผู้ปกครองส่วนใหญ่มีรายได้น้อย (2) ระเบียบและแนวปฏิบัติต่างๆ ไม่เอื้อให้เกิดความคล่องตัวในทางปฏิบัติ

2.2. วัฒนธรรมระดับกลุ่ม (การสร้างวิสัยทัศน์การเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการแบ่งปันความรู้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม)

1) จุดแข็ง คือ (1) ครูมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (2) ครูสามารถทำงานร่วมกันและช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นอย่างดี (3) ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ให้การช่วยเหลือสนับสนุนทางวิชาการเป็นอย่างดี (4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้มีการสนับสนุนและให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดี (5) บรรยากาศการทำงานร่วมกันของครูเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน

2) จุดอ่อน คือ (1) ครูขาดการสร้างวิสัยทัศน์หรือภาพอนาคตในการทำงานร่วมกัน (2) ครูขาดการจัดระบบหรือแนวทางการแลกเปลี่ยนเรียรู้ร่วมกันที่ชัดเจน (3) ครูขาดการมีส่วนร่วมในกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ

3) โอกาส คือ (1) องค์การบริหารส่วนจังหวัดสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง (2) หน่วยงานต้นสังกันกำหนดแนวทางพัฒนาหรือเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูอย่างชัดเจน (3) ชุมชนและผู้ปกครองให้การสนับสนุนการทำงานของครูเป็นอย่างดี

4) ภาวะคุกคาม คือ (1) ขาดการนิเทศติดตามช่วยเหลือครูจากหน่วยงานต้นสังกัดอย่างต่อเนื่อง (2) ขาดการมีส่วนร่วมด้านการเรียนรู้ร่วมกันของผู้ปกครองนักเรียน

2.3 วัฒนธรรมระดับสถานศึกษา (แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และยึดครูเป็นศูนย์กลาง การสร้างสรรค์นวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ในการจัดการเรียนรู้ การถอดบทเรียนการเรียนรู้จากประสบการณ์และพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมการเรียนรู้)

1) จุดแข็ง คือ (1) ครูเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดบรรยากาศในชั้นเรียน (2) ครูจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบการเรียนรู้และการวัดผลและประเมินผล (3) มีการนิเทศการสอนและนิเทศชั้นเรียนภาคเรียนละ 1 ครั้ง (4) งานวัดผลและประเมินผลมีระบบการติดตามนักเรียนที่มีผลการเรียน 0 และ ร อย่างเป็นระบบ (5) ครูทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้มีความสัมพันธ์และช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นอย่างดี

2) จุดอ่อน คือ (1) ขาดการพัฒนาระบบการนิเทศการสอนและนิเทศชั้นเรียนให้หลากหลายยิ่งขึ้น (2) ขาดการสนับสนุนด้านวิชาการจากวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ (3) ขาดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับโรงเรียน (4) ขาดการสนับสนุนโอกาสให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ร่วมคิดวางแผนพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม/บูรณาการ

3) โอกาส คือ (1) ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานในเขตบริการให้การสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณและความร่วมมือเป็นอย่างดี (2) สภาพวัฒนธรรมและสังคมในท้องถิ่นมีความสัมพันธ์ที่ดีกับโรงเรียน

4) ภาวะคุกคาม คือ (1) ผู้ปกครองส่วนใหญ่ในชุมชนเขตบริการมีฐานะยากจน และประกอบอาชีพรับจ้างทั่วไป (2) ขาดการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนให้มีความเข้มแข็ง (3) ชุมชนและผู้ปกครองขาดการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน

3. กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 เพิ่มศักยภาพในการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์รองที่ 1.1 มุ่งมั่นพัฒนาตนเองของครูอย่างต่อเนื่อง มีวิธีดำเนินการดังนี้ 1) สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตนที่ชัดเจน และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายอยู่เสมอ 2) ประเมินผล

การปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด และจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) ทุกต้นปีการศึกษา 3) จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องทุกสิ้นปีการศึกษา

กลยุทธ์รองที่ 1.2 พัฒนาวิธีคิดที่เปิดกว้าง ความคิดเชิงระบบ และความคิดสร้างสรรค์ มีวิธีดำเนินการ ดังนี้ 1) สนับสนุนให้ครูคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่องทุกภาคเรียน 2) จัดนิทรรศการผลงานทางวิชาการ/นวัตกรรมการแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ของครูทุกปีการศึกษา

กลยุทธหลักที่ 2 เสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์รองที่ 2.1 สร้างวิสัยทัศน์การเรียนรู้ร่วมกันของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีวิธีดำเนินการ ดังนี้ 1) ประชุมวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม แนวปฏิบัติ และตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในโรงเรียน 2) จัดทำประกาศหรือคำสั่งแต่งตั้งกลุ่มชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ 3) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

กลยุทธ์รองที่ 2.2 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการแบ่งปันความรู้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีวิธีดำเนินการ ดังนี้ 1) ครูนำเสนอปัญหา วิเคราะห์ และเสนอแนวทางแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนต่อกลุ่ม PLC ทุกภาคเรียน 2) เลือกวิธีแก้ปัญหาและสร้างแผนการจัดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง 3) นำแผนการจัดการเรียนรู้ไปใช้มีการสะท้อนผลหลังการสอนร่วมกัน (After Action Review: AAR)

กลยุทธ์หลักที่ 3 มุ่งสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ระดับสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์รองที่ 3.1 เปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และยึดครูเป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีวิธีดำเนินการ ดังนี้ 1) จัดเวทีนำเสนอนวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทุกปีการศึกษา 2) เปิดโอกาสให้กลุ่มสาระการเรียนรู้มีบทบาทในการวางแผนวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมหรือชุดการเรียนรู้แบบบูรณาการร่วมกัน

กลยุทธ์รองที่ 3.2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูการสร้างสรรค์นวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ในการจัดการเรียนรู้ มีวิธีดำเนินการ ดังนี้ 1) เชิญวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถมานำเสนอนวัตกรรมและร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทุกภาคเรียน 2) สนับสนุนแหล่งข้อมูลสำหรับสืบค้นเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อการวิจัยในชั้นเรียนสำหรับครูอย่างหลากหลายช่องทาง

กลยุทธ์รองที่ 3.3 เน้นการถอดบทเรียนการเรียนรู้จากประสบการณ์ และนำเสนอแนวทางการพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมการเรียนรู้ มีวิธีดำเนินการ ดังนี้ 1) ประกวดนวัตกรรมหรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจากการถอดบทเรียนทุกปีการศึกษา 2) จัดระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ 3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเผยแพร่นวัตกรรมในรูปของบทความวิจัยหรือบทความทางวิชาการ/วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถานศึกษา

และมีผลการประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และมากที่สุด ตามลำดับ

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. กรอบแนวคิดของกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม พบว่า มีกรอบในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ วัฒนธรรมระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับสถานศึกษา ทั้งนี้ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผน วิถีทาง ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ขององค์กรที่สมาชิกเรียนรู้ยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกัน เป็นแนวทางการกระทำขององค์กรและการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรที่จะต้องมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins (2001); Gibson (2000) ที่กล่าวถึงวัฒนธรรมไว้สอดคล้องกันว่าวัฒนธรรมเป็นแบบแผนวิถีทาง ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ และระบบของการกระทำขององค์กรและการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาและการปรับตัว ซึ่งจะถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ขององค์กรซึ่งเกี่ยวข้องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร และผลการวิจัยของ สุภะรัฐ ยอดระบำ (2561) ที่พบว่า ลักษณะร่วมจากเทศบาลทั้ง 3 แห่งซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีที่นำมาศึกษาว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ประกอบด้วย คุณลักษณะองค์การที่มีการเรียนรู้เกิดขึ้นใน 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับบุคคล 2) ระดับกลุ่ม และ 3) ระดับองค์การ

2. กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก ซึ่งมีวิธีดำเนินการสำคัญที่นำมาอภิปราย ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 เพิ่มศักยภาพในการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีวิธีดำเนินการที่สำคัญ คือ สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตนที่ชัดเจน และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายอยู่เสมอ และสนับสนุนให้ครูคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่องทุกภาคเรียน ทั้งนี้ เนื่องจากหน่วยงานต้นสังกัดสนับสนุนระบบอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเองเป็นโอกาสเอื้อต่อการพัฒนาตนเองครู และผลิตสื่อและสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ของครู และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของผู้ปกครอง และระเบียบและแนวปฏิบัติต่างๆ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งการพัฒนาตนเองการพัฒนาตนเองการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองทุกปี การผลิตสื่อและสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ และการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น การนำวิธีการดำเนินการดังกล่าวโรงเรียนมีจุดแข็ง และโอกาสที่เหมาะสมจะช่วยเสริมเสริมวัฒนธรรมองค์การระดับบุคคลได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับ ชุลีพร เกลี้ยงสง และทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ (2558) ที่พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้แก่ 1) การกำหนดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2) การให้การสนับสนุนการจัดการสถานศึกษา 3) การประสานความร่วมมือของสมาชิก 4) การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร และ5) ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษา

กลยุทธหลักที่ 2 เสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีวิธีดำเนินการที่สำคัญ คือ ประชุมวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม แนวปฏิบัติ และตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในโรงเรียน และครูนำเสนอปัญหา วิเคราะห์ และเสนอแนวทางแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนต่อกลุ่ม PLC ทุกภาคเรียน ทั้งนี้ เป็นเพราะว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หน่วยงานต้นสังกันกำหนดแนวทางพัฒนาหรือเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูอย่างชัดเจน ชุมชนและผู้ปกครองให้การสนับสนุนการทำงานของครูเป็นอย่างดีเป็นโอกาสเอื้อต่อความสัมพันธ์ที่ดีต่อความร่วมกันและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆให้การช่วยเหลือสนับสนุนทางวิชาการ การสนับสนุนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระจะเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันของครูอย่างเป็นกัลยาณมิตร นอกจากนี้ การขาด

กระบวนการนิเทศติดตามช่วยเหลือครูจากหน่วยงานต้นสังกัดอย่างต่อเนื่องและขาดการมีส่วนร่วมด้านการเรียนรู้ร่วมกันของผู้ปกครองนักเรียนเป็นภาวะคุกคามต่อความสัมพันธ์ที่ดีต่อความร่วมกันและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ให้การช่วยเหลือสนับสนุนทางวิชาการ การสนับสนุนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระจะเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันของครูอย่างเป็นกัลยาณมิตร ดังนั้น การวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม แนวปฏิบัติ และตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในโรงเรียน และครูนำเสนอปัญหา วิเคราะห์ และเสนอแนวทางแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนต่อกลุ่ม PLC จะช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์ระดับกลุ่มได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับ ชุลีพร เกลี้ยงสง และทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ (2558) ที่พบว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษาการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนการประสานหรือร่วมมือกันของสมาชิกในสถานศึกษาการให้การสนับสนุนการจัดการการติดต่อสื่อสาร และการใชเทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารการให้อำนาจบุคลากร การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

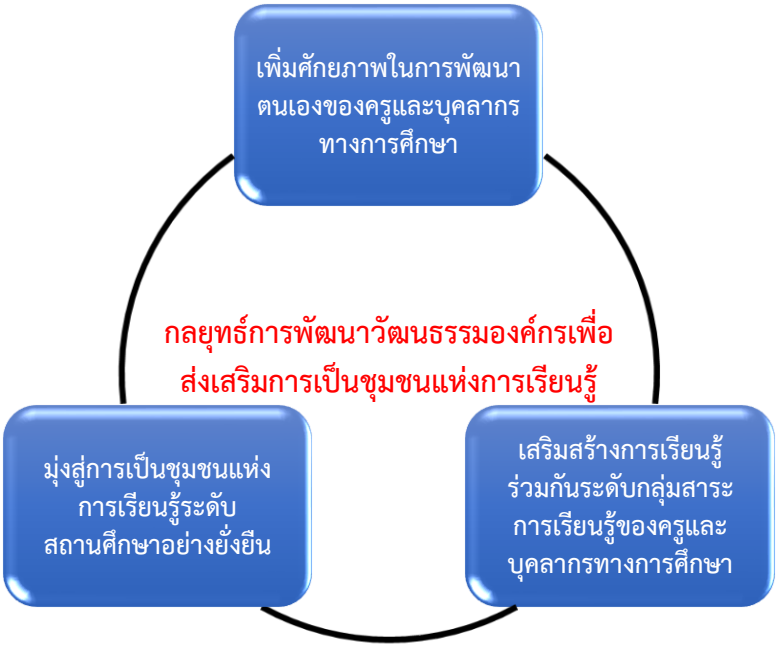
และ**กลยุทธ์หลักที่ 3** มุ่งสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ระดับสถานศึกษาอย่างยั่งยืน มีวิธีดำเนินการที่สำคัญ คือ จัดเวทีนำเสนอนวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทุกปีการศึกษา เชิญวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถมานำเสนอนวัตกรรมและร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทุกภาคเรียน และประกวดนวัตกรรมหรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจากการถอดบทเรียนทุกปีการศึกษา ทั้งนี้ เป็นเพราะว่าผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานในเขตบริการให้การสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณและความร่วมมือเป็นอย่างดี และสภาพวัฒนธรรมและสังคมในท้องถิ่นมีความสัมพันธ์ที่ดีกับโรงเรียนเป็นโอกาสเอื้อต่อการให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดบรรยากาศในชั้นเรียน การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การนิเทศการสอนและนิเทศชั้นเรียน การวัดผลและประเมินผล และความสัมพันธ์และช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นอย่างดี และสภาพเศรษฐกิจของที่ยากจน การขาดการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของผู้มีส่วนและชุมชนและผู้ปกครองขาดการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งในการให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดบรรยากาศในชั้นเรียน การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การนิเทศการสอนและนิเทศชั้นเรียน การวัดผลและประเมินผล และความสัมพันธ์และช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นอย่างดี ดังนั้น จัดเวทีนำเสนอนวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทุกปีการศึกษา เชิญวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถมานำเสนอนวัตกรรมและร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ย่อมนำไปสู่การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การในระดับสถานศึกษาในภาพรวม สอดคล้องกับ ณัฐวุฒิ สุริวรรณ์ (2561) ที่พบว่า ด้านการเรียนรู้เป็นทีมมีอิทธิกพลสูงสุด

3. การประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนโดยครูทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งครูทุกคนจะเข้าใจถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของโรงเรียนเป็นอย่างดีทำให้สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน สอดคล้องกับ นอกจากนี้การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนด้วยเทคนิค TOWS Matrix จากการระดมสมองของครูทุกคนที่แสดงให้เห็นถึงโอกาสและภัยคุกคามจากภายนอกที่องค์การเผชิญอยู่ซึ่งสัมพันธ์กับจุดแข็ง จุดอ่อนภายในเพื่อให้ได้กลยุทธ์ทางเลือกที่เป็นไปได้ (Generating Alternative Strategies) สอดคล้องกับ Wheelen and Hunger (2012) กล่าวถึง การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เพื่อการประเมินสถานการณ์ขององค์การ การวิเคราะห์ SWOT ใช้ในการหากลยุทธ์ทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ส่วนเมตริกซ์ TOWS (TOWS Metrix) เป็นอีกวิธีหนึ่งในการเขียน SWOT แสดงให้เห็นถึงโอกาสและภัยคุกคามจากภายนอกที่องค์การเผชิญ

อยู่ซึ่งสัมพันธ์กับจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในเพื่อให้ได้กลยุทธ์ทางเลือกที่เป็นไปได้ (generating alternative strategies) รวม 4 ทางเลือก ซึ่งวิธีการนี้จะใช้การระดมสมอง เพื่อสร้างกลยุทธ์ทางเลือกที่ควรพิจารณา

องค์ความรู้ใหม่

จากผลการวิจัยได้องค์ความในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพในการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษา มี 2 กลยุทธ์รอง 2) เสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษา มี 2 กลยุทธ์รอง และ 3) มุ่งสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ระดับสถานศึกษาอย่างยั่งยืน มี 3 กลยุทธ์รอง ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. กลยุทธ์ที่ได้เกิดจากการวิเคราะห์ SWOT และTOWS Matrix ที่เกิดจากการะดมสมองของครู ผู้บริหารในโรงเรียนทุกคนจึงมีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ดังนั้น จึงควรกำหนดเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เกิดประสิทธิภาพต่อไป

2. โรงเรียนควรมีการดำเนินการจัดโครงการ และจัดทำตัวชี้วัดความเร็จของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินการ

3. ก่อนนำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติควรกำหนดเป็นนโยบาย/โครงการ/กิจกรรมที่ชัดเจนเนื่องจากสามารถจัดสรรงบประมาณสนับสนุนได้อย่างเพียงพอ และควรเป็นโครงรการต่อเนื่องทุกปี

4. ควรมีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้การดำเนินการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยและพัฒนาเพื่อนำกลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยนี้ไปใช้ในโรงเรียนสระพังวิทยาคม

2. ควรวิจัยจัดทำคู่มือการดำเนินการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม

เอกสารอ้างอิง

กัญญ์ภัคญา ภัทรไชยอนันท์. (2557). *วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.* วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ชุลีพร เกลี้ยงสง และทวีวัฒน์ ปิตยานนท์. (2558). กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย*, *5*(1): 86-98.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management).* กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

ณัฐวุฒิ สุริวรรณ์. (2561). *อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม.* วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

พงษ์ธร หนูฤทธิ์ และสุรชัย สิกขาบัณฑิต. (2563). วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย, 10*(1): 249-259.

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2552). *การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อโลกใบเล็ก.* กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

โรงเรียนสระพังวิทยาคม. (2563). *รายงานการประเมินตนเองโรงเรียนสระพังวิทยาคม ปีการศึกษา 2562*. ชัยภูมิ: เอกสารอัดสำเนา.

สุภะรัฐ ยอดระบำ. (2561). *การมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาเทศบาลตำบลเกาะคา เทศบาลเมืองกระบี่ และเทศบาลนครขอนแก่น.* ปริญญารัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

David, F. R. (2001). *Strategic Management Concept*. New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S.P. (2001) *Organizational Behavior*. (9th ed.), New York: Prentice-Hall.

Gibson, J. L. (2000). *Organizations Behavior*. (7th ed.). Boston: Irwin.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw- Hill.

Newstrom, J. W., Davis, K., (2002), *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. (11th ed). New York: McGraw-Hill.