

## กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Strategy for Opportunity Expansion Schools Development in Kamphaengphet  
for Learning Organization

พัทธิพงษ์ พลอาจ<sup>1</sup>, ระมัด โชชัย<sup>2</sup>, สำราญ มีแจ้ง<sup>3</sup>

Pattipong Ponart, Ramad Chochai, Samran Mejang

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพ และปัญหาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชร 2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) เพื่อประเมินกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวิจัยกระทำเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาสภาพ และปัญหาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชร โดยการใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 312 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และจากการสนทนากลุ่ม จำนวน 20 คน 2) เมื่อทราบสภาพ และปัญหาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรแล้ว จึงจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จด้านการบริหารโรงเรียน 4 แห่ง และประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) จำนวน 2 ครั้ง เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) และจัดทำร่างกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของกลยุทธ์ 3) ประเมินกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยประเมินด้านความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ด้วยผู้เชี่ยวชาญทางกลยุทธ์ จำนวน 17 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชร มีลักษณะการดำเนินงานตามโครงสร้างอย่างชัดเจนแต่สามารถยืดหยุ่นได้เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน และปัญหาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก (SWOT Analysis) มี 12 กลยุทธ์ มาตรการในการดำเนินการตามกลยุทธ์จำนวน 36 มาตรการ และตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จจำนวน 54 ตัวชี้วัด 3) ผลการประเมินความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ โดยภาพรวม พบว่า มีความสอดคล้องในระดับมาก ความเป็นไปได้ในระดับมาก มีความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ในระดับมาก และมากที่สุด

**คำสำคัญ :** กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา, องค์กรแห่งการเรียนรู้

<sup>1</sup> นักศึกษาระดับการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ ดร., ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

<sup>3</sup> รองศาสตราจารย์ ดร., กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

## Abstract

The objectives of this research were: 1) study the conditions, problems of learning organization of opportunity expansion schools in Kamphaengphet. 2) to develop strategic development for opportunity expansion schools in Kamphaengphet to be the learning organization and 3) to evaluate the strategies for development opportunity expansion schools in Kamphaengphet for Learning Organization. This research was conducted in 3 steps. 1) to study the conditions, problems of learning organization of opportunity expansion schools in Kamphaengphet were examined by using a questionnaire from the opinion of 312 subjected and consisted principals, teacher and focus group discussion of 20 samples. 2) to develop strategies for development opportunity expansion schools in Kamphaengphet for learning organization were conducted by interviewing the director of 4 schools which were regarded as best practices schools in management including workshop 2 times by SWOT analysis for making strategic development for opportunity expansion schools in Kamphaengphet to be the learning organization. In addition, continue to criticize and comment with connoisseurship 3) assessing the consistency, propriety, feasibility, and utility of the development strategy by 17 experts.

Result of the study: 1) the conditions, problems and learning organization of opportunity expansion schools in Kamphaengphet found that the opportunity expansion schools had to follow their explicit missions according to the instruction guideline but can flexible for decrease step working. The overall problem conditions were at a moderate level. 2) To develop strategies for opportunity expansion schools in Kamphaengphet to learning organization by SWOT analysis and group seminars, there were 12 strategies, 36 measures and 54 indicators. 3) The result of strategy's consistency, propriety, feasibility, and utility assessment found that the strategy's consistency was at the high level, the feasibility was at a high level, and the propriety and utility were at a high and the highest level respectively.

**Key words:** Strategy for Opportunity Expansion Schools Development, Learning Organization

## ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ในกระแสสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะด้วยความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ การสื่อสาร เทคโนโลยีอื่นๆ และการแข่งขันกันอย่างรุนแรงทางเศรษฐกิจ สภาพโลกาภิวัตน์ได้เชื่อมโลกเข้าหากันอย่างแน่นแฟ้น ทั้งมิติทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม ความเชื่อมโยงดังกล่าวเป็นเหตุให้เปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อไปยังส่วนอื่นอย่างรวดเร็ว ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สิ่งประเทศชาติต้องการคือทรัพยากร ซึ่งทรัพยากรที่สำคัญที่สุดคือทรัพยากรมนุษย์ หากทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพแล้วจะก่อให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน คือ การที่บุคคลในชาติ มี

ความรู้ ความสามารถในการนำความรู้นั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มศักยภาพ ความรู้จึงเป็นปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Factor) เป็นปัจจัยที่จะกำหนดความอยู่รอดของปัจเจกบุคคล องค์กร และประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ (เกรียงศักดิ์, 2544) ประเทศไทยของเราได้ให้ความสำคัญในการพัฒนา ทั้งการพัฒนาส่วนราชการ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนราชการได้มีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 เรื่อง การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 กำหนดไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริม และพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกา

ในปัจจุบันยังมีโรงเรียนหลายแห่งที่ยังไม่พร้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเกิดปัญหาจากปัจจัยต่างๆ หลายด้านซึ่งมีทั้งปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้, ปัจจัยด้านคนที่ขาดแรงจูงใจ, ความสร้างสรรค์ และโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ รวมถึงปัจจัยด้านระบบ กระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับกลยุทธ์วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร (ประพันธ์, 2538) เพราะฉะนั้นทางออกที่จะทำให้โรงเรียนมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีหลายวิธี แต่ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกการพัฒนากลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นงานที่สำคัญของการบริหาร โดยจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กร และการนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ แผนกลยุทธ์ขององค์กรจะถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรก้าวหน้าในทิศทางที่เหมาะสม การวางแผนกลยุทธ์ที่ขาดพลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่าง และสร้างสรรค์จะสามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ถ้าปราศจากกลยุทธ์ องค์กรจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ไม่มีแนวที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดการบริหารจัดการในองค์กรที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ จะมีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ที่ใช้วิธีการจัดการที่มุ่งเอา “ผลลัพธ์” เป็นที่ตั้งแล้วพัฒนา “กลยุทธ์” หรือแนวทางเพื่อที่จะบรรลุผลลัพท์นั้น การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการตามวัตถุประสงค์ (MBO : Management by Objectives) อย่างหนึ่ง แต่จะพิเศษตรงที่วัตถุประสงค์นั้นจะได้รับการทบทวนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือเรียกว่า วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) (บุญเกียรติ, 2550) สอดคล้องกับ

แนวคิดของ (รังสรรค์, 2549) ที่กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) มีขั้นตอนสำคัญเริ่มด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กรที่เรียกรวมๆ ว่า SWOT Analysis ที่จะนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่ต้องการให้บรรลุหรือ “ผลลัพธ์” ที่ได้สร้างความเจริญก้าวหน้าในธุรกิจต่างๆ มาแล้วอย่างมากมาย

จากเหตุผลที่กล่าวมากล่าวข้างต้น ผู้วิจัยซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาเห็นว่ากลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะสามารถเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนการสอน กระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงเรียน และเพื่อเป็นทิศทางในการพัฒนาบุคลากร โดยมีเป้าหมาย และทิศทางในการพัฒนาได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้จัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพจนได้รับการยอมรับจากสังคม มีการพัฒนาที่ยั่งยืนและดำรงได้อย่างมีคุณภาพ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชร
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัยใช้วิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพและปัญหาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ เขต 2 ปีการศึกษา 2553 จำนวน 312 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจัดสนทนากลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 20 คน โดยการสนทนากลุ่ม 2 ครั้งๆ ละ 10 คน โดยกำหนดตามเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อตรวจสอบ ยืนยัน และให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับ สภาพปัญหาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชร วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) สรุปเป็นสภาพ ปัญหา ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชร และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ ที่จะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในขั้นตอนต่อไป

**ขั้นตอนที่ 2** การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาแนวทาง วิธีการปฏิบัติงานที่ดีในการบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จากผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และสามารถใช้เป็นต้นแบบในการศึกษาได้ จำนวน 4 แห่ง ดำเนินการยกย่องกลยุทธ์โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) จำนวน 2 ครั้ง ครั้งที่ 1 จำนวน 10 คน และครั้งที่ 2 จำนวน 14 คน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูตรวจสอบกลยุทธ์ที่ยกย่อง และแก้ไขร่างกลยุทธ์ให้มีคุณภาพ โดยการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) โดยนักวิชาการที่มีคุณวุฒิด้านการบริหาร หรือด้านการพัฒนากลยุทธ์ จำนวน 8 คน

**ขั้นตอนที่ 3** การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประเมินความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ ใช้แบบประเมินกลยุทธ์ซึ่งเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนด

## ผลการศึกษา

1. สภาพ ปัญหาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า

1.1 สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชร มีลักษณะการดำเนินงานตามโครงสร้างอย่างชัดเจนแต่สามารถยืดหยุ่นได้เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน

1.2 ปัญหาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชร ในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลาง

2. การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชร ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 12 กลยุทธ์ 36 มาตรการ และ 54 ตัวชี้วัด ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 จัดทำฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการนำมาใช้ในการวางแผนการจัดการศึกษา มี 3 มาตรการ 3 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการจัดการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาโดยเน้นการมีส่วนร่วม มี 3 มาตรการ 5 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาโดยเน้นการทำงานเป็นทีม มี 4 มาตรการ 6 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ที่ 4 ปรับปรุงกลไกการควบคุมติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 มาตรการ 4 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมให้มีการนำผลการประเมินมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ มี 2 มาตรการ 2 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ที่ 6 ปรับสภาพแวดล้อมทางกายภาพและจิตสภาพภายในที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรและผู้เรียน มี 2 มาตรการ 4 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ที่ 7 สร้างเครือข่ายความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีภูมิคุ้มกันทางสังคม มี 2 มาตรการ 5 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ที่ 8 ยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส ให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ของชุมชน มี 2 มาตรการ 3 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 5 มาตรการ 9 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ที่ 10 ยกระดับคุณภาพของนักเรียนสู่มาตรฐาน มี 3 มาตรการ 3 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ที่ 11 ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้โดยใช้สื่อ นวัตกรรมเทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ มี 4 มาตรการ 6 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ที่ 12 ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ (KM) ร่วมกับภาคีเครือข่ายชุมชนเพื่อสร้างนวัตกรรมในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต มี 3 มาตรการ 4 ตัวชี้วัด ซึ่งสามารถแสดงผล ตามตาราง ดังนี้

**ตารางที่ 1** ความเชื่อมโยงประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัดการพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์	มาตรการ	ตัวชี้วัด
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</b>		
1. จัดทำฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องการนำมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนการสอน	1. จัดทำศูนย์ข้อมูลข่าวสารภายในโรงเรียน	จำนวนฐานข้อมูลที่นำมาใช้ในการวางแผนการจัดการศึกษา
	2. จัดเก็บฐานข้อมูลต่างๆ ด้วยระบบที่ทันสมัย พร้อมใช้ สะดวก และรวดเร็วในการเข้าถึง	ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้ฐานข้อมูล ของโรงเรียน
	3. จัดทำระบบสารสนเทศ และเผยแพร่ เพื่อการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน	จำนวนช่องทางการเผยแพร่สารสนเทศของโรงเรียนต่อสาธารณะ
2. พัฒนาระบบ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วม	1. กำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ หรือแนวทางที่จะใช้เป็นรูปแบบ และกิจกรรมที่จะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทีมงาน ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	1. ระดับความสำเร็จของการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ หรือแนวทางที่จะใช้เป็นรูปแบบและ กิจกรรมที่ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน
	2. สร้างความตระหนักให้ผู้บริหารครู นักเรียนและชุมชนเห็นความสำคัญของการศึกษา	ร้อยละของกิจกรรมที่สร้างความตระหนักให้ผู้บริหาร ครู นักเรียนและชุมชนเห็นความสำคัญของการศึกษา
	3. จัดให้มีกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจจากคู่มือการบริหารงานตามโครงสร้างในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา	1. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ด้านการบริหารงานตามโครงสร้างในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา
3. ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพ	1. กำหนดบทบาทหน้าที่ ให้บุคลากรในโรงเรียนนำแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ	ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของบุคลากรตามกิจกรรมในแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา

กลยุทธ์	มาตรการ	ตัวชี้วัด
ทางการศึกษาโดยเน้นการทำงานเป็นทีม	2. จัดตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาตามความสามารถแบบมีส่วนร่วม	1. ร้อยละของโครงการ/กิจกรรมที่ได้ดำเนินงานโดยคณะกรรมการตามแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา 2. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่ได้ดำเนินงานเป็นทีม
	3. จัดทำปฏิทินในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา	มีปฏิทินในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาที่เป็นปัจจุบัน
	4. จัดให้มีการถอดบทเรียนจากการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ที่เน้นการทำงานเป็นทีม	1. สัดส่วนของจำนวนบทเรียนกับจำนวนคณะกรรมการที่ปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา 2. ระดับคุณภาพของบทเรียนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา
4. ปรับปรุงกลไกการควบคุมติดตามและประเมินผลการทำงานตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน	1. กำหนดให้มีระบบการติดตามงานเพื่อควบคุมกำกับให้เป็นไปตามแผนงาน	ร้อยละของโครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการทันภายในระยะเวลาที่กำหนดตามแผนงาน
	2. จัดทำเกณฑ์การพิจารณาประเมินผล/ตัวชี้วัด การดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำเร็จของการจัดทำคู่มือ เกณฑ์การพิจารณาประเมินผล/ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
	3. นิเทศ กำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	1. ระดับความสำเร็จในการนิเทศ กำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา 2. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่ได้รับนิเทศ กำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
5. ส่งเสริมให้มีการนำผลการประเมินมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้	1. จัดให้มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ใช้ระบบการบริหารจัดการศึกษาเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับคุณภาพของการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ใช้ระบบการบริหารจัดการศึกษาเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
	2. จัดให้มีการประยุกต์ใช้ผลการวิเคราะห์สู่โครงการ/กิจกรรมที่ใช้ระบบการบริหารจัดการเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เกิดผลดีขึ้น	ร้อยละของโครงการ/กิจกรรมที่เกิดขึ้นจากการนำผลการประเมินมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้</b>		
6. ปรับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และจิตภาพภายในที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรและผู้เรียน	1. วางแผนและปรับปรุงภูมิทัศน์ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุดให้อยู่ในสภาพใ้ใช้การได้ดี	1. ร้อยละของแผนงาน/โครงการปรับปรุงภูมิทัศน์ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุดเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรและผู้เรียน 2. ระดับความพึงพอใจของผู้เรียน บุคลากร และชุมชนต่อภูมิทัศน์ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด

กลยุทธ์	มาตรการ	ตัวชี้วัด
	2. จัดบริการห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด อินเทอร์เน็ต แก่ชุมชน	1. ร้อยละของผู้ใช้บริการห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด อินเทอร์เน็ต 2. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อการใช้บริการห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด อินเทอร์เน็ต
7. สร้างเครือข่ายความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีภูมิคุ้มกันทางสังคม	1. สร้างความตระหนักและความเข้าใจให้กับบุคลากรครูและชุมชนในด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียน	1. ร้อยละบุคลากรที่ตระหนักและให้การดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีภูมิคุ้มกันทางสังคม 2. ระดับความสำเร็จของกิจกรรมดูแลช่วยเหลือนักเรียน
	2. วางแผนและประสานความร่วมมือกับชุมชน ในการจัดทำกิจกรรมดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีภูมิคุ้มกันทางสังคม	1. ระดับคุณภาพของแผนงาน/โครงการ ที่ประสานความร่วมมือกับชุมชนในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีภูมิคุ้มกันทางสังคม 2. ระดับความสำเร็จของการประสานความร่วมมือตามโครงสร้างเครือข่ายที่เป็นรูปธรรม และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง 3. จำนวนกิจกรรม ที่ได้ประสานความร่วมมือกับชุมชนในการจัดทำกิจกรรมดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีภูมิคุ้มกันทางสังคม
8. ยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส ให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ของชุมชน	1. จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อบรรยากาศความร่วมมือของครู ผู้ปกครองและชุมชนในการจัดการเรียนรู้	1. ระดับความสำเร็จของการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างบรรยากาศการจัดการศึกษา 2. ระดับความพึงพอใจของครู ผู้ปกครองและชุมชนในการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน
	2. ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามาใช้บริการห้องปฏิบัติการของโรงเรียนเพื่อแสวงหาความรู้	ร้อยละของชุมชนที่เข้ามาใช้บริการห้องปฏิบัติการของโรงเรียนเพื่อแสวงหาความรู้
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การส่งเสริมการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน</b>		
9. เพิ่มศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	1. จัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในเรื่องกระบวนการจัดการความรู้	ระดับความรู้ความเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษา
	2. จัดศึกษาดูงานเพื่อสร้างเสริมประสบการณ์ในการพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่ได้ศึกษาดูงานเพื่อสร้างเสริมประสบการณ์ในการพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
	3. ส่งเสริมครูให้มีศักยภาพด้านการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้จัดการเรียนรู้ และทักษะด้านการทำวิจัย	1. ร้อยละของครูที่ผ่านการพัฒนาศักยภาพด้านการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้จัดการเรียนรู้ และทักษะด้านการทำวิจัย 2. จำนวนผลงานวิจัยที่เพิ่มขึ้น 3. ระดับความพึงพอใจของครูที่ผ่านการ

กลยุทธ์	มาตรการ	ตัวชี้วัด
		พัฒนาด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้จัดการเรียนรู้และทักษะด้านการวิจัย
	4. ส่งเสริมบุคลากรทางการศึกษาให้มีศักยภาพด้านการนำความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน	1. ร้อยละของบุคลากรทางการศึกษาที่ผ่านการพัฒนาด้านการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน 2. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรทางการศึกษาที่ผ่านการพัฒนาด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน
	5. พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำที่มีความเป็นเลิศ	1. ร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการพัฒนา มีภาวะผู้นำที่มีความเป็นเลิศ สามารถนำทีมงานได้ 2. ร้อยละของงาน/กิจกรรมที่ประสบความสำเร็จและมีความโดดเด่น/มีความเป็นเลิศ
10. ยกระดับคุณภาพของนักเรียนสู่มาตรฐาน	1. พัฒนาสมรรถนะที่สำคัญของนักเรียน	ร้อยละของนักเรียนที่ได้รับการพัฒนามีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด
	2. พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	ร้อยละของนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยตามเกณฑ์
	3. พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน	ร้อยละของนักเรียนที่ผ่านเกณฑ์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่กำหนด
11. ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้โดยใช้ สื่อนวัตกรรมเทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้	1. วางแผนและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	1. มีแผนงาน/โครงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 2. ระดับคุณภาพของแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนที่ได้รับการพัฒนา
	2. กำหนดให้ครูจัดการเรียนรู้โดยใช้ แหล่งเรียนรู้ ปรากฏชาวบ้าน และภูมิปัญญาท้องถิ่น	1. จำนวนชั่วโมงที่จัดการเรียนรู้โดยใช้แหล่งเรียนรู้ ปรากฏชาวบ้าน และภูมิปัญญาท้องถิ่น 2. ระดับความพึงพอใจของนักเรียนต่อการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ ปรากฏชาวบ้าน และภูมิปัญญาท้องถิ่น
	3. จัดหาสื่อ เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้	จำนวนสื่อ เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่เพิ่มขึ้น
	4. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามความสนใจของนักเรียน	ระดับความพึงพอใจของนักเรียนต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
12. ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ (KM) ร่วมกับภาคีเครือข่ายชุมชนเพื่อสร้างนวัตกรรมในการส่งเสริมให้	1. จัดให้มีการจัดการความรู้ (KM) ร่วมกับภาคีเครือข่ายชุมชน	1. สัดส่วนของภาคีเครือข่ายที่เข้าร่วมการจัดการเรียนรู้ 2. ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KM)
	2. จัดให้มีการประกวดนวัตกรรมในการ	จำนวนนวัตกรรมที่มีผู้ร่วมส่งประกวดเข้าตาม



กลยุทธ์	มาตรการ	ตัวชี้วัด
เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต	ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต	เกณฑ์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ชีวิต	3. จัดรวบรวมรายชื่อบุคลากรที่เป็นคลังสมอง เพื่อเป็นเครือข่ายภูมิปัญญาในการสร้างโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	จำนวนบุคลากรที่เป็นคลังสมองเครือข่ายภูมิปัญญาในการสร้างโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญพบว่า มีความสอดคล้องในระดับมาก มีความเป็นไปได้ในระดับมาก มีความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด

### อภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1.1 สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวม พบว่าโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามีโครงสร้างที่เหมาะสมและมีการเสริมแรงจูงใจในการทำงาน โดยด้านโครงสร้างมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน แต่สามารถยืดหยุ่นได้เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน ส่วนการเสริมแรงจูงใจในการทำงาน โดยการ ยกย่อง ชื่นชมเมื่อทำดี ระบบการพิจารณาความดีความชอบเป็นธรรมเน้นผลการปฏิบัติงานรวมถึงมีการสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาบุคลากร เช่น ค่าพาหนะ ค่าที่พักในการไปอบรม ศึกษาดูงาน เป็นต้น ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เป็นเพราะว่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานออกกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น พ.ศ. 2546 สำหรับเป็นแนวทางให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ออกระเบียบเกี่ยวกับการแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการ 2) ด้านการบริหารงานงบประมาณ 3) ด้านการบริหารงานบุคคล และ 4) ด้านการบริหารทั่วไป (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547) จึงทำให้โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาส่วนใหญ่มี

โครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน นอกจากนี้ในส่วนของ การเสริมแรงจูงใจในการทำงาน ยังเป็นส่วนหนึ่งของหลักจิตวิทยา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (กฤษณี, 2551) ที่พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือ ประกอบด้วยปัจจัย 8 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ บรรยากาศและวัฒนธรรม โรงเรียน การปฏิบัติของบุคลากรและทีมงาน เทคโนโลยี สารสนเทศ เป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับ การบริหารจัดการ และการจูงใจ ซึ่งปัจจัยทุกตัวส่งผลโดยตรงต่อ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และงานวิจัยของ (กัลยาณี, 2542) ที่พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และทัศนคติต่องานมีความสัมพันธ์กับวินัยทั้ง 5 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงบวก และงานวิจัยของ (สันติมา, 2540) ที่พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคลจะต้องอาศัย ความพร้อมทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การให้สิ่งเสริมแรงเพื่อ เป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ในระดับ องค์กรจะต้องส่งเสริมสนับสนุนบรรยากาศเพื่อการ เรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้จาก ประสบการณ์ในการทำงาน เรียนรู้จากการแก้ปัญหา เรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน

1.2 ปัญหาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัด กำแพงเพชร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับ ด้านที่ครูบุคลากรครุมีความเห็นร่วมกันว่าเป็นปัญหา ระดับมาก คือ ด้านระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยีที่ สนับสนุน ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากโรงเรียนขยายโอกาสทาง การศึกษามีจำนวนบุคลากรที่จำกัดทำให้ขาดบุคลากรที่ ทำหน้าที่จัดการระบบสารสนเทศโดยตรง ขาดบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีที่ ทันสมัย รวมทั้งการแก้ปัญหาเกี่ยวกับอุปกรณ์

คอมพิวเตอร์ หรืออุปกรณ์ที่ทันสมัย และการที่โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาส่วนใหญ่ที่ตั้งอยู่ในชนบททำให้การรับสัญญาณอินเทอร์เน็ตไม่ทั่วถึง การศึกษาค้นคว้าข้อมูล ต่างๆ จึงไม่สะดวก สอดคล้องกับแนวคิดของ (Pedler et al.,1991) ที่ว่าความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันโดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบโครงข่าย (Networking System) ช่วยให้องค์กรสามารถเชื่อมโยงความรู้จากแหล่งหนึ่งมาอีกแหล่งหนึ่งได้ภายในพริบตา (Ceppetelli, 1995) ที่พบว่ารูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมามีผลต่อการปฏิบัติของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้ และระบบข้อมูลนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

2. จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็้องค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ และกลยุทธ์ ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1-5 อภิปรายได้ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 จัดทำฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการนำมาใช้ในการวางแผนการจัดการศึกษา เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญเนื่องจากฐานข้อมูลเป็นสิ่งที่จำเป็นในการพัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษา เพราะหากองค์กรใดมีฐานข้อมูลที่ทันสมัย มีการจัดเก็บ และค้นหาได้ง่าย องค์กรนั้นก็จะสามารถเรียกใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจในการบริหารงานต่างๆ ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ (Pedler et al.,1991) ที่ว่าในยุคของสังคมข่าวสาร ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารคือ การได้รับสารสนเทศที่ตรงความต้องการในเวลาที่เหมาะสม การมีระบบสารสนเทศในองค์กรนั้น มิได้มีเพียงแค่การจัดให้มีฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ชุดคำสั่งงาน นำมาติดตั้งและใช้งานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการช่วยผู้บริหารในการวางแผนและตัดสินใจโดยการนำฐานข้อมูลที่เกิดขึ้นในระดับประจำการ และเป็นคลังข้อมูลของฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อที่ผู้ใช้สามารถ

เรียกใช้ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลได้ตามที่ต้องการ และทำได้ที่ทันเวลาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพต่อการสนองความต้องการของลูกค้า หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบงานการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาโดยเน้นการมีส่วนร่วมการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาเป็นภารกิจหนึ่งของระบบประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นการนำผลการประเมินคุณภาพการศึกษา และข้อเสนอแนะมาวางแผนเพื่อพัฒนาคุณภาพ แผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแผนแม่บทที่จะกำหนดเป้าหมาย และแนวทางในการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยจัดทำไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสถานศึกษาจะดำเนินงานตามข้อตกลงที่กำหนดร่วมกัน และการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการพัฒนา เพราะการมีส่วนร่วมประกอบด้วยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นกลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบงานการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาโดยเน้นการมีส่วนร่วมนี้จะเน้นการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา เพื่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะได้เสนอแนวคิดตามที่แต่ละคนคิดร่วมกันเพื่อพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาให้เป็้องค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องแนวคิดของ (Pedler et al.,1991) ที่ว่าการมีส่วนร่วมในการวางนโยบายขององค์กรของสมาชิกทุกคน รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งสำคัญ แม้ว่าจะใช้ระยะเวลานาน ประเด็นสำคัญอยู่ที่ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเกิดขึ้น ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงก็ราบรื่นขึ้นยิ่งผู้คนมีส่วนเกี่ยวข้องต่อกระบวนการพัฒนามากเท่าใด รวมถึงการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานนั้นด้วย จะทำให้เขาเหล่านั้นสามารถเรียนรู้วางแผนงานของตนเองได้เอง และที่สำคัญ ผู้คนจะเกิดความผูกพันต่อองค์กร ต่องาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีความเต็มใจที่จะต่อสู้ฝ่าฟันไปตลอดแผนงานนั้น

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาโดยเน้นการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมถือเป็นหัวใจสำคัญในการทำงานร่วมกัน ไม่ว่าจะองค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตามที่สามารถสร้างทีม พัฒนาทีม ให้ทำงานร่วมกันได้ องค์กรหรือหน่วยงานนั้นจะเจริญก้าวหน้าไปได้

รวดเร็ว สำหรับกลยุทธ์ที่ 3 นี้ เป็นการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาโดยเน้นการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับ (Marquardt & Reynolds, 1994) ที่กล่าวถึงการทำงานเป็นทีม (Teamwork and networking) โดยตระหนักถึงความร่วมมือการแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการดำเนินงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์กรอยู่รอด และเจริญเติบโต และ (อนงค์, 2545) ที่ว่าการพัฒนา และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพราะพลังปัญญาที่มาจากทีม มีคุณค่ามากกว่าความสามารถเฉพาะบุคคล ทำให้การเรียนรู้ก้าวหน้าได้รวดเร็วกว่า นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ (ทศพร, 2543) ที่ว่าแต่ละบุคคลมีความสามารถเฉพาะตัว แต่เก่งในการทำงานร่วมกัน ประสานกันจะทำงานมีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมจะเกิดได้โดย 1) มีความไว้เนื้อเชื่อใจกัน 2) เปิดใจ ไม่มีความลับต่อกัน 3) สามารถเผชิญปัญหาพร้อมกันได้ ไม่กล่าวโทษกัน 4) มีการวางเป้าหมายร่วมกัน และปฏิบัติงานร่วมกัน 5) มีการวางแผนร่วมกัน และ 6) รู้จักควบคุมอารมณ์

กลยุทธ์ที่ 4 ปรับปรุงกลไกการควบคุมติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน การควบคุม ติดตาม และประเมินผล เป็นการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อประเมินว่าผลการดำเนินงานตามแผนที่ได้วางไว้ บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายเพียงใด มีประสิทธิภาพหรือไม่ในส่วนของกลยุทธ์ที่ 4 ปรับปรุงกลไกการควบคุมติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงมีความสำคัญและจำเป็นต้องปรับปรุงกลไก การควบคุม ติดตาม ให้เป็นระบบ โดยกำหนดจากจุดอ่อนที่โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาขาดระบบการกำกับติดตามและประเมินผล ซึ่งกลยุทธ์นี้จะช่วยให้โรงเรียนแก้ไขข้อบกพร่องของกระบวนการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ (วัลลภ, 2547) ที่อธิบายความสำคัญของการประเมินผล (Assessment) ว่าการดำเนินงานส่งผลให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพียงใด มีการจัดวางระบบ และมีเกณฑ์การพิจารณา

ควรประเมินอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และ (ปาริฉัตร, 2548) ที่เสนอขั้นตอนการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) สำรวจสภาพปัจจุบันวิเคราะห์ ศึกษาว่าองค์กรมีอะไรดี ประเมินศักยภาพขององค์กร บุคลากร ค่านิยม ปัญหาข้อบกพร่องต่างๆ รวมทั้งประเมินการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ในปัจจุบัน 2) นำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์หรือแนวทางที่จะใช้เป็นรูปแบบ และกิจกรรมที่จะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (Mutual learning) 3) ดำเนินงานตามแผน มีการแต่งตั้งคณะทำงาน ส่งเสริมการดำเนินงาน ติดตามและประเมินผลตามระยะเวลา หรืออาจมีการตั้งหน่วยวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กร ซึ่งมีตัวแทนจากบุคลากรทุกฝ่าย รวมทั้งผู้บริหาร และ 4) จัดเกณฑ์การพิจารณาประเมินผลในขั้นท้ายสุด หลังจากที่ดำเนินการไปแล้วระยะหนึ่งเพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมให้มีการนำผลการประเมินมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ หลังจากที่ได้มีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว หากผลการประเมินพบว่ามีข้อบกพร่องเกิดขึ้นทำให้งานที่ได้ไม่ตรงตามเป้าหมาย หรือผลงานไม่ได้มาตรฐาน จะต้องมีการนำผลการประเมินมาประยุกต์ ปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้การปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตามวงจรคุณภาพ PDCA ซึ่งกลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมให้มีการนำผลการประเมินมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ในขั้น Action สอดคล้องกับเป้าประสงค์ที่ 1 โรงเรียนขยายโอกาสบริหารจัดการจัดการศึกษาเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยระบบ PDCA นอกจากนี้การปรับปรุงการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นคุณภาพ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ (Marquardt & Reynolds, 1994) ที่ว่าการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จะทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีที่สุด

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 6-8 อภิปรายได้ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 6 ปรับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และจิตสภาพภายในที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรและ ผู้เรียน สภาพแวดล้อมทางการเรียนมีผลต่อการจัดการ เรียนการสอนตลอดจนส่งผลถึงผลสัมฤทธิ์ด้านการเรียน ของนักเรียนเป็นอย่างมาก ในการจัดการเรียนการสอน จึงควรต้องตระหนักถึงการปรับสภาพแวดล้อมทางการ เรียนด้านต่างๆ อย่างจริงจัง จึงจะเกิดผลต่อการเรียนรู้ ของบุคลากร และผู้เรียนอย่างแท้จริง ดังนั้น สภาพแวดล้อมทางการเรียนจึงเป็นสิ่งที่ควรให้ความสนใจ เป็นอย่างยิ่งไม่ควร เพิกเฉย ละเลย เพราะสิ่ง เหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้เรียนแต่ละคน แต่โดยในสภาพความเป็นจริงนั้นเป็นที่สังเกตว่า สภาพแวดล้อมต่างๆ ไม่ค่อยได้รับความเอาใจใส่เท่าใด นัก ส่วนใหญ่จะมองข้ามไปจนเกิดผลเสียต่อการเรียนรู้ ของผู้เรียน ดังนั้นถ้าครูและผู้บริหารตระหนักถึง ความสำคัญของสภาพแวดล้อม ทำความเข้าใจและจัด สภาพแวดล้อมทางการเรียนให้เอื้ออำนวยต่อการเรียน การสอนของผู้เรียนก็จะช่วยส่งเสริมให้การเรียนรู้ของผู้เรียนดียิ่งขึ้น ซึ่งกลยุทธ์ที่ 6 นี้สอดคล้องกับงานวิจัย ของ (อรพันธ์, 2533) ที่กล่าวถึงสภาพแวดล้อมทางการ เรียน (Learning Environment) ว่าหมายถึง สภาพใดๆ ที่มีผลต่อการเรียนรู้ของมนุษย์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งที่เป็นรูปธรรม และนามธรรม สภาพแวดล้อมที่เป็น รูปธรรม (Concrete Environmental) หรือสภาพแวดล้อม ทางกายภาพ (Physical Environment) ได้แก่ สภาพ ต่างๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้น เช่น อาคาร สถานที่ โต๊ะ เก้าอี้ วัสดุ อุปกรณ์ หรือสื่อต่างๆ รวมทั้งสิ่งต่างๆ ที่อยู่ตาม ธรรมชาติ อันได้แก่ ต้นไม้ พืช ภูมิประเทศ ภูมิอากาศ ส่วนสภาพแวดล้อมที่เป็นนามธรรม (Abstract Environment) หรือสภาพแวดล้อมทางด้านจิตวิทยา (Psychological Environmental) ได้แก่ ระบบคุณค่าที่ ยึดถือซึ่งเป็นส่วนสำคัญของวัฒนธรรมของกลุ่มสังคม ข่าวสาร ความรู้ ความคิด ตลอดจนความรู้สึกนึกคิดและ เจตคติต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นของ ตัวเองหรือคนอื่นก็ตาม และ (กรมวิชาการ, 2544) ที่เสนอแนวคิดในการจัด สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ที่ดีของผู้เรียนไว้ 5 องค์ประกอบ คือ 1) คุณลักษณะของครู 2) การจัด กระบวนการเรียนการสอน 3) การจัดสภาพแวดล้อมใน ชั้นเรียน 4) การจัดสภาพแวดล้อมนอกชั้นเรียน และ 5) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้ปกครอง และชุมชน

กลยุทธ์ที่ 7 สร้างเครือข่ายความร่วมมือจาก ทุกภาคส่วนในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีภูมิคุ้มกัน ทางสังคม การพัฒนานักเรียนให้เติบโตตามที่มุ่งหวังและ มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหาร ครู ชุมชน ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทุกคน การเปลี่ยนแปลง ทางสังคมปัจจุบันทำให้ครอบครัวมีเวลาให้แก่เด็กนักเรียน น้อยลง เนื่องจากพ่อแม่ต้องทำงานนอกบ้าน ส่งผลต่อ ปัญหาสัมพันธภาพภายในครอบครัว ครอบครัวแตกแยก เด็กขาดความอบอุ่น พึงยาเสพติด ทำให้เกิดปัญหาทาง สังคมต่างๆ ตามมา การเสริมสร้างความเข้มแข็งของ ครอบครัวจึงเป็นหน้าที่ของทุกภาคส่วนในสังคมโดย ร่วมมือกันสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคม คือ ครอบครัวอบอุ่น และชุมชนเข้มแข็ง ถ้าครอบครัวอบอุ่นและชุมชนเข้มแข็ง ก็จะทำให้โรคต่างๆ ทางสังคมทำอันตรายต่อนักเรียน ไม่ได้ ซึ่งมีความพยายามแก้ปัญหาสังคมด้วยวิธีต่างๆ มา มากแต่ไม่สำเร็จ ควรหันมาใช้วัดชี้ทางสังคม คือ ส่งเสริมให้ครอบครัวเป็นปึกแผ่น และชุมชนเข้มแข็ง กลยุทธ์ที่ 7 นี้เป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถช่วยเหลือนักเรียน ได้เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่ส่งเสริมความร่วมมือจากทุก ภาคส่วนในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ (ชัชฎาภรณ์, 2555) กลยุทธ์ 3.7 ปรับปรุง ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีภูมิคุ้มกันทางสังคม และ งานวิจัยของ (ฤทัยวรรณ, 2554) ที่พบว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาเพื่อส่งเสริมการมี ส่วนร่วมของชุมชนในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 13 กลยุทธ์รอง และ 68 วิธีการ ได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 1 ริเริ่มสร้างสรรค์สัมพันธ์ ชุมชน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง กลยุทธ์หลักที่ 2 เพิ่มพลังศักยภาพการวางแผน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ รอง กลยุทธ์หลักที่ 3 การเพิ่มประสิทธิภาพการ ดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง กลยุทธ์หลักที่ 4 มุ่งสร้างคุณภาพการประเมินผลสู่ความ เข้มแข็ง ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง และกลยุทธ์หลักที่ 5 มุ่งสู่ความสำเร็จและรับผลประโยชน์ร่วมกัน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง

กลยุทธ์ที่ 8 ยกระดับคุณภาพการจัดการ เรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ ของชุมชน ซึ่งศูนย์เรียนรู้ชุมชนเป็นศูนย์กลางรวบรวม ข้อมูลข่าวสารความรู้ของชุมชนที่จะนำไปสู่การส่งเสริม กระบวนการเรียนรู้สำหรับประชาชนในชุมชน เป็นแหล่ง

เสริมสร้างโอกาสในการเรียนรู้ การถ่ายทอด การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสืบทอดภูมิปัญญา วัฒนธรรม ค่านิยม และเอกลักษณ์ของชุมชน อีกทั้งเป็นแหล่งบริการชุมชนด้านต่างๆ เช่น การจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการเรียนรู้ของชุมชน โดยเน้นการกระบวนการเรียนรู้เพื่อวิถีชีวิตของคนในชุมชน เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ก่อให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ และมุ่งพัฒนาแบบพึ่งตนเอง โดยชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนเพื่อก่อให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชนอย่างยั่งยืน ซึ่งกลยุทธ์ที่ 8 ยุกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส ให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ของชุมชนนี้สอดคล้องกับ แนวคิดของ (Pedler et al.,1991) ที่ว่าองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านโอกาสแห่งการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคน (Self-Development Opportunities for All) การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้เยี่ยมชม การสนับสนุนการเรียนรู้ในมุมมองของชีวิตนอกเหนือจากการเรียนรู้ในงาน

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การส่งเสริมการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 9-12 อภิปรายได้ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นวิธีที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ได้ผลดี มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนสู่องค์การแห่งการเรียนรู้จะช่วยเพิ่มศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ (วิโรจน์, 2544) ที่ว่า ทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนที่สำคัญคือครู ครูที่มีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน กระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาครูคือมุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้ส่งผลดีต่อนักเรียนเป็นสำคัญ มุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เข้าใจและตระหนักถึงการนำไปใช้เพื่อพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทั้งหลักสูตร วิธีการสอน หรือการประเมินผล ไม่พัฒนาอย่างแยกส่วน และ (Pedler et al.,1991) ที่ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้จะ

จัดหาทรัพยากร เครื่องอำนวยความสะดวก ให้แก่สมาชิกทุกคน กระตุ้นให้ผู้คนเกิดความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง การสนับสนุนเรื่องการพัฒนาตนเองกลายเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการปัจเจกบุคคล ทีมงาน มักจะจัดสรรโอกาสในรูปของการจัดฝึกอบรม การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเองการประชุมที่เปิดให้มีการแสดงความคิดเห็นที่มักจะประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ

กลยุทธ์ที่ 10 ยุกระดับคุณภาพของนักเรียนสู่มาตรฐาน การพัฒนานักเรียนเป็นส่วนสำคัญโดยผู้เรียนจะต้องมีคุณภาพครอบคลุมในด้าน ความสามารถ และทักษะ ตลอดจนคุณลักษณะที่จะช่วยเสริมสร้างให้ผู้เรียนมีคุณภาพบรรลุตามเป้าหมายของหลักสูตร ซึ่งกลยุทธ์ที่ 10 ยุกระดับคุณภาพของนักเรียนสู่มาตรฐานนี้อยู่ในประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การส่งเสริมการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานโดยในตัวกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 มาตรการ ที่สำคัญคือ 1) พัฒนาสมรรถนะที่สำคัญของนักเรียน 2) พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และ 3) พัฒนาคูณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ซึ่งการยกระดับคุณภาพนักเรียนเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ (กมลรัตน์, 2532) ที่ว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ประกอบด้วย 1) ผู้เรียน (The Learner) 2) สิ่งเร้า (Stimulus) หรือสถานการณ์ และ 3) การตอบสนอง(Response) เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเมื่อได้รับสิ่งเร้า และ (เชียรศรี, 2534) ที่ว่า สิ่งที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ง่ายขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ตัวผู้เรียน 2) ตัวครู 3) สิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของปราณี รามสูต (2545) ที่ว่าองค์ประกอบที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้นั้น แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบที่เกี่ยวกับผู้เรียน 2) องค์ประกอบที่เกี่ยวกับบทเรียน 3) องค์ประกอบที่เกี่ยวกับวิธีเรียนวิธี 4) องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ 11 ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้โดยใช้สื่อ นวัตกรรมเทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ เป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไปว่าสื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้มีความสำคัญต่อการจัดการเรียนรู้อย่างดี ดังนั้น แนวคิดในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้โดยใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีและ

แหล่งเรียนรู้จึงมีความเหมาะสม โดยเฉพาะโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาซึ่งขาดแคลนสื่อ เทคโนโลยีที่ทันสมัย จึงควรส่งเสริมให้ครูมีความสามารถในการใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ซึ่งจะช่วยให้การเรียนการสอนมีคุณภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ (คมสันต์, 2550) ที่พบว่า ปัญหาหลัก ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้ คือครูมีภาระงานความรับผิดชอบมากเกินไปรวมถึงการขาดแหล่งเรียนรู้ ส่วนแนวทางการพัฒนาที่เสนอไว้ คือ จัดหาแหล่งเรียนรู้ สื่อ อุปกรณ์ อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่ครู โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและสิ่งใหม่ๆ และ (Marquardt & Reynolds, 1994) ที่ว่าการมีเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม จะช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บประมวลถ่ายถอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคล และสภาพการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video conference) มาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ระยะไกล

กลยุทธ์ที่ 12 ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ (KM) ร่วมกับภาคีเครือข่ายชุมชนเพื่อสร้างนวัตกรรมในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต การจัดการความรู้เพื่อให้เกิดการศึกษาสามารถตอบสนองต่อความแตกต่างหลากหลายในสังคม ต้องสร้างสรรค์การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการที่จะดำรงชีวิตของผู้คนในสังคมไทย เนื่องจากการศึกษาที่มุ่งเน้นกันอยู่ในปัจจุบัน ความรู้ต่างๆ ที่สร้างขึ้น การดำรงอยู่ในบริบทของชุมชน และการให้ความสำคัญกับความรู้ที่มีอยู่ในชุมชนกับความรู้ในระบบการศึกษาของโลกสมัยใหม่ ทั้งๆ ที่สังคมโดยรวมนั้นมีโอกาสที่จะดำรงอยู่ได้ถ้าขาดการประสานรอยต่อของระบบความรู้ทั้งสองเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม กลยุทธ์ที่ 12 ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ (KM) ร่วมกับภาคีเครือข่ายชุมชนเพื่อสร้างนวัตกรรมในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต จึงเป็นกลยุทธ์เพื่อการประสานความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยมุ่งบูรณาการความรู้ และกระบวนการเรียนรู้ทั้งสองระบบให้เชื่อมต่อกัน ชุมชนสามารถนำความรู้ไปใช้ได้อย่างรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่เดียวกันโรงเรียนก็ได้มีโอกาสนำความรู้เหล่านี้มาใช้ในการเรียนการสอน ทำให้

เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างชุมชน และโรงเรียน นอกจากนี้กลยุทธ์ข้อนี้ยังปรับทิศทางการศึกษาไปสู่การสร้างความรู้ และกระบวนการจัดการศึกษาที่ก่อให้เกิดปัญญากับคนในสังคมอันจะนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาที่ยั่งยืน สอดคล้องกับ (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2554) ที่ว่าการที่องค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สิ่งที่มีความสำคัญ คือจะต้องบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยการแสวงหาและสร้างสรรค์องค์ความรู้อยู่เสมอ

3. จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3 มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังนี้ กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่พัฒนาขึ้นซึ่งประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด มีผลการประเมินด้านความสอดคล้อง ความเป็นไปได้ในระดับมาก และด้านความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ในระดับมาก และมากที่สุด โดยองค์ประกอบของการประเมินประยุกต์จากแนวคิดของ (สมชาย, 2551; คณะกรรมการพัฒนามาตรฐานการประเมินการศึกษา (Joint Committee on Standard for Educational Evaluation) ที่ประเมินด้านความสอดคล้อง ด้านการใช้ประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเหมาะสม ซึ่งการประเมินในรูปแบบนี้เนื่องมาจากการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัยที่เหมาะสม ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จากข้อมูลที่เก็บรวบรวมโดยแบบสอบถาม การสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์ และการยกย่องกลยุทธ์โดยผู้บริหาร ครู ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ และประสบการณ์ด้านการบริหาร ทำให้ได้กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพ ปัญหา ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา รวมทั้งการตรวจสอบกลยุทธ์โดยสัมมนา อิงผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) จากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ และประสบการณ์ในการบริหาร และการพัฒนา กลยุทธ์เพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาปรับปรุง กลยุทธ์ให้มีความเหมาะสม และถูกต้องตามหลักวิชาการ ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง และมีความเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียนขยาย

โอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำให้ได้กลยุทธ์ที่มีความสอดคล้อง ความเป็นไปได้ในระดับมาก และด้านความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ในระดับมากและมากที่สุด ผ่านเกณฑ์ประเมินที่ตั้งไว้ทุกรายการ

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ มีดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร ควรศึกษาและใช้กลยุทธ์หรือแนวทางการพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการวิจัยครั้งนี้ในการส่งเสริม สนับสนุนทรัพยากรด้านต่างๆ แก่โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัด ตามพรก.ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้หน่วยงานเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเลือกหรือสร้างวิธีการที่ชัดเจน และนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
2. ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรแต่ละแห่ง ควรนำ

ผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ตามบริบทสภาพแวดล้อมของตนเองเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนปฏิบัติการ การดำเนินงานตามแผน การควบคุมติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3. ครู ควรควรนำมาตรการที่เสนอไว้ในการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในโรงเรียน เพื่อการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลรอบรู้รวมถึงการถ่ายทอดความรู้ให้กับนักเรียนอย่างมีคุณภาพ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป มีดังต่อไปนี้

1. ควรทำการวิจัยพัฒนารูปแบบหรือตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา เพื่อวัดระดับความสำเร็จของกลยุทธ์
2. สถานศึกษาต่างๆ ควรมีการศึกษาวิจัยและประยุกต์จัดทำกลยุทธ์ของแต่ละสถานศึกษาเพื่อเพิ่มความสอดคล้อง เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของตนเอง และเป็นประโยชน์กับสถานศึกษาในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

### เอกสารอ้างอิง

- กรมวิชาการ. 2544. การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ลำดับที่ 3: แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : กรมวิชาการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2547). ก้าวสู่กระบวนทัศน์ใหม่ในการปฏิบัติราชการ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- กัลยาณี คำแดง. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษา : องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ พ.ม (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กุนที วงศ์จันทร์มณี. (2551). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือ. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์. ปีที่ 10 ฉบับพิเศษ 2551. หน้า 121-143.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2544, ธันวาคม-มกราคม). การกิจของนักบริหารการศึกษา ผู้นำการเปลี่ยนแปลง. การศึกษาวรรณ. 2(127), 25.
- คมสันต์ ณ รังสี. (2550). ปัญหา และแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด. งานนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชัชฎาภรณ์ อร่ามรุณ. (2555). กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ เขต 2. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.

- เชียรศรี วิจิตรศิริ. (2534). *จิตวิทยาการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่*. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ทศพร ประเสริฐสุข. (2543, เมษายน). *องค์การแห่งการเรียนรู้. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 (กันยายน-ธันวาคม). หน้า 14-18.*
- บุญเกียรติ ชิวะตระกูลกิจ. (2550). *การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO*. กรุงเทพมหานคร : สุขุมและบุตร.
- ประพันธ์ หาญกว้าง. (2538). *องค์การแห่งการเรียนรู้ : แนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในอนาคต. วิทยานิพนธ์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- ปาริฉัตร ศังขะนันท์. (2548, มกราคม). *องค์กรอัจฉริยะขององค์การแห่งการเรียนรู้. กรมวิทยาศาสตร์บริการ, 53(167), 26-31.*
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร.
- ฤทัยวรรณ หาญกล้า. (2555). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในระบอบดูแลช่วยเหลือนักเรียน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร ดุษฎีบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- วัลลภ ลำพาย. (2547, พฤษภาคม-สิงหาคม). *องค์การแห่งการเรียนรู้. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ปีที่ 30 (พฤษภาคม-สิงหาคม). หน้า 27-36.*
- วีโรจน์ สารรัตน์. (2544). *โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ.*
- สมชาย ทัศนวิวัฒน์. (2551). *การบริหารเชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 18). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.*
- สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ. (2540). *การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2554). *แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ (KM Action plan) ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๔. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.*
- อนงค์ อนันตริยเวช. (2545). *องค์การเรียนรู้ : ความอยู่รอดในอนาคต. สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2553 จาก <http://lib.ripw/leader/anong/learning.htm>.*
- อรพันธ์ ประสิทธิ์รัตน์. (2533). *รายงานการวิจัย : การศึกษาสภาพแวดล้อมทางการเรียนของนิสิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน.*
- Ceppetelli, E.B., (1995). Building a learning organization beyond the wall. *Journal of Nursing Administration, 25(10), 56-60.*
- Marquardt, M., & Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. Bridge. New York : Richard D. Irwin.
- Pedler, M. & Others. (1991). *The learning company : A strategy for sustainable development*. Mardenhead : McGraw-Hill.