

แนวทางการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาคม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบการบริหารเชิงดุลยภาพ

Guidelines for Nakhawittayakom School Development towards Efficient Learning Organization Using Balanced Scorecard : BSC

คมณัฏ แคนสุข*

ผู้อำนวยการโรงเรียนนาข้าววิทยาคม สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาคม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบการบริหารเชิงดุลยภาพ และ 3) เพื่อศึกษาผลการนำแนวทางการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาคมสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพภายใต้กรอบการบริหารเชิงดุลยภาพ กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนและอุทยานการเรียนรู้จากโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ทั้ง 20 โรงเรียน และเลือกแบบเจาะจงโรงเรียนนาข้าววิทยาคม ซึ่งเป็นโรงเรียนที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีและมีการนำแนวทางการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาคมสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบการบริหารเชิงดุลยภาพ ขั้นตอนการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแบบสอบถาม ระยะที่ 2 กำหนดแนวทางการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาคม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบการบริหารเชิงดุลยภาพ เครื่องมือ ได้แก่ แนวการฝึกอบรม เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวทางการวิเคราะห์องค์กร และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม และระยะที่ 3 ศึกษาผลการนำแนวทางการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาคมสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบการบริหารเชิงดุลยภาพไปใช้ เครื่องมือ ได้แก่ แนวทางการฝึกอบรม โครงการแบบตรวจติดตามผลการดำเนินงาน แบบสอบถาม แบบบันทึกผลการประชุมกลุ่มย่อย แบบรายงานผลการปฏิบัติงานตามโครงการ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทำการวิเคราะห์เนื้อหาสำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของปัญหา การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีความต้องการในการพัฒนา และความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความสำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาคมสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) การกำหนดแนวทางการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาคม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบการบริหารเชิงดุลยภาพ มี 9 แนวทางดังนี้ 2.1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนนาข้าววิทยาคม 2.2) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ 2.3) กำหนดยุทธศาสตร์หลัก 2.4) กำหนดมุมมอง 2.5) จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ 2.6) กำหนดตัวชี้วัดตามเป้าประสงค์บนแผนที่ยุทธศาสตร์ 2.7) ระดมกิจกรรม/โครงการใหม่ๆ 2.8) จัดทำแผนปฏิบัติการ และ 2.9) แนวทางการนำแผนสู่การปฏิบัติ และ 3) ผลการนำแนวทางการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาคมสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบการบริหารเชิงดุลยภาพไปใช้ พบว่า ตัวชี้วัดของโครงการสามารถบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้ จำนวน 9 ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละของผู้เรียนที่มีความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม ตัวชี้วัดที่ 3 จำนวนหลักสูตรประวัติศาสตร์ท้องถิ่น (ชุมชนนาข้าว) ตัวชี้วัดที่ 4 ร้อยละของนักเรียนมีนิสัยรักการอ่านเพิ่มขึ้น ตัวชี้วัดที่ 5 จำนวนหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ตัวชี้วัดที่ 6 ร้อยละของผู้เรียนที่มีความเสี่ยงทางเพศลดลง ตัวชี้วัดที่ 8 ร้อยละ ของครู นักเรียน และชุมชนที่ใช้อินเทอร์เน็ตภายในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 9 ร้อยละของผู้เรียนที่มี ส่วนร่วมอนุรักษ์ และพัฒนาป่าชุมชน ตัวชี้วัดที่ 10 ร้อยละของคณะครูที่ได้รับการ

ยกย่องเป็นครูดีเด่นประจำปี และตัวชี้วัดที่ 12 ร้อยละของนักเรียนที่ร่วมทัศนศึกษา ส่วนตัวชี้วัดที่มีผลการประเมินไม่บรรลุเป้าหมาย มีจำนวน 3 ตัว ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 1 ร้อยละของนักเรียนชั้น ม.6 ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้น ตัวชี้วัดที่ 7 จำนวนฐานความรู้เศรษฐกิจพอเพียง และตัวชี้วัดที่ 11 ร้อยละ ของนักเรียนที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะสำคัญ

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนาโรงเรียน, องค์กรแห่งการเรียนรู้, การบริหารเชิงกลยุทธ์

ABSTRACT

The aims of this study were 1) to study the current conditions of problems and the characteristics of learning organization, 2) to determine guidelines for Nakhawittayakom School development towards efficient learning organization by using Balanced Scorecard : BSC, and 3) to study the results of experimenting Guidelines for Nakhawittayakom School Development towards Efficient Learning Organization by Using Balanced Scorecard : BSC. The study used the Research and Development Methodology selected to study in 3 Best Practice schools and Knowledge Park 20 schools in Mahasarakham Provincial Administrative Organization and Nakhawittayakom School was selected for experimenting. The study was divided Into three stages : Stage 1 : was the study of the current conditions of problems and the feature of learning organization. The semi-structured interviewing forms and questionnaires were used to gather data. Stage 2 : was the determination of guidelines for Nakhawittayakom School development towards efficient learning organization by using Balanced Scorecard : BSC. The instruments consisted of training guidelines for developing on organization to be learning organization, guidelines for organization analysis, and a recording form for focus group discussion. and Stage 3 : was the study of the results of experimenting guidelines for Nakhawittayakom School Development towards Efficient Learning Organization by Using Balanced Scorecard : BSC. The instruments consisted of training guidelines, projects, a monitoring form of project implementation, questionnaires, a recording form for small group discussion, a project reported form. the data were analysed by using percentage, mean, standard deviation and the qualitative data were analyzed using content analysis.

The results of the research revealed that : the current conditions of problems of development the school into learning organization were at a high level, needed to improve and the participation of stakeholders were important for developing Nakhawittayakom School to be a learning organization. Guidelines for Nakhawittayakom School development towards efficient learning organization using Balanced Scorecard framework consisted of 1) analyzing the context of Nakhawittayakom School 2) setting the school vision missions and goals 3) setting strategy themes 4) setting perspectives, 5) making strategy map, 6) setting key performance indicators according to the goals on the strategy map, 7) creating initiatives projects, 8) doing an action plan, and 9) guidelines of strategy implementation and evaluation were confirming by the experts. For the results of experimenting the guidelines found that there were 9 indicators of the projects achieving the specified goals : the second indicator, the moderation percentage of students who are risky to drugs; the third indicator, the number of local curriculum (Nakha Community), the

fourth indicator, increasing percentage of students who love reading; the fifth indicator, the number of school curriculum met the need of students; the sixth indicator, decreasing percentage of students in risk behavior about sexual desire; the eighth indicator, percentage of teachers students and community used internet within school; the ninth indicator, percentage of students participated in preserving and developing community forest; the tenth indicator, percentage of teachers praising to be outstanding teachers; and the twelfth indicator, percentage of students participated in field trips. For the unachieved indicators, there were 3 indicators : the first indicator, the percentage of twelfth grade students increasing in academic achievement; the seventh indicator, number of knowledge base about sufficient economy, and the eleventh indicator, percentage of target group students developed key competencies.

Keywords : Guidelines for School Development, Learning Organization, Balanced Scorecard

บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พุทธศักราช 2553 หมวด 1 มาตรา 6 กล่าวว่า การจัดการศึกษา ต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมที่ดีในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม [1] สอดคล้องกับ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย [2] ที่กล่าวว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นยึด “คน” เป็นศูนย์กลางในการพัฒนา และในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษามุ่งเน้นให้คนไทยทุกคนได้รับการพัฒนาทั้งทางร่างกาย จิตใจ ความรู้ ความสามารถ ทักษะการประกอบอาชีพ และมีความมั่นคงในการดำรงชีวิต ครอบครัว ทุกกลุ่มเป้าหมาย เพื่อนำไปสู่ความเข้มแข็งของครอบครัว ชุมชน และสังคมไทย โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคน และสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนที่มีคุณธรรมนำความรู้ ส่งเสริมให้คนไทยเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ปัจจุบันประเทศต่างๆ มุ่งเน้นที่จะพัฒนาคุณภาพคนในประเทศให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จนเป็นที่กล่าวขานว่ายุคปัจจุบันเป็นโลกยุคโลกาภิวัตน์ หรือยุคแห่ง โลกไร้พรมแดน ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ตลอดจนศาสตร์การ เรียนรู้แขนงต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลง พัฒนาอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการจัดการศึกษาจะต้องมุ่งเน้นมาที่การพัฒนาคน ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ซึ่งการจัดการศึกษาตามแนวทางดังกล่าว ไม่ได้จำกัดอยู่ในห้องเรียนเท่านั้น ผู้เรียนสามารถจะเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านสื่อการเรียนรู้ และช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย และสามารถจัดการองค์ความรู้ ทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่น และองค์ความรู้สมัยใหม่ โดยอาศัยความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานทุกภาคส่วน ทั้งหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน อาจทำได้โดยการใช้รูปแบบและยุทธวิธีที่หลากหลาย เพื่อให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง กับการจัดการศึกษามีความเข้าใจสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน [3]

จากข้อมูลข้างต้นมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาลที่ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาคนไทยสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2547 มีนโยบายในการเตรียมประเทศไทยให้เป็นสังคมฐานความรู้ (Knowledge based society) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าองค์กรใดมีความรู้หลากหลาย หรือ ข้อมูลทันสมัย ย่อมเป็นองค์กรที่ได้เปรียบ ดังนั้นการเสริมสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จึงได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถทางการแข่งขันสูง สอดคล้องกับ

เจษฎากร ทองแสง [4] ที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีการพัฒนาทั้งด้านความคิด จิตใจ มีการถ่ายโอนความรู้อย่างทั่วถึง มีการทำงานเป็นทีม มีการแก้ปัญหา การปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ แต่จากสภาพปัญหาที่พบในปัจจุบัน พบว่า คนไทยอ่านหนังสือน้อยมาก เด็กไทยไม่ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ สอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา [5] และวิทยากร เชียงกูล [6] ที่กล่าวว่า การจัดการศึกษายังกระจายไม่เป็นธรรม มีความแตกต่างกันมากทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร และคุณภาพ โดยเฉพาะคือคุณภาพต่ำ มีสถานศึกษาจำนวนมากไม่ได้มาตรฐาน ผู้เรียนขาดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ขาดการคิดวิเคราะห์ ไม่ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ไม่รักการอ่าน และแสวงหาความรู้ ตลอดจนขาดคุณธรรม จริยธรรม สอดคล้องกับการรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ปีการศึกษา 2557 และการสรุปผลการนิเทศภายในโดยหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนนาข้าววิทยาคม ที่พบว่า ครูส่วนมากยังใช้วิธีการสอนแบบเดิม ๆ การจัดการเรียนการสอนยังเน้นครูเป็นศูนย์กลาง ครูเพียงส่วนน้อยที่นำสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอนยังไม่เน้นการพัฒนาทักษะการคิด นักเรียนยังคงทำตามที่ครูบอก ไม่ได้ลงมือปฏิบัติและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง จากปัญหาดังกล่าวส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ทั้งผลสอบภายในโรงเรียนทุกระดับชั้น ผลการสอบประเมินสมรรถนะสำคัญของผู้เรียนที่จัดสอบโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และผลการสอบในระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 อยู่ในเกณฑ์ต่ำ ส่งผลให้โรงเรียนไม่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 3 ที่ประเมินโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา [7] ปัจจุบันการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจำเป็นต้องบริหารจัดการในเชิงคุณภาพ ที่เน้นการสร้าง ความมั่นใจให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่าผู้เรียนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ [8] ซึ่งสอดคล้องกับ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี [9] พระองค์ได้ตรัสไว้ว่า การศึกษาเป็นกระบวนการที่ทำให้คนมีความรู้ และคุณสมบัติต่าง ๆ ที่ช่วยให้คนนั้นอยู่รอดในโลกได้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ครอบครัว และสังคมส่วนรวม ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาควรได้มีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ประเด็นปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา รวบรวมนวัตกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อค้นหาแนวทาง ในการส่งเสริมพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหาร ครูบุคลากรทางการศึกษาและผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เกิดการเรียนรู้ อยู่ตลอดเวลา และเรียนรู้ตลอดชีวิต

ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารโรงเรียนนาข้าววิทยาคม ซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดกลาง สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มีนักเรียนปีการศึกษา 2558 จำนวน 774 มีความตระหนักถึงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และปัญหาที่เกิดขึ้น จึงมีความมุ่งมั่นที่จะหาทางแก้ไขปัญหาด้านการจัดการเรียนการสอน มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาคม ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยได้นำแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างแนวทาง ในการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาคม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพโดยเน้น การทำงาน เป็นทีม สร้างความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทั้งทั้งองค์กร ส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษา และการจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้ทดลองใช้แนวทางที่พัฒนาขึ้นกับโรงเรียนนาข้าววิทยาคม ในภาคเรียนที่ 1/2558 การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 6 ลักษณะ ได้แก่ ด้านการจัดองค์กรเพื่อการเรียนรู้ (Organizational Learning) ด้านการพัฒนาสมรรถนะการเรียนรู้ (Learning Competency) ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ (Promoting Learning) ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Technology for Learning) และ ด้านความเป็นสถานศึกษาของชุมชน (Community School) ซึ่งแต่ละด้านเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีความสัมพันธ์กัน โดยจะต้องพัฒนาไปพร้อมกันทั้ง 6 องค์ประกอบ และการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ซึ่งเป็นหลักการบริหารที่เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์การปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดมุมมองจากการ

ประยุกต์หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ และสอดคล้องกับบริบทการจัดการศึกษาของโรงเรียนนาข้าววิทยาคม ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านผลผลิต : ผู้เรียนชุมชน เป็นมุมมองที่บ่งบอกถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในการบรรลุความสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การพัฒนา มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ เป็นมุมมองที่บ่งบอก ถึงผลการบริการ หรือการปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อบรรลุความสำเร็จในมุมมองด้านผลผลิต : ผู้เรียน ชุมชน มุมมองด้านกระบวนการ การภายใน เป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าที่ผู้เรียนต้องการ กับกระบวนการภายในใหม่ๆ ที่องค์กรต้องสร้างขึ้นเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าต่อผู้รับบริการ (ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน) ต้องการ และมุมมองด้านการพัฒนาองค์กร เป็นมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรเพื่อให้ มีความพร้อม และความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์อื่น ๆ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารจัดการ โดยแต่ละมุมมองจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย แผนงานและโครงการ/กิจกรรม โดยกระบวนการพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จนั้นต้องอาศัยความร่วมมือ และความเข้าใจของบุคลากรทุกระดับซึ่งการ ดำเนินการพัฒนาทั้งด้านโครงสร้าง และการพัฒนาด้านกระบวนการควบคู่กันไป เพื่อให้การพัฒนาโรงเรียนนาข้าว วิทยาคม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาคม สู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ 3 ขั้นตอน ดังนี้คือ ระยะเวลาที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ระยะเวลาที่ 2 สร้างแนวทางการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาคม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพโดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) และ ระยะเวลาที่ 3 ศึกษาผลการนำ แนวทางการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาคมสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพโดยใช้หลักการบริหาร เชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ไปใช้ การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัย เลือกทำการทดลองที่โรงเรียนนาข้าว วิทยาคม เนื่องจากผลการทดลองจะทำให้รู้ว่าแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ ผู้วิจัยสร้างขึ้น จะสามารถพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพได้หรือไม่ อย่างไร และจะได้นำผลที่ได้สู่การบริหารจัดการ และการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาคม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพต่อไป

1. จุดประสงค์การวิจัย

- 1.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 1.2 เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาคม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)
- 1.4 เพื่อศึกษาผลการนำแนวทางพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาคม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ไปใช้

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาคม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพภายใต้ กรอบการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการศึกษาสภาพ ปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยดำเนินการ 3 วิธี ได้แก่ การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์กลุ่ม และการศึกษาเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถาม สภาพปัจจุบัน ปัญหาและลักษณะความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา

ระยะที่ 2 สร้างแนวทางการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาลัย สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) เป็นการสร้างแนวทางการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาลัย สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยดำเนินการ 2 วิธี ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 ท่าน และการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 17 ท่าน เพื่อยืนยันความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ของร่างแนวทางการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาลัย สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยดำเนินการในขั้นตอนนี้ ดังนี้

2.1 การประชุมเชิงปฏิบัติ (Workshop) ผู้วิจัย ดำเนินการทั้งหมด 3 ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 เพื่อวิเคราะห์องค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์หลักที่นำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกำหนดมุมมองโดยประยุกต์ใช้หลักการการบริหารเชิงดุลยภาพ

ครั้งที่ 2 เพื่อจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ จัดทำตัวชี้วัด กำหนดโครงการพัฒนาใหม่ๆ (Initiatives Project) และกำหนดแผนปฏิบัติงาน

ครั้งที่ 3 เพื่อร่างแนวทางการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาลัย สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้กรอบการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

2.2 การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อยืนยันความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาลัย สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยในขั้นนี้คือ แนวทางการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาลัย สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ที่ได้รับการยืนยันความถูกต้อง เหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญ

ระยะที่ 3 ศึกษาผลการนำแนวทางการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาลัย สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ไปใช้ การดำเนินการวิจัยในระยะที่ 3 มีจุดมุ่งหมายเพื่อ ศึกษาผลการนำแนวทางการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาลัย สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ที่ได้จากระยะที่ 2 ไปทดลองใช้ที่โรงเรียนนาข้าววิทยาลัย ซึ่งมีวิธีดำเนินการ 2 วิธี ได้แก่ การทดลองใช้แนวทางพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนา ในขั้นนี้ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัย เลือกตัวชี้วัด และโครงการที่ทำการทดลอง จำนวน 6 ตัวชี้วัด และโครงการจำนวน 12 โครงการ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินโครงการอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามผลการดำเนินงาน ได้แก่ แบบตรวจติดตามผลการดำเนินงาน แบบสอบถาม แบบบันทึกการประชุมกลุ่มย่อย และแบบรายงานผลการปฏิบัติงานตามโครงการที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกการสัมภาษณ์กลุ่ม แบบสอบถาม แนวทางการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาลัย แบบตรวจติดตามผลการดำเนินงาน แบบบันทึกการประชุมกลุ่มย่อย และแบบรายงานผลการปฏิบัติงานตามโครงการ

3. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ สัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) กลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร/หรือรองผู้บริหาร คณะครู และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ของสถานศึกษา และอุทยานการเรียนรู้ที่เป็น Best Practice ในด้านการจัดการศึกษาจำนวน 3 แห่งๆ ละ 5 คน รวมทั้งหมด 15 คน ที่ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ โรงเรียนนาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม โรงเรียนเทศบาล 3 (ยุวบูรณ์ บำรุง) จังหวัดหนองคาย และอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม การศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Study) โดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหาร/หรือรองผู้บริหาร คณะครู นักเรียน และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของโรงเรียนนาปีปทุม

จังหวัดมหาสารคาม โรงเรียนเทศบาล 3 (ยุวบูรณ์บำรุง) จังหวัดหนองคาย และอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม รวมจำนวนทั้งหมด 90 คน

4. สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าสถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ใช้เกณฑ์การแปลความหมายผลการดำเนินงานตามลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามลำดับดังนี้ [10]

4.51-5.00	แปลความว่า	ผลการดำเนินงานในระดับ มากที่สุด
3.51-4.50	แปลความว่า	ผลการดำเนินงานในระดับ มาก
2.51-3.50	แปลความว่า	ผลการดำเนินงานในระดับ ปานกลาง
1.51-2.50	แปลความว่า	ผลการดำเนินงานในระดับ น้อย
1.00-1.50	แปลความว่า	ผลการดำเนินงานในระดับ น้อยที่สุด

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 3 วิธี ได้แก่ การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการศึกษาเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถาม โดยภาพรวมพบว่า สภาพปัจจุบัน ของโรงเรียน และอุทยานการเรียนรู้ เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีความพร้อมด้านสื่อเทคโนโลยี มีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน เอื้อต่อการพัฒนา เน้นการจัดการเรียนรู้ และวัดผลประเมินผลด้วยวิธีการที่หลากหลาย ปลูกฝังส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน และการแสวงหาความรู้โดยใช้สื่อ เทคโนโลยี ที่ทันสมัยแก่ผู้เรียน รวมทั้งมีการเชื่อมโยงเครือข่าย และการให้บริการความรู้สู่ชุมชนตามแนวทางการบริหารจัดการโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD) เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัย และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่วนสภาพปัญหาส่วนใหญ่ของโรงเรียน พบว่า นักเรียนบางส่วนมีฐานะยากจน ไม่มีสื่อ เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่บ้าน ทำให้ขาดโอกาสในการศึกษา ค้นคว้า ซึ่งก็เป็นปัญหาเพียงเล็กน้อยเท่านั้น โรงเรียนได้แก้ปัญหาโดย เปิดให้บริการสืบค้นข้อมูลทั้งในห้องสมุด หรือห้องคอมพิวเตอร์ของโรงเรียนที่มีจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีสภาพพร้อมต่อการใช้งาน เพียงพอกับการให้บริการ นอกจากนี้ระบบ Wifi ของโรงเรียนก็มีประสิทธิภาพ สะดวกต่อการศึกษาค้นคว้าของครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้เรียน และชุมชน ส่วนอุทยานการเรียนรู้ปัญหาที่พบคือ บุคลากรลาออกจางานบ่อย และมีบุคลากรไม่เพียง ปัญหาดังกล่าวได้รับการแก้ไขโดย การพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ ในช่วงระหว่างการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถมาทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการจัดองค์กรเพื่อการการเรียนรู้ 2) ด้านการพัฒนาสมรรถนะการเรียนรู้ 3) ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ 4) ด้านการจัดการความรู้ 5) ด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และ 6) ด้านความเป็นสถานศึกษาของชุมชน

2. ผลการกำหนดแนวทางการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาคมสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

การกำหนดแนวทางการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาคม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบการบริหารเชิงดุลยภาพ ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ได้ดำเนินการ 2 วิธี ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผลการดำเนินงาน มีดังนี้

2.1 ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ได้ร่างแนวทางการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาลัย องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบการบริหารเชิงดุลยภาพ ซึ่งได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนนาข้าววิทยาลัย 2) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ 3) กำหนด ยุทธศาสตร์หลัก 4) กำหนดมุมมอง 5) จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ 6) กำหนดตัวชี้วัดตามเป้าประสงค์บนแผนที่ ยุทธศาสตร์ 7) ระดมกิจกรรม/โครงการใหม่ ๆ 8) จัดทำแผนปฏิบัติการ 9) แนวทางการนำแผนสู่ การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล ซึ่งได้รับการยืนยันความเหมาะสมกับบริบทโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

2.2 ผลการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อยืนยันตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม ครบถ้วนของแนวทางการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาลัย สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้กรอบการบริหารเชิงดุลยภาพ ข้อเสนอของการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ มีสาระสำคัญ ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าได้ดำเนินการตามหลักการที่ถูกต้องแล้ว โดยมีการวิเคราะห์องค์กร มีการกำหนดจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคต่างๆ และได้สอบถามความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) และได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่า ต้องให้ครอบคลุมภารกิจตามยุทธศาสตร์หลักที่ต้องการพัฒนา และให้ คาดคะเนถึงแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต

2) ยุทธศาสตร์หลัก ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าได้ผ่านการวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ สามารถนำมาสู่การปฏิบัติได้ และได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้ การกำหนดยุทธศาสตร์หลักจะต้องกำหนดให้ครอบคลุมประเด็นหลักของการ พัฒนาองค์กรและต้องผ่านการวิเคราะห์ อย่างรอบคอบ และ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

3) มุมมอง ผู้เชี่ยวชาญ เห็นว่า เป็นไปตามหลักการของการบริหารงานเชิงดุลยภาพ และได้ให้ ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม ดังนี้ การกำหนดมุมมองตามหลักการการบริหารเชิงดุลยภาพ แต่ละมุมมองมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุผล เมื่อนำมาประยุกต์ ใช้กับสถานศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรต้องยึดที่กลยุทธ์ และ ทิศทางขององค์กรเป็นหลัก

4) การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ผู้เชี่ยวชาญ เห็นว่า ได้ดำเนินการตามขั้นตอน และได้ให้ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม ดังนี้ การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ประกอบด้วยเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกันด้วย หลักของเหตุและผล เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์หลัก และต้องมีการวิเคราะห์ผ่านมุมมองและมีความสัมพันธ์ เชิงเหตุและผล

5) การกำหนดตัวชี้วัด ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ควรเพิ่มเติมให้สมบูรณ์ และได้ให้ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้ การกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์จะต้องสามารถวัดได้จริง และมีการกำหนด เป้าหมายของความสำเร็จไว้อย่างชัดเจน โดยกำหนดตัวชี้วัดขึ้นมาเพื่อวัดวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมองตามหลักการ บริหารเชิงดุลยภาพ

6) การกำหนดโครงการใหม่ๆ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า การกำหนดโครงการเป็นไปตามหลักของการบริหาร เชิงดุลยภาพ และได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้ จะต้องเป็นโครงการใหม่ๆ น่าสนใจที่สร้างสรรค์ และสามารถ ดำเนินการเพื่อประเมินผลตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

7) ประเด็นอื่น ๆ ผู้เชี่ยวชาญได้ให้คำแนะนำมีสาระสำคัญ ดังนี้ อยากรู้โรงเรียนนาข้าววิทยาลัยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และให้โอกาสชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษามากขึ้น

3. ผลการนำแนวทางการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาคม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงคุณภาพ (BSC) ไปใช้

จากการนำแนวทางพัฒนาไปทดลองใช้ พบว่า ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้จำนวน 9 ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละของผู้เรียนที่มีความเสี่ยงด้านสิ่งเสพติดลดลง ตัวชี้วัดที่ 3 จำนวนหลักสูตรประวัติศาสตร์ท้องถิ่น (ชุมชนนาข้าว) ตัวชี้วัดที่ 4 นักเรียนมีนิสัยรักการอ่านเพิ่มขึ้น ตัวชี้วัดที่ 5 จำนวนหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบท และความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ตัวชี้วัดที่ 6 ร้อยละของผู้เรียนที่มีความเสี่ยงทางเพศลดลง ตัวชี้วัด ที่ 8 ร้อยละของครู นักเรียน และชุมชนที่ใช้อินเทอร์เน็ตภายในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 9 ร้อยละของผู้เรียนและชุมชนที่เห็นความสำคัญของการอนุรักษ์ และพัฒนาป่าชุมชน ตัวชี้วัดที่ 10 ร้อยละของคณะครูที่ได้รับการยกย่องเป็นครูดีเด่นประจำปี และตัวชี้วัดที่ 12 ร้อยละของนักเรียนที่ร่วมศึกษาดูงาน ส่วนตัวชี้วัดที่มีผลการประเมินไม่บรรลุเป้าหมายมีจำนวน 3 ตัว ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 1 ร้อยละ ของนักเรียนชั้น ม.6 ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้น ตัวชี้วัดที่ 7 จำนวนฐานความรู้เศรษฐกิจพอเพียง และตัวชี้วัด ที่ 11 ร้อยละของนักเรียนที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะสำคัญ

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม และการศึกษาเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถาม โรงเรียน และอุทยานการเรียนรู้ที่เป็น Best Practice ด้านการจัดการเรียนรู้ พบปัญหา มีนักเรียนบางส่วนไม่มีสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย ที่บ้านเพื่อการศึกษาค้นคว้า ส่วนอุทยานการเรียนรู้พบปัญหาด้านบุคลากรไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานซึ่งมีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ และส่งเสริมความรู้อย่างต่อเนื่องทำให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนในส่วนงานที่ว่างได้ เนื่องจากในการปฏิบัติงานนั้น เจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในบริบทขององค์กร สามารถนำองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ กระบวนการ เป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ คັນสนีย์ จะสุวรรณ [11] ที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่เอื้อให้บุคลากรทุกคนในองค์กร มีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาโดยใช้แนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ เจษฎากร ทองแสง [4] ที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีการพัฒนาทั้งด้านความคิด และจิตใจ มีการถ่ายโอนความรู้สู่บุคคลให้แกกันอย่างทั่วถึง และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับ สอดคล้องกับ สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ [12] ที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคน ได้แสดงศักยภาพ แสดงความสามารถของตนเอง อย่างเต็มที่ และอย่างต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันสร้างผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ สอดคล้องกับ ชูติมา สัจจามันท์ [13] ที่กล่าวว่า อุทยานการเรียนรู้ เป็นแหล่งเรียนรู้ที่เน้นการปลูกฝัง และส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน และการแสวงหาความรู้ ในบรรยากาศการเรียนรู้สร้างสรรค์ ทันทสมัย ส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนมีนิสัยรักการอ่าน การแสวงหาความรู้และการเรียนรู้สร้างสรรค์ตลอดชีวิต และส่งเสริม สนับสนุนให้เยาวชนและประชาชนมีโอกาส พัฒนาแลกเปลี่ยน แสดงผลงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจงใจให้สมาชิกทุกคนกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยการสร้างบรรยากาศสนับสนุน ส่งเสริม และกระตุ้น ให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสเรียนรู้ และพัฒนาขีดความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการสนับสนุน ด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับมุ่งสู่ความเป็นเลิศโดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม การสร้างองค์ความรู้ ถ่ายโอนความรู้ เรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ระหว่างกัน และกัน กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์การกับชุมชนด้วย เพื่อให้เกิด

การปรับเปลี่ยน และพัฒนาองค์กรโดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อแสวงหาวิธีการดำเนินงานให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผลการกำหนดแนวทางการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาคม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพภายใต้กรอบการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

กระบวนการกำหนดแนวทางพัฒนาโรงเรียน จากการวิจัย ในครั้งนี้ ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัยได้ข้อค้นพบที่สำคัญคือ องค์กร หรือโรงเรียนที่จะพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีกระบวนการที่ดีในการกำหนดแนวทางพัฒนา หรือแผนพัฒนา เพราะแนวทางในการพัฒนาดังกล่าวจะเป็นกรอบ หรือทิศทางในการดำเนินงานของโรงเรียน โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือ การมุ่งผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ดังนั้นกระบวนการในการกำหนดแนวทางพัฒนาโรงเรียนต้องมีระบบ ระเบียบมีการประสานงานที่ดี การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัย ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ของโรงเรียนนาข้าววิทยาคม 2) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ 3) กำหนดยุทธศาสตร์หลัก 4) กำหนดมุมมอง 5) จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ 6) กำหนดตัวชี้วัดตามเป้าประสงค์บนแผนที่ยุทธศาสตร์ 7) ระดมกิจกรรม/โครงการใหม่ ๆ 8) จัดทำแผนปฏิบัติการ 9) แนวทางการนำแผนสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล เนื่องจากในการพัฒนาองค์กรนั้น ต้องมีองค์ประกอบข้อตกลงในการดำเนินงาน เพื่อให้มีการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นการกำหนดแนวทางในการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ [14] กล่าวว่า การจัดทำการบริหารเชิงดุลยภาพมีองค์ประกอบหลัก และ ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้คือ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร 3) วิเคราะห์มุมมองว่าควรจะมีมุมมอง และแต่ละมุมมองมีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลกันอย่างไร 4) จัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบไปด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ จัดทำตัวชี้วัด กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนงาน โครงการ กิจกรรม 5) การประชุมร่วมกันของผู้บริหารระดับสูง เพื่อยืนยัน และเห็นชอบในแผนที่ทางยุทธศาสตร์ที่สร้างขึ้น 6) แปลงตัวชี้วัดเป้าหมายระดับองค์กรไปสู่ผู้บริหารระดับรอง และระดับบุคคลต่อไป และ 7) จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงาน และโครงการ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ศึกษาสภาพของสถานศึกษา เพื่อให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค การดำเนินงานของสถานศึกษา แล้วนำมาประกอบในการกำหนดทิศทางดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ ของสถานศึกษา รวมทั้งการกำหนดยุทธศาสตร์ ของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

3. ผลการนำแนวทางการพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาคม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้

3.1 ผลการนำแนวทางการพัฒนาไปใช้ จากการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัย ได้ตกลง และ พร้อมใจกันนำโครงการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ ที่คัดเลือกจากโครงการที่เห็นว่ามีมีความจำเป็นเร่งด่วน และมีผลกระทบหรือสะท้อนผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนโดยรวมไปสู่การปฏิบัติ เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านเวลา และงบประมาณ และการดำเนินการในครั้งได้แนวคิดที่สำคัญคือ การนำแนวทางการพัฒนา สู่การปฏิบัติ เป็นการนำเอาโครงการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบไปสู่การปฏิบัติ โดยแต่ละแผนงาน หรือโครงการ ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยหลายกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน และคาดหวังที่จะได้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่า จะต้องมียุทธศาสตร์และจุดสิ้นสุดในการดำเนินงาน จะต้องมียุทธศาสตร์ หรือจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน จะต้องมียุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน โครงการเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของแผนงาน หรือแนวทางการพัฒนา และแผนจะไม่สามารถจะดำเนินไปได้ หรือดำเนินได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ หากแผนนั้นขาดโครงการ หรือมีโครงการแต่ไม่ครอบคลุมงานที่จะต้องทำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วัฒนา พัฒนพงศ์ [15] ที่เห็นว่า จุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์ก็คือ วัตถุประสงค์ของแผนงาน และยุทธศาสตร์ก็คือ โครงการนั่นเอง เมื่อแผนยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนเข็มทิศ แผนปฏิบัติการก็คือ พาหนะที่จะนำไปสู่จุดหมาย การจัดทำแผนปฏิบัติการเป็นการนำแต่ละยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์มาจัดทำเป็นแผนงาน/โครงการ

3.2 ผลการประเมินการนำแนวทางการพัฒนาไปใช้ (Strategic Evaluation) ในการประเมินผลการนำแนวทางพัฒนาโรงเรียนนาข้าววิทยาคม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ ผู้วิจัยได้ข้อค้นพบที่สำคัญคือ การประเมินจะช่วยทำให้องค์กรทราบว่า การทำงานประสบความสำเร็จหรือไม่ ดังนั้นการดำเนินงานทุกครั้งจะต้องมีการประเมินซึ่งการประเมินต้องใช้วิธีการที่หลากหลาย และต้องให้ความสำคัญกับการนำผลการประเมินไปใช้ สอดคล้องกับ สุวัฒน์ ศิริรินทร์ [16] ที่กล่าวว่า การประเมินยุทธศาสตร์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือการวางกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งมีเป้าหมายคือ เพื่อติดตามความก้าวหน้า และความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วย การคัดเลือกวัตถุประสงค์ที่สำคัญจากแผนที่ยุทธศาสตร์ มาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการระดับสถานศึกษา และกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ รวมถึงเป้าหมายที่ต้องการของดัชนีชี้วัดความสำเร็จแต่ละตัว จากนั้นก็ผลักดันให้มีการนำไปสู่การปฏิบัติโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ [17] ที่กล่าวว่า การประเมินผลเป็นการพิจารณาว่ากิจกรรมกำหนดสามารถดำเนินการประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายหรือไม่ นอกจากนี้ การประเมินผลกระทบทำให้พบว่าผลผลิตที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลต่อเป้าประสงค์หลักขององค์กรในระดับโรงเรียน ระดับเขต หรือระดับชาติหรือไม่

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัย ได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพภายใต้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ มุมมองที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น หากสถานศึกษา หน่วยงานองค์กรต่างๆ ต้องการนำไปใช้ สามารถปรับเปลี่ยนทิศทาง (วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์) เพิ่ม หรือลด แผนงานกิจกรรม โครงการได้ตามความเหมาะสมตามบริบท และความต้องการของหน่วยงานนั้นๆ

1.2 สถานศึกษา หรือองค์กรต่างๆ สามารถนำลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้กับหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือหลักการบริหารอื่นๆ ที่ผู้บริหารมีความชำนาญ เพื่อพัฒนาสถานศึกษา หรือองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีทิศทางที่ดียิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกตัวชี้วัด และโครงการที่ทำการทดลอง จำนวน 6 ตัวชี้วัด และโครงการจำนวน 12 โครงการ เนื่องจากเป็นการทดลองที่มีข้อจำกัดในเรื่องเวลา งบประมาณ และภาระหน้าที่การทำงานอื่น ทำให้ไม่สามารถศึกษาได้ครบทุกตัวชี้วัด ดังนั้นในปีการศึกษาต่อไปควรมีการนำไปประยุกต์ใช้ ผสมผสานกับหลักการบริหารอื่นๆ เพื่อพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพต่อไป

2.2 การวิจัยในครั้งนี้ มีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาตามโครงการใช้สถานศึกษาฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD) ที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ให้การสนับสนุน ส่งเสริมครั้งต่อไปควรทำการวิจัยแบบบูรณาการ ผสมผสานกับโครงการใช้สถานศึกษาฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (School Based Management for Local Development) ซึ่งน่าจะเป็นแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- [1] กฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา. (2552). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 116 ตอนที่ 74 (ก) หน้า 3 วันที่ 19 สิงหาคม, 2552.
- [2] กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2552). **แผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่น ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2552-2554)**.
- [3] คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2558). [ออนไลน์]. **แนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้**. [วันที่สืบค้น 14 พฤศจิกายน 2558]. สืบค้นจาก<http://www.py.ac.th/home/images/pypaper/reduce.pdf>
- [4] เจษฎากร ทองแสง. (2553). **แนวทางการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้**. การค้นคว้าอิสระ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- [5] เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. (2552). **ข้อเสนอแนะการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัทพรักหวานกราฟิก จำกัด.
- [6] วิทยากร เชียงกูล. (2552). [ออนไลน์]. **การศึกษากับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม**. [วันที่สืบค้น 4 มิถุนายน 2558]. สืบค้นจาก http://www.onec.go.th/admin/admin_cal/content/uploade
- [7] โรงเรียนนาข้าววิทยาคม. (2557). **รายงานการประเมินตนเองโรงเรียนนาข้าววิทยาคม ปีการศึกษา 2557**. โรงเรียนนาข้าววิทยาคม อำเภอวาปีปทุม องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม.
- [8] กรมวิชาการ. (2544). **แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว.
- [9] สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี. (2545). **ปาฐกถาเรื่อง การศึกษาของผู้ด้อยโอกาส**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- [10] บุญชม ศรีสะอาด. (2553). **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- [11] ศันสนีย์ จะสุวรรณ์. (2550). **การพัฒนารูปแบบของโครงการแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ**. หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- [12] สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. (2555). **การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: แนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม**.วารสารวิทยบริการ. 23(1) : 28-29.
- [13] ชูติมา สัจจานันท์. (2556). **แนวคิดการจัดกิจกรรมส่งเสริมการรู้สารสนเทศของนักเรียน**. ในชุดฝึกอบรมทางไกลการรู้สารสนเทศ สำหรับครูบรรณารักษ์. (ตอนที่ 7 เรื่องที่ 7.1. หน้า 139 -143). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- [14] พสุ เดชะรินทร์. (2545). **เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [15] วัฒนา พัฒนพงศ์. (2547). **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวัดการเพิ่มผลผลิตภาคบริการ**. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- [16] สุวัฒน์ ศิริรินทร์. (2549). **บทสรุปการวางแผนกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : ซี แอน เอ็น.
- [17] คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. (2548) . [ออนไลน์]. **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546- พ.ศ. 2550**. [วันที่สืบค้น 26 ตุลาคม 2548]. สืบค้นจาก www.cgd.go.th/Library/knowledge/knowledge.htm