

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา และได้ดำเนินการวิจัย ตามลำดับขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาความต้องการแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 16 คนแล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา สร้างเป็นร่างแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา

ขั้นที่ 2 การตรวจสอบความตรงตามความต้องการและตรงตามหลักวิชาการของแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จากแบบสอบถามในขั้นตอนที่ 1 สร้างเป็นร่างแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ตรวจสอบความตรงตามความต้องการและความตรงตามหลักวิชาการและคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ซึ่งผู้วิจัยจะคัดเลือกข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.8 ขึ้นไป ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดว่าเป็นประเด็นที่เหมาะสมและสามารถนำไปสร้างแบบสอบถามแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา เพื่อนำไปตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในขั้นตอนต่อไป

ขั้นที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสมของแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 30 คน วิเคราะห์โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบ t-test ทดสอบความแตกต่างของระดับค่าเฉลี่ยรายข้อกับค่าเฉลี่ยที่ระดับ 3.50 (Test Value = 3.50) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดว่าเป็นประเด็นที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

ขั้นที่ 4 การตรวจสอบความเป็นไปได้ของแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 213 คน วิเคราะห์โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบ t-test ทดสอบความแตกต่างของระดับค่าเฉลี่ยรายข้อกับค่าเฉลี่ยที่ระดับ 3.50 (Test Value = 3.50) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดว่าเป็นประเด็นที่มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติได้จริง

สรุปผลการวิจัย

การพัฒนาแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาความต้องการแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา มีความต้องการทราบแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในขั้นการบอกเล่า แนวความคิด การขายแนวความคิด การทดสอบความคิด การปรึกษาหารือและการร่วมสร้างสรรค์

2. ผลการตรวจสอบความตรงตามความต้องการและความตรงตามหลักวิชาการของแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษาพบว่าแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา มีค่าดัชนีความสอดคล้อง 0.8 ขึ้นไปและมีความตรงตามความต้องการและความตรงตามหลักวิชาการในขั้นการบอกเล่าแนวความคิด การขายแนวความคิด การทดสอบความคิด การปรึกษาหารือและการร่วมสร้างสรรค์

3. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษาของผู้บริหารการศึกษา พบว่าแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา มีความเหมาะสมในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด มีการกระจายของความคิดเห็นน้อยและมีความเหมาะสมในการปฏิบัติในขั้นการบอกเล่าแนวความคิด การขายแนวความคิด การทดสอบความคิด การปรึกษาหารือและการร่วมสร้างสรรค์

4. ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษามีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติในขั้นการบอกเล่าแนวความคิด การขายแนวความคิด การทดสอบความคิด การปรึกษาหารือและการร่วมสร้างสรรค์

อภิปรายผล

ผลการพัฒนาแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. ขั้นการบอกเล่าแนวความคิด มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยประเด็นที่มีความเหมาะสมมากที่สุด คือ การส่งเสริมและสนับสนุนความสามารถในการเรียนรู้อย่างเต็มที่ของครูทุกคนในสถานศึกษา โดยถือว่าทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นนักการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต นับว่าสอดคล้องกับแนวคิดในการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การที่จะนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จุดเริ่มต้นของการพัฒนา คือ การสร้างโอกาสและบรรยากาศ ให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมให้มีการสนทนาและซักถามเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคลและทีม กำหนด

ระบบที่จะทำให้คนสนใจการเรียนรู้ และแบ่งปันความรู้ให้แก่กันเพราะในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น บุคลากรในองค์กรจะต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ ที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเมื่อมีความสามารถในการเรียนรู้แล้ว จะส่งผลให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาวะแวดล้อมภายนอก รวมทั้งเรียนรู้ที่จะเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้เรื่อยๆ ขึ้นมาได้อย่างรวดเร็วและการที่องค์กรจะเสริมสร้างและพัฒนาตนเองให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงได้นั้น จะต้องเริ่มจากการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (บุปผา พวงมาลี. 2542 : 11)

ความเป็นไปได้ของแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทุกประเด็น สูงที่สุด คือ การส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้ครูทุกคนอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการเรียนรู้ไปด้วยกันภายในสถานศึกษา นับว่าเป็นแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ที่กำหนดว่า ความต้องการทางร่างกาย เป็นความต้องการเบื้องต้นหรือพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งเมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นพื้นฐานแล้วจะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้สามารถตอบสนองความต้องการขั้นต่อไป คือ ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการทางด้านสังคมและความรัก ความต้องการที่มีเกียรติยศและชื่อเสียง และความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ (หอมจันทร์ กงชนะ. 2547 : 45-46) เพราะการส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้กับครูเท่ากับเป็นการสนองความต้องการเบื้องต้นพื้นฐานหรือความต้องการทางร่างกายของมนุษย์ จะช่วยให้ครูมีแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง พัฒนาการมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอันจะส่งผลให้ตนเองได้รับการยอมรับ และสนองต่อความต้องการในขั้นสูงขึ้นไปด้วย

2. ขั้นการขยายแนวความคิด ทุกประเด็นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ถึงมากที่สุด โดยประเด็นที่มีความเหมาะสมมากที่สุด คือ การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในสถานศึกษากับเพื่อนร่วมงานอย่างอิสระ ซึ่งเป็นลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ เพดเลอร์และบอยเดล (ปวีณนุช คำเทศ. 2540 : 6 ; อ้างอิงจาก Pedler, Burgoyne & Boydell. 1991. **The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development.** p.435) ที่กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าจะต้องมีกระบวนการในการมองภายในองค์กร คือ การให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงกันภายในองค์กร มีการสร้างการตรวจสอบและควบคุม และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ มาควอตและเรโนล (บุปผา พวงมาลี. 2542 : 40 ; อ้างอิงจาก Marquardt & Reynold. 1994. **The global learning organization.** p.62) ที่ระบุว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีและเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน จำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การที่ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ วิธีการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียง

หน้าที่ของนักวิจัยและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางสื่อสาร และเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกันโดยการสร้างจากข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่ายใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ในการสื่อสารระยะไกลและแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้ภายใน การหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

เมื่อนำแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา ไปตรวจสอบความเป็นไปได้ของแนวทาง พบว่า ในทุกประเด็นมีความเป็นไปได้ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีความเป็นไปได้สูงสุด คือ การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของครูทุกคนในสถานศึกษา การมีส่วนร่วมในโครงการทำงานร่วมกันจัดให้มีการพบปะเพื่อแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกันมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ ปวีณนุช คำเทศ (2545 : 77) ที่พบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญคือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกได้มีโอกาสในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนเกิดความคิดร่วมกันของกลุ่ม ตัวชี้วัดที่สำคัญคือ การได้รับการอบรมและการเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม การร่วมอภิปรายเพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถหาแนวทางการแก้ปัญหาได้ การได้รับการส่งเสริม สนับสนุนเรื่องการพัฒนาด้านทักษะความรู้ ในลักษณะของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเสมอ

3. ขั้นการทดสอบความคิด ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา ทุกประเด็น มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีความเหมาะสมสูงสุด คือ การเปิดโอกาสและเต็มใจที่จะพิจารณา รับฟังความคิดเห็นต่างๆ โดยไม่ทำลายความคิดใหม่ๆ ซึ่งถ้าแนวคิดได้รับการพัฒนาสนับสนุนจะทำให้ครูทุกคนในสถานศึกษาเกิดความเชื่อมั่นและมีการตอบสนองออกมาในทางบวก เพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา ซึ่งมีความสอดคล้องกันเมื่อนำไปตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมไปใช้ ผลการวิจัย พบว่า ในทุกประเด็นมีความเป็นไปได้ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีความเป็นไปได้สูงสุด คือ การเปิดโอกาสและเต็มใจที่จะพิจารณา รับฟังความคิดเห็นต่างๆ โดยไม่ทำลายความคิดใหม่ๆ ซึ่งถ้าแนวคิดได้รับการพัฒนาสนับสนุนจะทำให้ครูทุกคนในสถานศึกษาเกิดความเชื่อมั่นและมีการตอบสนองออกมาในทางบวก เพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีมที่บุคคลในองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งอยู่ผู้เดียวในองค์กรควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (อาจเป็นการพูดคุยกัน การอภิปรายร่วมกัน) ก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกันภายในองค์กร

การดำเนินการอาจตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมทั้งสภาพความเป็นไปภายในองค์กรเพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวความคิดและนำไปสู่ข้อกำหนดในการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องกันจนเกิดเป็นความคิดร่วมของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้น ทีมจะต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปรายกลุ่ม จึงจะเกิดการทำงานเป็นทีม เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีองค์ประกอบพื้นฐานขององค์กรการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่สำคัญ คือ 1) การสนทนาและการอภิปราย เป็นวิธีช่วยให้สมาชิกเป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วม ในความคิดและกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดเห็นของผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง เป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ และลดการโต้แย้ง การสนทนาจะช่วยให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ความไว้วางใจอย่างลึกซึ้ง พัฒนาความรู้ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน และสมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยอย่างเป็นมิตร เป็นเพื่อนร่วมงาน ลดการต่อต้านด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะ ส่วนการอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนมีการตัดสินใจและให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนาในการนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน 2) การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์หรือข้อบ่งชี้การเรียนรู้เป็นทีมคือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่ขัดแย้งกัน ในการขัดแย้งทางความคิด จะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งได้จากมุมมองหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการสนทนา ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ที่เมื่อตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกัน ก็ควรจะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ทั้งในเรื่องราวความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่และสิ่งที่กำลังดำเนินไปภายในกลุ่ม เพราะการเข้าใจความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้น ทีมก็สามารถเข้าใจได้ว่ากลยุทธ์ของเรานั้นสามารถนำไปใช้ได้ ในสภาพที่เป็นจริง และ 3) การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ เป็นการพัฒนาการฝึกสนทนาด้วยกัน เพื่อว่าทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนา

ทักษะร่วม และยังมีการเรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือคอมพิวเตอร์มาเป็นส่วนช่วยในการทำงาน เมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน (ชวินท์ ชัมมนันท์กุล, 2541 : 34-35)

4. **ขั้นการปรึกษาหารือ** ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของแนวทางการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษาในทุกประเด็น มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ประเด็น ที่มีความเหมาะสมสูงสุด คือ การพัฒนาให้ครูเกิดทักษะการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยการจัด สภาพบรรยากาศการทำงานจัดเตรียมแหล่งวิทยากร ปัจจัยสนับสนุนต่างๆ และจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพราะจากการศึกษาของมาคควอทและเรโนลด์ (บุปผา พวงมาลี, 2542 : 4 ; อ้างอิงจาก Marquardt & Reynold, 1994. **The global learning organization**. p.70) พบว่าบรรยากาศที่สนับสนุนจะช่วยให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีและมีความเหมาะสมในปัจจุบัน บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน นั่นคือ ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาอย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคลให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความสำคัญสร้างบรรยากาศและแรงงานที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยความสมดุล ระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542 : 30) ที่ศึกษาการพัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า การสร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ เป็นแนวทางที่ใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาเช่นเดียวกับที่ สันติมา ศรีสังข์ สุวรรณ (2540 : 183) ศึกษาการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับองค์กรนั้น จะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน เรียนรู้จากการแก้ปัญหา เรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน นอกจากการจัดบรรยากาศเพื่อช่วยสนับสนุนแล้ว การส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันก็มีความจำเป็นสำหรับการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังการศึกษาของ บุปผา พวงมาลี (2542 : 44-45) ที่กล่าวถึงแนวทางที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการจัดกิจกรรมเสริมทักษะว่าการพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีมมีความจำเป็นเพราะการเรียนรู้เป็นความสามารถของทีมใดทีมหนึ่งเข้าสู่วิธีการรวมความคิดอย่างแท้จริงและเป็นสิ่งที่ยากไม่ได้ เพราะว่าไม่ใช่ว่าเป็นคนคนเดียว แต่ต้องเป็นทีมงาน ถึงจะเป็นหน่วยการเรียนรู้พื้นฐานในองค์กรสมัยใหม่ มีการใช้วิธีการต่างๆ มากมายในการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมงาน เช่น มีการกำหนดงานใหม่ และการมีส่วนร่วมในโครงการทำงานร่วมกัน รวมทั้งโยกย้ายตำแหน่งของบุคคลในหน้าที่ต่างๆ เป็นเหมือนกุญแจสำหรับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ วิคและ ลีออน (ประพันธ์ หาญขำ, 2538 : 7 ; อ้างอิงจาก Wick & Leon, 1993. **The Learning edge : How smart managers and smart companies stay ahead**. p.4) ยังกล่าวถึงแนวคิดในการพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานถือเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ เพราะสภาพแวดล้อมในการ

ทำงานที่เหมาะสมนั้นจะส่งเสริมให้เกิดความแตกต่างและหลากหลายในความคิด ก่อให้เกิดความรู้สึกที่มั่นคง ก่อให้เกิดบรรยากาศแห่งความพึงพอใจ มีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานและกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ด้วย

เมื่อนำมาตรวจสอบความเป็นไปได้ พบว่า มีประเด็นที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด คือ การกระตุ้นให้ครูเกิดกระบวนการคิด และจัดให้มีการวิพากษ์แสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งจะก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอท และเรโนลด์ (Marquardt & Reynold. 1994 : 29) ที่กล่าวถึงแนวทางที่เป็นไปได้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ควรมีการกระตุ้นให้บุคลากรทดลองสิ่งใหม่ ๆ และยอมรับกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพราะการเรียนรู้ที่มีความสำคัญไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าปราศจากการทำการทดลองในองค์กรและควรมีคนกล้าที่จะทำการทดลอง ไม่ใช่คนที่ไม่กล้าในการเผชิญกับสิ่งต่างๆ การที่จะทำให้เกิดภาวะเช่นนี้ได้ ต้องมีระบบต่าง ๆ ที่พัฒนาด้วย เช่น การได้รับสิ่งตอบแทนในการเรียนรู้และการสนับสนุนให้คนอื่น ๆ ได้มีโอกาสในการเรียนรู้ โดยมี การให้รางวัลและให้ความสำเร็จของพนักงานที่กล้าคิดกล้าทำ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาและส่งเสริมให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร ที่มีการเปิดกว้างทางความคิด การพูดคุยสนทนา การยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีช่องการสื่อสารที่เปิดกว้างซึ่งจะเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เช่นกัน

ผู้บริหารมีส่วนสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเป็นวัฒนธรรมภายในองค์กรนั้น จำเป็นต้องมีการจัดเวลา ให้คนในองค์กรเรียนรู้ร่วมกัน แล้วให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ร่วมกันกับทุกคนในองค์กรมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้คนมีส่วนร่วมในการพูดคุย สนทนา แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ซึ่งการจะปฏิรูปองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องเริ่มพัฒนาจากผู้บริหารระดับสูงก่อนเป็นอันดับแรก ในการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เซ็งกิ (Senge. 1990 : 189)

5. ขั้นการร่วมสร้างสรรค์ ผลการวิจัย พบว่าในทุกประเด็นมีความเหมาะสมในระดับมากถึงมากที่สุด โดยประเด็นที่มีค่าความเหมาะสมสูงสุด คือ การให้ความสำคัญกับคณะครู ในสถานศึกษาและเมื่อนำมาตรวจสอบความเป็นไปได้ พบว่า ในทุกประเด็นอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าความเป็นไปได้สูงสุด คือ การเปิดโอกาสให้ครูทุกคนในสถานศึกษามีการแสดง ความหวังและความต้องการได้อย่างเต็มที่ แสดงว่าในการส่งเสริมให้เกิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของคณะครูในสถานศึกษา สิ่งที่มีความจำเป็นมากที่สุด คือ การเห็นคุณค่าของคนในองค์กร หรือ การให้ความสำคัญกับหน่วยย่อยทุกหน่วยในสถานศึกษา ไม่จำเป็นว่าจะต้องขึ้นอยู่กับบุคคลใด บุคคลหนึ่ง แนวทางที่สำคัญในการส่งเสริมให้เกิดการรวมคิดร่วมทำโดยการปฏิบัติกับครูทุกคนเท่าเทียมกันลดความแตกต่างทางฐานะ โดยการออกแบบกระบวนการหรือเชื่อมโยงความรู้สึกที่ว่า

วิสัยทัศน์ส่วนตัวที่เท่าเทียมกัน ค้นหาแนวทางให้เป็นแนวเดียวกัน ไม่ใช่ข้อตกลงกัน ใช้ทักษะของการเรียนเป็นทีม เช่น การอภิปราย การสนทนา ในระหว่างกลุ่มให้การสนับสนุนระหว่างส่วนที่เกี่ยวข้องกันและไม่เกี่ยวข้องกัน หลีกเลี่ยงการสุมตัวอย่าง และวิเคราะห์เพื่อใช้เป็นตัวแทนของทุกคน ให้สมาชิกพูดในส่วนตัวที่เป็นของเขาเท่านั้นให้ยอมรับและรักษาน้ำใจซึ่งกันและกัน สร้างแรงผลักดันในการพิจารณาการใช้วิสัยทัศน์ชั่วคราวเน้นการสนทนาไม่ใช่เฉพาะเนื้อความของวิสัยทัศน์ เพราะการสร้างวิสัยทัศน์ ไม่ใช่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างคนเดียวหรือเขียนคนเดียวจะต้องมีส่วนร่วมของคนทุกๆ คนในองค์กรซึ่งแตกต่างจากระบบเดิมที่ผู้บริหารสถานศึกษาอยากเห็นสถานศึกษาเป็นอย่างไร แล้วเรียกประชุม ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อสั่งการหรือบอกให้ทำ แต่ลักษณะการทำงานนี้คงไม่ช่วยให้องค์กรเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาที่ต่อเนื่องและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ จากผลการพัฒนาแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1. ผู้บริหารงานในระดับนโยบายของหน่วยงาน ควรนำแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มากำหนดเป็นนโยบายหลักของหน่วยงาน เพื่อให้สถานศึกษาในสังกัดใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาแบบองค์รวม ซึ่งถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาในด้านอื่นๆ ของสถานศึกษา

2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา เป็นองค์ความรู้ที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา ควรนำแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา ที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง และเพื่อความเหมาะสมและความเป็นไปได้จึงควรนำไปปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา โดยความร่วมมือกันของบุคลากรภายในสถานศึกษา จะทำให้แนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา มีผลเป็นรูปธรรมและเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. จากผลการวิจัยเมื่อนำค่าเฉลี่ยความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้มีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม แสดงให้เห็นว่าในการนำแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา ไปใช้ปฏิบัติจริง อาจจะไม่สามารถนำไปใช้ได้อย่างสมบูรณ์แบบ ซึ่งอาจเกิดปัญหาขึ้นได้ เพราะฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในการส่งเสริมให้การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่ความสำเร็จ เพราะการดำเนินการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นวิธีการพัฒนา

ที่ต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจของบุคลากรทุกส่วนในสถานศึกษา ฉะนั้นจึงมีอุปสรรคมากมาย ในการดำเนินการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการฝึกทักษะในการจัดการปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นการส่งเสริมการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อันจะส่งผล ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของชาติ ต่อไปในอนาคต ผู้วิจัยขอเสนอแนะสำหรับการทำวิจัย ในครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรนำแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา ไปใช้จริงในสถานศึกษาโดยใช้ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในสถานศึกษา เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงาน จริงในสถานศึกษา ผลการดำเนินงานตลอดจนปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ในการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. ควรศึกษาเปรียบเทียบการนำแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษาที่มีบริบท ต่างๆ กัน เช่น ขนาด ที่ตั้ง จำนวนบุคลากรภายใน โรงเรียนรวมทั้งข้อมูลเฉพาะของแต่ละสถานศึกษา ว่า มีความแตกต่างกันอย่างไร มีประเด็นใดบ้างที่จะต้องนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมสอดคล้องกับ สถานศึกษาเพื่อให้เกิดการพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด