

การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยม*

THE DEVELOPMENT OF A LEARNING ORGANIZATION MODEL FOR OUTSTANDING BASIC SCHOOLS



จุรีย์ สร้อยเพชร**
ภารตี อนันต์นาวิ***

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบจำลองสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในเขตภาคเหนือตอนบน และเพื่อตรวจสอบรูปแบบสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยวิธีการวิจัยแบบผสม โดยศึกษาจากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง แบบเจาะจง จำนวน 9 คน โรงเรียนยอดเยี่ยม 3 แห่ง เก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการศึกษาเอกสาร (Document Study) การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการบันทึกภาคสนาม (Participant Observation and Field-Note) การสัมภาษณ์ระดับลึก (In-Depth Interview) การสัมภาษณ์กับผู้เชี่ยวชาญ (Expert Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยมในเขตภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วยหลักสำคัญ 7 ประการ คือ การคิดอย่างเป็นระบบ การรอบรู้ ส่วนตน การมีวิสัยทัศน์ร่วม แบบแผนความคิด การเรียนรู้เป็นที่มึม บรรยากาศความไว้วางใจและความร่วมมือ และ การพัฒนาวิชาชีพ แต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ซึ่งผลต่อกันและกันอย่างต่อเนื่อง

*วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

**นิสิตหลักสูตรดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

***ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ประจำ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา



ส่วนผลการตรวจสอบรูปแบบความสามารถในการนำรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ประเด็นที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ในระดับสูงสุด คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการพัฒนาวิชาชีพ รองลงมา คือ การรอบรู้ส่วนตน และการคิดอย่างเป็นระบบ ส่วนประเด็นที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ในระดับปานกลาง สูงสุด คือ บรรยากาศความไว้วางใจและความร่วมมือ

คำสำคัญ: องค์กรแห่งการเรียนรู้/ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยม

ABSTRACT

The purpose of this study was to develop a learning organization model for the Outstanding Basic School in the upper northern part of Thailand and to confirm its learning organization model in the school administration. This was a qualitative research with 9 key informants in 3 outstanding basic schools. Data were collected by document study, participant observation and field-note, In-depth interview, and focus group discussion.

The findings revealed that learning organization model for the Outstanding Basic School in the upper northern part of Thailand was composed of 7 significant principles as follows: system thinking, personal mastery, shared vision, mental model, team learning, trusting and collaborative climate, and professional development. Each component related and affected each other continuously.

In the aspect of confirming its model in the school administration, it was found in the high level in general view. The components that could be applied into practice at the high level were shared vision, team learning, and professional development. Trusting and collaborative climate could be applied into practice at the moderate level.

KEYWORDS: Learning organization/ Outstanding basic schools

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทิศทางการพัฒนาประเทศไทยตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - พ.ศ. 2554) กำหนดขึ้นบนพื้นฐานการเสริมสร้างทุนของประเทศ ทั้งทุนทางสังคม ทุนเศรษฐกิจ และทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง ยึด “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” และอัญเชิญ “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อมุ่งสู่ “สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน” ดังนั้น ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะและสังคมไทยจึงให้ความสำคัญ อย่างยิ่งกับการพัฒนาคุณภาพคน ที่จำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพคนในทุกมิติอย่างสมดุล ทั้งจิตใจ ร่างกาย ความรู้ และทักษะความสามารถ เพื่อให้เพียงพอพร้อมทั้งด้าน “คุณธรรม” และ “ความรู้” ซึ่งจะนำไปสู่การคิดวิเคราะห์อย่าง “มีเหตุผล” รอบคอบและระมัดระวังด้วยจิตสำนึกในศีลธรรมและคุณธรรม ทำให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถตัดสินใจโดยใช้หลัก “ความพอประมาณ” ในการดำเนินชีวิตอย่างมีจริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริต



อดทน ขยันหมั่นเพียร อันจะเป็น “ภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี” ให้คนพร้อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ดำรงชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรีและมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม อยู่ในครอบครัวที่อบอุ่นและสังคมที่สงบสันติสุข ขณะเดียวกันเป็นพลังในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจให้มีคุณภาพ มีเสถียรภาพและเป็นธรรม การเรียนรู้นับเป็นสิ่งสำคัญจำเป็นในการพัฒนาคนเพื่อให้เป็นบุคคลที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ซึ่งการเรียนรู้ได้มีการวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ โดยการเรียนรู้ของมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 จะต่างกับในศตวรรษที่ 20 เพราะว่าโลกพัฒนาจากเดิมไปมากในขณะนี้เรากำลังก้าวเข้าสู่ศตวรรษใหม่ ขอบเขตและความเร็วของการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ในทุก ๆ ด้านจะทวีความเร็วขึ้น เราต้องตามการเปลี่ยนแปลงของโลกให้ทัน ไม่เช่นนั้นเราก็จะล้าหลัง โรงเรียนเองก็รู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงนี้เช่นกัน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ถูกมองว่าเป็นการปฏิวัติโดยมีการเน้นที่การเรียนรู้และการนำไปดัดแปลงใช้อย่างต่อเนื่อง (Dixon, 1994) ปัญหาของโรงเรียนต่างๆ คือ การปรับใช้กลยุทธ์ เพื่อการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ต้องมีเสถียรภาพภายในองค์กรด้วยปัญหานี้พบในแวดวงการศึกษาและวงการอื่นที่มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งมองว่าการเรียนรู้เป็น “สิ่งสำคัญที่สุดเพียงหนึ่งเดียวสำหรับการปฏิรูปองค์กรในยุค โพลสต์โมเดิร์น” (Hargreaves, 1995) ในการดำเนินกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงนี้ โรงเรียนจะทำหน้าที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผลงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง (Corcoran & Goertz, 1995) ซึ่งบทบาทหน้าที่สำคัญของสถานศึกษา คือ การจัดให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนแห่งคุณภาพและสร้างสรรค์ มีผลผลิตมีคุณภาพ มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นโรงเรียนที่ทำให้ผู้ที่ทำงานอยู่โดยเฉพาะนักเรียนเกิดการเรียนรู้และสั่งสมหรือสร้างคุณสมบัติของสิ่งที่เรียกว่า บุคคลเรียนรู้ (Learning Person) เป็นโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่เสมอ จึงเห็นได้ชัดว่าการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาศักยภาพของบุคคล (วิจารณ์ พานิช, 2547)

แนวคิดเรื่องโรงเรียนกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะไปสนับสนุนส่งเสริม และพัฒนาสังคมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ตามวิสัยทัศน์ของการพัฒนาประเทศต่อไป แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา จากคริส อาร์กิริส (Chris Argyris) และโดนัลด์ ชอน (Donald Schon) ที่นำเสนอเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) เมื่อปี ค.ศ. 1978 แต่ไม่ได้รับความสนใจมากนัก ต่อมาเซนกี ได้ทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่างๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิด โดยเขียนหนังสือ เล่มแรกชื่อ “The Fifth Discipline: การจัดการศึกษา จึงมุ่งพัฒนาคนให้เรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อก้าวไปอีกขั้นหนึ่ง สู่ความคิดที่ว่า ถ้าช่วยให้ทุกส่วนของสังคมมีส่วนร่วมกันสนับสนุน เพราะทุกส่วนทุกฝ่าย จะเป็นได้ทั้งผู้ให้และผู้รับความรู้ สังคมก็เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (พนม พงษ์ไพบูลย์, 2543, หน้า 2) ความคิดเรื่องสังคมแห่งการเรียนรู้ เริ่มเป็นที่กล่าวถึงและยอมรับอย่างกว้างขวาง ว่ามีความจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศเป็นอย่างยิ่ง (การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย, 2546, หน้า 22) ดังนั้น หากเป้าหมายของการศึกษาที่มุ่งให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและมุ่งสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนก็จำเป็นต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพราะโรงเรียนต้องเผชิญหน้ากับสังคมและสภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนต้องทบทวนภารกิจของตนเองเสียใหม่ โดยพิจารณาถึงรูปแบบและโครงสร้างที่ส่งเสริมการเรียนรู้ที่จะไปเติมเต็มสังคมแห่งการเรียนรู้ ปรับให้เหมาะสมกับสภาพที่กำลังเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ เพื่อเป็นกลยุทธ์

ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ด้านการศึกษา อีกทั้งโรงเรียนเป็นองค์การประเภทบริการที่มีข้อผูกพันกับการเรียนการสอน เป้าหมายสูงสุดของโรงเรียนคือ การเรียนรู้ของนักเรียนในโรงเรียน โรงเรียนจึงน่าจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์การประเภทอื่น (Hoy & Miskel, 2001) แนวคิดนี้ได้รับการตอบรับจากบุคคล องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก วิจัย วงษ์ใหญ่ (2542, หน้า 9) กล่าวว่าความสามารถในการเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่งชั้นรายอื่น ๆ จะกลายเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่แน่นอนสำหรับองค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่า ถ้าองค์กรใดต้องการที่จะอยู่รอดและมีประสิทธิภาพในการแข่งขัน องค์กรนั้นจะต้องเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)” เพราะการเรียนรู้เป็นกุญแจไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพและมีความยืดหยุ่น โดยอาศัยความสามารถของมนุษย์ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และแก้ไขตนเองให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว โดยที่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถเรียนรู้ จดจำ วิเคราะห์ และสร้างความรู้ใหม่

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบ ความสำเร็จจะเริ่มจากความเข้าใจพื้นฐานก่อนแล้วจึงศึกษาถึงวิถีทางและนำแนวความคิดในการสร้างหรือพัฒนาไปปรับใช้ ปัจจุบันการบริหารการศึกษาของไทยได้รับเอาแนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้โดยสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิวัฒนาการข้าราชการครู เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งสายงานบริหารในสถานศึกษา โดยหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้ไปขยายผลในสถานศึกษาของตนเอง สถานศึกษาชั้นพื้นฐานรับแนวความคิดที่ว่าโรงเรียนมัธยมศึกษา นับเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เร็วที่มีประสิทธิภาพเป็นแกนนำในการปฏิรูปการจัดการศึกษาชั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย เติบโตตามศักยภาพและมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของชาติและมาตรฐานสากล พบว่า แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ถูกนำไปปรับใช้กับสถานศึกษาชั้นพื้นฐานหลายแห่ง (กรมสามัญศึกษา, 2545, หน้า 23) โรงเรียนมัธยมศึกษาของสำนักงานการศึกษาชั้นพื้นฐานที่พัฒนามาเป็นเวลายาวนานกระทั่งมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม จนเป็นโรงเรียนที่ได้รับความนิยมสูง (โรงเรียนยอดนิยม) คือ โรงเรียนที่มีจำนวนผู้สมัครเกินจำนวนที่รับได้จำนวนมาก และมีความจำเป็นต้องใช้วิธีการคัดเลือกโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการรับนักเรียนของโรงเรียน และคณะกรรมการรับนักเรียนของจังหวัด (สำนักนโยบายและแผนการศึกษาชั้นพื้นฐาน, 2549) และส่วนใหญ่โรงเรียนที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคมจะเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษหรือโรงเรียนขนาดใหญ่

สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่จัดว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ โรงเรียนที่ได้รับความนิยมสูงสุด ผู้ปกครองมีความประสงค์อย่างยิ่งที่จะส่งบุตรหลานเข้าศึกษา แต่สภาพปัจจุบันของประเทศไทย ยังไม่มีรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานยอดนิยมที่ชัดเจน ในฐานะที่ผู้วิจัยมีประสบการณ์ในการทำงานกับสถานศึกษายอดนิยมในส่วภาคเหนือ ได้มีโอกาสสัมผัสกับสถานศึกษาทางภาคเหนือที่เป็นสถานศึกษายอดนิยมและสามารถเข้าถึงข้อมูลได้เป็นอย่างดี ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานยอดนิยม โดยศึกษาจากโรงเรียนยอดนิยมที่อยู่ในภาคเหนือ จำนวน 3 โรงเรียน เพื่อให้ได้รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานยอดนิยม สำหรับโรงเรียนอื่นนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป



วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนยอดเยี่ยมในเขตภาคเหนือตอนบน
2. เพื่อตรวจสอบรูปแบบสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนยอดเยี่ยม ในเขตภาคเหนือตอนบนในการปฏิบัติจริงในสถานศึกษา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ต้องการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย คือ

1. ทำให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนยอดเยี่ยมในเขตภาคเหนือตอนบน
2. ทำให้ได้แนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร
3. ทำให้ได้แนวทางสำหรับผู้สนใจในเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นำไปศึกษาต่อเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนยอดเยี่ยมในเขตจังหวัดภาคเหนือ ตามประกาศของสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยยึดแนวความคิดของเซนเกิ อาคัยหลักสำคัญคือ วินัย 5 ประการ ที่ส่งผลให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) การรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) แบบแผนความคิด (Mental Models) และการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) รวมทั้งผลการวิจัยของซิลินส์ ซารินส์ และมัลฟอร์ด (Silins, Zarins, & Mulford, 2002) ประกอบด้วย บรรยากาศความไว้วางใจและความร่วมมือ (Trusting and Collaborative Climate) ความคิดริเริ่มและการยอมรับความเสี่ยง (Taking Initiatives and Risks) พันธกิจร่วม (Shared and Monitored Mission) และการพัฒนาทางวิชาชีพ (Professional Development)

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการดำเนินงานในการบริหารจัดการโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนยอดเยี่ยมในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนบน จำนวน 21 โรงเรียน จำนวน 2,100 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การดำเนินงานในการบริหารจัดการโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โรงเรียนละ 3 คน จำนวน 9 คน ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง พิจารณาจากบทบาทหน้าที่ที่ปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติตามนโยบายและแผนที่กำหนด ที่เป็นบุคลากรหลักในการปฏิบัติหน้าที่พัฒนาองค์การ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 18 โรงเรียน โรงเรียนละ 2 คน ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง โรงเรียนยอดนิยมเป็นผู้คัดเลือก

2.3 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การของโรงเรียนยอดนิยม ประกอบด้วย แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี และรายงานสรุปผลการประเมินคุณภาพมาตรฐานประจำปี สรุปผลการประเมินของหน่วยงานต้นสังกัดหรือของสำนักงานประเมินมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน เอกสารการดำเนินงานของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนและบันทึกการประชุมต่างๆ ของโรงเรียนยอดนิยม

วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนยอดนิยม ในเขตภาคเหนือตอนบน โดยศึกษาประเด็นที่ส่งผลต่อสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนยอดนิยม ในเขตภาคเหนือตอนบน เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) กับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่รวบรวมข้อมูลในลักษณะพหุวิธี (Multi-Methods) ที่ประกอบด้วยการศึกษาเอกสาร (Documentary) สัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างปรากฏการณ์กับแนวคิดทฤษฎี และยืนยันรูปแบบด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นหลัก กับการใช้ค่าความถี่และเฉลี่ย เพื่อหาข้อสรุปในการวิจัย มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดนิยมในเขตภาคเหนือตอนบน

- 1.1 การสร้างรูปแบบ
- 1.2 การพัฒนาแบบฉบับร่าง
- 1.3 การปรับปรุงรูปแบบ

2. การตรวจสอบรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดนิยม ในเขตภาคเหนือตอนบน

- 2.1 การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions)
- 2.2 การประเมินองค์ประกอบ
- 2.3 การปรับปรุงรูปแบบ

3. การนำเสนอผลการวิจัย การพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดนิยมในเขตภาคเหนือตอนบน

- 3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.2 การวิเคราะห์ข้อมูล อภิปรายผล และรายงานผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

ผลที่ได้จากการศึกษา ผู้วิจัยได้พบปรากฏการณ์ของการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยมและนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยม
2. ผลการตรวจสอบรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยม

รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยม

ผลการวิเคราะห์ปรากฏการณ์ในสถานศึกษายอดเยี่ยม สามารถ รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยม มีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ คือ การคิดอย่างเป็นระบบ ความรอบรู้ส่วนตัว การมีวิสัยทัศน์ร่วม แบบแผนความคิด การเรียนรู้เป็นทีม บรรยากาศความไว้วางใจและความร่วมมือ และการพัฒนาทางวิชาชีพ แต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ส่งผลต่อกันและกันอย่างต่อเนื่อง แต่ละองค์ประกอบมีสาระสำคัญในรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การคิดอย่างเป็นระบบ โรงเรียนยอดเยี่ยมจะมีกรอบโครงสร้างการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ มีแผนยุทธศาสตร์ มีระบบการทำงาน มีกรอบโครงสร้างของระบบ เชื่อมโยงทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ มีระบบการบริหารจัดการคุณภาพ TopSTAR ระบบหลักคือ ระบบการเรียนรู้ ระบบกิจกรรม ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และมีระบบสนับสนุน คือ ระบบชุมชนสัมพันธ์ ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบสื่อและแหล่งเรียนรู้ ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ระบบพัฒนาบุคลากร ระบบยุทธศาสตร์ และระบบนำองค์กร การเรียนรู้แลกเปลี่ยนข้อผิดพลาดจากการประเมินเพื่อนำมาแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน มีเครือข่ายเชื่อมโยงบูรณาการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐ มีการบริหารจัดการคุณภาพที่เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายระหว่างกลุ่มสาระ ระบบการทำงาน และสมาคมผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า หน่วยงานองค์กร ชุมชน สังคม

2. ความรอบรู้ส่วนตัว โรงเรียนยอดเยี่ยมนักเรียนส่วนใหญ่จะเป็นนักเรียนที่มีพฤติกรรมใฝ่รู้ใฝ่เรียน นักเรียนสามารถศึกษาต่อได้ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียง มีมาตรฐานการเรียนโดยรวมเป็นที่ยอมรับ มีผลงานการแข่งขันทางวิชาการในระดับสำคัญ ๆ ศิษย์เก่าของโรงเรียนเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงสร้างผลงานที่มีชื่อเสียงระดับของประเทศที่หลากหลาย ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารโรงเรียนเป็นอย่างดี รู้จักการวิเคราะห์งานวิเคราะห์คน มีทักษะการวิจัย มีคุณธรรมเป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชาและสังคม ครูอาจารย์มีจุดเด่นในด้านการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อการสอน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสอน บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีแรงบันดาลใจ มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม ในขณะเดียวกันโรงเรียนจะมีระบบที่เลี้ยงคอยช่วยเหลือบุคลากรใหม่ นอกจากนี้ ยังได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครองนักเรียน และบุคลากรในชุมชนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมาร่วมพัฒนาโรงเรียน ทำให้โรงเรียนมีผลงานและรางวัลเชิงประจักษ์ที่ชัดเจน จนเป็นที่ยอมรับของสังคม

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม โรงเรียนยอดเยี่ยมบุคลากรทุกฝ่ายจะร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน อาศัยการรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายอย่างไว้วางใจกันและกัน พร้อมที่จะผลักดันให้วิสัยทัศน์นั้นไปสู่ความเป็นจริง โดยผู้บริหารจะมีความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีส่วนร่วม มีคุณธรรมจริยธรรม มุ่งมั่นอุทิศตน ริเริ่ม กระจาย

อำนาจ ส่งเสริมบรรยากาศแห่งการพัฒนา การเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมของชุมชน นำไปสู่ประสิทธิผล และเป็นสิ่งที่พึงพอใจของทุกฝ่าย ครูผู้สอนมีเครือข่ายการพัฒนา เข้าใจหลักสูตรและการจัดการศึกษามีความรู้ความสามารถ มีความชำนาญการและเชี่ยวชาญการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นแบบอย่างและเมตตาศิษย์ ส่วนผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็น มีทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ สามารถปรับตัวและทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ เห็นคุณค่าและรักวัฒนธรรมท้องถิ่น มีคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

4. แบบแผนความคิด โรงเรียนยอตนิยมจะมีแผนพัฒนาที่ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและนโยบายที่ชัดเจนเป็นเสมือนกรอบแบบแผนความคิดให้กับบุคลากรนำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนั้นกรอบแบบแผนความคิดยังรวมถึงการมีระบบในการทำงานอย่างชัดเจน ทั้งระบบหลักที่ประกอบด้วยระบบการเรียนรู้ ระบบกิจกรรม ระบบดูแลช่วยเหลือ และระบบการสนับสนุนที่ประกอบด้วย ระบบสัมพันธ์ชุมชน ระบบการนำองค์การ ระบบสิ่งแวดล้อม ระบบตรวจสอบภายใน ระบบสารสนเทศ ระบบการบริหารจัดการ ระบบพัฒนาบุคลากร และระบบสื่อและแหล่งเรียนรู้ โรงเรียนยอตนิยมจะมีบุคลากรต้นแบบมากมาย ทั้งระดับผู้บริหาร ครูผู้สอน และนักเรียนที่ทำให้การปฏิบัติงานในโรงเรียนบังเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นยังมีความเชื่อและเพลงสถาบันที่เป็นจุดรวมนำทางให้กับบุคลากร ศิษย์เก่า และนักเรียน

5. การเรียนรู้เป็นทีม โรงเรียนยอตนิยมจะมีโครงสร้างการบริหารโรงเรียนที่ชัดเจน ระบบการทำงานต่าง ๆ จะมีโครงสร้างบุคลากรรับผิดชอบการทำงานอย่างเหมาะสม โรงเรียนจัดการฝึกอบรมพัฒนา อย่างสม่ำเสมอ และการเรียนรู้ทั้งในรูปแบบการสอนร่วม และการเรียนรู้ระหว่างการดำเนินงาน ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอน ฝึกการเป็นผู้นำที่ต้องการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะการทำงานและการมีคุณธรรมจริยธรรมในตนเอง บุคลากรมีการทำงานเป็นทีมโดยมีการกระจายอำนาจให้เกิดความรับผิดชอบบนพื้นฐานของความเคารพและยอมรับกันและกัน บุคลากรเรียนรู้เป็นทีมโดยอาศัย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การอภิปรายและการหาคำตอบร่วมกัน จนทำให้โรงเรียนยอตนิยมมีผลงานที่ดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ได้รับรางวัลทั้งในระดับโรงเรียน ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับประเทศ

6. บรรยากาศความไวใจและความร่วมมือ โรงเรียนยอตนิยมจะมีบรรยากาศของความไวใจกันในองค์การ บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือกันและกัน บุคลากรทุกฝ่ายทุกคนทำงานร่วมกันแบบมีส่วนร่วม มีการปรึกษาหารือ ประสานการดำเนินงาน และปรึกษาหารือร่วมแก้ปัญหาขององค์การ การระดมทรัพยากรทางการ ศึกษาจากชุมชน ทั้งด้านวัสดุอุปกรณ์และวิทยากรท้องถิ่น ที่มีความรู้ความสามารถมาร่วมเป็นคณะ ทำงานของโรงเรียน ร่วมกับชุมชนรักษาสีสิ่งแวดล้อม ประเพณี และวัฒนธรรมที่ดีงาม มีสมาคมศิษย์เก่า คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การให้เจริญก้าวหน้า

7. การพัฒนาทางวิชาชีพ โรงเรียนยอตนิยมจะมีการพัฒนาทางวิชาชีพที่ดี ผู้บริหารจะเป็นผู้นำที่ดี มีความสนใจในงานวิชาการ การวิจัย มีคุณธรรมจริยธรรม และมีผลงานเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย ส่วนครูผู้สอนจะเป็นผู้ที่รักการสอน แสวงหาความรู้ สนใจในการพัฒนาผู้เรียน มีความสามารถ มีคุณวุฒิตรงตามความสามารถที่สอน และเป็นแบบอย่างที่ดี บุคลากรจะเป็นผู้ที่มีจรรยาบรรณ มีการอุทิศตนต่องาน รักอาชีพการเป็นครู เอาใจใส่ผู้เรียน เสียสละให้กับการทำงาน เคารพเชื่อฟังผู้บริหาร

และเป็นผู้ที่พัฒนาตน ผู้บริหารของโรงเรียนยอดเยี่ยมจะเป็นนักพัฒนาทั้งการจัดคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาระบบการบริหารโรงเรียน ครูผู้สอนสนใจในการพัฒนาการสอนของตนเอง สามารถทำงานเป็นทีม และพัฒนาระบบได้เป็นอย่างดี บรรยากาศของโรงเรียนยอดเยี่ยม จะเป็นบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ทั้งด้านอาคารเรียน ห้องเรียน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการพัฒนาผู้เรียน

ผลการตรวจสอบรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานยอดเยี่ยมในการนำไปใช้ปฏิบัติจริงในสถานศึกษา

ผลตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติจริงของโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนยอดเยี่ยมในเชิงบูรณาการโดยการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion) เพื่อพิจารณาแนวปฏิบัติและกำหนดรูปแบบการพัฒนาองค์การที่ยั่งยืนจากตาราง พบว่าระดับความสามารถในการนำรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา เพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมสามารถนำประเด็นต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติได้ในระดับมาก เมื่อพิจารณาประเด็นที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ในระดับมาก คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมการเรียนรู้เป็นทีม และการพัฒนาวิชาชีพ รองลงมาในระดับมาก คือ การรอบรู้ส่วนตน และการคิดอย่างเป็นระบบ ส่วนประเด็นที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ในระดับปานกลางสูงสุด คือ การมีบรรยากาศไว้วางใจกัน

อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยการพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานยอดเยี่ยมครั้งนี้ มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ด้านรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานยอดเยี่ยม ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานยอดเยี่ยม จะมีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ คือ การคิดอย่างเป็นระบบ ความรอบรู้ส่วนตน การมีวิสัยทัศน์ร่วม แบบแผนความคิด การเรียนรู้เป็นทีม บรรยากาศความไว้วางใจและความร่วมมือ และการพัฒนาทางวิชาชีพ แต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ซึ่งผลต่อกันและกันอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานยอดเยี่ยมเป็นสถานศึกษาที่มีประวัติการดำเนินการจัดการศึกษามาเป็นระยะเวลายาวนาน และเป็นองค์การขนาดใหญ่ที่สั่งสมคุณงามความดีมาอย่างต่อเนื่อง มีนักเรียนจำนวนมากที่ต้องการเข้าเรียน มีการแข่งขันสูง จนก่อให้เกิดเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พร้อมกับนโยบายการจัดการศึกษาของภาครัฐที่กำหนดให้มีการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษาในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการโดยให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล และมีคณะกรรมการสถานศึกษาทำให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาได้เองจนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีองค์ประกอบสำคัญได้อย่างชัดเจน นอกจากนั้นอาจยังเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนและกลุ่มเพื่อนครูมีความมุ่งมั่นตั้งใจและประพฤติคล้ายกันในอันที่จะพัฒนาโรงเรียนอย่างมีจุดมุ่งหมาย ทิศทางเดียวกันที่ชัดเจน บุคลากรมีความสร้างสรรค์ ประกอบกับการกำหนดโครงสร้างการทำงานสนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ลักษณะองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการดังกล่าว จึงได้รับการพัฒนา เชื่อมโยง และบูรณาการกันอย่างผสมผสานในการจัดการศึกษาของสถานศึกษายอดเยี่ยมอย่างเป็นธรรมชาติ และบรรยากาศของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับทฤษฎีของเซนเก้ (Senge, 1990) ที่นำเสนอองค์ประกอบสำคัญที่จะส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ

ที่ส่งผลให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้ส่วนบุคคล (Personal Mastery) 2) แบบแผนความคิด (Mental Model) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สลาโรจน์ แก้วอรุณ (2553) พบว่า 1) องค์ประกอบของการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การมีรูปแบบความคิดการสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความยืดหยุ่นในกลยุทธ์องค์กร มีการกระจายอำนาจ มีการจัดการ ความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การมีวัฒนธรรมสนับสนุนการเรียนรู้ มีระบบแรงจูงใจ สำหรับการเรียนรู้ของบุคลากร มีการทดลองด้วยการเรียนรู้ มีความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง มี กระบวนการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีบรรยากาศของการยอมรับซึ่งกันและกัน และสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของซีฟอร์ด (Seaford, 2003) พบว่า ผู้บริหารและกลุ่มเพื่อนมีมุมมองที่คล้ายกันที่ว่า ใน กิจกรรมการพัฒนา ผู้เชี่ยวชาญจะใช้หลักห้าประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ และโรงเรียนควร จะสร้างสรรค์โครงสร้างที่สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การ

2. ผลการตรวจสอบรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยม ผลตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการปฏิบัติจริงของโรงเรียน ที่อยู่ในโรงเรียนยอดเยี่ยมในเชิงบูรณาการ พบว่า ระดับความสามารถในการนำรูปแบบการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษาเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมสามารถ นำประเด็นต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติได้ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นที่สามารถนำไปสู่ การปฏิบัติได้ในระดับมาก คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการพัฒนาวิชาชีพ ส่วนประเด็นที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ในระดับปานกลางสูงสุด คือ การมีบรรยากาศไว้วางใจและ ความร่วมมือ โรงเรียนยอดเยี่ยมมีการคิดอย่างเป็นระบบ โดยจะมีกรอบโครงสร้างการจัดการศึกษา ของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ มีแผนยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นการประกันคุณภาพของโรงเรียน มีระบบ การทำงาน มีกรอบโครงสร้างของระบบ เชื่อมโยงทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ มีระบบ การบริหารจัดการคุณภาพ TOPSTAR ระบบหลัก คือ ระบบการเรียนรู้ ระบบกิจกรรม ระบบดูแล ช่วยเหลือนักเรียน และมีระบบสนับสนุน คือ ระบบชุมชนสัมพันธ์ ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบ สื่อและแหล่งเรียนรู้ ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ระบบพัฒนาบุคลากร ระบบ ยุทธศาสตร์ และระบบนำองค์การ การเรียนรู้แลกเปลี่ยนข้อผิดพลาดจากการประเมินเพื่อนำมาแก้ไข ปัญหาและพัฒนางาน มีเครือข่ายเชื่อมโยงบูรณาการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายการจัดการ ศึกษาของรัฐ มีการบริหารจัดการคุณภาพที่เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายระหว่างกลุ่มสาระ ระบบ การทำงาน และสมาคมผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า หน่วยงานองค์กร ชุมชนสังคม ทั้งนี้อาจ เป็นการตอบสนองแนวทางกรอบพระราชบัญญัติการศึกษาที่ให้จัดระบบการบริหารราชการใหม่ใน ทุกระดับของกระทรวงศึกษาธิการซึ่งส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาในระดับจังหวัดต้องปรับปรุงระบบ การทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน ประกอบกับสถานศึกษาจะต้องได้รับการประเมิน จากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกตามกรอบการประเมินในทุกด้านจึงทำให้บุคลากรของโรงเรียน มีการทำงานที่สะท้อนให้เห็นถึงระบบได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับเซนเก้ (Senge, 1990) พบว่า ประเด็นที่ 5 ที่ส่งผลให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ระบุว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมี



องค์ประกอบของ การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบายและ การทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ เป็น องค์ความรู้ที่ช่วยให้บุคคลสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบสามารถเข้าใจ ปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย การคิดเชิงระบบนี้เป็นหัวใจสำคัญของการสร้าง องค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของมงคล ภาธรธวานนท์ (2549) ที่ศึกษาโรงเรียนขนาด ใหญ่พิเศษยอดนิยม คือ โรงเรียนบดินเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) พบว่า โครงสร้างขององค์การโรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยม มีการแบ่งงานทั้งแนวดิ่งและแนวราบ โครงสร้างอำนาจตามแบบการจัด โครงสร้างระบบขององค์การของแมกซ์ เวเบอร์ (Weberian Model Bureaucracy) มีลักษณะการแบ่ง ขอบข่ายภารกิจสายงานบริหาร การจัดการเป็น 5 กลุ่ม คือ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานงบประมาณ กลุ่มงานบุคลากร กลุ่มงานส่งเสริมการศึกษาและกิจการนักเรียน กลุ่มงานบริการทั่วไป และกลุ่มงาน สำนักงานผู้อำนวยการ กระบวนการบริหารโรงเรียน พบว่า เป็นการบริหารจัดการทั้งระบบแบบวงจร คุณภาพ PDCA โดยมีลักษณะดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1) การวางแผนของสถานศึกษา ขั้นที่ 2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ ขั้นที่ 3) การตรวจสอบติดตาม ขั้นที่ 4) การพัฒนาปรับปรุงการ ปฏิบัติงาน และยังพบว่า มีกระบวนการบริหารโดยทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ของโรงเรียน มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ส่วนการกระจายอำนาจ มีการ กระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังรองผู้อำนวยการและหัวหน้างาน

การนำองค์ประกอบที่ค้นพบ 7 องค์ประกอบไปปฏิบัติในสถานศึกษาเพื่อให้เป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ โดยรวมสามารถนำไปปฏิบัติได้ในระดับมาก อย่างไรก็ตามผลการศึกษาพบว่า การมี บรรยากาศไว้วางใจและความร่วมมือกัน ปฏิบัติได้ในระดับปานกลางค่อนข้างไปทางมาก ที่มีผลการศึกษา เป็นเช่นนี้ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ในความเป็นจริงที่บรรยากาศความไว้วางใจและความร่วมมือเป็น พื้นฐานสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี ถือเป็นหัวใจสำคัญต่อการพัฒนา องค์การ เสมือนเป็นตัวเชื่อมโยงให้บุคลากรในสถานศึกษายอดนิยมได้ยึดโยงจิตใจ มีความภูมิใจ มีความศรัทธาเชื่อถือ การเป็นสถาบันที่มีรากฐานการก่อตั้ง การสนับสนุนส่งเสริมมาจากเจ้าผู้ปกครอง บ้านเมือง ประกอบกับเอกลักษณ์ของคนในภาคเหนือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความอ่อนน้อมถ่อมตน ความไว้นใจเชื่อใจ และความเคารพผู้ใหญ่ในสังคม จนกลายเป็นความเชื่อและวัฒนธรรมภาคเหนือ ที่ให้การยอมรับและความไว้วางใจให้อบรมบุตรหลานในสถาบันที่มีผู้เป็นเจ้านายก่อตั้งขึ้น ขณะที่ ภารกิจหลักที่มีความเด่นชัดเนื่องจากเป็นประเด็นในการวางแผนดำเนินการ กำกับติดตาม และตรวจ สอบการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนอยู่ภายใต้กรอบเชิงวิชาการและเป็นภาระกิจหลัก ของสถานศึกษามากกว่าบรรยากาศที่ถูกสร้างขึ้นในองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม บรรยากาศ แห่งความไว้วางใจและความร่วมมือในสถานศึกษาก็ยังเป็นประเด็นสำคัญยิ่งและขาดไม่ได้ภายใต้กรอบ ภารกิจหลัก ซึ่งสอดคล้องกับผลกาวิจัยของซิลลินส์ และคณะ (Sillins et al., 2002) พบว่าตัวแปร ที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถจำแนกโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านการพัฒนาและการ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มี 4 ตัวแปร ตัวแปรหนึ่งคือ บรรยากาศความไว้วางใจและความร่วมมือ (Trusting and Collaborative Climate) หมายถึง โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมในการร่วมมือกัน อาจารย์ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางนโยบายที่สำคัญ และมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ของโรงเรียน การหารือในหมู่เพื่อนร่วมงานเป็นแบบเปิด และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิก



คนอื่นในโรงเรียนและพ่อแม่ เห็นคุณค่าของเจ้าหน้าที่ ต่อมาเมื่อเวลาและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการเปลี่ยนถ่ายคนรุ่นใหม่มาแทนคนรุ่นเก่าที่เกษียณอายุราชการและเกษียณอายุราชการก่อน กำหนดตามนโยบายของภาครัฐที่ออกไปพร้อม ๆ กันหลายคน ทำให้ขาดบุคลากรที่จะทำการถ่ายทอด วัฒนธรรมองค์การดังกล่าว ให้คนรุ่นใหม่เกิดความซาบซึ้ง ความภาคภูมิใจ และความร่วมมือในการพัฒนาองค์การ จึงทำให้บรรยากาศความไว้วางใจและความร่วมมือลดลงอยู่ในระดับปานกลาง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในระดับนโยบาย

1.1 ผลการวิจัยทำให้ได้รูปแบบที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานยอดเยี่ยม ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนยอดเยี่ยมควรกำหนดแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยการค้นหานำรูปแบบนี้ไปสำรวจองค์การเพื่อค้นหาจุดอ่อน และนำจุดอ่อนที่พบไปกำหนดนโยบาย เพื่อการปรับปรุงสถานศึกษาในระยะยาวต่อไป

1.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดแนวนโยบายให้โรงเรียนยอดเยี่ยม มุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ โดยนำผลการวิจัยไปกำหนดเป็นมาตรการ ในการพัฒนาโรงเรียน

2. ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติ

2.1 โรงเรียนควรนำผลการวิจัยในด้านการสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและความร่วมมือ มาใช้ให้มากขึ้นเพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

2.2 ควรจัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อ นำผลการวิจัยไปค้นหาแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยม

2.3 ควรกำหนดให้บุคลากรทุกภาคส่วนในสถานศึกษายอดเยี่ยมได้เรียนรู้หลักการสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนร่วมกันระดมความคิดเห็นและกำหนดแผนการพัฒนา ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม

3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานยอดเยี่ยมอย่างต่อเนื่องเชิงปริมาณ เพื่อขยายผลและยืนยันองค์ประกอบที่เกิดขึ้น

3.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งด้านการบริหารจัดการ และด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

3.3 ควรมีการศึกษาวิจัยการพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานยอดเยี่ยมในประเทศไทยเพื่อขยายผลและค้นหาแนวทางการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

3.4 ควรมีการส่งเสริมให้มีการวิจัยเชิงพัฒนาเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยมเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน



เอกสารอ้างอิง

- กรมสามัญศึกษา. (2545). *นโยบายกรมสามัญศึกษา ปีงบประมาณ 2545*. กรุงเทพฯ: กรมสามัญศึกษา.
- การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย. (2546). *การพัฒนาและการผลิตปิโตรเลียม*. กรุงเทพฯ: การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย.
- พนม พงษ์ไพบูลย์. (2543). รายงานการประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อปวงชน. *วารสารคณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยการศึกษาสหประชาชาติ*, 32(1), 8-20.
- มงคล ภาธรธวานนท์. (2549). *การวิเคราะห์โครงสร้างองค์การและกระบวนการบริหารจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. มหานคร*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). *โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2542). องค์การเรียนรู้. *วารสารวิชาการคณะศึกษาศาสตร์*, 1(1), 9-11.
- สาโรจน์ แก้วอรุณ. (2553). *รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ดุษฎีนิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550 - 2554*. กรุงเทพฯ: วี. เจ. พรินติ้ง.
- สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2549). *การรับนักเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2550*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- Corcoran, G., & Goertz, H. (1995). Instructional capacity and high performance schools. *Educational Researcher*, 17(9), 27-31.
- Dixon, N. (1994). *The organizational learning cycle*. New York: McGraw-Hill.
- Hargreaves, A. (1995). Renewal in the age of paradox. *Educational Leadership*, 52(7), 14-19.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory-research-practice* (6th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. M., Ross, R. B., Smith, B. J., Roberts, C., & Kleinen, A. (1994). *The fifth discipline fieldbook*. New York: Doubleday.
- Seaford, S. E. (2003). *The manifestation of the five disciplines of a learning organization in coalition of essential school and their critical friends groups*. Doctoral dissertation, Educational Administration, University of La Veme.

Sillins, H., Zarins, S., & Mulford, B. (2002). What characteristics and processes define a school as a learning organization? Is this a useful concept to apply to school?. *International Education Journal*, 3(1), 24-32.

**“ถ้าคุณไม่สามารถอธิบายสิ่งใดให้ผู้อื่นเข้าใจได้โดยง่าย
นั่นหมายความว่าตัวคุณเองยังไม่เข้าใจมันดีพอ”**

อัลเบิร์ต ไอน์สไตน์

