แนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน
สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

โดย

นางสาวศิริมา ธนานิมิตร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2546

ISBN 974-464-357-9

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

CREATING A LEARNING ORGANIZATION: A SCHOOL DEVELOPMENT APPROACH IN THE SCHOOLS OF THE CHURCH OF CHRIST IN THAILAND

By

Sirima Dhananimit

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2003

ISBN 974-464-357-9

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” เสนอโดย นางสาวศิริมา ธนานิมิตร เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

……………….……………………………..
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิราวรรณ คงคล้าย)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่……….เดือน………….พ.ศ……….

ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ลัดดา สุวรรณกุล
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ประกอบ คุณารักษ์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปราณี นิลกรณ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

……………………………………ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
………/………./………

……………………………………กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ลัดดา สุวรรณกุล)
………/………./………

……………………………………กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประกอบ คุณารักษ์)
………/………./………

……………………………………กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปราณี นิลกรณ์)
………/………./………

……………………………………กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประชุม รอดประเสริฐ)
………/………./………

K 42461077 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คำสำคัญ : องค์กรแห่งการเรียนรู้/โรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร

ศิริมา ธนานิมิตร : แนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (CREATING A LEARNING ORGANIZATION: A SCHOOL DEVELOPMENT APPROACH IN THE SCHOOLS OF THE CHURCH OF CHRIST IN THAILAND) อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ : ผศ. ลัดดา สุวรรณกุล, รศ. ดร.ประกอบ คุณารักษ์ และ ผศ. ดร.ปราณี นิลกรณ์. 142 หน้า. ISBN 974-464-357-9

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ทำความเข้าใจกับระดับคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในภาพรวม (2) แสดงให้เห็นแนวทางการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนภายใต้หลักการของความมีวินัย ประชากร คือ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 24 โรง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นและแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง ที่สร้างตามแนวคิดของเพดเลอร์และคณะ (Pedler and others) กับเซนจิ (Senge) เก็บข้อมูลระหว่างเดือนมกราคมถึงกันยายน พ.ศ. 2546 สถิติที่ใช้คือ ความถี่ (frequencies) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านยุทธศาสตร์การเรียนรู้อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ การเรียนรู้ระหว่างองค์กร ส่วนคุณลักษณะอื่นๆ อีกเก้าด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย ระบบสารสนเทศ และการพลิกแพลงรางวัลตอบแทน อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ และพบว่าแนวทางการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นไปตามหลักการของความมีวินัยห้าประการของเซนจิ (Senge) คือ (1) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (2) รูปแบบทางความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (3) การสานวิสัยทัศน์ (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (5) การคิดอย่างเป็นระบบ และอีกสิ่งหนึ่งที่พบเพิ่มจากหลักการทั้งห้าคือ การเป็นพยานในความเชื่อและความศรัทธาในศาสนา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2546
ลายมือชื่อนักศึกษา..
ลายมือชื่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ 1........................ 2....................... 3........................

K 42461077 : MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD: LEARNING ORGANIZATION/THE SCHOOLS OF THE CHURCH OF CHRIST

SIRIMA DHANANIMIT: CREATING A LEARNING ORGANIZATION: A SCHOOL DEVELOPMENT APPROACH IN THE SCHOOLS OF THE CHURCH OF CHRIST IN THAILAND. THESIS ADVISORS: ASST. PROF. LADDA SUWANAGUL, ASSO. PROF. PRAGOB KUNARAK, Ph.D., AND ASST.PROF. PRANEE NILAKORN, Ph.D. 142 pp. ISBN 974-464-357-9

The purposes of this study were (1) to acknowledge the status of a learning organization in the schools, and (2) to synthesize the approach of a learning organization in the schools under disciplines. The population under study consisted of twenty-four schools of the Church of Christ in Thailand. The tools were opinionnaires and structural in-depth interview which followed the Pedler's and others, and Senge's concepts. Collecting data were gathering during January to September 2003. The statistical analysis were frequencies, percentage, mean, standard deviation and content analysis.

The results were found that the status of a learning organization in the schools was moderate as a whole view, while in details were high in learning strategy and company to company learning and the rests were moderate, especially the participative policy formulation, information system and reward flexibility were the last; and the approach of creating learning organization in the schools of the Church of Christ in Thailand, regarding disciplinary action comprised: (1) personal mastery, (2) mental models, (3) shared vision, (4) team learning, (5) system thinking, besides these disciplines, there was witnessing of the religious faith and piety.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

Department of Educational Administration, Graduate School, Silpakorn University, Academic Year 2003

Student's signature……………………………………………

Thesis Advisors' signature 1……………………… 2……………………… 3………………………

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้ สำเร็จลงได้ด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งในการให้คำแนะนำช่วยเหลือแก้ไขปัญหาต่างๆ จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ลัดดา สุวรรณกุล รองศาสตราจารย์ ดร. ประกอบ คุณารักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปราณี นิลกรณ์ อาจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ดร. ประชุม รอดประเสริฐ ผู้ทรงคุณวุฒิ และคณาจารย์การบริหารการศึกษาทุกท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณด้วยความซาบซึ้งไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารและครูโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมืออนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ อำนวยความสะดวก และให้ความช่วยเหลือในการรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมห้องบริหาร รุ่นที่ 19 ที่ให้กำลังใจ ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยดีเสมอมา ประโยชน์และคุณค่าใดๆ อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมนำบูชาแด่พระคุณบิดา มารดา ผู้ให้แสงสว่างแห่งปัญญา และคอยให้กำลังใจตลอดมา จนผู้วิจัยสำเร็จการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย……………………………………………………………………	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ………………………………………………………………..	จ
กิตติกรรมประกาศ………………………………………………………………………..	ฉ
สารบัญตาราง…………………………………………………………………………	ญ
สารบัญแผนภูมิ………………………………………………………………………..	ฎ
บทที่	
1 บทนำ……………………………………………………………………….	1
ภูมิหลัง……………………………………………………………………………	3
ปัญหา…………………………………………………………………………….	12
ประพจน์ปัญหา………………………………………………………………..	15
วัตถุประสงค์ของการวิจัย…………………………………………………...	15
ข้อคำถามของการวิจัย………………………………………………………….	16
ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย…………………………………………	16
ขอบเขตของการวิจัย…………………………………………………………...	20
ข้อจำกัดของงานวิจัย………………………………………………………….	22
นิยามศัพท์เฉพาะ………………………………………………………………………	22
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง……………………………………………………………	24
โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย……………………….	24
ความเป็นมาและการจัดการศึกษา………………………………………..	24
นโยบายพันธกิจการศึกษาและการดำเนินงานในช่วงปี พ.ศ. 2542-2545..	27
องค์ประกอบของคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน……………………….	28
องค์กรแห่งการเรียนรู้………………………………………………………….	30
ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้…………………………………	30
ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้…………………………………..	34
ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้…………………………………	36
การพัฒนาองค์กรควบคู่กับการเรียนรู้………………………………	39

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ **หน้า**

คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวความคิดของ
เพดเลอร์.. 44
แนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวความคิดของ
เซนจิ.. 55
สรุป... 60
3 วิธีดำเนินการวิจัย.. 61
ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.. 61
ระเบียบวิธีวิจัย.. 62
แผนแบบของการวิจัย... 62
ประชากร.. 63
ตัวแปรที่ศึกษา.. 63
เครื่องมือและการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย................................ 66
การเก็บรวบรวมข้อมูล... 68
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.. 68
สรุป... 69
4 การวิเคราะห์ข้อมูล.. 70
ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.................................. 70
ตอนที่ 2 คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน............................ 72
ตอนที่ 3 แนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน................ 75
ผลการวิเคราะห์โดยรวม.. 87
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ... 88
ข้อค้นพบ... 88
การอภิปรายผล.. 89
ข้อเสนอแนะ... 97
ข้อเสนอแนะทั่วไป.. 97
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.. 98
บรรณานุกรม... 99

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่	หน้า

ภาคผนวก…………………………………………………………………………….. 104

แบบสอบถามการวิจัย…………………………………………………… 105

ตารางที่ 1 คะแนนเฉลี่ยคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของแต่ละโรงเรียนตามลำดับคะแนนเฉลี่ยแต่ละด้าน……………………… 118

สรุปการสัมภาษณ์บุคลากรของโรงเรียนที่มีคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดห้าลำดับแรก……………….……………………….. 119

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือตามวิธีการ IOC…………………. 136

การวิเคราะห์ความตรง (IOC)……………………………………………… 137

การวิเคราะห์ความเชื่อมั่น………………………………………………….. 139

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล……………………… 141

ประวัติผู้วิจัย………………………………………………………………………….. 142

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม…………………………………...	71
2	คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในภาพรวม…………………	73
3	คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของแต่ละโรงเรียน…………..…	74

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ | หน้า

แผนภูมิที่		หน้า
1	ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย..	18
2	ขอบเขตของการวิจัย...	21
3	โครงสร้างระบบการบริหารของโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย...	29
4	วงจรการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลและองค์กร....................................	48

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 1

บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยต้องเผชิญกับสภาพสังคมยุควิกฤตซึ่งการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรสำคัญต่อศักยภาพการแข่งขันของประเทศ ความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ประเทศต่างๆ สามารถเชื่อมต่อและรวมกันอยู่ในกระแสโลกาภิวัตน์ อิทธิพลของโลกาภิวัตน์ส่งให้เกิดผลในทางบวก อาทิ ความก้าวหน้าร่ำรวยทางเศรษฐกิจ ความล้ำหน้าของระบบบริหารจัดการสารสนเทศทำให้เข้าถึงข้อมูลความรู้ที่มีอยู่ทุกหนทุกแห่งในโลกที่เชื่อมกันได้ด้วยเครือข่าย เป็นต้น ขณะเดียวกัน ก็ปรากฏผลในทางลบเช่นกัน เช่นความเหลื่อมล้ำทางสังคมระหว่างประเทศร่ำรวยและยากจน ระหว่างประเทศมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีและไม่มีปัญหาด้านยาเสพติด ด้านความเสื่อมของศีลธรรมจรรยาในตัวมนุษย์ เป็นต้น เมื่อไม่อาจหลีกพ้นกระแสความเปลี่ยนแปลงได้ ทำให้ประเทศไทยต้องเร่งเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาประเทศ ซึ่งต้องอาศัยตั้งแต่การปฏิรูปวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ กลยุทธ์การบริหาร การพัฒนาองค์กร และตลอดจนกระทั่งการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ เพื่อความเจริญเติบโตที่ยั่งยืน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากการศึกษาหนังสือการบริหารองค์กรในคริสต์ศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นเรื่องของการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร[1] เป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ผู้วิจัยสังเกตพบว่า องค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้า และต้องการความอยู่รอด ต่างเริ่มหันมาให้ความสนใจในเรื่องของการเรียนรู้ ในปี พ.ศ. 2529 จอร์ฟฟรีย์ ฮอลแลน (Geoffrey Holland) รัฐมนตรีกระทรวงแรงงานแห่งสหราชอาณาจักรในขณะนั้นกล่าวว่า ถ้าต้องการการอยู่รอดต่อไป ไม่ว่าเราจะมีสถานะเป็นปัจเจกบุคคล องค์กร หรือประเทศชาติ ต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ทุกๆ องค์กรควรเปลี่ยนแปลงตนเองสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้[2] หากมององค์กรจากมิติกลไกของระบบสังคม มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการก่อให้เกิดผลผลิต เพราะการขับเคลื่อนกลไกเหล่านั้น

---

[1]Thomas H. Davenport and Lawrence Prusett, <u>การจัดการความรู้: เทคนิคในการแปรความรู้สู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน</u>, แปลโดย นิทัศน์ วิเทศ (กรุงเทพฯ: บริษัท เอ อาร์ บิซิเนสเพรส, 2542), 1-2.

[2]Geoffrey Holland, cited in Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell, <u>The Learning Company : a Strategy for Sustainable Development</u>, 2nd ed. (London: McGraw Hill Company,1997), 11.

ให้ดำเนินไปได้จำเป็นต้องอาศัยศักยภาพที่มีอยู่ในตัวมนุษย์นั่นเอง ปีเตอร์ เอฟ ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) สรุปไว้ในหนังสือ "เดอะ โพสต์ แคปปิตอลลิสต์ โซไซตี้ (The Post Capitalist Society) ซึ่งว่าด้วยเรื่องผลิตภาพ (productivity) ของสังคมยุคใหม่สื่อถึงสาระสำคัญได้ว่า องค์กรสมัยใหม่ต้องสะสมทุนในรูปของมนุษย์ (human capital) ที่มีความรู้ความสามารถ (knowledged worker)[3] โทมัส เอช ดาเวนพอร์ต (Thomas H. Davenport) นักวิชาการที่ศึกษาวิจัยเรื่องทุนมนุษย์ ได้เน้นให้เห็นทิศทางการให้ความสำคัญกับการมองพนักงานหรือบุคลากรในองค์กรสมัยใหม่เสมือนหนึ่งผู้ลงทุนที่มีอิสระในการตัดสินใจลงทุนความรู้ ความสามารถ และพลังการสร้างสรรค์ให้แก่องค์กร เมื่อเขาเหล่านั้นตระหนักถึงสิ่งที่องค์กรจะคืนมูลค่าให้แก่เขา[4] การเปลี่ยนแปลงเป็นความท้าทายที่ผู้นำองค์กรในโลกปัจจุบันต้องเผชิญโดยไม่อาจปฏิเสธได้ ชาร์ล ดาร์วิน (Charles Darwin) ได้เคยพูดไว้ว่า ไม่ใช่ผู้ที่แข็งแรงที่สุดของเผ่าพันธุ์ที่จะอยู่รอด หรือผู้ที่ฉลาดที่สุด ทว่าเป็นผู้ที่ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้มากที่สุดต่างหากที่จะอยู่รอดได้[5] เพดเลอร์ (Pedler) นักบริหารและนักวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรตระหนักว่า ภายในองค์กรแต่ละแห่งยังคงมีสมรรถภาพแฝงที่เราไม่รู้จัก สามารถพัฒนาออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขอเพียงเราสามารถปรับเปลี่ยนตนเองและเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินงานร่วมกันได้ องค์กรจะเข้าถึงพลังแห่งการสร้างสรรค์เหล่านั้นได้[6] สรุปได้ว่า การดำเนินงานในองค์กรล้วนแล้วแต่ต้องอาศัยความตื่นตัว ศึกษา เรียนรู้เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนา และเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในมิติเชิงความรู้ ความสามารถ วิสัยทัศน์ และมีศักยภาพที่จะเรียนรู้เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลง องค์กรที่มีสมรรถนะด้านการยกระดับความรู้ความสามารถของปัจเจกบุคคล ทีมงาน จะสะท้อนออกมาในรูปขององค์กรแห่งการเรียนรู้ พฤติกรรมเช่นนี้มิได้เกิดขึ้นเฉพาะในแวดวงขององค์กรทางธุรกิจ เช่น องค์กรด้านอุตสาหกรรมการผลิต การบริการ หรือ บริษัทการค้าเท่านั้น หากยังรวมไปถึงโรงเรียน สถานศึกษา สถานพยาบาล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[3]Peter F. Drucker, ตามรอยนักบริหารมืออาชีพ, แปลและเรียบเรียงโดย ชื่นจิตต์ แจ้งเจนกิจ (กรุงเทพฯ: เอ อาร์ บิสสิเนส เพรส, 2542), 211-233.

[4]Thomas H. Davenport, ทุนมนุษย์, แปลและเรียบเรียงโดย ศิระ โอภาสพงษ์ (กรุงเทพฯ: เอ อาร์ บิสสิเนส เพรส, 2543),1-10.

[5]Charles Darwin, อ้างถึงใน วารินทร์ สินสูงสุด และ วันทิพย์ สินสูงสุด, ชุดฝึกอบรม ISO 9001 ระบบบริหารคุณภาพการศึกษา (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วันทิพย์, 2543), 20.

[6]Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell, The Learning Company: a Strategy for Sustainable Development, 2nd ed. (London: McGraw-Hill Company, 1997), 3.

แม้กระทั่งองค์กรทางการเมือง เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่ต่างต้องประสบปัญหาด้านการแข่งขัน ด้านประสิทธิภาพของผู้นำและผู้บริหารงานที่ด้อยลง ด้านบุคลากรและทีมงานที่ขาดความพร้อม ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ แรงจูงใจ และความผูกพันที่มีต่อองค์กร ด้านทรัพยากรที่ส่งเสริมความเข้มแข็งในการดำเนินกิจการ เช่น เงินทุน เครื่องมือ อุปกรณ์สำนักงาน ระบบสารสนเทศและข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น

ปัจจุบันบทความของสถาบันการศึกษา องค์กรทางธุรกิจได้เผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับแนวทางการบริหารการบริหารองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ข้อมูลเหล่านั้นได้สะท้อนให้เห็นว่าบุคคลที่ทำงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น มักจะเป็นผู้ที่พร้อมทุ่มเทแรงกาย แรงใจให้กับงานมุ่งมั่นต่อการบรรลุถึงศักยภาพที่มีในตน รู้จักการร่วมสานวิสัยทัศน์อันเป็นเป้าหมายไปพร้อมกับเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้ที่มีรูปแบบทางความคิดที่ชัดเจนในการดำเนินชีวิตไปสู่วิถีแห่งความเป็นเลิศในตน เป็นบุคคลที่กำหนดเป้าหมายส่วนตนให้เดินควบคู่ไปกับภารกิจขององค์กร หากมองในมิติขององค์กร การบริหารองค์กรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การหลอมรวมปัจเจกบุคคลให้เป็นระบบหนึ่งขององค์รวม เป็นระบบที่สามารถทำงานได้จากพลังที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ และกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงกันและกัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

องค์กรทางการศึกษาเป็นองค์กรทางสังคมที่มีบทบาทในการสร้างทุนทางปัญญาให้แก่มนุษย์ การศึกษาเป็นส่วนสำคัญที่กระตุ้นส่งเสริมให้มนุษย์แสดงศักยภาพของแต่ละบุคคลออกมาทำให้มนุษย์เรียนรู้ที่จะคิดเป็น ทำเป็น รู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา รู้จักการเลือกสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและสิ่งดีงามให้แก่ชีวิต ความสำเร็จของการศึกษา คือ การยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของบุคคล ขณะเดียวกันสามารถทำให้บุคคลรู้จักนำความรู้ ความสามารถที่ตนมีมาประยุกต์เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนาผู้อื่น ซึ่งนับเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศ เป้าหมายเหล่านี้จะเกิดเป็นรูปธรรมได้นั้น ต้องมีการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาทั้งผู้เรียน ผู้สอนและผู้บริหารรวมทั้งการพัฒนาชุมชนซึ่งถือเป็นระบบย่อยที่ไม่อาจแยกออกได้จากระบบการศึกษาได้การพัฒนาในลักษณะที่จะช่วยให้องค์กรรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและขยายขอบเขตสมรรถภาพของเยาวชน หรือผู้เรียนได้คือเสริมสร้างสถานศึกษานั้นให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ภูมิหลัง

การศึกษาองค์กรตามหลักทฤษฎีว่าด้วยระบบสังคมทำให้เราเข้าใจว่า ประเทศ หรือชนชาติหนึ่งเกิดขึ้นด้วยโครงสร้างของระบบสำคัญๆ ได้แก่ ระบบเศรษฐกิจ ระบบการเมือง ระบบการศึกษาและวัฒนธรรม แต่ละระบบมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างแยกกันไม่ได้ เมื่อระบบ

หนึ่งระบบใดเกิดการเปลี่ยนแปลงย่อมส่งผลกระทบถึงระบบอีกระบบหนึ่ง ความเจริญรุ่งเรืองหรือความเสื่อมสลายของสังคมใดๆ เป็นเสมือนภาพสะท้อนของความเจริญหรือล้มเหลวของระบบย่อยอันเป็นองค์ประกอบของสังคมนั้นๆ ด้วย แนวความคิดดังกล่าว เราจึงมองว่าวิกฤตที่เกิดขึ้นกับประเทศไทย ความล้มเหลวทางเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม ส่วนหนึ่งมีผลมาจากระบบการศึกษาที่บกพร่อง

ระบบการศึกษาที่ถือว่าเป็นรากแก้วแห่งปัญญา เป็นระบบที่ทุกประเทศในโลกให้ความสำคัญมากที่สุดระบบหนึ่ง เพราะเป็นระบบสังคมที่ช่วยพัฒนาคนให้มีความรู้ ส่งเสริมความสามารถและทักษะ รวมถึงการมีค่านิยมที่ดีในการใช้ชีวิต แต่จากวิกฤตการณ์ความตกต่ำทางเศรษฐกิจสืบเนื่องเป็นเวลานาน และยังไม่เห็นแนวโน้มที่ดีขึ้น สภาพทางสังคมยังคงฟ้องให้เห็นความเสื่อมทางศีลธรรม จรรยา วัฒนธรรมและค่านิยมแบบไทยๆ ที่นับวันจะสูญสลายไปโดยมีวัฒนธรรมแบบบริโภคนิยมจากโลกตะวันตกเข้ามาแทนที่[7] วิกฤตทางการเมืองที่สั่งสมมานานจนประชาชนขาดความศรัทธาผู้นำประเทศ เหล่านี้ล้วนเป็นผลมาจากปัญหารากหญ้าด้านการศึกษาเป็นสำคัญ จากการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ในปี พ.ศ. 2542 ในเรื่องสมรรถภาพของการศึกษาไทยเมื่อเปรียบเทียบกับสมรรถภาพการศึกษาของชาติอื่นๆ พบว่า ประชากรไทยอายุ 15 ปีขึ้นไป เกือบร้อยละ 70 มีการศึกษาอยู่ในระดับประถมศึกษา และต่ำกว่า สำหรับประชากรไทยที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายขึ้นไปนั้น เป็นประชากรกลุ่มอายุ 25-34 ปีมากที่สุดคือร้อยละ 23 รองลงมาได้แก่กลุ่มอายุ 35-44 ปีร้อยละ 17 กลุ่มอายุ 45-54 ปีร้อยละเก้า และกลุ่มอายุ 55-64 ปี ร้อยละห้า เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศต่างๆ ในภูมิภาคเอเชียและภูมิภาคอื่นๆ พบว่าประเทศไทยมีประชากรที่จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายขึ้นไปต่ำกว่าประเทศอื่นๆ ในทุกกลุ่มอายุ นอกจากนี้ ในปี 2542 ยังพบว่า กว่าครึ่งของเด็กและเยาวชนในกลุ่มอายุ 13-24 ปี ไม่ได้อยู่ในระบบการศึกษา มองในแง่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ เมื่อพิจารณาจากผลการแข่งขันโอลิมปิกวิชาการในช่วงปี 2539-2543 พบว่า ในภาพรวม ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ต่ำกว่า จีน ไต้หวัน เกาหลี และเวียดนามมาโดยตลอด[8] จากการศึกษา วิเคราะห์ของนักวิชาการ นักการศึกษา ผู้นำ ผู้บริหาร ส่วนใหญ่ ลงความเห็นว่าระบบการศึกษาที่ขาดประสิทธิภาพนั้น อยู่ที่ระบบการศึกษาที่เป็นทางการ หรือระบบโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[7]เอกวิทย์ ณ ถลาง, “ผู้ร่วมขบวนปฏิรูปการศึกษาโปรดฟังทางนี้,” ใน ปฏิวัติการศึกษาไทย (กรุงเทพฯ: โครงการวิถีทรรศน์, 2542), 16-19.

[8]เพ็ญจันทร์ นครอินทร์, สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีโลก พ.ศ. 2543 (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544), 7-9.

ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาในระบบ ตามรายงานการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2541 ได้แบ่งปัญหาออกเป็นสามด้านใหญ่ๆ ได้แก่ (1) ปัญหาด้านหลักสูตร ซึ่งมีประเด็นการเน้นเนื้อหามากกว่ากระบวนการ ประเด็นการเน้นการท่องจำมากกว่าเน้นให้ผู้เรียนใช้ความคิด และประเด็นการเน้นหลักสูตรรายวิชามากกว่าหลักสูตรบูรณาการ (2) ปัญหาด้านการเรียนการสอนที่เน้นครูเป็นศูนย์กลางมากกว่าการเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง และ (3) ปัญหาคุณภาพครู เมื่อปัญหาทั้งสามนี้ยังคงไม่ได้รับการแก้ไข การคาดหวังให้การศึกษาไทยมีคุณภาพย่อมเป็นไปไม่ได้[9]

สมมติฐานหนึ่งที่ทำให้ระบบการศึกษา มีสภาพเสมือนคนไข้ที่มีอาการทรงๆ ทรุดๆ ไม่ว่ายาขนานใดก็ไม่อาจทำให้หายขาดจากโรคเรื้อรังได้ คือ วิวัฒนาการของระบบโรงเรียนซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากฐานความคิดแบบยุคอุตสาหกรรม (industrial age) ประมาณช่วงศตวรรษที่ 19 แนวคิดของการผลิตและการบริหารเชิงอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นทางซีกโลกตะวันตก ที่เน้นการผลิตให้ได้ปริมาณมากและให้มีคุณภาพสินค้าตรงตามมาตรฐานที่มีอยู่ พร้อมๆ กับเน้นกระบวนการหนึ่งเดียวที่ได้รับการพิสูจน์และทดลองแล้วว่าก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด (one-size fits all) โดยอาศัยการควบคุม จากสมมติฐานดังกล่าวปีเตอร์ เซนจิ (Peter Senge) ได้สรุปให้เห็นลักษณะของระบบโรงเรียนที่ได้รับการครอบงำจากสังคมอุตสาหกรรมดังนี้ คือ (1) กิจการโรงเรียนดำเนินงานโดยผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ ผู้ถือการควบคุมเป็นสำคัญ (schools are run by specialists who maintain control) (2) ความรู้ประกอบด้วยส่วนย่อยๆ (knowledge is inherently fragmented) (3) สิ่งที่สื่อสารจากระบบโรงเรียน คือ ความจริง (schools communicate “the truth”) (4) การเรียนรู้เป็นเรื่องของปัจเจกบุคคลและการแข่งขันก่อให้เกิดการเรียนรู้ (learning is primarily individualistic and competition accelerates learning) นอกจากนี้ยังมีค่านิยมทางสังคมซึ่งฝังแน่นในระบบการศึกษามาจนถึงปัจจุบัน ได้แก่ (1) เด็กมีความบกพร่องและโรงเรียนสามารถแก้ไขได้ (children are deficient and school can fix them) (2) การเรียนรู้เกิดขึ้นที่ศีรษะ ไม่ใช่จากร่างกายในลักษณะองค์รวม (learning takes place in the head, not in the body as a whole) (3) เด็กทุกคนควรเรียนรู้ในมาตรฐานเดียวกัน (everyone learns, or should learns in the same way) (4) การเรียนรู้เกิดขึ้นได้เฉพาะในห้องเรียน ไม่ใช่จากโลกภายนอก (learning takes place in the classroom, not the whole) (5) เด็กแบ่งได้เป็นเด็กฉลาดและเด็กโง่ (there are smart kids

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[9]ธวัชชัย ชัยจิรฉายากุล, ร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ... ประเด็นระบบการศึกษา (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541), 50-59.

and dumb kids)[10] เราพบความสอดคล้องระหว่างข้อสมมติฐานดังกล่าวกับงานศึกษาของชัยอนันต์ สมุทวนิช ที่ได้เขียนถึงอุปสรรคและข้อจำกัดของระบบการศึกษาในปัจจุบันในทำนองเดียวกันว่า ระบบการศึกษามีการจัดแยกเป็นระดับต่างๆ และแยกชั้นเรียนตามอายุ ไม่มีการคละเด็ก แม้แต่การสอนกิจกรรม เช่น ดนตรี กีฬา มีการใช้หลักสูตรและตำราพื้นฐานเดียวกันทั้งประเทศแม้จะมีความยืดหยุ่น แต่ยังคงลักษณะรวมศูนย์ มีการจัดแบ่งเวลาโดยอาศัยตารางการสอนรายวิชาสลับกันไป มีการวัดและประเมินผลโดยเน้นการสอบด้านวิชาที่เป็นตัวความรู้มากกว่าที่จะนำทักษะการรู้และทักษะชีวิตมาพิจารณาด้วย เป็นระบบปิรามิดที่มุ่งสู่การคัดบุคคลน้อยลงเพื่อเข้าสู่ขั้นสูงของการศึกษา การจัดแบ่งตัวความรู้มีการกระจายตัว ขาดการเชื่อมโยงและบูรณาการเน้นกระบวนการสอนแบบสั่งมากจนเกินไป[11] เป็นต้น ผลพวงของแนวความคิดการผลิตผู้เรียนที่ถูกครอบงำด้วยการบริหารเชิงอุตสาหกรรม ทำให้ผู้เรียนซึ่งส่วนใหญ่เป็นเยาวชนของชาติ ขาดความคิดสร้างสรรค์ ถูกจำกัดสิทธิที่จะได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน ขาดโอกาสในการแสวงหาความรู้ตามความถนัด ขาดแรงจูงใจและค่านิยมที่จะบรรลุความสำเร็จตามความต้องการที่แท้จริงของตน และในที่สุด ผลเสียหายร้ายแรงย่อมตกอยู่กับระบบสังคมตั้งแต่ครอบครัว ชุมชน และประเทศชาติโดยส่วนรวม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ทุกวันนี้เราอยู่ในสังคมยุคที่มีความรู้เป็นตัวกำหนดการเปลี่ยนแปลง เป็นยุคสมัยของข้อมูลข่าวสาร ส่งผลให้ประเทศต่างๆ ในโลกพยายามสร้างประสิทธิภาพให้กับการบริหารจัดการองค์กรให้มากที่สุด แนวคิดของการบริหารจัดการองค์กรที่ถือว่าได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในศตวรรษที่ 21 ได้รับการจุดประกายจากแนวความคิดของดรักเกอร์ (Drucker) เป็นศาสตร์ว่าด้วยกิจกรรมของมนุษย์ ผู้บริหารมีบทบาท และหน้าที่รับผิดชอบต่อการเติบโตขององค์กรและต่อสมาชิกในองค์กรทุกคน[12] ดรักเกอร์ (Drucker) ชี้ให้เห็นว่า องค์กรในศตวรรษที่ 21 นี้ต้องมีการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น บทบาทที่สำคัญขององค์กรในยุคนี้ คือการเติมวิชาความรู้เข้าไปในงานที่ทำ เพราะปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ วิทยาการใหม่ๆ ที่เป็นนวัตกรรม เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของพนักงาน

---

[10]Peter M. Senge, Schools That Learn (New York: Doubleday Dell Publishing Group Inc., 2000), 35-48,

[11]ชัยอนันต์ สมุทวนิช, ปฏิวัติการศึกษาไทย (กรุงเทพฯ: โครงการวิถีทรรศน์, 2542), 33-34.

[12]Peter F. Drucker, Management Book Brief (กรุงเทพฯ: บริษัท สื่อดี, ม.ป.ป.), 40-41.

และ ทฤษฎีใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้ของมนุษย์ เมื่อมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเช่นนี้ จึงต้องมีแนวทางการปฏิบัติสำหรับการพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง แนวทางปฏิบัติที่ดรักเกอร์ (Pdter Drucker) สรุปไว้มีดังนี้ คือ (1) การรู้จักปรับปรุงในทุกๆ สิ่งที่องค์กรของตนกำลังทำอยู่อย่างต่อเนื่อง (2) การเรียนรู้ที่จะนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ อีกทั้งสามารถประยุกต์และพัฒนาความรู้ใหม่ให้เกิดต่อยอดความสำเร็จที่มีอยู่แล้ว (3) การเรียนรู้ที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เป็นนวัตกรรมองค์กรต้องมีกระบวนการรวบรวมนวัตกรรมเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ[13] หลักการและวิธีการเพื่อสร้างประสิทธิภาพขององค์กรตามทัศนะของดรักเกอร์ (Peter Drucker) ได้เป็นที่สนใจและสอดคล้องกับแนวความคิดของนักทฤษฎีองค์กรอีกหลายท่าน หนึ่งในบรรดานักวิจัย นักวิชาการด้านสังคมศาสตร์ที่ศึกษาด้านพฤติกรรมองค์กร รวมถึงประสิทธิภาพขององค์กรมาโดยตลอด คือ คริส อาร์จีริส (Chris Argyris) ในช่วงทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา อาร์จีริส (Chris Argyris) มุ่งประเด็นความสนใจไปสู่สมรรถภาพ รวมถึงพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ จากการที่ได้ร่วมศึกษาวิจัยงานด้านการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรพร้อมๆ กับ โดนัลด์ ชอน (Donald Schön) อาร์จีริส และ ชอน ได้สรุปองค์ความรู้เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยการเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning) ซึ่งเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย โดยใช้ชื่อว่า การเรียนรู้แบบเชิงเดี่ยว-เชิงซ้อน (single-double loop learning) แนวคิดของทฤษฎีได้แบ่งการเรียนรู้ขององค์กรออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับการเรียนรู้เชิงเดี่ยว (single loop learning) คือการเรียนรู้ที่เน้นการตรวจสอบและแก้ไขความผิดพลาดเฉพาะที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยการนำตัวแปรประสิทธิภาพเข้าสู่กระบวนการแก้ไข เป็นลักษณะของการแก้ปัญหาในระยะสั้น ในขณะที่การเรียนรู้เชิงซ้อน (double-loop learning) เป็นการเรียนรู้พฤติกรรมขององค์กรที่อาศัยความเข้าใจเชิงระบบอย่างเป็นองค์รวม และสร้างวิธีการแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์เพื่อเป้าหมายในอนาคตว่าองค์กรควรจะมีทิศทางไปเช่นไร เป็นการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาในระยะยาว[14] ทฤษฎีดังกล่าวได้ถูกนำไปพัฒนาเนื้อหาสาระที่เป็นประโยชน์ต่อวงการบริหารจัดการ และได้รับการขยายผลไปสู่แนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ในระยะต่อมาแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับความสนใจ และมีการเผยแพร่องค์ความรู้อันเกิดจากการศึกษา ค้นคว้า และวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรทั้งหน่วย

---

[13]Peter F. Drucker, <u>ตามรอยนักบริหารมืออาชีพ</u>, แปลและเรียบเรียงโดย ชื่นจิตต์ แจ้งเจนกิจ (กรุงเทพฯ: เอ อาร์ บิสสิเนส เพรส, 2542), 211-233.

[14]Chris Argyris, Theories of Action, Double-Loop Learning and Organizational Learning [online], accessed 30 August 2000. Available from http://www.infed.org

งานที่เป็นองค์กรทางธุรกิจ และองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ปีเตอร์ เซนจิ (Peter Senge) เป็นผู้หนึ่งที่ทำงานวิจัยค้นหาแนวคิด ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างจริงจัง และได้ชื่อว่าเป็นผู้ที่เผยแพร่หลักการของทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่ภาคการปฏิบัติงานขององค์กรมากที่สุดในยุคนี้ เซนจิ (Peter Senge) เชื่อว่ามนุษย์มีศักยภาพในการเรียนรู้ แต่สิ่งที่ขัดขวางการเรียนรู้มักจะเกิดจากโครงสร้างขององค์กรเอง ในบางองค์กรมนุษย์ไม่มีเครื่องมือที่ถูกต้องและการแนะนำทางความคิดเพื่อนำไปสู่การแก้ไขเหตุการณ์ที่ต้องเผชิญ องค์กรใดที่ต้องการส่งเสริมการขยายขีดความสามารถในการสร้างอนาคตให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง องค์กรนั้นจะต้องเปลี่ยนแปลงวินัยของสมาชิกองค์กรของตนเองอย่างจริงจัง โดยเน้นความสำคัญไปที่ตัวแปรด้านแนวคิด และกระบวนการปฏิบัติงานซึ่งรู้จักกันโดยทั่วไปว่า วินัยห้าประการ (five disciplines) อันเป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ (1) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) (2) รูปแบบทางความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (mental models) (3) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (shared vision) (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และ (5) การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking)[15] ขณะเดียวกัน ในการศึกษาวิจัยเรื่องบริษัทแห่งการเรียนรู้ (the learning company project) ของนักวิชาการบริหาร 3 คน ได้แก่ ไมค์ เพดเลอร์ (Mike Pedler) จอห์น เบอร์กอยน์ (John Boygoyne) และทอม บอยเดลล์ (Tom Boydell) ได้พบว่าองค์กรที่ส่งเสริมและก่อให้เกิดการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนและสามารถเปลี่ยนแปลงตนเองและสภาพแวดล้อมขององค์กรได้ในระดับของจิตสำนึก องค์กรนั้นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง จากการค้นคว้าเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพดเลอร์และคณะ (Mike Pedler) ได้สรุปคุณลักษณะ ที่บ่งบอกความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสรุปเป็นองค์ประกอบ 11 ประการ ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ (adopt a learning approach to strategy) (2) การมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย (participative policy making) (3) ระบบสารสนเทศ (informating/ information systems) (4) งานด้านบัญชีและการควบคุมตรวจสอบ (formative accounting) (5) การแลกเปลี่ยนภายในตัวเอง (internal exchange/ client-server relationships) (6) การพลิกแพลงรางวัลตอบแทน (reward flexibility) (7) โครงสร้างที่จูงใจ (enabling structures) (8) บุคลากรเป็นผู้ตระเวนสอดส่องภายนอกองค์กร (boundary workers as environmental scanners) (9) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (company-to-company learning) (10) บรรยากาศการเรียนรู้ (learning climate) (11) โอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

[15]Peter M. Senge, The Learning Organization [online], accessed 25 August 2000. Available from http: //www.infed.org

(self-development opportunities for all)[16] กล่าวพอสรุปได้ว่า แนวคิดและแนวปฏิบัติต่างๆ ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ขององค์กรกับความเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมภายนอก องค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นการปรับตัวในเชิงรุก เพื่อมุ่งสู่อนาคตที่พึงประสงค์โดยผ่านการเรียนรู้ของบุคคลและทีมเป็นสำคัญ มีกลไกการบริหารจัดการองค์ความรู้ของบุคลากร เป็นเครื่องมือ และมีหลักของการบริหารเชิงระบบ การมีส่วนร่วม และที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่การเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคล ทีมงาน และองค์กร จากนั้น นำการเรียนรู้สู่การปฏิบัติจริง จึงจะเกิดเป็นคุณภาพที่มีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

โรงเรียนในฐานะองค์กรที่เป็นทางการ ทำหน้าที่ในการถ่ายทอดความรู้ มีแบบแผน มีระบบชั้นเรียน มีหลักสูตร มีกระบวนการปฏิบัติงาน และเป้าหมายร่วมกันของครูและบุคลากรในการสร้างผลสัมฤทธิ์ให้เกิดแก่ผู้เรียน ดังนั้น เมื่อเราพบว่าระบบการศึกษาที่เป็นอยู่ยังไม่อาจทำให้คนมีคุณภาพได้ตามต้องการ จึงเกิดการเรียกร้องของสังคมเพื่อต้องการให้การศึกษาเกิดประสิทธิ-ผล และมีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาคนในสังคมให้มีศักยภาพ (competencies) ก่อให้เกิดกระแสการปฏิรูปการศึกษาขึ้นทั่วทุกประเทศ ท่ามกลางเสียงสะท้อนของความเปลี่ยนแปลงด้านวิสัยทัศน์ของผู้นำทางการศึกษา การจัดโครงสร้างใหม่ และปรับปรุงระบบองค์กรทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ที่รัฐกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษาในการตัดสินใจเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ ให้ผู้ปฏิบัติจริงได้สร้างกระบวนการที่สามารถตอบสนองตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) การมีส่วนร่วมกันของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในการแสวงหาและแบ่งปันการเรียนรู้ เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิผลอย่างมืออาชีพ เหล่านี้ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ และแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลแนวความคิดของการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นกฎหมายการศึกษาไทยที่มีความมุ่งหมายและหลักการของแนวความคิดที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้เช่นกัน เนื่องจากมีการเน้นหลักการศึกษาแบบตลอดชีวิต (life-long learning) เน้นให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และที่สำคัญเน้นกระบวนการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง[17]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[16]Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell, The Learning Company: a Strategy for Sustainable Development, 2nd ed. (London: McGraw-Hill Company, 1997), 15-17.

[17]รุ่ง แก้วแดง, ปฏิวัติการศึกษาไทย, พิมพ์ครั้งที่ 9 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน, 2543), 8-9.

กระแสการปฏิรูปมิได้เกิดขึ้นเฉพาะในประเทศไทยเท่านั้น นักวิชาการ นักการศึกษาเกือบทุกประเทศต่างตระหนักดีถึงความสำคัญของระบบการศึกษา จากการวิจัยพบว่า แนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่เกิดขึ้นในต่างประเทศต่างดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา เน้นการปฏิรูปการศึกษาในระดับโรงเรียน (school-based management) มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการในเนื้อหาวิชา การเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและได้คุณภาพตามมาตรฐาน การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาของพ่อแม่ นักเรียนและชุมชน ประเทศออสเตรเลียปฏิรูปการศึกษาโดยมีหลักการสามขั้นตอน คือตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ การตรากฎหมายและการปฏิบัติตามกฎหมาย โดยต้องดำเนินการให้เป็นระบบครอบคลุมเรื่องที่สำคัญ และได้มีการรวมงานด้านการมีงานทำ การศึกษาวิจัย การฝึกอบรม และกิจการเยาวชนไว้ด้วยกัน เป้าหมายหลักเพื่อเป็น “ประชาชาติแห่งการทำงาน”

การศึกษาและฝึกอบรมในสถาบันการศึกษาทุกระดับและทุกประเภทจะมีระบบและกระบวนการประกันคุณภาพที่มีความเป็นสากล เป็นต้น แม้ว่างานขับเคลื่อนขบวนการปฏิรูปการศึกษาได้ดำเนินการมาเป็นเวลาพอประมาณ ผู้บริหารการศึกษาในระดับประเทศ หรือถึงหน่วยงานในทุกระดับจะเข้ามามีส่วนร่วมกันสร้างกลยุทธ์เพื่อให้ทิศทางของการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย หากผลจากการจัดอันดับความสามารถการแข่งขันของประเทศในภูมิภาคต่างๆ ประจำปี 2544 ของสถาบันการบริหารจัดการระหว่างประเทศ (International Institute for Management Development : IMD) พบว่า ประเทศไทยอยู่อันดับที่ 44 จาก 49 ประเทศ ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการปฏิรูปยังไม่บรรลุเป้าหมายในเชิงปฏิบัติ[18]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ขณะที่การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นหัวใจของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ความสำคัญของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาในกระบวนการปฏิรูประบบการศึกษากลับมิได้ลดน้อยลง ตรงกันข้าม ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษากลับมีบทบาทและหน้าที่มากขึ้นต่อการสร้างคุณภาพทางการศึกษา การตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่สำคัญยิ่งดังกล่าว ทำให้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในหมวดเจ็ดได้กำหนดให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและการพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมี

---

[18]สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ, ”มองการปฏิรูปการศึกษาต่างประเทศเพื่อปฏิรูปการศึกษาไทย,” <u>เส้นทางปฏิรูปการศึกษาไทย</u> 1,1 (มีนาคม 2542) : 2.

ความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง[19] ท่ามกลางภาวะวิกฤตของการศึกษา ปัญหาที่ถูกหยิบยกขึ้นมาถกเถียงกันอยู่ตลอดมา คือ ปัญหาที่เกี่ยวกับคุณภาพของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ผลสรุปจากการดำเนินในแผนการพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) พบว่า ครูบางส่วนมีความรู้ ความสามารถไม่เพียงพอกับการสอนในวิชาที่รับผิดชอบ การพัฒนาครูประจำการส่วนใหญ่ไม่ได้พิจารณาเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพการทำงานเป็นสำคัญ ในด้านมาตรฐานครู วิชาชีพครูยังไม่ได้รับการยอมรับให้ทัดเทียมวิชาชีพอื่น[20] นอกจากนี้ รุ่ง แก้วแดงได้สะท้อนปัญหาวิชาชีพครูเชิงคุณภาพไว้ว่า ครูขาดการพัฒนาตนเอง เนื่องจากการขาดโอกาส บ้างก็ไม่พยายามสร้างโอกาสให้กับตนเอง จึงทำให้ไม่สามารถก้าวทันวิทยาการการเรียนการสอน ครูขาดเสรีภาพทางวิชาการ ขาดการพัฒนาให้มีความคิดริเริ่ม และทำให้เกิดสภาพสอนไม่เป็น[21] สภาพเหล่านี้สอดคล้องกับการศึกษาปัญหาวิชาชีพครูของคาร์ล ดี กลิคแมน (Carl D. Glickman) พบว่า การทำงานของครูส่วนใหญ่เป็นลักษณะต่างคนต่างอยู่เพราะงานที่ทำมีลักษณะเป็นงานประจำ ครูส่วนใหญ่ไม่ค่อยได้รับการนิเทศ การพัฒนาวิชาชีพไม่เป็นไปตามขั้นตอนการพัฒนาครู สำหรับครูใหม่ต้องรับผิดชอบงานจำนวนมาก วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเทคนิคการสอนซึ่งกันและกันไม่ได้รับการส่งเสริม แม้กระทั่งการส่งเสริมให้ครูได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการสอน เกี่ยวกับนักเรียนก็พบได้ยาก[22] จากตัวอย่างข้อมูลปัญหาที่ยกมา พอที่จะชี้ให้เห็นว่าคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ในทางการศึกษายังไม่ได้รับการปรับปรุงพัฒนาเท่าที่ควร ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อระบบการศึกษาโดยตรง เนื่องจากคุณภาพการเรียนรู้ของเยาวชนเกิดจากครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ องค์กรยูเนสโกได้สรุปถึงบทบาทของครูในภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคมว่า

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

"ครูเป็นจักรกลสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะต้องมีขึ้นในโรงเรียน ในห้องเรียนทุกระดับชั้นและทุกประเภท ในระบบการศึกษาทั้งระบบ หากจะเร่งการเปลี่ยนแปลงข้างต้นนั้น ครูจะต้องช่วยและชี้แนะนักเรียนให้แสวงหาความรู้ ทั้งยังจะต้อง

---

[19]สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ม.ป.ท., 2542), 19-28.

[20]สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 พ.ศ. 2540-2544 (กรุงเทพฯ: อรรถพลการพิมพ์, 2539), 21-22.

[21]รุ่ง แก้วแดง, ปฏิวัติการศึกษาไทย (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน, 2543), 131-133.

[22]Carl D. Glickman and others, Supervision of Instruction : A Development Approach (Massachusette: Allyn and Bacon Inc., 1985), 11-23.

สอนนักเรียนให้ตระหนักในเอกลักษณ์ของตน มีขันติธรรม พร้อมที่จะรับความคิดเห็นของผู้อื่นและวัฒนธรรมอื่น สามารถศึกษาตลอดชีวิต และเผชิญอนาคตด้วยความเชื่อมั่น เมื่อมีการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการสอนอย่างกว้างขวาง สภาพการเป็นครูและลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนย่อมเปลี่ยนแปลงไป รัฐจำเป็นต้องดำเนินการวางนโยบายเพื่อให้ครูทั้งชายและหญิงรักอาชีพครูอย่างแท้จริงและจูงใจมิให้ละทิ้งอาชีพครูไปด้วย”[23]

ปัญหา

ปัจจุบันเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเกือบทุกประเภท ทุกระดับ โรงเรียนเอกชน กระจายอยู่ทั่วไป ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในกรุงเทพมหานครและในเมืองใหญ่ๆ จะเห็นได้ว่า เอกชนมีส่วนกระจายแบ่งเบาภาระในการจัดการศึกษาของรัฐอยู่ไม่น้อย ดังนั้นบทบาทของการศึกษาเอกชนนับวันจะทวีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ โดยเฉพาะในช่วงที่ประเทศไทยกำลังเร่งพัฒนาในทุกๆ ด้าน ดังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และที่คาดการณ์ว่าจะเป็นในอนาคต

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยนับเป็นการจัดการศึกษาโดยภาคเอกชน หลังจากมิชชันนารี ได้มีบทบาทเป็นผู้ริเริ่มในการจัดตั้งคริสตจักร สถาบันการศึกษา สถาบันการรักษาพยาบาลและอื่นๆ ในสังคมไทยมาเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 100 ปี มิชชั่นนารีจึงมอบงานทุกอย่างให้คนไทยรับผิดชอบดูแล โดยการก่อตั้งเป็นสภาคริสตจักรในประเทศไทย เมื่อปี ค.ศ. 1934 ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่จะรวบรวมคริสตศาสนิกชนเข้าด้วยกัน ให้มีความสัมพันธ์กัน[24] งานทางด้านการศึกษาเป็นพันธกิจหลักอีกด้านหนึ่งที่มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีหน้าที่รับผิดชอบและพัฒนาให้เจริญก้าวหน้า โดยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาบุคลากรของสถาบันการศึกษาต่างๆ เพื่อสร้างสถาบันการศึกษาให้เจริญก้าวหน้ามีคุณภาพ มีชื่อเสียง จากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทยพบว่า วิกฤตที่ทำให้โรงเรียนต้องประสบกับความไม่มีประสิทธิภาพเกิดจากหลายๆสาเหตุด้วยกัน ดังต่อไปนี้ คือ ประการที่หนึ่ง โรงเรียนขาดแคลนบุคลากรระดับบริหาร ที่มีความรู้ ความสามารถ อันเป็นผลมาจากการขาดการวางแผนพัฒนา

---

[23] รุ่ง แก้วแดง, ปฏิวัติการศึกษาไทย (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน, 2543), 1-12.

[24] นโยบายสภาคริสตจักรในประเทศไทยปี ค.ศ. 1995-1998, (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 1. (เอกสารอัดสำเนา)

บุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม การขาดเงินทุนสนับสนุนการศึกษาในระดับปริญญาโท และเอก ประการที่สอง คือ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทยขาดศึกษานิเทศก์ที่จะออกไปนิเทศการสอนให้กับครูทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ประการที่สาม โรงเรียนสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทยขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กหลายแห่งประสบปัญหาด้านขาดเงินทุนพัฒนาโรงเรียนทั้งในส่วนของการบริหาร จัดการ ส่วนของการบริหารการเงินและการบัญชี ส่วนของการบริหารวิชาการ และส่วนของการบริหารอาคารสถานที่ ทั้งหมดนี้อาจนำไปสู่การขาดมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดให้เป็นคุณภาพโดยรวม[25] ประการที่สี่ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทยประสบปัญหาการกู้เงินมาเพื่อการพัฒนาโรงเรียนฯ ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากโรงเรียนบางแห่งไม่ได้โอนที่ดินเข้ามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร จึงไม่สามารถใช้ที่ดินนั้นไปค้ำประกันเงินกู้ได้ นอกจากนี้ ที่ดินของบางโรงเรียนยังเป็นที่ดินเช่าจากที่อื่น เช่น ที่ดินราชพัสดุ หรือ กรมศาสนา เป็นต้น ทำให้ไม่อาจกู้เงินมาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพด้านต่างๆ ได้[26]

จากสภาพการต่างๆ ที่ได้กล่าวมานี้ ชี้ให้เห็นถึงภาวะที่ทำให้ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยลดลงอย่างเห็นได้ชัด อย่างไรก็ตาม ผลสรุปการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อการจัดทำแผนพันธกิจการศึกษาขั้นพื้นฐานปี 2543-2545 ของคณะกรรมการพันธกิจการศึกษา ชี้ให้เห็นว่า มูลนิธิสภาคริสตจักรแห่งประเทศไทยโดยสำนักงานพันธกิจการศึกษาซึ่งเป็นองค์กรที่กำกับดูแลด้านนโยบายส่งเสริมปรับปรุงการศึกษาของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร โดยมีเป้าหมายในการผลักดันให้โรงเรียนทุกโรงเข้าสู่ระบบประกันคุณภาพการศึกษาอันเป็นนโยบายของรัฐ ขณะเดียวกัน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับความพึงพอใจต่อคุณภาพของโรงเรียน สำหรับแนวทางการแก้ปัญหาและการหาทางป้องกันปัญหาในทางยุทธศาสตร์ คือ ต้องสร้างความเข้มแข็งให้ทุกโรงเรียนเป็นสถานศึกษาคุณภาพ เปิดโอกาสให้บุคคลากรจากทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ เน้นการพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบเบ็ดเสร็จ (school based management) ส่งเสริมความช่วยเหลือและความร่วมมือทุกรูปแบบระหว่างองค์กรและ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[25]สำนักงานพันธกิจการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย, แผนพัฒนาสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานพันธกิจการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรแห่งประเทศไทย ปีการศึกษา 2543-2545 (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 13.

[26]เกษม ตรีทอง, รายงานการดำเนินงานพันธกิจ, อ้างถึงใน วลัญชร อดิพัฒน์, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542),13.

สถาบันในสังกัดสำนักงานพันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยให้มีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียนอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง[27]

การเรียกร้องให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพของระบบการศึกษา ทำให้ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนรวมถึงบุคลากรทางการศึกษาต่างพากันหาแนวทางในการปรับปรุงความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมถึงวิสัยทัศน์ในเส้นทางของงานด้านการศึกษาอย่างเข้มข้น ท่ามกลางการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดของโรงเรียนสิ่งที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ ไม่ว่า กระบวนการบริหาร กระบวนการนิเทศการศึกษา รวมทั้งกระบวนการเรียนการสอน ล้วนต้องมีคุณภาพเพื่อความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งมวล ศักยภาพที่มีพลังเชิงสร้างสรรค์เกิดจากการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร และสามารถนำเอาสิ่งที่เรียนรู้ไปพัฒนาองค์กรเป็นหัวใจสำคัญต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดคุณภาพ รวมถึงการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงพัฒนาตามกระแสการเปลี่ยนแปลง ด้วยความเชื่อที่ว่าสมาชิกขององค์กรแต่ละคนมีศักยภาพอยู่ในตนเอง จะก่อให้เกิดการเสริมสร้างแนวทางการเรียนรู้ให้แก่องค์กรและผู้คนในองค์กรทั้งทีมงาน และปัจเจกบุคคล เพื่อแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ ความคิดเห็นบนพื้นฐานการทำงานเชิงระบบ เนื่องจากความสำคัญดังกล่าวมานี้ ผู้วิจัยจึงเห็นความจำเป็นที่จะดำเนินการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

[27] แผนพัฒนาสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานพันธกิจการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรแห่งประเทศไทย ปีการศึกษา 2543-2545 (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 4-16.

เพื่อศึกษาสถานภาพของคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย และแนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวเด่นชัด และเป็นเรื่องที่ยังไม่ได้รับการศึกษารายละเอียดด้านนี้มาก่อน

จากปัญหาที่ได้กล่าวมานี้ ผู้วิจัยพบว่าโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรแห่งประเทศไทยภายใต้การดูแลของสำนักงานพันธกิจการศึกษาสะท้อนให้เห็นประเด็นความสำคัญของการบริหารจัดการที่เน้นประสิทธิภาพของพัฒนาองค์กรซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเสริมสร้างสมรรถภาพให้เกิดขึ้นกับองค์กรให้สามารถเรียนรู้ พัฒนาความรู้ ทักษะและวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรเป็นกลไกหลัก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาองค์ประกอบของสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงศึกษาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้หลักการของความมีวินัยจากโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิสภาคริสจักรแห่งประเทศไทย

ประพจน์ปัญหา

จากการศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่า การดำเนินงานในระบบไม่อาจพัฒนาองค์กรได้ตามเป้าประสงค์ เพราะขาดปัจจัยนำเข้าที่สำคัญถึง สองประการด้วยกันคือ หนึ่งขาดเงินทุน สองขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ หากองค์กรยังไม่แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสถานการณ์การแข่งขันของสถานศึกษาที่รุนแรงขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้น ประพจน์ปัญหาของงานวิจัยคือ การบริหารจัดการของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศ ประสบปัญหาด้านการพัฒนาองค์กรทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร เพราะขาดแนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากประพจน์ปัญหา และความสำคัญของงานวิจัยที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อทำความเข้าใจกับระดับคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในภาพรวม

2. เพื่อแสดงให้เห็นแนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ภายใต้หลักการของความมีวินัย

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยตามที่ได้กำหนดไว้ข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของงานวิจัยดังนี้ คือ

1. คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับใด

2. แนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนภายใต้หลักการของความมีวินัยเป็นอย่างไร

ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ปัจจุบันแนวทางการบริหารงานองค์กรให้ประสบความสำเร็จจะดำเนินงานตามกรอบทฤษฎีเชิงระบบเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจเชิงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในแต่ละระบบได้อย่างมีเอกภาพ คาสต์และโรเซ็นวิก (Kast & Rosenzweig, 1972) ได้นำเสนอความคิดว่าด้วยระบบ ว่าระบบหนึ่งๆ ประกอบด้วย (1) ปัจจัยนำเข้า (input) หมายถึง ทรัพยากรต่างๆ เช่น คน วัสดุอุปกรณ์ เงิน ข้อมูลข่าวสาร ที่จำเป็นต่อการผลิต หรือการให้บริการ (2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformation process) อันเป็นเรื่องของศักยภาพทางการบริหารรวมถึงเทคโนโลยีทางการบริหารต่างๆ (3) ปัจจัยนำออก (output) ซึ่งสามารถเป็นได้ตั้งแต่ ผลผลิต (products) การให้บริการ (services) (4) การย้อนกลับของข้อมูล (feedback) ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ และสถานะที่เกี่ยวพันกับสภาพแวดล้อม[28] องค์ประกอบทั้งสาม สามารถนำมาอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งเราเรียกกันว่า ระบบ ทองอินทร์ วงศ์โสธร ได้ศึกษาโรงเรียนในฐานะองค์กรที่มีรูปแบบเชิงระบบ ที่รับเอาตัวป้อน ผ่านกระบวนการแปรสภาพ และก่อให้เกิดผลผลิต ตัวป้อน (input) ของโรงเรียนได้แก่ (1) ทรัพยากรมนุษย์ เช่น ครู นักเรียน ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่อื่นๆ (2) ทรัพยากรวัตถุ เช่น ที่ดิน อาคาร วัสดุ ครุภัณฑ์ (3) ทรัพยากรการเงิน เช่น งบประมาณ เงินบำรุงการศึกษา เงินบริจาค (4) สารสนเทศ เช่นความคิดเห็นของครูและผู้ปกครอง รายงานต่างๆ เกี่ยวกับโรงเรียน เป็นต้น กระบวนการ (process) ในโรงเรียน หรือสถานศึกษา หมายถึงระบบการปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์กรประกอบด้วย (1) กระบวนการเรียนการสอนประกอบด้วยการจัดหลักสูตร การจัดกิจกรรมเสริมสร้างหลักสูตร วิธีการสอนและการวัดผล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

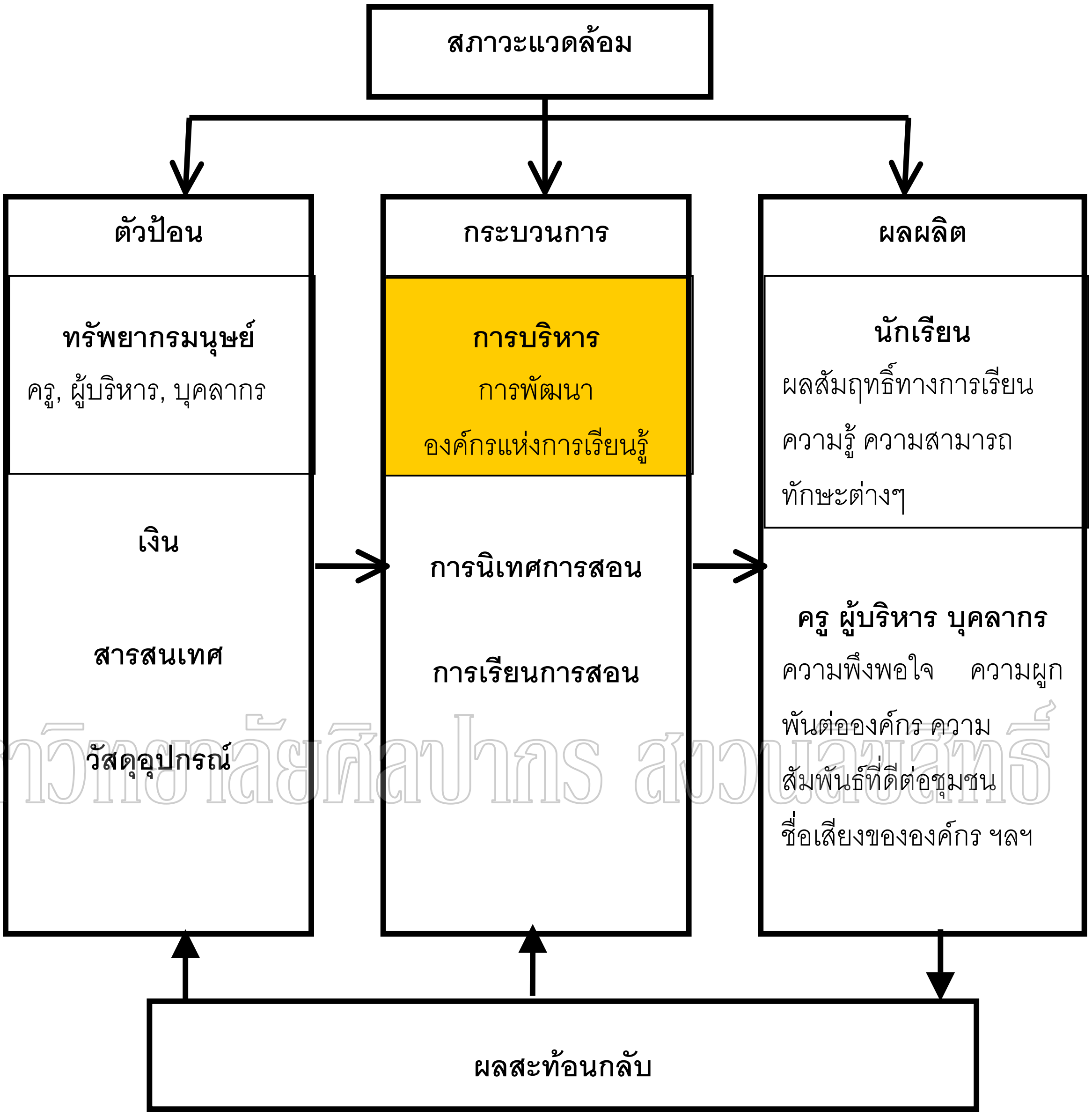
---

[28]Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, <u>Organizational and Management: A system Approach</u> (Pensylvania: International Edition, 1972), อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, <u>การบริหาร : หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา</u> (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพยวิสุทธิ์, 2542), 24-25.

(2) กระบวนการนิเทศการสอน เช่น การวางแผน ให้ความรู้ลงมือปฏิบัติ การเสริมแรง การประเมินผล (3) กระบวนการบริหาร เช่นการวางแผน การตัดสินใจ การจูงใจ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร การจัดงบประมาณ เป็นต้น เมื่อตัวป้อนได้ผ่านกระบวนการ ซึ่งก่อให้เกิดเป็นผลผลิต ผลผลิตของโรงเรียนประกอบด้วย (1) ผลผลิตเกี่ยวกับนักเรียน เช่นความรู้ เจตคติ ทักษะ พัฒนาการ การสำเร็จการศึกษา (2) ผลผลิตเกี่ยวกับครู เช่น ความพึงพอใจของครู พัฒนาการของครู การลา-การขาด การขอย้ายออก (3) ผลผลิตอื่นๆ เช่น นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ ความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นต้น[29] เมื่อนำแนวคิดเชิงระบบมาประยุกต์เป็นกรอบของการศึกษา ทำให้พบความสัมพันธ์ของระบบย่อยที่ทำหน้าที่ เชื่อมต่อ สอดประสาน ซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังส่งผลต่อกันและกันได้ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงตั้งกรอบแนวคิดของงานวิจัยว่า เมื่อทรัพยากรมนุษย์ อันได้แก่ ครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งถือเป็นหนึ่งในสี่ตัวป้อนตามแนวคิดเชิงระบบของโรงเรียน เข้าสู่ระบบ ผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลง กระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการนิเทศ ผลที่ได้รับคือ ผลผลิตของระบบ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เช่น ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะต่างๆ หรือปริมาณของนักเรียนที่สอบผ่านการวัดผล ประสิทธิภาพของครู ผู้บริหาร บุคลากรอื่นๆ ความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์กร หรือ ความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน ชื่อเสียงขององค์กรและอื่นๆ อีกมากมาย ดังแสดงไว้ในแผนภูมิที่ 1

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

[29]ทองอินทร์ วงศ์โสธร, ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 3 (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536), 161-162.



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, Organizational and Management, A System Approach (Pensylvania: International Edition, 1972), อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, การบริหาร: หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพยวิสุทธิ์, 2542), 24-25.

: ทองอินทร์ วงศ์โสธร, ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 3 (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536), 161-162.

การศึกษาสภาพและแนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพภายใต้หลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ศึกษาโรงเรียนภายใต้ขอบข่ายการทำงานของทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยคาดหวังว่าบุคลากรสามารถขยายขีดความสามารถโดยมีการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์เพื่อเข้าถึงความสำเร็จทั้งในส่วนตนและส่วนขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ขอบข่ายทางทฤษฎีที่นำมาใช้เป็นของ ปีเตอร์ เซนจิ ที่ศึกษาเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เซนจิให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์กรซึ่งมีสมาชิกที่ขยายศักยภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างสรรค์ผลลัพธ์ที่องค์กรปรารถนา เป็นองค์กรที่มีรูปแบบทางความคิดใหม่ๆ และสามารถแตกแยกไปได้ เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาของส่วนรวมที่ไม่จำกัดขอบเขต และเป็นองค์กรที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อความเป็นองค์รวม ดังนั้น การศึกษาเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงต้องอาศัยการศึกษาทฤษฎีการคิดอย่างเป็นระบบหรือทฤษฎีเชิงระบบ หรือทฤษฎีพลวัตของระบบ ทำให้เข้าใจว่าองค์กรเป็นระบบใหญ่ระบบหนึ่งซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยอีกมากมาย ซึ่งกระบวนการต่างๆ ของแต่ละระบบจะมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นองค์รวม เป็นพื้นฐานของการทำความเข้าใจเรื่องการเรียนรู้ในองค์กร และ ตัวแปรสำคัญที่เซนจิให้ความสำคัญ คือ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ รูปแบบทางความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง การสร้างและสานวิสัยทัศน์ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ การปฏิบัติด้วยวินัยทั้งห้าประการนี้จะส่งผลให้องค์กรประสบความมุ่งหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

นอกจากนี้ในงานวิจัยยังได้ประยุกต์แนวความคิดเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดของ เพดเลอร์ และคณะ ซึ่งเน้นไปในเรื่องการเรียนรู้ไม่ได้เกิดจากการพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรมเท่านั้น แต่จะเกิดขึ้นอันเป็นผลมาจากการเรียนรู้ในทุกระดับ ตั้งแต่ ปัจเจกบุคคล ทีมงาน และองค์กร ซึ่งสัมพันธ์กันเป็นองค์รวม องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนและทำให้เกิดการแปรเปลี่ยนสภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง การสร้างเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดของเพดเลอร์และคณะ มีรูปแบบที่เป็นวงจร เริ่มจากการการมีนโยบาย หรือยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ จากนั้นศึกษาสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากคุณลักษณะ 11 ประการ อันได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ (adopt a learning approach to strategy) (2) การมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย (participative policy making) (3) ระบบสารสนเทศ (informating/ information system) (4) งานด้านบัญชีและการควบคุมตรวจสอบ (formative accounting) (5) การแลกเปลี่ยนภายในกันเอง (internal exchange/ client-server relationships) (6) การพลิกแพลงรางวัลตอบแทน (reward flexibility) (7) โครงสร้างที่จูงใจ (enabling structures) (8) บุคลากรเป็นผู้ตระเวนสอดส่องภายนอกองค์กร (boundary workers as environmental scanner) (9) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (company to company

learning) (10) บรรยากาศการเรียนรู้ (learning climate) (11) การเปิดโอกาสแห่งการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคน (self-development opportunities) จากนั้น นำแนวความคิดทั้ง 11 ประการนี้ไปปรับใช้ในองค์กร เพื่อการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเมื่อได้ผลอย่างไร นำผลลัพธ์ที่ได้มาสะท้อนเพื่อสร้างการเรียนรู้ในวงจรต่อไป

อย่างไรก็ตามทั้งแนวคิดทางทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ของทั้ง เซนจิ และ เพดเลอร์ ล้วนมีการพัฒนามาจากทฤษฎีการเรียนรู้เชิงองค์กร ของ คริส อาร์จีริส และโดนัลด์ ชอน ที่ศึกษาเรื่องการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นใน สองระดับคือ หนึ่ง การเรียนรู้แบบเชิงเดี่ยว (single-loop learning) เป็นการเรียนรู้ในระดับต่ำ เน้นที่การตรวจสอบ และแก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยการพิจารณาจากกระบวนการทำงานว่าอะไรที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ จากนั้นหาทางแก้ไขสิ่งที่ผิดพลาดนั้น ส่วนการเรียนรู้ในอีกระดับหนึ่ง คือการเรียนรู้แบบเชิงซ้อน (double-loop learning) เป็นการเรียนรู้ที่อาศัยความเข้าใจเชิงนิเวศวิทยา หรือการมองสิ่งทุกต่างๆ อย่างเป็นระบบองค์รวม เป็นการมองไปที่อนาคต ว่าองค์กรต้องการเป้าหมายอะไร จากนั้นจึงเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรใหม่ เป็นการเรียนรู้ในระดับลึก

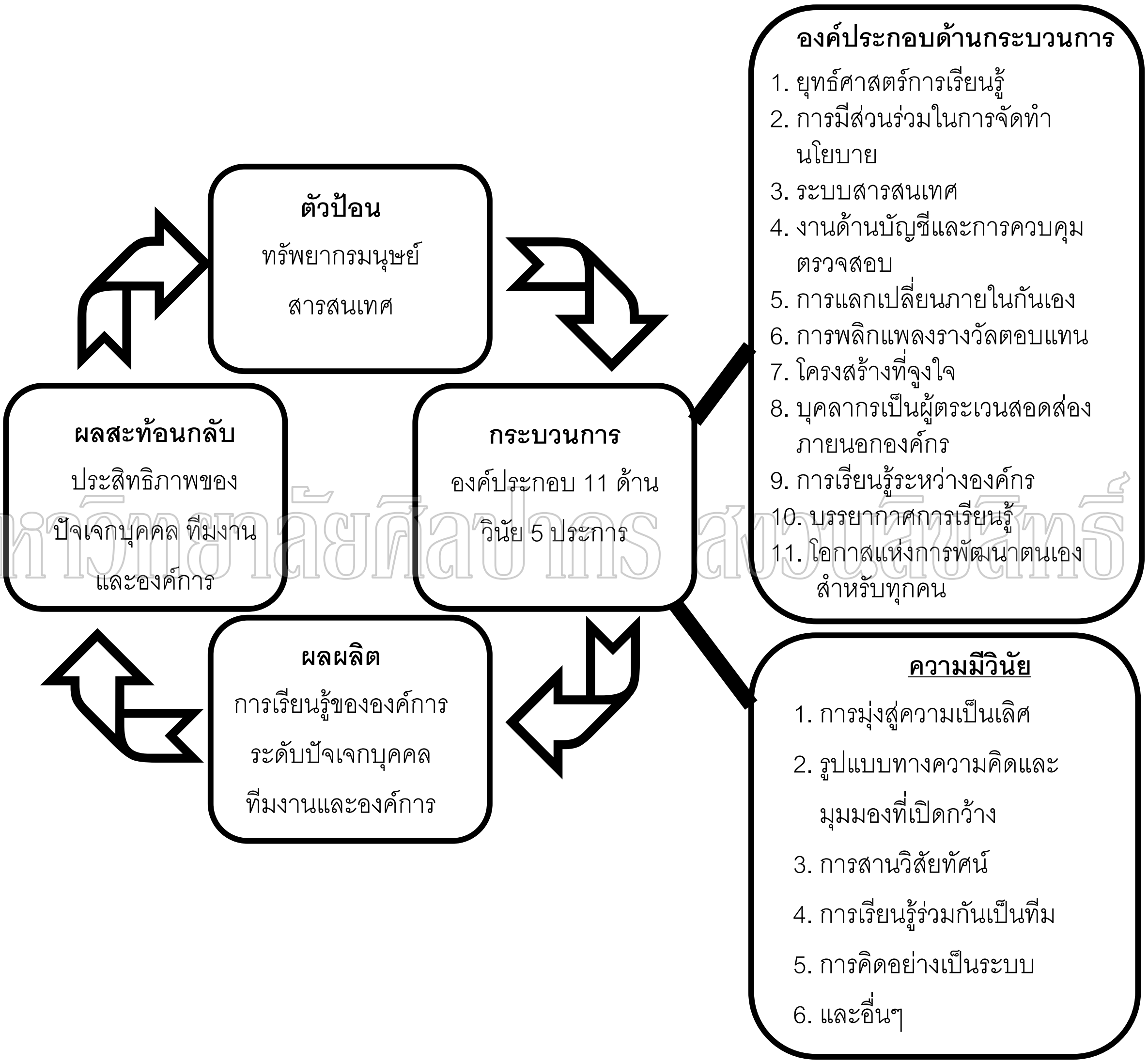
ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรคุณลักษณะทั้ง 11 ด้านของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ทั้ง 24 โรง และใช้วินัยห้าประการของเซนจิมาเป็นหลัก (five disciplines) ในการหาแนวทางการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนดังกล่าว ซึ่งจะได้กล่าวถึงรายละเอียดต่อไป

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงกำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้ คือ ศึกษาองค์ประกอบด้านกระบวนการบริหาร เพื่อดูคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 11 ด้านตามแนวคิดของเพดเลอร์ และคณะ ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ (adopt a learning approach to strategy) (2) การมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย (participative policy making) (3) ระบบสารสนเทศ (informating/ information system) (4) งานด้านบัญชีและการควบคุมตรวจสอบ (formative accounting) (5) การแลกเปลี่ยนภายในกันเอง (internal exchange/ client-server relationships) (6) การพลิกแพลงรางวัลตอบแทน (reward flexibility) (7) โครงสร้างที่จูงใจ (enabling structures) (8) บุคลากรเป็นผู้ตระเวนสอดส่องภายนอกองค์กร (boundary workers as environmental scanners) (9) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (company to company learning) (10) บรรยากาศการเรียนรู้ (learning climate) และ (11) การเปิดโอกาสแห่งการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคน (self-development opportunities) รวมถึงศึกษาแนวทางการ

พัฒนาครู ผู้บริหาร และบุคลากรของโรงเรียนภายใต้หลักการของความมีวินัยห้าประการของปีเตอร์ เซนจิ คือ (1) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (2) รูปแบบทางความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (3) การสานวิสัยทัศน์ (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ (5) การคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเรื่องอื่นๆ เพิ่มเติม ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell, The Learning Company (London: McGraw-Hill, 1997), 27.

: Peter Senge, The Fifth Discipline-The Art & Practice of the Learning Organization (London: Doubleday Currency, 1990), 21.

ข้อจำกัดของงานวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเป็นเครื่องมือในการประเมินคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ในขั้นแรกของการวิจัย ข้อมูลที่ได้รับจากการสอบถามความคิดเห็น อาจได้ความตรงของข้อมูลในระดับหนึ่ง ทั้งนี้ผู้วิจัยไม่สามารถเฝ้าสังเกตการณ์ด้วยตนเอง ในขั้นที่สองของการวิจัย ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เจาะลึกแบบมีโครงสร้าง ผู้ให้สัมภาษณ์ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน และผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายต่างๆ อาจมีความระมัดระวังในการให้ข้อมูล เนื่องจากผู้วิจัยไม่มีโอกาสและเวลาทำความรู้จักคุ้นเคยกับผู้ให้สัมภาษณ์ได้มากตามสมควร ดังนั้น จึงทำให้ได้ข้อมูลซึ่งอาจไม่ค่อยตรงกับสภาพที่แท้จริงนัก เพราะชื่อเสียงและเกียรติภูมิของ โรงเรียนเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่ควรระมัดระวัง

นิยามศัพท์เฉพาะ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สำหรับนิยามศัพท์เฉพาะ เกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้นี้ มีคำศัพท์บางคำที่ต้องมีความเข้าใจให้ตรงกัน เพื่อป้องกันความสับสน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามคำศัพท์เฉพาะไว้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของปัจเจกบุคคล ทีมงาน และองค์กรเพื่อการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพในเชิงรุกและรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่มาจากทั้งภายนอกและภายใน โดยมีกรอบความเชื่อ และค่านิยมว่าศักยภาพขององค์กรมาจากการคิดอย่างเป็นระบบ การมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กรอันมีพื้นฐานของวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน การมีแรงใฝ่ดี มีการสร้างสรรค์และรูปแบบทางความคิดที่เปิดกว้าง ซึ่งงานวิจัยนี้ใช้องค์ประกอบที่เป็นคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของเพดเลอร์ 11 ประการ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย ระบบสารสนเทศ งานด้านบัญชีและการควบคุมตรวจสอบ การแลกเปลี่ยนภายในกันเอง การพลิกแพลงรางวัลตอบแทน โครงสร้างที่จูงใจ บุคลากรเป็นผู้ตระเวนสอดส่องภายนอกองค์กร การเรียนรู้ระหว่างองค์กร บรรยากาศการเรียนรู้ และการเปิดโอกาสแห่งการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคน

แนวทางการเสริมสร้างองค์กร หมายถึง แนวคิด วิธีการ กระบวนการดำเนินงานตามหลักการ เพื่อให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า และสร้างเสริมให้องค์กรมีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งงานวิจัยนี้ใช้หลักการของความมีวินัยห้าประการของเซนจิเป็นพื้นฐานการเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างในการศึกษา ได้แก่ การมุ่งสู่ความเป็นลิศ รูปแบบทางความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง การสร้างและสานวิสัยทัศน์ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย หมายถึง โรงเรียนภายใต้ความรับผิดชอบ กำกับดูแลของสำนักงานพันธกิจการศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย และได้รับอนุญาตให้ดำเนินงานโรงเรียนตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ปัจจุบันมีโรงเรียนจำนวนทั้งสิ้น 24 แห่ง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณกรรมของงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำเสนอสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับหัวข้องานวิจัย โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ความเป็นมาและการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย และส่วนที่ 2 ความสำคัญ ความเป็นมา แนวคิด และปัจจัย 11 ด้านของการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางของ ไมค์ เพดเลอร์ จอห์น เบอร์กอยน์ และ ทอม บอยเดล และแนวทางสร้างเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักวินัย 5 ประการของปีเตอร์ เซ็นจิ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

โรงเรียนสังกัดมูลนิธิได้เริ่มทำการตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาเป็นต้นมา ซึ่งเป็นระยะเวลาที่ยาวนานหลายร้อยปี จะเห็นได้ว่าโรงเรียนมูลนิธิฯ ไม่ได้กีดกันสำหรับผู้มีความศรัทธาในศาสนาแต่อย่างเดียว แต่มีความยินดีให้ความช่วยเหลือแก่มนุษย์ทุกคน เพื่อช่วยให้พวกเขาเป็นคนดีของสังคม และของประเทศชาติ โรงเรียนมีปรัชญา นโยบาย และหลักการบริหารองค์กรที่มีประวัติความเป็นมา และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ความเป็นมาและการจัดการศึกษา

โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตั้งอยู่บนรากฐานแห่งพระคริสตศาสนามุ่งฝึกอบรมและให้การศึกษาแก่เยาวชนโดยไม่จำกัดเชื้อชาติ ศาสนาและฐานะของบุคคล สำนักงานพันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการให้บริการการศึกษา

พันธกิจการศึกษาในยุคแรกนั้น เริ่มต้นด้วยการอ่านและศึกษาพระคริสตธรรมคัมภีร์เป็นสำคัญ เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2394 มิสซิส เทเลอร์ โจนส์ แห่งคณะอเมริกันแบ็บติสท์มิชชั่น และมิสซิส แดน บีช บรัดเลย์ แห่งคณะเพรสไบทีเรียนมิชชั่น ได้รับพระมหากรุณาธิคุณโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมจากพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่สี่ ให้เข้าไปสอนหนังสือในพระราชสำนัก ในปีต่อมา พ.ศ. 2395 ดร.ซามูเอล บี. เฮาส์ ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดูแลโรงเรียนของ

มิชชั่นซึ่งอยู่ใกล้กับวัดแจ้ง โดยเปิดเป็นโรงเรียนชายล้วน ปี พ.ศ. 2399 ได้ย้ายโรงเรียนมาตั้งอยู่ที่สำเหร่ซึ่งเป็นที่ทำการแห่งใหม่ ต่อมาปี พ.ศ. 2431 ศาสนาจารย์ จอห์น เอกิ้น ได้เข้ามาจัดตั้งโรงเรียนอิสระที่กุฎีจีนและได้รวมเข้ากับโรงเรียนของมิชชั่นใน ปี พ.ศ. 2433 ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญยิ่งของโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย

สำหรับการศึกษาของสตรีเริ่มขึ้นเมื่อ ปี พ.ศ. 2417 โดยมิสซิส แฮเรียต แพ็ตติด เฮาส์ ภรรยาของนายแพทย์เฮาส์ เป็นผู้ริเริ่มดำเนินการ และเป็นที่รู้จักในนามโรงเรียนกุลสตรีวังหลัง ต่อมา มิสเอ็ดน่า โคล์เป็นผู้รับผิดชอบและมีบทบาทสำคัญในการขยายโรงเรียนจนกลายเป็นโรงเรียนวัฒนาวิทยาลัยในปัจจุบัน คณะมิชชั่นยังได้รับผิดชอบโรงเรียนสตรีอีกแห่งหนึ่ง คือ โรงเรียนเยนเฮส์เม็มโมเรียลที่จัดตั้งโดย มิสซิส เจน เฮส์ แม็คฟาแลนด์ เมื่อ ปี พ.ศ. 2430 โรงเรียนอีกแห่งหนึ่งคือโรงเรียนสัจจพิทยา แต่เดิมนั้นเป็นโรงเรียนคริสเตียนสอนภาษาจีนกวางตุ้งสำหรับเด็กชาวจีนในกรุงเทพ เมื่อ ปี พ.ศ. 2469 เป็นโรงเรียนจีนกวางตุ้งสำหรับเด็กชาย ปีต่อมาได้ตั้งโรงเรียนกวางตุ้งสำหรับเด็กหญิง โดยมีชื่อโรงเรียนเป็นภาษาจีนว่า "โรงเรียนฉุ่นจั้นซี้หลับ" ภายหลังสงครามโลกครั้งที่สองได้ปรับปรุงและเปลี่ยนชื่อเป็นภาษาไทยว่า "โรงเรียนสัจจศึกษา" และได้เปลี่ยนเป็น "โรงเรียนสัจจพิทยา" ในเวลาต่อมา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตั้งแต่นั้นมา คณะมิชชั่นได้เปิดโรงเรียนขึ้นอีกหลายแห่งในส่วนภูมิภาค เช่น ที่จังหวัดเพชรบุรี ได้มีการจัดตั้งโรงเรียนขึ้นภายใต้การอำนวยการของมิสซิส เจน เฮส์ แม็คฟาแลนด์ เมื่อปี พ.ศ 2408 เป็นโรงเรียนการฝีมือสำหรับสตรีอันเป็นรากฐานสำคัญของโรงเรียนอรุณประดิษฐ์ ในเวลาต่อมา ที่จังหวัดราชบุรี ได้จัดตั้ง โรงเรียนศรีสุริยวงศ์ ขึ้นในช่วงปี พ.ศ. 2433-3434 โดยคณะมิชชั่นนารีซึ่งเดินทางมาจากเพชรบุรี มี ศจ.อี.พี.ดันแลป และ ดร.เจมส์ ทอมสัน เป็นผู้บุกเบิก ชื่อโรงเรียนตั้งตามชื่อของเจ้าพระยาบรมมหาศรีสุริยวงศ์ ส่วนที่จังหวัดนครปฐม โรงเรียนที่ก่อตั้งโดยมิชชั่นนารี คณะเชิช ออฟ ไครสต์ แห่งประเทศอังกฤษ และคณะดิไซเปิลมารับช่วงแทน พ.ศ. 2495 ได้ตั้งโรงเรียนสตรีวิทยา และโรงเรียนบำรุงวิทยา และโอนเข้าสู่สภาคริสตจักรฯ ปี พ.ศ. 2505 และได้รวมเป็นโรงเรียนบำรุงวิทยา ส่วนโรงเรียนสหบำรุงวิทยานั้น ริเริ่มโดยคณะมิชชั่น จังหวัดนครปฐม จึงได้หาซื้อที่ดินตั้งโรงเรียนนี้ขึ้นมาที่ตำบลสามแยก อำเภอดอนตูม เมื่อปี พ.ศ. 2496 ที่จังหวัดนครศรีธรรมราช คณะมิชชั่นนารีอเมริกันเพรสไบทีเรียน ได้ตั้ง "โรงเรียนอเมริกันสกูลฟอร์บอยส์" ขึ้นปี พ.ศ. 2444 ต่อมาปี พ.ศ. 2458 ได้ตั้ง "โรงเรียนศึกษากุมารี" ที่ตำบลปากพยูน ปี พ.ศ. 2484 โรงเรียนอเมริกันสกูลฟอร์บอยส์เปลี่ยนชื่อเป็น "โรงเรียนศรีธรรมราชวิทยา" จนกระทั่งถึงปี 2497 ได้ย้ายมาตั้งยังสถานที่ปัจจุบัน ชื่อ "โรงเรียนศรีธรรมราชศึกษา" ส่วนที่จังหวัดตรัง คณะมิชชั่นนารีได้ก่อตั้ง "โรงเรียนยุวราษฎร์" (ชาย) เมื่อ พ.ศ. 2482 และก่อนหน้านั้นได้ตั้ง "โรงเรียนอนุกูลสตรีทับเที่ยง" ซึ่งก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2465 ต่อมาเมื่อปี พ.ศ. 2513 คริสตจักรตรังได้

โอนกิจการโรงเรียนให้แก่สภาคริสตจักรฯ ภายหลังได้รวมโรงเรียนทั้งสองแห่งเข้าเป็น "โรงเรียนตรังคริสเตียนศึกษา" มาจนถึงปัจจุบัน

ที่จังหวัดพิษณุโลก ศาสนาจารย์บุญต๋วน บุญอิต ได้จัดตั้ง โรงเรียนผดุงราษฎร์ขึ้นในปี พ.ศ. 2441 ส่วนการขยายงานด้านพันธกิจการศึกษาในภาคเหนือตอนบน ที่เชียงใหม่เริ่มขึ้นโดย มิสซิส โซเฟีย รอยซ์ แมคกิลวารี ริเริ่มให้มีการศึกษาสำหรับยุวชนสตรีขึ้นเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2418 ต่อมาในปี พ.ศ. 2422 มิสแมรี แคมป์เบลล์และมิส เอ็ดน่า โคล์ ได้เข้าจัดระเบียบ และจัดวางรากฐานโรงเรียนสตรีขึ้น ซึ่งพัฒนาเป็นโรงเรียนดาราวิทยาลัย ในเวลาต่อมา ส่วนการศึกษาสำหรับผู้ชายได้มีการจัดตั้งโรงเรียนขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2431 ที่วังสิงห์คำ ภายใต้การอำนวยการของศาสนาจารย์เดวิด จี.คอลลินส์ เป็นพื้นฐานแรกเริ่มในการพัฒนาเป็น โรงเรียนปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัย จนทุกวันนี้ ในต่างจังหวัดมีการจัดตั้งโรงเรียนขึ้นหลายโรงเรียน เช่น ที่จังหวัดลำปาง มิสซิสแคทเธอรีน ฟลีสัน และมิสซิส ดอร์ร่า เบลล์เทเลอร์ ได้ริเริ่มการศึกษาสำหรับเด็กชายเมื่อปี พ.ศ. 2433 และพัฒนามาเป็น โรงเรียนเคนเน็ตแม็คเคนซี ในเมื่อเวลาต่อมา การศึกษาสำหรับสตรี มิส- ซิส แคทเธอรีน ฟลีสัน ได้เริ่มงานในปี พ.ศ. 2434 และกลายมาเป็นโรงเรียนวิชชานารีในปัจจุบัน ส่วนที่จังหวัดเชียงราย แพร่ น่าน ได้มีการจัดตั้งโรงเรียนขึ้นมาเช่นกัน ได้แก่ โรงเรียนเชียงรายวิทยาคม โรงเรียนเจริญราษฎร์ และโรงเรียนน่านคริสเตียนศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภายหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ศาสนาจารย์ ดับบลิว เจ ซินแคลร์ ทอมป์สัน ได้รับการแตงตั้งเป็นผู้ดูแลโรงเรียนเพรสไบทีเรียน มิชชั่น เพื่อเตรียมการมอบโอนให้แก่สภาคริสตจักรในประเทศไทยซึ่งตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2475 พอถึงปี พ.ศ. 2500 เพรสไบทีเรียนมิชชั่นได้สลายตัวลงอย่างเป็นทางการ และส่งมอบโอนกิจการต่างๆ ให้แก่สภาคริสตจักรฯดำเนินการต่อไป มีโรงเรียนก่อตั้งโดยคริสตจักร และในเวลาต่อมาเมื่อโรงเรียนมีนักเรียนมากกขึ้นและเปิดสอนในระดับที่สูงขึ้น จึงได้โอนเข้ามาในสังกัดอยู่ในมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เช่น โรงเรียนอุดรคริสเตียนวิทยา (แต่เดิมเป็นสถานเลี้ยงเด็กกำพร้าของคริสตจักรสามัคคีธรรม ปี พ.ศ. 2513) โรงเรียนรังสีวิทยา โรงเรียนเชียงใหม่คริสเตียน โรงเรียนสืบนทีธรรมและโรงเรียนสว่างวิทยา (โรงเรียนป่วยกวงซึ่งมีความหมายว่าบำรุงสว่าง) เป็นต้น บางโรงเรียนอยู่ห่างไกลออกไป มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การศึกษาสำหรับชนเผ่าตามชายแดน และเด็กในท้องถิ่นห่างไกล ได้แก่ โรงเรียนสหคริสเตียนศึกษา อำเภอสังขละบุรี จังหวัดกาญจนบุรี

ส่วนพันธกิจการศึกษาระดับอนุบาล-มัธยมศึกษานั้น สภาคริสตจักรฯตั้งกองการศึกษาดูแลรับผิดชอบโรงเรียนต่างๆของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจวบจนทุกวันนี้ เมื่อสภาคริสตจักรฯปรับเปลี่ยนโครงสร้างในปี พ.ศ. 2542 กองการศึกษาฯปรับเปลี่ยนเป็นสำนักงานพันธกิจการศึกษา โดยมีขอบข่ายงานครอบคลุมการศึกษาระดับอุดมศึกษาด้วย งานของสำนักงาน

พันธกิจการศึกษาแยกออกเป็นสองส่วน ได้แก่ งานพันธกิจการศึกษาขั้นพื้นฐาน และงานพันธกิจการศึกษาขั้นอุดมศึกษา งานพันธกิจในส่วนของกองการศึกษาฯเดิมนั้นอยู่ในส่วนของพันธกิจขั้นพื้นฐาน ปัจจุบันมีสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 24 โรงเรียน ตั้งอยู่ใน 14 จังหวัดทั่วประเทศ

นโยบายพันธกิจการศึกษาและการดำเนินงานในช่วงปี พ.ศ. 2542-2545

นโยบายด้านพันธกิจการศึกษา และการดำเนินงานในระยะปัจจุบัน กล่าวคือ ในปี พ.ศ. 2542 จนถึงปัจจุบันนี้ ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สืบเนื่องจากประสบการณ์ที่เล็งเห็นความสำคัญ และการปรับปรุงประเพณีดั้งเดิม ให้สามารถบริหารจัดการให้มีความทันสมัยเพิ่มขึ้น และมีความคล่องมากขึ้น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ให้มีการพัฒนาการจัดการศึกษาในทุกระดับ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความสมบูรณ์ทางสติปัญญา ความรู้และคุณธรรม รวมทั้งเพื่อเป็นพยานถึงพระกิตติคุณพระเยซูคริสต์

2. ให้มีการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานระดับสากล และเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการศึกษาของประเทศ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

3. ส่งเสริมความเป็นเอกภาพ และความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการศึกษาของสถาบันการศึกษาในทุกระดับ ให้มีความร่วมมือกันอย่างเป็นรูปธรรม

4. ให้มีการศึกษาวิจัย และประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในทุกระดับ

5. เปิดโอกาสให้เยาวชนและบุคคลที่ด้อยโอกาสในสังคม ได้รับการศึกษาที่ดีอย่างทั่วถึง

การดำเนินงานดังกล่าวเป็นไปตามแนวทางที่คณะกรรมการพันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยกำหนดคณะกรรมการ ประกอบด้วยกรรมการที่ได้รับคัดเลือกจากกรรมการอำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารพันธกิจให้เป็นไปตามนโยบายสภาคริสตจักรในประเทศไทย พิจารณานำเสนอโครงการของพันธกิจ เพื่อเสนอขออนุมัติตามขั้นตอน พิจารณาแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจประสานงานระหว่างคณะผู้บริหารสภาคริสตจักรในประเทศไทยกับสถาบัน และปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการดำเนินงานสภาคริสตจักรในประเทศไทย[30] โดยมีผู้

---

[30]สำนักงานพันธกิจการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย, <u>แผนพัฒนาสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานพันธกิจการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรแห่งประเทศไทย ปีการศึกษา 2543-2545</u> (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 26.

อำนวยการสำนักงานพันธกิจการศึกษาเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งโดยมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีวาระการทำงานสมัยละห้าปี มีอำนาจหน้าที่บริหารงานพันธกิจการศึกษา ดูแลตรวจเอกสารต่างๆ ของโรงเรียน หรือมอบหมายให้บุคคลใดเป็นผู้ตรวจแทนได้ พิจารณาปัญหาต่างๆ ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เสนอต่อกรรมการอำนวยการพันธกิจการศึกษา พิจารณาวางแผนพัฒนาโรงเรียนทั้งด้านทรัพย์สิน อาคาร สถานที่ และบุคลากร ติดต่อประสานงานกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

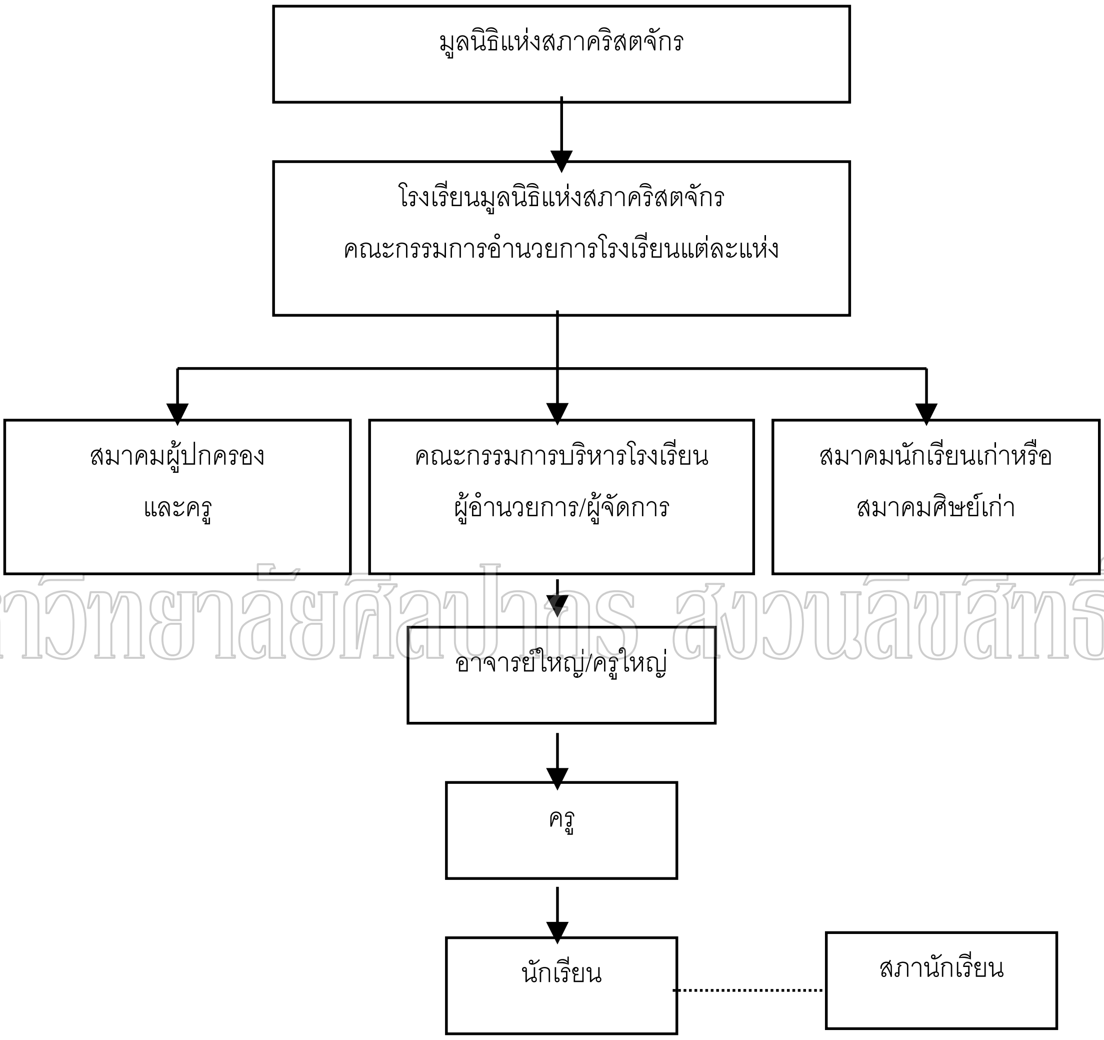
องค์ประกอบของคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน

คณะกรรมการอำนวยการตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนผู้รับใบอนุญาตหรือผู้แทนนิติบุคคล ที่ได้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนเป็นประธานกรรมการ ผู้จัดการ ผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการหนึ่งคน และบุคคลอื่นซึ่งผู้รับใบอนุญาตมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย แต่งตั้งจำนวนไม่น้อยกว่าห้าคน แต่ไม่เกินแปดคน ในจำนวนนี้อย่างน้อยต้องเป็นผู้แทนครูในโรงเรียนนั้นสองคน ผู้แทนผู้ปกครองนักเรียนนั้นหนึ่งคน เป็นกรรมการ และให้ครูใหญ่เป็นกรรมการและเลขานุการ มีอำนาจหน้าที่แต่งตั้งหรือถอดถอนผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยครูใหญ่ ต่อกรรมการอำนวยการพันธกิจการศึกษาแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พิจารณาและอนุมัติการเงินของโรงเรียน พิจารณางานก่อสร้างเสนอต่อกรรมการอำนวยการพันธกิจการศึกษาแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จากคณะกรรมการอำนวยโรงเรียนยังประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารโรงเรียนภายใน (Inner Board) และผู้อำนวยการหรือผู้จัดการโรงเรียนมูลแห่งสภาคริสตจักร ประกอบด้วยกรรมการอย่างน้อยสามคน แต่ไม่เกินแปดคน โดยผู้อำนวยการหรือผู้จัดการโรงเรียนเป็นประธานโดยตำแหน่ง อาจารย์ใหญ่หรือครูใหญ่ เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าอื่นๆ ทำหน้าที่บริหารงานในโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ของกรรมการอำนวยการโรงเรียนในด้านการเงิน ความเห็นชอบในการว่าจ้างหรือเลิกจ้างบุคลากรและพิจารณาต่ออายุการทำงานหลังเกษียณอายุบุคลากร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

อาจารย์ใหญ่หรือครูใหญ่โรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นบุคคลที่มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยแต่งตั้ง และได้รับใบอนุญาตถูกต้องตาม พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 เป็นสมาชิกสมบูรณ์ของคริสตจักรสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีหน้าที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน ให้เป็นไปตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ

โรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามที่กล่าวมานั้นเป็นโรงเรียนที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายของสภาคริสตจักรในประเทศไทยและพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525[31]



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างระบบการบริหารของโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ที่มา: สำนักงานพันธกิจการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย, แผนพัฒนาสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานพันธกิจการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรแห่งประเทศไทย ปีการศึกษา 2543-2545 (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 26.

---

[31]ระเบียบข้อบังคับการบริหารหน่วยงานและสถาบันของสถาบันคริสตจักรในประเทศไทย และมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ค.ศ. 1999 (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 1. (เอกสารอัดสำเนา)

องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้จัดเป็นทฤษฎีทางการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบัน (post-modern) ที่ให้แนวคิด และแนวปฏิบัติสำหรับผู้นำ ผู้บริหารหรือผู้จัดการองค์กร ในยุคที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงเช่นปัจจุบัน สำหรับผู้นำที่เชื่อในศักยภาพของปัจเจกบุคคล ทีมงาน ที่แฝงเร้นอยู่ในองค์กรและยังมิได้ถูกนำออกมาใช้อย่างเต็มที่ การบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องซึ่งให้ผลสำเร็จในระยะยาว มากกว่าการปรับปรุงประสิทธิผลในระยะสั้น ดังนั้น การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องศึกษาถึงความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้และหลักการสำคัญที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เป็นที่ทราบกันว่า การเป็นผู้นำองค์กรในโลกที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเป็นความท้าทายที่ไม่อาจปฏิเสธได้ตราบใดที่องค์กรต้องการประสบความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้า หรือแสวงหาความมีประสิทธิภาพ ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา องค์กรทั้งหลายต่างมีแนวโน้มมาศึกษาสนใจในแนวคิดของการเรียนรู้ พฤติกรรมเช่นนี้มิได้เกิดขึ้นเฉพาะในแวดวงขององค์กรทางธุรกิจหรือ การค้าเท่านั้น หากโรงเรียน สถานศึกษา สถานพยาบาล หรือกระทั่งองค์กรทางการเมืองโดยเฉพาะองค์กรทางแถบประเทศตะวันตกยังให้ความสนใจต่อแนวทางดังกล่าว อย่างไรก็ตาม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ถึงแม้คำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นศัพท์ที่ค่อนข้างใหม่และยังไม่คุ้นหูนัก แต่ทว่าแนวความคิดที่เป็นพื้นฐานนั้นถูกจุดประกายขึ้นตั้งแต่ช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง วิวัฒนาการด้านแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่าที่มีการประมวลไว้สามารถสรุปเป็นสังเขปได้ดังต่อไปนี้

เริ่มแรกเมื่อ พ.ศ. 2481 นักการศึกษาที่เป็นที่รู้จักกันไปทั่วโลก จอห์น ดิวอี้ ได้เขียนหนังสือเกี่ยวกับแนวความคิดของการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Experiential Learning) ชื่อของหนังสือคือประสบการณ์และการศึกษา (Experience and Education) ต่อมาในช่วงทศวรรษหลังปี 2483-2493 ศาสตร์ด้านการบริหารจัดการได้เป็นที่สนใจของนักวิชาการมากมาย และมีกระแสหนึ่งที่ให้ความสนใจในเรื่องการเรียนรู้ของมนุษย์ ประมาณปี พ.ศ. 2483 เหตุการณ์ที่สำคัญๆ เกิดขึ้นนับตั้งแต่ นักจิตวิทยาชาว สก็อตต์ผู้หนึ่ง ได้ศึกษาเกี่ยวกับการทำงานของสมองและทำให้ผู้คนรู้จักศัพท์ใหม่ทางวิชาการ นั่นคือ รูปแบบทางความคิด (mental models) ศัพท์เฉพาะคำนี้ได้

ถูกนำมาขยายผลเป็นทฤษฎีที่ก่อให้เกิดความรู้อีกมหาศาล ต่อมาในปี พ.ศ. 2489 เคิร์ท เลวิน (Lewin) ผู้ซึ่งเป็นคนก่อตั้งสถาบันการฝึกอบรมแห่งชาติของประเทศสหรัฐ (National Training Laboratories) ได้ค้นพบแนวความคิดเกี่ยวกับแรงใฝ่ดี (creative tension) เป็นพลังที่เกิดขึ้นในช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ของบุคคล (person’s vision) กับจิตสำนึกแห่งความเป็นจริง (sense of reality) ในปีถัดมาได้มีการคิดค้น และนำเสนอประเด็นใหม่เรียกว่า การคิดเชิงระบบ (systems thinking) ผ่านงานประชุมที่ชื่อว่า เมซี (Macy’s Conferences) ซึ่งจัดโดย มากาเร็ต มีด (Margaret Mead), เกรเกอรี เบทสัน (Gregory Betson) และ ลอเรนซ์ คิวบี (Lawrence Quebee) ผลของการประชุมนั้นทำให้เหล่าปัญญาชนทั้งหลายเริ่มหันมาทำการศึกษาในลักษณะสหกิจศึกษา (cross-disciplinary) กันมากขึ้น ในปี พ.ศ. 2499 เจย์ ฟอร์เรสเตอร์ ได้พัฒนาทฤษฎีระบบอย่างจริงจังและค้นพบพลังขององค์กรที่รู้จักกันในรูปของพลวัตเชิงระบบ (system dynamics) และในปีเดียวกัน เอด ไชน์ ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับวิธีการล้างสมอง (brain washing) ที่เกิดขึ้นในประเทศเกาหลี ซึ่งนำไปสู่ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการการปรึกษาหารือ (process consultation) เมื่อกระบวนการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของการทำงานในองค์กรเพื่อปริมาณอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ องค์กรจำเป็นต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ผลงานมีคุณภาพด้วย ได้สร้างความตื่นตัวให้แก่องค์กรต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อแนวความคิดของ ดักกลาส แมคเกรเกอร์ในหนังสือการลงทุนทางด้านมนุษย์ (The Human Side of Enterprise) ซึ่งตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 2503 ได้แพร่หลายออกไปอย่างกว้างขวาง และกลายเป็นจุดเริ่มต้นของความสนใจในศักยภาพของมนุษย์ ในปี พ.ศ. 2504 หนังสือของเจย์ ฟอร์เรสเตอร์ ที่ชื่อว่า พลวัตทางอุตสาหกรรม (Industrial Dynamics) เป็นหนังสือที่ชี้ให้เห็นการนำพลวัตเชิงระบบไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานสถาบันเอ็มไอที (MIT : Massachusette Institute of Technology) ซึ่งเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงมากในด้านการศึกษาด้านสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ นับเป็นบ่อเกิดและมีความสำคัญอย่างมากต่อการค้นคว้าด้านการบริหารองค์กร ในปี พ.ศ. 2507 นักศึกษากลุ่มหนึ่งจากสถาบันเอ็มไอทีได้ทำการพัฒนากิจกรรมหนึ่งขึ้นมา ชื่อว่า เบียร์เกม (Beer Game) กิจกรรมนี้เป็นการจำลองระบบทำให้เราเห็นภาพและเข้าใจแนวคิดของพลวัตเชิงอุตสาหกรรมอย่างชัดเจน และในปี 2512 เจย์ ฟอร์เรสเตอร์ (Forester) ได้ดำเนินการค้นคว้ามิติของพลวัตเมือง (Urban Dynamics) ถัดมาในปี 2513 คริส อาร์จิริส (Argeris) พร้อมกับ โดนัลด์ ชอน (Donald Shone) ได้ร่วมงานกันทำการศึกษา ทฤษฎีศาสตร์แห่งการกระทำ (action science) เป็นการศึกษาถึงคุณค่าแห่งการสมยอมย่อมมีการปะทะกันกับคุณค่าที่เน้นการกระทำที่แท้จริง (espoused values clash with the values that underline real actions) ครั้นในปี 2515 แนวคิดเรื่องพลวัตเชิงระบบถูกนำไปใช้อีกครั้งในเหตุการณ์ขององค์กรที่ชื่อว่าสโมสรแห่งโรม (The Club of Rome) หนังสือข้อจำกัดในการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

เจริญเติบโต (Limits to Growth) ซึ่งเขียนโดย เดนนิส มีโดว์ ยอห์นเนลลามีโดว์ และคณะ จุดชนวนให้เกิดปฏิกิริยาต่อต้านอย่างรุนแรงจากนักเศรษฐศาสตร์

กระแสการเรียนรู้ขององค์กรเริ่มชัดเจนขึ้นในปี พ.ศ. 2516 เมื่อ ยอห์น ไมเคิล (Michael) ได้พิมพ์หนังสือชื่อ "การเรียนรู้ในการวางแผน และการวางแผนเพื่อการเรียนรู้" (Learning to Plan and Planing to Learn) เป็นหนังสือสำหรับนักวางนโยบายหรือนักวางแผนกลยุทธ์ทั้งหลาย ในช่วงเวลาเดียวกันคือประมาณปี 2514-2518 งานสัมมนาฝึกอบรมที่ชื่อว่า "การสัมมนาการฝึกอบรมแอร์ฮาร์ด" (Erhard Training Seminars) ถูกจัดขึ้นซึ่งได้แสดงให้เห็นถึงพลังของจุดเปลี่ยนแปลงแนวความคิดที่สำคัญๆ ทั้งนี้ ทฤษฎีในการปฏิบัติ (Theory In Practice) ได้ถูกพัฒนาขึ้นจากการศึกษาค้นคว้าของ คริส อาร์จิริส (Argyris) และ โดนัลด์ ชอน (Shone) พร้อมๆ กันนี้ สมาคมที่ปรึกษาแห่งหนึ่งชื่อ "สมาคมแห่งนวัตกรรม" (Innovation Associates) ได้จัดตั้งขึ้นภายใต้การร่วมมือของ ชาร์ลี คีเฟอร์ (Charley Keyfer) นักบริหารและที่ปรึกษาด้าน การเปลี่ยนแปลงการบริหารงาน ปีเตอร์ เซนจิ (Senge) ลูกศิษย์ของเจย์ ฟอร์เรสเตอร์ และ โรเบิร์ต ฟริทซ์ (Forester and Fritz) นักวิจัยและศิลปิน ทั้งหมดนี้เป็นผู้ออกแบบ งานสัมมนาที่มีชื่อว่า "ภาวะผู้นำและการเป็นผู้เชี่ยวชาญในงาน" (Leadership and Mastery) ต่อมาในปี พ.ศ. 2525 มีการพัฒนาเครื่องมือการบริหารที่ชื่อว่า ระบบอาร์กีไทพส์ (System Architypes) ซึ่งถูกนำมาใช้ในการอธิบายความซับซ้อนของพลวัตเชิงระบบให้เกิดความเข้าใจด้วยวิธีการสนทนาง่ายๆ เครื่องมือนี้เกิดขึ้นเมื่อเจนนิเฟอร์ เคมมินิ, คีเฟอร์, เซนจิรวมทั้งทีมที่ปรึกษาจากสมาคมแห่งนวัตกรรม (Innovation Associates) ได้เข้าไปเป็นทีมที่ปรึกษาให้กับบริษัท พรอคเกอร์ แอนด์ แกมเบิล ในปี 2527 เซนจิ ร่วมกับ อารี เดอ จูส และ ประธานบริหารของบริษัทประกันภัยแฮนโนเวอร์ (Hanover Insurance) ชื่อ บิล โอ ไบรอัน และเรย์ สตาตา ประธานบริหารบริษัทอะนาล็อค ดีไวส์ (Analog Devices) และผู้นำจากองค์กรธุรกิจชั้นนำได้รวมตัวกันเพื่อศึกษาแนวทางและแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในปี 2528 คริส อาร์จิริสและคณะได้ออกหนังสือวิทยาศาสตร์แห่งการกระทำ (Action Science) อีกเล่มหนึ่ง ต่อมาในปี 2530 เซนจิและ เดอจูสได้แต่งหนังสือร่วมกัน หลังจากนั้น เดอ จูสยังได้เขียนบทความลงในนิตยสารฮาร์วาร์ดบีซิเนสรีวิว (Harvard Business Review) เรื่องการวางแผนเสมือนการเรียนรู้ (Planning as Learning) โดยมีใจความสำคัญว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มากที่สุดสำหรับองค์กร คือความสามารถในการเรียนรู้ ความเคลื่อนไหวของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แพร่หลายอย่างมากในระยะตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532 เซนจิ (Senge) และ เดอ จูส (Juse) ได้ตัดสินใจแยกกันทำงานแต่ยังคงเป็นการพัฒนาแนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เซนจิได้เขียนต้นฉบับหนังสือของเขา ที่ชื่อว่าวินัยที่ห้า (The Fifth Discipline) ในระหว่างนั้นแม้จะยังไม่ได้ตีพิมพ์หนังสือเล่มดังกล่าว แต่กลับได้รับความสนใจมาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

โดยมี บิล ไอแซค (Isaac) จากมหาวิทยาลัยออกซ์ฟอร์ด ติดตามสนับสนุน นอกจากนี้ยังมี เดวิด โบม (Baum) นักวิชาการด้านฟิสิกส์พลัง (quantum physicist) ที่ให้ความสนใจต่อกระบวนการสร้างความสามารถในทีมงาน นักวิชาการเหล่านี้ได้ร่วมกันจัดตั้ง ศูนย์เพื่อการศึกษาการเรียนรู้ในองค์กร (The Center for Organizational Learning) จากนั้นมา ผลงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในองค์กร รวมถึงเนื้อหาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ถูกผลิตมาอย่างมากมาย มีกิจกรรมเพื่อนำไปสู่การสนับสนุนทฤษฎีดังกล่าวอย่างแพร่หลาย ปี 2533 หนังสือวินัยที่ห้า (The Fifth Discipline) ได้รับการตีพิมพ์ และได้รับความนิยมไปทั่ว ด้วยอิทธิพลของวินัยห้าประการ ที่อยู่เบื้องหลังพลังการสร้างสรรค์ขององค์กร อันได้แก่ วินัยที่หนึ่ง การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) เป็นแนวความคิดที่พัฒนาต่อยอดจากงานของ ฟริทซ์ ผู้ที่เป็นศิลปิน รวมถึงแนวความคิดของแรงใฝ่ดี วินัยที่สอง รูปแบบทางความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (mental models) ได้พัฒนาต่อจากงานวิจัยของ วัค และของ อาร์จีริส วินัยที่สาม การสานวิสัยทัศน์ (shared vision) หลักการที่ได้มาจากประเพณีของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่สมาคมแห่งนวัตกรรม (Innovation Associates) วินัยที่สี่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) เป็นหลักการที่มาจากเดวิด โบม และวินัยที่ห้า การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) เป็นพื้นฐานของวินัยทั้งสี่ ที่กล่าวมา ได้รับการพัฒนาจากแนวคิดของพลวัตเชิงระบบ ในปี 2535 การประชุมสัมมนาเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีผู้เข้าร่วมถึง 350 คน งานถูกจัดขึ้นเป็นเวลาถึงสี่วัน ต่อมา เดวิด การ์วิน ศาสตราจารย์จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ตีพิมพ์บทความชิ้นหนึ่งที่มีสาระขัดแย้งกับกระแสที่กำลังแรงอยู่ในขณะนั้น โดยอ้างว่า การเรียนรู้ที่สามารถวัดได้เท่านั้นจึงจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม ความนิยมและศรัทธาต่อทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สะท้อนให้เห็นในหนังสือเล่มที่สองของเซนจิ ชื่อแนวปฏิบัติวินัยที่ห้า (The Fifth Discipline Fieldbook) หนังสือเล่มนี้นักวิชาการ นักบริหารองค์กร นักวิจัยชื่อดังมากมายที่ได้ร่วมกันแต่งโดยมีข้อมูลจากการสำรวจ ค้นคว้าและวิจัยบนพื้นฐานของการนำแนวคิดไปปฏิบัติจริง ตัวอย่างของความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์กรยักษ์ใหญ่ เช่น บริษัทน้ำมันเชลล์ นายฟิลิป เจ คาร์โรล ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นประธานบริหารของบริษัท เขาเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดโครงการสี่ปีเพื่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งส่งผลให้บริษัทเชลล์เข้าสู่แนวทางทฤษฎีการเรียนรู้ขององค์กรอย่างลึกซึ้ง นวัตกรรมที่เกิดขึ้นนี้รู้จักกันในชื่อ ว่าประวัติศาสตร์แห่งการเรียนรู้ (learning histories) โดยอาศัยวิธีการเล่าเรื่องเก่าเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ผ่านการบอกเล่าความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมาในอดีตเพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจ ปี พ.ศ. 2538 เป็นปีที่กิจกรรมโครงการที่เกี่ยวข้องกับศูนย์วิจัยเพื่อการเรียนรู้ขององค์กรเรื่อยมาจนถึงปลายปี เริ่มปรากฏผลเป็นรูปธรรม นำชื่อเสียงความสำเร็จมาสู่ศูนย์ แม้กระนั้นความล้มเหลวของบางโครงการก็ได้ถูกนำเสนอไว้ด้วยเช่นกัน ในปีนั้น เซนจิได้รับการแต่งตั้งให้เป็นประธานคณะกรรมการบริหารของ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สมาคมโซล (SOL : Society for Organizational Learning) ซึ่งเกิดจากความร่วมมือระหว่างบริษัทวีซ่า (VISA) ปัจจุบันนี้เขายังคงดำรงตำแหน่งเดิมอยู่ในสมาคมนี้ ปี พ.ศ. 2539 เรายังคงเห็นความตั้งใจที่จะเสริมสร้างสมรรถภาพที่เกิดจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแวดวงบริษัทที่ปรึกษา เช่น บริษัท เอิร์นส์ แอนด์ ยัง หนังสือเรื่องยุคเฮเรติกส์ (The Age of Heretics) ของ อาร์ท ไคล์นเนอร์ ผู้ร่วมในผลงานแนวปฏิบัติวินัยที่ห้า (The Fifth Discipline Fieldbook) รวมถึงหนังสือเรื่องซินโครนิซิตี้ (Synchronicity) ของ โจ จาโวลสกี ปี 2540 ผู้บริหารบริษัทเจเนรัล อิเล็คทริก (General Electric : GE) ได้รายงานประจำปีเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่เกิดจากประสิทธิภาพในการเรียนรู้ ปี 2542 เซนจิได้เขียนหนังสือชื่อระบำแห่งการเปลี่ยนแปลง (The Dance of Change) ที่มีใจความเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงในระดับรากหญ้า 10 ประการ และปี 2543 หนังสือเรื่องโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Schools that learn) อันมีเนื้อหาเกี่ยวกับแวดวงระบบการศึกษาที่เรียนรู้แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และได้นำไปประยุกต์ใช้จนประสบผลสำเร็จ[32]

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ปีเตอร์ เซนจิ ผู้ที่ได้ชื่อว่าบิดาแห่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้นิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่จะขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์กรเพื่อสร้างผลที่ต้องการอย่างแท้จริงได้ และผู้คนในองค์กรต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง[33] ขณะที่เดอ จูส ให้ความเห็นว่าการเรียนรู้ขององค์กรเป็นกระบวนการที่ทีมบริหารเปลี่ยนรูปแบบความคิดอ่านที่เขามีต่อองค์กร ต่อตลาด และต่อคู่แข่ง ในปี 2540 เขาพบว่า องค์กรที่มีชีวิต คือองค์กรที่อนุรักษ์นิยมด้านการเงินที่พนักงานระบุว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการบริหารที่อดทนต่อความหลากหลาย ความแตกต่างและไวต่อการเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อม เป็นองค์กรที่ไม่เน้นทุนในรูปอื่น แต่เน้นที่คน[34] ในขณะที่ดิกซอนเชื่อว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดจากการจงใจใช้กระบวนการเรียนรู้ทั้งใน

---

[32]Klaus Beck, <u>The Timeline of Learning Organization Concepts</u> [online], accessed 20 February 2001. Available from http://www.fieldbook.com

[33]Peter Senge, <u>The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organization</u> (New York: Doubleday Currency, 1990), 3.

[34]S. P. De Geus, <u>The Living Company</u> (Boston: Harvard Business School Press, 1991), อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, <u>การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้</u>, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด, 2544), 58.

ระดับบุคคล กลุ่มและระบบขององค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับระบบเปิดที่ต้องสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม เป็นองค์กรที่ปรับเปลี่ยนเพื่อความเจริญก้าวหน้า องค์กรในฐานะนิติบุคคลต้องมีการเรียนรู้โดยผ่านทีม มีการแบ่งปันความคิดร่วมกัน มีความเชื่อ ความเข้าใจ ความเห็นร่วมกัน เพื่อเกื้อหนุนการปฏิบัติการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก สามารถคาดคะเนกระแสของความเปลี่ยนแปลงได้ทันการ มีการตรวจสอบความผิดพลาด ปรับแก้ไขอยู่เป็นนิจ[35] ส่วน เพดเลอร์, เบอร์กอนย์ และบอยเดลล์[36] ให้นิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกองค์กรทุกคน และฝังจิตสำนึกต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรรวมถึงสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง และองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามนิยามของการ์วิน คือ องค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์และถ่ายโอนองค์ความรู้และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ๆ[37]

กล่าวโดยสรุป ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้รับการยอมรับจากโดยทั่วไป คือ องค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของปัจเจกบุคคล ทีมงาน และองค์กรเพื่อการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพในเชิงรุกและรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่มาจากทั้งภายนอกและภายใน โดยมีกรอบความเชื่อ และค่านิยมว่าศักยภาพขององค์กรมาจากการคิดอย่างเป็นระบบ การมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กรอันมีพื้นฐานของวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน การมีแรงใฝ่ดี มีการสร้างสรรค์และรูปแบบทางความคิดที่เปิดกว้าง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[35]N. Dixon, The Organizational Learning Cycle : How We Learn Collectively (London: McGraw-Hill, 1994), อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด, 2544), 61.

[36]Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell, The Learning company: a Strategy for Sustainable Development (London: McGraw-Hill, 1997) อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด, 2544), 61.

[37]D. A. Garvin, Building a Learning Organization (Boston: Harvard Business Review, 2000),136, อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด, 2544), 59.

ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

คงเหมือนๆ กับผู้คนอีกมากมายที่สนใจกับประสิทธิภาพการบริหารงาน ที่มักจะมีคำถามอยู่ว่า ทำไมองค์กรของเราจึงเกิดปัญหาขึ้นตลอดเวลา ทำอย่างไรองค์กรของเราจึงจะพัฒนาให้มีศักยภาพ ทำอย่างไรบุคลากรของเราจึงจะเปี่ยมไปด้วยความสามารถ ทำอย่างไรบุคลากรของเราจึงจะมีความผูกพันต่อองค์กร เป็นประเด็นที่ยากที่จะตอบให้ชัดลงไปว่าอะไรคือปัจจัย ทั้งนี้เราพบว่าในแต่ละยุค แต่ละสถานการณ์เปลี่ยนไป สภาพแวดล้อมทางสังคมเปลี่ยนไป การรับมือกับปัญหาทั้งหลายที่เกิดขึ้นจึงตั้งอยู่บนเงื่อนไขว่า องค์กรจะต้องมีจิตสำนึกต่อการเรียนรู้สภาพของเปลี่ยนแปลง เรียนรู้ต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ และต้องเรียนรู้ที่จะเสาะแสวงหาวิธีการ ความรู้ สร้างสรรค์แนวทาง และหาทางให้ปัจเจกบุคคลทุกคนร่วมฝ่าฟันให้ไปถึงเป้าหมาย ทั้งหมดนี้ เครื่องมือที่สำคัญที่สุดในตัวมนุษย์คือ การเรียนรู้นั่นเอง เร็ก เรเวนส์ (Ravens) ได้ค้นพบความเป็นไปในระบบเชิงนิเวศน์วิทยา และสรุปเป็นสูตรไว้ว่า $L \geq C$ ตีความได้ว่า การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรจะต้องมากกว่าหรือเท่ากับ อัตราความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น[38] หากการเรียนรู้เกิดขึ้นน้อยกว่าการเปลี่ยนแปลงภายนอก ความล้มเหลวของการบริหารย่อมเกิดตามมา ต่อมา การพัฒนาแนวคิดดังกล่าวของเดอ จูส ที่ศึกษาถึงช่วงชีวิตขององค์กร เขาได้ข้อสรุปลักษณะขององค์กรที่อยู่รอดเป็นเวลานานๆ ว่า คือ องค์กรเหล่านั้นมีระบบการเงินที่ละเอียดรอบคอบ มีความรู้สึกไวต่อสภาพแวดล้อม มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และมีเอกลักษณ์โดดเด่นในสายตาพนักงาน มีความอดทนในการทำงาน[39]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแวดวงธุรกิจ การเรียนรู้หมายถึงความพยายามจากจิตสำนึกที่จะพัฒนาผลิตภาพ ประสิทธิภาพ และสร้างนวัตกรรมขององค์กร ท่ามกลางความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจและเงื่อนไขของการตลาดเทคโนโลยี ยิ่งมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากเท่าใด ความต้องการในการเรียนรู้ยิ่งทวีมากขึ้นเท่านั้น การเรียนรู้ช่วยให้เราสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและไม่หยุดนิ่งได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในทำนองเดียวกัน การเรียนรู้

---

[38]Reg Ravens, The Enterprise as a Learning System in The Origins and Growth of Action Learning (Chartwell-Bratt: Bromley, 1982), cited in Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell, The Learning Company : a Strategy for Sustainable Development, 2nd ed. (London: McGraw-Hill, 1997), 11.

[39]De Geus, “Company: What are they?” in Royal-Society of Arts Journal CXLIII, 5460 (June 1995) : 35.

อย่างมีประสิทธิภาพมักจะเกิดขึ้นพร้อมๆ กับการแบ่งปันสารสนเทศมากขึ้น การติดต่อสื่อสาร และความเข้าใจกัน ด้วยเหตุผลเหล่านี้ ช่วยสะท้อนให้เห็นว่า แนวคิดเรื่องการเรียนรู้ได้รับความนิยมในภาคธุรกิจมากกว่าภาคอื่นๆ ถึงแม้ว่า การศึกษาหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจจะไม่ถูกนำไปอ้างอิงในงานเขียนที่เกี่ยวกับเกษตรกรรม การอนุรักษ์ หรือเรื่องเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม แต่กลับพบว่างานวิจัยเหล่านั้นถูกนำมาเป็นประเด็นเชื่อมโยงกับวรรณกรรมของการบริหารองค์กรและการเรียนรู้ จากงานเขียนของ การ์ดเนอร์ ในปี พ.ศ. 2506 พบว่านักวิชาการ นักบริหารเริ่มให้ความสนใจต่อการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลในองค์กรก่อน โดยใช้คำเรียกการเรียนรู้ว่า การเปลี่ยนตนเองให้เป็นคนใหม่ (self-renewal)[40] ต่อมาในปี 2512 ลิพพิท (Lippitt) ได้ศึกษาจนพบว่าองค์กรมีคุณสมบัติในการเรียนรู้และเรียกการเรียนรู้นั้นว่าการเปลี่ยนองค์กรให้ใหม่ (organization renewal)[41] จากนั้นความสนใจในเรื่องระบบของการเรียนรู้ในองค์กรได้แผ่ขยายอห์นกว้างขึ้น โดนัลด์ ชอน นักวิชาการ ให้ความสนใจศึกษาต่อขบวนการพัฒนาองค์การ และการเปลี่ยนแปลงขององค์กร อย่างมาก การทุ่มเทของอาร์จิริส นักวิชาการด้านจิตวิทยาและพฤติกรรมองค์การ การจัดการ ทั้งสองคนได้ร่วมกันศึกษาวิจัย การเรียนรู้เชิงองค์การ โดยมีสมมติฐานเกี่ยวกับกระบวนการแก้ปัญหาอันก่อให้เกิดการเรียนรู้ ทฤษฎีของเขารู้จักกันในชื่อการเรียนรู้เชิงเดี่ยวและเชิงซ้อน (single-double loop learning)[42] ในปี พ.ศ. 2525 ปีเตอร์ และ วอเตอร์แมนได้ออกหนังสือชื่อ บริษัทที่เป็นเลิศคือองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The excellent companies are learning organizations)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

องค์กรแห่งการเรียนรู้ทางการศึกษา จากการสำรวจในประเทศอังกฤษ และประเทศไอร์แลนด์เหนือ ท่ามกลางความตื่นตัวในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรในหมู่นักวางแผน หรือผู้บริหารระดับนโยบายขององค์กร รวมถึงระดับผู้ปฏิบัติการ พบว่า ในวงวิชาชีพครู รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษานอกระบบได้ให้ความสนใจต่อแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้เชิงองค์กรน้อยมาก พฤติกรรม

---

[40]John Gardner, Self-renewal : The Individual and the Innovative Society, 2nd ed. (New York: Harper & Row, 1963), cited in Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell, The Learning Company : a Strategy for Sustainable Development, 2nd ed. (London: McGraw-Hill, 1997), 11.

[41]Gordon Lippitt, Organizational-renewal (New York: Appleton-Century-Crofts, 1969), 35.

[42]Chris Argyris and Donald Schon, Organizational Learning: A Theory in Action Perspective (New York: Addison-Wesley, 1978), 35-36.

เช่นนี้อาจเกิดจากความเคยชินที่มีต่อกระบวนการเรียนการสอนที่จำเจอยู่แล้วในชีวิตประจำวันของครู ความใส่ใจที่มีต่อกระแสการเรียนรู้ที่ผู้คนพากันตื่นตัวในวงวิชาการบริหารจึงขาดหายไป จึงอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ระบบการศึกษาทั่วโลกอยู่ในภาวะเสื่อมลง อย่างไรก็ตามสำหรับระบบการศึกษาในต่างประเทศ ได้มีนักการศึกษาหลายท่านที่ยอมรับประสิทธิภาพของแนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อสมรรถภาพของครู และบุคลากรทางการศึกษาซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลผลิต คือผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอย่างเห็นได้ชัด จากงานวิจัยของโรเซนฮอลท์ซ (Rosenholtz, S.)[43] เกี่ยวกับโรงเรียนที่กระตุ้นความร่วมมือให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลในองค์กร มีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการแบ่งปันทางความคิด และการแก้ปัญหาร่วมกัน และที่สำคัญมีการเรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอน ผลการวิจัยพบว่า ครูมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และปรับปรุงการปฏิบัติงานซึ่งส่งให้ประสิทธิผลของผู้เรียนเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ในความเห็นของ เบคและฟอสเตอร์ (Beck & Foster) การที่สมาชิกขององค์กรเชื่อมกันได้นั้นจะต้องการแบ่งปันด้านวิสัยทัศน์ มีความเข้าใจและตั้งเป้าประสงค์ในสิ่งเดียวกัน นอกจากนี้ชุมชนในโรงเรียนจะประกอบด้วยการยึดถือในคุณค่าที่ครอบคลุมองค์กร มีพันธะผูกพันที่ต่อเนื่อง มีความเป็นเจ้าของ การสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างครู สมาชิก ผู้บริหารนักเรียนและผู้ปกครอง[44] เกรา์ดี (Gherardi) ชี้ให้เห็นว่า การเรียนรู้ของผู้ประกอบวิชาชีพ (professional learning) เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา แต่การเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานนั้นจะเกิดได้เมื่อผู้เรียน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[43]Z. Rosenholtz, Teacher's Workplace: The Social Organization of School (New York: Longman,1989), cited in S.M. Hord, Professional Learning Communities: Communities of Continuous Inquiry and Improvement [online], accessed 8 April 2001. Available from http://www.sedl.org

[44]L. G. Beck & Foster, Administration and Community: Considering Challenges, Exporing Possibilities, cited in Caroll Mitchell and Larry Sackney, Building Capacity for a Learning Community [online], accessed 10 April 2001. Available from http:// www.umanitoba.ca/publications/cjeap

ต้องเผชิญกับความไม่รู้ (mystery)[45] ซึ่งก่อนหน้านี้หนึ่งปี เวนเจอร์ (Wenger) ก็ยอมรับบทบาทที่ทวีสำคัญขึ้นของชุมชนของผู้ปฏิบัติงานจริงว่าเป็นหัวใจของการพัฒนาโรงเรียน[46]

การพัฒนาองค์กรควบคู่กับการเรียนรู้

ในโลกของการบริหาร กระบวนการพัฒนาเกิดขึ้นเพราะความไม่แน่นอน ไม่มีอะไรเที่ยงแท้ ภายหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ความต้องการสินค้าอย่างมากมายมหาศาลได้ส่งผลต่อความจำเป็นในการขยายกำลังการผลิตสูงๆ จากการวิจัยพบว่า ตลาดแรงงานในสหราชอาณาจักรต้องประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานอย่างหนัก เช่นแรงงานช่างฟิต ช่างซ่อมเครื่องกล ช่างซ่อมเครื่องจักร การแก้ปัญหาขององค์กรเหล่านั้น คือหันมาฝึกอบรมพนักงานอย่างจริงจัง ขณะที่บางบริษัทแก้ปัญหาโดยการซื้อแรงงานจากที่อื่นๆ จึงเกิดเป็นกระแสการฝึกอบรมเพื่อให้มีปริมาณแรงงานระดับฝีมือที่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด ปี พ.ศ. 2507 กฎหมายเกี่ยวกับการฝึกอบรมแรงงานด้านอุตสาหกรรมจึงเกิดขึ้น มีคณะกรรมการที่มาจากภาคอุตสาหกรรมในแขนงต่างๆ กรรมวิธีสร้างประสิทธิผลใหม่ๆเกิดขึ้นมากมาย เช่น การฝึกอบรมแบบสายการผลิตซึ่งเน้นกรรมวิธีที่ดีที่สุดแล้วทำเหมือนๆกัน (best practice) เน้นการทำใบพรรณนางาน (job description) เน้นมาตรฐานงาน (job specification) ยึดระบบผู้เชี่ยวชาญ เน้นการวิเคราะห์งาน การตั้งเป้าประสงค์งานที่สามารถวัดได้ การวางแผนโครงการ และการประเมินโครงการอย่างเป็นระบบ แม้วิธีการทำงานเหล่านี้จะนำมาซึ่งประสิทธิผลอย่างเห็นได้ชัดและเป็นที่ยอมรับองค์กรส่วนใหญ่ แต่วิธีการแก้ปัญหาในยุคแรกเริ่มส่งสัญญาณของปัญหาระลอกใหม่ตามมา กล่าวคือ แม้ว่าการฝึกฝนแรงงานอย่างเป็นระบบจะมีประสิทธิภาพมากต่อการแก้ปัญหา แต่เนื่องจากเป็นการแก้ไขที่ไม่ยั่งยืน และยังให้ผลลัพธ์ที่ไม่ตรงกับที่วางแผนไว้ นอกจากนี้ งานบางประเภทไม่สามารถแบ่งซอยลงเป็นงานที่อาศัยทักษะต่ำๆ แล้วค่อยนำประกอบเป็นงานชิ้นใหญ่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่ต้องอาศัยทักษะเชิงสังคม รวมถึงงานที่ต้องใช้ศิลปะในการบริหารคน ใช้ความสุขุมรอบคอบ และความสามารถเชิงสร้างสรรค์ ผู้คนบางกลุ่มพยายามแก้ปัญหาโดยไปหาสถานที่ร่ำเรียน หลังจากจบแล้วพบว่าสิ่งที่ตนคิดว่าได้เรียนแล้วนั้นกลับไม่รู้ ไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงาน บางกลุ่มไม่นิยมการฝึกฝนอบรม พวกเขาจะรู้สึกแปลกแยก เมื่อได้รับการปฏิบัติเหมือนเป็นวัตถุสิ่งของที่สามารถ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[45]S. Gherardi, “Learning as Problem-driven or Learning in Face of Mystery 2,” Organization Studies 20,1 (1999) : 101-124.

[46]E. Wenger, Communities of Practice (New York: Cambridge University Press, 1998), 200.

นำมาวัดได้ นำมาหล่อในแม่พิมพ์ได้ ไม่มีความต้องการของตนเองเกี่ยวข้อง ผู้คนเหล่านี้มักจะให้ความสำคัญต่อความแตกต่างของมนุษย์ เช่นเรื่องเพศ เรื่องเชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ เรื่องชนชั้น และจะรู้สึกเหมือนถูกละเลย หรือทำให้คุณค่าของความเป็นคนลดลง จึงเกิดกระแสการแก้ปัญหาแนวคิดที่สองคือ การพัฒนาวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง และใช้กระบวนการทำงานเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ แนวคิดนี้เกิดขึ้นในช่วงปี พ.ศ. 2513-2533 เรียกว่ากระแสการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงาน โดยการกระตุ้นให้ผู้คนเรียนรู้จากประสบการณ์ของงานที่ทำและจากการแก้ปัญหาที่พบในงาน กระบวนวิธีแก้ปัญหาที่สองนี้ ก่อให้เกิดคำถามที่ขัดแย้งต่อระบบบริหารแบบข้าราชการแบบมีลำดับชั้น เราพบว่า เมื่อปัจเจกบุคคลในองค์กรได้พัฒนาตนเองไปสู่ศักยภาพที่สูงขึ้น พวกเขาจะตั้งคำถามกับทุกเรื่อง พยายามคิดแต่เรื่องการแก้ไขทุกสิ่งทุกอย่าง แทนที่จะตั้งคำถามเพื่อที่จะนำไปสู่ปัญญา กลับกลายไปกระทำเพราะอวดรู้ ดังนั้นการแก้ปัญหาอาจช่วยได้ในระดับปัจเจกบุคคล แต่ในภาพรวมยังไม่เกิดประสิทธิภาพมากนัก นอกจากนี้ระบบองค์กรที่ยังยึดติดรูปแบบการรวมศูนย์อำนาจ บางบริษัทใช้กลยุทธ์การพัฒนาในลักษณะบนลงล่าง กล่าวคือ ใช้วิธีการทุ่มทรัพยากรเพื่อหวังผลในการเปลี่ยนแปลง ลักษณะเช่นนี้ อาจได้ผล แต่ถ้าคำนึงถึงสิ่งที่ทุ่มเทไม่ว่าจะเป็นเงินทุน หรือเวลา การพัฒนาเช่นนี้ไม่คุ้มทุน ต่อมาในช่วงปลายศตวรรษหลังปี 2444 การแสวงหาการเรียนรู้แบบองค์รวมเริ่มมีอิทธิพลต่อการบริหารองค์กร การเรียนรู้ของทีมงาน ที่รู้จักกันในแนวคิดของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (total quality management) ของ เอดเวิร์ด เดมมิ่ง การบริหารการเปลี่ยนแปลง (organizational transformation) ของ โอเวน การคิดเชิงระบบแบบองค์รวม (whole systems thinking) ของปีเตอร์ เซนจิ และ การสืบค้นเพื่ออนาคต (future search) ของ ไวส์บอร์ด และ จานอฟ รวมถึงแนวทางการเรียนรู้ของบริษัท (the learning company) ไมค์ เพดเลอร์ จอห์น เบอกอนย์ และทอม บอยเดล[47]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากความเป็นมาและความสำคัญของทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงวิวัฒนาการของการพัฒนาองค์กรควบคู่กับการเรียนรู้ ทำให้สามารถลำดับได้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร การเรียนรู้ได้ทวีบทบาทในการบริหารมาเป็นเวลานานพอสมควร ผู้บริหารมากมายที่ได้ใช้การเรียนรู้เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ดังนั้น ทฤษฎีนี้จึงไม่เพียงแต่นักวิชาการด้านองค์กรเท่านั้นที่ให้ความสนใจ หากยังได้รับความนิยมในหมู่ผู้ปฏิบัติงานจริงที่ได้สัมผัสกับแนวคิดดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ปีเตอร์ เซนจิ กล่าวไว้ว่า "องค์กรเรียนรู้โดยทางปัจเจกบุคคล แต่ก็ไม่สามารถบ่งบอกได้ว่าองค์กรเกิดการเรียนรู้ แต่หากไม่มีบุคลากรก็จะไม่เกิดการเรียนรู้ได้เลย" (Organizations learn only through individual who

---

[47]Mike Pedler, John Burgoyne, and Tom Boydell, op.cit.,12-14.

learns. Individual learning does not guarantee organizational learning, but without it no organizational learning occurs.)[48] จากคำอ้างของเซนจิ อาจสรุปได้ว่าการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลเป็นรากฐานสำคัญต่อการเรียนรู้เชิงองค์กร อันจะก่อให้เกิดสภาวะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การเรียนรู้ขององค์กร การเรียนรู้ คือ พัฒนาการรอบด้านของชีวิต มีองค์ประกอบ ปัจจัย และกระบวนการที่หลากหลาย มีพลังขับเคลื่อนเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างผสมกลมกลืนได้สัดส่วน สมดุลกัน เกิดความสมบูรณ์ของชีวิตและสังคม การเรียนรู้ มีความหมายครอบคลุมถึงขั้นตอนต่อไปนี้คือ

1. การรับรู้ (reception) หมายถึง การที่ผู้คน “รับ” เอาข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ต่างๆ จากแหล่งความรู้ที่หลากหลาย ซึ่งรวมทั้งแหล่งความรู้จากครูผู้สอนด้วย

2. ความเข้าใจ (comprehension) หมายถึง การที่ผู้เรียนสามารถมองเห็นถึงความหมายและความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของสิ่งต่างๆ ที่ตนเองรับรู้จากแหล่งความรู้ที่หลากหลายในระดับที่สามารถอธิบายเชิงเหตุผลได้

3. การปรับเปลี่ยน (transformation) เป็นระดับของการเรียนรู้ที่แท้จริง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีคิด (conceptualization) การเปลี่ยนแปลงระบบคุณค่า (values) และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (behavior) ในสิ่งที่รับรู้และมีความเข้าใจแล้วเป็นอย่างดี

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

เมื่อเอ่ยถึงคำว่า”การเรียนรู้ขององค์กร” พิจารณาจากองค์ประกอบของทฤษฎีระบบ หลายคนสงสัยว่าการเรียนรู้จัดเป็นผลผลิต หรือกระบวนการของระบบ การตีความเกิดขึ้นได้ทั้งสองอย่าง กล่าวคือ หากมองในมิติของกระบวนการ การเรียนรู้จะหมายถึง กรอบแนวคิดของการทำงานที่นำเราไปสู่ภาวะของความเข้าใจ หากมองในมิติที่การเรียนรู้เป็นผลผลิต การเรียนรู้จะหมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่พฤติกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงในสภาพทางความคิด (ภาวะสมอง) เมื่อต้องการศึกษาถึงการเรียนรู้ต้องศึกษาในแนวทางต่างๆ ดังนี้คือ ในด้านของพฤติกรรมศาสตร์ (the behaviorist orientaion) การเรียนทางด้านพุทธิปัญญา (the cognitive orientation) ด้านมนุษยวิทยา (the humanist orientation) และด้านสังคมวิทยา (the social/situational orientation) หากมองการเรียนรู้ในแง่พฤติกรรมศาสตร์นั้น นักพฤติกรรมศาสตร์มีกระบวนการทางด้านจิตวิทยาเป็นหลักและจะใช้วิธีการทดลองเพื่อศึกษาพฤติกรรมที่สัมพันธ์ต่อสิ่งแวดล้อม การเรียนรู้ในแง่ของนักการศึกษา จะมองลึกลงไปสู่กระบวนการทางสมองของมนุษย์ เน้นศึกษาเกี่ยว

---

[48]Peter Senge, The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization (New York: Doubleday Currency, 1990), 1.

กับพุทธิภาวะ หรือศิลปะ หรือขั้นตอนของการรู้ การเรียนรู้ในแง่ของมนุษยวิทยา จะมองในเรื่องของการเจริญเติบโตของมนุษย์ เช่นการศึกษาของ มาสโลว์ และ โรเจอร์ ส่วนแนวทางของสังคมวิทยานับว่ามีอิทธิพลอย่างมากต่อการเรียนรู้ในรูปแบบการเรียนรู้ในองค์กร เนื่องจากนักสังคมวิทยาพยายามชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อมีความร่วมมือในการทำงานในหมู่ผู้คน อย่างไรก็ตาม แม้ผู้เรียนในปัจจุบันยังไม่อาจค้นพบโครงสร้างหรือรูปแบบใดที่นำมาสร้างความเข้าใจโลกใบนี้ได้ทั้งหมด แต่มิติทางสังคมศาสตร์ทำให้เข้าใจได้ว่า ทุกสิ่งล้วนมีโครงสร้าง และเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างใดโครงสร้างหนึ่งเสมอ มาร์ก อีสเตอร์บาย สมิทซ์ และ หลุยส์ อาราวโจ ค้นพบว่าท่ามกลางกระแสความสนใจต่อทฤษฎีการเรียนรู้ขององค์กร ได้มีการพัฒนาเชิงความคิดออกเป็นสองกลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มที่หนึ่ง กลุ่มของนักวิชาการ การพัฒนาในกลุ่มนี้เป็นไปในลักษณะของความพยายามในการองค์ความรู้และรูปแบบที่ถูกต้องเหมาะสมสำหรับการเรียนรู้ในองค์กร ดังนั้นภายในกลุ่มเองจึงมีความคิดเห็นที่หลากหลาย มีการตั้งทฤษฎีมากมายที่อิงศาสตร์ในแขนงต่างๆขึ้นอยู่กับนักวิชาการเหล่านั้นมีพื้นฐานมาจากสาขาใด กลุ่มที่สอง เป็นการพัฒนาของบริษัท รวมถึงบริษัทที่ปรึกษาซึ่งให้ความสนใจต่อการเรียนรู้ในเชิงการค้า หรือธุรกิจ นักทฤษฎีเหล่านี้ทุ่มเทความพยายามทั้งหลายเพื่อหารูปแบบสำเร็จรูปที่บริษัทจริงสามารถนำมาใช้ได้ทันที ในที่สุด รูปแบบการเรียนรู้ที่ผู้คนยอมรับมากที่สุดในศตวรรษหลังปี 2543 (คริสตศตวรรษที่ 20) คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)[49]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากการพัฒนาแนวความคิดของการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของแนวการศึกษาที่ให้เราเข้าใจได้ว่า หากมองในเชิงกลวิธี การเรียนรู้ในลักษณะเช่นนี้จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล เป็นการนำข้อมูลที่ได้รับจากทั้งภายนอกและภายในองค์กรมาตีความ แล้วจึงตอบสนองต่อข้อมูลเหล่านั้น ข้อมูลที่รับอาจเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ หรือข้อมูลเชิงคุณภาพก็ได้แต่ต้องเป็นข้อมูลที่เปิดเผย หากมองในมิติทางสังคม การเรียนรู้เชิงองค์กรจะมุ่งศึกษาสิ่งที่ผู้คนได้รับจากประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงาน ประสบการณ์เหล่านี้อาจได้มาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้วในองค์กร เช่น สารสนเทศด้านการเงิน หรือ เป็นประสบการณ์ที่แฝงอยู่ในแหล่งอื่นเช่น ความรู้ หรือประสบการณ์ที่มีในตัวบุคลากรในองค์กร หรือแม้กระทั่ง ความรู้สึกที่เกิดจากงาน เช่น สุนทรียะทางอารมณ์ของช่างแกะสลัก หรือ สัญชาตญาณในเรื่องการวางกลยุทธ์ของผู้นำเก่งๆ ในโลกธุรกิจในมิติเช่นนี้การเรียนรู้จึงเป็นสิ่งที่ส่งผ่านกันได้โดยอาศัยปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน การเรียนรู้ที่แฝงรูปมักปรากฏขึ้นในการปฏิบัติงานจริง จากการสังเกต และ การเลียนแบบ

---

[49]Smith Easterby, John Burgoyne and Araujo, Learning In Organization [online], accessed 18 March 2001. Available from http://www.infed.org

การคบค้าสมาคมกับแวดวงผู้คนที่มีทักษะในการทำงาน ตัวอย่างของการศึกษาทฤษฎีการเรียนรู้เชิงกลวิธี พบได้ในงานวิจัย ค้นคว้าของ คริส อาร์จีริส และ โดนัลด์ ชอน ทฤษฎีที่ชื่อว่าการเรียนรู้แบบสองทาง (single-double loop learning) เป็น รูปแบบการเรียนรู้เชิงองค์กรที่เกิดขึ้นช่วง ปี พ.ศ. 2517 และในปี 2524 ทฤษฎีนี้ได้กลายเป็นที่รู้จักโดยเฉพาะในหมู่ผู้ที่สนใจเรื่องพลวัตขององค์กร อาร์จีริส ให้ความหมายของการเรียนรู้ขององค์กรว่า เป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆในองค์กร การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรในองค์กรลดรูปแบบที่ชอบปกป้องตนเองหรือแก้ตัวลง (defensive routines) เขาอธิบายว่าการเรียนรู้เชิงเดี่ยว (single loop learning) จะมุ่งเน้นถึงการตรวจสอบกระบวนการทำงานเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยไม่เปลี่ยนแปลงตัวแปรด้านการควบคุม (governing variables) ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้น การเรียนรู้เชิงซ้อน (double-loop learning) เป็นแนวทางการแก้ปัญหา หรือสร้างการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการตั้งประเด็นสงสัยต่อตัวแปรควบคุมนั้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบรากหญ้า ตัวอย่างเช่น การทบทวนระบบแบบองค์รวม การเปลี่ยนกลยุทธ์ หรือนโยบาย ดังนั้น จะเห็นว่าแนวคิดของทฤษฎีการปฏิบัติงาน (theories of action) สอดคล้องกับทิศทางของโลกแห่งการทำงานจริง[50]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ขณะที่ การวิจัยในมิติทางสังคม ซึ่งจะพบได้ในงานของ ลาฟ และ เวนเจอร์ ที่ศึกษาเรื่องการฝึกงานและชุมชนของคนทำงาน แม้กระนั้นก็ตาม โดนัลด์ ชอน เองขณะที่ศึกษาไปในเรื่องของการสะท้อนการปฏิบัติ (reflective practice) เขาได้สะท้อนให้เห็นประโยชน์ของ การนำแหล่งความรู้แฝงมาใช้ สรุปได้ว่าการมองการเรียนรู้ในฐานะของรูปแบบการสร้างเชิงสังคม หรือในฐานะกระบวนการทางการเมือง หรือวัฒนธรรมเทียมก็ได้

ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง นักวิชาการบางกลุ่มได้เสนอแนวคิดของการเรียนรู้ที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงว่า เราสามารถแยกแยะความแตกต่างระหว่างกระบวนของการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ได้สองอย่าง อย่างแรกคือ การเรียนรู้ปรับตัว (adaptive learning) ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปฏิกิริยาตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ในขณะเดียวกับการเรียนรู้อย่างที่สอง คือการเรียนรู้เชิงรุก (proactive learning) ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วยเจตนาเป็นหลัก การเรียนรู้เช่นนี้จะเกิดได้ลึก

---

[50]Chris Argyris and Donald Schon, Organization Learning : A Theory of Action Perspective (Massachusette: Addison Wesley, 1978), quoted in Theories of Action Double-loop Learning and Organizational Learning [online], accessed 30 August 2000. Available from http://www.infed.org

ซึ้งกว่าการเรียนรู้เพื่อการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม โดยทั่วไป การเรียนรู้เพื่อการปรับตัวก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำ มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยๆ เพิ่ม รวมทั้งยังเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบอัตโนมัติ ไม่ก่อให้เกิดภูมิปัญญา การมองในมิติของนักวิชาการกลุ่มนี้ทำให้เราแยกการเรียนรู้ได้ตามระดับความเปลี่ยนแปลง เมื่อนำเอาทฤษฎีของนักวิชาการอีกหลายๆ ท่านมาเปรียบเทียบ เช่น ทฤษฎีของอาร์จีริส พบว่าการเรียนรู้ระดับเชิงเดี่ยว (single-loop) ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำและระดับเชิงซ้อน (double loop learning) ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับมากขึ้น นอกจากนี้ ยังมีทฤษฎีระดับต่ำ (lower level) และระดับสูง (higher level) ของไฟออลและลิลส์ ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ (tactical and strategic learning) ของ ดอดจ์สัน และ การปรับและการเกิดการเรียนรู้ (adaptive และ generative learning) ของเซนจิ ที่แสดงให้เห็นความสอดคล้องในการค้นพบของทฤษฎีเหล่านี้[51] ทั้งหมดนี้กล่าวมานี้ สะท้อนให้เห็นว่า การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล กับการเรียนรู้เชิงองค์กรมีแนวคิดอย่างไร และมีรูปแบบอะไรบ้าง เพื่อจะได้ทำความเข้าใจต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากผลของการเรียนรู้ขององค์กร

คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวความคิดของเพดเลอร์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ท่ามกลางความหลากหลายทางแนวคิดที่มีต่อทฤษฎีเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ นักวิชาการ นักบริหาร และผู้นำองค์กรทั้งหลายต่างก็ได้คิดค้นรูปแบบ ลักษณะ หรือ องค์ประกอบที่จะส่งเสริมให้แนวความคิดของตนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง สิ่งที่เรานิยมทำกันให้ปัจจุบันคือ เมื่อมีคนคิด ย่อมมีคนนำไปปฏิบัติ เมื่อปฏิบัติแล้วได้ผลเช่นไร ผลที่ได้เป็นเช่นไรย่อมสะท้อนกลับสู่สังคม และ ผู้คนก็จะศึกษา ค้นคว้า สำรวจกันต่อไป กลายเป็นวัฏจักรของการเรียนรู้เชิงสังคมที่ต่อเนื่อง

สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยโดยอาศัยตัวแปรเรื่ององค์ประกอบด้านกระบวนการขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ ไมค์ เพดเลอร์ จอห์นเบอร์กอนย์ และทิม บอยเดลล์ จากหนังสือองค์กรเรียนรู้ (The Learning Company) ซึ่งนักวิชาการทั้งสามนี้ได้ใช้ในโครงการการเรียนรู้ (The Learning Project) เพื่อการศึกษาถึงผลลัพธ์ของการนำแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะ 11 ด้าน ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ (Adopt a Learning Approach to Strategy) (2) การมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย (Participative Policy

---

[51]Klaus Beck, Organizational Learning [online], accessed 20 February 2001. Available form http://www.Learning-org.com

Making) (3) ระบบสารสนเทศ (Informating/Information Systems) (4) งานด้านบัญชีแและการควบคุมตรวจสอบ (Formative Accounting) (5) การแลกเปลี่ยนภายในกันเอง (Internal Exchange/Client-server Relationships) (6) การพลิกแพลงรางวัลตอบแทน (Reward Flexibility) (7) โครงสร้างที่จูงใจ (Enabling Structures) (8) บุคลากรเป็นผู้ตระเวนสอดส่องภายนอกองค์กร (Boundary Workers as Environmental Scanners) (9) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Company-to-company Learning) (10) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) (11) โอกาสแห่งการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคน (Self-development Opportunities for All) ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ (Adopt a Learning Approach to Strategy) องค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการบริหารแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้จะประกาศนโยบายและวางแผนกลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ในเกิดขึ้นในองค์กรของตน โดยมีการเริ่มโครงการนำร่อง หรือการทดลองในหน่วยงานเล็กๆ เพื่อให้บุคลากรของตนได้มีประสบการณ์ก่อน จากนั้นมีการตรวจสอบผลสะท้อนที่เกิดขึ้นเพื่อศึกษาถึงทิศทางสำหรับการวางกรอบกลยุทธ์ต่อไป ลักษณะเช่นนี้ถือเป็นจุดเริ่มที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ล้วนต้องถือปฏิบัติ เพื่อให้การทำงานเกิดเป็นรูปธรรม บริษัท เชลล์ ถือเป็นตัวอย่างหนึ่งขององค์กรที่ผู้บริหารได้ใช้นโยบายของการเรียนรู้มาสู่การสร้างประสิทธิภาพองค์กร ทุกๆ สามปี ทางบริษัทจะให้ผู้จัดการจากฝ่ายต่างๆ ซึ่งอาจจะมาจากประเทศอื่นๆ เข้าเยี่ยมชมโรงงานเพื่อดูการปฏิบัติการเป็นเวลาหนึ่งสัปดาห์ ผู้เข้าเยี่ยมทั้งหมดมีอิสระที่จะตรวจสอบ หรือสังเกตการณ์กระบวนการทุกอย่างในระบบได้ ไม่ว่าจะเป็นเอกสาร หรือการพูดคุยกับผู้คนใน โรงงาน จากนั้นเมื่อสิ้นสุดสัปดาห์ทุกคนจะเข้าพบผู้จัดการโรงงานพร้อมด้วยข้อคำถามต่างๆ โดยมีเป้าประสงค์ที่ก่อให้เกิดการทบทวนปทัสฐานการทำงานที่เป็นอยู่ หลังจากการประชุม ผู้จัดการโรงงานจะต้องจัดพิมพ์ข้อคำถามเหล่านั้น พร้อมคำตอบ คำถามที่ว่าอาจจะก่อให้เกิดการเรียนรู้แบบเชิงเดี่ยว (single-loop learning) และบ่อยครั้งพบว่าการท้าทายเช่นนี้ก่อให้เกิดการเรียนรู้เชิงซ้อน (double-loop learning)

จากตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นว่า องค์กรที่ต้องการเห็นการเรียนรู้เกิดขึ้น จำเป็นต้องมีการตรวจวัดสภาพที่เป็นอยู่หรือปทัสฐาน รวมทั้งสมมติฐานเดิมๆที่เคยยึดถือมาเป็นระยะ เพื่อไม่ให้เกิดการติดยึด และก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ โดยการกระตุ้นผ่านทีมงาน หรือบุคลากรในองค์กรเดียวกันนั่นเอง การนำแนวคิดเรื่องขององค์กรการเรียนรู้มาสู่กลยุทธ์ของการปฏิบัติงานความสำเร็จของภารกิจดังกล่าวจะเกิดขึ้นต่อเมื่อผู้นำองค์กร อาจจะเป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ระดับกลาง หรือแม้กระทั่งหัวหน้าแผนกที่จะต้องแสดงวิสัยทัศน์ของตนสู่ทีมงานและสร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล หลวมรวมวิสัยทัศน์ทั้งปัจเจกบุคคลเข้ากับวิสัยทัศน์ขององค์กร[52]

2. การมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย (Participative in policy making) องค์ประกอบที่สองของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการวางนโยบายขององค์กรของสมาชิกทุกคน รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการสำรวจพบว่า บริษัทญี่ปุ่นที่กำลังสนใจกระแสการบริหารแบบสมัยใหม่ล้วนให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการวางนโยบาย ทั้งนี้ได้ยึดถือความเข้าใจในระดับลึกเป็นสำคัญ แม้ว่ากระบวนการจะใช้ระยะเวลาที่นานกว่า ประเด็นสำคัญอยู่ที่ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเกิดขึ้น ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงก็ราบรื่นขึ้น ยิ่งผู้คนมีส่วนเกี่ยวข้องต่อกระบวนการพัฒนามากเท่าใด รวมถึงการมีส่วนในการปฏิบัติงานนั้นด้วย จะทำให้เขาเหล่านั้นสามารถเรียนรู้ วางแผนงานของตนเองได้เอง และที่สำคัญ ผู้คนจะเกิดความผูกพันต่อองค์กร ต่องาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีความเต็มใจที่จะต่อสู้ฝ่าฝันไปตลอดแผนงานนั้น

ตัวอย่างขององค์กรที่สร้างการเรียนรู้โดยผ่านการมีส่วนร่วมในการวางนโยบายของพนักงานทุกคนที่ควรพูดถึง คือบริษัทรถยนต์โตโยต้า (Toyota) จากหนังสือของวอแม็ค (Womack) โตโยต้าประสบความสำเร็จอย่างมากในการผลิตรถยนต์ตั้งแต่ยังเป็นแนวความคิดของรถจนเสร็จสิ้นสามารถนำมาขายได้โดยใช้เวลาเพียง 5-6 ปี ในขณะที่บริษัทรถยนต์อเมริกันเจอเนอร์รัลมอเตอร์ส (General Motors) ต้องใช้เวลาถึง 7-8 ปี แม้ว่าในการทำงาน Toyota จะใช้เวลาในการวางแผนนานกว่าจีเอ็ม (GM)[53]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการวางนโยบายยังเป็นกระบวนการพัฒนาความหลากหลาย ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ ในความเป็นจริงพบว่าในแต่ละองค์กร ล้วนแล้วแต่มีอุปสรรคต่อการเรียนรู้ อาทิเช่น วิถีทางการเมืองที่ทำให้ผู้คนที่มีทัศนคติที่ต่างกันพากันแสวงหาการโอกาสในการมีอิทธิพลเหนือความคิดของผู้อื่น การนำกระบวนการมีส่วนร่วมเข้าเพื่อให้ทุกคนสามารถแสดงออกถึงความคิดที่แตกต่าง กล้าวิพากษ์ กล้าวิเคราะห์ ถึงประเด็นอันจะนำไปสู่การเรียนรู้ การนำความแตกต่างมาเป็นจุดแข็งเป็นเรื่องที่ทั่วโลกให้ความสนใจ เพราะนั่นคือโอกาสทางการแข่งขัน การเผชิญหน้าและนำข้อแตกต่างมาอภิปรายกัน หมายถึงการยอมรับและการเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น ริชาร์ด ปาสกาล ได้ชี้ให้เห็นว่า การเรียนรู้ที่มีนัยสำคัญมักจะก่อให้เกิดพลังและความเร่าร้อนที่จะตั้งคำถาม โต้แย้ง และลงท้ายด้วยความขัดแย้ง ในรูปแบบขององค์กรแห่งการ

---

[52]Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell, op.cit., 69-72.

[53]Ibid., 79-86.

เรียนรู้ของเพดเลอร์และคณะได้เสนอแนวทางสำหรับการรับมือต่อความแตกต่างและการพัฒนาความแตกต่างให้เกิดประโยชน์ โดยการเห็นคุณค่าของสมาชิกทุกคน นำความหลากหลายเข้ามาสู่หัวใจของการทำงาน เรียนรู้จากข้อขัดแย้ง เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพร้อมพัฒนาระบบแบบองค์รวม

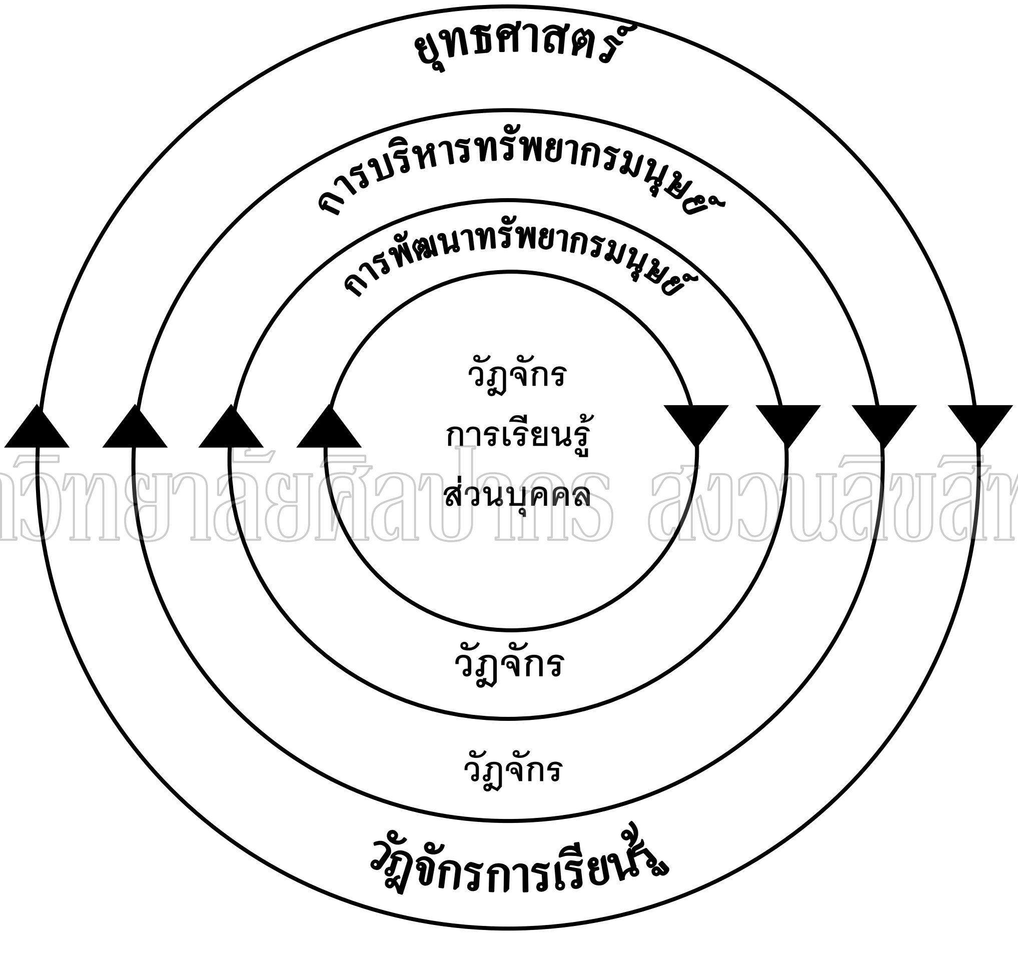
3. ระบบสารสนเทศ (Informating) ลักษณะอีกด้านหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการสร้างระบบสารสนเทศ สารสนเทศหรือที่เรามักจะจำกัดวงแคบๆ ว่าระบบคอมพิวเตอร์ที่ใช้เพื่อประมวลผล ในยุคของสังคมข่าวสาร ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารคือ การได้รับสารสนเทศที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสม การมีระบบสารสนเทศในองค์กรนั้น มิได้มีเพียงแค่การจัดให้มีฮาร์ดแวร์ ซอฟแวร์ ชุดคำสั่งงาน นำมาติดตั้งและใช้งานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการช่วยผู้บริหารในการวางแผนและตัดสินใจโดยการนำฐานข้อมูลที่เกิดขึ้นในระดับประจำการ และเป็นคลังข้อมูลของฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อที่ผู้ใช้สามารถเรียกใช้ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลได้ตามที่ต้องการและทำได้ทันเวลาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพต่อการสนองความต้องการของลูกค้า หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ศรีสมรัก ได้เสนอวิธีวิเคราะห์ความจำเป็นของระบบสารสนเทศที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร คือ (1) ระบบสารสนเทศที่มีผลต่อการแข่งขันขององค์กรและในขณะเดียวกันระบบสารสนเทศก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ระบบสารสนเทศที่มีผลต่อการแข่งขันหมายถึงระบบที่สามารถทำให้การบริหาร หรือสินค้ามีความแตกต่างไปจากคู่แข่งได้ซึ่งเป็นหัวใจของการอยู่รอดขององค์กร (2) ระบบสารสนเทศที่ไม่มีผลต่อการแข่งขัน แต่เป็นระบบที่มีความสำคัญมากต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น ระบบบำรุงรักษาเครื่องบินของสายการบินต่างๆ ที่ทำงานเชิงสนับสนุนแต่มีความสำคัญมากต่อการดำเนินงาน (3) ระบบสารสนเทศที่ไม่มีผลต่อการแข่งขัน และเป็นระบบที่ใช้ในการดำเนินตามปกติ เช่นระบบค่าจ้างเงินเดือน เป็นต้น[54] เพดเลอร์ได้ระบุถึงปัญหาของการใช้ระบบสารสนเทศที่พบในองค์กรทั้งหลายที่นำระบบสารสนเทศมาใช้แบบผิดๆ คือการนำระบบสารสนเทศเพื่อวัตถุประสงค์ของการใช้เป็นอุปกรณ์สำนักงานซึ่งไม่เพียงบั่นทอนภูมิปัญญาและอำนาจของปัจเจกบุคคลในองค์กร ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การใช้ระบบสารสนเทศที่สำคัญที่สุดคือระบบที่สร้างการเรียนรู้ในองค์กรตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ทีมงาน และองค์กร ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันโดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบโครงข่าย (networking system) ช่วยให้องค์กรสามารถเชื่อมโยงความรู้จากแหล่งหนึ่งมายังอีกแหล่งหนึ่งได้ภายในพริบตา ดังที่ทราบกันว่าการมองกระบวนการทำงานในองค์กรอย่างเป็นระบบทำให้เราพบ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[54]ศรีสมรัก อินทุจันทร์ยง, “การใช้บริการระบบสารสนเทศจากแหล่งภายนอก,” วารสารบริหารธุรกิจ 83, 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2542) : 10-11.

วัฏจักรที่เกี่ยวเนื่องกันของระบบต่างๆ เช่น มีวัฏจักรการเรียนรู้ วัฏจักรการปฏิบัติงาน วัฏจักรการฝึกอบรม วัฏจักรการประเมินผลการปฏิบัติงาน วัฏจักรการทำงบประมาณ และวัฏจักรการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเพดเลอร์ได้เสนอความคิดในเรื่องของวัฏจักรการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังรูปแบบต่อไปนี้[55]



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 4 วัฏจักรการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลและองค์กร

ที่มา : Mike Pedler, John Burgoyne, and Tom Boydell, The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development (London: McGraw-Hill, 1997), 98.

[55]Mike Pedler, John Burgoyne, and Tom Boydell, op.cit., 92.

4. งานด้านบัญชีและการควบคุมตรวจสอบ (Formative accounting) ระบบบัญชีและการตรวจสอบนับเป็นสารสนเทศอีกรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญมากต่อการบริหารองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการงบประมาณและการวางแผน การรายงานบัญชีประเภทต่างๆ การออกงบดุล ภาระงานเหล่านี้เป็นหัวใจของการบริหารองค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรเรียนรู้ ให้มีความสามารถอยู่รอดได้ มีความสามารถทางการแข่งขัน จนกระทั่งถึงร่ำรวยได้[56] ความรู้ความเข้าใจในเรื่องระบบบัญชี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าเรื่องงบประมาณและการวางแผน เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโตได้ บุคลากรที่เรียนรู้เรื่องของการทำงบประมาณและการตรวจสอบเฉพาะวงจรของตนเป็นพื้นฐานที่ดี การทำงานในระดับทีมงานยิ่งมีความจำเป็นต่อการเรียนรู้เรื่องดังกล่าว และที่สำคัญที่สุด ผู้นำองค์กรย่อมต้องมีความรู้ในการอ่านข้อมูลที่ได้จากผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อการตรวจสอบสภาพทางการเงิน ระบบเงินทุนหมุนเวียน กระแสเงินสด และอื่นๆ เพื่อเป็นฐานการวิเคราะห์เป้าหมายการดำเนินธุรกิจต่อไปในอนาคต

5. การแลกเปลี่ยนภายในกันเอง (Internal exchange) การแลกเปลี่ยนภายใน ชี้ให้เห็นถึงปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างปัจเจกบุคคล ระหว่างทีมงาน ระหว่างแผนก การดำเนินงานขององค์กรมีลักษณะของระบบสังคม ดังนั้นย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา ในการบริหารงานสมัยใหม่ที่เน้นถึงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (total quality management) ทำให้เราต้องเรียนรู้ที่จะปฏิบัติต่อผู้อื่นเสมือนหนึ่งลูกค้าที่ต้องให้บริการที่เปี่ยมด้วยคุณภาพไม่ว่าเขาจะเป็นเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมแผนก หรือผู้ขายสินค้าให้แก่เรา ความสำเร็จขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญกับระบบการแลกเปลี่ยนภายใน คือปรัชญาการทำงานแบบ ชนะ-ชนะ การศึกษาของเพดเลอร์และคณะ วิเคราะห์ไว้ว่า การสร้างกลุ่มสนทนาต้องเน้นความร่วมมือมากกว่าการสร้างความรู้สึกทางการแข่งขัน ต้องสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ ไม่เน้นหลักการ โดยปราศจาก การตำหนิติเตียน การยอกย้อน ผู้คนในองค์กรจะผูกพันต่อกันและกันในลักษณะเครือข่ายไม่เป็นทางการ โทมัส โอ ดาเวนพอร์ตและลอเรนซ์ พรูเซท ผู้เชี่ยวชาญในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรพูดถึง หลักการการแลกเปลี่ยนภายในในลักษณะที่สอดคล้องกัน ว่า ความรู้เคลื่อนไหวโยกย้ายไปมาในองค์กรเป็นความรู้ที่มีประโยชน์และก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรง ความรู้ถูกซื้อขาย ถูกนำมาแลกเปลี่ยน ถูกค้นพบ และถูกนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน ความเคลื่อนไหวของความรู้ในองค์กรมีวงจรที่ทำงานคล้ายกับตลาดขายสินค้า กิจกรรมในตลาดค้าขายความรู้เกิดขึ้นได้เพราะทุกคนที่อยู่ในตลาดต่างมีความเชื่อว่าพวกตนจะได้รับผลประโยชน์จากมันไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง งานส่วนใหญ่ในองค์กรสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่นก็เพราะบุคลากรมีการสอบถามกัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

[56]Ibid., 100.

และกันอยู่ตลอดเวลาว่าใครรู้จักวิธีทำงานอะไรบ้าง โดยผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นแบบแผน ไม่เป็นทางการ ซึ่งมีการติดต่อระหว่างบุคคล ผ่านคำพูดจากปากอาจจะโดยตรง หรือจากเทคโนโลยีอื่นๆ เช่น e-mail โทรสาร โทรศัพท์ จดหมาย หรือแม้กระทั่งกระดาษโน้ต การแลกเปลี่ยนภายในในลักษณะเช่นนี้ จะก่อให้เกิดความไว้วางใจ คำชี้แนะที่เราได้รับจากใครสักคนที่รู้จักและให้ความเคารพนับถือ อาจจะนำเราไปหาขุมความรู้ที่ใหญ่ขึ้นก็ได้[57]

6. การพลิกแพลงรางวัลตอบแทน (Reward flexibility) องค์กรต้องเรียนรู้ที่จะตอบแทนรางวัลแก่พนักงานที่พร้อมทุ่มเทให้แก่องค์กร ทั้งนี้ต้องพิจารณาให้เห็นความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรแต่ละคน เพราะปัจเจกบุคคลมีความต้องการที่แตกต่างออกไป การตั้งเงื่อนไขของการให้ค่าตอบแทนจึงต้องมีความยืดหยุ่นสูง การบริหารองค์กร สิ่งที่เรามักได้ยินตลอดคือ การเรียกร้องความยุติธรรมในเรื่องค่าตอบแทน การสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ในช่วงศตวรรษหลังปี 2443 (คริสตศตวรรษที่ 20) องค์กรมักจะมองคนทำงานเป็นสินทรัพย์ที่ต้องดูแล ต้องลงทุน เพราะความเชื่อที่ว่า คนทำงานคือฟันเฟืองที่จะนำความร่ำรวยมาสู่องค์กร แต่มุมมองของโทมัส เอช ดาเวนพอร์ตได้เปลี่ยนแนวความคิดที่เกิดขึ้นในศตวรรษหลังปี 2543 (คริสตศตวรรษที่ 21) การมองคนเป็นสินทรัพย์ แม้จะมีนัยที่บ่งบอกว่าคนมีคุณค่ากว่าเครื่องจักร หรือวัตถุดิบสิ่งของ เพราะคนนำเอาความริเริ่ม สร้างสรรค์สติปัญญามาสู่องค์กรที่ตนทำงาน แต่ขณะเดียวกันก็แฝงนัยเปรียบเทียบให้เห็นว่าคนก็ยังอยู่ในระดับเดียวกับเครื่องจักรนั่นเอง เพราะสินทรัพย์ในความหมายทางด้านบัญชีมักจะต้องถูกประเมินคุณค่าออกมาเป็นมาตรฐานทางการเงิน ดังนั้นสมมติฐานเช่นนี้จึงทำให้ผู้คนส่วนใหญ่ตั้งค่าตอบแทน หรือรางวัลเป็นขีดขั้นตามการประเมินผลงานปลายปี ซึ่งเป็นผลสะท้อนให้ผู้ทำงานผลิตงานตามเป้าหมายที่องค์กรขีดขั้นไว้เท่านั้น ไม่เต็มศักยภาพของตน ขณะที่มุมมองใหม่ของดาเวนพอร์ตเสนอให้มองคนทำงานเป็นเสมือนผู้ลงทุน เป็นเจ้าของทุนความรู้ ทุนความสามารถ ทุนด้านพฤติกรรม ทุนด้านทัศนคติ ทุนด้านวิสัยทัศน์ ที่สามารถตัดสินใจได้ว่าเมื่อไหร่ ที่ไหน และอย่างไรที่ตนเองจะนำเอาทุนศักยภาพที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ที่ตนเป็นเจ้าของไปแสดงบทบาทสร้างประโยชน์ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่ผู้ลงทุนมนุษย์ต้องการ[58] จากการวิจัยของดาเวนพอร์ตพบว่า ปัจจัยการพิจารณาของผู้ลงทุนมนุษย์ คือ (1) ความสุขใจในงานอย่างแท้จริง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[57]โทมัส เอช ดาเวนพอร์ท และ ลอเรนซ์ พรูแซต, <u>การจัดการความรู้: เทคนิคในการแปรความรู้สู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน</u>, แปลโดย นิทัศน์ วิเทศ (กรุงเทพฯ: บริษัท เอ อาร์ บิสสิเนส เพรส, 2542), 41-60.

[58]โทมัส เอช ดาเวนพอร์ท, <u>ทุนมนุษย์</u>, แปลและเรียบเรียงโดย ศิระ โอภาสพงษ์ (กรุงเทพ: เอ อาร์ บิสสิเนส เพรส, 2543), 5-13.

สิ่งที่อาจมีอยู่ในตัวงาน ภารกิจเกี่ยวกับงานนั้น องค์ประกอบที่อยู่ในตัวงาน และความท้าทายของงาน เช่น การเปิดโอกาสให้มีความคิดสร้างสรรค์ ต้องการใช้ความสามารถที่ได้รับการยกย่องให้คุณค่า ระดับความพึงพอใจส่วนตัว การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ความสนุกสนานบันเทิงใจ (2) โอกาสเติบโตก้าวหน้า เช่นโอกาสการเพิ่มพูนความสามารถ และเสริมทุนมนุษย์ในตัวบุคคลให้มากขึ้น โอกาสที่จะได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง และโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพที่ทำ หรือความก้าวหน้าภายในองค์กร (3) การยอมรับในความสำเร็จที่ทำได้ การยอมรับจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าในฐานะผู้สร้างประโยชน์ ได้รับการยกย่องให้เข้าร่วมกิจกรรมทางธุรกิจสำคัญๆ อย่างการกำหนดกลยุทธ์ การยอมรับนับถือที่มาจากนอกองค์กร (4) รางวัลทางการเงิน ได้รับค่าตอบแทนและผลประโยชน์ในรูปต่างๆ กัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งรางวัลที่ได้จากผลปฏิบัติงาน และการเพิ่มผลผลิตของผู้ทำงาน[59]

7. โครงสร้างที่จูงใจ (Enabling structure) ปัจจุบันเราอยู่ในโลกที่เชื่อมถึงกันได้เพียงแค่ไม่กี่วินาที การเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วตามความเร็วของข้อมูลข่าวสาร องค์กรที่มีโครงสร้างแบบตายตัวที่เคยบริหารงานแบบข้าราชการกลายเป็นอุปสรรคใหญ่ต่อการเรียนรู้ขององค์กร สิ่งที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องคำนึงถึงคือ ทำให้บทบาท โครงสร้าง หน้าที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพได้ตลอดเวลา ทอม ลูปตัน เป็นผู้เปรียบเทียบการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้นั้น ควรมีรูปแบบเหมือนลูก “Rubic” (หมายถึงลูกสี่เหลี่ยมลูกบาศก์ใหญ่ที่ประกอบด้วยสี่เหลี่ยมลูกบาศก์เล็กๆมาร้อยติดกันด้วยเส้นเอ็นเล็กๆ และสามารถบิดให้เป็นรูปทรงอื่นๆได้มากมาย) เขากล่าวว่าถ้าเราออกแบบให้องค์กรเปรียบเสมือน rubic ด้านทั้งสี่ของรูปสี่เหลี่ยมสะท้อนได้กับ (1) ด้านเทคนิคหรือความรู้ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพตลอดจน ปัจจัยนำเข้า กระบวนการต่างๆ ผลผลิต ที่ครอบคลุมการดำเนินการขององค์กรหนึ่งๆ (2) ด้านการเงิน หมายถึงการบริหารการเงินให้เกิดผลกำไร ในขณะที่ต้นทุนต่ำ (3) ด้านมนุษย์ หมายถึงกระบวนการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด (4) ด้านการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงรูปแบบที่เป็นโครงสร้างและขบวนการต่างๆ ในองค์กรได้อย่างรวดเร็วและถูกที่สุด องค์กรจึงจะพร้อมด้วยศักยภาพที่แท้จริงซึ่งเป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ปีเตอร์ เซนจิได้สรุปให้เห็นลักษณะความไม่สามารถในการเรียนรู้ขององค์กร เช่น การยึดติดกับการอธิบายงานมากเกินไป การบริหารแบบข้าราชการที่เน้นการควบคุมมาก กระบวนการทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม อาการสมองตื้อไม่ชอบคิด เป็นต้น

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

[59]Mike Pedler, John Burgoyne, and Tom Boydell, op.cit., 58-59.

8. บุคลากร (Boundary workers as environmental scanners) การมอบหมายให้พนักงานที่ต้องติดต่อกับบุคคลภายนอกไม่ว่าจะเป็นผู้ขายสินค้า ลูกค้า หน่วยงานราชการ หน่วยงานอื่นๆ เป็นผู้รับข่าวสารจากภายนอก นับเป็นการเรียนรู้เชิงองค์กรที่สำคัญ องค์กรในฐานะที่เป็นระบบเปิดทางสังคม ความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมมีผลต่อการเจริญเติบโตของขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ ปัจจุบัน บริษัทมากมายต้องอาศัยการจ้างบริษัทที่ปรึกษาทำการวิจัยตลาดเมื่อได้ข้อมูลแล้วบริษัทเหล่านั้นจะทำการเสนอกลยุทธ์สำเร็จให้แก่บริษัท เพื่อทำตามความคิดของเขาเหล่านั้น เช่น วิธีทำการตลาดขององค์กรที่มักจะจ้างบริษัทโฆษณามาทำแผนการตลาดสำเร็จรูป หรือองค์กรที่จ้างที่ปรึกษาเข้ามาบริหารงาน โดยให้การปรึกษาด้วยข้อมูลที่อาจมีประโยชน์หรือไม่มีประโยชน์ แต่จะมาในโปรแกรมการบริหารแบบสำเร็จรูป แต่การทำเช่นนี้ไม่ช่วยให้องค์กรมีโอกาสเรียนรู้ด้วยตัวเอง การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เราควรพิจารณาสร้างศักยภาพของพนักงานที่มีหน้าที่ติดต่อกับหน่วยงานนอกองค์กร และให้เขาเหล่านั้นได้ทำหน้าที่สามประการดังนี้คือ (1) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่รับจากภายนอก เช่น พนักงานขาย พนักงานประชาสัมพันธ์ พนักงานติดต่องานราชการ พนักงานฝ่ายจัดซื้อ สามารถเรียนรู้เพื่อหาข้อมูลที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ในด้านขององค์กรต้องกระตือรือร้น สร้างค่านิยมที่ดี และให้คุณค่าต่อพนักงานเหล่านั้น อาจจะด้วยการตอบแทนในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง (2) การรับ เมื่อมีการเก็บข้อมูลแล้ว ผู้บริหารต้องมีความจริงใจ และมุ่งมั่นต่อการนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น นำไปเป็นวัตถุดิบในการวางกลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาด เป็นต้น (3) การใช้ เมื่อมีการนำข้อมูลไปวิเคราะห์แล้ว การนโยบายที่วางไว้เพื่อไปปฏิบัติจริง ปัจจุบันการบริหารการตลาดสมัยใหม่ได้ให้ความสำคัญต่อแนวทางของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (customer relation management หรือ CRM) บริษัทที่เน้นการตลาดเป็นสำคัญ จากภาวะการแข่งขันที่สูงมากในปัจจุบัน องค์กรเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่า ความเข้าใจลูกค้ามีความสำคัญที่สุด และจะเข้าใจลูกค้าได้ต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดี กระบวนการพื้นฐานของซีอาร์เอ็ม (CRM) จึงมีขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่หนึ่ง กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ขั้นตอนที่สอง ทำการแยกกลุ่มลูกค้าออกมาในแง่ความต้องการและคุณค่าของลูกค้าที่มีต่อบริษัท ขั้นตอนที่สาม ติดต่อพูดคุยกับลูกค้าตามขั้นตอนที่สอง เพื่อให้บริษัทได้ประโยชน์ในด้านการปรับปรุงความสัมพันธ์กับลูกค้าและลดต้นทุนให้กับบริษัท เหมือนกับที่ เพพเพอร์และ มาร์ธา โรเจอร์เขียนไว้ในหนังสือที่ชื่อผู้จัดการเดียว (The One to One Manager) ว่า การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้านั้น อย่างน้อยเราจะได้ข้อมูลจากลูกค้าเพื่อที่จะนำมาช่วยให้เราเข้าใจในตัวลูกค้ามากขึ้น รวมไปถึงการช่วยสร้างสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาว ขั้นตอนที่ 4 สร้างสินค้า หรือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บริการให้เหมาะสมกับลูกค้า ปฏิบัติต่อลูกค้าแต่ละกลุ่มให้แตกต่างกันออกไปตามที่เรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า[60]

9. การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter-company learning) องค์กรในปัจจุบันมีแนวโน้มพฤติกรรมการควบรวมบริษัท หรือการลงทุนในธุรกิจร่วมกัน เป็นกระบวนการถ่ายโอนความรู้ได้อย่างดี องค์กรหนึ่งจะเรียนรู้จากองค์กรหนึ่ง หรือต่างฝ่ายต่างเรียนรู้ซึ่งกันและกัน วัฏจักรการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกการบริหารองค์กรสมัยใหม่เกิดขึ้นอย่างมากในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 ต่อมาจนถึงศตวรรษที่ 21 การควบรวมกิจการ การล้มละลาย การเข้าร่วมลงทุน เหล่านี้เป็นเรื่องของความดิ้นรนในการอยู่ให้รอด และการเพิ่มศักยภาพ แนวความคิดในเรื่องการเรียนรู้ระหว่างบริษัทจะเกิดขึ้นได้ ต้องแสวงหาความร่วมมือโดยปราศจากอคติ[61] ยกตัวอย่างเช่น การเรียนรู้ของบริษัทขายเครื่องคอมพิวเตอร์อาจเกิดขึ้นจากการจัดสัมมนากับโรงพยาบาลหู คอ จมูก เพื่อสร้างความเข้าใจในหมู่ลูกค้าที่ทำงานด้านคอมพิวเตอร์มาก หรือ บริษัทขายเคมีภัณฑ์อาจจัดโครงการเรียนรู้ระบบนิเวศวิทยาให้แก่โรงเรียนในเขตจังหวัดที่ทำเกษตรกรรมมากๆ เหล่านี้เป็นภาพที่เราได้เห็นในสังคมมากขึ้นเรื่อยๆ การเรียนรู้ในลักษณะเช่นนี้ก่อให้เกิดประโยชน์มากมายทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กรรวมไปถึงในระดับชุมชนและสังคม เพดเลอร์และคณะได้พูดถึงการเรียนรู้ในลักษณะการแสวงหาความรู้ในองค์กรที่ดำเนินธุรกิจแบบเดียวกันสามารถเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้ด้วยการทำเทียบเคียง (bench-marking) หรือการเปรียบเทียบเกณฑ์มาตรฐาน โดยความเป็นจริง องค์กรมักจะมีพฤติกรรมเป็นปฏิปักษ์ต่อคู่แข่งในวงการ การทะลายความเป็นศัตรูกันในเชิงธุรกิจจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากมายมหาศาล เพราะจะทำให้การเรียนรู้ วิจัย ค้นคว้าสามารถกระทำได้ในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้น[62] เช่น ถ้าบริษัทผลิตยาในประเทศไทยได้รับความร่วมมือจากบริษัทผลิตยาในประเทศจีน สิ่งที่เกิดขึ้นจะทำให้ การตลาดของบริษัททั้งสองกว้างขวางขึ้น เรียนรู้ร่วมกันในโครงการผลิตยาใหม่ๆสู่ตลาดการค้าโลก สร้างอำนาจในการขยายฐานการผลิตได้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม การร่วมมือที่ตั้งอยู่บนความซื่อสัตย์ต่อกันอย่างจริงใจยังคงเป็นปัญหาที่องค์กรทางธุรกิจยังไม่อาจกระทำได้อย่างอุดมคติ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

10. บรรยากาศการเรียนรู้ (A learning climate) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ บทบาทและหน้าที่หลักของผู้นำคือการส่งเสริม สนับสนุนให้พนักงาน หรือบุคลากรของตนเอง ให้เกิดความ

---

[60]CRM เจาะลึกข้อมูลลูกค้า เคล็ดวิชาแห่งโลกการตลาดใหม่ (กรุงเทพฯ: บริษัท สื่อดี จำกัด, 2543), 7-10.

[61]Mike Pedler, John Burgoyne, and Tom Boydell, op.cit., 143.

[62]Ibid.

ปรารถนาในการเรียนรู้ ในการทดลองสิ่งใหม่ๆ สร้างประสบการณ์ ใหม่เรียนรู้จากประสบการณ์เก่า โดยอาศัยการตั้งคำถาม การให้ผลสะท้อน และความช่วยเหลือ องค์กรที่แสวงหาบรรยากาศของการเรียนรู้ และส่งผ่านไปสู่สิ่งรอบข้างตลอดจนกระทั่งหุ้นส่วนทางธุรกิจ การพิจารณาถึงบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ เกี่ยวข้องกับปัจจัยใหญ่ๆ สองอย่าง คือ (1) ผู้บริหารมีหน้าที่ในการอำนวยการต่อการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน ผู้บริหารระดับสูงอาจต้องเป็นผู้จุดประกายโดยทำเป็นตัวอย่างในสร้างนิสัยการเรียนรู้ กระตุ้นให้บุคลากรของตนได้เห็นผลของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทั้งจากการกระทำ และสมมติฐานที่เคยมี (2) ผู้บริหารต้องยอมรับการกระทำที่ผิดพลาด และนำการทำผิดนั้นกลับมาแก้ไข สร้างโอกาสการเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาด นำมาเป็นประสบการณ์ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง[63]

11. โอกาสแห่งการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคน (Self-development opportunities for all) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะจัดหาทรัพยากร เครื่องอำนวยความสะดวก ให้แก่สมาชิกทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่ติดต่ออยู่กับลูกค้า หรือผู้อื่น และกระตุ้นให้ผู้คนเกิดความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การสนับสนุนเรื่องการพัฒนาตนเองได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการปัจเจกบุคคล ทีมงาน มักจะจัดสรรโอกาสในรูปของการจัดฝึกอบรม การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง การประชุมที่เปิดให้มีการแสดงความคิดเห็นที่มักจะประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ พัฒนากลุ่ม การให้คำปรึกษาหารือ เป็นพี่เลี้ยง เป็นผู้ฝึกสอน รวมถึงการเปิดกว้างต่อโครงการใหม่ๆ การเข้าเยี่ยมชมงาน หรือการเปิดองค์กรให้ผู้อื่นได้เยี่ยมชม การสนับสนุนการเรียนรู้ในมุมมองของชีวิตนอกเหนือจากการเรียนรู้ในงาน[64]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการศึกษาของเพดเลอร์และคณะ ทำให้เห็นความสอดคล้องของแนวคิดของผู้อื่นอีก เช่น มาร์การ์ด และเรย์โนล์ดส ได้ศึกษา พบว่าองค์ประกอบที่ทำให้องค์กรมีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 11 ประการ คือ (1) มีโครงสร้างที่เหมาะสม (2) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (3) มีการเพิ่มอำนาจการปฏิบัติการเรียนรู้ (4) มีการตรวจสอบ (5) ทุกคนมีส่วนร่วม (6) มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (7) มุ่งเน้นคุณภาพ (8) มุ่งเน้นเรื่องกลยุทธ์ (9) มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน (10) มีการทำงานเป็นทีม (11) มีวิสัยทัศน์ร่วม

---

[63]Ibid., 150.

[64]Ibid., 164.

กัน[65] ส่วนสมาคมเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาของสหรัฐอเมริกา ได้ให้กรอบในการประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า (1) มีปัจจัยต่างๆที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด เช่น วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ความเป็นผู้นำ การบริหาร วัฒนธรรม โครงสร้าง การเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยี การสื่อสาร ระบบฐานความรู้ ระบบปฏิบัติการ (2) การเรียนรู้นั้นสนองต่อระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรอย่างไร ในปี ค.ศ. 1996 เจพาร์ต (Gepart, Marsick, Van Duren, Spiro) ได้ร่วมกันออกแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าควรประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้ (1) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์กร ผู้คนร่วมกันเรียนรู้ และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน (2) มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่เพียงแต่มุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยังมีการส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้อย่างรวดเร็ว (3) สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ และรับการวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อให้ผู้คนได้รู้จักวิธีการคิดใหม่ๆ ตรวจสอบความคิด ความเชื่อในค่านิยมของตน (4) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์วัฒนธรรมการบริหารงาน และวัฒนธรรมองค์การ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริมผู้ทำหน้าที่เป็นผู้สอน หรือเป็นพี่เลี้ยง (5) ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุข[66]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แนวการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวความคิดของเซนจิ

ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เซ็นจิ (Peter Senge) ที่เป็นหลักการซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลง และสร้างเสริมองค์กรให้มีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เรียกว่า วินัย 5 ประการ (five disciplines) ซึ่งได้แก่ (1) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (2) รูปแบบทางความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (3) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ (5) การคิดอย่างเป็นระบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

[65]M. J. Marquardt and A. Reynolds, The Global Learning Organization III (Singapore: Irwin Profession Publishing, 1996), อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด, 2544), 79-82.

[66]M. A. Gepphart and others, “Learning Organizations Come Alive,” Training & Development 3, 9 (December 1996) : 38-41, อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด, 2544), 79-82.

1. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) การพัฒนาองค์กรไปสู่ภาวะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีจุดเริ่มต้นจากบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ การเรียนรู้นี้จะเกิดขึ้นได้เนื่องจากปัจเจกบุคคลมีลักษณะของการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ มีแนววิธีปฏิบัติ ประกอบด้วย (1) การสร้างเป้าหมายส่วนตน (setting a goal) หมายถึงความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิต แบ่งเป็น เป้าหมายในหน้าที่การงาน เป้าหมายในด้านครอบครัว และเป้าหมายเฉพาะตัว (2) การประมาณระดับความสามารถของตนและระยะห่างจากเป้าประสงค์ด้วยความเที่ยงตรง[67]

การพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนตนนั้น แตกต่างจากการวางแผนระยะสั้นหรือแผนระยะยาว แบบสามหรือห้าปีที่ผู้บริหารองค์กรส่วนใหญ่เข้าใจ ในบางครั้งเพื่อบรรลุเป้าหมายของแต่ละคนอาจต้องใช้เวลาชั่วชีวิต เพื่อให้เก่งในทุกๆด้าน ทั้งเก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด และเก่งทำใฝ่เรียนรู้ มีปฏิภาณ ไหวพริบ และความเพียรพยายามตั้งแต่เยาว์วัย จนเข้าสู่โลกอาชีพก็ยังประพฤติปฏิบัติอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพราะตระหนักว่า ภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งเป็นโลกของเศรษฐกิจยุคใหม่ที่มีความรู้เป็นพื้นฐาน (knowledge based economy) จำเป็นต้องเรียนรู้ให้ทันและต้องเรียนรู้ไปตลอดชีวิต เซนจิเรียกกระบวนการของการพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่เกิดขึ้นของบุคคลว่าการเกิดการเรียนรู้ (generative learning) เมื่อองค์กรประกอบด้วยบุคลากรที่มีความเป็นเอกแห่งตน ได้ฝึกปฏิบัติและได้มีโอกาสทำงานร่วมกันเป็นทีมก็จะส่งผลให้ทีมงานนั้น ยิ่งมีความเป็นเลิศมากขึ้น บุคคลที่พร้อมจะกระโดดข้ามช่องว่างระหว่างความสามารถที่ตนมีอยู่กับเป้าประสงค์ที่ตนต้องการไปให้ถึง เรียกว่ามีความตึงเครียดเชิงสร้างสรรค์ (creative tension) ปีเตอร์ เซนจิได้อุปมาภาพของหนังยางที่คล้องอยู่กับมือสองด้าน มือด้านหนึ่งอยู่บนเปรียบเสมือนเป้าหมาย ส่วนอีกด้านหนึ่งอยู่ล่างเปรียบเสมือนความสามารถในปัจจุบัน แรงที่รั้งของหนังยางเปรียบเสมือนความตึงเครียดเชิงสร้างสรรค์ (creative tension) หรือ แรงใฝ่ดีที่จะช่วยส่งให้บุคคลมีความเพียรพยายามมุมานะและมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา การใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ การใช้ข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้ง จะช่วยให้ทำงานได้อย่างถูกต้องตลอดเวลา ความสำคัญของการใช้ข้อมูลที่ถูกต้องมีความจำเป็นอย่างมากต่อการวิเคราะห์และตัดสินใจ เพราะจะช่วยให้มีระบบการคิดที่ดี การรู้ความจริงที่เกิดขึ้น (current reality) เมื่อเกิดปัญหาขึ้น เจตคติเชิง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[67]Peter Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice Of The Learning Organization (New York: Doubleday Currency,1990), อ้างถึงใน จำเรียง วัยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์, วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด, 2543), 15-18.

สร้างสรรค์จะช่วยให้การมองอุปสรรคในงานให้กลายเป็นข้อได้เปรียบ นอกจากนี้ เซ็นจิ ยังแนะนำให้ฝึกจิตใต้สำนึก (subconscious) ในการทำงาน คือ การสร้างความชำนาญในขั้นสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งดำเนินไปโดยอัตโนมัติและมีผลงานออกมาดีเยี่ยม ซึ่งทักษะในระดับนี้ต้องเกิดจากการฝึกฝนอย่างจริงจัง[68]

2. รูปแบบทางความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) หลักการที่สองขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวทฤษฎีของปีเตอร์ เซนจิ ซึ่งได้รับอิทธิพลอย่างมากจากงานวิจัยทางวิชาการของ อาร์จีริสและคณะที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาด รูปแบบทางความคิดหมายถึงแนวคิด มุมมอง และความเข้าใจของแต่ละบุคคลที่มีต่อสรรพสิ่งในโลกซึ่งล้วนเป็นประสบการณ์ที่ได้รับการสั่งสมมาตั้งแต่เด็ก โดยสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆตัว รวมถึงการเรียนรู้จากสถาบัน ครู อาจารย์ องค์กร และเพื่อนร่วมงาน รูปแบบทางความคิดเป็นพื้นฐานของภาวะทางอารมณ์ (emotional quotient) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องาน หรือต่อกิจกรรมใดๆในแง่มุมต่างๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จากการศึกษาวิจัย อาร์จีริสพบว่า รูปแบบทางความคิดของมนุษย์ส่วนใหญ่มีจุดบกพร่อง แม้ว่ามนุษย์ส่วนใหญ่จะรับรู้ถึงทฤษฎีของการกระทำ (theory of action) ซึ่งเกิดจากกฎเกณฑ์ที่ตั้งขึ้นสำหรับพฤติกรรมตนเอง ขณะเดียวกันก็ใช้ในการทำความเข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่นด้วย แต่ในความเป็นจริงมนุษย์กลับเลือกปฏิบัติในสิ่งที่เรียกว่า (theory-in-use) ซึ่งมีลักษณะ (1) ในการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวขององค์กรต่างๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน ปัญหาสำคัญประการหนึ่งคือทำอย่างไรพนักงานทุกคนจึงจะมีความรู้ความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เข้าใจในความจำเป็น และความถูกต้องแทนที่จะปล่อยให้รูปแบบทางความคิดของแต่ละบุคคลกลายเป็นตัวสร้างปัญหาให้เกิดภาวะที่ต่างคนต่างคิดกันไปเอง จนกลายเป็นปัญหาลุกลามใหญ่โตได้ในที่สุด นอกจากนี้แล้วการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กร โดยปกติมักจะทำได้ยาก เนื่องจากเป็นธรรมชาติของบุคคล ที่มักจะปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเกิดจากความกลัวต่อผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเอง ในสถานภาพต่างๆ หรือการยึดติดต่อรูปแบบ และวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย และในที่สุดรูปแบบทางความคิดที่ถูกเพาะขึ้นจะเป็นตัวตัดสินใจว่า อย่างอื่น หรือวิธีการอื่นๆ เลวไปเสียหมด ดังนั้นผู้บริหารที่เข้าใจในรูปแบบทางความคิดดีพอ ควรมีการเตรียมการเพื่อทำประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์ และสร้างบรรยากาศเปิด สร้าง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[68]Kai Larsen and others, Learning Organizations [online], accessed 15 August 2001. Available from Http://www.bus.colorado.edu/faculty/larsen/learn.org

ความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม และท้าทายในความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งมาตรการเหล่านี้จะช่วยสร้างรูปแบบทางความคิดในด้านที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ดี [69]

3. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared vision) วิสัยทัศน์ในที่นี้ คือ วิสัยทัศน์องค์กร การมีวิสัยทัศน์องค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารงานยุคใหม่ เช่น ก่อนที่จะมีกระบวนการวางแผนใดๆ จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน การพัฒนาวิสัยทัศน์จะต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกๆ คน ที่มีส่วนร่วมในองค์กรนั้นๆ จึงจะเกิดผลในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม การสานวิสัยทัศน์จึงเป็นเรื่องจำเป็นและหากสามารถขยายขอบเขตให้องค์กรภายนอกทราบได้ด้วย ก็จะดียิ่งขึ้น วิธีการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรกระทำได้โดย (1) ตั้งคณะทำงานขึ้นชุดหนึ่งที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถและมีอำนาจในการตัดสินใจสั่งการพอสมควร ยิ่งถ้าได้ผู้บริหารระดับสูงมากๆ มาเป็นคณะทำงาน ก็จะช่วยให้ประสบความสำเร็จง่ายขึ้น (2) สำรวจความคาดหวัง ความต้องการ และความเห็นจากผู้ที่มีส่วนอย่างสำคัญต่อองค์กรเช่น ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้าและผู้แทนจำหน่าย เป็นต้น เพราะทุกรายต่างมีความคาดหวัง ที่ต้องการจะได้รับจากองค์กรของเราทั้งสิ้น ดังนั้นจึงไม่มีอะไรที่จะเหมาะสมไปกว่าการประสานประโยชน์ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การได้มีโอกาสรับทราบข้อมูลเหล่านี้เสียก่อนที่จะสรุปเป็นวิสัยทัศน์องค์กรของเรา และวิสัยทัศน์นั้นก็จะนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม (3) วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กร จุดแข็ง โอกาส และทางเลือกในอนาคต เพื่อประมวลแนวทางร่วมกับความคาดหวังและกำหนดออกมาเป็นวิสัยทัศน์ขั้นต้น (4) คัดเลือกวิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด อย่างน้อย 2-3 หัวข้อเพื่อนำเสนอขออนุมัติและประกาศใช้และสร้างความเข้าใจแก่คนในองค์กร วิสัยทัศน์องค์กร (corporate vision) จะเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กรที่จะมุ่งมั่นไปให้ถึง โดยทุกองค์กรจะต้องสร้างวิสัยทัศน์แล้วนำไปเป็นเป้าหมายของการกำหนด แผนกลยุทธ์ (strategic planning) จากนั้นจึงร่วมกันสานให้วิสัยทัศน์เป็นจริงด้วยแผนปฏิบัติการ[70]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมงานต้องมีวิจารณญาณร่วมกันอยู่ตลอดเวลาว่าเรากำลังทำงาน

---

[69]Ibid.

[70]Peter Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice Of The Learning Organization (New York: Doubleday currency, 1990), 60, อ้างถึงใน จำเรียง วัยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์, วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด, 2543), 15-18.

อะไร และจะทำให้ดีขึ้นอย่างไร จึงจะมีส่วนช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า หรือผู้รับบริการ และสร้างพัฒนาการแก่องค์กรได้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะต้องประสานกับการสร้างภาวะผู้นำแก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จ ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเน้นเฉพาะการถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงาน ท่ามกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำตามปกติ โดยมีวิธีการที่สำคัญๆ สี่วิธี คือ (1) การเสวนา (dialogue) ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยให้ปฏิบัติดังนี้ เริ่มต้นด้วยหัวข้อของการเสวนาเท่านั้นไม่มีการกำหนดข้อสมมติฐานหรือทางเลือกใดๆ ไว้ล่วงหน้า แต่ให้กลุ่มเสวนาร่วมกันคิดพิจารณากันเอง ในการเสวนาให้ได้ประสิทธิผลทุกครั้งสมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความคิดและจิตใจที่เปิดกว้าง ยอมรับข้อคิดเห็นและเหตุผลของกันและกัน ห้ามมิให้นำอัตตาและตำแหน่งหน้าที่การงาน เข้าไปในบริเวณที่จะทำการเสวนาเพราะจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ร่วมกัน (2) ใช้การอภิปราย (discussion) จะคล้ายกับการเสวนา ต่างกันที่การอภิปรายจะมีการจัดเตรียมข้อสมมติฐานและทางเลือกต่างๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำมาอภิปรายกัน (3) ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม (team management) ซึ่งเป็นเรื่องของการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีม และความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จ หรือความผิดพลาดร่วมกัน (4) ใช้เทคนิคการบริหารโครงการธุรกิจ (business management) โดยบริหารในรูปโครงการ มีหัวหน้า และสมาชิกในโครงการมีจุดเริ่มต้นและกำหนดที่แล้วเสร็จที่ชัดเจน มีกิจกรรมพร้อมผู้รับผิดชอบ ตลอดจนมีกระบวนการของการบริหารอย่างเป็นระบบ ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้มีลักษณะพิเศษคือเป็นเสมือนการเรียนรู้กันระหว่างปฏิบัติงาน (on-the-job training) ซึ่งจะได้ผลในเชิงปฏิบัติค่อนข้างสูง แต่มีค่าใช้จ่ายต่ำ เนื่องจากทำกันในลักษณะที่เป็นอรูปนัย (informal) มีความเป็นกันเองค่อนข้างสูง แต่ก็ยังเน้นความเป็นระบบไว้ด้วย คือจะต้องเรียนรู้อะไรก่อน อะไรหลังจึงจะประสบความสำเร็จสูงสุด กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมโดยให้ผู้นำองค์กรในทุกระดับทำหน้าที่เป็นเสมือนครูผู้สอนงานเพื่อถ่ายทอดความเป็นเลิศ และเพื่อให้เกิดการยอมรับกันและกันอย่างเป็นระบบ[71]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) เพื่อเน้นให้ปัจเจกบุคคลหรือทีมงาน มีความเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ซึ่งเป็นการมองภาพรวม มากกว่าการมองภาพเดี่ยวๆ ซึ่งเป็นการบริหารที่จะช่วยขจัดปัญหาจากความสลับซับซ้อนของงาน ความซับซ้อน

---

[71]Peter Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization (New York: Doubleday currency,1990), quoted in The Learning Organization [online], accessed 21 March 2001. Available from http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm

ของการคิด และความซับซ้อนขององค์กร การพัฒนาองค์กรเรียนรู้มีแนวคิดในการบริหารระบบหนึ่งๆ ที่มีเป้าประสงค์ให้ทั้งบุคคลและองค์กรมีความสามารถที่จะเผชิญภาวะวิกฤตใดๆ ได้[72]

สรุปแนวคิดขององค์กรเรียนรู้ตามการนำเสนอของ เซ็นจิ (Peter Senge) ซึ่งได้รับการยอมรับว่าวินัยทั้งห้าประการอันได้แก่ (1) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) (2) รูปแบบทางความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (mental models) (3) การสานวิสัยทัศน์ (shared vision) (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็มทีม (team learning) และ (5) การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) เป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่การพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง

สรุป

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบสองประการ คือ ส่วนแรกเกี่ยวกับ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ได้กล่าวถึงความเป็นมาและการจัดการศึกษา นโยบายพันธกิจการศึกษาและการดำเนินงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 ไปจนถึง พ.ศ. 2545 และองค์ประกอบของคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน จากนั้น ในส่วนที่สองผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเสนอผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้กล่าวถึงความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาองค์กรควบคู่กับการเรียนรู้ คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวความคิดของเพดเลอร์ (Mike Pedler) ประกอบด้วยคุณลักษณะ 11 ประการ คือ ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย ระบบสารสนเทศ งานด้านบัญชีและการควบคุมตรวจสอบ การแลกเปลี่ยนภายในกันเอง การพลิกแพลงรางวัลตอบแทน โครงสร้างที่จูงใจ บุคลากรเป็นผู้ตระเวนสอดส่องภายนอก องค์กร การเรียนรู้ระหว่างองค์กร บรรยากาศการเรียนรู้ และโอกาสแห่งการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคน และแนวการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวความคิดของเซนจิ (Peter Senge) ประกอบด้วยวินัยห้าประการ คือ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ รูปแบบทางความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง การสร้างและสานวิสัยทัศน์ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[72]Ibid.

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์สองข้อ คือ เพื่อทำความเข้าใจกับคุณลักษณะ 11 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อแสดงให้เห็นแนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) การดำเนินงานวิจัยประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

เพื่อให้การดำเนินงานวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้วางแผนกำหนดขั้นตอนการวิจัยเป็นสามขั้นตอนดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นการจัดเตรียมโครงการตามระบบของการดำเนินงาน อันได้แก่ การศึกษาวรรณกรรมและข้อมูลต่างๆ จาก เอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ งานวิจัย รายงาน บทความต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดเตรียมสร้างเครื่องมือ การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือ เพื่อเสนอขออนุมัติโครงการวิจัยต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานวิจัย ผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินงานออกเป็นสองขั้นคือ ในขั้นแรก ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ไปพัฒนาคุณภาพ และเก็บข้อมูลจากโรงเรียนที่เป็นประชากร ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบวิธีวิจัย ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้รักษาการผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้สอนเป็นผู้ตอบ จากนั้น นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และแปลผล คำนวณหาจำนวนโรงเรียนที่มีลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงสุด 27%[73] จากนั้นสัมภาษณ์เจาะลึกแบบมีโครงสร้างกับผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ หัวหน้าระดับชั้น และครูผู้สอน ฝ่ายละหนึ่งคน

---

[73]จุง-เตฟาน, อ้างถึงใน เตือนใจ เกตุษา, <u>การสร้างแบบทดสอบ 1 : แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์</u> (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2532), 204-206.

ของโรงเรียนที่มีลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ และเขียนสรุปเป็นแนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลงานการวิจัยเป็นขั้นตอนการร่างรายงานผลการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้องปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ ขอสอบ พิมพ์และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

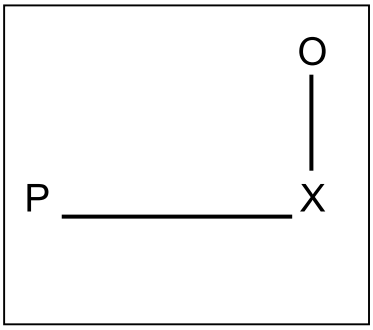
ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยนี้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิผล ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วย แผนแบบของงานวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนแบบของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้แผนแบบงานวิจัยแบบกลุ่มเดียวที่มีการวัดครั้งเดียว (the one-shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผังได้ดังนี้ คือ



เมื่อ P หมายถึง ประชากรที่ศึกษา
X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจำนวน 24 โรงซึ่งมีขนาดต่างๆ ดังนี้ โรงเรียนขนาดใหญ่จำนวนเก้าโรง ขนาดกลางจำนวนเก้าโรง และขนาดเล็กจำนวนหกโรง และมีบุคลากรทั้งสิ้นรวม 3,544 คน

ผู้ให้ข้อมูลมีสองกลุ่ม คือ กลุ่มแรกเป็นผู้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามความคิดเห็น ผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลโดยใช้ตารางของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane)[74] ได้ตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล 359 คน และกำหนดผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้รักษาการผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้สอน สำหรับครูผู้สอนใช้วิธีสุ่มแบบโควต้า (quota sampling) เพื่อให้ได้จำนวนผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่มตามขนาดของโรงเรียนดังนี้ โรงเรียนขนาดใหญ่โรงละ 21 คน โรงเรียนขนาดกลางโรงละ 14 คน และโรงเรียนขนาดเล็กโรงละแปดคน กลุ่มที่สองเป็นผู้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสัมภาษณ์เจาะลึกอย่างมีโครงสร้าง ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ หัวหน้าระดับชั้น และครูผู้สอนของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงห้าลำดับแรก 27% ของประชากรโดยใช้วิธีการตามแนวคิดของจุง-เตฟาน (Chung-Teh Fan)[75]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาที่เกี่ยวข้องกับเรื่องคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่

1.1 เพศ หมายถึง เพศชาย และเพศหญิง

1.2 อายุ หมายถึง อายุไม่เกิน 30 ปี อายุที่อยู่ระหว่าง 31-41 ปี อายุที่อยู่ระหว่าง 41-50 ปี และอายุที่อยู่ระหว่าง 51-60 ปี

1.3 ระดับการศึกษา หมายถึง การศึกษาที่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก

---

[74]Taro Yamane, Statistics: An Introductory Analysis (New York: Harper and Row, 1967), 886-887.

[75]Chung-Teh Fan, อ้างถึงใน เตือนใจ เกตุษา, การสร้างแบบทดสอบ 1 : แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2532), 204-206.

1.4 ตำแหน่ง หมายถึง ครูผู้สอน หัวหน้าหมวดวิชา อาจารย์ใหญ่หรือครูใหญ่ และผู้อำนวยการ ผู้จัดการ หรือผู้รักษาการแทนผู้อำนวยการหรือผู้จัดการ

1.5 ประสบการณ์ทำงาน หมายถึง ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งระหว่างต่ำกว่า 3 ปี 3-10 ปี 11-20 ปี และ 20 ปีขึ้นไป

2. ตัวแปรคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของปัจเจกบุคคล ทีมงาน และองค์กรเพื่อการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพในเชิงรุกและรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่มาจากทั้งภายนอกและภายใน โดยมีกรอบความเชื่อ และค่านิยมว่าศักยภาพขององค์กรมาจากการคิดอย่างเป็นระบบ การมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กรอันมีพื้นฐานของวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน การมีแรงใฝ่ดี มีการสร้างสรรค์และรูปแบบทางความคิดที่เปิดกว้าง 11 ประการ ได้แก่

2.1 ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ หมายถึง ความพยายามในการจัดโครงสร้างนโยบายและการวางกลยุทธ์ที่ทำให้การปฏิบัติงาน และการประเมินการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการปลูกฝังการเรียนรู้ไปในตัว

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2.2 การมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย หมายถึง การสนับสนุนการแบ่งปันการร่วมกันแก้ปัญหา แก้ความตึงเครียด มุมมอง ทัศนะ และคุณค่าที่ขัดแย้งกัน การสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เน้นความหลากหลายที่เกิดจากทีมงานผู้สอน ชุมชนนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ซึ่งความหลากหลายในที่นี้เกิดจากสภาพส่วนตัว เช่น เพศ อายุ ความสามารถทางสติปัญญาและร่างกาย ลักษณะความต้องการและการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ระดับการศึกษาและสถานะทางสังคม รวมถึงคุณลักษณะส่วนตัวอื่นๆ เป็นต้น

2.3 ระบบสารสนเทศ หมายถึง การสื่อและการให้ความสำคัญด้วยกระบวนการเผยแพร่สารสนเทศให้มีขอบเขตกว้างขวางที่สุดเท่าที่จะทำได้ นำระบบสารสนเทศมาช่วยให้คนเข้าใจและปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด แทนการควบคุมหรือการติดตามผล ระบบสารสนเทศที่ดีต้องคำนึงถึงเนื้อหาและคุณค่าของข้อมูล เนื่องจากข้อมูลมิใช่สารสนเทศ ดังนั้นการสร้างระบบสารสนเทศที่ดีจึงต้องเป็นระบบที่นำข้อมูลที่มีประโยชน์มาใช้ และกำจัดข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ล้าสมัยหรือไม่สมบูรณ์

2.4 งานด้านบัญชีและการควบคุมตรวจสอบ หมายถึง การให้ความสำคัญต่อระบบบัญชี การทำงบประมาณและระบบการรายงานผล ทั้งนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถเรียนรู้และเพิ่มคุณค่าต่อการบริหารจัดการ

2.5 การแลกเปลี่ยนภายในกันเอง หมายถึง การพัฒนาหน่วยงานย่อย หรือแผนกย่อยๆในองค์กร ให้มีทัศนคติในเรื่องความสัมพันธ์ของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ การเน้นถึงมิติ

ความสัมพันธ์แบบชนะ-ชนะ ตัวอย่างของปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการได้แก่ การพูดคุย เสวนากัน การคาดหวังร่วมกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การเจรจาต่อรอง การส่งและรับผลสะท้อนกลับในเรื่องของคุณภาพการบริการ ผู้รับบริการให้ความเคารพต่อสิทธิและความต้องการของผู้ให้บริการด้วยเช่นกัน การเสวนาควรเป็นไปในทิศทางที่แสวงหาความร่วมมือ มากกว่าการแข่งขันชิงดีชิงเด่น การขาดความไว้วางใจ ความคิดแคบ การตำหนิ หรือการใส่ร้ายกัน

2.6 การพลิกแพลงรางวัลตอบแทน หมายถึง การให้การยอมรับ สร้างความตระหนักและประกาศคุณค่าของปัจเจกบุคคล ทีมงาน รวมถึงการให้มีส่วนร่วมในการพิจารณาการจ่ายผลตอบแทนตามระดับการปฏิบัติงาน ย่อมสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรในองค์กร

2.7 โครงสร้างที่จูงใจ หมายถึง การจัดโครงสร้างของภาระงานอย่างกว้างๆ เพื่อสร้างโอกาสให้เกิดการพัฒนางานระดับบุคคล และองค์กร บทบาทของงานจะต้องเป็นไปในแนวทางที่ทำให้เกิดการเติบโต และเกิดการเรียนรู้จากการทดลองของสมาชิก โครงสร้างงานมีความยืดหยุ่น สามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันและตอบสนองต่ออนาคตได้

2.8 บุคลากรเป็นผู้ตระเวนสอดส่องภายนอกองค์กร หมายถึง การมอบหมายให้พนักงานที่ต้องติดต่อกับบุคคลภายนอกไม่ว่าจะเป็นฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายปกครอง ครูผู้สอนและหน่วยงานอื่นๆ เป็นผู้รับข่าวสารจากภายนอกเพื่อเรียนรู้ในการปรับปรุงพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงเป้าประสงค์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2.9 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร หมายถึง การร่วมกันสร้างกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประโยชน์ให้แก่กันและกัน เช่น ร่วมกันในงานด้านการฝึกอบรม ในด้านการสร้างสรรค์โครงงาน ในด้านการวิจัยและพัฒนา ในด้านแลกเปลี่ยนงาน ด้านการต่อเชื่อมระบบคอมพิวเตอร์ รวมถึงการแบ่งปันสารสนเทศเพื่อเป็นเกณฑ์การเปรียบเทียบ

2.10 บรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึง การส่งเสริมโครงการหรือการทดลองใดๆ เพื่อการเรียนรู้ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การแก้ปัญหาและการสร้างปฏิทินการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ การคิดอย่างเป็นระบบ ทั้งหมดนี้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานกลายเป็นระเบียบขององค์กร การสำรวจ หรือการตั้งข้อคำถามกับตนเอง การมองข้อผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าเชิงปฏิปักษ์ รวมถึงวัฒนธรรมการชอบตำหนิและการไล่ออก

2.11 โอกาสแห่งการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคน หมายถึงการให้บุคลากรขององค์กรได้เข้าถึงแหล่งทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการพัฒนาตนเอง เช่น การเข้าสัมมนา การเรียนหลักสูตรระยะสั้น การฝึกปฏิบัติงาน วัสดุอุปกรณ์เพื่อการฝึกฝนตนเอง การเข้าร่วมประชุมเชิงวิชาการ เพื่อพัฒนากลุ่ม การให้คำปรึกษา แนะนำ การเรียนนอกเวลา และแม้

กระทั่งการไปดูงาน การยอมรับบุคคลภายนอกที่มีส่วนได้ส่วนเสียให้เข้ามาเป็นหุ้นส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุน

3. ตัวแปรวินัยห้าประการ หมายถึง แนวคิด วิธีการ กระบวนการดำเนินงานตามหลักการ เพื่อให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า และสร้างเสริมให้องค์กรมีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

3.1 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง จะต้องมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศ เก่งในทุกๆ ด้าน อาทิ การเรียนรู้ ความคิด และการกระทำ พร้อมกันนั้นจะต้องมีความพยายามมุ่งมั่น ใฝ่รู้ ไหวพริบ ปฏิภาณ ในการเรียนรู้อยู่เสมอ

3.2 รูปแบบทางความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง หมายถึง แนวความคิด มุมมอง วิธีการคิดและการเข้าใจ ประสบการณ์ที่ได้รับมา สิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆ พร้อมกับการเรียนรู้จากสถาบัน และเพื่อนร่วมงาน

3.3 การสานวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดทิศทาง เป้าประสงค์ให้มีความชัดเจนในองค์กร จากนั้นจะต้องมีการพัฒนาด้วยการสนับสนุนจากบุคลากรทุกคน ซึ่งต้องมีส่วนร่วมในการจัดกระทำ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การมีวิจารณญานร่วมกันในการเรียนรู้ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน พร้อมกันนั้น จะต้องประสานกับการสร้างภาวะผู้นำให้แก่ทุกคนในทีมงาน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนความสำเร็จ และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การมองภาพรวมการทำงานขององค์กร ความสัมพันธ์ของภาระหน้าที่ต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดความชัดเจนในการบริหารงานที่ซับซ้อน เพื่อขจัดปัญหาที่ยุ่งยาก และสิ้นเปลืองให้หมดสิ้นไป

เครื่องมือและการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ มีสองฉบับ คือ แบบสอบถามความคิดเห็น กับแบบสัมภาษณ์เจาะลึกชนิดมีโครงสร้าง กล่าวคือ ฉบับที่หนึ่ง เป็นแบบสอบถามมีสองตอน ประกอบด้วย ตอนที่หนึ่ง สอบถามข้อมูลที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานที่โรงเรียน ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน และตอนที่สอง สอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยสร้างจากแนวคิดของเพดเลอร์ เบอร์กอยน์ บอยเดลล์ (Pedler M., Burgoyne J., and Boydell J.) 11 ด้านๆ ละ ห้าข้อย่อย รวมมีข้อคำถาม 55 ข้อ มีลักษณะเป็นการวัดแบบอัตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ห้าระดับตามแนวคิดของ ไลเคิร์ท (Rensis Likert)

ฉบับที่สอง เป็นแบบสัมภาษณ์เจาะลึกชนิดมีโครงสร้าง ใช้สัมภาษณ์บุคลากรที่กำหนดเป็นผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่สองของโรงเรียนที่มีคะแนนลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูงสุด 27% เพื่อหาคำตอบที่เป็นแนวทางเสริมสร้างให้โรงเรียนมีลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมภายใต้หลักการของความมีวินัยห้าประการของปีเตอร์ เซนจิ (Peter Senge) อันได้แก่วินัยที่หนึ่ง การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) วินัยที่สอง รูปแบบทางความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (mental models) วินัยที่สาม การสานวิสัยทัศน์ (shared vision) วินัยที่สี่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และวินัยที่ห้า การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking)

แบบสัมภาษณ์มีอยู่สามตอน ดังนี้ ตอนที่หนึ่ง ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย ชื่อ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ตอนที่สอง ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรการเรียนรู้ ได้แก่ (2.1) ท่านมีกระบวนการบริหารสู่ความเป็นเลิศอะไรบ้าง และอย่างไร (2.2) ท่านมีรูปแบบความคิด หรือมุมมองต่อสิ่งต่างๆ ในโรงเรียนของท่านอย่างไรบ้าง (2.3) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และมีวิธีการใดในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์นั้น (2.4) ท่านมีกระบวนการอย่างไรในการทำงานเป็นทีม ในระดับฝ่ายต่างๆ หรือในระดับหมวดต่างๆ และ (2.5) ท่านมีระบบความคิด และการบริหารระบบนั้นอย่างไร ตอนที่สาม ข้อเสนอแนะอื่นๆ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

อนึ่ง การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการเป็นขั้นตอน พอสรุปได้ดังนี้คือ

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเพดเลอร์ เบอร์กอยน์ บอยเดลล์ (Pedler M., Burgoyne J., และ Boydell J.) มาสร้างเป็นแบบสอบถามให้เหมาะสมกับบริบทโดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

2. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถามโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน (ดูภาคผนวก) และตรวจสอบโดยใช้เทคนิค IOC[76] (ดูภาคผนวก)

3. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว จำนวน 30 ฉบับ ไปทดลองใช้ (tryout) กับผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผู้ปฏิบัติงานสอนโรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย ซึ่งเป็นโรงเรียนเอกชนที่อยู่ในเครือสังฆมณฑล แต่มิได้สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2545

---

[76]พวงรัตน์ ทวีรัตน์, <u>วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์</u> (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2538), 234.

4. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (α-coefficient) ของครอนบาค[77] (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .94

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนมกราคมถึงเดือนกันยายน ปี พ.ศ. 2546 ตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่มีบุคลากรของโรงเรียนเป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

2. ส่งแบบสอบถามให้บุคลากรที่เป็นผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติงานสอนโดยการส่งมอบด้วยตนเองสำหรับโรงเรียนในเขตกรุงเทพมหานคร ส่วนภาคอื่นๆ ใช้วิธีส่งโดยทางไปรษณีย์ จากนั้นติดต่อบุคลากรของโรงเรียน โรงเรียนละหนึ่งท่านขอความอนุเคราะห์ในการรวบรวมแบบสอบถามและส่งกลับคืนมาถึงผู้วิจัย ระหว่างเดือนมกราคม ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2546

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

3. ผู้ดำเนินการวิจัยเดินทางไปเก็บข้อมูลกับโรงเรียนฯ ที่มีคะแนนด้านลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุดห้าลำดับแรกโดยการสัมภาษณ์เจาะลึกแบบมีโครงสร้างด้วยตนเอง ระหว่างเดือนมิถุนายนถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2546

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยใช้โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ (1) ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์ (2) ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science) กรณีที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ และวิเคราะห์เชิงเนื้อหา กรณีที่เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งมีลำดับดังนี้ (2.1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม อันได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน ใช้การแจกแจงความถี่ (frequencies) และค่าร้อยละ (%) (2.2) การวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่หนึ่งใช้

---

[77]Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 3rd ed. (New York: Harper & Row Publishers, 1974), 161.

การแจกแจงความถี่ (f) ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) กับความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ใช้เกณฑ์ตามแนวคิดของจุง-เตฟาน (Chung-Teh Fan) คือ 1.00-1.35 หมายถึง น้อย, 1.36-3.64 หมายถึง ปานกลาง และ 3.65-5.00 หมายถึง มาก และ (2.3) การวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามของงานวิจัยข้อที่สอง จากแบบสัมภาษณ์เจาะลึกชนิดมีโครงสร้าง ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุป

การวิจัยเรื่องแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบระดับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อนำไปเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร จำนวน 24 โรง เก็บข้อมูลระหว่างเดือนมกราคมถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2546 ได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้ร้อยละ (percentage) ความถี่ (f) ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) วิธีการจำแนกกลุ่มของจุง-เตฟาน (Chung-Teh Fan) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach coefficient) มีความเชื่อมั่นเท่ากับ .94

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาแนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามความคิดเห็นและได้รับกลับคืนมาจากผู้บริหาร และครูจำนวน 359 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.0 เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็นสามตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน และตอนที่ 3 แนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้บริหารและครูโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 359 คน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนนี้ และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ผู้วิจัยใช้การแจกแจงความถี่ (f) และการหาค่าร้อยละ (%)

จากตารางที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิง จำนวน 290 คน ร้อยละ 80.8 มีอายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 39.5 รองลงมาอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 106 คน ร้อยละ 29.5 การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 281 คน คิดเป็นร้อยละ 78.3 มีตำแหน่งเป็นครูผู้สอน จำนวน 266 คน ร้อยละ 74.1 รองลงมาเป็นหัวหน้าหมวดวิชาจำนวน 79 คน ร้อยละ 22.0 ประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนอยู่ระหว่าง 11-20 ปี มากที่สุด จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 31.8 รองลงมา 20 ปีขึ้นไป จำนวน 112 คน ร้อยละ 31.2 และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 8 ปีขึ้นไป จำนวน 170 คน ร้อยละ 47.4 รองลงมา 3-5 ปี จำนวน 82 คน ร้อยละ 22.8

ตารางที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	69	19.2
หญิง	290	80.8
รวม	**359**	**100.0**
2. อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	67	18.7
31-40 ปี	106	29.5
41-50 ปี	142	39.5
51-60 ปี	44	12.3
รวม	**359**	**100.0**
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	33	9.2
ปริญญาตรี	281	78.3
ปริญญาโท	43	12.0
ปริญญาเอก	2	0.5
รวม	**359**	**100.0**
4. ตำแหน่งในปัจจุบัน		
ครูผู้สอน	266	74.1
หัวหน้าหมวดวิชา	79	22.0
อาจารย์ใหญ่/ครูใหญ่	8	2.2
ผู้อำนวยการ/ผู้จัดการ /ผู้รักษาการอำนวยการ	6	1.7
รวม	**359**	**100.0**
5. ประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนนี้		
ต่ำกว่า 3 ปี	34	9.5
3-10 ปี	99	27.5
11-20 ปี	114	31.8
20 ปีขึ้นไป	112	31.2
รวม	**359**	**100.0**
6. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 2 ปี	65	18.1
3-5 ปี	82	22.8
6-8 ปี	42	11.7
8 ปีขึ้นไป	170	47.4
รวม	**359**	**100.0**

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตอนที่ 2 คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

การวิเคราะห์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 11 ประการ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย ระบบสารสนเทศ งานด้านบัญชีและการควบคุมตรวจสอบ การแลกเปลี่ยนภายในกันเอง การพลิกแพลงรางวัลตอบแทน โครงสร้างที่จูงใจ บุคลากรเป็นผู้ตระเวนสอดส่องภายนอกองค์กร การเรียนรู้ระหว่างองค์กร บรรยากาศการเรียนรู้ และการเปิดโอกาสแห่งการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคน ผู้วิจัยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตามเกณฑ์ของจุง-เตฟาน (Chung- Teh Fan) ผลการวิเคราะห์ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนปรากฏผลดังตารางที่ 2 และตารางที่ 3

จากตารางที่สอง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.61 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .63 แสดงถึงข้อมูลมีความเป็นเอกพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากสองด้าน คือ ด้านยุทธศาสตร์การเรียนรู้ และการเรียนรู้ระหว่างองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.94, 3.80 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .68, .78 ตามลำดับ ส่วนด้านที่อยู่ในระดับปานกลางมีเก้าด้าน คือ งานด้านบัญชีและการควบคุมตรวจสอบ โครงสร้างที่จูงใจ การแลกเปลี่ยนภายใน บุคลากรเป็นผู้ตระเวนสอดส่องภายนอกองค์กร บรรยากาศการเรียนรู้ การเปิดโอกาสแห่งการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคน การมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย ระบบสารสนเทศ และการพลิกแพลงรางวัลตอบแทน โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.62, 3.61, 3.58, 3.56, 3.53, 3.53, 3.45, 3.35, 3.30 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .80, .71, .82, .76, .75, .78, .70, .79, .81 ตามลำดับ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่สาม คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนห้าอันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนที่ 7, 22, 18, 8 และ 5 โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 4.07, 3.96, 3.83, 3.80 และ 3.75 ส่วนค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ .27, .32, .38, .50 และ .54 ตามลำดับ

ตารางที่ 2 คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในภาพรวม

(N = 24)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	$\overline{X}$	S.D	**ระดับ**
1. ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ (X_1)	3.94	.68	มาก
2. การมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย (X_2)	3.45	.70	ปานกลาง
3. ระบบสารสนเทศ (X_3)	3.35	.79	ปานกลาง
4. งานด้านบัญชีและการควบคุมตรวจสอบ (X_4)	3.62	.80	ปานกลาง
5. การแลกเปลี่ยนภายในกันเอง (X_8)	3.58	.82	ปานกลาง
6. การพลิกแพลงรางวัลตอบแทน (X_6)	3.30	.81	ปานกลาง
7. โครงสร้างที่จูงใจ (X_7)	3.61	.71	ปานกลาง
8. บุคลากร เป็นผู้ตระเวนสอดส่องภายนอกองค์กร (X_8)	3.56	.76	ปานกลาง
9. การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (X_9)	3.80	.78	มาก
10. บรรยากาศการเรียนรู้ (X_{10})	3.53	.75	ปานกลาง
11. การเปิดโอกาสแห่งการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคน (X_{11})	3.53	.78	ปานกลาง
ภาพรวม (X_{tot})	**3.61**	**.63**	**ปานกลาง**

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 3 คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของแต่ละโรงเรียน

ลำดับที่	โรงเรียน	$\overline{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1	โรงเรียนที่ 7	4.07	.27	มาก
2	โรงเรียนที่ 22	3.96	.32	มาก
3	โรงเรียนที่ 18	3.83	.38	มาก
4	โรงเรียนที่ 8	3.80	.50	มาก
5	โรงเรียนที่ 5	3.75	.54	มาก
6	โรงเรียนที่ 9	3.71	.58	มาก
7	โรงเรียนที่ 4	3.63	.52	ปานกลาง
8	โรงเรียนที่ 17	3.62	.91	ปานกลาง
9	โรงเรียนที่ 23	3.61	.74	ปานกลาง
10	โรงเรียนที่ 19	3.60	.44	ปานกลาง
11	โรงเรียนที่ 21	3.58	.67	ปานกลาง
12	โรงเรียนที่ 20	3.57	.68	ปานกลาง
13	โรงเรียนที่ 15	3.53	.91	ปานกลาง
14	โรงเรียนที่ 3	3.50	.52	ปานกลาง
15	โรงเรียนที่ 2	3.45	.65	ปานกลาง
16	โรงเรียนที่ 24	3.40	.59	ปานกลาง
17	โรงเรียนที่ 6	3.38	.63	ปานกลาง
18	โรงเรียนที่ 16	3.36	.38	ปานกลาง
19	โรงเรียนที่ 12	3.35	.52	ปานกลาง
20	โรงเรียนที่ 14	3.29	.51	ปานกลาง
21	โรงเรียนที่ 10	3.24	.75	ปานกลาง
22	โรงเรียนที่ 1	3.22	.91	ปานกลาง
23	โรงเรียนที่ 13	3.14	.39	ปานกลาง
24	โรงเรียนที่ 11	3.10	.71	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตอนที่ 3 แนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์บุคลากรของโรงเรียนห้าลำดับแรกจากตารางที่สาม คำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และสรุปให้เห็นแนวทางการบริหารโรงเรียนที่มีคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง เป็นรายโรงเรียน ตามประเด็นต่างๆ ที่สรุปได้ของแต่ละโรงเรียน เพื่อสังเคราะห์และเสนอเป็นแนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป ดังนี้

โรงเรียน ก : "มะพร้าวหอมหวานจับใจ"

โรงเรียนแห่งนี้บริหารงานโดยมีวิสัยทัศน์และนโยบายที่จะพัฒนาองค์กรให้ได้การรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง โรงเรียนได้เล็งเห็นความสำคัญของศักยภาพของผู้บริหารและบุคลากรครูทุกคน พร้อมกับตระหนักว่าหัวใจของการเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นอยู่กับคนเป็นหลัก องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากแนวทางการบริหาร มีดังนี้คือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภายใต้การทำงานอย่างมุ่งมั่นเพื่อไปสู่เป้าประสงค์ขององค์กร ประการแรก เน้นการสร้างวิสัยทัศน์ในส่วนตน ตลอดจนเป้าประสงค์ในการทำงาน ประการที่สอง เน้นการถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงาน ประการที่สาม เน้นกระบวนการทำงานเป็นทีม และมุ่งให้ประสิทธิภาพของทีมงานเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า และนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทีมงานเกิดจากบุคคลหลายๆฝ่ายที่คัดเลือกมาหรือสมัครใจมาทำงานเพื่อผลักดันกิจกรรมรวมทั้งโครงงานต่างๆ ที่ร่วมกันคิดขึ้นให้สอดรับกับแผนงานของโรงเรียน ประการที่สี่ เน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลและทีมงาน สำหรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พิจารณาพบว่า ได้ถูกนำมาเป็นกลยุทธ์หลักที่องค์กรให้การส่งเสริมอย่างเป็นรูปธรรม นับตั้งแต่ระบบการให้ทุนในการศึกษาต่อ และการอบรมเพิ่มเติมวิชาความรู้ในสาขาที่รับผิดชอบโดยตรงและที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือหัวข้อที่บุคลากรมีความสนใจเป็นส่วนตัวหากแต่สามารถเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมได้ ประการที่ห้า เน้นบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โรงเรียนได้คำนึงถึงความสำคัญของบรรยากาศของการทำงานที่จะเอื้อให้บุคลากรเปิดกว้างต่อการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวผู้บริหารเองซึ่งเปิดกว้างพร้อมให้คำปรึกษาหารือแก่บุคลากรทุกคน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว ประการที่หก เน้นค่านิยมในด้านการเปิดกว้างทางความคิด ประการที่เจ็ด เน้นพื้นฐานของการทำงานเชิงระบบ ที่ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติ

งานด้วยแผน มีกระบวนการดำเนินงาน มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประการที่แปด เน้นความเชื่อและความศรัทธาที่มีต่อศาสนาและผู้นำองค์กร

โรงเรียน ข : "ไม้ใหญ่สูงสง่าผลิดอกใบแห่งคุณค่าแก่สังคม"

เมื่อพิจารณาจาก วิสัยทัศน์ของโรงเรียนแห่งนี้ คือ "เติบโตอย่างแกร่งกล้า ก้าวหน้าอย่างมั่นคง" พบว่าทิศทางขององค์กรแห่งนี้ต้องการมุ่งสู่อนาคตด้วยความมีศักยภาพ ด้วยความเชื่อที่ว่า ความรู้ ความมีสติปัญญาของบุคลากรที่มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาเป็นพื้นฐานของความเข้มแข็งขององค์กร จึงสรุปเป็นแนวทางการบริหารโรงเรียนได้ดังนี้ คือ

ประการแรก ประกาศวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและแปลงเป็นแผนงานเก้าข้อ และข้อที่โรงเรียนให้ความสำคัญมากที่สุดข้อหนึ่ง คือ แผนเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งแผนการดังกล่าวได้สนับสนุนด้วยโครงงานต่างๆ ตลอดทั้งปี เช่นการฝึกอบรมสัมนา การศึกษาดูงาน การสร้างกิจกรรมการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา ประการที่สอง เน้นการทำงานเชิงระบบ การดำเนินงานตามแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ กระบวนการบริหารได้ถูกออกแบบเป็นระบบงานที่มีโครงสร้างซึ่งส่งเสริมและสนับสนุนความสามารถของบุคลากร ตั้งแต่ระดับรายบุคคล ไปสู่ทีมงาน โดยสอนให้บุคลากรรู้จักการทำงานที่เป็นขั้นตอนมีการวางแผน มีการปฏิบัติการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการติดตามตรวจสอบ อย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยกระบวนการนิเทศอย่างเป็นระบบเพื่อการพัฒนา ประการที่สาม เน้นการกระจายอำนาจและสร้างการมีส่วนร่วม โดยการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารให้เน้นหลักการกระจายอำนาจ และบริหารในลักษณะผู้นำร่วม โดยมีคณะกรรมการองค์กรดูแลรับผิดชอบในส่วนนโยบาย งบประมาณและกิจกรรมสำคัญๆ บางเรื่อง มีคณะกรรมการโรงเรียนดูแลรับผิดชอบวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนการปฏิบัติงาน มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หัวหน้าระดับอนุบาล ระดับประถม ระดับมัธยม และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แปดกลุ่ม ด้วยการทำงานในลักษณะทีมงานเช่นนี้ ก่อให้เกิดการกระจายความคิด ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดเป็นของตนเอง และสร้างความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย อีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจคือ การสร้างภาวะผู้นำให้แก่บุคลากรด้วยการส่งเสริมให้ผลัดเปลี่ยนวาระการเป็นผู้นำ อย่างเป็นระบบ กล่าวคือบุคคลจะอยู่ในวาระสองปี วัตถุประสงค์ของระบบนี้ช่วยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ในงานทุกงานและมีการเรียนรู้งานของตน เพราะต้องรับผิดชอบ การนำนวัตกรรมสื่อสารมาใช้ ก่อให้เกิดการติดต่อประสานงานเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ขึ้น เช่น ระบบการใช้โทรศัพท์ภายใน ประการที่สี่ เน้นการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอให้แก่บุคลากรที่ต้องการศึกษาต่อ หรือต้องการฝึกอบรม การติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ต (internet) สำหรับการค้นคว้าของครูและนักเรียน และมีการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ในด้านการเรียนการสอน การสร้างห้องสมุด ห้องโสตฯให้มีวัสดุอุปกรณ์ที่พร้อมเพรียง มีกิจกรรม เช่น การอบรมคอมพิวเตอร์ระบบใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ต่อการเรียนรู้และการบริหารกิจการนักเรียน ประการที่ห้า มีระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เมื่อบุคคลใดทำผลงานที่ดี มีการสร้างสรรค์งาน จะได้รับการตอบแทนอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจ ขณะเดียวกัน หากมีผลการปฏิบัติงานที่ไม่เข้าเป้าหมายก็จะมีการพิจารณาและมีมาตรการจูงใจให้ปรับปรุงตัว ประการที่หก เน้นหลักคุณธรรมให้เกิดแก่บุคลากรสู่ผู้นำขององค์กรเพื่อการเป็นแบบอย่างที่ดี ได้แก่ ข้อที่หนึ่ง ยำเกรงพระเจ้า ข้อที่สอง ซื่อสัตย์ต่อผู้อื่นและต่อส่วนรวม ข้อที่สาม มีความรักในครอบครัวตนเอง ผู้ร่วมงานและโรงเรียน ข้อที่สี่ ถ่อมใจ ไม่เย่อหยิ่งจองหอง ข้อที่ห้า กตัญญูรู้คุณคน

โรงเรียน ค : "ขิงแก่แห่งเมืองสองแคว"

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การสร้างความสำเร็จของโรงเรียนแห่งนี้ มีปรัชญาและนโยบายของโรงเรียน คือการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ และการจัดสรรกองทุนพัฒนาทางการศึกษา โรงเรียนได้สร้างแนวทางการบริหารที่สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนี้

ประการแรก เน้นความสำคัญของบุคลากรในองค์กรและส่งเสริมกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยรูปแบบความคิดที่ว่าการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นตัวแปรสำคัญต่อการเรียนรู้ในองค์กร ดังนั้นรูปแบบของการพัฒนาจึงเน้นที่การให้การศึกษาต่อในระดับปริญญาโท การฝึกอบรม ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ตอนหนึ่งชี้ว่า การศึกษาต่อเป็นการเพิ่มพูนวิชาความรู้ สร้างวิสัยทัศน์และความคิดที่กว้างขึ้น โดยเปรียบคนที่เรียนสูงเหมือนอยู่บนยอดต้นไม้ แต่การเรียนรู้ไม่อาจใช้อำนาจบังคับได้ สิ่งที่ทำได้คือการกระตุ้นและจูงใจให้เกิดความต้องการของตัวเองที่อยากเรียนรู้ ประการที่สอง เน้นการสรรหาคนที่เหมาะสมกับวิชาชีพ มอบงานที่ตรงกับความถนัด ตรงตามวุฒิ ส่งเสริมให้มีความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน เข้าใจระบบงาน ให้เป็นผู้มีความรับผิดชอบร่วมกัน การทำงานจึงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ประการที่สาม เน้นการให้มีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ แม้ว่าโรงเรียนแห่งนี้จะมีระบบการบริหารงานที่ผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารสูงสุด หากการปฏิบัติงานนั้นจะเน้นความบริหารอย่างมีส่วนร่วม กล่าวคือมีคณะกรรมการบริหารที่มาจากหัวหน้าแผนกอนุบาล ประถม มัธยม และ มีผู้ช่วยที่รับผิดชอบฝ่ายอาคาร สถานที่ และฝ่ายกิจการนักเรียน แบ่งแยกหน้าที่ภาระงานตามที่ได้รับมอบหมาย การประชุมของคณะกรรมการ

ระดับนี้จะจัดขึ้นทุกสัปดาห์ เพื่อการสะสางปัญหา กระจายงาน วางแผนงานร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ดำเนินงานในลักษณะเดียวกันคือเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความเข้าใจ และมุมมองซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน นอกจากนี้ การบริหารอย่างมีส่วนร่วมได้ขยายจากโรงเรียนไปสู่ผู้ปกครองอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ โครงการเยี่ยมบ้านเด็ก เป็นกิจกรรมที่ดำเนินงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เรื่องราวพัฒนาการของนักเรียน ทั้งด้านการเรียน และการใช้ชีวิตในสังคม ความเป็นอยู่ที่เชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนและบ้าน ทำให้ครูสามารถติดตามและประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประการที่สี่ เน้นการทำงานเป็นระบบ สำหรับการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพนั้นเกิดจากการทำงานที่เป็นระบบ โรงเรียนแห่งนี้บริหารงานด้วยกระบวนการ PDCA ของเดมมิ่ง กล่าวคือ มีขั้นตอนการวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่พบ การทำงานที่เป็นระบบนี้ก่อให้เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาว่า ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ อะไรที่เป็นข้อบกพร่อง หรือ ปัญหาจริงๆ และสร้างกระบวนการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ทางโรงเรียนยังสร้างมาตรฐานสถานศึกษาโดยนำมาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) มาเป็นเกณฑ์การประกันคุณภาพที่เป็นเป้าหมายสำคัญในการดำเนินงานของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทย การสร้างระบบคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องที่โรงเรียนให้ความสำคัญคือ การนิเทศงาน นิเทศการสอน และการประเมินผู้สอนด้วยความรู้สึกแบบครอบครัว ด้วยความรัก และเรียนรู้ถึงความต้องการของบุคลากรแต่ละบุคคลซึ่งย่อมมีความแตกต่างกัน ตัวอย่างของปัญหาที่โรงเรียนพบจากการติดตามผลการปฏิบัติงานคือ แนวความคิดเกี่ยวกับการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การแก้ปัญหาจึงให้มีการนิเทศและอบรม ผลที่ได้รับเป็นที่น่าพอใจมากขึ้น โดยดูจากจำนวนนักเรียนที่ผ่านการสอบเข้าเรียนต่อ นอกจากนี้โรงเรียนได้จัดทำระบบสารสนเทศเข้ามาทำช่วยในการทำข้อมูลส่วนตัวนักเรียน อาชีพพ่อแม่ ข้อมูลดังกล่าวทำให้โรงเรียนเรียนรู้ว่าส่วนใหญ่ผู้ปกครองไม่มีเวลาให้บุตรหลาน การติดตาม และแก้ปัญหาให้กับเด็กๆ ได้ จึงเกิดขึ้นโดยการประสานงานกับผู้ปกครอง ในระดับอนุบาลการปฏิบัติงานคือ มีการบันทึกสิ่งแปลกปลอมในแต่ละวันที่เกิดขึ้น มีการพูดคุย พบปะ ผู้ปกครองอย่างสม่ำเสมอ ประการที่ห้า เน้นความเชื่อและศรัทธาพลังของความสำเร็จในองค์กรที่เกิดจากบุคลากร ซึ่งผู้วิจัยพบว่ามีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนแห่งนี้ คือความเชื่อ และความศรัทธาต่อสามสิ่งคือ (1) ศาสนา ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งกล่าวว่า “เราต้องทำงานมากกว่าเดิม สองเท่า เป็นความคิดที่ดีในการทำงานมากกว่า เพื่อพระเจ้า พระธรรมของพระเจ้าสอนให้ทำเช่นนั้น และต้องสอนให้เด็ก และครูมีจิตใจที่เสียสละ เพื่อแบกรับหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมายกระทำให้สำเร็จ เพื่อพระเจ้า” (2) ต่อผู้นำองค์กรและผู้บริหารที่

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ทำงานอย่างจริงจัง มีความยุติธรรมต่อทุกคน มีความซื่อสัตย์ เสมอต้นเสมอปลาย ไม่คิดกลั่นแกล้งผู้ใต้บังคับบัญชา และ (3) ต่อวิชาชีพ ความเชื่อและความศรัทธานำมาซึ่งความรัก ความผูกพัน ความเสียสละ และความทุ่มเท ให้กับองค์กร และก่อเกิดความสามัคคีระหว่างเพื่อนร่วมงาน

โรงเรียน ง : "โลกใบเล็กแห่งปัญญา"

โรงเรียนแห่งนี้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะนำโรงเรียนไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวทางที่จะพัฒนาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายดังกล่าว คือนโยบายปลูกฝังความใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ใฝ่พัฒนาให้แก่บุคลากรทั้งหมดของโรงรียน โดยมีองค์ประกอบของความสำเร็จดังนี้ คือ ประการแรก ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์สี่ข้อได้แก่ (1) การปรับปรุงห้องสมุดให้เป็นแหล่งข้อมูลความรู้ (2) การนำinternet มาใช้เพื่อการสืบค้นข้อมูลจากโครงข่ายทั่วโลก (3) การเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ครู (4) ปลูกฝังนิสัยการเรียนรู้ให้แก่เด็ก ประการที่สอง เน้นการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมตลอดจนการสร้างภาวะผู้นำร่วม แผนกลยุทธ์ทั้งหมดเกิดจากกระบวนการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารซึ่งทำงานในรูปของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนอันประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายอนุบาล ฝ่ายประถม และฝ่ายมัธยม มารวมกันระดมความคิด จากนั้นมีการกระจายแผนดังกล่าวไปสู่การทำงานในระดับปฏิบัติงานที่ทำงานในรูปคณะกรรมการฝ่ายวิชาการ ซึ่งมีกลุ่มสาระการเรียนรู้จากแปดกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาตนเอง จากนั้นนำแผนทั้งหมดไปสร้างเป็นเป้าหมายการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในรูปของกลุ่มโครงการซึ่งจะคิดกิจกรรมให้สอดคล้องต่อเป้าหมายใหญ่ขององค์กร ประการที่สาม เน้นการทำงานอย่างเป็นระบบ จะเห็นได้ว่าวิธีการทำงานของโรงเรียนต้องการเน้นความเป็นระบบ มีการตรวจสอบติดตาม ประเมินโครงการ และนำมาปรับปรุง ขณะเดียวกันผลการดำเนินงานต้องส่งไปยังฝ่ายนโยบายแผนของหน่วยงานกลางเพื่อประเมินมาตรฐาน นำผลสะท้อนการปฏิบัติงานมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง แต่ปัญหาของการปฏิบัติงานเพื่อให้พร้อมสำหรับการประเมินคุณภาพภายนอกนั้นผู้ให้สัมภาษณ์ยอมรับว่ายังมีอุปสรรคอยู่บ้างเพราะการจัดการสารสนเทศต้องใช้เวลา และสิ่งที่ต้องแก้ไขควรลงมือพร้อมๆ กัน ไม่ใช่ต่างคนต่างทำเป็นกลุ่มๆ ประการที่สี่ เน้นการเพิ่มคุณภาพทีมงานด้านการเรียนรู้และการจัดการความรู้ตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคลและทีมงานอย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ตั้งแต่การให้โอกาสในการทำงาน ในการสร้างสรรค์กิจกรรม การพิจารณาความเหมาะสมของหัวเรื่องการฝึกอบรม ให้ศึกษาต่อ พร้อมกับมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้รับจากการอบรม และสามารถนำมาปฏิบัติร่วมกันในที่ประชุม และการอภิปรายผลงาน ประการที่ห้า

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บุคลากรระดับผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และความสามารถ พร้อมที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อผลักดันให้ความปรารถนาของตนไปสู่เป้าหมาย แม้จะมีอุปสรรค ด้วยความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อศาสนา

โรงเรียน จ : "แสงสุรีย์แห่งอีสาน"

ชื่อเสียงของโรงเรียนแห่งนี้เกิดจากองค์ประกอบของประสิทธิภาพในด้านต่างๆ จนเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน จากการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนมีกระบวนการบริหารโรงเรียนที่สอดคล้องกับแนวทางการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

ประการแรก เน้นการบริหารที่เป็นระบบ โรงเรียนมีการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนสี่ปีและกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนโดยการจัดประชุมประจำปี เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการ มีกระบวนการประเมินแผนปฏิบัติงานทุกภาคเรียนๆ ละ หนึ่งครั้งเป็นการประเมินตนเองของบุคลากรทุกคนเพื่อหาข้อสรุปด้านบวกหรือความสำเร็จ และด้านลบหรือปัญหาอุปสรรค นอกจากนี้ มีการประชุมเชิงปฏิบัติการภาคเรียนละหนึ่งครั้งเป็นเวลาสามวัน บุคลากรทุกคนร่วมกันประเมินสภาพของโรงเรียนในปัจจุบัน วิเคราะห์สถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากข้อมูลที่ถูกต้อง และจากสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง กิจกรรมที่ทุกคนร่วมกันทำนั้นเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนพัฒนาโรงเรียนว่า สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้อย่างไร ตลอดจนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และนโยบายของพันธกิจการศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร และพระราชบัญญัติการศึกษา ประการที่สอง เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกๆ กิจกรรม และเกิดเป็นลักษณะของการทำงานเป็นทีม ในรูปของคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร คณะกรรมการกลุ่มสาระการเรียนรู้ คณะกรรมการกลุ่มเฉพาะกิจที่ดูแลด้านต่างๆ เช่น ด้านธุรการ ด้านอาหาร ประการที่สาม เน้นการพัฒนาบุคลากรด้านการเรียนรู้ให้เกิดความเป็นครูมืออาชีพ โดยการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมเพื่อการศึกษาต่อ การฝึกอบรมและประชุมสัมมนาทางวิชาการทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน การนิเทศแบบกัลยาณมิตร ซึ่งต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับตัวบุคคลและองค์กรเป็นหลัก อีกทั้งยังเน้นระบบการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประการที่สี่ เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรแบบพี่น้องในการปฏิบัติงาน ประการที่ห้า เน้นการให้เงินเดือนและสวัสดิการที่ดี เช่นการจัดกองทุนให้ความช่วยเหลือด้านการเงินเพื่อการศึกษา หรือ เพื่อการรักษาพยาบาล เป็นต้น ประการที่หก เน้นการกระตุ้นการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับทีมงานโดยการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ สำหรับในระดับบุคคลนั้น การสร้างการยอมรับของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำได้ด้วยการปรับปรุงความรู้ ความสามารถให้ทันสมัยตลอดเวลา ส่วนระดับทีม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

งาน เน้นการไม่ปิดกั้นความคิด และส่งเสริมให้มีการสร้างสรรค์งานที่นำไปสู่เป้าหมายที่สอดคล้องกับองค์กร ประการที่เจ็ด เน้นการจูงใจ ชี้แจงพูดคุยเมื่อมีการต่อต้านเกิดขึ้น ประการที่แปด เน้นความเชื่อมั่นในศาสนาที่เป็นแรงผลักดันในการต่อสู้กับความเหนื่อยล้าจากอุปสรรคของงาน

จากการวิเคราะห์วิธีการบริหารงานของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทยทั้งห้าโรงเรียน พบว่ามีหลักการและลักษณะร่วมกันหลายประการที่สามารถสรุปได้ว่าน่าจะนำมาเป็นแนวทางสำหรับใช้ในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนได้ และสามารถสรุปได้ว่าโรงเรียนทั้งห้าโรงเรียนได้ใช้กระบวนการหกประการ ดังต่อไปนี้ จนทำให้โรงเรียนมีคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่อยู่ในอันดับสูงสุดคือ

1. กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรและแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติงานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งสะท้อนให้เห็นหลักการของวินัยแห่งความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) การประกาศชัดถึงภาพในใจขององค์กรเป็นภารกิจสำคัญของการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบัน เพื่อแสดงให้แก่บุคลากรภายในองค์กรทุกคน ผู้รับบริการ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจน สังคม ได้รับรู้ว่าองค์กรนั้นมีทิศทางเช่นไร อีกทั้งเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรนั้นๆ นอกจากนี้ยังเป็นเส้นกำหนดแนวทางของการปฏิบัติงานต่างๆ ที่มุ่งไปสู่ภาพในใจที่ต้องการไปให้ถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นเครื่องมือการตอกย้ำจุดแข็งขององค์กร และความต้องการในการขยายขีดความสามารถขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยทั้ง 24 โรงได้ก่อตั้งขึ้นภายใต้ปรัชญาการจัดการศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย อยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานพันธกิจการศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานกลาง บริหารงานโดยคณะอนุกรรมการพันธกิจการศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการพันธกิจการศึกษาฯชุดปัจจุบันได้ร่วมกันประกาศวิสัยทัศน์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานพันธกิจการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย สำหรับปีพ.ศ. 2546-2548 ดังนี้ คือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1.1 เป็นโรงเรียนที่ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารและบุคลากรมีคุณภาพและคุณธรรม มีชีวิตที่เป็นพยานถึงความรักของพระเยซูคริสต์ มีขวัญและกำลังใจดี สามารถนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการและปฏิรูปการเรียนรู้

1.2 นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีความประพฤติดี มีค่านิยมอันพึงประสงค์ มีความสามารถทางวิชาการ สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตัวเองอย่างมีประสิทธิภาพ มีสุขภาพอนามัยที่แข็งแรงสมบูรณ์ มีความเป็นประชาธิปไตย มีความภูมิใจในความเป็นไทย มีจิตสำนึกในการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม

1.3 โรงเรียนมีความก้าวหน้าทางวิชาการ สามารถพัฒนาหลักสูตรการศึกษาได้เต็มศักยภาพ มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ร่มรื่นปลอดภัย และเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน มีความร่วมมือซึ่งกันและกันในการพัฒนาแบบยั่งยืน จากวิสัยทัศน์ดังกล่าวได้เกิดเป็นนโยบายการบริหารงานของแต่ละโรงเรียนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ได้แก่

1.4 นโยบายเร่งดำเนินการให้โรงเรียนทุกโรงเข้าสู่ระบบประกันคุณภาพการศึกษาตามนโยบายของรัฐ และผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพภายในปีการศึกษา 2548

1.5 ส่งเสริมให้ทุกโรงเรียนพัฒนาการบริหารอย่างเป็นระบบ โดยยึดกรอบการบริหารคุณภาพของโรงเรียน ตามแนวคิดการประกันคุณภาพการศึกษา

1.6 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายให้มีมาตรฐานตามเกณฑ์วิชาชีพและมีชีวิตที่เป็นพยานถึงความรักของพระเยซูคริสต์ในสังคม

1.7 ส่งเสริมให้มีกิจกรรมสร้างแรงจูงใจต่อการทำงานร่วมกัน ทั้งด้านความรู้ความสามารถ ทักษะและเจตคติเพื่อให้มีขวัญและกำลังใจ

1.8 สนับสนุนและเร่งการจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Communication Technology - ICT) ที่เอื้อต่องานวิชาการและการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนทุกโรงอย่างเร่งด่วน โดยมีศูนย์กลางเครือข่ายการพัฒนาร่วมกันที่สำนักงานพันธกิจการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1.9 ส่งเสริมและให้มีการกำหนดข้อตกลงร่วมกันถึงคุณลักษณะเด่นของนักเรียนที่ผ่านสถานศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยให้มีมาตรฐานต่อไปนี้ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความประพฤติดี มีค่านิยมที่พึงประสงค์ สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีสุขภาพอนามัยที่แข็งแรงสมบูรณ์ มีความเป็นประชาธิปไตย มีความภาคภูมิใจในความเป็นคนไทย มีจิตสำนึกในการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม มีความสามารถทางวิชาการ

1.10 สนับสนุนให้ทุกโรงเรียนมีการบริหาร การจัดการสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ร่มรื่น ปลอดภัย และเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและพัฒนาโรงเรียน

1.11 ส่งเสริมให้ทุกโรงเรียนสร้างเครือข่ายการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพด้วยการแสวงหาความร่วมมือซึ่งกันและกันในการพัฒนาแบบยั่งยืน

1.12 ส่งเสริมให้ทุกโรงเรียนจัดทำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระดับสถานศึกษา พัฒนาต่อเนื่อง และมีระบบการบริหารคุณภาพ และจัดการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เต็มศักยภาพ

1.13 สนับสนุนช่วยเหลืออย่างเร่งด่วนแก่โรงเรียนขนาดเล็กที่มีปัญหา ให้สามารถดำเนินการบริหารจัดการศึกษา และสามารถช่วยเหลือตนเองได้

1.14 เพื่อที่จะให้การดำเนินการตามแผนพัฒนาสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานบรรลุผล สำนักงานพันธกิจการศึกษา จะต้องปรับระบบการบริหารจัดการเพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินการตามแผนพัฒนาพันธกิจฯ

จากนโยบายดังกล่าวได้แปลงเป็นแผนการพัฒนาของสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2546-2548 ดังนี้ สรุปได้เป็นสามด้านด้วยกันคือ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยเรื่องต่างๆ อีกแปดประการ คือ

1.15 สนับสนุนให้โรงเรียนสังกัดสำนักงานพันธกิจการศึกษาฯดำเนินการเตรียมพร้อมรับการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ให้ดำเนินการบรรลุผล พร้อมที่จะรับการประเมินภายนอกภายในปีการศึกษา 2547

1.16 พัฒนาพันธกิจคริสเตียนศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานพันธกิจการศึกษาฯ ให้ตอบสนองต่อปรัชญานโยบายของสภาคริสตจักรฯ ในการจัดการศึกษาเพื่อเน้นคุณธรรมจริยธรรมแก่ผู้เรียน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1.17 พัฒนาคุณภาพของผู้บริหาร ครูผู้สอนและบุคลากรฝ่ายสนับสนุนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานพันธกิจการศึกษาฯให้มีความรู้และการบริหารจัดการศึกษาที่พึ่งตนเองได้อย่างเกิดผล

1.18 สนับสนุนทรัพยากรเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการจัดสรรงบประมาณจากกองทุนพัฒนาสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพ ตามเหมาะสม จำเป็นของโรงเรียน

1.19 พัฒนาการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาและกระบวนการเรียนรู้ ให้มีคุณภาพเหมาะสมกับสภาพโรงเรียนและท้องถิ่น

1.20 แสวงหาความร่วมมือด้านการบริหารจัดการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานพันธกิจการศึกษาฯตามศักยภาพ เพื่อให้มีเอกภาพในองค์รวม และมีมาตรฐานด้านวิชาการ และคุณธรรม จริยธรรม

1.21 พัฒนาการบริหารจัดการหลักสูตรคริสตจริยธรม โดยเน้นกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งสร้างผลสัมฤทธิ์ที่สมดุลในตัวผู้เรียน เช่น อุปนิสัย คุณธรรม จริยธรรม และคุณภาพชีวิต และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์แบบคริสเตียนในตัวผู้เรียน

1.22 พัฒนางานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้มีความโดดเด่น เสริมสร้างเอกลักษณ์ของนักเรียนที่ผ่านการศึกษาอบรมในโรงเรียนมูลนิธิ เช่นกิจกรรมเสริมทักษะภาษาต่างประเทศ ด้านดนตรี กีฬา และศิลปะ เป็นต้น

2. กระบวนการสานวิสัยทัศน์โดยการสร้างช่องทางสื่อสารและกระจายอำนาจ เพื่อให้ทุกคนที่อยู่ในองค์กรได้เข้าใจเป้าประสงค์ของการดำเนินการองค์กร และมีส่วนในการบรรลุในวิสัยทัศน์นั้นๆ ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงบทบาทของตนที่ต้องกระทำเพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเกิดขึ้นอย่างจริงจัง เป็นแนวทางที่สะท้อนถึงหลักการของวินัยเรื่องการมีวิสัยทัศน์ร่วมหรือการสานวิสัยทัศน์ (shared vision)

จากการสัมภาษณ์บุคลากรของโรงเรียน ผู้วิจัยพบว่า โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเรียนรู้ได้อย่างชัดเจนว่า ผลงานของบุคลากรแต่ละคน แต่ละแผนกมีส่วนหล่อเลี้ยงความสำเร็จของงานในภาพรวมอย่างมาก กล่าวคือความเข้มแข็งในด้านการเรียนการสอนทั้งด้านวิชาการ หรือด้านจริยธรรม ล้วนมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในตัวนักเรียน จนเกิดเป็นเป้าหมายของแผนพัฒนาโรงเรียนที่ปรับปรุงระบบการจัดการการศึกษาให้พร้อมต่อการประกันคุณภาพการศึกษาทำให้โรงเรียนสามารถผลิตเยาวชนที่มีคุณภาพ เพื่อจะทำให้ชื่อเสียงของโรงเรียนเป็นที่ยอมรับ และก่อเกิดรายได้ให้แก่โรงเรียน ครูและบุคลากร และในทางกลับกันครูและบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานย่อมได้รับการตอบแทนคืนกลับในของรูปแบบของเงินเดือน สวัสดิการและ รางวัลในรูปแบบต่างๆ แนวทางการประสานวิสัยทัศน์ที่ถูกนำมาใช้นั้นทำโดยการดึงทุกฝ่ายให้ช่วยกันสร้างและกำหนดบทบาทในระดับฝ่าย หรือแผนก เพื่อเป็นแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นทิศทางการปฏิบัติงานที่มีขอบเขต มีบทบาท มีอำนาจที่ชัดเจน การแปลงเงื่อนไขความต้องการเพื่อปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนถูกสื่อสารข้อมูลอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องเป็นลักษณะจากบนสู่ล่างและจากล่างสู่บนจากภายในองค์กรและระหว่างองค์กร ด้วยการใช้ประโยชน์จากเครื่องมือสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ การทำบันทึกเอกสาร การประชุม การพูดคุย ระหว่างกันทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงการกระจายอำนาจที่เหมาะสม การให้อิสระในการทำงาน การมอบอำนาจความรับผิดชอบ ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

นักวิชาการ และนักวิจัย รวมถึงนักธุรกิจผู้ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กรค้นพบความเชื่อมโยงระหว่างการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) ของปัจเจกบุคคลและเป้าหมายขององค์กร ด้วยกระบวนการสานวิสัยทัศน์ (shared vision) ความเชื่อมโยงดังกล่าวก่อให้เกิดเป็นอำนาจของผลประโยชน์ร่วมกัน อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ซึ่งได้ศึกษาถึงพฤติกรรมของทีมงานที่มีระดับผลการปฏิบัติงานสูง พบว่า คุณลักษณะของทีมงานที่น่าสนใจที่สุดคือ การสานวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ร่วมกัน มาสโลว์สังเกตว่า บุคคลเหล่านั้นจะไม่แยกงานกับตัวตนของเขา กล่าวคือเขาจะให้ความสำคัญกับงานนั้นอย่างมากจนเราแทบแยกไม่ออกว่าอะไรคือภาพชีวิตที่แท้จริงของเขาและอะไรคือภาพของชีวิตในบทบาทงานที่เขารับผิดชอบ

การสานวิสัยทัศน์ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเปลี่ยนไป ทำให้เกิดความไว้วางใจกันมากขึ้น และสามารถทำงานร่วมกันได้ จิตใจของคนทุกคนนั้นจะมีความห่วงใย ผูกพันต่อผู้อื่นด้วยเสมอ ด้วยเหตุผลดังกล่าว การที่องค์กรสร้างกระบวนการประสานวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องเพื่อการกระตุ้นความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในตนให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ จึงเป็นที่มาของพลังขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร

3. กระบวนการปลูกฝังความคิดด้านการพัฒนาองค์กรและตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเรียนรู้กระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เป็นการดำเนินงานภายใต้วินัยของการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) จากการสัมภาษณ์โรงเรียนพบว่า กลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการกระตุ้นการพัฒนาตนเอง และการพัฒนาองค์กร เพื่อไม่ให้ผู้ใดยึดติดในรูปแบบความคิดเดิมๆ หรือเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ คือ การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกคนเพิ่มเติมความรู้ในระดับที่สูงขึ้น ลึกขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา การส่งเสริมให้เข้ารับการอบรม สัมมนา จากนั้นนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาถ่ายทอดให้แก่ทีมงานเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือบริหารโครงงาน ตลอดจนสร้างกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมาย มีกลยุทธ์การบริหารทีมงานด้วยภาวะผู้นำร่วม เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนนำความรู้ ความสามารถที่ตนมีอยู่มาใช้ อีกทั้งก่อให้เกิดการตื่นตัวต่อการปรับปรุงความรู้ ความสามารถ และทักษะอยู่เสมอ กระบวนการดังกล่าวจะเกิดประสิทธิผลมากหากเกิดจากการที่องค์กรมีบุคลากรที่ความตึงเครียดเชิงสร้างสรรค์ (creative tension) เป็นตัวขยายขีดความสามารถในการสร้างผลลัพธ์ที่ตนเองแสวงหาอย่างต่อเนื่อง และจากการเพียรพยายามเรียนรู้เช่นนี้ก่อให้เกิดเป็นจิตวิญญาณขององค์กรแห่งการเรียนรู้[78] เมื่อเอ่ยถึงสมรรถภาพของบุคคลที่มีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในตนสูงนั้น ให้ความหมายที่มากเกินกว่าการทำงานด้วยความสามารถในการแข่งขัน หรือ ทักษะเท่านั้น เขาเหล่านั้นจะทุ่มเทชีวิตจิตให้กับงานที่พวกเขาสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดเป็นความพิเศษของผลงานที่ประเมินค่ามิได้ กอรปกับปทัสฐานของสังคมแห่งการเรียนรู้ องค์ความรู้จะถูกนำพามาโดยบุคคล สร้างสรรค์หรือปรับปรุงโดยบุคคล ประยุกต์ใช้โดยบุคคล และสอนโดยบุคคล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

4. กระบวนการสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ (systems thinking) การบริหารงานอย่างมีประสิทธิผลจะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรในองค์กรเข้าใจความเป็นระบบของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโลก ภายใต้ระบบใดๆล้วนมีองค์ประกอบของ

---

[78]Peter Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (New York: Doubleday Currency, 1990), 141.

ระบบย่อยเป็นโครงสร้าง ดังนั้นองค์กรจึงต้องกำหนดกระบวนการต่างๆ ที่ทำงานสอดประสานกันอย่างมีสมรรถภาพ เพื่อก่อเกิดเป็นผลลัพธ์ที่ตรงตามเป้าหมาย ผลจากการที่องค์กรใส่นโยบายเรื่องการสร้างกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติตนและกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานในระบบจึงจะสะท้อนให้องค์กรเห็นถึงสภาพความเป็นจริง และการยอมรับในสภาพความเป็นจริงจึงนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จากการสัมภาษณ์พบว่าโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรฯได้สร้างเสริมกระบวนการที่เป็นแนวทางการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้เพื่อการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานและให้ความสำคัญกับการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินขั้นตอนของขบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรตลอดจนผลการปฏิบัติงานของทีมงานอย่างเป็นระบบ อาทิเช่น ระบบการพัฒนาการเรียนการสอนที่เน้นเด็กเป็นศูนย์กลางได้เห็นการติดตาม ประเมินผลจากทีมงานวิชาการของแต่ละโรงเรียนอย่างใกล้ชิดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ระบบการประเมินศักยภาพครูและบุคลากรจากผลปฏิบัติงานทั้งหมดนี้เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรและทีมงาน ซึ่งทั้งการพัฒนาการเรียนการสอนและการประเมินศักยภาพบุคคลจะส่งผลโดยตรงต่อระบบการประกันคุณภาพ ซึ่งโรงเรียนในเครือทั้งหมดมีเป้าหมายที่จะต้องเข้ารับการประเมินภายนอกจากหน่วยงานของ สมศ. ภายในปี พ.ศ. 2548 ความสำคัญของความคิดเชิงระบบอยู่ที่ช่วยให้บุคลากรมองผลประกอบการขององค์กรหนึ่งๆ อย่างเป็นองค์รวม ไม่วิเคราะห์ปัญหาด้วยความรู้สึก หรือ อคติส่วนตน การสร้างมาตรฐานและคุณภาพงานจึงจะเกิดขึ้น นอกจากนี้หากมีการคิดเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในกระบวนการอย่างเต็มที่ ทำให้บุคลากรหลุดจากกรอบการแก้ปัญหาที่มองแค่เหตุและผลแคบๆ แต่สามารถดึงไปสู่การทบทวนวิสัยทัศน์ใหม่ เพื่อกำหนดกระบวนทัศน์ใหม่ทีเดียว

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

5. กระบวนการสร้างบรรยากาศที่เอื้อในการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทยคำนึงถึงการสร้างบรรยากาศที่เอื้อในการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จึงกำหนดโครงสร้างการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการต่างๆ ตั้งแต่การวิเคราะห์กลยุทธ์ การวางแผนงาน การดำเนินงาน และการประเมินผลงานต่างๆ เช่น การตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่รับผิดชอบในระดับงานที่แตกต่างกัน อันประกอบไปด้วยคณะกรรมการสาระความรู้ต่างๆ คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรของฝ่ายวิชาการ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน และคณะกรรมการอำนวยการ การทำงานและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ก่อให้เกิดการจัดระเบียบของทิศทางการทำงาน ทำให้เกิดการรวมพลังความคิด พลังแห่งการกระทำ พลังแห่งความมุ่งมั่น ซึ่งจะส่งผลสำเร็จที่ยิ่งใหญ่กว่า และมีการสนับสนุนให้ทีมงานทุกคนทำงานร่วมกันเมื่อเกิดมีความแตกต่างทางความคิด ให้พิจารณาว่าเป็นข้อดี จากนั้นสังเคราะห์

ความคิดทั้งหลายให้ตกผลึกเป็นความคิดที่มีผลในทางสร้างสรรค์ ด้วยกระบวนการเปิดกว้างทางความคิด และยอมรับในศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนทุกคน

6. การมีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อพระศาสดาของศาสนาที่นับถือ โดยพื้นฐานของมนุษย์ ความเชื่อมั่นและความศรัทธาต่อสิ่งใดๆ ก็ตาม มักมีพลังอำนาจต่อรูปแบบทางความคิด (mental models) ซึ่งส่งผ่านพลังมาสู่รูปแบบของการกระทำ และเจตนาของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นของบุคคลนั้น จากการสัมภาษณ์บุคลากรของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรฯพบว่า รูปแบบความคิดส่วนใหญ่มีอิทธิพลมาจากความศรัทธาที่มีต่อศาสนา กล่าวคือ ความศรัทธาสร้างให้เขามีความหวัง มีความเพียร มีความมั่นใจ มีการมองโลกในแง่ดี มีความนับถือในเพื่อนมนุษย์ทุกคน มีความรับผิดชอบต่อบทบาทในอาชีพการงาน ต่อสถาบันครอบครัว ต่อสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ คำสอนของศาสนาเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคลากร

ผลการวิเคราะห์โดยรวม

จากการวิเคราะห์แบบสอบถามในช่วงแรก คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยใช้เกณฑ์ของจุงเตฟาน พบว่า คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอยู่สองด้านที่อยู่ในระดับมาก คือ ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ และการเรียนรู้ระหว่างองค์กร ส่วนด้านอื่นๆ อีกเก้าด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในช่วงที่สองนั้น จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการองค์กรของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีแนวทางซึ่งเป็นไปตามหลักการของความมีวินัยห้าประการตามแนวคิดทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เซนจิ ได้แก่ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศในตน (personal mastery) การประสานวิสัยทัศน์ (shared vision) การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) การทำงานร่วมกันเป็นทีม (team learning) รูปแบบทางความคิด (mental models) และมีสิ่งช่วยเสริมสร้างพลังในความมุ่งมั่นและอุทิศตนแก่งานได้แก่ความเชื่อ และความศรัทธา (religious belief and witness) ต่อพระศาสดาของศาสนา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบระดับคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้และแนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ทั้งหมด 24 โรง เก็บข้อมูลช่วงระหว่างปีการศึกษา 2544 จนถึงปีการศึกษา 2546 โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลมีสองฉบับ ฉบับที่หนึ่ง เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น มีสองตอน ตอนที่หนึ่ง สอบถามสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่สอง สอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และฉบับที่สองเป็นแบบสัมภาษณ์เจาะลึกแบบมีโครงสร้าง ผู้ให้ข้อมูลของฉบับที่หนึ่งได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้รักษาการผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้สอน รวม 359 คน ผู้ให้ข้อมูลฉบับที่สอง ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ หัวหน้าระดับชั้น และครูผู้สอนของโรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ยคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนสูงสุดห้าอันดับแรก โดยรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนมีนาคมถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2546 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การแจกแจงความถี่ (frequencies) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหาข้อค้นพบของการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ มีดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อค้นพบ

จากงานวิจัยในครั้งนี้ หลังจากที่ได้วิเคราะห์ข้อมูลด้านคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้วนั้น ผู้วิจัยได้ข้อค้นพบ ดังนี้คือ

1. คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ยุทธศาสตร์การเรียนรู้อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือการเรียนรู้ระหว่างองค์กร และพบว่าคุณลักษณะอื่นๆ อีกเก้าด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย ระบบสารสนเทศ และการพลิกแพลงรางวัลตอบแทน อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ

2. แนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ซึ่งสรุปได้ดังนี้ คือ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรและแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติงานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(2) การประสานวิสัยทัศน์โดยการสร้างช่องทางสื่อสารและการกระจายอำนาจ (3) การปลูกฝังความคิดด้านการพัฒนาองค์กรและตนเองอย่างต่อเนื่อง (4) การสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติและผลการติดตามการดำเนินงาน (5) การสร้างบรรยากาศที่เอื้อในการทำงานและการเรียนรู้งาน และ (6) ความเชื่อมั่นและความศรัทธาต่อพระศาสดาของศาสนา

การอภิปรายผล

จากข้อค้นพบ เกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่สำคัญ ผู้วิจัยสามารถนำมาอภิปรายผล เพื่อเป็นประโยชน์ต่อไป ได้ดังนี้

1. ผลการวิจัยที่พบว่าคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าประการที่หนึ่ง โรงเรียนทั้ง 24 โรงเป็นโรงเรียนซึ่งอยู่ในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรฯ ภายใต้การดูแลของสำนักงานพันธกิจการศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานกลางที่ดูแลการจัดการศึกษาของโรงเรียนทั้ง 24 โรง มีนโยบายหลักจากสำนักงานพันธกิจการศึกษาในการจัดการบริหารองค์กรให้ได้เกณฑ์คุณภาพเพื่อรับการประเมินคุณภาพการศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.) ภายในปีพ.ศ. 2548 การประกาศวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกันเช่นนี้ ส่งผลให้ทุกโรงเรียนเร่งพัฒนาขีดความสามารถเพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่โรงเรียนอย่างเต็มที่ บนพื้นฐานของการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร ซึ่งแฝงอยู่ในรูปของระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้ท่ามกลางสภาพการแข่งขันที่เกิดขึ้น ในทำนองเดียวกัน ภายในสถานศึกษา บุคลากรต่างก็ได้รับการถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างทั่วถึง ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในเป้าหมายของโรงเรียน สอดคล้องกับข้อค้นพบในงานวิจัยของ สุพัฒน์ สรรค์สร้างกิจ ที่วิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงานประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน สังกัดฝ่ายการศึกษาในโรงเรียนของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารและคณะครูมีการรับรู้และปฏิบัติหน้าที่อันเป็นภารกิจหลักของโรงเรียนเพื่อสนองนโยบายหลักของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน อันได้แก่ นโยบายการพัฒนามาตรฐานการศึกษาคุณภาพการศึกษา และการประกันคุณภาพการศึกษา โดยให้โรงเรียนเอกชนทุกระดับทุกประเภทสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและมีมาตรฐานคุณภาพตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนกำหนด การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นแนวทางในการสร้างคุณภาพเข้าไปในทุกๆ กระบวนการขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับวงจรคุณภาพ และทีมงานปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยถือว่าคุณภาพเป็นความ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

รับผิดชอบของสมาชิกทุกคนในองค์กร และต้องเร่งสร้างคุณภาพเข้าไปในกระบวนการทุกจุดทั้งที่เกี่ยวข้องโดยตรงหรือโดยอ้อมเพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้า ประการที่สอง อาจเป็นเพราะว่าภายในสถานศึกษานั้น ความสำคัญของการเรียนรู้ไม่เพียงมีผลต่อความเจริญก้าวหน้าของเด็กนักเรียนเท่านั้น หากยังมีผลต่อการเจริญก้าวหน้าของครูด้วยเช่นกัน และเนื่องจากแนวทางการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้มีกระบวนการในการดึงจิตสำนึกด้านการเรียนรู้ของมนุษย์ให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาในระดับบุคคลก่อนและเมื่อบุคคลเหล่านั้นต่างมีเป้าประสงค์ในการทำงานร่วมกัน จึงเกิดการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งมีแรงผลักดันให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพในองค์กรขึ้น ซึ่งตรงกับแนวคิดของเคนเน็ต เลธ์วูด และคนอื่นๆ (Kenneth Leihwood and others) ที่กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่มคนที่มุ่งประสงค์ร่วมกันด้วยความมุ่งมั่นและสำนึกในคุณค่าของเป้าประสงค์ร่วมกัน พวกเขาจะพยายามปรับปรุงทุกวิถีทาง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์เหล่านี้อย่างมีประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าเนื่องจากปัจจุบันโรงเรียนอยู่ในยุคปฏิรูปการศึกษาการแข่งขันกันสร้างคุณภาพอาจมาจากสถานการณ์พาไป หรือสถานการณ์บังคับ เป็นเหตุให้ผลการวิจัยอยู่ในระดับปานกลาง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ยุทธศาสตร์การเรียนรู้อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ปัจจุบันเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลง มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุกเสี้ยวนาทีที่สามารถส่งผลกระทบจากซีกโลกหนึ่งไปยังอีกซีกโลกหนึ่ง และสิ่งที่ตามมาคือ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรทางธุรกิจ หรือ องค์กรที่ไม่แสวงกำไร จำเป็นต้องหันมาใช้ความรู้และสารสนเทศ เพื่อเป็นเครื่องมือหรือยานพาหนะที่จะนำพาองค์กรให้ไปสู่เป้าหมาย ข้อเท็จจริงนี้สะท้อนให้เห็นจากปีเตอร์ เอฟ ดรักเกอร์ที่ได้ชี้ประเด็นการเปลี่ยนแปลงของสังคมจากการใช้ความรุนแรงเพื่อสร้างความเป็นใหญ่มาสู่การใช้ความรู้ (knowledge) วิชาความรู้เฉพาะด้าน (specialized knowledge) ตลอดจนข้อมูลสารสนเทศ (information) และเมื่อสามสิ่งนี้มาบูรณาการและประยุกต์ใช้กับงานที่ทำ จะเกิดเป็นผลิตภาพ (productivity) ของงาน สอดคล้องกับความเห็นของวีรวุธ มาฆะศิรานนท์ว่า โลกของการทำงานกับโลกของการเรียนรู้จะต้องควบคู่กันไป เพื่อวัตถุประสงค์สี่ประการ คือ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถ คุณลักษณะของยุทธศาสตร์การเรียนรู้ คือกระบวนการที่องค์กรบริหารงานอย่างมีทิศทางที่ชัดเจนและสามารถสร้างการแข่งขันให้เกิดขึ้นโดยในเบื้องต้นองค์กรต้องรู้จักตัวเองก่อน จึงต้องอาศัยกระบวนการประเมินองค์กร และสภาพแวดล้อม เนื่องจากการที่จะรู้จักตนเองต้องมีข้อมูล เพราะข้อมูลบอกให้รู้สถานภาพของตนเอง โดยการประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ วิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร จากนั้นมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้เรียน

รู้ถึงวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หรือ เพื่อให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานสามารถเพิ่มผลิตภาพของงานขึ้น และยังต้องเรียนรู้ว่าสาเหตุใดทำให้มีผลลัพธ์ตามที่ปรากฏในปัจจุบัน ผลงานวิจัยที่สอดคล้องกับข้อค้นพบในประเด็นนี้ คือการศึกษากระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ได้มาตรฐานสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดตรัง วิจัยโดยสุมน บริสุทธิ์ ที่พบว่า โรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีการกำหนดภาพอนาคตโดยพิจารณาจากปัจจัยภายใน กำหนดวัตถุประสงค์โดยยึดเกณฑ์มาตรฐาน มีการติดตามทบทวนแผน มีคณะกรรมการติดตามและจัดประชุมแจ้งผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ มีการจัดองค์การ งานวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐาน การมอบหมายงานกำหนดตามมติที่ประชุม มีการประสานงานทั้งภายในโรงเรียนและภายนอก ฯลฯ เพราะฉะนั้น ตราบเท่าที่องค์กรเข้าใจถึงหลักของการเปลี่ยนแปลง เนื่องจาก สิ่งแวดล้อมเปลี่ยน เทคโนโลยีเปลี่ยน ผู้รับบริการเปลี่ยน จึงต้องยึดหลักการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดนโยบายและกลยุทธิ์เป็นกระบวนการแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีการทบทวนและปรับปรุงทิศทางและกลยุทธ์ตามเหมาะสม และถึงแม้ว่าองค์กรจะเคยประสบความสำเร็จมาเช่นไร เพื่อรักษาระดับคุณภาพให้ได้มาตรฐาน และสามารถเป็นที่ยอมรับของสังคมได้อย่างเดิมต้องเรียนได้เร็วเพื่อจะปรับตัวได้เร็ว

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

คุณลักษณะที่มีระดับการปฏิบัติมากรองลงมาได้แก่ การเรียนรู้ระหว่างองค์กร ผลการวิจัยที่พบเช่นนี้อาจเป็นเพราะ การเรียนรู้ระหว่างองค์กรเป็นกระบวนการที่มุ่งให้เกิดการแสวงหาประสิทธิภาพ และประสิทธิผลโดยการเรียนรู้จากเครือข่ายองค์กร ซึ่งมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารระหว่างสถานศึกษา มีการติดต่อ ประสานความร่วมมือ ระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง อาศัยความได้เปรียบที่โรงเรียนทั้ง 24 โรงนี้ต่างเป็นเครือข่ายเดียวกัน มีสำนักงานพันธกิจการศึกษากำหนดกรอบความเป็นมาตรฐานของโรงเรียนและมีวัตถุประสงค์ที่จะดำเนินงานขยายการเรียนรู้ของโรงเรียนทั้งหมดเป็นสำคัญ เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่ กลาง และเล็กได้ถ่ายทอดประสบการณ์ เรียนรู้ซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังมีความได้เปรียบจากโอกาสในการเรียนรู้จากองค์กรที่มีความเป็นเลิศจากอุตสาหกรรมอื่น เช่น การสัมมนา ฝึกอบรมที่เชิญนักวิชาการ หรือ วิทยากรที่มีความรู้ความสามารถจากสาขาวิชาต่างมาด้วยอาศัยความเข้มแข็ง ความมีชื่อเสียงของเครือข่าย ตลอดจนกระทั่งการเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติงานขององค์กรหนึ่งกับองค์กรอื่นที่มีความเป็นเลิศในธุรกิจประเภทเดียวกัน โดยมีเครื่องมือในการเพิ่มศักยภาพที่เรียกว่า การทำ benchmarking ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ โรเซ็นฮอลต์ซ (Rosenholtz, 1989) ได้นำองค์ประกอบของครูผู้สอนมาอภิปรายถึงคุณภาพในการเรียนการสอน และการธำรงรักษาครูเหล่านั้นไว้เพื่อให้พวกเขารู้สึกว่าได้รับการสนับสนุน และการปฏิบัติในชั้นเรียน หรือการเรียนการสอนของพวกเขา ซึ่งจะทำให้

พวกเขามุ่งมั่น และทำงานอย่างมีประสิทธิผล พร้อมกันนั้น เครือข่ายครูก็ยังช่วยส่งเสริม ความร่วมมือและความเป็นมิตรภาพแก่กันและกันด้วย พร้อมกับเป็นการแสดงความเป็นมืออาชีพในการอบรมสั่งสอนผู้เรียนให้บรรลุถึงความต้องการของพวกเขาอย่างแท้จริง ส่วนแม็คล็อฟลิน และธัลเบิร์ต (McLaughlin and Talbert, 1993) มีความคิดที่สอดคล้องกับ โรเซ็นฮอลต์ซ และได้แนะนำว่า เมื่อครูมีโอกาสแบ่งปันความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันแล้ว ย่อมแสดงถึงศักยภาพในการพัฒนาและการแบ่งความฉลาดรอบรู้จากประสบการณ์ของพวกเขาได้ ด้วยเหตุนี้ทำให้พบว่าการเรียนรู้ระหว่างองค์กรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อาจกล่าวได้ว่าการเรียนรู้ระหว่างองค์กรเหมือนกุญแจที่จะเปิดประตูการเรียนรู้ให้บุคลากร ทีมงาน และองค์กรสามารถพัฒนาตนเอง เพื่อก้าวให้ทัน องค์กรอื่นๆ และเพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าของเทคนิคหรือวิธีการปรับปรุงใหม่ๆที่สามารถนำมาปรับใช้กับองค์กรของตนเพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของตนเองสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สำหรับคุณลักษณะด้านงานบัญชีและการตรวจสอบที่ค้นพบจากงานวิจัยชิ้นนี้ว่าอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมากเป็นอันดับต่อมา ผลที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้ในปัจจุบันและอนาคตต้องมีข้อมูลทางด้านบัญชีการเงิน ตลอดจนผลลัพธ์ทางการเงินที่เพียงพอสำหรับการมองปัญหาและประเมินความสำเร็จที่เกิดจากการดำเนินงานของตน ระบบการควบคุม ตรวจสอบและประเมินผลภายใต้มุมมองทางการเงินจึงเป็นภารกิจสำคัญอีกประการหนึ่งที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องใส่ใจ ถึงแม้ว่าโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยไม่ใช่องค์กรธุรกิจที่มุ่งผลกำไร หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นองค์กรไม่แสวงหากำไร ทว่าการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรหลีกเลี่ยงการพึ่งปัจจัยด้านการเงินไม่ได้ เนื่องจากในปัจจุบันการให้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล อีกทั้งการระดมทุนจากเงินบริจาค หรือกองทุนสนับสนุนการศึกษาแทบจะไม่เพียงพอต่อการบริหารโรงเรียนขณะที่รายจ่ายเพิ่มมากขึ้นตามสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนไป การแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ระบบบัญชีและการควบคุม ตรวจสอบตามแนวคิดของเพดเลอร์และคณะที่ชี้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องออกแบบโครงสร้างระบบด้านบัญชีและการควบคุมตรวจสอบโดยมีวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนให้บุคลากรและทีมงานเข้าใจถึงระบบการทำงานเสมือนเป็นผู้ประกอบการของธุรกิจย่อยในองค์กร กล่าวคือ ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง งานด้านการจัดสรรทรัพยากรและความรู้เบื้องต้นทางบัญชีจะไม่เป็นเพียงงานของผู้บริหารเท่านั้น แต่บุคลากร และทีมงานควรจะมีความเข้าใจถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานที่มีกรอบทางด้านการเงิน เมื่อบุคลากรทุกคนเรียนรู้ในเรื่องระบบบัญชีและการควบคุมตรวจสอบจะทำให้ผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กรยกระดับขึ้น ทำให้โรงเรียนมีความมั่นคงทางการเงิน เพราะผู้บริหารสามารถบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (performance-based budgeting)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การบริหารงบประมาณเช่นนี้บุคลากรจะต้องตั้งวัตถุประสงค์ของกิจกรรม ที่ชัดเจน มีกระบวนการการที่วัดประเมินผลได้ และมีการตกลงด้านค่าใช้จ่าย ซึ่งจะเป็นการควบคุมคุณภาพของกระบวนการใช้งบประมาณ และเป็นการเพิ่มมูลค่าของทรัพยากรและทรัพย์สินของโรงเรียนที่ต้องใช้ร่วมกัน ลดต้นทุนการดำเนินงาน ส่งผลให้รายได้ของโรงเรียนมีเสถียรภาพมากขึ้น สามารถนำไปสู่ผลตอบแทนด้านการจ้างงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร และที่สำคัญสามารถนำไปสู่การลงทุนด้านคุณภาพการพัฒนาการเรียนการสอน

ผลการวิจัยที่พบว่า การมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย อยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่า มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นองค์กรขนาดใหญ่ เป็นองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรและมีโครงสร้างที่เน้นภารกิจเป็นสำคัญ มีรูปแบบการทำงานของคณะกรรมการบริหารชุดต่างๆ คณะกรรมการแต่ละชุดจะมีภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแตกต่างกันไป โดยการพิจารณาจากระดับความรู้ ความสามารถ ความชำนาญของบุคคลที่มาจากหน่วยงานที่ขึ้นกับมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทย พันธกิจการศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการควบคุมดูแลสถาบันการศึกษาของมูลนิธิฯทั้งหมด โดยมีคณะอนุกรรมการพันธกิจการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้กำหนดนโยบายการดำเนินงาน และการวางแผนพัฒนาสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐาน ถึงแม้โดยโครงสร้างของคณะกรรมการชุดนี้จะสะท้อนให้เห็นการมีส่วนร่วม แต่ก็จำกัดเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร อันเป็นรูปแบบโครงสร้างการบริหารขององค์กรที่เน้นความสำคัญต่อผู้นำระดับสูง (Keynote leaders) กับขอบเขตอำนาจของบุคลากรแต่ละคน การมีส่วนร่วมที่ดีนั้นควรพิจารณาถึงความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพราะความเป็นไปได้ของการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบายค่อนข้างเป็นเรื่องของอุดมคติ หรือการมุ่งเน้นเพื่อนำความแตกต่างทางความคิดและความขัดแย้งทางความคิดมาทำงานให้เกิดความสำเร็จเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความสามารถเฉพาะของผู้นำซึ่งต้องผ่านฝึกฝน เรียนรู้เป็นเวลานานจึงจะประสบความสำเร็จ เมื่อโรงเรียนไม่สามารถดำเนินการให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบายโรงเรียนได้ สิ่งที่ทำได้มีเพียงการประมวลข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและเพียงพอต่อการตัดสินใจระดับนโยบาย มีผลเกี่ยวโยงสู่การใช้ระบบสารสนเทศ ของโรงเรียน ซึ่งมีข้อค้นพบในครั้งนี้ว่า การใช้สารสนเทศของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ว่าความพร้อมในด้านสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้สนับสนุนการแก้ปัญหา และตอบสนองต่อการตัดสินใจของผู้บริหารยังไม่เกิดประสิทธิภาพมากนัก เพราะอาจอยู่ในระยะของการพัฒนาระบบ นอกจากนี้การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพยังเป็นเรื่องที่ของผู้บริหารโรงเรียน รวมถึงบุคลากรในโรงเรียนจำนวนมากมีความเข้าใจไม่เพียงพอ ดังนั้นการสร้างการเรียนรู้แก่บุคลากรในเรื่องของสารสนเทศ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดในยุคปัจจุบัน ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการระบบสารสนเทศควรเริ่มตั้งแต่เรียนรู้ความต้องการว่าสารสนเทศที่จะมาสนับสนุนภาพงานในระดับองค์กรควรมีอะไรบ้าง และงานในระดับทีมงานหรือมีสารสนเทศใดบ้างที่จำเป็นและมีผลให้เกิดผลิตภาพของงาน จากนั้นให้มีการรวบรวมและคัดเลือกใช้สารสนเทศที่เหมาะสมในการดำเนินงาน การวัดผลกิจกรรมการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางขององค์กร รวมไปถึงการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างถูกต้องเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงาน รวมทั้งช่องทางสื่อสารที่รวดเร็วทั่วถึงเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานอย่างดีที่สุด

ส่วนคุณลักษณะด้านการพลิกแพลงรางวัลตอบแทน จากการสำรวจพบว่าอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน อาจเป็นสาเหตุมาจาก นโยบายการให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานในโลกของการทำงานนั้นมักมีมุมมองเรื่อง เช่น เงินเดือนที่เป็นตัวเงิน และค่าจ้างเป็นส่วนใหญ่ และอาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนให้ความสำคัญของการศึกษาเรื่องแรงจูงใจของบุคลากรของโรงเรียนน้อยเกินไป ผลการวิจัยด้านนี้สอดคล้องกันงานวิจัยของไพศาล อานามวัฒน์ที่ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังฆมณฑลจันทบุรี แล้วพบว่า ครูโรงเรียนคาทอลิกสังฆมณฑลจันทบุรีมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงสุดอยู่ที่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ส่วนด้านผลตอบแทนและด้านนโยบายและการบริหารถือเป็นแรงจูงใจที่มีระดับความสำคัญน้อยที่สุด แรงจูงใจของบุคลากรเป็นสิ่งหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงพลังที่มีต่อการทำงานของบุคคลแต่ละคน คนสองคนจะมีแรงจูงใจที่มีต่องานแตกต่างกัน เช่น ครูที่เป็นหัวหน้าฝ่ายวิชาการของโรงเรียนหนึ่งมีความรักในงาน ทุ่มเทในงานเนื่องจากความเชื่อและความศรัทธาต่อศาสนา แรงจูงใจของเขาอยู่ที่ว่าการทำงานนั้นเป็นการทำงานเพื่อถวายเกียรติแด่พระเจ้า ในขณะที่หัวหน้าฝ่ายวิชาการของอีกโรงเรียนหนึ่ง ก็ทำงานด้วยความรักและความทุ่มเทต่องานเช่นเดียวกัน หากแต่แรงจูงใจของครูผู้นี้อยู่การได้รับการยอมรับนับถือเพราะความรู้ ความสามารถของตนจากผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น โทมัส โอ ดาเวนพอร์ท ได้กล่าวถึงผลการตอบแทนการลงทุนของทุนมนุษย์ว่าหากมองในมุมแคบ ผลการตอบแทนการลงทุนด้วยทุนมนุษย์จะหมายถึง ค่าตอบแทนที่ได้จากการนำทุนมนุษย์ที่ตนเองมีอยู่ไปลงทุน แต่ถ้าพิจารณาในมุมกว้างขึ้น ผลตอบแทนการลงทุนในทุนมนุษย์นั้นจะประกอบด้วยรางวัล เพื่อสร้างเงื่อนไขดึงการลงทุนส่วนเพิ่มจากคนทำงานหรือมิฉะนั้นก็ป้องกันมิให้การลงทุนด้านนี้เสื่อมถอย[79] การยกระดับความพึงพอใจย่อมจะช่วยปรับผลปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

[79]โทมัส เอช ดาเวนพอร์, ทุนมนุษย์, แปลและเรียบเรียงโดย ศิระ โอภาสพงษ์ (กรุงเทพฯ: เอ อาร์ บิสสิเนส เพรส, 2543), 41.

งานให้ดีขึ้น กล่าวคือ คนที่มีความพึงพอใจในงานย่อมทำงานดีขึ้น มีความเชื่อมโยงกันระหว่างรางวัลกับผลปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงานไม่ใช่ที่มาของการมีผลปฏิบัติงาน สิ่งที่พวกเขาค้นพบคือรางวัลในรูปแบบต่างๆ และมีปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้คนทำงานพร้อมทำงานมากขึ้น มีผลปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่ (1) ความสุขใจในงานอย่างแท้จริง ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทาย ความหลากหลาย อิสรภาพ ความควบคุม การสร้างสรรค์ ความสนุก การสมาคม และพึงพอใจในคุณค่า (2) โอกาสเติบโตก้าวหน้า ได้แก่ ความก้าวหน้า โอกาสในการเป็นผู้นำ สิ่งเพิ่มพูนทุนมนุษย์ เช่น การศึกษา การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (3) การยอมรับในความสำเร็จที่ทำได้ ได้แก่ ความพึงพอใจ รางวัล การยอมรับด้านวิชาชีพ การยอมรับจากองค์กร การยอมรับในแวดวงวิชาชีพเดียวกัน การยอมรับของชุมชน การยอมรับจากสาธารณชน เกียรติคุณ และความนับถือ (4) เงินรางวัล ได้แก่ ค่าจ้างพื้นฐาน เงินจูงใจ โบนัส คอมมิชชั่นหรือค่านายหน้า แผนเกษียณอายุ หลักทรัพย์ สวัสดิการสังคมและสุขภาพ การลาหยุดพักร้อน การสนับสนุนงานและชีวิต แนวคิดของดาเวนพอร์ทสอดคล้องกับความคิดของเจมส์ เอ็นคูช และแบร์รี่พอสเนอร์ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการบำรุงขวัญและกำลังใจของผู้นำว่า ระบบรางวัลที่มีความสัมพันธ์กับผลงานมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม[80] ดังนั้นการพลิกแพลงรางวัลตอบแทนของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจึงควรได้รับความสนใจจากผู้นำองค์กรในการเรียนรู้ว่าอะไรเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการสร้างผลิตภาพของงานให้มากขึ้น และจัดทำกลยุทธ์ของการเสนอทางเลือกในการให้รางวัลประเภทต่างๆ เพื่อแสดงการยอมรับคุณค่าที่มีอยู่ในตัวบุคลากรและทีมงานของตน นอกหนือจากการให้เงินเดือนและโบนัสที่เพิ่มขึ้น เช่น การส่งบันทึกแสดงความขอบคุณ การปิดประกาศชมเชย การมอบของที่ระลึก การรับฟังโดยไม่ขัดจังหวะ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและกำลังใจที่ดีเช่นกัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2. จากผลงานวิจัยที่พบว่าแนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยของโรงเรียนที่ได้รับการประเมินว่ามีระดับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุดห้าโรงซึ่งสรุปเป็นแนวทางที่สำคัญได้หกประการ คือ (1) กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรและแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติงานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (2) กระบวนการประสานวิสัยทัศน์โดยการสร้างช่องทางสื่อสารและกระจายอำนาจ (3) กระบวนการปลูกฝังความคิดด้านการพัฒนาองค์กรและตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเรียนรู้กระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า (4) การสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

---

[80]เจมส์ เอ็ม คูช และแบร์รี่ พอสเนอร์, <u>ผู้นำเหนือผู้นำ</u>, แปลและเรียบเรียงโดย สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์ (กรุงเทพฯ: เอ อาร์ บิสสิเนส เพรส, 2542), 430.

งานและติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ (5) การสร้างบรรยากาศที่เอื้อในการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ (6) การเป็นพยานในความเชื่อและความศรัทธา

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบันจะต้องตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบสังคม ที่พร้อมก่อให้เกิดผลกระทบต่อระบบอื่นๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ หากเรามองภาพของโรงเรียนเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษาไทย เมื่อเกิดพลวัตรของการปฏิบัติขึ้นในสังคมกระแสการปฏิรูปการศึกษา ที่เรียกร้องให้โรงเรียนต้องขานรับต่อการเปลี่ยนแปลง มิฉะนั้นไม่อาจยืนหยัดอยู่ได้ในระบบอีกต่อไป สำหรับโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ หรือสามารถบรรลุเป้าหมายของแผนการปฏิบัติงาน จำเป็นที่ต้องมีหลักในการปฏิบัติงานที่เอื้อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ ต้องมีการบริหารจัดการที่เน้นการพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงานระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยมีแนวทางที่สรุปเป็นสาระสำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรและแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติงาน การสานวิสัยทัศน์โดยการสร้างช่องทางสื่อสารและกระจายอำนาจ การปลูกฝังความคิดด้านการพัฒนาองค์กรและตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเรียนรู้กระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า การสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ การสร้างบรรยากาศที่เอื้อในการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อศาสนาคริสต์ ดังนั้น ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตในข้อค้นพบดังกล่าวว่า การเคลื่อนไหวของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยอาจเป็นไปในทิศทางเดียวกับการพัฒนาประเทศ หากพิจารณาแผนการพัฒนาประเทศฉบับที่เก้า ที่ได้สะท้อนวิสัยทัศน์ในการบริหารประเทศที่ให้ความสำคัญสูงสุดต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างสภาวะผู้นำร่วมกันในทุกระดับในอันที่จะสร้างพลังร่วมจนเกิดค่านิยมใหม่ในสังคม ที่มุ่งสู่ประสิทธิภาพและคุณภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยเน้นการเพิ่มขีดความสามารถและยกระดับคุณภาพชีวิตของคนส่วนใหญ่ของประเทศ เพื่อการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างมีคุณภาพอันจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่มี "คน" เป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง ภายใต้กรอบของแผนพัฒนาฉบับนี้ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะให้สังคมไทยเข้มแข็งด้วยกลยุทธ์ "ดุลยภาพสามด้าน" คือ สังคมคุณภาพ สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ และสังคมสมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อค้นพบจากการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นทางเลือกของการบริหารจัดการองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นแนวทางในการค้นคว้าวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

เพื่อให้สามารถนำแนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานเพื่อการปรับปรุงพัฒนาบุคลากร ทีมงานและองค์กรของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยและ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ ผู้วิจัยอาศัยข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ ผนวกกับความคิดเห็นที่เกิดจากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ขอเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้บริหารโรงเรียนสำหรับเป็นทางเลือกของการนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ ดังนี้คือ

1. สำนักงานพันธกิจการศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้กลยุทธในการเพิ่มศักยภาพการทำงานของบุคลากรทุกระดับ คือระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กรด้วยการเผยแพร่วิสัยทัศน์ เข้าถึงคุณค่าและเรียนรู้ความสามารถที่แท้จริงของบุคลากรแต่ละคนและใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการจูงใจให้บุคลากรทั้งหมดทุ่มเทคุณค่าของตนให้แก่องค์กรด้วยความเต็มใจ ด้วยการจัดการสัมมนาและฝึกอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ในองค์กร หรือการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานจริง ให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ผู้นำองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้ที่มีความสนใจในการบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2. สำนักงานพันธกิจการศึกษาควรสำรวจลำดับความสำคัญก่อนหลังของการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการปรับปรุงกลยุทธ์ของการเรียนรู้ของบุคลากรซึ่งอยู่ในกรอบของคุณลักษณะของการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 11 ประการตามแนวคิดของเพดเลอร์และคณะ และเน้นการปลูกฝังให้เกิดวินัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ห้าประการตามแนวคิดของเซนจิในการปฏิบัติงาน

3. ผู้บริหารโรงเรียนควรเรียนรู้ที่เข้าถึงคุณค่าและศักยภาพที่แท้จริงของบุคลากร เรียนรู้วิธีใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการจูงใจ เช่น การปรับปรุงระบบการให้รางวัลตอบแทนเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดทีมงานที่เป็นเครือข่ายอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการสร้างวัฒนธรรมภาวะผู้นำร่วมหรือการทำงานเป็นทีม และควร

พัฒนาต่อเนื่องให้เกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของครูมืออาชีพ (professional learning communities)

4. ผู้บริหารโรงเรียนควรร่วมมือกันกับคณะกรรมการบริหารโรงเรียนให้ความสำคัญต่อการนำยุทธศาสตร์การเรียนรู้มาใช้ในองค์กรด้วยการปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนมีสมรรถภาพหลักในเรื่องของการเรียนรู้เป็นสำคัญและขยายศักยภาพการเรียนรู้ระหว่างองค์กรให้เกิดมากขึ้นเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงและเอื้อให้โรงเรียนที่เข้มแข็งกว่าเป็นพี่เลี้ยงให้แก่โรงเรียนที่ด้อยกว่าในลักษณะ peer coaching

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ผลการวิจัยนี้ได้ชี้ให้เห็นกระบวนการปฏิบัติที่เป็นคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ซึ่งอนุมานได้ว่ามีแนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามกรอบแนวคิดของเพดเลอร์ เบอร์กอย์น และบอยเดลล์ และปีเตอร์ เซนจิ เพื่อเป็นการเพิ่มความสมบูรณ์ขององค์ความรู้ในเรื่องการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในบริบทต่างๆ ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้มีการจัดทำวิจัยในประเด็นต่างๆ ดังนี้คือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1. ควรศึกษาถึงรูปแบบของวิสัยทัศน์ส่วนตนของครูและการปฏิบัติงานของครูว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ และหากสัมพันธ์กันจะก่อให้เกิดผลอย่างไรแก่องค์กร

2. ควรศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการทำงานของครูกับการเรียนรู้ตามอัธยาศัยของครูในองค์กร

3. ควรศึกษาแหล่งที่มาของการเรียนรู้ตามอัธยาศัยเพื่อพัฒนาองค์กรได้

4. ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

5. ควรศึกษาบทบาทและภารกิจของผู้บริหารที่มีต่อการจัดการความรู้ในองค์กร

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

เกษม ตรีทอง. "รายงานการดำเนินงานพันธกิจ." อ้างถึงใน วลัญชร อดิพัฒน์. "ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542.

ชัยอนันต์ สมุทวนิช. ปฏิวัติการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: โครงการวิถีทรรศน์, 2542.

ดรัคเกอร์, ปีเตอร์ เอฟ. ตามรอยนักบริหารมืออาชีพ. แปลและเรียบเรียงโดย ชื่นจิตต์ แจ้งเจนกิจ. กรุงเทพฯ: เอ อาร์ บิสสิเนส เพรส, 2542.

_________. "ว่าด้วยวิชาชีพการจัดการ." ใน Management Book Brief, 10-13. กรุงเทพฯ: บริษัท สื่อดี, ม.ป.ป.

ดาเวนพอร์ท, โทมัส เอช. ทุนมนุษย์ แปลและเรียบเรียงโดย ศิระ โอภาสพงษ์. กรุงเทพฯ: เอ อาร์ บิสสิเนส เพรส, 2543.

ดาเวนพอร์ท, โทมัส เอช. และลอเรนซ์ พรูแซต. การจัดการความรู้: เทคนิคในการแปรความรู้สู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน. แปลโดย นิทัศน์ วิเทศ. กรุงเทพ: บริษัท เอ อาร์ บิซิเนส เพรส, 2542.

จำเรียง วัยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์. วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรเรียนรู้. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด, 2543.

ซีอาร์เอ็ม (CRM) เจาะลึกข้อมูลลูกค้า เคล็ดวิชาแห่งโลกการตลาดใหม่. กรุงเทพฯ: บริษัทสื่อดี จำกัด, 2543.

ดิเรก พรสีมา และคณะ. รายงานการวิจัยประกอบการร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ... ประเด็นการพัฒนาวิชาชีพครู. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ, 2541.

เตือนใจ เกตุษา. การสร้างแบบทดสอบ 1 : แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2532.

ณัฐธินีย์ เปียทอง. "ความต้องการการนิเทศภายในของครูระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตดอนเมืองและ เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ทองอินทร์ วงศ์โสธร. ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วยที่ 3. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536.

ธวัชชัย ชัยจิรฉายากุล. ร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.... ประเด็นระบบการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541.

นคร สิงห์ดำรงค์. "ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542.

บูรพาทิศ พลอยสุวรรณ. "การวิเคราะห์ระบบของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2538.

เพ็ญจันทร์ นครอินทร์. สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีโลก พ.ศ. 2543. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544.

ไพศาล อานามวัฒน์. "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังฆมณฑลจันทบุรี." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542.

ระเบียบข้อบังคับการบริหารหน่วยงานและสถาบันของสถาบันคริสตจักรในประเทศไทย และมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ค.ศ. 1999. ม.ป.ท., ม.ป.ป.

รุ่ง แก้วแดง. ปฏิวัติการศึกษาไทย. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน, 2543.

วลัญชร อดิพัฒน์. "ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542.

วารินทร์ สินสูงสุด และวันทิพย์ สินสูงสุด. ชุดฝึกอบรม ISO 9001 ระบบบริหารคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วันทิพย์, 2542.

วิโรจน์ สารรัตนะ. การบริหาร : หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพยวิสุทธิ์, 2542.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด, 2544.

ศรีสมรัก อินทุจันทร์ยง. "การใช้บริการระบบสารสนเทศจากแหล่งภายนอก." วารสารบริหารธุรกิจ 83, 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2542) : 10-11.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สมคิด อิสระวัฒน์. "การเรียนรู้ด้วยตนเอง." วารสารการศึกษานอกระบบ 4,11 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2532) : 39.

_________. ลักษณะการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทย. กรุงเทพฯ: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2538.

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. "การนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

สุมน บริสุทธิ์. "การศึกษากระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดตรัง." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

สุวิทย์ มูลคำ. เรียนรู้สู่ครูมืออาชีพ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : บริษัท ที.พี.พริ้นท์ จำกัด, 2544.

สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ. "มองการปฏิรูปการศึกษาต่างประเทศเพื่อปฏิรูปการศึกษาไทย." ใน เส้นทางปฏิรูปการศึกษาไทย 1,1 (มีนาคม 2542) : 2.

สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 พ.ศ. 2540-2544. กรุงเทพฯ: อรรถพลการพิมพ์, 2539.

สำนักงานพันธกิจการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย. แผนพัฒนาสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานพันธกิจการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรแห่งประเทศไทย ปีการศึกษา 2543-2545. ม.ป.ท., ม.ป.ป.

สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. ม.ป.ท., 2542.

เอกวิทย์ ณ ถลาง. "ผู้ร่วมขบวนปฏิรูปการศึกษาโปรดฟังทางนี้." ใน ปฏิวัติการศึกษาไทย, 10-15. กรุงเทพฯ: โครงการวิถีทรรศน์, 2542.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาษาต่างประเทศ

Argyris, Chris and Schon, Donald. Organizational Learning: A Theory in Action Perspective. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978. Quoted in Theories of Action, Double-Loop Learning and Organizational Learning [Online]. Accessed 30 August 2000. Available from http://www.infed.org/

Beck, Klaus. The Timeline of Learning Organization Concepts [Online]. Accessed 20 February 2001. Available from http://www.fieldbook.com

Beck, L. G., and others. Administration and Community: Considering Challenges, Exporing Possibilities. Quoted in Mitchell, Caroll and Larry Sackney. Building Capacity for a Learning Community [Online]. Accessed 10 April 2001. Available from http://www.umanitoba.ca/publications/cjeap

Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. 3rd ed. New York: Harper & Row Publishers, 1974.

De Geus, S.P. The Living Company. Boston: Harvard Business School Press, 1991.

________. "Company: What are they?" in Royal-Society of Arts Journal CXLIII, 5460 (June 1995) : 35.

Dixon, N. The Organizational Learning Cycle: How we Learn Collectively. London: McGraw-Hill. 1994.

Easterby, Smith, J. Burgoyne, and Araujo. Organizational Learning and The Learning Organization [Online]. Accessed 18 Match 2001. Available from http://www.infed.org

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

Garvin, D. A. Building a Learning Organization. Boston: Harvard Business Review, 2000.

Gardner, John. Self-renewal : The Individual and the Innovative Society. 2nd ed. New York: Harper & Row, 1963.

Gepphart, M.A. and others. "Learning Organizations Come Alive." Training & Development 3,9 (December 1996) : 38-41.

Gherardi, S. "Learning as Problem-driven or Learning in Face of Mystery 2." Organization Studies 20,1 (1999) : 101-124.

Glickman, Carl D. Supervision of Instruction : A Development Approach. Massachusette: Allyn and Bacon Inc, 1985.

Holland, Geoffrey. Excellence in Industry: Developing Managers-A New Approach. London: Dorchester Hotel, 1986.

Hord, S.M. Professional Learning Communities: Communities of Continuous Inquiry and Improvement [Online]. Accessed 8 April 2001. Available from http://www.sedl.org

Larsen, Kai and others. Learning Organizations [Online]. Accessed 15 August 2001. Available from http://www.bus.colorado.edu/faculty/larsen/learn.org

Kast, Fremont E. and James E. Rosenzweig. Organizational and Management: A System Approach. Pensylvania: International Edition, 1972.

Knowles, M. S. Self-directed Learning : A Guide for Learners and Teachers. New York: Association Press, 1997.

Lippitt, Gordon. Organizational-renewal. New York: Appleton-Century-Crofts, 1969.

Marquardt, M. J. and A. Reynolds. The Global Learning Organization III. Singapore: Irwin Profession Publishing, 1996.

Mitchell, Caroll and Larry Sackney. Building Capacity for a Learning Community [Online]. Accessed 10 April 2001. Available from http:// www.umanitoba.ca/publications/cjeap

Pedler, Mike, John Burgoyne, and Tom Boydell. The Learning Company : a Strategy for Sustainable Development. 2nd ed. London: McGraw-Hill Company,1997.

Ravens, Reg. The Enterprise as a Learning System in The Origin and Growth of Action Learning. Chartwell-Bratt: Bromley, 1982.

Rosenholtz, Z. Teacher's Workplace: The Social Organization of School. New York: Longman, 1989.

Senge, Peter M. The fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organization. New York: Doubleday Currency, 1990.

_________. Schools That Learn. New York: Doubleday Dell Publishing Group,Inc., 2000.

_________. The Learning Organization [Online]. Accessed 21 March 2001. Available from http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm

Sergiovanni, Thomas. The Life World of Leadership: Creating Culture, Community and Personal Meaning in Our School. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

Wenger, E. Communities of Practice. New York: Cambridge University Press, 1998.

Yamane, Taro. Statistics : An Introductory Analysis. 3rd ed. New York: Harper & Rows Publishers, 1973.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก

แบบสอบถามการวิจัย
เรื่อง
แนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

- แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้น**โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบสถานภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในภาพรวม รวมทั้งเพื่อทราบแนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ**
- เนื่องจากผู้วิจัยศึกษาโรงเรียนโดยใช้ขอบข่ายทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งมีหลักการบริหารองค์กรที่เน้นให้บุคลากรสามารถขยายขีดความสามารถในการปฏิบัติงานโดยมีการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์สู่ความสำเร็จทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น **แบบสอบถามฉบับนี้จึงจัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผู้สอนเป็นผู้ตอบข้อมูลอันเกิดจากสถานภาพที่เป็นจริงในองค์กร**

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

- แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

  ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม **จำนวน 6 ข้อ**

  ตอนที่ 2 สอบถามเพื่อประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียน ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 11 ประเด็นแต่ละประเด็นสร้างเป็นคำถาม 5 ข้อย่อย **รวมทั้งหมดมี 55 ข้อคำถาม**

ผู้วิจัยขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ไว้ ณ ที่นี้ และขอรับรองว่าทุกๆ ข้อมูลที่มาถึงผู้วิจัยจะไม่เกิดผลใดๆ ในทางลบต่อองค์กรของท่านตลอดจนกระทั่วตัวท่านเอง ในทางกลับกัน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งที่จะเห็นผลสะท้อนของข้อมูลในระดับปฐมภูมิที่ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากท่านผู้ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ เพราะจะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาแนวทางการบริหารการศึกษาของประเทศไทยที่อยู่ในภาวะที่ทุกๆ ฝ่ายต้องร่วมมือร่วมใจกันปฏิรูปเพื่อให้ทันต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงเชิงเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

นางสาวศิริมา ธนานิมิตร
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง

แนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

<u>ตอนที่ 1</u> **สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

<u>คำชี้แจง</u> **โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน**

สถานภาพ	สำหรับผู้วิจัย
1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง	
2. อายุ ☐ ไม่เกิน 30 ปี ☐ 31 – 40 ปี ☐ 41 – 50 ปี ☐ 51 – 60 ปี	
3. ระดับการศึกษา ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก	
4. ตำแหน่งในปัจจุบัน ☐ ครูผู้สอน ☐ หัวหน้าหมวดวิชา ☐ อาจารย์ใหญ่/ครูใหญ่ ☐ ผู้อำนวยการ/ผู้จัดการ ผู้รักษาการแทนผู้อำนวยการ	
5. ประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนนี้ ☐ ต่ำกว่า 3 ปี ☐ 3 – 10 ปี ☐ 11 – 20 ปี ☐ 20 ปีขึ้นไป	
6. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ☐ ต่ำกว่า 2 ปี ☐ 3 – 5 ปี ☐ 6 – 8 ปี ☐ 8 ปีขึ้นไป	

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. ข้อคำถามมีทั้งหมด 11 ประเด็น แต่ละประเด็นจะประกอบด้วย 5 ข้อย่อย รวมทั้งหมด 55 คำถาม

2. โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้อ แล้วตอบคำถามตามสภาพความเป็นจริงว่าในโรงเรียนของท่านมีการปฏิบัติงานในลักษณะดังกล่าวมากน้อยเพียงใด โดยเขียนเครื่องหมาย X (กากบาท) ทับช่องตัวเลขระดับการปฏิบัติที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยให้ตัวเลขแต่ละค่ามีความหมาย ดังนี้

มากที่สุด	หมายถึง	มีการปฏิบัติหรือมีผลการปฏิบัติประมาณร้อยละ 81 – 100 ซึ่งมีค่าคะแนนเท่ากับ ⑤
มาก	หมายถึง	มีการปฏิบัติหรือมีผลการปฏิบัติประมาณร้อยละ 61 – 80 ซึ่งมีค่าคะแนนเท่ากับ ④
ปานกลาง	หมายถึง	มีการปฏิบัติหรือมีผลการปฏิบัติประมาณร้อยละ 41 – 60 ซึ่งมีค่าคะแนนเท่ากับ ③
น้อย	หมายถึง	มีการปฏิบัติหรือมีผลการปฏิบัติประมาณร้อยละ 21 – 40 ซึ่งมีค่าคะแนนเท่ากับ ②
น้อยที่สุด	หมายถึง	มีการปฏิบัติหรือมีผลการปฏิบัติประมาณร้อยละ 1 – 20 ซึ่งมีค่าคะแนนเท่ากับ ①

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1. **ยุทธศาสตร์การเรียนรู้**

โรงเรียนของท่านนำแนวคิดเรื่องการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไปสร้างกลยุทธ์ดำเนินงานภายในโรงเรียน ด้านต่อไปนี้ในระดับใด

1.1 โรงเรียนของท่านประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ โอกาส และความหวังในอนาคตอยู่เป็นประจำ รวมถึงการทบทวนและปรับปรุงทิศทางและกลยุทธ์ตามความเหมาะสม

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

1.2 โรงเรียนออกแบบโครงสร้างโดยให้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์เป็นกระบวนการแห่งการเรียนรู้

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

1.3 โรงเรียนถือว่าการจัดการเป็นการทดลองอย่างมีสติรู้ตัวว่า สิ่งที่ดำเนินการนั้นเป็นการทำเพื่ออะไร เพื่อใคร ทำอย่างไร และจะปรากฏผลเช่นไร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

1.4 โรงเรียนมีการพัฒนาและปรับปรุงแผนการดำเนินงานที่ดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

1.5 โรงเรียนเพิ่มการทดลองขนาดเล็กที่ใคร่ครวญดีแล้ว เพื่อดูความเป็นไปได้และนำข้อมูลที่ป้อนกลับมาไว้ในกระบวนการวางแผน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

2. **การมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย**

บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างนโยบายในระดับใด

2.1 บุคลากรทุกคนมีส่วนในการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การดำเนินงานของโรงเรียน

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

2.2 นโยบายของโรงเรียนได้รับอิทธิพลจากความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

	น้อยที่สุด	→			มากที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
ระดับการปฏิบัติ	①	②	③	④	⑤	◯

2.3 โรงเรียนมุ่งมั่นให้บุคลากรใช้ความแตกต่างและทำงานให้สำเร็จท่ามกลางความขัดแย้ง

	น้อยที่สุด	→			มากที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
ระดับการปฏิบัติ	①	②	③	④	⑤	◯

2.4 นโยบายต่างๆ ของโรงเรียนสะท้อนให้เห็นคุณค่าของบุคลากรทุกคนไม่ใช่เฉพาะคุณค่าของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

	น้อยที่สุด	→			มากที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
ระดับการปฏิบัติ	①	②	③	④	⑤	◯

2.5 การอภิปรายเรื่องการวางแผนเพื่อความก้าวหน้าทางหน้าที่การงานและการประเมินมักให้วิสัยทัศน์ที่เอื้อต่อการกำหนดยุทธศาสตร์และการวางนโยบาย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

	น้อยที่สุด	→			มากที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
ระดับการปฏิบัติ	①	②	③	④	⑤	◯

3. **ระบบสารสนเทศ**

การบริหารจัดการระบบสารสนเทศของโรงเรียนท่านในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด

3.1 โรงเรียนนำสารสนเทศมาใช้เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ มิใช่เป็นรางวัลตอบแทนหรือการลงโทษ

	น้อยที่สุด	→			มากที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
ระดับการปฏิบัติ	①	②	③	④	⑤	◯

1.2 โรงเรียนใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างระบบฐานข้อมูล รวมถึงการสร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้ทุกคนทราบความเป็นไปของโรงเรียน

	น้อยที่สุด	→			มากที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
ระดับการปฏิบัติ	①	②	③	④	⑤	◯

1.3 บุคลากรสามารถสะท้อนความคิดเห็นว่าส่วนหรือแผนกของตนเป็นอย่างไรได้ทุกเวลาโดยทำงานผ่านระบบสารสนเทศ

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

1.4 โรงเรียนเข้าใจลักษณะธรรมชาติและนัยะสำคัญของความคลาดเคลื่อนในระบบหนึ่งๆ อย่างแท้จริง และแปลความหมายของข้อมูลตามที่ได้รับทราบมา

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

1.5 โรงเรียนนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสร้างระบบฐานข้อมูล สารสนเทศ และติดต่อสื่อสารอันจะช่วยให้ทุกคนทราบความเป็นไปและตัดสินใจได้ไม่บกพร่อง

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

4. **งานด้านบัญชีและการควบคุมตรวจสอบ**

โรงเรียนของท่านมีลักษณะการบริหารระบบบัญชีและการควบคุมตรวจสอบในด้านต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด

4.1 โรงเรียนออกแบบโครงสร้างของระบบการทำบัญชี งบประมาณและการรายงานที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

4.2 บุคลากรฝ่ายบัญชีและการเงินทำหน้าที่ที่ปรึกษาและผู้ให้คำแนะนำ รวมทั้งทำบัญชีและจัดการการเงินด้วย

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

4.3 ระบบการเงินของโรงเรียนมีส่วนสนับสนุนให้แต่ละแผนก และแต่ละบุคคลเกิดความกล้าที่จะบริหารจัดการเงินทุนที่มีอยู่อย่างเหมาะสม

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

4.4 บุคลากรทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของแผนกหรือของหน่วยงาน ซึ่งรับผิดชอบทรัพยากรของหน่วยงานเอง

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

4.5 ระบบตรวจสอบถูกออกแบบ และนำไปปฏิบัติเพื่อให้ผู้รับบริหารมีความพอใจแม้จะถูกตรวจสอบ

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

5. **การแลกเปลี่ยนภายในกันเอง**

บุคลากรในโรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนระหว่างกันและกันในด้านต่อไปนี้ในระดับใด

5.1 แต่ละแผนกปฏิบัติต่อกันเสมือนหนึ่งลูกค้าหรือผู้ขาย มีการถกปัญหากันและหาข้อตกลงร่วมกันในเรื่องคุณภาพ ต้นทุน การส่งมอบ

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

1.2 แต่ละแผนกมุ่งมั่นสร้างความพอใจให้แก่แผนกอื่นของโรงเรียน และขณะเดียวกันตระหนักถึงสิ่งที่องค์กรต้องการอย่างเป็นองค์รวม

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

1.3 แต่ละแผนกพูดกันได้อย่างอิสระและด้วยน้ำใสใจจริง เพื่อทั้งสร้างแรงท้าทายและเพื่อให้ความช่วยเหลือ

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

1.4 ผู้จัดการส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเจรจาต่อรอง และแสวงหาความร่วมมือกันมากกว่าใช้อำนาจบาตรใหญ่

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

1.5 แต่ละแผนก แต่ละหมวดวิชา และผู้สอนแต่ละรายวิชาสามารถปฏิบัติโครงการที่ริเริ่มด้วยตนเองได้

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

6. **การพลิกแพลงรางวัลตอบแทน**

โรงเรียนมีความยืดหยุ่นต่อการให้ผลตอบแทนในด้านต่อไปนี้ในระดับใด

6.1 โรงเรียนศึกษาและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในระบบการให้รางวัลตอบแทนที่พิจารณาจากคุณค่าและการสันนิษฐานขั้นพื้นฐาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

6.2 มีการตรวจสอบพิจารณาลักษณะของการให้รางวัลตอบแทนโดยละเอียด

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

1.3 โรงเรียนมีการตรวจสอบพิจารณา ถกปัญหา และทดลองใช้ระบบรางวัลตอบแทนที่เป็นทางเลือกอื่นๆ

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

1.4 มีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นซึ่งเอื้อให้บุคลากรสามารถทำงานเพื่อโรงเรียนได้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย และก่อให้เกิดการให้รางวัลตอบแทนที่แตกต่างกันออกไป

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

1.5 ทุกคนต่างมีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเลือกประเภทหรือสัดส่วนของระบบการให้รางวัลตอบแทน

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

7. โครงสร้างที่จูงใจ

โรงเรียนมีลักษณะโครงสร้างที่เอื้อให้เกิดประสิทธิภาพในด้านต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด

7.1 โรงเรียนออกแบบให้บทบาทและความก้าวหน้าทางวิชาชีพมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถสั่งสมประสบการณ์ มีการเติบโต และมีการปรับตัว

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

7.2 โรงเรียนดัดแปลงการประเมินให้เหมาะกับการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองมากกว่า เพื่อนำไปสู่การให้รางวัล หรือลงโทษ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

7.3 การกำหนดโครงสร้างโรงเรียนเป็นแผนก หรือเป็นแบบอื่นๆ ถือเป็นโครงสร้างแบบชั่วคราวที่สามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อขานรับการเปลี่ยนแปลง

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

7.4 โรงเรียนมีกฎเกณฑ์หรือ ขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ ที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้เสมอหลังจากมีการทบทวนและอภิปราย

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

7.5 โรงเรียนมีการทดลองใช้โครงสร้างรูปแบบใหม่ๆ

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

8. บุคลากร เป็นผู้ตระเวนสอดส่องภายนอกองค์การ
บุคลากรของโรงเรียนทำหน้าที่ดูแลสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรในด้านต่าง ๆ ในระดับใด

8.1 หน้าที่หนึ่งของบุคลากรทุกคนคือรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นภายนอก และนำกลับมารายงานให้โรงเรียนทราบ

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

1.2 การประชุมทุกครั้ง มีการทบทวนความเป็นไปในวงการการศึกษาอยู่เป็นประจำ

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1.3 โรงเรียนจัดให้มีการพบปะพูดคุยกับกลุ่มตัวแทนนักเรียน ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานราชการทางการศึกษา และอื่นๆ เพื่อดูว่ามีเรื่องใดที่มีความสำคัญต่อพวกเขา

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

1.4 โรงเรียนมีระบบและขั้นตอนในการรับ เก็บรวบรวม และนำข้อมูลข่าวสารจากภายนอกโรงเรียนมาปรับใช้

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

1.5 โรงเรียนได้รับรายงานจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ในด้านสภาพเศรษฐกิจ การตลาด เทคโนโลยีอยู่เป็นประจำ เพราะสิ่งเหล่านี้อาจมีผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

9. การเรียนรู้ระหว่างองค์กร

โรงเรียนจัดให้มีการเรียนรู้ระหว่างองค์กรในด้านต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด

9.1 โรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารระหว่างสถาบันการศึกษาต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ

	น้อยที่สุด →				มากที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
ระดับการปฏิบัติ	①	②	③	④	⑤	◯

9.2 บุคลากรของโรงเรียนมีการติดต่อและมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปกครอง ชุมชนและสถาบันอื่นๆ

	น้อยที่สุด →				มากที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
ระดับการปฏิบัติ	①	②	③	④	⑤	◯

9.3 โรงเรียนร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้กันระหว่างครู ผู้ปกครอง และหน่วยงานทางด้านการศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

	น้อยที่สุด →				มากที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
ระดับการปฏิบัติ	①	②	③	④	⑤	◯

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

9.4 โรงเรียนเปิดโอกาสให้มีการสนับสนุนจากผู้ปกครอง และสถาบันการศึกษาอื่นๆ ตลอดจนกระทั่ง สถาบันที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทั้งหลาย ภาคเอกชน หรือองค์กรพัฒนาเอกชน (NGO) เพื่อพัฒนาหลักสูตรใหม่ กระบวนการเรียนการสอน ตลอดจนการหากิจกรรมใหม่ๆ ที่ส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนอย่างแท้จริง

	น้อยที่สุด →				มากที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
ระดับการปฏิบัติ	①	②	③	④	⑤	◯

9.5 โรงเรียนนำเกณฑ์มาตรฐานจากวงการอื่นๆ มาใช้ เพื่อให้เรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดของวงการนั้น

	น้อยที่สุด →				มากที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
ระดับการปฏิบัติ	①	②	③	④	⑤	◯

10. บรรยากาศการเรียนรู้

บรรยากาศการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับใด

10.1 ในกรณีที่เกิดความผิดพลาดขึ้นในโรงเรียน บุคลากรจะได้รับความช่วยเหลือ กำลังใจและความสนใจเอาใจใส่เพื่อที่เขาสามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและนำมาเป็นบทเรียนสอนใจ

	น้อยที่สุด →				มากที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
ระดับการปฏิบัติ	①	②	③	④	⑤	◯

10.2 บุคลากรในโรงเรียนเร่งตั้งกระทู้ถามการดำเนินงาน หรือผลงานที่ผ่านไป เพื่อวิเคราะห์ อภิปราย และเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น

	น้อยที่สุด →				มากที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
ระดับการปฏิบัติ	①	②	③	④	⑤	◯

10.3 บุคลากรมีเจตคติพื้นฐานของการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้ และทำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิมอยู่เสมอ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

	น้อยที่สุด →				มากที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
ระดับการปฏิบัติ	①	②	③	④	⑤	◯

10.4 โรงเรียนให้การยอมรับและเห็นคุณค่าความต่างทุกรูปแบบสำคัญต่อการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ เช่น อายุมาก – น้อย ผู้ชาย – ผู้หญิง ผิวดำ – ผิวขาว เป็นต้น

	น้อยที่สุด →				มากที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
ระดับการปฏิบัติ	①	②	③	④	⑤	◯

10.5 เมื่อมีสิ่งใดที่บุคลากรยังไม่รู้ ถือเป็นเรื่องปกติ ที่จะถามไปจนกว่าจะได้รับความช่วยเหลือหรือข้อมูลที่สนองต่อความไม่รู้นั้น

	น้อยที่สุด →				มากที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
ระดับการปฏิบัติ	①	②	③	④	⑤	◯

11. การเปิดโอกาสแห่งการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคน

โรงเรียนเปิดโอกาสที่เอื้อให้เกิดการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคนในระดับใด

11.1 โรงเรียนจัดสรรงบประมาณให้แก่บุคลากรในการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนสามารถพิจารณาได้ว่า ตนสนใจและต้องการการพัฒนาในด้านใด เพราะอะไร และคุ้มค่าหรือไม่

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

11.2 โรงเรียนเปิดโอกาสให้แก่บุคลากรได้เรียนรู้ อีกทั้งเป็นผู้จัดสรรวัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในลักษณะที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างง่ายดาย

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

11.3 ด้วยการชี้แนะแนวทางอันเหมาะสม บุคลากรกล้าที่จะรับผิดชอบผลงาน

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

11.4 สำหรับผู้มีส่วนเสียที่อยู่นอกโรงเรียน เช่น คนในชุมชน หรือสถานศึกษาอื่นๆ สามารถเข้ามาใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีในโรงเรียนเพื่อการพัฒนาตนเองได้เช่นกัน

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

11.5 การสำรวจความจำเป็นในการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลคือหัวใจของการวางแผนการประเมินและการวางแผนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

น้อยที่สุด → มากที่สุด สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติ ① ② ③ ④ ⑤

😐😐😐😐😐😐😐😐😐😐😐😐😐😐

ตารางที่ 1 คะแนนเฉลี่ยคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของแต่ละโรงเรียนตามลำดับคะแนนเฉลี่ยแต่ละด้าน

ร.ร.ที่	X_1	ร.ร.ที่	X_2	ร.ร.ที่	X_3	ร.ร.ที่	X_4	ร.ร.ที่	X_5	ร.ร.ที่	X_6	ร.ร.ที่	X_7	ร.ร.ที่	X_8	ร.ร.ที่	X_9	ร.ร.ที่	X_{10}	ร.ร.ที่	X_{11}
7	4.50	8	3.83	18	3.86	5	4.19	7	4.19	22	3.98	7	4.13	7	4.19	7	4.31	7	4.00	8	4.09
22	4.42	22	3.80	7	3.84	7	4.07	18	3.95	7	3.91	22	3.89	22	3.95	5	4.31	8	3.91	22	4.08
18	4.29	3	3.78	22	3.82	22	3.96	5	3.93	18	3.56	8	3.83	17	3.93	8	4.07	22	3.90	7	3.93
19	4.24	7	3.74	9	3.69	18	3.90	8	3.91	9	3.56	21	3.83	18	3.74	18	4.05	15	3.78	18	3.91
21	4.07	21	3.70	4	3.58	4	3.89	3	3.84	4	3.52	5	3.80	9	3.73	22	3.97	5	3.69	5	3.84
15	4.03	19	3.66	24	3.50	8	3.80	4	3.82	5	3.43	17	3.79	8	3.69	17	3.97	18	3.68	23	3.81
17	4.03	9	3.63	20	3.47	3	3.80	15	3.82	15	3.40	18	3.74	20	3.66	20	3.96	23	3.67	17	3.75
9	4.01	4	3.56	5	3.44	9	3.79	22	3.79	2	3.34	3	3.73	21	3.61	9	3.81	3	3.67	9	3.71
23	3.98	14	3.53	8	3.44	6	3.78	9	3.69	8	3.33	9	3.67	5	3.60	19	3.80	17	3.54	15	3.65
4	3.98	23	3.51	23	3.44	23	3.73	20	3.54	19	3.29	2	3.64	19	3.57	21	3.79	9	3.54	4	3.49
2	3.94	17	3.45	21	3.42	19	3.67	23	3.54	23	3.28	20	3.61	4	3.56	23	3.76	19	3.50	20	3.49
20	3.90	18	3.45	17	3.42	12	3.65	2	3.54	6	3.27	19	3.60	23	3.49	14	3.74	20	3.50	16	3.46
5	3.89	16	3.44	19	3.40	20	3.63	19	3.53	21	3.26	23	3.53	2	3.46	24	3.73	21	3.50	21	3.46
8	3.81	15	3.42	12	3.23	2	3.59	21	3.51	3	3.24	24	3.51	6	3.46	4	3.73	24	3.45	2	3.41
10	3.81	13	3.42	14	3.20	15	3.53	24	3.49	16	3.24	15	3.51	3	3.44	15	3.73	12	3.45	24	3.41
24	3.79	2	3.40	16	3.19	21	3.51	12	3.45	24	3.23	4	3.38	24	3.35	2	3.73	4	3.38	19	3.38
14	3.78	6	3.39	15	3.16	17	3.49	6	3.43	20	3.18	6	3.37	1	3.33	12	3.65	11	3.33	1	3.27
6	3.77	20	3.38	1	3.14	16	3.45	17	3.40	12	3.14	16	3.37	16	3.27	16	3.59	1	3.29	14	3.23
16	3.77	10	3.33	6	3.13	24	3.45	14	3.38	10	3.05	10	3.33	10	3.26	6	3.46	2	3.27	12	3.23
3	3.73	5	3.30	2	3.13	10	3.42	11	3.24	17	2.94	11	3.21	15	3.20	1	3.43	14	3.24	3	3.20
13	3.65	1	3.26	13	2.97	13	3.37	10	3.24	1	2.94	1	3.20	12	3.13	3	3.42	16	3.17	6	3.16
12	3.60	11	3.22	3	2.96	11	3.18	13	3.17	13	2.85	14	3.20	14	3.09	11	3.20	6	3.16	10	3.11
1	3.47	12	3.15	11	2.96	14	3.07	16	3.16	14	2.73	12	3.10	11	3.07	10	3.11	10	3.14	13	3.03
11	3.32	24	3.03	10	2.83	1	3.01	1	2.92	11	2.47	13	2.93	13	2.97	13	3.10	13	3.13	11	2.88

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สรุปการสัมภาษณ์บุคลากรของโรงเรียนที่มีคุณลักษณะ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดห้าลำดับแรก

โรงเรียน ก

โรงเรียน ก เป็นโรงเรียนขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 1,800 คน จำนวนครู 75 คน ได้ให้แนวทางการดำเนินงานที่สำคัญๆ เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้เปิดทำการสอนตั้งแต่ปี พ.ศ.2496 เป็นเวลาเกือบ 50 ปี ถือได้ว่าเป็นโรงเรียนที่เก่าแก่โรงเรียนหนึ่ง มีการบริหารที่พอเป็นแบบอย่างได้ในระดับดีให้แก่โรงเรียนอื่นๆ ดังรายละเอียดต่อไป

ปัจจุบันความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันขององค์กร ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนจะต้องทราบทิศทางขององค์กรที่แน่ชัด เพื่อให้มีการดำเนินงานที่มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ดังนั้น หน้าที่หลักของผู้นำองค์กร ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรไว้ให้ชัดเจน ตลอดจนสามารถกำหนดแนวทางที่จะแปลงวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่นโยบาย และสามารถแปลงนโยบายเหล่านั้นไปสู่การปฏิบัติงานที่ชัดเจน และกระทำได้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

โรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนหนึ่งในสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทยซึ่งมีวิสัยทัศน์และนโยบาย ตลอดจนทิศทางดำเนินการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งถือเป็นหนึ่งในคณะกรรมการโรงเรียนได้รับมอบทิศทางและนโยบายการบริหารสถานศึกษาจากสำนักงานพันธกิจการศึกษา และด้วยวิสัยทัศน์ส่วนตน กอรปกับการศึกษา การดูงาน การพูดคุยสอบถาม และการนำข้อความต้องการจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจอย่างรอบคอบ เพื่อกำหนดทิศทางและนโยบายเสนอให้แก่คณะกรรมการอำนวยการโรงเรียนพิจารณาร่วมกัน เมื่อคณะกรรมการโรงเรียนเห็นพ้องต้องกันแล้ว จึงนำนโยบายที่ปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมองค์กรของตนแล้ว มาขยายเป็นโครงการที่ต้องดำเนินงานให้แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปีที่ทำไว้ ผู้บริหารใช้ช่องทางและโอกาสทุกอย่างที่มีเพื่อให้ทุกฝ่ายได้เห็นถึงวิสัยทัศน์และนโยบายอย่างชัดเจน อย่างสม่ำเสมอ

การดำเนินงานบริหารโรงเรียนที่มีบุคลากรเป็นร้อย ย่อมมีอุปสรรคในการทำงานอยู่เสมอ อุปสรรคที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ คือความไม่เข้าใจกันและความไม่ยอมในความสามารถของผู้อื่นในองค์กร หากผู้บริหารไม่ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว หนทางการเติบโต หรือความสำเร็จย่อมเป็นสูญ เพราะทุกอย่างจะต้องขึ้นกับผู้บริหารสูงสุด หรือมีศูนย์กลางเพียงแห่งเดียว การสร้างทางการสื่อสารและการกระจายอำนาจจึงเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่ช่วยเพิ่มศักยภาพองค์กรให้

สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น ทำให้สามารถทำงานได้ประสิทธิผลมากขึ้น พร้อมๆ กับประสิทธิภาพในเวลาเท่าเดิม ทำให้ขจัดความขัดแย้งในการทำงานที่เกิดจากความเข้าใจไม่ตรงกัน หรือการปฏิบัติผิดพลาดอันเกิดจากการได้รับข้อมูลไม่สมบูรณ์ครบถ้วน ผิดพลาดคลาดเคลื่อน ดังนั้น การสื่อสารภายในองค์กรจึงเป็นปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ

เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โรงเรียนได้จัดระบบการบริหารที่มีผู้รับผิดชอบงานในฝ่ายต่างๆ เช่น ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ได้รับมอบให้ดูแลเรื่องคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะการปรับปรุงหลักสูตรที่สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาตามแนวทางของพันธกิจการศึกษา และหน่วยงานของรัฐบาล และโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จอื่นๆ มีการติดตาม แลกเปลี่ยนเรียนรู้และหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อมาปรับปรุงงานด้านวิชาการและหลักสูตรการเรียนการสอนในโรงเรียน เมื่อได้รับมอบหมายหน้าที่รวมถึงอำนาจ และความรับผิดชอบ สิ่งที่ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการต้องกระทำไปพร้อมๆ กันคือ การสื่อสารให้ทุกคนรับรู้ เป้าหมายร่วมกัน จึงเป็นในลักษณะทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น มีการประชุมชี้แจงเป้าหมายและกลยุทธ์ให้กับผู้บริหารระดับต่างๆ ตามสายงาน จนทุกคนในองค์กรได้รับทราบทั่วกัน มีการจัดการประชุมครูตามสาระการเรียนรู้ทุกวัน เพื่อชี้แจงปัญหาและทำความเข้าใจร่วมกัน รวมถึงเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ซักถามข้อสงสัย และแสดงความคิดเห็น โดยผู้บริหารจะรับฟังและนำข้อเสนอแนะของทุกคนไปพิจารณาและปรับปรุงรูปแบบอยู่เสมอ การจัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ การแสดงนิทรรศการ ก็นับเป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ดังที่กล่าวมาแล้วหลายองค์กรพบว่า กระแสการไม่ยอมรับบุคคลที่ได้รับมอบหมายอำนาจใหม่ๆ สามารถเป็นอุปสรรคในงานได้ ซึ่งโรงเรียนได้ประสบปัญหาดังกล่าวเช่นกัน แนวทางแก้ไขที่นำมาใช้อย่างได้ผลดี การสร้างความศรัทธาให้เกิดในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในงาน ด้ายการปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ เชื่อใจ และเป็นแบบอย่าง ถึงแม้จะต้องใช้เวลา หากทว่าเป็นการลงทุนทั้งกำลังกาย กำลังใจ และเวลาที่คุ้มค่า

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ผู้บริหารเล็งเห็นการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เมื่อบุคลากรเข้าใจบทบาทหน้าที่ และหลักสูตรใหม่ ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ก็เป็นสิ่งที่สำนักงานการรับรองมาตรฐาน และการประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ต้องมาประเมินภายนอก ความพร้อมจึงเป็นสิ่งสำคัญในการจัดเตรียมบุคลากรให้เกิดความพร้อม ความเข้าใจที่ถูกต้อง การเลือกสรรคนจึงเป็นสิ่งจำเป็น และทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างจริงจัง ผู้บริหารของโรงเรียนมีมุมมองที่กว้างไกลเล็งเห็นการพัฒนาบุคลากรอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการส่งบุคลากรเข้ารับการ อบรมสัมมนา

หรือไม่ ท่านก็จะไปเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องสำคัญๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพราะจะเป็นการพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้เสมอ

สำหรับตัวบุคลากรแล้ว ผู้บริหารจะส่งไปอบรมสัมมนา ทั้งด้านปัจเจกบุคคล หรือเป็นกลุ่ม จากนั้น ก็มาถ่ายทอดให้แก่ครูท่านอื่นๆ เพื่อทำความเข้าใจประเด็นสำคัญๆ เกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา หลักสูตรสถานศึกษา ที่จะต้องมีความเข้าใจ และจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ถูกต้องตามหลักปฏิบัติ

การพัฒนาองค์กรที่ผู้บริหารเล็งเห็นเพื่อก้าวให้ทันคู่แข่ง คือการตลาด เช่น การสร้างสระว่ายน้ำ ในเมื่อ บริเวณใกล้เคียงไม่มีโรงเรียนใดมีสระว่ายน้ำ พอได้ยินความคืบหน้า โครงการของโรงเรียนอื่นๆ ที่กำลังริเริ่มโครงการดังกล่าว ผู้บริหารมีความกล้าตัดสินใจที่รวดเร็ว และเล็งเห็นผลประโยชน์ในอนาคต กลัวก้าวไม่ทัน กลัวสู้โรงเรียนอื่นไม่ได้เสียแล้ว ดังนั้น จึงจำเป็นต้องชิงสร้างสระว่ายน้ำก่อนด้วยความรวดเร็ว และประหยัด จนเป็นความสำเร็จที่ได้รับความพอใจจากผู้ปกครองและชุมชนโดยทั่วหน้า พร้อมกันนั้น ในเรื่องของระเบียบ ก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนอยู่ในแนวหน้า ในสายตาของชุมชนทั้งในระดับอำเภอ และจังหวัด เล็งเห็นความเป็นเลิศในความพร้อมเพรียง ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบุคลากร ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเป็นที่ยอมรับ ซึ่งแตกต่างจากเมื่อ 10 ปีก่อนโดยสิ้นเชิง ความนิยม ไม่ได้มาจากการเข้าหา หรือการขอร้อง แต่เป็นการโชว์ศักยภาพ ไหวพริบ และปฏิภาณของผู้บริหารที่สามารถเข้าใจบริบทศาสตร์แห่งการบริหารโดยแท้จริง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ผู้บริหารทำเป็นแบบอย่างแห่งการกระทำทั้งหลายทั้งปวง ผู้บริหารทำการสอนเรียนโดยเฉพาะวิชาภาษาอังกฤษ ผู้บริหารช่วยเก็บกระดาษ ผู้บริหารช่วยล้างห้องส้วมห้องน้ำ เวลาที่นักการภารโรงไม่สบาย ฯลฯ รูปแบบเหล่านี้กินใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างท่วมท้นและกินใจเป็นชัยชนะที่ตอกย้ำชัยชนะเหนือคำบรรยายสำหรับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ต้องเลียนแบบ

สำหรับแผนอนุบาล ได้มีโครงการรักษาวัฒนธรรมการไหว้ เป็นการตอกย้ำความเคารพนบนอบที่คณะครูให้กับนักเรียน กับผู้ปกครอง และต่อเพื่อนครูด้วยกันเอง การปฏิบัติสิ่งที่ดีงามเหล่านี้ เป็นการสร้างคุณธรรมให้กับเด็กเป็นกิจวัตรประจำวัน การรักษาความสะอาด การไม่ทิ้งขยะ เป็นการแสดงความสำเร็จของโรงเรียนที่กำหนดเป้าหมายว่า สร้างองค์ความรู้ และคุณธรรมให้กับเด็ก การปฏิบัติและการติดตามอย่างต่อเนื่องในการรักษาคามสะอาดนี้ ถือได้ว่าเป็นหน้าตาของสถาบัน เป็นบรรยากาศที่สร้างความประทับใจแก่ผู้เข้ามาเยือน เพียงแค่สัมผัสสิ่งภายนอกบรรยากาศภายในโรงเรียนก็รู้ได้แล้วว่า โรงเรียนเป็นสถาบันที่มีเกียรติ มีความรัก ความอบอุ่น และมีคุณธรรม ซึ่งบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

การติดตามการปฏิบัติ โดยเฉพาะฝ่ายวิชาการจะมีการติดตามผลงานครูอยู่เสมอ ว่าได้ทำตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ ความสำเร็จเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จได้อย่างแท้จริง สิ่งที่บ่งบอกความสำเร็จนี้ก็คือ รางวัลที่โรงเรียนได้รับจากสถาบันต่างๆ ที่ส่งเข้าประกวด และได้รับรางวัลมา จะเห็นได้ว่าความหมั่นเพียร การเตรียมการ การวางแผน การจัดกระทำ เพื่อทำชิ้นงาน หรือผลงาน เพื่อให้ได้รับการยอมรับ ต้องมีการเตรียมตัว การวางแผน และการมองที่ลึกซึ้งเพียงใดเพื่อไปให้ถึงความสำเร็จ หรือชัยชนะเหล่านั้นได้ เป็นความสำเร็จของกลุ่มที่พยายามยอมรับ ช่วยเหลือกันทำงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นเครื่องพิสูจน์ศักยภาพนี้ได้เป็นอย่างดี

บรรยากาศการทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ บรรยากาศที่แต่ละคนพยายามสร้างนั้น ไม่ว่าจะเป็นสายงาน แผนก หรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ที่พยายามทำให้ลูกน้องของตนมีความเชื่อมั่น มีความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน ไปในแนวทางเดียวกันหรือเปล่านั้นเป็นสิ่งที่ยากเย็น ความไม่เข้าใจ ความแปลกแยกที่เกิดขึ้น ต้องใช้ฝีมือในการผนึกหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียวกัน ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกันคือ พัฒนาเด็กทางด้านความรู้ และคุณธรรม จนประสบความสำเร็จได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งเป็นที่น่าพอใจสำหรับครู ผู้ปกครอง และชุมชนรอบข้างเป็นอย่างดี

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บรรยากาศที่เป็นกันเองของผู้บริหารนี้ เราสามารถสัมผัสได้อยู่ตลอดเวลา ท่านจะให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำเป็นอย่างดี ยามที่เราท้อแท้ หรือหมดกำลังใจ ผู้บริหารจะให้กำลังใจ และให้เอาชนะอุปสรรคได้เสมอ

เทคนิคการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างระเบียบเป็นสิ่งที่ค่อนข้างยากสำหรับเด็กเล็กๆ ในระดับอนุบาล แต่ก็สามารถทำให้เกิดขึ้นได้จากการหาเทคนิคหลายๆ อย่าง เพื่อมาดึงดูดความสนใจ การแสดงออกซึ่งความรักต่อเขา ก็สามารถทำได้ บรรยากาศในการพูดคุยกับครู ให้รู้จักเอาชนะใจผู้ปกครอง ก็คือ การชี้แจงความจริง เมื่อทำไม่ได้จริงๆ ก็ต้องสร้างบรรยากาศที่ดีต่อไปคือ การยอมรับสภาพความเป็นจริงและทำดีที่สุด ผลที่ได้ตามมาคือ ความเข้าใจ และความถูกต้องนั่นเอง

สำหรับกลุ่มสาระฯ ก็ได้แสดงบทบาท และศักยภาพในการเสริมการเรียนรู้ในการทำงานให้แก่กัน เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกัน การปรึกษาหารือ การให้คำแนะนำ การแบ่งปันประสบการณ์ ฯลฯ ที่สามารถถ่ายทอดให้แก่กันและกันได้ ย่อมเป็นการสื่อสารความร่วมมือกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน และการเป็นแม่แบบที่ดีแก่กัน

สิ่งนี้เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในบรรดาองค์ประกอบความสำเร็จทั้งมวล ผลปรากฏเป็นเรื่องภายนอกที่ได้แสดงเป็นประจักษ์ให้เห็น แต่สิ่งเร้นลับ หรือแรงบันดาลใจให้เกิดการกระทำนั้น คือ สิ่งที่อยู่ภายในบุคคล นั่นคือ ความเชื่อมั่น ความศรัทธา ของผู้บริหาร ของครู และดังผู้ช่วยฝ่าย

บริหารได้กล่าวว่า “ผมทำงานทุกอย่างเพื่อถวายเกียรติแด่พระเจ้า ผมตั้งใจทำงาน เพื่อพระองค์ เพราะพระองค์ทรงเป็นทุกสิ่ง พระองค์สร้างสิ่งเหล่านั้นมา” เป็นต้น ดังนั้น เราต้องตั้งใจทำงาน เพื่อถวายเกียรติแด่พระองค์

ความเชื่อมั่น ความศรัทธาที่มีต่อผู้นำ ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคลากรยึดเหนี่ยว ไม่อยากไปไหน ทั้งๆ ที่เราไม่มีความรู้ ไม่มีความสามารถเพียงพอ หรือไม่มีความมั่นใจในการทำงานนั้นได้ แต่ด้วยความไว้วางใจที่ผู้บริหารมอบให้กับเรานั้น เรารัก และผูกพันกับโรงเรียนมาก จึงสามารถทำได้ทุกสิ่งที่ดังที่ผู้บริหารต้องการ และเป็นเพราะรูปแบบ แบบฉบับที่ดี ที่ผู้บริหารได้แสดงให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชานั้น เป็นสิ่งที่ดี ที่ชนะใจพวกเรา ผู้บริหารทำได้ขนาดนี้ แล้วเราผู้ร่วมงานจะไม่ทำบ้างหรือ เพราะฉะนั้น ความศรัทธาในตัวผู้บริหารก็เป็นสิ่งสำคัญมากในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนา และความเจริญก้าวหน้าได้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในองค์กรเอง

โรงเรียน ข

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

โรงเรียน ข เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ตั้งอยู่ภาคใต้ของประเทศไทย เปิดทำการตั้งแต่สมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 จำนวนนักเรียนประมาณ 3,318 กว่าคน จำนวน 233 คน ได้มีการพัฒนาโรงเรียนเรื่อยๆ จนเป็นโรงเรียนที่ใหญ่โตมโหฬาร ด้วยการมองการณ์ไกลของผู้บริหารในอดีต จนปัจจุบันก็สามารถสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมต่างๆ มากมาย จนเป็นที่กล่าวขานในชุมชนเป็นอย่างดี เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เปี่ยมด้วยคุณธรรมต่างๆ สร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียนในด้านต่างๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนนำไปสู่การปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ ทางโรงเรียนได้จัดทำอย่างมีระบบ และมีกระบวนที่ต่อเนื่องในการจัดทำ เริ่มจากตัวผู้บริหารเองซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศนี้เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้บริหาร และคณะครูของโรงเรียนตระหนักถึงปรัชญาการทำงานที่แท้จริงอยู่ตลอดเวลา

การปรับปรุงวิธีคิด วิธีทำงาน และวัฒนธรรมเก่าๆ ที่ทำให้ล้าถอยนั้น หมดสิ้นไปในปัจจุบัน องค์กรที่หยุดนิ่ง หรือไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร หรือไม่ยอมรับแนวคิดใหม่ๆ จากภายนอก ย่อมไม่เกิดการพัฒนาแต่อย่างใด ดังนั้น บุคลากรจึงต้องปรับวิธีคิด วิธีทำงานให้กล้าแกร่ง และทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้ทันโลก โลกแห่งเทคโนโลยี และความเจริญก้าวหน้า

วิสัยทัศน์อีกประการหนึ่งของคณะผู้บริหารโรงเรียน คือ การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีประสิทธิภาพสูงสุด ในบรรดานโยบายด้านอื่นๆ อีก อย่างไรก็ตาม การพัฒนาบุคลากร ถือว่าเป็น

เรื่องสำคัญที่สุด การที่จะพัฒนาองค์กรโดยรวม และพัฒนานักเรียนได้นั้น จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรในองค์กรเสียก่อน จึงจะสามารถพัฒนาฟันเฟืองอื่นๆ ได้ ดังนั้น การส่งเสริม และสนับสนุนบุคลากรในการศึกษาเล่าเรียนในระดับสูงๆ นั้นเป็นนโยบายที่กระทำเป็นรูปธรรมจริงๆ กล่าวคือ ส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อในระดับปริญญาโท โดยออกค่าหน่วยกิตให้ หนังสือ และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการศึกษา เพราะบุคลากรนั้นสำคัญที่สุดนั่นเอง

การสื่อสารในการประสานวิสัยทัศน์ ทางโรงเรียนได้จัดทำสองทาง คือ การประชุมชี้แจงอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการโดยทางโทรศัพท์เพื่อติดต่อกับบุคลากร โดยการมอบหมายในกลุ่มย่อย สายงาน หรือแผนกที่บุคลากรสังกัด หรือตามกลุ่มสาระต่างๆ เป็นต้น การสื่อสารนิยมทำกันอย่างรวดเร็ว การแก้ปัญหา ความขัดแย้งที่ไม่ควรเกิดขึ้น เพราะผู้บริหารต้องการให้ทำงานกันอย่างราบรื่น เป็นพี่น้องกัน ทำงานร่วมกันด้วยกัลยาณมิตร การใช้เหตุผลเป็นสิ่งจำเป็นไม่ใช่ฟังแต่เพียงด้านเดียว โดยไม่คิดไตร่ตรองเสียก่อน มิฉะนั้นแล้ว การแก้ปัญหาในองค์กรจะทำอะไรไม่ได้เลย จึงต้องฟังเหตุผลประกอบ การสื่อสารอีกด้านที่อาจารย์ใหญ่มักใช้ และนิยมคือการใช้โทรศัพท์ภายใน เป็นการสื่อสารที่รวดเร็ว และสามารถแก้ปัญหาได้ทันใจ การบริหารองค์กรจำเป็นต้องอาศัยวิธีนี้เช่นกัน เพื่อทำให้การบริหารงานต่างๆ เกิดความคล่องตัว เข้าใจตรงกัน และปราศจากความขัดแย้งใดๆ ด้วย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การประสานวิสัยทัศน์อีกด้านหนึ่งคือ การกระจายอำนาจในการปกครอง การบริหางานใจจริงของผู้บริหารต้องการการกระจายอำนาจ กระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจให้แก่บุคลากรในตำแหน่งต่างๆ เพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กรร่วมกัน ไม่ใช่เพียงคนเดียว หรือคณะผู้บริหารแต่กลุ่มเดียว การบริหารงานในปัจจุบัน ไม่ใช่การบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จ แต่เป็นการบริหารแบบความร่วมมือ แบบประชาธิปไตย ดังนั้น การกระจายอำนาจในภารกิจที่ได้รับมอบหมายสามารถทำได้ภายใต้การตัดสินใจ ที่อยู่ในขอบเขตของตน และสามารถนำเสนอตามขั้นตอน ตามตำแหน่งที่สูงต่อไปอย่างเป็นระบบ

การปลูกฝังความคิดด้านการพัฒนาองค์กร และตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องการแนวร่วม ผลัดเปลี่ยนการเป็นผู้บริหารตามวาระ 2 ปี หรือ 4 ปีสำหรับผู้บริหารระดับสูง การเตรียมบุคลากรให้ขึ้นสู่ต่ำแหน่งที่สูงกว่านั้น สามารถทำได้คือ ต้องมีความยำเกรงพระเจ้า หมายถึงต้องรู้จักแยกแยะสิ่งดี สิ่งชั่ว เพราะพระทรงเห็นทุกอย่าง ต้องมีความซื่อสัตย์ ต่อตนเอง ครอบครัว และผู้อื่น มีความรักต่อทุกคน รู้จักถ่อมใจ ไม่เย่อหยิ่งจองหอง และที่สุดต้องรู้จักบุญคุณผู้มีอุปการะคุณ การสร้างผู้นำจึงสามารถเสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยหลักการ และกระบวนการสรรหานี้

การสร้างภาวะผู้นำต้องรู้จักนำคนอื่นอย่างไม่ผิดพลาด ความไม่ผิดพลาดสามารถทำได้โดยการอ่านหนังสือมากๆ การรับฟังการอบรมบ่อยๆ เพราะความรู้เกิดขึ้นได้ในทุกวัน จนในที่สุดตนเองต้องรู้สึกว่ามีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมากขึ้น มีความใฝ่รู้เพิ่มมากขึ้น เป็นต้น

สำหรับครู การเรียนรู้สามารถทำได้ตลอดเวลา ได้จากการอ่าน การเรียนรู้จึงเกิดขึ้นสม่ำเสมอทุกวัน การเข้ารับการอบรมก็เช่นเดียวกันสามารถเพิ่มพูนความรู้ได้จากการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งเป็นผู้รู้ที่นำความรู้มาให้ จากการศึกษามาหลายสิบปี และสามารถสรุปให้เราฟังภายใน 1-2 ชั่วโมง เป็นการสังเคราะห์องค์ความรู้ที่น่าค้นคว้า และน่าศึกษามากมาย

การศึกษาจากระบบ internet หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ทางการศึกษาก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่บุคลากรครูสามารถสืบค้นข้อมูลได้อยู่ตลอดเวลา บุคลากรที่ต้องการความช่วยเหลือ ฝ่ายวิทยากรก็สามารถให้ความช่วยเหลือได้เป็นอย่างดีเช่นกัน

การนิเทศจากฝ่ายวิชาการ มีระบบการนิเทศทั้งรูปแบบเพื่อนช่วยเพื่อน หรือที่เป็นทางการ โดยผู้บริหาร โดยผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายต่างๆ ทำการนิเทศการเรียนการสอนของครู และมีการประเมินผลอย่างเป็นทางการ ซึ่งเป็นประเมินการพัฒนา และสรุปผลงาน

ผลของการติดตามผลงานนั้น มีการให้รางวัล และโทษตามความเหมาะสม ดังที่ผู้บริหารกล่าวว่า ทำดี ต้องได้รับรางวัล ทำไม่ดี ต้องได้รับโทษ ถ้าหากไม่เกิดการพัฒนา ดังนั้นบุคลากรจึงมีความตื่นตัว ใฝ่รู้ใฝ่เรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้นี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สิ่งที่จะไม่ให้องค์กรเกิดความเครียดเนื่องจากการประเมินผลงาน และการนิเทศคือ การชี้แจงด้วยเหตุผลในการประชุมร่วมกันอย่างเป็นทางการ การนิเทศเพื่อการพัฒนา เพื่อต้องการช่วยเหลือไม่ใช่การทำลาย ผู้บริหารจะต้องชี้แจงให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดความเครียดในการทำงานและการปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบ

การชมเชย และการให้กำลังใจเป็นสิ่งสำคัญในการค้นหาคำตอบให้แก่บุคลากรในการยอมรับ ดังที่ผู้บริหารคอยตอกย้ำบ่อยๆ เกี่ยวกับการนิเทศว่า นิเทศเพื่อการพัฒนา อย่าไปคิดว่านิเทศเพื่อจับผิด คอยทำลาย แต่เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ และประสิทธิภาพในการทำงานอย่างแท้จริงต่างหาก

การให้รางวัล สวัสดิการต่างๆ ก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน บุคลากรมีความพอใจ มีความอุ่นใจที่โรงเรียนให้ความช่วยเหลือบุคลากรในด้านต่างๆ เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่อยู่อาศัย อาหาร และรางวัลค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผลพร้อมกับสวัสดิการอื่นๆ ที่จูงใจ และบุคลากรพึงพอใจต่อระบบ ระเบียบที่โรงเรียนพยายามกระทำ

อีกประการหนึ่งคือ ความรักต่อสถาบัน เป็นเรื่องที่ท้าทายในปัจจุบันมาก เด็กๆ ผู้ปกครองให้การสนับสนุน และเชื่อถือโรงเรียนก็เพราะอุดมการณ์นี้ ความรักสถาบันนี้เองที่ทำให้บุคลากรครูทุ่มเทกำลังกายใจ เพื่อแสดงความรักต่อเด็กๆ โดยไม่มีผลประโยชน์แอบแฝง

ผู้บริหารมีความเชื่อมั่น ศรัทธาในพระเจ้า เพราะพระเจ้าสามารถกล่อมเกลาจิตใจของเด็กๆ ให้เป็นคนดี และมีคุณธรรมประจำใจ เพราะฉะนั้น เด็กๆ จะมีการอบรมทางด้านจิตใจอยู่บ่อยๆ ซึ่งจะทำให้เด็กๆ มีความอดทน และเสียสละเพื่อผู้อื่นได้มากขึ้น

บุคลากรครูก็สามารถสร้างความเชื่อมั่นนี้ให้แก่กันและกันได้ อย่างที่ อาจารย์หลายท่านรู้สึกว่า ผู้ปกครอง ครูและเด็กๆ ให้ความไว้วางใจ และเคารพ เพราะเรารักพวกเขาจริงๆ ทำทุกสิ่งทุกอย่างเพราะรัก ไม่ใช่เพราะเกียรติยศ หรือชื่อเสียงใดๆ แต่เป็นเพราะความรัก ความรักที่แสดงออกโดยการเป็นพยาน ไม่ต้องมีคำอธิบาย มีการพูดชมเชย ดังนั้น การกระทำเหล่านี้จึงบริสุทธิ์และคงทนอยู่ได้อย่างยั่งยืน

โรงเรียน ค

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

โรงเรียน ค เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ อยู่ทางภาคเหนือของประเทศ มีจำนวนนักเรียน 3,040 คน จำนวนครูทั้งสิ้น 175 คน มีชื่อเสียงในเรื่องในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ ระเบียบ และทันสมัย ควรแก่การศึกษา และหาแนวทางปฏิบัติไปสู่ความเป็นเลิศในการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ดังรายละเอียดนี้

ปรัชญาและนโยบายของโรงเรียนหลักๆ คือการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ และการสร้างกองทุนพัฒนาทางการศึกษา สำหรับการพัฒนาครูนั้น ทางโรงเรียนได้เล็งเห็นความสำคัญของบุคลากรในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ว่าบุคลากรมีความสำคัญต่อการเรียนรู้องค์กร สามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเลิศได้โดยรับการอบรม การศึกษาต่อในระดับปริญญาโท สำหรับผู้บริหารเล็งเห็นว่า การศึกษาต่อเป็นการเพิ่มพูนวิชาความรู้ โลกทัศน์ วิสัยทัศน์ให้รู้จักมองไกลๆ มีความคิดที่กว้างขึ้น รอบคอบมากขึ้น ซึ่งแท้จริงแล้ว มีประโยชน์มากต่อการเรียนรู้ขององค์กรที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศได้

แนวทางปฏิบัติที่ผู้บริหาร และคณะกรรมการบริหารได้ประยุกต์ใช้คือการสรรหาคนและการสร้างคนให้เป็นผู้มีความรับผิดชอบร่วมกัน การทำงานจึงสามารถเป็นไปในแนวทางเดียวกันได้ ดังนั้น แนวความคิด ทัศนคติ และค่านิยมจึงต้องสอดคล้องกับนโยบายและปรัชญาของโรงเรียนเป็นหลัก เพื่อการพัฒนาที่ถูกต้องและมั่นคงต่อไปในอนาคต

การประสานวิสัยทัศน์ที่โรงเรียนจัดทำคือการประชุมชี้แจง การสะสางปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน ทำให้วิสัยทัศน์สะดุด ไม่ราบรื่น ยิ่งปัญหามีความรุนแรงมากขึ้นเท่าใด โอกาสการสื่อสารความเข้าใจกันจะลดน้อยลงไปเช่นกัน ดังนั้น การประชุมชี้แจงอย่างเป็นทางการ หรือไม่ทางการ ต้องสื่อสารความเข้าใจให้ตรงกัน เพื่อขจัดความขัดแย้ง และอคติให้หมดสิ้นไป

การกระจายอำนาจ และการกระจายงานไปสู่บุคลากรครู เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาทั้งตัวบุคลากรเอง และนักเรียน เพื่อมุ่งสู่จุดหมายปลายทาง คือการสร้างและพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดีของสังคมและมีอาชีพที่ดีต่อไปในอนาคต การกระจายอำนาจที่ผู้บริหารคำนึงถึงคือ ความสามารถในการเรียนรู้ และความรับผิดชอบของบุคลากรเป็นหลัก

การปลูกฝัง ความคิดด้านการพัฒนาองค์กรและตนเองอย่างต่อเนื่อง คณะผู้บริหารได้สร้างโดยการส่งบุคลากรไปศึกษาอบรมอยู่ตลอดเวลา การส่งบุคลากรไปเรียนต่อในระดับปริญญาโท พร้อมให้การสนับสนุน และการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของบุคลากรเป็นหลัก เมื่อบุคลากรสำเร็จการศึกษา ย่อมสามารถพัฒนาองค์กรได้อีกทอดหนึ่ง การเล็งเห็นผลประโยชน์ดังกล่าวได้ทั้งสองทางคือ ได้ทั้งบุคลากร และองค์กรพร้อมๆ กัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สิ่งที่บุคลากรได้ปลูกฝังแนวความคิดในการทุ่มเทให้กับงานคือ ความเสียสละในการทำงานอย่างจริงจัง ดังที่ อาจารย์ท่านหนึ่งกล่าวว่า “การทำงานต้องทำงานจริงจัง” ถ้าเป็นหัวหน้าก็ต้องกลับบ้านหลังลูกน้อง และเป็นแบบอย่างที่ดี ส่วนอีกท่านหนึ่งก็เช่นเดียวกันให้รู้จักเสียสละอยู่ทำงานจนดึก หรือในวันเสาร์อาทิตย์ก็ยังมาทำงานตรวจการบ้านให้แก่เด็ก เป็นเครื่องหมายแห่งการพัฒนาองค์กรและตนเองอยู่ตลอดเวลา ด้วยความรับผิดชอบ และเสียสละจริงใจ

ในการปฏิบัติงานบุคลากรคงพบกับปัญหาไม่มากก็น้อย ความไม่เข้าใจระบบการทำงาน ซึ่งอาจมีความซับซ้อน และไม่สามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองในทุกๆ ด้าน ซึ่งปัญหาบางอย่างต้องให้ผู้รับผิดชอบสูงกว่า หรือหัวหน้าช่วยคลี่คลายปัญหาให้หมดสิ้นไปได้ การช่วยเหลือในการทำงานก็เป็นสิ่งจำเป็นได้เช่นกัน โดยเฉพาะอย่างในระดับอนุบาล บุคลากรครูให้ความช่วยเหลือกันและกันเพิ่มขึ้น เพราะสอนเด็กเล็กๆ ต้องดูแลเอาใจใส่มากเป็นพิเศษ เพราะผู้ปกครองให้ความสนใจมากกว่าระดับอื่น และเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน

ในการปฏิบัติทางโรงเรียนได้ใช้กระบวนการบริหารด้วยวงจร PDCA มีขั้นตอนการวางแผน การปฏิบัติ การติดตาม และการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่พบเจอ การทำงานที่เป็นระบบนี้จึงทำให้การปฏิบัติงานสามารถทำได้ด้วยความราบรื่น คล่องตัว สมกับที่เป็นการพัฒนาองค์กรจริงๆ

ระบบการประเมินที่ใช้ อาจเป็นการนิเทศงาน นิเทศการสอน และการประเมินการเรียนรู้ และการสอนได้หลายๆ แบบ แนวความคิดเกี่ยวกับการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อาจต้องให้คำแนะนำ และการนิเทศเข้าช่วยได้อย่างเป็นระบบ ในระดับประถมและมัธยมศึกษาได้ใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการติดตาม และแก้ปัญหาให้กับเด็กๆ ได้ โดยการประสานงานกับผู้ปกครอง และการประเมินที่เป็นประจำทุกวัน ดังที่ระดับอนุบาลปฏิบัติคือ มีการบันทึกสิ่งแปลกปลอมในแต่ละวันที่เกิดขึ้น แนวทางการพูดคุย พบปะ และแนวการแก้ไขที่มีต่อปัญหานั้น

บรรยากาศการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ มิฉะนั้น การเรียนรู้ไม่อาจเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน ผู้บริหารได้วางรากฐานในการสร้างบรรยากาศคือการให้เกียรติแก่ครู ยุติธรรมต่อทุกคน เสมอต้นเสมอปลาย ไม่คิดกลั่นแกล้งผู้ใด และอีกประการหนึ่งคือ ระบบการให้รางวัล ทำเป็นระบบ ทำผลงานครู และมีประเมินครูอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ เป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และการเรียนรู้งานก็สามารถเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และเป็นรูปธรรม

สำหรับระดับผู้ช่วยผู้บริหารก็ได้สร้างระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ คือ การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรครู หรือลูกน้อง การทุ่มเท และเสียสละในการทำงาน ถือได้ว่าเป็นการสร้างบรรยากาศ แห่งการทำงานเป็นทีม เรียนรู้ร่วมกัน แก้ปัญหาร่วมกัน รางวัลที่ได้ก็สมควรได้รับตามที่ผู้บริหารได้กำหนดระบบที่ยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การส่งเสริมให้บุคลากรไปศึกษาต่อ การส่งอบรมสัมมนาต่างๆ ก็เป็นอีกด้านที่บุคลากรได้รับการสนับสนุน และเล็งเห็นความสำคัญของพวกเขาที่จะได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีประโยชน์แก่ส่วนรวมได้ในอนาคต

บรรยากาศอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารในระดับอนุบาลได้รับคือการสร้างบรรยากาศแบบครอบครัว ทำให้น่าอยู่ เปรียบเสมือนบ้านของเราเอง มีความเป็นอยู่แบบพี่แบบน้อง เที่ยวๆ ด้วยกัน ทำงานๆ ด้วยกัน อย่างเต็มที่

ความเชื่อมั่น ความศรัทธาที่มีต่อผู้นำนั้นเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ผู้นำเป็นแบบอย่างให้ปฏิบัติงาน ความเสียสละความอดทน เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติจริง ความซื่อสัตย์ที่ผู้บริหารได้แสดงให้ลูกน้องเห็น ความเชื่อมั่นในพระเจ้าที่ทรงช่วยการงานให้บรรลุความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับความยึดมั่น เชื่อมั่น

อาจารย์ท่านหนึ่งกล่าวว่า “เราต้องทำงานมากกว่าเดิม สองเท่า” เป็นความคิดที่ดีในการทำงานมากกว่า เพื่อพระเจ้า พระธรรมของพระเจ้าสอนให้ทำเช่นนั้น และต้องสอนให้เด็ก และครูมีจิตใจที่เสียสละ เพื่อแบกรับหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมายกระทำให้สำเร็จ เพื่อพระเจ้า

โรงเรียน ง

โรงเรียน ง เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ตั้งอยู่ภาคกลางของประเทศไทย เปิดทำการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2446 เป็นต้นมา จำนวนนักเรียน 1,048 คน และจำนวนครู 64 คน การบริหาร และการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น ทางโรงเรียนได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ควรการนำมาเป็นแบบอย่างได้ในระดับดีพอสมควร ดังแสดงในรายละเอียดดังนี้

เนื่องด้วยโรงเรียน ง เป็นโรงเรียนเก่าแก่ แม้เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก แต่ก็มีความเพียรพยายามมุ่งไปสู่ความเลิศอยู่เสมอ การพัฒนาองค์กรสู่การเรียนรู้ทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย กล่าวคือ การสื่อสารทาง internet ทางโรงเรียนได้มีนโยบายติดตั้งทั้งในห้องสมุด และสถานที่อื่นๆ ตามความเหมาะสม การนำนโยบายสู่ปฏิบัติก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ทำให้บุคลากรมีความพร้อมในการเรียนรู้ การสืบค้นข้อมูลทาง internet เพื่อเป็นการเตรียมการทางด้านบุคลากรในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

วิสัยทัศน์ด้านบุคลากรมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ในการสร้างคุณภาพครูให้เป็นครูมืออาชีพ การสร้างครูให้มีคุณภาพนั้น ได้มีการจัดส่งเข้าอบรมอยู่ตลอดเวลา สม่ำเสมอตลอดทั้งปี จากนั้นบุคลากรต้องนำผลมาขยายต่อไปให้แก่บุคลากรให้เข้าใจร่วมกัน เพื่อจะได้ทำงานพร้อมเพรียงกันไปในแนวทางเดียวกัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

นอกจากนี้แล้ว ยังมีโครงการขยายอาคารสถานที่เพื่อสร้างความเป็นเลิศในด้านความพร้อมทางด้านสถานที่ เป็นการสร้างบรรยากาศที่พร้อมด้วยปัจจัยที่สง่างาม หากอาคารสถานที่สวยงาม และมีความเหมาะสมกับความทันสมัยแล้ว ชุมชนรอบข้างย่อมให้ความสนใจ และให้การสนับสนุนอย่างแน่นอน ดังนั้น การดำเนินการในการสร้างอาคารสถานที่ดังที่ผู้บริหารดำริไว้นี้คงเป็นจริงได้ในอนาคต แม้จะมีวงเงิน หรืองบประมาณที่จำกัดก็ตาม

การสื่อสารและการกระจายอำนาจในการประสานวิสัยทัศน์ มักประสบปัญหาในช่วงแรกๆ แต่หลังจากที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศร่วมกัน ได้ขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นในระดับหนึ่ง ศักยภาพของผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารได้แสดงความเป็นห่วงในเรื่องการสื่อสาร การประสานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีเสมอ และหาแนวทางร่วมกันเพื่อทำให้การประสานสัมพันธ์ดีขึ้น ทั้งในภาพรวมขององค์กร และระหว่างบุคลากรครูร่วมกันด้วย

จากประสบการณ์การบริหารที่โรงเรียนได้ใช้ คือ การผลัดเปลี่ยนกันเป็นคณะกรรมการบริหาร และการผลัดกันเป็นผู้นำ ในการกระจายอำนาจที่ได้ผลักดันให้องค์กรได้เติบโตขึ้น เจริญก้าวหน้า สร้างองค์กรให้เข้มแข็ง เพื่อจะได้สามารถสร้างกระแสความนิยมจากชุมชน และผู้ปกครอง การสร้างผู้บริหารทางการศึกษาต้องใฝ่รู้ใฝ่เรียน โดยการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม

ผู้บริหารต้องมีความอดทนในการทำงาน แม้เจอปัญหาที่หนักใจ ท้อแท้ แต่ต้องอดทน และต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา อาจต้องใช้พระเดชและพระคุณควบคู่กันไป วิสัยทัศน์เหล่านี้ สามารถเป็นรูปธรรมในเชิงปฏิบัติการได้อย่างดีเยี่ยม

การพัฒนาองค์กรและตนเองอย่างต่อเนื่อง องค์กรให้การสนับสนุนอยู่ตลอดเวลา ในการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม ทุกคนได้รับการกระตุ้นเสมอ พร้อมกับมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้รับจากการอบรม และสามารถนำมาปฏิบัติร่วมกันในที่ประชุม และการอภิปรายผลงาน

การพัฒนาองค์กรยังตระหนักถึงขั้นตอนการให้คำปรึกษา ในกรณีที่ไม่สามารถตัดสินใจหรือขาดความมั่นใจ การให้การปรึกษาซึ่งกันและกันเป็นการเรียนรู้ร่วมกันที่บุคลากรสามารถร่วมกันทำกับผู้บริหาร หรือหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ได้อย่างใกล้ชิด แม้ว่า ประสบการณ์ของแต่ละคนไม่เท่ากันก็ตาม

สิ่งที่องค์กรการเรียนรู้ให้การสนับสนุนคือ ความคิดสร้างสรรค์ บุคลากรใหม่ๆ มีความคิดแปลกแหวกแนว แนวคิดใหม่ๆ เหมาะสำหรับการปฏิบัติ ในส่วนหนึ่งอาจมีความไม่พร้อม แต่ก็เป็นการแสดงความคิดริเริ่มในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้จากแนวความคิดเหล่านี้ ที่ให้บุคลากรได้แสดงความคิดสร้างสรรค์เชิงบวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สิ่งหนึ่งที่อาจารย์ท่านหนึ่งได้กล่าวถึงคือการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ต้องไม่หยุดอยู่กับที่ กล่าวคือ ต้องพัฒนาอยู่ตลอดเวลา หยุดไม่ได้ ต้องทำงานเสมอ เอาจริงเอาจังกับภาระหน้าที่ที่ได้รับ และความรับผิดชอบต้องทำให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้

ในการสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและติดตามผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติตนทางด้านวิชาการ การปรับหลักสูตร การเตรียมแผนการเรียนการสอนแนวใหม่ ล้วนแล้วเป็นปัญหา และอุปสรรคสำหรับครูยุคใหม่ ปัญหาคือเวลาในการเตรียมการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมควบคู่ไปกับการเรียนการสอนเด็กๆ ภาระที่หนักเหล่านี้จำเป็นต้องมีวิญญาณครู ความเป็นครูมืออาชีพ และความรักที่มีต่อเด็ก และที่สุดความดีทั้งหลายก็จะตกอยู่กับเด็กๆ ทุกคน

ทีมงานการเรียนการสอนต้องทำร่วมกัน การคลุกคลีกับเด็กๆ การสร้างระเบียบวินัยให้กับพวกเขา ก็เป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากพอสมควร แต่เพราะความสามัคคี ความรักที่มีต่อเด็กๆ และองค์กร ย่อมทำให้บุคลากรครูผ่านอุปสรรคเหล่านี้ไปได้

การติดตามประเมินผลงาน แม้ว่าทุกคนจะมีความกลัว กลัวการประเมิน ทั้งๆ ที่รู้ว่าการประเมินผลนั้นต้องทำอยู่แล้วก็ตาม แต่เพราะนิสัย ความไม่ชอบนี้เป็นอุปสรรคในตัวของเรา อย่างไรก็ตาม เรามีเอกสาร มีการจัดระบบสารสนเทศที่ดีแล้ว ไม่น่ากลัวการประเมิน เพราะการประเมินจะแสดงความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การยอมรับในฝีมือก็จะเกิดขึ้น ไม่มีความ

ขัดแย้งกันในเรื่องความเข้าใจผิด หรือกลั่นแกล้งกัน แต่เป็นเพราะความรู้ ความสามารถที่แท้จริงของคณะกรรมการบริหาร และผู้ช่วยผู้บริหารในฝ่ายต่างๆ เปรียบเสมือนการพิสูจน์ข้อเท็จจริงที่ทุกคนต้องรับรู้ และให้การยอมรับซึ่งกันและกัน

บรรยากาศแห่งมิตรภาพที่โรงเรียนได้พยายามสรรค์สร้างให้บุคลากรต้องทำงานร่วมกัน แบ่งปันความรู้ความสามารถร่วมกัน แต่สิ่งหนึ่งที่เป็นปัญหาคือความขัดแย้ง การไม่ยอมรับซึ่งกันและกันนี้เป็นตัวบั่นทอน อย่างไรก็ตาม เมื่อมีความเข้าใจกัน มีเป้าหมายเดียวกัน ย่อมมีการให้อภัย และการยอมรับในตัวบุคคล จึงเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีให้แก่องค์กร และองค์กรสามารถเกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างเต็มศักยภาพ

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาองค์กรการเรียนรู้ มีอุปสรรค แต่เพราะการใช้อำนาจ การใช้บารมีในทางที่ถูกที่ควร โดยให้การปรึกษา การพูดคุยกัน การปฏิบัติตามขั้นตอน และการพิสูจน์คุณสมบัติแท้จริงของผู้ร่วมงาน หรือทีมงาน

บรรยากาศที่ดีๆ อีกประการหนึ่งคือการสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นเพื่อน เรียนรู้ร่วมกันทั้งในระดับผู้บริหารและหัวหน้า ต่างฝ่ายต่างให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน แบ่งปันประสบ-การณ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีที่องค์กรพยายามปรับตัวเข้าหากัน เพื่อให้ความเข้าใจที่ตรงกัน เพราะฉะนั้นการทำงานจึงเกิดการประสานงานกันได้ดีกว่าที่เคยเป็นมา การหาแนวร่วมเช่นนี้ ย่อมเป็นฝีมือการบริหารองค์กรแห่งการเรียนอีกรูปแบบหนึ่งที่เป็นเชิงประจักษ์มากกว่าเชิงอนุมาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ผู้นำมีความศรัทธาต่อพระศาสนา มีความเชื่อมั่นคง สิ่งนี้เองที่ทำให้บุคลากรเลื่อมใสศรัทธาในตัวผู้นำ จะเห็นได้ว่าโรงเรียนบำรุงวิทยาจะโดดเด่นในด้านคุณธรรม จริยธรรมนำวิชาการ จุดเน้นนี้เป็นหัวใจสำคัญในการทำงานทำอย่างของโรงเรียน

บุคลากรให้ความเชื่อมั่น และไว้วางใจ ต่อการปฏิบัติตนเอง ในการทำตามพระประสงค์ของพระ ทำให้ครูเกิดความเสียสละ อดทน เผื่อแผ่ในการทำงานให้แก่เด็กๆ อย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย จะเห็นได้ว่า ทุกคนทำงานเพื่อให้เกียรติแด่พระเจ้า ทำงานเต็มความสามารถ และมีคุณธรรมอยู่ในจิตใจของทุกคน นับเป็นความสำเร็จที่เป็นแรงผลักดันภายในตน และสามารถเผยแสดงผลงานที่เป็นเลิศในสายตาของสังคมรอบข้างได้

โรงเรียน จ

โรงเรียน จ เป็นโรงเรียนขนาดกลาง ตั้งอยู่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยมี จำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 1,828 คน จำนวนบุคลากรครู 79 คน

การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นความชัดเจน และเป้าหมายขององค์กรที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จในอนาคต การกำหนดเป้าหมาย และทิศทางที่ชัดเจนย่อมเป็นความสำเร็จก้าวแรกขององค์กรที่สามารถปฏิบัติได้ กล่าวคือ การจัดทำธรรมนูญโรงเรียนที่สอดคล้องกับพันธกิจการศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร และพระราชบัญญัติการศึกษา

การที่โรงเรียนสามารถทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำธรรมนูญ และกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งได้มาจากการประชุมประจำปีในการจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน ย่อมแสดงให้เห็นถึงศักยภาพที่ทางโรงเรียนได้นำเสนอแก่บุคลากรครู และผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี พร้อมกันนั้นทางโรงเรียนยังได้วิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนสำหรับการพัฒนาและการปรับปรุงต่อไป และจัดทำเป็นนโยบาย และแผนการปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในองค์กร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากประสบการณ์ในการประเมินผลของผู้ปกครองซึ่งได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน อาจารย์ใหญ่และคณะครูร่วมกันทบทวนประเด็นสำคัญ และกำหนดทิศทาง เพื่อสร้างเป็นนโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ต่อไป เพื่อทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทางที่ถูกต้อง และสามารถชนะคู่แข่งได้ นั่นหมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อเปลี่ยนเป็นการปฏิบัติที่มีศักยภาพมุ่งไปสู่ความเลิศต่อไปนั่นเอง

การทำงานจะไม่ประสบความสำเร็จได้เพียงแต่ลำพังคนเดียว ผู้บริหารกล่าวเสมอว่า เราต้องการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนโรงเรียนของเรา ไปพร้อมๆ กัน เป็นการแสดงถึงความตระหนัก และความสำคัญของบุคลากรแท้จริง เพื่อให้ทุกคนได้พัฒนาไปพร้อมๆ กัน ไม่ปล่อยให้คนใดคนหนึ่งต้องถูกทอดทิ้ง หรือถูกปล่อยให้อยู่เพียงลำพัง การประสานสัมพันธ์ด้วยการสื่อสาร การพูดคุย และแม้แต่สื่อความรักไมตรีที่แสดงให้บุคลากรได้ตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าร่วมกันแล้ว ประการสำคัญคือ การทำให้ภารกิจที่ได้รับมอบหมายบรรลุความสำเร็จ

การสร้างช่องทางการสื่อสารและการกระจายอำนาจ คณะผู้บริหารโรงเรียนได้จัดทำเป็นระบบสายงาน การสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผ่านทางหัวหน้ากลุ่มสาระฯ ต่างๆ หรือผ่านทางผู้ช่วยฝ่ายต่างๆ มีการประสานสัมพันธ์ และการสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา ปรึกษาหารือ และร่วมกันแก้ไขปัญหา

ระบบการสรรหาบุคลากรที่จะมาดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้ากลุ่มสาระฯ และผู้ช่วยผู้บริหารเหล่านี้ เป็นภารกิจที่ได้รับการกลั่นกรองมาเป็นอย่างดี เพื่อให้มาร่วมกันทำงานที่ประสบความสำเร็จ สืบเนื่องมาจากประสบการณ์ของบุคลากรที่ได้รับการศึกษา และผ่านการทำงานมาแล้วเป็นอย่างดี การมอบหมายงาน และความรับผิดชอบที่ได้รับความไว้วางใจเป็นอย่างดีสำหรับระบบการบริหารบุคลากร และการบริหารงานโรงเรียนจนทำให้การปฏิบัติงานในทุกด้านราบรื่นและสัมฤทธิ์ผลแท้จริง

ในระดับผู้บริหาร และคณะกรรมการบริหารได้ปลูกฝังธรรมเนียมที่ดีให้แก่บุคลากรในการพัฒนาองค์กรและตนเองอย่างต่อเนื่องโดยการส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนอยู่ตลอดเวลาโดยอาศัยกระบวนการนิเทศ การอบรมสัมมนา และการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ซึ่งเป็นการรณรงค์ให้บุคลากรรู้จักการปลูกฝังค่านิยมที่ดี การยอมรับความรู้ที่สามารถผ่านทางสื่อต่างๆ ได้ด้วยความมานะอดทน ดังที่ ผู้จัดการได้ประสบในการศึกษาต่อต้องมีความมานะ มุ่งมั่นในการศึกษาระดับปริญญาโท จนประสบความสำเร็จ และผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดสาระฯ ได้ปลูกทัศนคติที่ดีต่อการนิเทศ ไม่ว่าจะเป็นการนิเทศอย่างเป็นทางการก็ตาม หรือเป็นแบบเพื่อนช่วยเพื่อน ซึ่งรูปแบบเหล่านี้ ได้รับการประยุกต์เพื่อให้บุคลากรยอมรับสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ทั้งที่เป็นส่วนตัว และองค์กรในภาพรวม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การพัฒนาองค์กรที่โรงเรียนได้ใช้คือ การสื่อสารเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ การใช้โทรศัพท์ที่คุ้มค่า การใช้ระบบ internet ในการสืบค้นข้อมูล และค้นคว้าหาความรู้ ทั้งในระดับองค์กร และบุคลากรครูและนักเรียน เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์ความรู้ซึ่งสามารถทำได้ในระดับหนึ่งที่ทันสมัย และทันเหตุการณ์อยู่ตลอดเวลา

อย่างไรก็ตาม ทางโรงเรียนได้ปลูกฝังการยอมรับด้วยความรับผิดชอบในภารกิจที่ได้รับเพื่อส่วนรวม โดยเฉพาะในระดับหัวหน้าหมวด หรือกลุ่มสาระฯ ต่างๆ และผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ มีการกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และตื่นตัวต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในทุกวัน

การปฏิบัติตนตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายนั้นเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบุคลากรครู การมอบหมายงานนั้นต้องตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ ผลงานจึงเกิดขึ้นได้โดยแท้ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายหลักที่กำหนดไว้ร่วมกัน

เทคนิควิธีการการจัดการเรียนการสอนต้องสอดคล้องกับหลักสูตรที่จัดทำร่วมกันในกลุ่มสาระฯ การกำหนดแนวทางการทำงานที่ต้องทุ่มเทและเสียสละนั้นเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำงานร่วมกัน เพื่อจะได้ประสบความสำเร็จในการจัดหลักสูตร การรับรู้ และการแสวงหาความรู้เป็นแนวทางให้ภารกิจบรรลุผลได้ อย่างที่หัวหน้ากลุ่มสาระสุขศึกษาฯ อาจารย์ท่านหนึ่งได้

พยายามศึกษาค้นคว้าหาความรู้ เทคนิควิธีการนิเทศ และวิธีการเรียนการสอนใหม่ เพื่อมาสอนให้กับบุคลากรนั้น มีเทคนิคที่ละเอียดอ่อน เพื่อให้ลูกน้องยอมรับความเป็นผู้นำของตน อย่างพิถีพิถัน ไม่บังคับ แต่เป็นการชักชวน เพราะสิ่งที่ได้นั้น มีผลดี และทำให้เด็กๆ สนใจมากกว่า การทำเช่นนี้ได้รับความสำเร็จด้วยดีทุกครั้ง เพราะได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และค้นคว้าความรู้จริงๆ มาสอนมาถ่ายทอดต่อไป

แม้ว่า การทำงานจะมีอุปสรรค มีปัญหาบ้าง แต่ก็ไม่ใช่อุปสรรคที่ขัดขวางการปฏิบัติงาน ดังที่อาจารย์ใหญ่ได้ประสบมา จนได้รับชัยชนะ เพราะมีผู้ช่วยที่คอยให้กำลังใจ และให้การสนับสนุนอยู่ตลอด ทำนองเดียวกัน การปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย ทุกแผนกต้องการแสดงผลงานที่ดีเด่นของตนเอง ซึ่งจะเป็นผลลัพธ์ที่องค์กรได้ปฏิบัติภารกิจ การนิเทศมีส่วนช่วยให้ครูแสดงผลงานได้เป็นอย่างดี เพราะการตักเตือน คำแนะนำที่ดีๆ ที่หัวหน้า หรือผู้ช่วยผู้บริหาร หรือแม้แต่ผู้บริหารเองเป็นผู้แนะนำ ตักเตือน จะทำให้เกิดผลดีต่อองค์กร การกระตุ้นเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงการติดตามการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม และต่อเนื่อง เป็นการแสดงตนว่ามีความเป็นอาชีพจริงๆ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ในการสร้างบรรยากาศการทำงาน และการเรียนรู้นั้น ผู้บริหารมีส่วนสำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และแผนขององค์กร ดังนั้น บรรยากาศที่ผู้จัดการโรงเรียนได้พยายามส่งเสริม และสร้างคือ การทำงานแบบพี่แบบน้อง โดยให้การช่วยเหลือทางด้านต่างๆ เช่น คำแนะนำ งบประมาณ สวัสดิการต่างๆ ทำให้บุคลากรมีความอบอุ่น ไม่เดือดร้อน แม้ว่ามีการว่ากล่าวตักเตือน ติเตียน ท่านก็ยังสามารถสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง แบบพี่น้องตักเตือนน้อง เพื่อให้บุคลากรครูเห็นคุณค่าของตนเอง สิ่งนี้เป็นสิ่งที่ยากมากในการกระทำ แต่ผู้บริหารได้แสดงความเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริงในการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง และเพื่อสร้างคนที่ดี ที่มีคุณภาพ

อีกตัวอย่างหนึ่งที่ อาจารย์ใหญ่ได้แสดงศักยภาพที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานคือ การมีเป้าหมายในการทำงาน ท่านจะกำหนดความชัดเจนในภารกิจของแต่ละสายงาน ความชัดเจนในอำนาจหน้าที่ ท่านจะเคารพกฎเกณฑ์ ระเบียบ และขั้นตอนการส่งผ่านงานอย่างมีระบบ การกระตุ้น การศึกษาปัญหาการทำงาน เป็นการเรียนรู้ที่อาจารย์ได้พยายามปลูกฝังให้แก่บุคลากรหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ การเสียสละการทำงาน การประชุมกลุ่มย่อยหลังอาหารเที่ยง เป็นการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาของคณะกรรมการการบริหาร

นอกจากนั้น การวางแผน กลยุทธ์ในการชนะคู่แข่งขันนั้นเป็นเรื่องของความอยู่รอดขององค์กร จำเป็นต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา จะเห็นได้ว่า ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการได้เรียนรู้ปัญหายุทธศาสตร์จากท้องถิ่น และชุมชน จะเห็นได้จากการเขียนโครงการการบริหารเรื่องความปลอดภัย

จนเป็นเรื่องที่ผู้ปกครองให้ความสำคัญ และมีความยินดีที่โรงเรียนสร้างความมั่นใจให้กับพวกเขาได้ การใช้หลักสูตรท้องถิ่นคู่ขนานกับหลักสูตรใหม่ ซึ่งเป็นนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ และการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งภูมิปัญญาชาวบ้าน หรือท้องถิ่นได้อย่างแน่นแฟ้นอีกทอดหนึ่ง เป็นการสืบสาน ถ่ายทอดให้กับชนรุ่นหลังได้เป็นอย่างดี จะเห็นได้จากการทดลอง การวิจัยที่มีข้อมูล และนำข้อมูลเหล่านั้นกลับมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

ด้านความเชื่อมั่น และความศรัทธาของผู้นำนั้น เป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะจะเป็นรูปแบบให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ถือตามได้อย่างสบายใจ ผู้บริหารทำทุกอย่างโดยมีความเชื่อในพระเจ้า พระเจ้าเป็นที่ตั้ง เป็นทุกสิ่ง และเป็นกำลังใจในการทำงาน การเผยแพร่พระธรรมต้องมีการกระทำและการเป็นตัวอย่าง ได้แสดงให้เห็นชัด การทำทุกอย่างเพื่อผู้อื่น เพราะความรักที่มีต่อเพื่อนมนุษย์ แม้ตัวเองจะทำงานอย่างไม่เหน็ดเหนื่อย ทุ่มเทให้กับงานเสมอ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค หรือปัญหาต่างๆ ที่เข้ามาทุกวันก็ตาม ผู้ช่วยผู้บริหารก็เช่นกัน ได้แสดงความศรัทธา และความเชื่อมั่นเสมอก่อนทำงานจะต้องมีการอธิษฐานของพระพรเพื่อจะได้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

การทำงานเช่นนี้ เป็นเรื่องของจิตใจ เป็นพลังที่แสดงออกจากภายใน ซึ่งทำให้บุคคลสามารถฟันฝ่าอุปสรรคได้ทุกอย่าง เพื่อส่วนรวม และเพื่อองค์กร พันธกิจที่ผู้บริหาร หรือคณะกรรมการการบริหารได้รับ เป็นสิ่งเหนือธรรมชาติ ที่ยากแก่การพิสูจน์ ยากแก่การพูด เพราะยืนหยัดด้วยการกระทำ การแสดงออก และที่สำคัญมันเป็นเรื่องของจิตใจ เรื่องของคำมั่นสัญญา (commitment) ที่คนหนึ่งสามารถทำได้ เป็นดังจุดยืน อุดมการณ์ในชีวิตทั้งชีวิตที่สามารถมอบอุทิศให้ตลอดไป

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือตามวิธีการ IOC

1. รองศาสตรจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์	Director of M.B.A. & EX-M.B.A Program ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
2. นางสาววรลักษณ์ พันธ์พิมพ์วรกุล	เจ้าของธุรกิจส่วนตัว อาจารย์พิเศษสอนภาษา นักแปลอาชีพ (ภาษาอังกฤษ และฝรั่งเศส)
3. อาจารย์ ว่าที่ พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร	อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร นครปฐม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การวิเคราะห์ความตรง (IOC)

	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
	1	2	3	ΣR	ค่า IOC
X1	1	-1	1	1	.33
X2	1	-1	1	1	.33
X3	1	1	0	2	.67
X4	1	1	0	2	.67
X5	1	1	1	3	1
X6	1	1	1	3	1
X7	1	0	1	2	.67
X8	0	0	1	1	.33
X9	0	1	1	2	.67
X10	1	1	0	2	.67
X11	0	1	1	2	.67
X12	0	1	1	2	.67
X13	1	1	1	3	1
X14	0	0	1	1	.33
X15	1	1	0	2	.67
X16	1	1	-1	1	.33
X17	1	1	1	3	1
X18	-1	1	-1	-1	-.33
X19	1	1	1	3	1
X20	1	1	1	3	1
X21	1	0	1	2	.67
X22	1	1	-1	1	.33
X23	0	0	1	1	.33
X24	1	1	1	3	1
X25	1	1	1	3	1
X26	0	1	1	2	.67
X27	1	1	-1	1	.33
X28	1	1	0	2	.67
X29	1	1	1	3	1
X30	1	1	1	3	1

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
	1	2	3	$\sum R$	ค่า IOC
X31	0	1	1	2	.67
X32	1	1	1	3	1
X33	1	1	0	2	.67
X34	0	1	1	2	.67
X35	1	1	1	3	1
X36	1	1	1	3	1
X37	1	1	1	3	1
X38	1	1	1	3	1
X39	1	1	1	3	1
X40	0	1	1	2	.67
X41	1	1	1	3	1
X42	1	1	1	3	1
X43	1	1	1	3	1
X44	0	1	1	2	.67
X45	1	1	1	3	1
X46	1	0	1	2	.67
X47	1	0	1	2	.67
X48	1	1	1	3	1
X49	1	1	0	2	.67
X50	1	1	1	3	1
X51	-1	-1	1	-1	-.33
X52	1	1	-1	1	.33
X53	0	1	1	2	.67
X54	1	1	1	3	1
X55	1	1	0	2	.67

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การวิเคราะห์ความเชื่อมั่น

(Reliability Analysis – Scale Alpha)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1	229.8333	517.7299	.5812	.9430
X2	229.5667	522.5299	.5981	.9439
X3	229.6667	515.8851	.5620	.9434
X4	229.7333	513.3402	.5646	.9438
X5	229.7000	508.7402	.6639	.9431
X6	229.8667	511.1138	.7261	.9339
X7	229.9333	508.7402	.5692	.9434
X8	229.5000	513.3621	.6108	.9433
X9	229.7333	517.9264	.5261	.9435
X10	229.7667	522.1161	.6735	.9350
X11	229.7667	515.9782	.5433	.9435
X12	229.5000	527.0172	.7173	.9356
X13	229.7333	523.5126	.5989	.9352
X14	229.3667	515.6195	.5229	.9436
X15	229.5667	516.5989	.5548	.9438
X16	229.6000	517.0759	.5974	.9436
X17	229.3000	516.7000	.5893	.9437
X18	229.5333	517.0161	.5696	.9434
X19	229.3333	512.0230	.6134	.9433
X20	229.2667	514.8920	.5680	.9434
X21	229.5333	521.0851	.5695	.9437
X22	229.6333	510.2402	.6612	.9431
X23	229.5667	514.2540	.7223	.9431
X24	229.7000	518.7000	.5601	.9435
X25	229.5333	507.9126	.7693	.9338
X26	229.6333	516.0506	.6729	.9432
X27	229.2000	518.7230	.5200	.9436
X28	230.2000	529.2000	.6126	.9358

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X29	229.0333	517.3437	.5716	.9443
X30	229.7667	517.6333	.5325	.9435
X31	229.8000	513.9586	.6608	.9432
X32	229.7000	518.9759	.5491	.9435
X33	229.6333	517.9644	.5995	.9436
X34	229.8000	519.5448	.5790	.9435
X35	229.9333	513.4437	.5860	.9434
X36	229.8000	518.5103	.5518	.9435
X37	229.9333	515.7885	.5532	.9435
X38	229.8000	528.2345	.5117	.9353
X39	229.9333	518.1333	.6531	.9433
X40	229.0667	520.8920	.5493	.9437
X41	229.7667	522.8747	.5367	.9438
X42	229.9000	515.1966	.6195	.9433
X43	230.0333	514.2402	.5409	.9435
X44	229.8667	521.8437	.5786	.9437
X45	229.9333	513.2368	.6951	.9431
X46	229.7667	515.2885	.6162	.9433
X47	229.0667	519.0989	.5825	.9443
X48	230.0000	516.2069	.6031	.9433
X49	230.0333	512.2402	.6965	.9413
X50	229.6000	514.1793	.5506	.9435
X51	229.8000	513.9586	.6608	.9432
X52	229.7000	518.9759	.5491	.9435
X53	229.6333	517.9644	.6995	.9436
X54	229.8000	519.5448	.5790	.9435
X55	229.9333	513.4437	.5860	.9434

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 55

Alpha = .9430

ที่ ทม (นฐ) 1109/0031

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

10 มกราคม 2546

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน...

ด้วย นางสาวศิริมา ธนานิมิตร นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สถานภาพและแนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” มีความประสงค์จะของเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผู้สอนในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งโรงเรียนผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผู้สอนทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ
ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะตังกุร)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 034243435, 034218788

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ สกุล	นางสาวศิริมา ธนานิมิตร
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 2 กันยายน 2507
ที่อยู่	บ้านเลขที่ 62 หมู่ 19 ซอย อยู่ถาวร แขวงศาลาธรรมสพน์ เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2525	สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2530	สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี อักษรศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2542	ศึกษาต่อระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2531	เลขานุการบริหาร บริษัท มาจอเร็ตต์ ประเทศไทย จำกัด
พ.ศ. 2535-ปัจจุบัน	ผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาด บริษัท เอส. วี. พี. เซราโปรดักส์ จำกัด