

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา

A study of Human Resource Development in Learning Organization for AEC in Era of Secondary school, Chachoengsao Province

วิจิต แสงสว่าง¹, นวัสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์²

Vichit Sangsawang¹, Nawassanan Wongprasit²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์ขึ้นเอง ผู้ให้ข้อมูลหลักได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งยินดีให้ข้อมูล จำนวน 12 คน ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยพิจารณาจากคุณสมบัติที่ตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัย และแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยการบอกต่อจากผู้ให้ข้อมูล

ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านคน (People Dimension) เป็นความต้องการอย่างแรงกล้าของบุคคลที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในงานของตนเอง โดยต้องเป็นคนที่มีความใฝ่รู้ ชอบเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ในมิตินี้ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ ด้านบุคลากร และด้านผู้บริหาร 2) มิติด้านองค์กร (Organizational Dimension) เป็นการจัดระบบขององค์กรให้มีความพร้อมเพื่อสนับสนุนให้มีการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในมิตินี้ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ นโยบายจากกระทรวง นโยบายการเตรียมสู่อาเซียน การทำงานเป็นทีม การทำงานอย่างเป็นระบบ และการมีส่วนร่วมของชุมชน และ 3) มิติด้านเทคโนโลยี (Technology Dimension) เป็นการสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อจัดระบบความรู้ ถ่ายโอนและพัฒนาความรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่องรวดเร็วและทันสมัยในระดับสากลรองรับการเปิดประเทศอาเซียน ในมิตินี้ประกอบด้วย 1 ปัจจัย ได้แก่ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัญหา อุปสรรคที่พบมากที่สุด ได้แก่ การขาดการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้และพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ รองลงมาได้แก่ ปัญหาการบริหารครูที่มีความแตกต่างระหว่างวัย ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น และสุดท้ายได้แก่ปัญหาการขาดแคลนงบประมาณการจ้าง

¹ ดร. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

² ดร. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

¹ Lecturer Dr., Faculty of Education, Rajabhat Rachanakharin University.

² Lecturer Dr., Faculty of Science and Technology, Rajabhat Rachanakharin University.



ครูสอนภาษาอังกฤษในโรงเรียนที่ไม่มีรายได้อื่น ๆ สนับสนุนเพื่อเตรียมการเข้าสู่อาเซียนที่มีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย ควรเสนอให้กระทรวงศึกษาธิการจัดสรรงบประมาณด้านการเตรียมพร้อมเข้าสู่อาเซียนให้โรงเรียนทุกแห่งอย่างเป็นธรรมตามความต้องการแท้จริงของโรงเรียน และช่วยจัดหาครูภาษาอังกฤษมาจากส่วนกลางแทนที่จะให้โรงเรียนจัดหาเอง

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพในเรื่อง รูปแบบการบริหารการศึกษา ด้านงบประมาณ และการวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมสำหรับโรงเรียนมัธยมทั่วประเทศ โดยแยกตามขนาด

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา การวิจัยเชิงคุณภาพ จังหวัดฉะเชิงเทรา

Abstract

The purpose of this study was to identify a Human Resource Development in Learning Organization model AEC in Era of Secondary School, Chachoengsao Province in Thailand. A qualitative research design, with an in-depth interview technique was used in this study. The interview guide was created by researcher follow by Patton Guide. The participants were 12 secondary school directors who available for provide data. Data were collected through purposive sampling, using a snowball technique. The data was classified and interpreted before being concluded based on the Human Resource Development and Learning Organization theory with the used of the ATLAS ti software as a tool.

The findings of the study indicated that there were three dimensions of the Human Resource Development in Learning Organization model AEC in Era of Secondary School: 1) people dimension; 2) organization dimension; and 3) technology dimension. These results were presented as a draft guideline for a Human Resource Development in Learning Organization model AEC in Era of Secondary School, Chachoengsao Province. Obstacle of this study were; 1) lack of applied technology for HRD in LO; 2) team management in staff who different generation; and 3) lack of budget for recruitment English teacher for AEC in ERA.

Recommend from result study, in case of prepare AEC in Era, the Ministry of Education should be allocated budgets for secondary school in stead of responsibility by them self. Recommendation for further study, the qualitative study in case of allocated budgets and performance fair management system for secondary school model should be studied according to the secondary school size.

Keywords: Human Resource Development, Learning Organization, Secondary school director, Qualitative Research, Chachoengsao Province



บทนำ

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากก้าวกระโดดของวิทยาการและเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลข่าวสารที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจและสังคมของโลก ส่งผลกระทบให้มีการปรับตัวทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้เวทีการแข่งขันที่เคยจำกัดอยู่ในวงแคบๆ ขยายขอบเขตออกไป ดังจะเห็นได้จากประเทศไทยและประเทศในอาเซียน (ASEAN) ซึ่งเป็นกลุ่มประเทศที่ตั้งอยู่ในเขตเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ได้ร่วมลงนามในปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมืออาเซียนจัดตั้งประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ขึ้น โดยการรวมตัวเป็นประชาคมเดียวกันภายในปี 2558 ประชาคมอาเซียนที่จะจัดตั้งขึ้น ประกอบด้วยสามเสาหลัก คือ 1) ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Security Community: ASC) 2) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) และ 3) ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community: ASCC) ซึ่งผลจากการรวมกลุ่มประชาคมอาเซียนจะทำให้เกิดการขยายตัวด้านการค้าและการลงทุน การก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ในปี 2558 ซึ่งสมาชิกทั้ง 10 ประเทศจึงจะกลายเป็นตลาดการค้าขนาดใหญ่ที่มีประชากรรวมกันถึงประมาณเกือบ 600 ล้านคน(กรมอาเซียน, 2558, น 3) จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเตรียมพร้อมให้ประชากรของแต่ละประเทศ มีความรู้ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การตลาด ภาษา วัฒนธรรม ตลอดจนทักษะการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้พฤติกรรมซึ่งกันและกัน เพื่อที่จะสนองตอบต่อความต้องการของตลาดแรงงานให้มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับในวงกว้างเพื่อเข้าไปสู่การแข่งขันในประชาคมอาเซียนระดับสากลได้

จะเห็นว่าความรู้จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กร และเป็นตัวขับเคลื่อนหลักให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานความรู้ คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นกุญแจสำคัญที่จะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Urlick, 2011) สอดคล้องกับไว จามรมาน (2549) ที่กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศถ้าประเทศใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจะส่งผลให้พัฒนาประเทศได้ดี ฉะนั้นองค์กรต่างๆ จึงจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ได้คุณภาพเพื่อจะส่งผลให้มีผลประกอบที่ดีและรองรับการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ Swanson และ Holton (2001) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพื่อการพัฒนาและปลดปล่อยความเชี่ยวชาญของมนุษย์ เพื่อวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยสามองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ 1) การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง กระบวนการพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ (Expertise) ของบุคคลแต่ละคนอย่างเป็นระบบ 2) การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการในการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยมีจุดประสงค์เพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (performance) ขององค์กร และ 3) การพัฒนาอาชีพ ระดับบุคคลและระดับองค์กรในการร่วมกันออกแบบการพัฒนาอาชีพที่เหมาะสม

เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงข้างต้นการพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ ที่สามารถค้นหาและปรับจุดอ่อนให้กลับมาเป็นจุดแข็ง โดยมุ่งไปผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา (ultimate outcome) และกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้อง



ดำเนินการด้วยความร่วมแรงร่วมใจให้เป็นไปด้วยความรวดเร็วยิ่งมากยิ่งขึ้นได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (competitiveness) และความเปลี่ยนแปลง (changes) ที่มีอยู่ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ แนวคิดใหม่ๆ ที่ควรนำมาปรับแก้ระบบการบริการองค์กรแบบเก่าที่เน้นการรวมศูนย์อำนาจที่ผู้บริหาร ควรเปลี่ยนมาให้ทุกคนในองค์กรช่วยกันคิดและช่วยกันทำ องค์กรจึงจะอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ สอดคล้องกับ อำนาจ ศรีพูนสุข (2551: 7) กล่าวว่า องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรและมีบุคลากรที่เรียนรู้ตลอดเวลาและเรียนรู้ร่วมกันจะเป็นองค์กรที่รู้เท่าทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่ไม่อาจคาดเดาได้ และสามารถปรับตัวอยู่รอดและประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ ซึ่งกัญญาสุความสำเร็จในเป้าหมายของวิสัยทัศน์องค์กรดังกล่าว คือ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) (อดิศร ไชยคุปต์, 2549:15)

Senge (1990: 3) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยังทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน และได้เสนอแนวความคิดวินัย 5 ประการพื้นฐานองค์กรการเรียนรู้ (The fifth disciplines) ซึ่งเป็นแนวทางหลักในการผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น ได้แก่ 1) บุคคลมีความเป็นเลิศ (Personal Mastery) คือ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กร โดยสมาชิกจะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่ม ศักยภาพ ของตน มุ่งสู่จุด

หมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ การที่จะไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเริ่มต้นที่บุคลากรใน องค์กรนั้นเป็นอันดับแรกบุคคลที่มีความต้องการ จะเรียนรู้เพื่อยกระดับความสามารถของตนเอง 2) รูปแบบวิธีการคิด (Mental Model) คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กรซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะ เกิดขึ้นได้เมื่อ สมาชิกในองค์กรมีแบบแผนทาง จิตสำนึกที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุง ความถูกต้องเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง หรือหาวิธีการที่จะตอบสนองของความเปลี่ยนแปลง ที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม 3) การมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน (Shared Vision) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม กันของคนทั้งองค์กรองค์กรแห่งการเรียนรู้โดย ผู้นำเป็นผู้มีบทบาทในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของ องค์กรให้เกิดขึ้น จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรซึ่งจะสนับสนุนให้เกิด การรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความ เปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่ง หมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร การมีวิสัยทัศน์ ร่วมกันจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรโดยอาศัย ความรู้และการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาด รอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละ บุคคล และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือ กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่ง ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการ พัฒนา ทั้ง 5 ข้อที่กล่าวมาข้างต้น จะหล่อหลอม องค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับการคิด เชิงระบบซึ่งเป็นการใช้ทีมแห่งการเรียนรู้นำมาใช้ กระบวนการทางความคิดที่เป็นรูปแบบ หรือโมเดล



ของความคิด (Mental Models) เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรต่อไป

จะเห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับคน ด้วยการให้คุณค่ากับการพัฒนาการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมุ่งสร้างให้คนในองค์กรเกิดการนำความรู้ไปวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหาในลักษณะที่เรียกว่าเป็น ความคิดที่เป็น ระบบ สอดคล้องกับ แนวคิดทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของคนเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์การด้วยการทำงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยการฝึกอบรมและพัฒนาคน การพัฒนาองค์การเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการเติบโต ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการศึกษา นี้ จึงหมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่บูรณาการทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และทฤษฎีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

สถานศึกษาเป็นองค์การที่มีบทบาทและหน้าที่สำคัญในการจัดให้ความรู้หรือบริการทางการศึกษาทุกระบบแก่ประชาชนตั้งแต่วัยเด็กจนโต ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ที่มุ่งพัฒนาศักยภาพของคนไทยให้มีความพร้อมที่ก้าวสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ปัญญาและจริยธรรมของบุคคลและสังคมไปสู่ประชาคมอาเซียนอย่างสันติสุข ดังนั้น สถานศึกษาจึงเป็นองค์การสำคัญในการผลักดันตนเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เป็นผู้ผลิต ผู้รู้ ผู้เสริมสร้างความรู้และองค์ความรู้ และสร้างคลังแห่งความรู้ที่ทันสมัยและสามารถขึ้นนำสังคม แก้ปัญหาให้แก่สังคมและประเทศชาติได้ แต่จากการศึกษาของ (พรชูลี อาชวบำรุง, 2543:

4/2-4/5) ที่ได้ศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ซึ่งวิเคราะห์จากระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่เป็นข้าราชการในสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษามีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการดำเนินการด้านการเรียนรู้มากกว่าด้านอื่น และมีการดำเนินการด้านการจัดการความรู้น้อยกว่าด้านอื่น (คันสนีย์ จะสุวรรณ, 2550: 200) ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น

โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดจะเชิงเตตรา มีจำนวนทั้งสิ้น 30 โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6, 2556: 2) ที่มีนโยบายด้านการส่งเสริมให้โรงเรียนบริหารจัดการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีผู้บริหารระดับสูงในโรงเรียนได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการเป็นผู้รับผิดชอบนโยบายลงสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด อีกทั้งจังหวัดจะเชิงเตตราเป็นจังหวัดหนึ่งที่มีพื้นที่ใกล้เคียงกับประเทศในอาเซียน ซึ่งหากเปิดประชาคมอาเซียนจะมีโอกาสที่นักเรียนของประเทศใกล้เคียงมาเรียนได้หากโรงเรียนมีการบริหารจัดการคุณภาพทางการศึกษาและการจัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังไม่มีการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดจะเชิงเตตรา ผู้วิจัยจึงสนใจที่ศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา



จังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน การพัฒนาองค์การเพื่อการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้รองรับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียนอย่าง มีประสิทธิภาพ คาดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการ บริหารการศึกษา และขยายองค์ความรู้ใหม่ๆ รวมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบท สังคมไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และจะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงต่อองค์การ ทางการศึกษาที่สามารถพัฒนาสู่การเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะมีศักยภาพในการพัฒนาให้ บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาประเทศและ มีศักยภาพในการแข่งขันได้ในระดับสากลต่อไป

คำถามการวิจัย

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียน มัธยมศึกษาเพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ในจังหวัด ฉะเชิงเทรา เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน มัธยมศึกษาเพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ในจังหวัด ฉะเชิงเทรา
2. เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคที่พบ

ขอบเขตการวิจัย

เป็นการศึกษาเฉพาะโรงเรียน มัธยมศึกษา ในจังหวัดฉะเชิงเทราเท่านั้น

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ แบบ สร้างทฤษฎีจากรากฐานข้อมูล (Grounded Theory) ซึ่งการวิจัยแบบสร้างทฤษฎีจากข้อมูล

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่นักวิจัยจะสร้างทฤษฎี หรือความรู้ใหม่ขึ้นมาจากข้อมูลจริงที่ได้จากการ ศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคม เป็นทฤษฎีที่มี คุณลักษณะเฉพาะที่ถูกสร้างขึ้นมาจากข้อมูลที่เป็น ไปตามปรากฏการณ์จริง

การเก็บข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการ เก็บข้อมูล

โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกใช้แบบสัมภาษณ์ (In-depth interview using interview guide) ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์ตามแบบของ Patton (1990) ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาของจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 12 คน เก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2558 ถึง วันที่ 4 เมษายน 2558 และมีการเก็บข้อมูลโดย วิธีการอื่นร่วมด้วย เช่น การสังเกตแบบไม่มีส่วน ร่วมและ การจดบันทึก (Direction observation and field note) การบันทึกสะท้อนความคิด(Re- flexive note) หลังการเก็บข้อมูลเพื่อบันทึกแนวคิด ความเชื่อตามข้อมูล และความเชื่อมโยงที่พบใน การเก็บข้อมูล เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ครบถ้วนและถูกต้อง และการวิเคราะห์เอกสาร ที่เกี่ยวข้อง (Document analysis) และผู้วิจัยมี การส่งข้อมูลย้อนกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบ อีกครั้งว่าถูกต้องหรือไม่(Member Checking) ตามแนวทางของ Lincon และ Guba (1985) เมื่อค้นหาข้อมูลและมโนทัศน์ที่ได้จากการ เก็บข้อมูลแต่ละครั้งมาแล้วจนกระทั่งไม่มีความรู้ ใหม่เกิดขึ้นแล้วจึงหยุดเก็บข้อมูล(Theoretical saturation)

การจัดการข้อมูล (Data management)

ผู้วิจัยจัดเก็บข้อมูลโดยการบันทึกข้อมูล เสียงลงทั้งในคอมพิวเตอร์และ CD จากนั้นได้ถอด เทปข้อมูลและพิมพ์ข้อมูลบันทึกลงในคอมพิวเตอร์



และ CD ข้อมูลของผู้ให้ภาษาทั้งหมดจะเก็บเป็น ความลับและไว้ในตู้ส่วนตัวของผู้วิจัยมีกุญแจปิด ป้องกันผู้อื่นนำไปใช้ประโยชน์โดยไม่ได้รับอนุญาต

การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis)

ใช้วิธีการแบบสร้างข้อสรุปจากข้อมูล แล้ว สร้างโมโนทัศน์ขึ้นโดยอาศัยความไวทางทฤษฎี โดย เทียบเคียงกับทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของ Swanson และ Holton (2001) ทฤษฎี ระบบ และทฤษฎีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ Senge (1990) และใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ Atlas Ti รุ่น 6.2 ช่วยในการจัดระบบการวิเคราะห์ ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลมี 3 ขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

1. ขั้นการเปิดรหัส (Open coding) เป็นการวิเคราะห์หาความสอดคล้องสะท้อน ประเภทหรือแก่นในข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยพิจารณาเปิดรหัสชนิดอ่านที่ละบรรทัดหาก มีข้อความใดที่บ่งบอกถึงรูปแบบการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์การวิจัยก็จะทำรหัสไว้

2. ขั้นการหาแก่นของรหัส (Axial coding) ที่เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลหรือ ชีบ่งลักษณะของข้อมูลที่บ่งบอกถึงรูปแบบการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ต่อจากการเปิดรหัส

3. ขั้นการเลือกรหัส (Select coding) เป็นการนำเอาประเภทและความสัมพันธ์หรือแก่น ของข้อมูลมาอธิบายบริบทหรือปรากฏการณ์ของ รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ค้นพบ

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษารูปแบบการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการ

เรียนรู้โดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 12 คน

ผลการศึกษารูปแบบการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอโดยเทียบเคียงจากทฤษฎี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Swanson และ Holton (2001) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์เป็นกระบวนการเพื่อการพัฒนาและปลด ปลดปล่อยความเชี่ยวชาญของมนุษย์ โดยผ่านการ พัฒนาองค์กร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล เพื่อวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และทฤษฎีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ Senge (1990) ที่กล่าวถึงวินัย 5 ประการ ที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการ เรียนรู้ได้แก่ 1) บุคคลมีความเป็นเลิศ 2) รูปแบบ วิธีการคิดที่ดี 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 5) มีการคิดอย่างเป็น ระบบ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์กับวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้อง สามารถนำเสนอ องค์ประกอบของ รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ได้ เป็น 3 มิติ ดังนี้

1. มิติด้านคน (People Dimension) เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อให้ เป็นผู้มีความรอบรู้ทั้งความรู้ในงานเฉพาะ ความรู้ ที่เกี่ยวข้อง และความรู้รอบทั่วไปเพื่อให้การปฏิบัติ งานมีประสิทธิภาพสูงสุด ในมิตินี้ประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญ 2 ปัจจัย ได้แก่

1.1 ด้านบุคคล (Personal development) เป็นความต้องการอย่างแรงกล้า ในการพัฒนาตนเองของบุคลากร เพื่อให้เป็นผู้มี ความรอบรู้ มีการแสดงออกถึงพัฒนาตนเองทั้ง ด้านความรู้ ทักษะและการปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความหลากหลายวิธีการการจะเลือกใช้วิธีใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของบริษัทในแต่ละแห่ง จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนทุกแห่งได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลายตามบริบทของโรงเรียน ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “ใช้วิธีการพัฒนาทุกอย่างได้ก็เลย ก็เลยหลดหลั่นกันไป ก็คือไม่ได้มีอันไหนที่มาก อย่างอบรมทุกคน 100% ในโรงเรียนนี้ต้องอบรม ไม่ว่าจะมากจะน้อย ก็ต้องมี แล้วแต่ชั่วโมงของการที่จะไปอบรม ครูโรงเรียนนี้ทุกคนต้องอบรม 100% แล้วก็อย่างนี้เราเราก็จะมีแลกเปลี่ยนการนิเทศ ระหว่างครูผู้สอนด้วยกัน แล้วก็ฝ่ายวิชาการก็จะลงไปนิเทศด้วยค่ะ การ Coaching ก็จะมีบ้าง” (P.7)

บางแห่งใช้วิธีการอบรมสัมมนาเป็นส่วนใหญ่ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “ส่วนใหญ่ก็จะเข้าประชุมอบรมสัมมนา ส่วนWork shop จะทำในกรณีแบบที่ต้องการอะไรที่มันเป็นชิ้นงานออกมา เช่น ต้องการหลักสูตรในบางช่วง” (P.1) และ “มีการอบรมภายในมาก เราก็จะใช้วิธีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านนี้มาให้ความรู้กับครูแล้วก็เด็กด้วย จะไปในแนวการปฏิบัติมากกว่า แต่ไปอบรมข้างนอกคือไปรับความรู้เอามา” (P.9)

บางแห่งใช้วิธีการให้คำปรึกษา ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “วิธีที่ผมใช้ประจำคือนั่งคุยกัน...ผมอาศัยหลักการเป็นพี่น้องกัน” (P.4)

บางแห่งใช้วิธีการ Coaching ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “ที่นี่จะใช้ในลักษณะของ coaching มาก เพราะว่าเราพัฒนาครูก็เน้นทางด้าน coaching แต่ coaching ของเรานี่จะเป็นในลักษณะของในหมวด ในกลุ่มนะ

ค่ะ” (P.2)

สำหรับบุคลากรครูใหม่บางแห่งใช้วิธีการCoaching แบบใกล้ชิดแต่ต้องให้เวลา ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “สำหรับคนใหม่ที่มาใหม่ สิ่งที่เราต้องทำให้เค้าก็คือ ต้องกำกับติดตามเค้าใกล้ชิดนิดหนึ่ง แต่ไม่ได้หมายความว่าใกล้ชิดเขามากจนเขาคิดว่าไปจับผิดเขา แต่พอผมเจอว่ามีปัญหาอะไร ผมก็จะเรียกเค้ามาคุย ผมก็จะเรียกเค้ามาแก้ คือกว่าจะเข้าได้ก็สองปีนะ ปีแรกเดินผ่านบ่อยๆ ปีต่อมาก็บอก อืม แวะเข้าไปดูนิดหนึ่ง แล้วปีต่อมา บอกเลยว่าจะเข้าไปนิเทศ ผมไปสังเกตการสอน ตอนสังเกตการณ์สอน ผมก็ได้รู้จักครูเขามากขึ้นด้วย” (P.10)

ปัจจัยที่ทำให้ Coaching ประสบความสำเร็จในบางแห่ง กล่าวคือต้องหาคนที่ไวใจกัน และหาต้นแบบที่ดีและการเปิดใจกันและกันโดยผู้นำต้องจงใจก่อน ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “ต้องคนที่เขาไวใจ คือเค้ากล้าคุยกันใจค่ะ ...เพราะฉะนั้นเค้าจะรู้ว่าในกลุ่มของเค้าเนี่ยะ มีใคร แต่เราต้องหาคณะคะ หากคนที่พอจะเป็นแม่แบบให้เค้าได้ คนที่เป็นที่ยอมรับ คนที่ได้รับการนับถือ อย่างนี้แล้วเราคิด คิดว่าคนนั้นน่าจะได้ เราก็คุยเป็นการส่วนตัว โนม่น้าวเค้าก่อน แล้วพอครูคนนั้นสามารถที่จะไปจูงใจครูคนโน้นได้ เค้าก็คล้อยตามกัน แต่จุดสำคัญคือต้องพูดคุยเปิดใจ คือทั้งหมดเนี่ยต้องเปิดใจซึ่งกันและกัน.” (P.2)

และพบว่าเกือบทุกแห่งเน้นการพัฒนา ด้านฝึกวินัยสำหรับครูใหม่ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “ถ้ารุ่นใหม่มันก็จะต้องเปลี่ยนและปรับ ถ้ารุ่นใหม่นะคะ ถ้ารุ่นเก่า เราก็คงคิดว่าทางด้านๆ วัฒนธรรมไม่มีปัญหา แต่ถ้ารุ่นใหม่ๆ ต้องเน้นทางด้านนั้น เพราะครูรุ่นใหม่ต่างจากครูรุ่นเก่าจะทางด้านวัฒนธรรมจะ



บอกว่าคำนิยาม 12 ประการ นั้นก็ต้องฝึกจากครูด้วย เพราะครูบางท่าน 12 ข้อครบไหม ถ้าครูรุ่นใหม่ บอกได้เลยไม่ครบหรือ ฉะนั้นเราต้องเน้นตรงครูด้วย ไปพร้อมกับนักเรียน” (P.2)

บางแห่งครูสนใจการพัฒนาตนเองด้วยตนเอง มีความเต็มใจที่จะเรียนรู้และพัฒนางานสอนโดยไม่ต้องให้ผู้บริหารสั่งการ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งกล่าวว่า “สิ่งหนึ่งก็คือ คำต้องการด้วย สิ่งแรกเลย ที่ผ่านมานะคะ บุคลากรสถานศึกษาโดยเฉพาะผู้ที่ต้องการที่จะไปอบรมเนี่ย คำก็ต้องไปทางสายที่เค้าถนัดที่เค้าสอนอยู่แล้ว เค้าจะขอไปเอง” (P.12)

ด้านการพัฒนาครูเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน ได้มีการส่งเสริมครูสอนภาษาอังกฤษให้ไปอบรมเพิ่มเติม และบางแห่งได้พยายามส่งเสริมการเรียนภาษาอังกฤษและการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษผสมผสานกับภาษาไทย เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยแต่ยังไม่เป็นระบบที่ชัดเจน และเต็มรูปแบบ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งกล่าวว่า “การพัฒนาครูด้านภาษาอังกฤษนั้น ครูเราเองจะเริ่มต้นจาก สอนวิชาทางด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ กับคอมพิวเตอร์ เป็นห้องเรียนในรูปแบบ EIS(English International Standard) คือ เรียนโดยใช้สื่อภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน ทั้งคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ กับคอมพิวเตอร์ เรียนรู้จากสื่อที่เป็นภาษาอังกฤษ เราก็จะมองว่ารูปแบบการสอนแบบนี้ น่าจะเหมาะที่สุดกับโรงเรียนทั่วๆ ไปที่แข่งขันสูงนะ เราจะเริ่มต้นจาก EIS ตอนนี้ สื่อ โครงการต่างๆ ก็ยังไม่ได้ออน EIS เต็มตัว แต่ได้พยายามเอาสื่อมาให้ผ่านหูผ่านตา สัก 10 นาที หรือ 15 นาที ของชั้นเรียน ก่อนที่จะเข้าเนื้อหาจริงๆ ของเด็กภาคภาษาไทย”(P.9)

1.2 ด้านผู้บริหาร (Administrator development) เป็นการพัฒนาในการสร้างวิสัย

ทัศน์และวิสัยทัศน์ร่วมของโรงเรียนโดยผู้บริหารในการเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้นแบบที่ดีเพื่อการพัฒนาผู้อื่น มีความมุ่งมั่นฝึกฝนให้บุคลากรรวมถึงนักเรียนให้มีการพัฒนาตนเอง เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญต่อการสร้างวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “ถึงแม้เราจะเป็นโรงเรียนเล็กนะ แต่นโยบายของเราที่นี้จะบอกเลยว่าเราจะต้องมีการจัดสรรงบประมาณนะคะ ในส่วนหนึ่งนะ ที่ต้องพัฒนาครูก่อน ก่อนที่เราจะต้องลงถึงตัวเด็กนะ” (P.12)

บางแห่งผู้บริหารมีวิสัยทัศน์พัฒนาตนเองโดยจะประพฤติตนเป็นต้นแบบที่ดี ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “ผมเห็นขยะที่โรงเรียนแห่งหนึ่งเยอะผมจะก้มลงเก็บขยะไปทิ้งถึงถ้าเห็น ครูคนหนึ่งมาถามผม ผอ.คะ ผอ.ไปเก็บขยะทำไม เป็นผอ.ทำไมต้องเก็บขยะ...ผมบอกว่าถ้าผมก้มเก็บขยะสัก 1,000 ครั้ง แล้วผมได้เด็กที่ปฏิบัติตามผมมาคนหนึ่ง เขาไม่ทิ้งขยะ หรือเอาขยะใส่ถึง ผมว่าผมกำไรแล้วนะ และถ้าผมก้ม 10,000 ครั้งผมได้ 10 คนน่าจะเป็นต้นแบบที่ดีให้เด็กและครูได้” (P.10)

นอกจากนี้พบว่าผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม สิ่งแวดล้อม เหมาะสมตามบริบทโรงเรียน รู้ปัญหาจริง สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์และนำมาสู่การปฏิบัติได้ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “มันเหมือนกับถ้าเราจะต้องให้สังคมเป็นอย่างไร เราก็ต้องทำให้มันเป็นอย่างนั้นใช้ไหมครับ ต้องให้เค้าแข่งขันกัน ต้องส่งไปประกวดแข่งขันภายนอกโรงเรียนเขาจะได้ตื่นตัว กระตือรือร้น



และพัฒนาตนเอง” (P.10) สอดคล้องกับ ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “เด็กที่นี้ประกอบด้วยสองส่วน ถ้าเด็กเมืองเลยคือจะได้เด็กเก่ง เด็กตั้งใจ ผู้ปกครองที่ตั้งใจ จะได้เด็กที่ดีๆ ไป เด็กของเราที่นี้เป็นเด็กที่ขาดโอกาส คือไม่มีโอกาสที่พ่อแม่จะส่งไปเรียนที่ดีๆ ไปอยู่ กับเด็กที่ไม่สามารถเข้าไปก็จะอยู่กับเรา เราจะเอาเนื้อหาการเรียนการสอนอัดแน่นขนาดไหนก็เป็นไปได้ยาก สิ่งที่ผมทำอยู่ขณะนี้ บริบทแบบนี้คือ พยายามฝึกให้เด็กเป็นคนดี มีวินัย มีความรับผิดชอบ มีความอดทน เพื่อให้สู้กับชาวต่างชาติได้ ทำใจให้ได้ ถ้าไม่ฝึกความอดทน อนาคตก็ลำบาก ทำงานไม่เป็น” (P.4)

ผู้บริหารต้องวางตนให้เป็นที่ยอมรับ เพื่อให้กระบวนการทำงานราบรื่น หากไม่มีผู้บริหารจะทำให้การทำงานติดขัด ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “แต่ขณะนี้เราไม่มีผู้บริหาร กระบวนการมันจึงเดินไปไม่ได้ กระบวนการเดินไปไม่ได้เพราะอะไร ก็เพราะคนที่คุมกระบวนการ มีการร้องเรียนกันเรื่อง แบบไม่เอาคนนั้น ไม่เอาคนนี้ ทำไม่มันเดินไปไม่ได้ ก็ตรงความไม่สมบูรณ์ของผู้บริหารที่ไม่สามารถทำให้เป็นที่ยอมรับได้” (P.1)

ผู้บริหารต้องรู้จักจริงและมีนโยบายชัดเจน ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “ตรงนี้สำคัญเลยคือ ผู้บริหารถ้ารู้จักจริงพูดชัดเจน แล้วก็ครวญแหละน่าจะง่าย เราก็พูดอะไรไปก็ชัดเจน เมื่อทำสิ่งที่ถูกต้อง ชัดเจน เป็นระบบจะบริหารง่าย” (P.3)

2. มิติด้านองค์การ (Organization Domain) เป็นการจัดระบบองค์การให้มีความพร้อมเพื่อสนับสนุนให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ ในมิตินี้ประกอบด้วย 4 ปัจจัย

2.1 การพัฒนานโยบาย (Policy Development) เป็น รูปแบบการคิดที่ถ่ายทอด

มาเป็นการกำหนดนโยบายจากหน่วยงานสูงสุดของโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ตอบสนองต่อความก้าวหน้าของประเทศและเอื้อต่อการนำมาปฏิบัติได้ของโรงเรียนทุกขนาด โดยมีความต่อเนื่องทันสมัย มีระบบติดตามประเมินผลที่รวดเร็วและยุติธรรม

จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นตรงกันว่า การเปลี่ยนแปลงนโยบายและการเมืองบ่อยครั้งมีผลให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “เพราะว่าภาระงานมันเยอะอยู่แล้วในโรงเรียนนี้ คือว่าเค้าไม่ได้ปล่อยให้เราทำตามภาระงาน ก็จะมีงานพิเศษเข้ามาเรื่อยๆ มีอะไรใหม่ๆ เช่นการเปลี่ยนแปลงของนโยบาย... มันทำให้โรงเรียน งงว่า ตกลงนโยบายนี้จะยืนยาวไหม จะทำนานอีกเท่าไร” (P.1)

บางแห่งให้ความเห็นว่านโยบายการศึกษาไทยมาผิดทางเนื่องจากมุ่งเน้นไปที่ครูผู้สอนมากกว่านักเรียน ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “วันนี้ผมว่าการศึกษาไทยเราผิดทาง เรามุ่งไปที่ครูเราพยายามให้ครูทำอย่างไร ใช้เทคโนโลยีอย่างไร ทำอย่างไรเด็กถึงจะเรียน แต่ลืมคิดถึงคนที่รับ ลืมคิดถึงเด็ก เด็กเค้าไม่ได้รับ วันนี้เอาใจเด็กมากไป เด็กตกก็ไม่ได้ เด็กติดยาเสพติดก็ต้องเอาไว้ เอามาแก้ปัญหารู้ไหมว่าเด็กติดยาเสพติด 1 คน ใช้ครูกี่คนไปกับปัญหาเรามาแต่แก้ปัญหาคณะหนึ่งคน คนอีกห้าสิบคนไม่ได้ดูแลเลย เราเอาครูหนึ่งคนวิ่งไปตามเด็กติดยาเสพติด ไอ้คนที่อยู่ทางนี้ห้าสิบคนไม่ได้รับการสอน ผมว่าเราทำผิดทางแล้วแหละ ถูกไหมครับ” (P.10)

บางแห่งพบว่า นโยบายด้านการจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนตามจำนวนนักเรียนและตัวชี้วัดบางตัวที่ไม่เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดกลางและเล็ก และเห็นว่าควรปรับเปลี่ยน ทบทวนนโยบายใหม่ให้ตรงกับปัญหาและความต้องการ



ของโรงเรียนทุกแห่งอย่างแท้จริง ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “ผมดูแลโรงเรียนขนาดกลางซึ่งต้องใช้ตัวชี้วัดตัวเดียวกับทางโรงเรียนขนาดใหญ่ แต่ผมมีครูและบุคลากรน้อยกว่า ดังนั้นทำอะไรก็ไม่สามารถทำผลงานได้เท่ากับโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดมอบหมายให้ครูทุกคนมีงานกันคนละสองสามหน้าที่แล้วก็ตามขณะเดียวกันงบประมาณที่ให้มาก็ตามจำนวนนักเรียนซึ่งมีน้อยกว่า แต่มีตึกเท่ากัน ค่าไฟในตึกก็ต้องจ่ายเท่ากับโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนมากกว่า จึงเป็นปัญหามาก อยากให้ทบพวนนโยบายใหม่ให้ตรงกับปัญหาและความต้องการของโรงเรียนทุกแห่งอย่างแท้จริง” (P.8)

2.2 นโยบายด้านการเตรียมพร้อมเข้าสู่อาเซียน (Prepare for ASEAN in ERA Policy) เป็นการพัฒนานโยบายด้านการเตรียมตัวเข้าสู่อาเซียนของโรงเรียน การเตรียมความรู้ ความเข้าใจและความพร้อมของบุคลากร นักเรียน ชุมชนและเครือข่ายต่างๆ เกี่ยวกับอาเซียน พบว่าโรงเรียนทุกแห่งมีนโยบายและการดำเนินการทุกแห่งตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ มีการจัดบูธประเทศอาเซียน แสดงธงชาติสัญลักษณ์ของประเทศในอาเซียนเป็นพื้นฐาน ปรับหลักสูตรการเรียนการสอนให้ครอบคลุม

บางแห่งเน้นการสอนด้านวัฒนธรรมไทยไปพร้อมๆ กับการเตรียมตัวสู่อาเซียน ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “ตอนนี้เรื่องของวัฒนธรรมอีกอย่างหนึ่ง สิ่งที่จะไปควบคู่กันความเป็นสังคมและวัฒนธรรมต่างๆ ตอนนี้ทุกโรงเรียนไม่ใช่เฉพาะที่นี่ รัฐบาลของรัฐบาลที่ต้องการให้เด็กนักเรียน เรียนรู้หน้าที่พลเมืองของความเป็นไทยเราบวกไปกับความเป็นอาเซียน เรียนรู้วัฒนธรรมอาเซียน โรงเรียนเราก็ใช้ครูสังคมเป็นที่ปรึกษา เป็นในเชิงวิชาเกี่ยวกับทางด้านวัฒนธรรม ความเป็นสังคมอาเซียน ก็มีการเรียน

อาเซียนทุกชั้นปี เพื่อให้เด็กได้รู้จักความสำคัญของอาเซียน” (P.9)

บางแห่งมีการปรับหลักสูตรการเรียนการสอน ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “เราเป็นหนึ่งในประเทศอาเซียนโป๊ก็คือจับเฉพาะ เพราะเค้ามองว่าคนในอาเซียนต่อไปจะต้องเป็นพลเมืองของอาเซียน เหมือนย้ายกันไปมาเนี่ย ต้องเรียนรู้อะไรบ้าง ตอนนี่เราเริ่มสอดแทรกเนื้อหาสาระที่สำคัญ ภายในกลุ่มสาระแล้วนะครบทุกกลุ่มเลย การงานอาชีพ ก็จะไปมองถึงอาชีพ อาชีพเก่ง อาชีพหลัก ซึ่งสามารถจะใช้ไอคอนโยกย้ายกันได้” (P.3)

บางแห่งให้ความสำคัญไม่เฉพาะเรื่องภาษาอังกฤษยังรวมถึงภาษาเอเชียคือภาษาจีนและญี่ปุ่นด้วย ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “เรามองแล้วว่าตอนนี้ใกล้เต็มที่แล้วที่จะเปิดโลกของอาเซียน เพราะฉะนั้น เรื่องภาษาลำคัญ ตอนนี้โรงเรียนปรับวิธีการ ปรับกลยุทธ์ใหม่จากเดิมที่ชาวบ้านพูดว่ามาเรียนที่นี้แล้วเรื่องภาษาเด็กไม่ได้ เคยมีผู้ปกครองพูด เราก็ปรับใหม่ เราหาครูที่เป็นเจ้าของภาษาโดยตรงมาสอน ก็จะไปปรับเปลี่ยนกันมาทุกปี ปีหน้าก็จะเปลี่ยนเป็นห้องเรียนทดลอง ไม่ได้กับเป็นห้องเรียนพิเศษ จะทดลองซิว่าในเรื่องของภาษา เพราะเราเอาครูไทยที่สอนภาษาต่างประเทศ ไปสอนภาษาญี่ปุ่น จะลองดูเป็นห้องทดลองสักห้องหนึ่งว่าไปไหวไม่ไหว ถ้าไปได้ดี ผู้ปกครองยอมรับ หรือให้ความเชื่อมั่น เราก็จะเปิดห้องเรียนพิเศษต่างๆ ตอนนี้อยู่ในช่วงของการทดลอง” (P.9)

2.3 ด้านการทำงานเป็นทีม (Team Spirit Development) เป็นความร่วมมือร่วมใจร่วมคิด ในการทำงานเป็นทีม เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายโรงเรียนเป็นหลัก ให้ความสำคัญในความคิดเห็นของทีมที่เกี่ยวข้อง ในการตัดสินใจ การประชุมและทำงานร่วมกัน และ การชื่นชมยินดีใน

ผลงานร่วมกัน

จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนมีระบบการทำงานเป็นทีมและเป็นระบบบังคับบัญชาชัดเจนตามเกณฑ์และผังการบริหารโรงเรียนของกระทรวงศึกษาธิการ และใช้วิธีการประชุมเป็นวิธีการพื้นฐานในการระดมสมองขอความเห็นในการทำงาน ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “คราวประชุมวงที่แล้วก็นั่งคุยกันว่าทำยังไงที่ทีมงานเราถึงจะไปได้ ก็เนื่องจากการรายงานทางธุรกิจ ความโปร่งใสของการบริหารกิจกรรมสาระ ก็จะอธิบายบอกว่า งานทั้ง 4 งานก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน คุณจะต้องรู้ รู้แล้วก็ต้องวางแผน รู้จักคิด มีปัญหาอะไรบอกอะไรที่ผมช่วยได้ แก้ได้ จะแก้ให้ จะช่วยติดตามดูให้” (P.4) สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “ครับทำงานเป็นทีม อย่างที่ชมรมที่เพิ่งเปิดเมื่อปีที่แล้ว แล้วประสบความสำเร็จ ที่เพิ่งเปิดใหม่ที่มีทีมงานมาเกี่ยวข้องหลายส่วน คือชมรมถนนปลอดภัยในสถานศึกษา ชมรมนี้เพิ่งก่อตั้งมาได้เมื่อต้นปีที่แล้ว แล้วก็ได้รับการสนับสนุนจากบริษัทกลางคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ แล้วก็สำนัก คปท.ที่จังหวัด ก็ช่วยกันทำ เด็กก็เรียนรู้กิจกรรมสนุก แล้วก็ส่งผลงานวิชาการ เอาครูที่ปรึกษา ครูที่มีความเชี่ยวชาญทางนี้เยาะ ไปนำเสนอผลงานวิชาการระดับประเทศโรงเรียนก็ส่งไปก็ภูมิใจ ได้อันดับ 4 ของประเทศมา จาก 97 คือใช้แนวความคิด ให้ครูเป็นที่ปรึกษาแค่นั้น แค่นี้ต้องคิดกิจกรรม คิดอะไรขึ้นมาเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม” (P.9)

2.4 กระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ (Systemic Process of Work) เป็นกระบวนการทำงานที่ให้เกิดผลอย่างมีเหตุมีผล ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ มีการนำข้อมูลจริง มาวิเคราะห์ปัญหา หาทางแก้ปัญหา ลงมือดำเนินการ สรุปประเมินผลและปรับปรุงให้ดีขึ้นเรื่อยๆ โดยนำ

ข้อมูลสะท้อนกลับมาป้อนเข้ากระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบเป็นวงจรจนกว่าจะแก้ปัญหาสำเร็จ

จากการศึกษาพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ได้ใช้ระบบการทำงานอย่างเป็นระบบตามหลักการของการประกันคุณภาพการศึกษา ที่กำหนดให้ใช้แบบฟอร์มในการรายงานข้อมูลการดำเนินงานทางการศึกษา ตามแผนการดำเนินงานทั้งแผนระยะสั้น ระยะยาว และแผนประจำปีซึ่งจะมีข้อมูลครบทั้งป้อนเข้า กระบวนการและผลลัพธ์

แต่มีบางแห่งที่ให้ความสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพการดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยมีกระบวนการนำข้อมูลสะท้อนกลับ มาป้อนเข้าเพื่อแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบอีกครั้งเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “เรามีการให้เด็กแสดงความคิดเห็นนะคะ โดยให้เด็กเค้าเขียนมา ก็ค่อนข้างที่จะดีเนื่องจาก ด้านที่มีปัญหาเค้ายังเขียนมาให้เราเห็น สะท้อนออกมาว่าเรายังดีไม่ถึงที่เค้าต้องการ ดังนั้นเราจะส่งครูไปอบรมเมื่อกลับมาก็ยังคงต้องไปดูแลลูกศิษย์ต่อเพื่อแก้ปัญหาที่เค้าสะท้อนมาจนกว่าจะดีขึ้น” (P.2)

บางแห่งพบปัญหาการขาดการส่งต่อข้อมูลหรือการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบจากครูที่เกษียณอายุ จึงคิดสร้างระบบการถ่ายโอนความรู้จากรุ่นสู่รุ่น เพื่อให้ความรู้ไม่สูญหายไปกับคน และมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “เราก็จะมีให้สืบทอดต่อกัน คือวางแผนก่อน อย่างเช่นโรงเรียนเราในปี 60-61 นี้แกก็จะไม่มีแล้ว เพราะฉะนั้นตอนนี้อยู่ช่วงกำลังถ่ายโอน ถ่ายความรู้จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง...อย่างนี้เยาะ พี่ที่เค้าเกษียณไปคือเค้าทำนิเทศอยู่ แล้วก็ให้น้องเค้ามารับช่วง เค้าจะถ่ายทอดความรู้จากรุ่นพี่สู่เค้า แล้วเค้าก็รับงานต่อ อย่างนี้คะ คือตอนนี้กำลังอยู่ในช่วงของการ



ถ่ายโอน...เพราะว่าเราต้องวางระบบ เพราะว่ารุ่นน้องก็ต้องเข้ามาถ่ายกันไปเรื่อย ๆ แต่ที่นี้จะคืออย่างหนึ่ง ที่ทำให้เห็นว่าเป็นสิ่งที่เค้าจะต้องมาถ่ายทอดจากครูรุ่นเก่าที่เคยสอนเค้ามา เค้าจะต้องปลูกฝังความรักโรงเรียนให้รุ่นใหม่อต่อไป ที่นี้คือ จุดแข็งจะเยอะตรงนี้ เพราะฉะนั้นผลพวงจากระบบนี้ จะเห็นได้ว่าสมาคมศิษย์เก่า หรืออะไรพวกนี้ จะมีความเข้มแข็งสำหรับโรงเรียนเราเขาก็จะสนับสนุนต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ ” (P.2)

บางแห่งได้นำระบบการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน มาค้นหาข้อมูลก่อนวางแผนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “ในเรื่องของการเรียนรู้ของโรงเรียน สิ่งที่เราเรียนทำอย่างแรกเลยก็คือให้ครูเค้าวิเคราะห์ตัวเองก่อนว่าจุดเด่น หรือจุดแข็งของตัวเองคืออะไร แล้วเราก็คุยกัน ผมกับผู้อำนวยการ เราก็คุยกันว่าครูคนนี้มีจุดแข็ง ซึ่งเป็นข้อดี เรายกเอาจุดแข็งของครูคนนี้ไปใช้ในการพัฒนาครูคนนี้อย่างเช่น ในกลุ่มสาระด้วยกันเอง เช่นภาษาอังกฤษฯ ครูภาษาอังกฤษไม่ได้เก่งด้วยกันทุกคน เรายกเอาครูภาษาอังกฤษที่เป็นแกนนำ คนนี้เก่งเรื่องทักษะการฟังกับการพูด เค้ามีเทคนิคอย่างไร เค้าทำยังไง แล้วเค้าสอนยังไงเด็กเค้ารู้เรื่องเค้าชอบ เอาอันนั้นไปใช้ ถ่ายทอดกันเองในกลุ่มก่อน หรือมีครูเยอรมันมาเนี่ย เค้าทักษะเรื่องการฟังการพูดเค้าดี แต่ทักษะเรื่องของการอ่าน การเขียนเค้าไม่ดี เรายกมีครูไทยของเราเนี่ยช่วยกันสอน เออ ครูเยอรมันมาสอนทักษะการอ่าน การเขียน เด็กเราเนี่ยยังไปไม่ค่อยได้ เรายกเอาครูไทยเรา ซึ่งเป็นครูพี่เลี้ยงไปประกบ เพื่อเด็กต้องเรียนรู้ได้ทั้งพูดทั้งเขียน ชัดเจน” (P.9)

2.5 ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน (Community Participation Development) เป็นการพัฒนาก่อสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีเพื่อนำชุมชนที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน มามีส่วนร่วมใน

การบริหารและพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

จากการศึกษาพบว่าโรงเรียนเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของชุมชนและยอมรับว่าเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้พัฒนาองค์การ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “ถ้าเราไม่เป็นที่ยอมรับสังคมของผู้ปกครองของเด็ก เด็กไม่ค่อยมาเรียนเราจะลำบาก ต้องรักษาไว้ ต้องพัฒนาตัวเอง แล้วผมก็จะไม่ยอมนะ ถ้าคะแนนไม่ขึ้น หรือคะแนนมีปัญหาตกลง ต้องนั่งคุยกันว่าทำไมสาระนี้ เป็นอย่างนี้” (P.4) สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “ทุกเครือข่ายที่เข้ามาที่นี้เนี่ยคะ เอะจะเข้ามาช่วยดูแลโรงเรียนในเรื่องของ ๆ ทั้งนักเรียน แล้วก็ปัจจัยเสริมอื่น ๆ ซึ่งให้ผลดีกับโรงเรียนเข้มแข็งนะคะเช่น สมาคมศิษย์เก่า กับเครือข่ายผู้ปกครอง เป็นต้น” (P.1)

บางแห่งบริหารโดยคำนึงถึงทุนสังคมในชุมชนมามีส่วนร่วมโดยใช้วิถีตั้งศิษย์เก่ามาเป็นอาจารย์เพื่อให้รู้สึกถึงถิ่นฐานบ้านเกิดและคงอยู่นานไม่ย้ายไปที่อื่น ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “ตรงนี้นานแล้ว คือจะพยายามดึงมาถ้าได้ศิษย์เก่าเยอะเนี่ย อย่างน้อยเค้าก็ต้องมองว่า โรงเรียนของเค้าบ้าง บ้านของเค้า...เราเลือกเลยแหละ เนี่ยสมมติว่าถ้าเราดูว่า คนนี้เคยอยู่ที่นี้ไหม แล้วเราก็กูครูของเขาช่วยดูด้วยเพราะแต่ละท่านจะรู้แล้วว่าเด็กคนนี้เป็นยังไงใช้ไหมคะ เค้าจะรู้ว่าสามารถที่จะเข้ามาได้ไหม ถ้าเห็นดีด้วย เค้าก็เสนอทางบริหาร แล้วก็บริหารก็เข้าทางกรรมการสถานศึกษา เพราะว่าตรงนั้นจะมีบทบาทในการรับย้าย เรายกเสนอเข้าไปว่าเราต้องการรับคนนี้ตามรายชื่อที่เราได้มาอย่างนี้นะคะ หรืออีกช่องทางหนึ่ง จากเพื่อน ๆ ของเค้า แนะนำมาพอเรารู้ว่าเด็กคนนี้อย่างไร เค้าก็ชวน ให้ย้ายมาลงที่นี้...คือพี่น้อง ระบบพี่และน้อง คือเราเอาจุดตรงนี้วัฒนธรรมองค์กรตรงนี้ที่เรามีอยู่แล้วดึงคืนเนี่ย ที่



ถือว่าก็เป็นทุน เป็นทุนเดิมของที่นี่แล้ว แล้วก็ตรงนี้เราก้พยายามปลูกฝังลักษณะอย่างนี้ต่อไป” (P.2)

บางแห่งสร้างปฏิสัมพันธ์กับชุมชนดี และชุมชนมีความพร้อมจึงสนับสนุนงบประมาณโรงเรียน เพื่อบริหารจัดการได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “จุดแข็งของโรงเรียนตรงนี้ โรงเรียนอยู่ใกล้ชุมชน ชุมชนข้างนอก ให้ความร่วมมือในทุกๆ เป็นชุมชนที่สนับสนุนเรื่องงบประมาณ การเงิน วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ จึงมีรายได้จ้างครูมาสอนภาษาอังกฤษได้ เรามีเรียนทุกเย็น ตามความสมัครใจของครูเพื่อพัฒนาครูให้เก่งภาษาอังกฤษ” (P.9)

บางแห่งได้นำชุมชนมามีส่วนร่วมในการเรียนการสอน เช่นนิมนต์พระมาอบรมด้านศาสนา สาธารณสุขมาอบรมเรื่องโรค เพื่อให้ได้เรียนรู้จากผู้รู้โดยตรงและปลูกจิตสำนึกรักชุมชน ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “ชุมชนให้ความร่วมมือดี สนับสนุนวิทยากรต่างๆ มีการอบรมโดยนิมนต์พระที่วัดนี้แหละค่ะ มาอบรมกลุ่มেলা ทางด้านจิตสำนึก องค์การภายนอกก็มีนะค่ะ อย่างเช่น อบต. อะไรอย่างเนี้ยะ พอดีนายกอบต.ท่านก็เป็นประธานกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนนะค่ะ แล้วก็องค์กรต่างๆ ของหน่วยงานของรัฐ เช่น สาธารณสุขอำเภอ สถานีตำรวจเค้าก็จะส่งวิทยากรมาช่วยอบรมนักเรียน” (P.12)

3. ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System Domain) เป็นการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ กำหนดประเภทข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ งานวิจัย เนื้อหาสาระการเรียนการสอน และการประเมินผลที่ตรงกับบุคคลที่ควรเรียนรู้ อย่างเหมาะสม

พบว่า ทุกแห่งมีระบบเทคโนโลยีพื้นฐาน

ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบinternet wifi แต่อย่างน้อยแตกต่างกันตามขนาดโรงเรียน ส่วนใหญ่ยังขาดการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้เต็มที่ และยังมีระบบการประเมินผลของการใช้งานมีเพียงบางแห่งที่มีการใช้งานเต็มที่เนื่องจากมีครูจบมาทางด้านคอมพิวเตอร์ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “มีเทคโนโลยีเหมาะสมเต็มที่เลยคะ เพราะว่ามีห้อง เค้เรียกอะไรน้าห้อง Smart class room” (P.1) เช่นเดียวกับผู้ให้สัมภาษณ์อีกท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “ก็อย่างเช่นว่า เราพยายาม เราทำในโรงเรียน เราให้บริการทางอินเทอร์เน็ตทั้งหมดเลยนะค่ะ ไม่ว่าจะนั่งอยู่ที่ไหน Wi-Fi ใช้ได้หมด ทั้งเด็กทั้งครู เด็กก็จะมีรหัสของเค้า ครูก็มีของครู เพราะฉะนั้นให้สืบค้นได้โดยตลอด” (P.2)

พบว่าส่วนใหญ่ยังไม่มีระบบการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “ไม่ได้มี เราไม่ได้มีโครงการของ KM (Knowledge Management) มาโดยเฉพาะ แต่ว่าถามว่ามีมาแล้วเค้าเก็บไว้ไหม หรือจัด คือมันมีมาว่า ถ้าแผนปฏิบัติการใด คือ โครงการนั่นเอง โครงการใดที่ทำเสร็จเรียบร้อยแล้ว เค้าก็จะมีรายงานทำเป็นเล่มไว้ ซึ่งๆ เราใช้ประโยชน์จากสิ่งเหล่านี้บ่อยมาก นะค่ะ” (P.1) สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “ไม่มีกรณีพิเศษ เพื่อสร้างระบบของการจัดการความรู้โดยเฉพาะ...ก็อย่างที่บอก ไม่ชัดเจน ไม่ชัดเจนสักเท่าไร ทำในงานแต่อาจจะไปสนองตอบการจัดการความรู้ใหม่ ก็ไม่ทราบ” (P.7) สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “ตรงนี้เรายังไม่ได้มีคะ...เอามาเก็บข้อมูลไว้เนี้ย ว่าทำไมครูเค้าถึงสอนดีจังเลย เค้ามีเทคนิควิธีการอะไรเราก็ไปดึงเอาความรู้ที่เป็น Tacit knowledge ของเค้าเอามา แล้วก็มาทำเป็น



Explicit knowledge เพื่อจะรวบรวม ใครชอบใคร คนนี้ยะ” (P.2)

บางแห่งให้ความสำคัญและเห็นด้วยในการถ่ายโอนความรู้ของบุคลากรภายหลังการส่งไปอบรมภายนอกแต่ไม่มีการใช้เทคโนโลยีในการช่วยถ่ายโอนความรู้ยังคงใช้วิธีการแบบเขียนบันทึกเป็นเอกสาร ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “ที่นี่ เมื่อพูดถึงตรงนี้ Learning organization คือองค์การการเรียนรู้นะ เราตระหนักมากเลย คือ หนึ่งเมื่อหน่วยงานภายนอก คำว่าหน่วยงานภายนอก เป็นนอกภาคการศึกษาจัดอบรมส่วนใหญ่ถ้าไม่ติดอะไรมาส่งครูไปอบรมเมื่ออบรมเสร็จกลับมาเราต้องให้ครูเขียน นอกเหนือจากรายงานปกติ ให้เขียนรายงานหนึ่งแผ่น หัวข้ออบรมเรื่องอะไร ใครเป็นประธาน เอกสารที่คุณได้รับมีอะไร เนื้อหาสำคัญคืออะไร นำมาใช้กับโรงเรียนได้อย่างไรบ้าง ข้อเสนอแนะจากการอบรมครั้งนั้น หน้าเดียวพอ มาส่งรองวิชาการไว้เสร็จแล้วเราก็รวบรวม ประชุมครูเดือนหนึ่งเราก็เอาสิ่งเหล่านี้ไปให้ในที่ประชุม มันเหมือนกับว่าไปอบรมคนหนึ่งก็จะรู้กันทั้งโรงเรียน ในองค์กรเราต้องเรียนรู้พร้อมๆ กัน”(P.3) เช่นเดียวกับ ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “ถ้าเป็นระบบขึ้นเว็บไซต์เลยยังไม่มี เนื่องจากเราเข้าใจในความรู้สึกครูว่า บางทีถ้าเราขึ้นในระบบสารสนเทศ มันมีการ Copy มีการคัดลอกเกิดขึ้น แม้ว่าเราไม่ได้ขึ้นเว็บ แต่การเผยแพร่ของเราคือเผยแพร่ในองค์กร ถ้าเกิดเค้าจะมาดู หรือเค้าจะมาหา ให้เค้ามาดู มาเรียนรู้ ไม่ใช่ Copy” (P.9)

ปัญหาและอุปสรรคที่พบ

1. การใช้เทคโนโลยีช่วยในการจัดการความรู้ยังเป็นระบบ

จากการศึกษาพบว่ายังขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการความรู้ยังเป็น

ระบบ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “ที่นี้ในขั้นแรกของการนิเทศคะ ก่อนที่ผู้บริหารจะลงไป เค้าจะให้หัวหน้าหมวด หัวหน้ากลุ่มสาระ เป็นคนไปลง แต่ว่าในหลักความเป็นจริงเวลาเค้านิเทศ เค้าก็แค่ไปนั่งดูแค่ชั่วโมงหนึ่ง หลังจากนั้นจะมา Comment กัน แต่ว่าไอ้การที่ว่าจะถ่ายทอดเป็นเรื่องเป็นราวเป็นกิจจะลักษณะไม่ค่อยมี อย่างเก่งก็บอกว่าหนูต้องไปเติมตรงนี้นะมา” (P.11)

2. งบประมาณ สิ้นบสนุน

จากการศึกษา พบว่า อุปสรรคในการพัฒนาการทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน คืองบประมาณ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “อุปสรรคถ้าถามคือ เรื่องเงิน เงินนี่คือ ปีหนึ่งเราได้ล้านหนึ่งล้านกระทั้งค่าไฟเราก็กะเลยแล้ว สมมติว่าเราจะจัดอะไรขึ้นมาเนี่ย จะจัดชุดเทคโนโลยีของสาระนี้ขึ้นมา แล้วทุ่มไปของสาระนี้หมดเลย จะเปลี่ยนเครื่องคอมพิวเตอร์ชุดใหม่มา ใ้อหลายตั้ง เงินเราถูกใช้บางที่เราทุ่มมากเกินไป ทำให้องค์กร เรายังต้องจ้างครูเข้ามาชดเชยอีกส่วนหนึ่ง ครูก็อีกหลายตั้งก็คงไม่พอ” (P.4)

3. ปัญหาความแตกต่างระหว่างวัยของครู

จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่พบปัญหาเรื่องการบริหารความแตกต่างของวัยของบุคลากรครูในโรงเรียนทำให้บริหารการทำงานเป็นทีมหรือการเรียนรู้ระหว่างกันเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นอุปสรรค ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “ถ้าพัฒนาคนก็โรงเรียนมีความแตกต่างของวัยของครูเป็นปัญหาตัวหลักสำคัญเลยคือ วัย” (P.7) สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์อีกท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “ปัญหาเรื่องการบริหาร ครูเก่า ครูใหม่ มันมีอยู่สองอย่างนะครับ คือ ครูเก่าของเราบางส่วนก็โอเคยังทำงานได้เต็มที่ แต่บางส่วนของเรารอวันเกษียณ ครูใหม่



บางคนมากก็ไฟแรง เรียนรู้ทำงาน ทำแผนการเรียน การสอน อะไรอย่างดี ประเมินผลสัมฤทธิ์ของเด็ก อย่างดี ทุกอย่างเป็นไปตามลำดับที่ดี แต่บางคนมาก ก็ไปกลืนกับวัฒนธรรมของครูเก่าบางอย่าง อะไร อย่างนี้ ที่น้องค์กรถ้าถามว่าเดินไปได้ตอนนี้อย่างไร ถ้าถามว่าเต็มร้อยให้เท่าไร ในเรื่องของการพัฒนาองค์กร ระหว่างครูเก่า ครูใหม่ เนี่ย ผมว่า 60-70% โดย วิถีไหน ทฤษฎีไหนนั้น ด้วยความหลากหลาย แต่ ถ้าในส่วนของงานวิชาการที่ผมดูแลเนี่ยะ จะใช้วิธีการเพื่อนช่วยเพื่อน คือช่วยกัน ผมดำรงตำแหน่ง ในสายบริหาร ผมก็ไม่เคยสั่งงานสมาชิกในกลุ่ม อันไหนทำได้ก็อยากจะช่วยแล้วก็อยากเรียนรู้ในแง่ของการทำงานเป็นทีม แต่ถามว่าถ้าเกิดในเรื่องของโรงเรียนมีความขัดแย้ง มีปัญหาในตัวเองไหม คือ มันเป็นปกติ บางโรงเรียน หรือ โรงเรียนนี้ กลุ่มคนเต็มที ที่จะรักใคร่สามัคคีกันมีเพียงแค่ 6-7 คน เท่านั้น ที่เหลือคือจะเริ่มแตกเป็นกลุ่ม แต่เวลามีงานก็จะมาร่วมกัน ประเมิน อะไรทุกอย่างถ้าเป็นภาพรวม ก็จะมาช่วยกัน มันก็สำเร็จไปด้วยดี แต่ถ้าเกิดเรื่องของการความสัมพันธ์ส่วนตัวก็จะแบ่งเป็นกลุ่ม ส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มงานมากกว่า”(P.9)

4. นโยบายผู้บริหารและตัวบุคคล

บางแห่งพบว่าผู้บริหารยังไม่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “อยู่ที่วิสัยทัศน์ท่านผู้บริหาร..อย่างเช่นปีนี้เรายังไม่มีการไปพัฒนาครู คือพาครูไปศึกษาดูงาน อะไรอย่างนี้ก็ไม่...“ปัญหาอุปสรรค หลัก ๆ สำคัญเลย ที่ สำคัญ ก็คือ นโยบายด้านการบริหารของผู้บริหาร นะคะ คิดว่ามีส่วนสำคัญ ถ้าสมมุติว่าผู้บริหาร ไม่มีนโยบายที่จะให้ครูพัฒนาตัวเอง ให้องค์กร ของตัวเองเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หนูว่าตรงนี้ โอกาสที่มันจะพัฒนาไป มันก็น้อย ส่วนที่สองก็จะเป็นในเรื่องของตัวบุคคลเองว่าจะให้ความร่วมมือ” (P.11)

5. ขาดงบประมาณจ้างครูภาษาอังกฤษ และขาดครูเก่งภาษาอังกฤษ

จากการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่ยังไม่มี ความพร้อมในการเข้าสู่อาเซียนในด้านการสอน ภาษาอังกฤษเนื่องจากขาดงบประมาณในการจ้าง ครูสอนภาษาอังกฤษ และขาดครูเก่งภาษาอังกฤษ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “ถามว่าอาเซียนกับโรงเรียนเราผมคิดว่า โรงเรียน ชนบทกับบุคลากรที่เราได้เนี่ย มันไม่พอ ไม่สามารถ เอาครูต่างชาติมาสอนได้เพียงพอ ถามองค์กร การบริหารส่วนตำบล (อบต)แล้ว บอกไม่มีที่จะมาลง แต่เราจะใช้เงินอุดหนุนเราไปจ้าง ค่าแรงค่าสูง สมมติว่าจ้างแค่สามหมื่น จ้างคนไทยได้ตั้งสอง คน สองคนครึ่ง เพราะฉะนั้นต้องลงทุนครับ แล้ว ก็ความที่มันไม่คุ้มเท่ากับเราคือ เงินมันจะหมดไปกับการจ้าง อันต่อมา คือเรามองว่าเด็กที่อยู่แบบ เราเนี่ย เราพยายามทำในเชิงวิชาการที่มีอยู่ให้ดีที่สุด พอแล้ว เด็กอยากเรียนภาษาจีน ก็ไปทางไหน ภาษาอะไรนะ ภาษาอะไรที่ต้องการ ภาษาญี่ปุ่น ภาษาอะไรก็เชิญโรงเรียนดี ๆ ที่มีของเราก็พยายาม รักษาระดับของคนในชนบท” (P.4) สอดคล้องกับ ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า

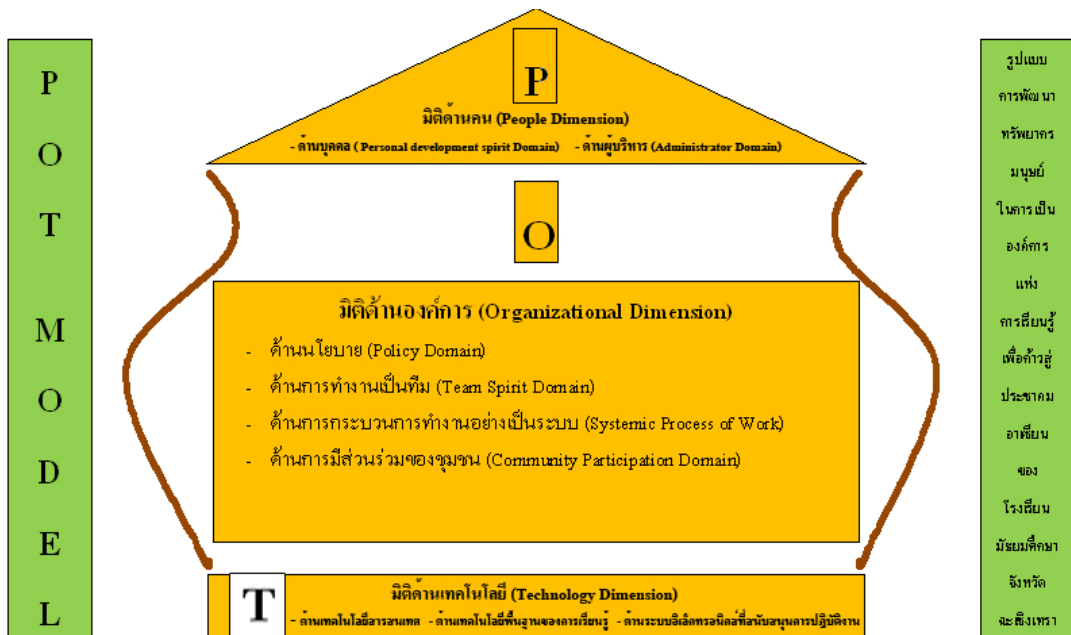
“ที่สำคัญคือ ครูเราเก่งภาษาอังกฤษน้อย มาก ส่วนใหญ่ครูที่พูดภาษาอังกฤษได้ คือครูภาษา อังกฤษ ส่วนครูเอกอื่นพูดได้น้อยมากเลยคะ ไม่ค่อยได้...โชคดีตอนนี้เรามีเด็กกัมพูชาเข้ามาเรียน นะคะ แต่ที่นี้เด็กเค้าพูดภาษาไทยได้ แต่ถ้าเป็นเด็ก ที่ไม่สามารถพูดภาษาไทยได้เลย ก็คิดว่าโรงเรียนก็ ต้องรับศึกษาหนัก” (P.11)

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

จาก ข้อค้นพบและการวิเคราะห์ข้อมูล ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กร การแห่งการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของ

โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา เป็น POT MODEL (Tentative) หรือ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมีองค์

ประกอบหลัก 3 มิติ ดังนี้คือ 1) มิติด้านคน (P = People Dimension) 2) มิติด้านองค์กร (O = Organizational Dimension) และ 3) มิติด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (T = Technology Dimension) ดังภาพที่ 1.1 ข้างล่างนี้



ร่าง รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา

จากภาพที่ 1.1 (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา หรือ POT MODEL(Tentative) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 มิติ ได้แก่

1. มิติด้านคน (People Dimension) เป็นความต้องการอย่างแรงกล้าของบุคคลที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในงาน

ของตนเอง โดยต้องเป็นคนที่มีความใฝ่รู้ ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ในมิตินี้ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่

1.1 ด้านบุคคล (Personal development) เป็นความต้องการอย่างแรงกล้าในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อให้เป็นผู้มีความรอบรู้ มีการแสดงออกถึงพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ ทักษะและการปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการ



เปลี่ยนแปลง การพัฒนาตนเองนั้นมีหลากหลายวิธีการที่จะเลือกใช้วิธีใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละบุคคล

1.2 ด้านผู้บริหาร (Administrator development) เป็นการพัฒนาด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เป็นต้นแบบที่ดีเพื่อการพัฒนาผู้อื่น มีความมุ่งมั่นฝึกฝนให้บุคลากรรวมถึงนักเรียนให้มีการพัฒนาตนเอง เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร และเป็นคนดีของสังคม

2. มิติด้านองค์การ (Organizational Dimension) เป็นการจัดระบบขององค์การให้มีความพร้อมเพื่อสนับสนุนให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การแห่งการเรียนรู้ในมิตินี้ประกอบด้วย 4 ปัจจัย

2.1 ด้านนโยบาย (Policy Development) เป็น รูปแบบการคิดที่ถ่ายทอดมาเป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติจากหน่วยงานสูงสุดหรือผู้นำสูงสุดของโรงเรียนที่ตอบสนองต่อความก้าวหน้าของประเทศและเอื้อต่อการนำมาปฏิบัติได้ของโรงเรียนทุกขนาด มีการติดตามประเมินผลที่เป็นระบบ รวดเร็วและยุติธรรม

2.2 นโยบายด้านการเตรียมพร้อมเข้าสู่อาเซียน (Prepare for ASEAN in ERA Policy) เป็นการพัฒนานโยบายด้านการเตรียมตัวเข้าสู่อาเซียนของโรงเรียน การเตรียมความรู้ ความเข้าใจและความพร้อมของบุคลากร นักเรียน ชุมชนและเครือข่ายต่างๆ เกี่ยวกับอาเซียน พบว่าโรงเรียนทุกแห่งมีนโยบายและการดำเนินการทุกแห่งตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ มีการจัดบูธประเทศอาเซียน แสดงธงชาติสัญลักษณ์ของประเทศในอาเซียนเป็นพื้นฐาน ปรับหลักสูตรการเรียนการสอนให้ครอบคลุม

2.3 ด้านการทำงานเป็นทีม (Team Spirit

Domain) เป็นความร่วมมือร่วมใจร่วมคิดและร่วมทำงานเป็นทีม เพื่อมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมายโรงเรียนเป็นหลัก ให้ความสำคัญในความคิดเห็นของทีมที่เกี่ยวข้อง ในการตัดสินใจ การประชุมและทำงานร่วมกัน และ การชื่นชมยินดีในผลงานร่วมกัน

2.4 ด้านการกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ (Systemic Process of Work) เป็นกระบวนการทำงานที่ให้ฝึกคิดอย่างมีเหตุผล ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ มีการนำข้อมูลจริง มาวิเคราะห์ปัญหา หาทางแก้ปัญหา ลงมือดำเนินการ สรุปประเมินผลและปรับปรุงให้ดีขึ้นเรื่อยๆ โดยนำข้อมูลสะท้อนกลับมาป้อนเข้ากระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบเป็นวงจรจนกว่าจะแก้ปัญหาสำเร็จ

2.5 ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน (Community Participation Development) เป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน เพื่อให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นระบบและยั่งยืน จนกระทั่งชุมชนมีความรู้สึกรักและภาคภูมิใจในโรงเรียนของตน

3. มิติด้านเทคโนโลยี (Technology Dimension) เป็นการสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อจัดระบบความรู้ ถ่ายโอนและพัฒนาความรู้ในองค์การอย่างต่อเนื่องรวดเร็วและทันสมัยในระดับสากลรองรับการเปิดประเทศได้ในมิตินี้ประกอบด้วย 1 ปัจจัย ได้แก่

3.1 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อจัดระบบความรู้ ถ่ายโอนและพัฒนาความรู้ในองค์การอย่างต่อเนื่องรวดเร็วและทันสมัยในระดับสากลรองรับการเปิดประเทศได้

โดยสรุปรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อก้าว



สู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ที่ผู้วิจัยนำเสนอจะเน้นให้เห็นแนวทางการพัฒนาที่สามารถปฏิบัติได้โดยรวมและจำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมเนื่องจากความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริงนั้นคือการนำความรู้มาปฏิบัติและเรียนรู้ในสิ่งที่เกิดขึ้นและปรับปรุงต่อไปให้มีประสิทธิภาพสูงสุดตามเป้าหมายขององค์การ นอกจากนี้ยังสามารถที่จะเริ่มดำเนินการในมิติที่โรงเรียนมีความพร้อมก่อนก็ได้หรือหากโรงเรียนใดมีความพร้อมทุกมิติก็สามารถดำเนินการไปพร้อมกันได้

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่พบว่ารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 มิติ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำปัญหาและอุปสรรคมาอภิปรายได้ 2 ประเด็นใหญ่ๆ ดังนี้

1. ประเด็นการขาดการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ และพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

จากการศึกษาพบว่าทุกโรงเรียนมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศพื้นฐาน ทั้งห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน ระบบ INTERNET WIFI ซึ่งมีความพร้อมสมบูรณ์แตกต่างกันบ้างตามขนาดของโรงเรียน โดยในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เนื่องจากมีศักยภาพสูงทั้งด้านงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ห้องปฏิบัติการและบุคลากรด้านIT แต่ก็พบว่าทุกแห่งขาดการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการ

ความรู้ (knowledge management) ประกอบด้วย 1)การแสวงหาความรู้ 2)การสร้างความรู้ 3)การจัดเก็บความรู้ 4)การถ่ายโอนความรู้เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารทางการศึกษายังไม่ให้ความสำคัญอย่างเพียงพอในเรื่องของการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับการศึกษาของ ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง, นิตยา ภัทสรศิริ, ชูชาติ พ่วงสมจิตร และ ดิเรก วรรณเศียร (2555: 104-109) ; วิจิต แสงสว่าง (2555: 131-149) และอภิชา ธานรัตน์ สุริยะเจียมประชนารากร และอรทัย ทองอยู่ (2012: 138-151) ที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารและการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบและกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะทำให้การพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประสบความสำเร็จถึงแม้ว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2552 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2554 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 หมวด 9 มาตรา 65 (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116/ตอนที่ 74ก/หน้า1/19 สิงหาคม 2552) จะมีการกำหนดให้รัฐมีการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านผู้ผลิต รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีคุณภาพและประสิทธิภาพก็ตาม แต่ยังคงขาดการสนับสนุนและการติดตามผลลัพธ์ด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติยังสถานศึกษาต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม จึงยังไม่พบเห็นการจัดตั้ง ทีมงานเพื่อนการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเทคโนโลยีเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และอีกเหตุผลหนึ่งทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ขาดแคลนครูผู้สอนในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสาขาวิชาคอมพิวเตอร์หรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องด้วย จึงขาดความรู้ความเข้าใจต่อ



การนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึง จึงพบเห็นเพียงการใช้คอมพิวเตอร์พิมพ์งานเอกสาร สอนหนังสือ ติดตาม INTERNET หรือการใช้งานทั่วไปเท่านั้น ส่วนโรงเรียนบางแห่งที่มีครูผู้สอนด้านคอมพิวเตอร์ซึ่งมีจำนวนน้อย โรงเรียนมีการพัฒนาระบบ E-Learning ในบางวิชาเท่านั้นและยังไม่มีทีมงานดำเนินการอย่างจริงจัง ซึ่งหากผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญต่อการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างจริงจังควรมีการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน สื่อสารให้ทีมงานรับรู้และจัดตั้งคณะทำงานด้านนี้โดยให้ครูสอนคอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นแกนนำเพื่อสร้างการทำงานเป็นทีม เรียนรู้ร่วมกัน และค้นหาคนที่ต้องการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990:3) และแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Swanson and Holton (2001)

2. ประเด็นปัญหาการบริหารครูที่มีความแตกต่างระหว่างวัย ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่พบปัญหาเรื่องการบริหารความแตกต่างระหว่างวัยของบุคลากรครู ในโรงเรียนทำให้การถ่ายโอนความรู้จากครูรุ่นก่อนหรือ Generation X และ Baby Boomers ไปสู่ครูรุ่นหลังหรือ Generation Y มีอุปสรรค โดยพบปัญหา 2 ประเภท ประเภทแรก ครูเก่าบางส่วนก็ยังทำงานได้เต็มที่ แต่บางส่วนทำงานแค่เพียงรอวันเกษียณ ประเภทที่สอง ครูใหม่บางคนมาทำงานไฟแรง เรียนรู้ทำงาน ทำแผนการเรียนการสอนอะไรทุกอย่างดี ประเมินผลสัมฤทธิ์ของเด็กอย่างดี ทุกอย่างเป็นไปตามลำดับที่ดี แต่บางคนมาก็ไปกลืนกับวัฒนธรรมของครูเก่า ทำให้การพัฒนาองค์การไปได้แค่เพียง

ประมาณ 60-70%

ทั้งนี้อาจเนื่องจากความแตกต่างกันของธรรมชาติความเป็นอยู่ของคนในอดีต กับความเป็นอยู่ของคนในยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป และความเป็นปัจเจกบุคคลของบุคลากรในแต่ละวัย เนื่องจากคนกลุ่ม Generation Y ซึ่งเป็นกลุ่มที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1980-2000 (Meire et al. 2010, pp 68-78) หรือขณะนี้คืออายุระหว่าง 15-35 ปี เป็นกลุ่มคนที่เกิดมาท่ามกลางความเจริญทางเทคโนโลยี และกำลังเข้าสู่วัยทำงานเป็นส่วนใหญ่ในปัจจุบัน นับเป็นคนวัยทำงานที่ได้รับการเลี้ยงดูจากพ่อแม่อย่างดี ธรรมชาติของกลุ่มนี้ จะพอใจอย่างมากถ้าสามารถเลือกเวลาทำงานตามความสะดวกของตนเอง หรือทำงานจากสถานที่อื่นได้ เช่น ที่บ้านหรือนอกสถานที่ทำงาน โดยยึดผลงานตามกำหนดเวลา สิ่งที่ไม่ชอบอย่างมากคือ ระเบียบวินัยที่มากเกินไปเหมือนในที่ทำงาน ส่วนใหญ่ในปัจจุบัน (Armour, 2005) เช่น ห้ามใช้โทรศัพท์มือถือระหว่างทำงาน ห้ามใช้คอมพิวเตอร์ในเรื่องส่วนตัว ห้ามพูดจาไม่ไพเราะ ห้ามเล่นเกม เป็นต้น สอดคล้องกับการศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของ Generation Y ต่อบรรยากาศการชอบในการทำงานของบริษัท Johnson Controls (2010: 7-12) พบว่า Generation Y จำนวน 96% ต้องการที่ทำงานที่มีสภาพแวดล้อมสะดวกสบาย 56% ชอบทำงานที่มีความยืดหยุ่นมากกว่างานที่มีกฎระเบียบข้อบังคับมาก 79% ต้องการโทรศัพท์มือถือมากกว่าโทรศัพท์ที่โต๊ะทำงาน 40% ต้องการเดินทางโดยรถส่วนตัวไปทำงาน 20% ต้องการไปรถสาธารณะ และเพียง 18% ต้องการเดินเท้าไปทำงาน ดังนั้นในการบริหารคนกลุ่มนี้ในองค์การผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงธรรมชาติและความต้องการของเขาจึงจะสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนิวสันท์ วงศ์ประสิทธิ์ (2558) กล่าวว่าแนวทาง



การบริหารกลุ่มนี้ คือ 1) ผู้บริหารควรมอบหมายงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีหรือใช้ความคิดสร้างสรรค์ และใช้ระยะเวลาสั้น ๆ ในการผลิตผลงานเพื่อให้เขาได้ใช้ความสามารถเต็มที่แล้วพวกเขาจะรู้สึกภาคภูมิใจ 2) ควรออกแบบความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงานกลุ่มนี้ให้ชัดเจนสำหรับองค์กรว่าเมื่อพวกเขาอยู่ที่นั่นแล้วจะมีโอกาสก้าวหน้าอย่างไร และต้องมีโปรแกรมอะไรบ้างจำนวนกี่ปีและรายได้ที่กำหนดเป็นอย่างไร เพื่อให้พวกเขาพึงพอใจและรู้สึกมั่นคงในคำตอบแทน (Berger & Berger, 2011) 3) ควรเปิดโอกาสให้พนักงานกลุ่มนี้แสดงความสามารถให้องค์กรเห็น เช่น ให้มีการนำเสนอผลงานที่ถนัด เป็นต้น เพื่อให้รู้สึกภาคภูมิใจและมีคุณค่าในองค์กร 4) ควรส่งเสริมการศึกษาต่อ หรือ เรียนรู้เพิ่มเติมให้กับพนักงานวัยนี้ทั้งภายนอกองค์กรและภายในองค์กรเป็นตัวกระตุ้นการทำงาน อาจจัดเป็นส่วนหนึ่งของสวัสดิการองค์กรหรือส่วนหนึ่งของแผนความก้าวหน้าในอาชีพก็ได้ 5) เนื่องจากกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ได้รับการดูแลที่ดีจากพ่อแม่ ดังนั้นผู้บริหารควรจัดพี่เลี้ยงที่เป็นต้นแบบที่ดีมีแนวคิดเชิงบวกต่อองค์กร มาเป็นผู้คอยช่วยเหลือพนักงานวัยนี้ในระหว่างเข้ามาทำงานใหม่ การบริหารกลุ่มนี้ให้ประสบความสำเร็จต้องพยายามดูแลให้เหมือนพ่อแม่ดูแลเขา และ 6) ควรเน้นอิสระในการทำงาน ผู้บริหารไม่ควรเข้าไปควบคุมกำกับใกล้ชิดหรือเน้นกฎระเบียบมากเกินไปแต่คอยติดตามงานผ่านทางเทคโนโลยี เช่น Intranet, Internet report เป็นต้น

สำหรับบุคลากรกลุ่มที่มีอายุ 35-50 ปีขึ้นไปหรือ เรียกว่า Generation X กลุ่มนี้เกิดระหว่างค.ศ. 1965-1980 และ กลุ่มที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป หรือ เรียกว่า Baby Boomers คือกลุ่มที่เกิดระหว่างค.ศ. 1946-1964 ซึ่งในบทความนี้ขอเรียกทั้งสองกลุ่มรวมกันว่า บุคลากรวัย 50 ปีขึ้นไปพกกกลุ่มนี้มีความสำคัญต่อองค์กรเนื่องจาก

เป็นผู้ที่ทำงานกับองค์กรมานานอาจเป็นตัวแทนของบุคลากรจำนวนมากและวัยนี้มีคุณค่าทางปัญญาต่อองค์กรสูงโดยเฉพาะองค์กรโรงเรียนที่ทำงานด้วยคน ยิ่งคนทำงานนานมีประสบการณ์สูงก็ยิ่งมีความเชี่ยวชาญสูงถือว่าเป็นต้นทุนทางปัญญาที่ควรรักษาไว้และใช้งานให้ถูกต้องและองค์กร แนวทางการบริหารพนักงานวัย 50 ปีขึ้นไป ได้แก่ 1) ควรบริหารแบบมีส่วนร่วม ให้พยายามถามความคิดเห็นของพวกเขาก่อนปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารใดๆ ใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อป้องกันการต่อต้าน 2) ควรซักถามเกี่ยวกับสวัสดิการที่ต้องการของวัยนี้ ยืดหยุ่นให้บ้างจะเป็นที่พึงพอใจมากเนื่องจากกลุ่มนี้อายุใกล้เกษียณจะต้องการสวัสดิการด้านสุขภาพระยะยาวมากกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิศาลไม้เรียง (2555) ที่เสนอให้องค์กรควรมีการดูแลสุขภาพบุคลากรที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไปเพื่อส่งเสริมให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น 3) ควรมีเวทียกย่องชมเชยให้การยอมรับบุคลากรที่ทำงานให้องค์กรนาน โดยเฉพาะบุคลากรที่มีผลงานเด่นเป็นที่ยอมรับของทีมงาน เช่น จัดงานพนักงานที่สร้างคุณค่าให้องค์กรเพื่อเป็นต้นแบบที่ดี และมีแรงจูงใจแบบที่เป็นตัวเงินที่เป็นรายได้โรงเรียนสามารถหาได้ เงินพิเศษตามอายุงาน หรือ ให้บัตรท่องเที่ยวพักผ่อนสถานที่และมูลค่าตามแต่คณะกรรมการกำหนด เป็นต้น และแรงจูงใจแบบที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ประกาศนียบัตร หรือประกาศเกียรติคุณชื่นชมความดี ความชอบต่างๆ เป็นต้น 4) อาจเสนอโปรแกรมค่าตอบแทนหลังเกษียณเป็นพิเศษที่เป็นตัวเงินจำนวนหนึ่งซึ่งโรงเรียนออกแบบเองโดยไม่เกี่ยวกับสิ่งที่ควรได้ตามกฎหมายกำหนด สำหรับผู้ที่ทำงานกับองค์กรนานและมีค่าความผูกพันต่อองค์กรสูงในกรณีนี้องค์กรควรกำหนดเกณฑ์การวัดค่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นรายบุคคลไว้และเก็บในประวัติ เพื่อเป็นข้อมูลในการให้คำตอบแทนหลังเกษียณ เพื่อเป็นการจูงใจ การบริหารแบบนี้



เหมาะกับบางกลุ่มที่ต้องการเห็นความมั่นคงในวัยหลังเกษียณ

นอกจากนี้จากลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Peter Senge (1990) ที่กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยังทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้นจึงควรสร้างให้โรงเรียนเป็นสถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยผู้บริหารอาจพิจารณาหลักการบริหารแบบยึดผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) และการบริหารคนเก่ง (Talent Management) มาประยุกต์ใช้ เนื่องจากธรรมชาติของบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะครูที่มีอาชีพสอน จะเป็นคนที่ชอบศึกษาหาความรู้ ชอบเรียนรู้และมีโอกาสทำงานที่ต้องใช้ความรู้เพื่อสอนนักเรียน นักศึกษามากกว่าอาชีพอื่น โรงเรียนจึงเป็นสถานที่ที่ควรเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยควรพิจารณาความดีความชอบตามผลงานของบุคลากรเป็นเกณฑ์ ไม่คำนึงว่าจะเป็นบุคลากร Generation ใด ๆ แต่ ถ้าสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายเกิดความเชี่ยวชาญและเป็นที่ยอมรับได้ในองค์การ สามารถผ่านเกณฑ์การประเมินผลงานที่กำหนดได้ มีข้อมูลสนับสนุนเพียงพอและถูกต้อง บุคลากรกลุ่มนี้ก็จะได้ผลตอบแทนที่ดีกว่ากลุ่มที่ไม่สามารถมีผลงานได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งบางแห่งก็จะพิจารณาเป็นบุคลากรหย่อนสมรรถภาพต้องมีแผนให้ปรับปรุงตัว ถ้าหากไม่ปรับปรุงผลงานภายใน 1 ปี องค์การสามารถให้ออกได้ ในทางตรงกันข้ามกันหากบุคลากรใดที่สามารถปฏิบัติงานจนมีผลงานเด่นเกินเกณฑ์ปกติ บุคลากรกลุ่มนี้เป็นผู้มีผลงานโดดเด่นจะถูกจัดเข้ากลุ่มคนเก่งขององค์การ (Talent Pool) และองค์การควรเห็นความ

สำคัญ สนับสนุน ส่งเสริมให้กลุ่มนี้เติบโตในหน้าที่หรือเติบโตตามความถนัดให้มากที่สุดเนื่องจากเป็นกลุ่มคนที่จะผลักดันหรือพัฒนาองค์การให้เติบโตและก้าวหน้า รวมทั้งสร้างสรรค์กลยุทธ์เพื่อเอาชนะคู่แข่งในตลาดและทำให้ผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนมากกว่ากลุ่มอื่น ถึง 22 % (Michaels et al., 2001) ซึ่งเกณฑ์การประเมินผลงานแบบนี้นิยมใช้ในองค์การธุรกิจที่ต้องการคนเก่งและสามารถสร้างผลผลิตให้องค์การเติบโตและอยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันได้ ซึ่งโรงเรียนมัธยมศึกษา กำลังเข้าสู่การแข่งขันในเวทีประชาคมอาเซียน หากโรงเรียนพัฒนาจนมีชื่อเสียงโด่งดัง สอนภาษาอังกฤษเป็นสากล ต่อไปอาจมีเด็กในอาเซียนเดินทางมาเรียนที่ประเทศไทยเป็นการเพิ่มรายได้ให้โรงเรียนและประเทศไทย ขณะเดียวกันหากโรงเรียนบริหารไม่มีประสิทธิภาพคนไทยเองอาจเดินทางไปเรียนต่างประเทศแทนที่จะเรียนในประเทศก็เป็นได้ ดังนั้นจึงถึงเวลาแล้วที่ต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อสามารถช่วยให้ องค์การอยู่รอดได้ท่ามกลางการแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะในระดับนโยบาย

1.1.1 จากผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ประสบปัญหาการขาดแคลนงบประมาณ ในการบริหารเนื่องจากกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายให้งบประมาณตามจำนวนนักเรียน กระทรวงศึกษาธิการควรกำหนดแนวทางการให้งบประมาณสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างเป็นธรรมโดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริง โดยไม่แบ่งตามขนาดของโรงเรียน



สำหรับงบประมาณที่คงที่ เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ควร
มีวิธีการคำนวณที่ถูกต้อง เหมาะสมเนื่องจากไม่
สอดคล้องกับจำนวนนักเรียน

1.1.2 จากผลการศึกษาด้านเตรียม
ตัวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พบว่าโรงเรียนขนาด
กลางและขนาดเล็ก ประสบปัญหาการขาดแคลน
งบประมาณจึงไม่มีเงินรายได้เพียงพอที่จะจ้าง
ครูสอนภาษาอังกฤษ จึงเสนอให้ทางส่วนกลาง
เช่น กระทรวงศึกษาธิการ หรือสำนักงานเขต
มัธยมศึกษา เป็นผู้รับผิดชอบจัดสรรหาครูสอน
ภาษาอังกฤษให้กลุ่มโรงเรียนดังกล่าว โดยบริหาร
จัดการเรื่องจำนวนครูและเวลาสอนที่เหมาะสม
ตามบริบทต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำวิจัยเชิงลึก เรื่อง การบริหาร
การศึกษาด้านงบประมาณ และการวัดผลการ
ปฏิบัติงานที่เป็นธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา

โดยศึกษาเป็น กรณีศึกษาเพื่อจะได้ข้อมูลเชิงลึก
และนำมาเป็นต้นแบบในการสร้างโมเดลที่เป็น
ลักษณะเฉพาะของการบริหารการศึกษา ของ
โรงเรียนมัธยมศึกษา ของประเทศไทยและควร
ศึกษาแยกตามขนาดของโรงเรียนให้ชัดเจน เช่น
ขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ เนื่องจากมี
ความแตกต่างในด้านงบประมาณและรายได้ของ
โรงเรียน ซึ่งอาจส่งผลต่อนโยบายการบริหารบ
ประมาณและวัดผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนได้

2.2 ควรมีการศึกษาเชิงกึ่งทดลอง เรื่อง
การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบ
E-Education มาใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็
นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาเป็นกรณีศึกษา
และแยกตามขนาดโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางใน
การสร้างรูปแบบการนำไปใช้บริหารโรงเรียนเพื่อ
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่อื่น ๆ ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

กรมอาเซียน กระทรวงต่างประเทศ. (2556). เราคืออาเซียนสู่ประชาคมอาเซียน 2558.

ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง, นิตยา ภัทสรศิริ, ชูชาติ พ่วงสมจิตร, และ ดิเรก วรรณเศียร. (2555). กลยุทธ์การ
พัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
กระทรวงสาธารณสุข. วารสารวิจัย มข. 2(1), 94-114.

นวิสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์. (2558). ความผูกพันต่อองค์กร: ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของโรงพยาบาลเอกชน ประเทศไทย. วิจัยชุมชนและท้องถิ่น.

นวิสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์. (2555). โมเดลสมรรถนะผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนใน
ประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยบูรพา;

พรชูลี อาชาวาร์ุง. (2543). แนวทางการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา: รูปแบบ
การจัดกลุ่มอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพปัจจุบัน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศันสนีย์ จะสุวรรณ. (2550). การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.
วิทยานิพนธ์ . กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.



- ราชกิจจานุเบกษา, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมวด 9 มาตรา 35
- วิจิต แสงสว่าง. (2555). การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น. *สุทธิปริทัศน์*. 26(76).
- อภิชา ธานรัตน์, สุริยะ เจียมประชานรากร และอรทัย ทองอยู่. (2012). รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร. *SDU Res. J.* 8(2) May-Aug 2012
- อดิศร ไชยคุปต์ . (2549). ธันวาคม 12. ได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้หลายด้านและในยุทธศาสตร์ด้านที่ 4 (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก www.oja.go.th/education/data/humanadminl.doc
- อำนาจ ศรีพูนสุข. (2551) “องค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 13 หน้า 1-56. นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- Armour,S. (2005, June 11). *Generation Y: They've arrived at work with a new attitude.* USA TODAY. Retrived April 14, 2015, from http://usatoday30.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y_x.htm
- Cresswell J.C. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Johnson Controls. (2010). *Generation Y and the Workplace Annual Report 2010.* Haworth and IDEA.
- Marquardt, M and Reynolds. (1994). *The Global Learning Organization.* BurrRidge, IL: Irwin Professional Publishing.
- Michaels, E. H. field-Jones, H. and Axelrod, B. (2001). *The war for talent.* McKinsey & Co Inc, Massachusetts.
- Patton QM. (1990). *Qualitative evaluation and research methods.* (2nd ed). Newbury Park: CA: Sage; 1990.
- Peter M. Senge (1990:3) Senge, Peter M. (1990) . *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization.* New York: Doubleday Currency
- Strauss A, and Corbin J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory.* Thousand Oaks, CA: Sage; 1998.