

ห้องสมุดงานวิจัย สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ



250449

# รายงานวิจัย



เรื่อง การศึกษากระบวนการเชิงบริหารเชิงบูรณาการ  
สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง  
สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก

A Study of Integrated Administration Process into  
Learning Organization baseon

Sufficiency Economy Philosophy in Small Size Schools

โดย

ดร.ประยุทธ์ ชูสอน

รศ.ดร.ชญญา อภิपालกุล

ผศ.พรพิมล ชูสอน



คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

โครงการนี้ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัย ประเภททุนอุดหนุนทั่วไป มหาวิทยาลัยขอนแก่น  
และสำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ประจำปีงบประมาณ 2553



การศึกษากระบวนการบริหารเชิงบูรณาการสู่องค์การเรียนรู้  
ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก

A Study of Integrated Administration Process into  
Learning Organization based on  
Sufficiency Economy Philosophy in Small Sized Schools



ดร.ประยุทธ์ ชูสอน

รศ.ดร.ชญญา อภิบาลกุล

ผศ.พรพิมล ชูสอน

## คำนำ

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงบูรณาการสู่องค์การเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” เป็นชุดโครงการวิจัยที่มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาบริบทการบริหารจัดการองค์การและการบริหารหลักสูตรที่ส่งเสริมการเป็นองค์การเรียนรู้ ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก (2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงบูรณาการสู่องค์การเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก(3) เพื่อพัฒนาวิชาชีพครูสู่การจัดการเรียนรู้ที่เน้นการคิดตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก (4) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารเชิงบูรณาการสู่องค์การเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก และ(5) เพื่อสังเคราะห์รูปแบบการบริหารเชิงบูรณาการสู่องค์การเรียนรู้ตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก ในการออกแบบรายงานวิจัยฉบับนี้เป็นภาพรวมของชุดโครงการวิจัยฯ ซึ่งประกอบด้วยโครงการวิจัยย่อย 5 โครงการ ได้แก่

โครงการวิจัยย่อยที่ 1 การศึกษาบริบทการบริหารจัดการองค์การและการบริหารหลักสูตรที่ส่งเสริมการเป็น องค์การเรียนรู้ ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก

โครงการวิจัยย่อยที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงบูรณาการสู่องค์การเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก

โครงการวิจัยย่อยที่ 3 การพัฒนาวิชาชีพครูสู่การจัดการเรียนรู้ที่เน้นการคิดตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก

โครงการวิจัยย่อยที่ 4 การศึกษากระบวนการบริหารเชิงบูรณาการสู่องค์การเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก

โครงการวิจัยย่อยที่ 5 การสังเคราะห์รูปแบบการบริหารเชิงบูรณาการสู่องค์การเรียนรู้ตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก

โดยนำผลการวิจัยและข้อค้นพบในแต่ละโครงการวิจัยย่อยมาเป็นพื้นฐานในการสังเคราะห์รูปแบบการบริหารเชิงบูรณาการสู่องค์การเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บริหาร คณะครู และนักเรียน โรงเรียนในกลุ่มเป้าหมายที่ให้ความร่วมมือและอนุญาต คณะผู้วิจัยได้เข้าไปทำการศึกษาบริบทโรงเรียน เข้าร่วมกระบวนการพัฒนาครูด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้บูรณาการแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และสังเกตการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในชั้นเรียน รวมทั้งให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์

คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณสำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติและมหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่ให้ทุนสนับสนุนการวิจัยในครั้งนี้ และ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่ให้ทุนสนับสนุนการศึกษาวิจัย ข้อค้นพบที่ก่อให้เกิดประโยชน์ของงานวิจัยฉบับนี้ จะเป็นแนวทางสำหรับนักการศึกษา ครูผู้สอน ผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้ที่สนใจ สามารถนำแนวคิดในการนำนวัตกรรมการคิดไปใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน

รองศาสตราจารย์ ดร. วัลลภา อารีรัตน์ และคณะผู้วิจัย

Wallapha@kku.ac.th

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ผู้อำนวยการชุดโครงการ

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการวิจัยฉบับนี้สรุปผลการศึกษาระบบการบริหารเชิงบูรณาการสู่องค์กรเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก(A Study of Integrated Administration Process into Learning Organization based on Sufficiency Economy Philosophy in Small Size Schools) เป็นโครงการ วิจัยย่อย ซึ่งได้รับงบประมาณสนับสนุนภายใต้แผนงานวิจัยของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีงบประมาณ 2553 ภายใต้ชุดโครงการ วิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารเชิงบูรณาการสู่องค์กรเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียง สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก (A Development of Integrated Management Model into Learning Organization based on Sufficiency Economy Philosophy in Small Size Schools )

ขอขอบคุณ ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 1-5 ทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล เอกสาร การบริหารและกิจกรรมตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม อย่างสมบูรณ์ ด้วยดี ตลอดจนทั้งผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะที่ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกจนทำให้งานวิจัยเสร็จสิ้นไปด้วยดี สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณทีมวิจัยประกอบด้วย รศ.ดร.ชญญา อภิपालกุล ผศ.พรพิมล ชูสอน และบุคคลอื่นๆ ซึ่งผลวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อระบบการศึกษาที่เกี่ยวข้องและจะได้เผยแพร่ต่อไป

ดร.ประยูทธ ชูสอน

[prayuth@kku.ac.th](mailto:prayuth@kku.ac.th)

กรรมการและเลขานุการผู้รับผิดชอบหลักสูตร  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

กันยายน 2554

ชื่อเรื่อง การศึกษากระบวนการบริหารเชิงบูรณาการสู่องค์การเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก

ชื่อผู้วิจัย ดร.ประยุทธ์ ชูสอน รศ.ดร.ชญญา อภิบาลกุล ผศ.พรพิมล ชูสอน

บทคัดย่อ

250449

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษากระบวนการและแนวทางบริหารเชิงบูรณาการสู่องค์การเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก กลุ่มเป้าหมายประกอบด้วย ผู้บริหารครู และ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายอนแก่นเขต 1-5 ศึกษาข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตและสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปประเด็นสำคัญตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า

กระบวนการบริหารเชิงบูรณาการสู่องค์การเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

- 1) ระดับบุคคล การพัฒนาตนเองด้านวิชาการอย่างต่อเนื่อง เข้ารับการฝึกอบรม ประชุมสัมมนาเกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนการสอนทุกกลุ่มประสบการณ์ เพิ่มเติมความรู้ใหม่ๆ ทำวิจัยในชั้นเรียน การถอดบทเรียนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประสานงานกับเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านวิชาการและพัฒนาวิชาชีพ การศึกษาวิจัย มีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาต่อยอดความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับครูต้นแบบและเครือข่าย
- 2) ระดับกลุ่ม การทำงานเป็นทีมมีความสามัคคี ร่วมมือกันในการวางแผนปฏิบัติการ การดำเนินงานและการติดตามประเมินผล จัดกิจกรรมร่วมกันทำให้ชุมชนเห็นความสำคัญ ร่วมสนับสนุนทุนทรัพย์และแรงงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เชิดชูคนเก่ง คนดี มีจิตสาธารณะ ร่วมกับผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและตัวแทนศิษย์เก่า
- 3) ระดับโรงเรียน การกระจายอำนาจ มีการจัดโครงสร้าง และจัดบุคลากรเข้าทำงานตามความรู้ ความสามารถ ระดมความคิดเห็นเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกัน จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา สถานที่ ด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิชาชีพ เปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาตนเองและผลงานทางวิชาการ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิชาชีพเพื่อให้ตระหนักถึงคุณค่าของวิชาชีพ ผู้บริหารและครูศึกษารอบงานในการพัฒนางานที่เกี่ยวข้องกับวิชาการในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และสร้างเครือข่ายทางการศึกษา

แนวทางการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารเชิงบูรณาการสู่องค์การเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 1) ระดับบุคคลการพัฒนาตนเองด้านวิชาการอย่างต่อเนื่อง ควรพัฒนาตนเองที่โรงเรียนแบบ School based Training (SBT) ทำวิจัยในชั้นเรียน พัฒนาคู่มืออาชีพตามแนวปรัชญา

เศรษฐกิจพอเพียง เรียนรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านการสร้างความตระหนักในการแสวงหาความรู้ ควรจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้ครู นักเรียนร่วมกันแสวงหาความรู้ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ทุกภาคการศึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูต้นแบบและเครือข่าย 2) ระดับกลุ่ม การทำงานเป็นทีม ควรส่งเสริมให้ครูร่วมกันทำงานเป็นทีม ร่วมคิด ร่วมทำ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู พัฒนางานสอนสู่การวิจัย (routine to research) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระแบบบูรณาการ 3) ระดับโรงเรียน ด้านการกระจายอำนาจ ควรจัดโครงสร้างโรงเรียน และจัดบุคลากรเข้าทำงานตามความรู้ ความสามารถรวม มีแผนจัดการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระ การมอบหมายความรับผิดชอบ นำหลักการ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นกลยุทธ์ในการบริหาร ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ควรสนับสนุนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จัดบรรยากาศการเรียนรู้ในโรงเรียน ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ มีความตระหนักrückบ้านเกิด ร่วมกันสร้างสรรค์สังคม ให้น่าอยู่อย่างยั่งยืน

A Study of Integrated Administration Process into Learning Organization based on  
Sufficiency Economy Philosophy in Small Sized Schools

Dr. Prayuth Chusorn, Assoc. Prof. Dr. Chanya Apipalkool, Assist. Prof. Ponpimol Chusorn

**ABSTRACT**

250449

The objective of this research was to study the process and guideline of integrated administration into learning organization based on Sufficiency Economy Philosophy in Small Sized Schools. The target group consisted of administrators teachers and basic school committee in small sized schools under the Office of Khon Kaen Primary Educational Service Area 1-5. Data were studied by an In-depth Interview, and Focus Group Discussion. Data were analyzed by content analysis, and concluded issues based on research objectives.

The research findings found that:

The integrated administrative process into learning organization based on Sufficiency Economy Philosophy consisted of: 1) the person level including: continuous academic self-development, participation in training, seminar conference in instructional activity of every experience group, supplementary knowledge in classroom research, deciphering the lessons based on Sufficiency Economy Philosophy, coordination with network for academic sharing as well as professional development, research study, new knowledge searching for extending the local wisdom and sharing with modeled teachers and network, 2) the group level including: team working with unity, collaboration in action planning, implementation, following up, and evaluation, shared activity management for community to see importance, support money and labor, knowledge exchanging as well as recognition in intelligent, good, and public mind persons together with the administrators, teachers, parents, school boards, and alumni representatives, and 3) the school level including: decentralization, organization of structure and staff to work according to one's knowledge and competency, brainstorming opinion for determining the common vision and mission, organization of knowledge to be occurred throughout the time. For the importance of professional development, the teachers were provided opportunity in self-development, and academic performance, viewing the significance of professional value, the administrators and teachers studied framework in work development relating to academic in school continuously as well as construction of educational network.

For guidelines of implementation according to integrated administration into learning organization based on Sufficiency Economy Philosophy, consisted of: 1) the person level: continuous academic self development, there should be self-development at school as School Based Training (SBT), Classroom Research, Teacher Development into Profession based on Sufficiency Economy Philosophy, learning from local wisdom. For development for awareness in knowledge search, extra curricula activity should be organized for teachers and students to collaborate in team working, thinking, doing, and sharing with teacher co-workers, development of routine work into research, integrated knowledge sharing in every learning substance group, and 3) the school level: for decentralization including; the school structure should be organized, the staffs should be assigned into knowledge and competency, the knowledge management should be provided every learning substance, assignment for responsibility, application of Sufficiency Economy Philosophy as strategy in administration. For professional development, self-development should be regularly supported, learning climate should be developed in school, and community could participate in administration, awareness in hometown love, collaboration in social creation to be peaceful and sustainable.

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงควรรีความสำคัญและพร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง พร้อมที่จะสร้างโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) เป็นการแสดงภาวะผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ด้วยความเชื่อว่า “คนยังเรียนรู้ ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป องค์กรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปโดยไม่มีที่สิ้นสุด” (Senge, 1990) การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาเน้นการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (Whole School Approach : WSA) บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วม บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษามุ่งเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนรู้ กล่าวคือ การบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ โดยมีเกณฑ์ในการดำเนินงาน คือ การบูรณาการเข้ากับระบบงาน การดำเนินงานครบวงจร กระตุ้นส่งเสริมพัฒนาตนเอง และการเข้าใจ ยอมรับ มีส่วนร่วมปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จคือผู้บริหาร โรงเรียน และกระบวนการบริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข (ทิสนา แคมมณี, 2548) การพัฒนาองค์กรเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จต้องดำเนินให้สอดคล้องกันใน 2 ระดับ คือ บุคคล และ ระดับองค์กร การพัฒนาองค์กรเรียนรู้จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบเน้นการสร้างวินัย 5 ประการ ได้แก่ บุคลากรที่มีความรอบรู้ (Personal mastery) รูปแบบความคิด (Mental models) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) และความคิดเป็นระบบ (System thinking) รูปแบบของการบริหารในยุคใหม่จึงต้องการผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีความมุ่งมั่น สามารถตัดสินใจได้ทุกสถานการณ์ มีอุดมการณ์ที่เข้มแข็ง มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน สามารถทำงานได้เบ็ดเสร็จ รวดเร็ว อย่างกลมกลืน ที่เรียกว่าการบริหารเชิงบูรณาการแบบมีส่วนร่วม (เดชน์ เทียมรัตน์ และกานสุดา มาณะศิริานนท์, 2544) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีโรงเรียนในสังกัดที่มีขนาดเล็ก (Small School) คือมีนักเรียนต่ำกว่า 120 คน จำนวนมากประมาณ ร้อยละ 35 ของจำนวนโรงเรียนทั่วประเทศ ซึ่งสถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่มีปัญหาสำคัญ ดังนี้ (1) นักเรียนจากสถานศึกษาขนาดเล็กมีคุณภาพค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับสถานศึกษาขนาดอื่นๆ (2) สถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องระดมความช่วยเหลือ จัดหาสื่อการเรียนการสอน หนังสือห้องสมุด นับเป็นสิ่งที่จะช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้เรื่องต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ (3) ครูไม่ครบชั้นเรียน ขาดแคลนครูที่มีความสามารถ

เฉพาะทาง ดังนั้นจึงทำให้นักเรียนขาดโอกาสที่จะได้เรียนรู้จากกิจกรรมที่ครูที่มีประสบการณ์อย่างเต็มที่ (พิธาน พื้นทอง, 2547)

วัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการและแนวทางการบริหารเชิงบูรณาการสู่องค์การเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายอนแก่น จำนวน 114 คน (ผู้บริหารสถานศึกษา 5 คน ครู 44 คน นักเรียน 30 คน กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 35 คน ) ประกอบด้วย โรงเรียนบ้านบึงฉิม โรงเรียนแก่นาโนมีวิทยา โรงเรียนบ้านหินลาดนาคี โรงเรียนบ้านนาศรีคงเค็ง และโรงเรียนบ้านร่องแซง ตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย ระดับบุคคล ได้แก่ การพัฒนาตนเองด้านวิชาการอย่างต่อเนื่อง ตระหนักในการแสวงหาความรู้ มีระบบการจัดเก็บและนำเสนอข้อมูลสารสนเทศ และ คิดและทำเป็นระบบ ระดับกลุ่ม(สาระการเรียนรู้) ได้แก่ การทำงานเป็นทีม มีความสามัคคี แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ มุ่งองค์ความรู้ใหม่ และ ระดับองค์กร(โรงเรียน) ได้แก่ การกระจายอำนาจ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิชาชีพ

#### สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

กระบวนการบริหารเชิงบูรณาการสู่องค์การเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ระดับบุคคล การพัฒนาตนเองด้านวิชาการอย่างต่อเนื่อง ประเด็นสำคัญๆได้แก่เข้ารับการฝึกอบรม ประชุมสัมมนาเกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนการสอนทุกกลุ่มประสบการณ์ เพิ่มเติมความรู้ใหม่ ๆ นำมาพัฒนาการเรียนการสอนในโรงเรียน ตลอดทั้งศึกษาคูงานที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและการปฏิบัติ ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีต่อการดำเนินชีวิต เกิดทักษะ และการบูรณาการ ทำวิจัยในชั้นเรียน การจัดทำแผนการจัดประสบการณ์และการผลิตสื่อเพื่อกระตุ้นการคิด เรียนรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น การถอดบทเรียนปฏิบัติตนเอง ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาตนเองให้มีความเข้มแข็งในทุกด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ของตนเอง ประสาน งานกับเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านวิชาการและพัฒนาวิชาชีพ การศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเด็ก ทั้งนี้เนื่องจากนโยบายทางการศึกษาทั้งระดับชาติและเขตพื้นที่ได้ให้ความสำคัญที่การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกันแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10-11พศ. 2551-2559 ได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาคนอย่างยั่งยืนภายใต้กรอบปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และสอดคล้องกับ Senge (1990) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งจะสร้างโรงเรียนให้เป็นองค์การการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) เป็นการแสดงภาวะผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อการเรียนรู้ใหม่ ๆ ได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วยความเชื่อว่า “คนยิ่งเรียนรู้ ก็ยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป องค์การที่ก่อให้เกิดการ

เรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปโดยไม่มีที่สิ้นสุด” รวมทั้งทิสนา แจมมณีและคณะ (2547) สรุปการดำเนินงานพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบให้ประสบความสำเร็จมี ยุทธศาสตร์ สำคัญคือ การทำงานเป็นทีม แบบรวมมือ การใช้ระบบพี่เลี้ยง การกำหนดจุดเน้นและสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างความรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การใช้วิจัยเป็นฐานในการปฏิบัติงาน การบูรณาการ การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง การเสริมพลังอำนาจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินอย่างรอบคอบ และการสร้างเครือข่ายพันธมิตร สำหรับการตระหนักในการแสวงหาความรู้ จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้ครู นักเรียนร่วมกันแสวงหาความรู้ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เน้นให้ครูทุกคนมีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ต่อยอดความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นครู นักเรียน ชุมชน และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง จากการทำไร่สวนผสม เกษตรปลอดสารพิษ เป็นต้น แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูต้นแบบและเครือข่าย สอนโดยเน้นโครงงานของนักเรียน ใช้คอมพิวเตอร์ในการแสวงหาความรู้ พัฒนาแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน โดยแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็กเป็นลักษณะแบบเปิด ผู้บริหารและครูมีกิจกรรมร่วมกันบ่อยๆเนื่องจากจำนวนไม่มากอยู่ระหว่าง 4-8 คน ดังนั้นการสร้างความรู้ตระหนักในการแสวงหาความรู้จึงเกิดในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอและสอดคล้องกับ อภิชัย พันธเสน (2549) แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต การเกิดความตระหนักในระดับบุคคลประกอบด้วย การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เน้นความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้บริโภค เน้นการบริหารความเสี่ยงต่ำ (Downside risk management) โดยเฉพาะไม่ก่อให้เกิดหนี้เงินเกินขีดความสามารถในการจัดการ สำหรับการคิดและทำเป็นระบบ มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ทำให้เกิดกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบการสอนเน้นแบบ โครงงานสร้างกระบวนการคิด สร้างแนวคิดจากครูแกนนำและเครือข่ายสร้างความรู้ให้เป็นระบบ จัดการประชุมหรือจัดคูงานเป็นระยะ รวบรวมแนวทางการสอนและสื่อการสอนของครูแกนนำ และนำมาจัดเป็นแผนแผนการเรียนการสอน เก็บรวบรวมเป็นรายภาคการศึกษา และรายกลุ่มวิชา คิดนอกกรอบ มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ลูกศิษย์ ชุมชน และองค์กรอื่น ๆ เพื่อความร่วมมือหาแนวทางสร้างสรรค์พัฒนาในทุก ๆ ด้าน เลือกระบบการประเมินผลที่เหมาะสมกับเนื้อหา เช่น แบบทดสอบ เรียงความ เขียนแสดงความคิดเห็นและได้วาทียึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำมาบูรณาการเข้ากับหน่วยการเรียนรู้ โดยยึดตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษาเป็นหลัก เพื่อกำหนดสมรรถนะสำคัญ คุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยให้สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้

ระดับกลุ่ม กระบวนการสำคัญนำมาอภิปรายได้แก่ การทำงานเป็นทีม มีความสามัคคี โดยการกระตุ้น ส่งเสริมให้ครูร่วมกันทำงานเป็นทีม รวมกลุ่ม ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และร่วมกันแก้ไขปัญหา

แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อน ครู ในการประชุมทุกสัปดาห์ ร่วมมือกันในการวางแผนปฏิบัติการ การดำเนินงานและการติดตามประเมินผล ร่วมทำงานกับคณะครู บุคลากร กรรมการสถานศึกษาจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาบูรณาการกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ๆ เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน จัดกิจกรรมร่วมกันทำให้ชุมชนเห็นความสำคัญ ร่วมสนับสนุนทุนทรัพย์และแรงงาน รัฐวิสาหกิจ มีวิสัยทัศน์ ปฏิบัติงานเป็นทีม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เชิดชูคนเก่ง คนดี มีจิตสาธารณะร่วมผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและตัวแทนศิษย์เก่า มีความร่วมมือในการวางแผน การปรับปรุงคุณภาพผู้เรียนให้เกิดขึ้นตามคุณลักษณะพึงประสงค์ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรในโรงเรียนมีการประสานงานทั้งด้านบริหารและด้านวิชาการทุกคนมีงานรับผิดชอบอย่างเท่าเทียมกันเพราะมีจำนวนน้อยผู้บริหารมีภาวะผู้นำประสานงานอย่างทั่วถึงรวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วย สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้นทำให้ครูผู้สอนต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระแบบบูรณาการ ประชุมหารือ แลกเปลี่ยนกันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แลกเปลี่ยนแผนการสอน คู่มือการสอน รวมทั้งกรรมการสถานศึกษาให้ความร่วมมือกันในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ทั้งในและนอกสถานที่ และจัดหาสื่อการเรียนการสอนที่ยังขาดแคลนอยู่ให้ทันสมัย เชิญปราชญ์ชาวบ้าน หรือภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาสอนใน โรงเรียน และมาเล่าให้ฟังถึงวิถีชีวิตแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของชุมชนเข้มแข็งที่ประกอบอาชีพทำนา และไร่นาสวนผสม เป็นแหล่งเรียนรู้ใกล้โรงเรียน ถอดบทเรียนหลังจากรับการอบรม บุคลากรแต่ละคนได้ไปศึกษา ค้นคว้า ความรู้เพิ่มเติม ร่วมกับผู้รู้ในสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่ หรืออาจารย์ในมหาวิทยาลัยดังที่สุเมธ ดันติเวชกุล (2543) ได้กล่าวว่าสังคมที่พึงตนเองได้มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการคือ 1) ด้านจิตใจมีสมาชิกในสังคมทำตนให้เป็นที่พึงตนเองมีจิตสำนึกที่สร้างสรรค์ 2) ด้านสังคม ชุมชน ต้องช่วยเหลือเกื้อกูลกันมีเครือข่ายชุมชนที่แข็งแรงเป็นอิสระตั้งอยู่บนฐานของเมตตาธรรม 3) ด้านทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ให้ใช้อย่างฉลาดทุกทางเพิ่มมูลค่าและยึดหลักของความยั่งยืน 4) ด้านเทคโนโลยีเลือกใช้เทคโนโลยีที่สอดคล้องกับความต้องการและสภาพแวดล้อมของประเทศและควรพัฒนาจากภูมิปัญญาของเราเอง 5) ด้านเศรษฐกิจมุ่งลดรายจ่ายยึดหลัก พออยู่ พอกิน พอใช้ หลีกเลี่ยงการก่อหนี้โดยไม่มีผล ตอบแทนที่คุ้มค่า และพยายามลดความเสี่ยงด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ในประเด็นการมีองค์ความรู้ใหม่ ได้แก่การบูรณาการการเรียนการสอน ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ที่นำไปสู่การจัดการกระบวนการเรียนรู้ใหม่ๆ การสอนแบบโครงการ (project approach) ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาความคิดสร้างสรรค์และมีผลงานทำได้สามารถพัฒนาการเรียนรู้อจากสภาพภายในและนอกห้องเรียน นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่ โดยผ่านการปฏิบัติจริง ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการ

นำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ นำความรู้เดิมที่มีอยู่ในตัวมาบูรณาการเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ซึ่งเป็นไปตามที่ Senge (1990) กล่าวถึงครูหากมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ก็พร้อมที่จะสร้างโรงเรียนให้เป็นองค์การการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) เป็นการแสดงภาวะผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้การเรียนรู้ใหม่ ๆ ได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเชื่อที่ว่า “คนยิ่งเรียนรู้ ก็ยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป องค์การที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปโดยไม่มีที่สิ้นสุด”

ระดับองค์กร (โรงเรียน) กระบวนการที่น่าสนใจคือการกระจายอำนาจ มีการจัดโครงสร้างโรงเรียนและจัดบุคลากรเข้าทำงานตามความรู้ ความสามารถรวมทั้งความพร้อมของบุคลากร กำหนดแผนการดำเนินงานและการสนับสนุนกิจกรรมอย่างชัดเจน ประชุมติดตาม ทบทวน การปฏิบัติงานทุกเดือน ระดมความคิดเห็นเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกัน ประชุมครูเดือนละ 2 ครั้งเพื่อทบทวนแนวทางการดำเนินงาน บริหารจัดการงบประมาณอย่างเหมาะสมและประหยัดให้เกิดประโยชน์และคุณภาพสูงสุด จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา สถานที่ กระตุ้น ส่งเสริมบุคลากรให้มีกำลังใจ รักความก้าวหน้า พัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ให้ความสำคัญต่อคณะกรรมการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น โดยการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมและมีแผนการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงทุกคน ทุกกลุ่มสาระในแต่ละระดับชั้น ซึ่งเป็นนโยบายสำคัญด้านการศึกษาทั้งระยะยาวและระยะสั้น และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549) รายงานไว้ว่าการวิจัยเป็นเครื่องมือปฏิรูปการศึกษาทุกระดับ การปฏิรูปการจัดการเรียนรู้ ปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา พัฒนานโยบาย มาตรการส่งเสริม สนับสนุน ควบคุมมาตรฐานคุณภาพการศึกษา รวมไปถึงการเชื่อมประสานการพัฒนาของหน่วยงานต่างๆ ให้สนองตอบท้องถิ่น สังคมได้โดยองค์รวม ล้วนจำเป็นต้องดำเนินการด้วยกระบวนการวิจัย เพื่อสร้างความรู้ พัฒนาศักยภาพ ความสามารถ และปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนของครู บุคลากรที่เกี่ยวข้องไปพร้อมกัน โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่เริ่มกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่ท้องถิ่น ก็ยิ่งความจำเป็นต้องวิจัยและพัฒนาเพื่อศึกษา วางนโยบายและแผน จัดระบบ กลไก แนวปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ ในขณะเดียวกัน ด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิชาชีพ ใช้กระบวนการโดยเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาตนเองและผลงานทางวิชาการ เชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำแก่ครูอยู่เสมอ สนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิชาชีพเพื่อให้ตระหนักถึงคุณค่าของวิชาชีพ จัดบรรยากาศการเรียนรู้ในโรงเรียนเป็นการเปิดโอกาสให้ครูได้สอนและพัฒนางานของตนได้ตรงตามความสนใจ ตามความสามารถและเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ นำแนวคิดตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการ

พัฒนาผู้เรียน และนำมาศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเป็นผลงานที่โดดเด่นต่อการพัฒนาวิชาชีพได้ ผู้บริหารและครูศึกษารอบงานในการพัฒนางานที่เกี่ยวข้องกับวิชาการในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และสร้างเครือข่ายทางการศึกษา

แนวทางการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารเชิงบูรณาการสู่องค์กรเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก

ระดับบุคคลมีประเด็นสำคัญๆ ได้แก่การพัฒนาตนเองด้านวิชาการอย่างต่อเนื่อง แนวทางที่เหมาะสมควรฝึกอบรม ประชุมสัมมนา ควรดำเนินการที่โรงเรียนในลักษณะ School based Training (SBT) เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อนักเรียน ทำวิจัยในชั้นเรียน โดยเน้นการนำทฤษฎีมาพัฒนาการเรียนการสอนในห้องเรียน จนเห็นผลชัดเจน มีความเชื่อถือสูง พัฒนาครูผู้มีโอกาสพัฒนาตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เรียนรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นโดยเน้นกระบวนการจัดการความรู้ (KM: Tacit Knowledge to Explicit Knowledge) ปฏิบัติตนเอง ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ต่อศิษย์และคนอื่นๆ รวมกลุ่ม เครือข่ายครูผู้สอนตามกลุ่มสาระ ทั้งนี้เนื่องจากผลจากการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พศ. 2542 และที่ปรับปรุงได้สร้างโอกาสสำคัญในการบริหารจัดการและความก้าวหน้าในวิชาชีพของครู นำความรู้จากประสบการณ์จริงในห้องเรียนผ่านการวิจัยเป็นร่องรอยความเชี่ยวชาญเฉพาะตัวนำไปประเมินวิทยฐานะได้อย่างมีคุณภาพ ไม่ว่าจะสังกัดโรงเรียนขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กและสอดคล้องกับทศนา เขมมณีและคณะ(2547) สรุปการดำเนินงานพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบให้ประสบความสำเร็จมียุทธศาสตร์สำคัญคือ การทำงานเป็นทีมแบบร่วมมือ การใช้ระบบพี่เลี้ยง การกำหนดจุดเน้นและสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างความรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การใช้วิจัยเป็นฐานในการปฏิบัติงาน การบูรณาการ การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง การเสริมพลังอำนาจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินอย่างรอบคอบ และการสร้างเครือข่ายพันธมิตร ในด้านการสร้างความตระหนักในการแสวงหาความรู้ ควรจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้ครู นักเรียนร่วมกันแสวงหาความรู้ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ทุกภาคการศึกษา พัฒนาและประยุกต์ใช้ความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นไปสู่ครู นักเรียน และชุมชน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูต้นแบบและเครือข่าย สอนโดยใช้โครงงานของนักเรียน (Project Approach) สร้างเจตคติที่ดีสำหรับครูใน ด้านการรักและเห็นความสำคัญของวิชาชีพ ด้านการแสวงหาความรู้และการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ด้านความคิดที่เปิดกว้างและทันสมัยต่อเหตุการณ์ ด้านการมีเหตุและผล ด้านการแก้ปัญหา และมีความกระตือรือร้นในงานที่รับผิดชอบ ดังที่สุเมธ ตันติเวชกุล (2543) กล่าวว่าสังคมที่พึงตนเองได้มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการคือ 1) ด้านจิตใจมีสมาชิกในสังคม ทำตนให้เป็นที่พึงตนเองมีจิตสำนึกที่ดีสร้างสรรค์ 2) ด้านสังคม ชุมชน ต้องช่วยเหลือเกื้อกูลกันมี

เครือข่ายชุมชนที่แข็งแกร่งเป็นอิสระตั้งอยู่บนฐานของเมตตาธรรม 3) ด้านทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ให้ใช้อย่างฉลาดทุกทางเพิ่มมูลค่าและยึดหลักของความยั่งยืน 4) ด้านเทคโนโลยีเลือกใช้เทคโนโลยีที่สอดคล้องกับความต้องการและสภาพแวดล้อมของประเทศและควรพัฒนาจากภูมิปัญญาของเราเอง 5) ด้านเศรษฐกิจมุ่งลดรายจ่ายยึดหลัก พออยู่ พอกิน พอใช้ หลีกเลี่ยงการก่อหนี้โดยไม่มีผล ตอบแทนที่คุ้มค่า และพยายามลดความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ขณะเดียวกัน พิธาน พันทอง (2547) กล่าวถึงสถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องระดมความช่วยเหลือ จัดหาสื่อการเรียนการสอน หนังสือในห้องสมุด นับเป็นสิ่งที่จะช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้เรื่องต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ เพิ่มโอกาสให้นักเรียนได้เรียนรู้จากกิจกรรมของครูที่มีประสบการณ์อย่างเต็มที่

ระดับกลุ่ม แนวทางการทำงานเป็นทีม ให้มีความสามัคคี ควบกระตุ่น สนับสนุนส่งเสริมให้ครูร่วมกันทำงานเป็นทีม รวมกลุ่ม ร่วมคิด ร่วมทำและร่วมแก้ไขปัญหา แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อน ครู ในการประชุมสัปดาห์ละครั้ง – เดือนละครั้ง มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการการดำเนินงานและการติดตามประเมินผล ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารและครูมีการประชุมเพื่อพัฒนางานต่างๆ ในโรงเรียนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับทศนา แจมมณีและคณะ (2547) กล่าวถึงแนวทางการดำเนินงานพัฒนาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จมี ยุทธศาสตร์ สำคัญได้แก่ การทำงานเป็นทีมแบบร่วมมือ การสร้างความรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การใช้วิจัยเป็นฐานในการปฏิบัติงาน การบูรณาการ การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ประเมินอย่างรอบคอบ และการสร้างเครือข่ายพันธมิตร ในด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ควรพัฒนางานสอนสู่การวิจัย (routine to research) สำหรับการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้นทำให้ครูผู้สอนต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระแบบบูรณาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนแผนการสอน คู่มือการสอน โดยประชุมหารือ แลกเปลี่ยนกันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ จัดทำโครงการเกษตรเพื่ออาหารกลางวัน ได้ผลโดยตรง คือ ให้อิ่มท้อง ก็จะทำให้เด็ก ๆ เจริญเติบโตขึ้นอย่างสมบูรณ์พร้อมทั้งร่างกายและสติปัญญา เป็นการฝึกฝนให้เด็กนักเรียนได้ปฏิบัติและเรียนรู้วิชาการต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ทั้งด้านการเกษตร การชลประทาน และโภชนาการ รวมทั้งให้รู้จักพึ่งตนเอง รู้จักทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ สุขเมธ ดันดิเวชกุล (2543) ได้กล่าวว่าสังคมที่พึ่งตนเองได้มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการคือ 1) ด้านจิตใจมีสมาชิกในสังคมทำตนให้เป็นที่พึ่งตนเองมีจิตสำนึกที่สร้างสรรค์ 2) ด้านสังคม ชุมชน ต้องช่วยเหลือเกื้อกูลกันมีเครือข่ายชุมชนที่แข็งแกร่งเป็นอิสระตั้งอยู่บนฐานของเมตตาธรรม 3) ด้านทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ให้ใช้อย่างฉลาดทุกทางเพิ่มมูลค่าและยึดหลักของความยั่งยืน 4) ด้าน

เทคโนโลยีเลือกใช้เทคโนโลยีที่สอดคล้องกับความต้องการและสภาพแวดล้อมของประเทศและควรพัฒนาจากภูมิปัญญาของเราเอง 5) ด้านเศรษฐกิจมุ่งลดรายจ่ายยึดหลัก พออยู่ พอกิน พอใช้ หลีกเลี่ยงการก่อหนี้โดยไม่มีผล ตอบแทนที่คุ้มค่า และพยายามลดความเสี่ยงด้านต่าง ๆ

ระดับองค์กร (โรงเรียน) ด้านการกระจายอำนาจ ควรจัดโครงสร้างโรงเรียน และจัดบุคลากรเข้าทำงานตามความรู้ ความสามารถรวมทั้งความพร้อม ครูและบุคลากรในโรงเรียนต้องพูดเป็นภาษาเดียวกันกับผู้บริหารทำงานเป็นทีม มีแผนจัดการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระโดยใช้โครงการที่ดีเป็นเครื่องมือสำคัญตลอดทั้งการประเมินผลโครงการตามตัวชี้วัดสำคัญ มอบหมายความรับผิดชอบ ประชุมติดตาม ทบทวนการปฏิบัติงานทุกเดือน นำหลักการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นกลยุทธ์ในการบริหาร ทั้งนี้เนื่องจากระบบการบริหารมีการกระจายอำนาจสู่โรงเรียนประกอบด้วย งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป และสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549) ระบุถึงการปฏิรูปการจัดการเรียนรู้ ได้ปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนานโยบาย มาตรการส่งเสริม สนับสนุน ควบคุมมาตรฐานคุณภาพการศึกษา จำเป็นต้องดำเนินการด้วยกระบวนการวิจัย เพื่อสร้างความรู้ พัฒนาศักยภาพ ความสามารถ และปรับเปลี่ยนกระบวนการที่ซ้ำของครู บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ไปพร้อมกัน โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบัน ที่เริ่มกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่ท้องถิ่น ก็ยังความจำเป็นต้องวิจัยและพัฒนาเพื่อศึกษา วางนโยบายและแผน จัดระบบ กลไก แนวปฏิบัติ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ นอกจากนี้ Kolderie สรุปจาก *workshop on school-site management* สำหรับการกระจายอำนาจจะไม่เกิดขึ้นจนกว่ามีการมอบหมายทั้งความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ ซึ่งหมายความว่า การตัดสินใจขั้นสุดท้ายจะต้องทำ และที่จุดเริ่มต้นของคนเหล่านี้เองไม่เข้มแข็งพอที่จะจัดการกับมัน ระบบการกระจายอำนาจ จะได้รับการตัดสินใจที่ใกล้เคียงกับระดับที่การกระทำที่เป็นจริง การมอบหมายอำนาจหน้าที่และให้การตัดสินใจจะต้องมีความเชื่อมั่นว่าพวกเขาจะสามารถที่จะทำงานบนพื้นฐานของทิศทาง กลไกในการกระจายอำนาจ ถ้ามีบางส่วนที่ตัดสินใจไม่ได้อย่างแท้จริงก็จะสะท้อนให้เห็นถึงบุคคลที่ได้รับมอบหมายอำนาจระบบการทำงานของอำนาจที่มอบหมายจะไม่มีทางเลือกเลย ปัญหานี้อย่างสิ้นเชิง แต่ถ้ามันเริ่มต้นที่จะเกิดขึ้นมากเกี่ยวกับปัญหาที่สำคัญที่มีผลต่ออนาคตของการทำงาน ต้องมีการจัดเรียงลำดับที่ช่วยให้ประหยัดเวลาและโอกาสในการทำจริงในขณะเดียวกัน Yusran Siry จากเอกสาร *Making Decentralized Coastal Zone Management* สรุปได้ว่า การกระจายอำนาจเป็นแนวคิดกว้างในกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาและการกำกับดูแลรวมทั้งการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ มีเป้าหมายการกำกับดูแลนโยบายที่เกี่ยวข้อง การกระจายอำนาจการศึกษารวบรวมความหลากหลายของสาขาวิชาต่างๆเช่น เศรษฐศาสตร์ นโยบายสาธารณะรัฐศาสตร์ สังคมวิทยา มานุษยวิทยาและการบริหารรัฐ

กิจ ความหมายของการกระจายอำนาจตามที่ สหประชาชาติกำหนดการกระจายอำนาจเป็น"การถ่ายโอนอำนาจบนพื้นฐานทางภูมิศาสตร์ที่ไม่ว่าจะโดย การมอบหมายงาน ของผู้มีอำนาจในการบริหารไปยัง หน่วยข้อมูลของภาควิชาเดียวกัน การกระจายอำนาจ ทางการบริหาร แนวคิดหลักไปยังแหล่งข้อมูล อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและแจกจ่ายทางการเงินสำหรับการให้บริการสาธารณะระหว่างระดับที่แตกต่างกันของรัฐบาล การถ่ายโอนของความรับผิดชอบต่อการวางแผนทางการเงินและการจัดการ สาธารณะ สำหรับด้านการพัฒนาวิชาชีพ ควรสนับสนุนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้เกิด ความก้าวหน้าในตำแหน่งและวิทยฐานะที่เกิดจากผลงานทางวิชาการ สนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อใน ระดับที่สูงขึ้น จัดบรรยากาศการเรียนรู้ในโรงเรียน ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียน ชุมชนมีบทบาทในการจัดการศึกษาร่วมกับโรงเรียน ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แนวคิดในการดำเนินชีวิต เพื่อให้อยู่อย่างพอเพียง มีความตระหนักรู้กับบ้านเกิด ร่วมกันคิด ร่วมกันแก้ปัญหา ร่วมกันสร้างสรรค์ สังคม ให้น่าอยู่อย่างมีความสุขและยั่งยืนดังที่ เสน่ห์ จุ้ยโต, (2545)กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรมีจุดเน้นที่สำคัญ 2 ประเด็นคือ 1) มุ่งพัฒนาความรู้คู่คุณธรรม ให้มีความสำคัญต่อการป้อนองค์ความรู้ให้กับบุคลากร เป็นสำคัญ และ 2) มุ่งพัฒนาการเรียนรู้โดยผ่านประสบการณ์ หรือการเรียนรู้โดยการกระทำ ซึ่งมี หลากหลายรูปแบบได้แก่ การพัฒนาบุคลากรด้วยการศึกษา การพัฒนาบุคลากรด้วยการอบรม การพัฒนา บุคลากรด้วยตนเอง และ การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการพัฒนาบุคลากร

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1) การพัฒนาตนเองด้านวิชาการอย่างต่อเนื่อง ควรดำเนินการพัฒนาครูที่โรงเรียน School based Training (SBT) พัฒนางานวิจัยในชั้นเรียน โดยเฉพาะพัฒนาการเรียนการสอนในห้องเรียน บูรณาการ ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และรวมกลุ่ม เครือข่ายครูผู้สอนตามกลุ่มสาระ

2) การสร้างความตระหนักในการแสวงหาความรู้ ควรจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้ครู นักเรียน ร่วมกันแสวงหาความรู้ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งสร้างเจตคติที่ดีสำหรับครูใน ด้านการ แสวงหาความรู้และการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ด้านการแก้ปัญหา และมีความกระตือรือร้นในงานที่ รับผิดชอบ

3) การทำงานเป็นทีม มีความสามัคคี ควรกระตุ้น สนับสนุนส่งเสริมให้ครูร่วมกันทำงานเป็นทีม แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อน ครู มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการการดำเนินงานและการติดตาม ประเมินผล ตลอดทั้งการประชุมร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับ โรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวน 9 คน

4) การกระจายอำนาจ ควรจัดโครงสร้างโรงเรียน และจัดบุคลากรเข้าทำงานตามความรู้

ความสามารถ มีแผนจัดการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระโดยใช้โครงการที่ดีเป็นเครื่องมือสำคัญ และ มอบหมาย ความรับผิดชอบ ดำเนินการประชุมติดตาม ทบทวน การปฏิบัติงานทุกเดือน ประกอบด้วย งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณและงานบริหารทั่วไป

5) การพัฒนาวิชาชีพ ควรสนับสนุนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้เกิดความก้าวหน้าใน ตำแหน่งและวิทยฐานะที่เกิดจากผลงานทางวิชาการ จัดบรรยากาศการเรียนรู้ในโรงเรียน ชุมชนมี บทบาทในการจัดการศึกษาร่วมกับ โรงเรียน ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แนวคิดในการดำเนินชีวิตเพื่อให้อยู่ อย่างพอเพียง มีความตระหนักรู้บ้านเกิด ร่วมกันคิด ร่วมกันสร้างสรรค์สังคม ให้น่าอยู่อย่างมีความสุข และยั่งยืน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการบริหารเชิงบูรณาการสู่องค์กร เรียนรู้ตามแนวปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียงสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก
- 2) ควรศึกษาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงบูรณาการสู่องค์กรเรียนรู้ตามแนวปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก
- 3) ศึกษาการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการบริหารเชิงบูรณาการสู่องค์กรเรียนรู้ ตามแนวปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียงสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก: การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนแบบมี ส่วนร่วม

#### บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ฉบับปรับปรุงแก้ไข พ.ศ. 2545. กรุงเทพมหานคร: กุรุสภา.
- คณะกรรมการสภาวิจัยแห่งชาติ สาขาเศรษฐศาสตร์. (2546). เศรษฐกิจพอเพียงของในหลวง: กับการวิเคราะห์ ความหมายของนักเศรษฐศาสตร์. กรุงเทพฯ: เกษตรบุพรินทร์.
- ทิตนา แจมมณี. (2548). การคิดและการสอนเพื่อพัฒนากระบวนการคิด. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ.
- ทิตนา แจมมณีและคณะ. (2547). การวิจัยและพัฒนารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน. รายงานวิจัย. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พิธาน พื้นทอง. (2547). ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิต มหาวชิวิทยาลัยขอนแก่น.
- วัลลภา อารีรัตน์. (2549). การพัฒนาแบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะการคิด ตามกลุ่มสาระ การเรียนรู้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544. คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วิฑูรย์ สิมะ โชคดี. (2543). *คุณภาพคือการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส.

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ. (2545). *ปัจจัยทางการบริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย : ข้อเสนอเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.

วิโรจน์ สารรัตนะ.(2544). *โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.

\_\_\_\_\_. (2548). *โรงเรียน การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 3*. กรุงเทพฯ : เอ็กเซอร์เน็ท.

เสน่ห์ จุ้ยโต. (2545). *องค์กรสมัยใหม่. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช*.

สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). *การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา*

*วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*

สุเมธ ดันติเวชกุล. (2543). *การดำเนินชีวิตในระบบเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริ. วารสารข้าราชการ 45,2*

*(มีนาคม - เมษายน): 1-6.*

สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549). [www.newswit.com/news/ss/](http://www.newswit.com/news/ss/)สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน

อภิชัย พันธเสน และคณะ. (2549). *โครงการสังเคราะห์งานวิจัยข้อเขียนและบทความเกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง*.

*กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.*

Daresh, J.C. & Playko, M.A. (1992). *The Professional Development of School*

*Administrators: Preservice, Induction and Inservice Applications*. Boston, M.A.:

Allyn & Bacon.

Dixon, N. 1998. "Organizational Learning: A Review of the Literature with Implications for

*HRD Professionals*". Human Resource Development Quarterly. Vol.3, No.1: 29-49.

Hendra Yusran Siry. *Making Decentralized Coastal Zone Management Work for The*

*Southeast Asian Region: Comparative Perspectives*. Division for Ocean Affairs and

The Law of the Sea Office of Legal Affairs, The United Nations, New York, 2007.

[http://www.un.org/depts/los/nippon/unfff\\_programme\\_home/](http://www.un.org/depts/los/nippon/unfff_programme_home/)

[fellows\\_pages/fellows\\_papers/siry\\_0607\\_indonesia.pdf](http://www.un.org/depts/los/nippon/unfff_programme_home/fellows_pages/fellows_papers/siry_0607_indonesia.pdf) สืบค้นเมื่อ วันที่ 26 กันยายน 2554

Kolderie's notes from a workshop on school-site management. *The Case for Decentralized*

*Management*. [http://www.educationevolving.org/pdf/Decentralized\\_Management](http://www.educationevolving.org/pdf/Decentralized_Management).

สืบค้นเมื่อ วันที่ 26 กันยายน 2554

Marquardt, M. (1996). *Building the learning organization*. New York : McGraw-Hill.

Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline : The art and practice of learning organization*.

London : century press.

## สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์	3
ขอบเขตการวิจัย	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
หลักการ แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	6
องค์การแห่งการเรียนรู้	20
การบริหารเชิงบูรณาการ	34
กรอบแนวคิดการวิจัย	39
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	40
กลุ่มเป้าหมาย	40
ตัวแปรที่ทำการวิจัย	40
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	41
การเก็บรวบรวมข้อมูล	41
การวิเคราะห์ข้อมูล	42
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	43
บริบทของโรงเรียนขนาดเล็กกลุ่มเป้าหมาย	43
กระบวนการบริหารเชิงบูรณาการสู่องค์การเรียนรู้	
ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	57
การสนทนากลุ่ม	77

บทที่ 5 ผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ	85
ผลการวิจัย	85
การอภิปรายผล	95
ข้อเสนอแนะ	101
บรรณานุกรม	103
ภาคผนวก	107
ประวัติผู้วิจัย	114

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 นิชามขององค์การแห่งการเรียนรู้ (LO)	33
ตารางที่ 2 ตารางโรงเรียนบ้านร่องแซง สังกัด สพป. ขอนแก่น เขต 5	55
ตารางที่ 3 ตารางโรงเรียนบ้านบึงฉิม สังกัด สพป.ขอนแก่น เขต 1	57
ตารางที่ 4 ตารางโรงเรียนแก่นาโนมีวิทยา สังกัด สพป. ขอนแก่น เขต 2	59
ตารางที่ 5 ตารางโรงเรียนบ้านหินลาดนาคี สังกัด สพป. ขอนแก่น เขต 3	62
ตารางที่ 6 ตารางโรงเรียนบ้านนาศรีดงเค็ง สังกัด สพป. ขอนแก่น เขต 4	66
ตารางที่ 7 ตารางโรงเรียนบ้านร่องแซง สังกัด สพป. ขอนแก่น เขต 5	73
ตารางที่ 8 ตารางกระบวนการบริหารเชิงบูรณาการสู่องค์การเรียนรู้ตามแนว ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก	78
ตารางที่ 9 ตารางแนวทางการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารเชิงบูรณาการ สู่องค์การเรียนรู้ตามแนวปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียงสำหรับสถานศึกษา ขนาดเล็กที่เหมาะสม	80

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	10
ภาพที่ 2 ระบบย่อยด้านการบริหารที่จะส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียน ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	25
ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย	39