

บทที่ 2

เอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัญหาและข้อเสนอแนะในการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบลโป่งแยง อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ ตามการรับรู้ของบุคลากร ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบลโป่งแยง อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้าจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. กระบวนการในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย
3. มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
4. การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

หนังสือ การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติกล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนและค้นหาวิธีทางใหม่ ๆ ในการผลิตผลิตภัณฑ์ หรือบริการอันจะนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ การที่องค์กรจะสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่ไปด้วยเสมอ

หนังสือ วินัยสำหรับองค์กรเรียนรู้ โดยฝ่ายวิชาการเอ็กซ์เปอร์เน็ท กล่าวว่า องค์กรเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์กรในการที่จะลงมือ ปฏิบัติภารกิจนานัปการให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบ ที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 58 - 59) ได้สรุปความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

Peter M Senge กล่าวว่า “องค์กรเรียนรู้คือ องค์กรที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพ เพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนในองค์กรต่างก็เรียนรู้ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง”

ส่วน Garvin ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า “เป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้าง สรรหา และถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ”

สำหรับ Marquardt ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า “หมายถึงองค์กรที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยสามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยควบคู่กัน”

นอกจากนี้ Yulk ได้ให้ความหมายว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับ เกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร”

ในทำนองเดียวกัน Luthans ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า “เป็นการนำความเจริญก้าวหน้า เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แข่งขันกันในโลกเศรษฐกิจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร”

จากความหมายที่ได้นำเสนอข้างต้น สามารถสรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ว่าเป็น “องค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรมีกระบวนการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและเต็มศักยภาพ มีกระบวนการของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ภายในองค์กรและนำไปสู่การพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน หรือองค์กรที่มีกระบวนการสั่งสม สร้างและใช้องค์ความรู้จากภายใน และภายนอกองค์กร ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ นั่นเอง”

แนวคิด องค์กรแห่งการเรียนรู้

สุชาติ กิจชนะเสรี (2552) ได้กล่าวถึง Model ของ Peter M. Senge แห่ง Massachusetts Institute of Technology ผู้เขียนหนังสือเรื่อง “The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization.” ว่าลักษณะองค์กรที่เรียนรู้นั้น จะต้องปฏิบัติตามข้อบัญญัติ 5 ประการ คือ

1) Systems Thinking คือ ความสามารถในการคิดเชิงระบบ คนในองค์กรสามารถมองเห็นวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่าย ซึ่งผูกโยงด้วยสถานะการพึ่งพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นวัฏจักรโดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่

เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

2) Mental Model คือ การตระหนักถึง กรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพียรพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยน กรอบความคิดของตนเองความเข้าใจได้ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบงาน(Reengineering)

3) Personal Mastery องค์การที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์การสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองคือ การสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลสร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่าง ๆ ในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์การ ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่วิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์การได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

4) Shared Vision องค์การที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งจะเป็กรอบความคิด เกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์การ ที่ทุกคนในองค์การมีความปรารถนาร่วมกัน ช่วยกันสร้าง ภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทพินึกแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อการเรียนรู้ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ ๆ ของคนในองค์การ เป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

5) Team Learning ในองค์การที่เรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมคือการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิด เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูล ในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอก และภายใน การเรียนรู้เป็นทีม นี้ยังควรครอบคลุมไปถึง การเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ ก็จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์การ มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

จากหลัก 5 ประการนี้เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่ม พลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอัตราหรือตัวถู-ของกฎ มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่นเพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัยพลังแห่งทักษะของ

การเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่ดูเสมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็ง เป็นโอกาสหรือพลังในการดำเนินงานให้ก้าวหน้าไปได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

วิโรจน์ สารัตนะ (2546) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า “เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น และจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิตและพัฒนาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองอยู่ตลอดเวลา เป็นสถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่องสามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วย (1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (2) การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร (3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (4) การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน (5) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (6) การคิดอย่างเป็นระบบ (7) การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์ (8) การมีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (9) การบริหารหลักสูตรและการสอน (10) การพัฒนานุเคราะห์”

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในยุคปัจจุบันเป็นยุคที่กล่าวกันว่าเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ทุก ๆ องค์กรต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับสังคม ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีและอื่น ๆ ซึ่งจำเรียง วัชวัฒน์ และเบญจมาศ อัมพันธ์ (2544, หน้า 46) ได้กล่าวว่า “การพัฒนาการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยปัจจัยในด้านความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงภายใต้แนวคิดในการบริหารองค์กรยุคใหม่ หลากหลายวิธี ทั้งด้านเอ็นจิเนียริง การเข้าสู่มาตรฐานสากล หรือระบบมาตรฐานISO (Intonation Standard Organization) หรือการพัฒนา ระบบ การบริหารคุณภาพรวม (Total Quality Management,TQM) ล้วนแต่มีสิ่งที่คล้ายกัน คือ การร่วมกันทำงานเป็นทีม โดยทีมงานจำเป็นจะต้องมีหัวหน้าทีม และสมาชิกในทีม จึงนับว่าเป็นองค์กรที่มีครบครันทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่เราจะพบผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ในองค์กรทุกระดับของการทำงานได้นั้น ผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะที่สำคัญอยู่ 3 บทบาท คือ

1. ผู้ออกแบบ โดยจะต้องรับผิดชอบในการคิดวิเคราะห์ คิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน และทำการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร พร้อมทั้งเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารให้ทันต่อเหตุการณ์ ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. ผู้สอน เป็นเสมือนครูผู้สอนงานและทักษะด้านต่าง ๆ พร้อมทั้งสอนจริยธรรม และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งจะนำมาช่วยในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น โดยผู้นำที่มีลักษณะ

เป็นผู้สอนนั้น มีบุคลิกภาพเฉพาะของผู้นำ ในยุคขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งความเป็นผู้นำผู้สอน และผู้ให้ความรู้ในกระบวนการของการเรียนรู้ร่วมกัน

3. ผู้ช่วยเหลือ เป็นผู้คอยช่วยเหลือ สนับสนุน สามารถเอื้ออำนวยให้งานทุกอย่างเดินไปตามแนวทางที่ถูกต้องและเป็นผลสำเร็จอันเปรียบเทียบกับได้กับการเป็นสจ๊วต (Steward) ซึ่งเป็นผู้คอยช่วยเหลือผู้โดยสารทุกคนในเครื่องบินไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างสะดวกสบาย

สำหรับ ชาญชัย อาจินสมาจร (2543, หน้า 9, 85) กล่าวพอสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ คือ การสร้างโอกาสให้สมาชิกองค์กรทำประโยชน์ที่สำคัญเป็นรายบุคคลหรือเป็นทีมต่อภารกิจขององค์กร การเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องพัฒนาตัวเอง ให้ทันสมัย ทันเหตุการณ์และนำหน้าบุคคลอื่นอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ได้บังคับบัญชาของตัวเอง การพัฒนาภาวะผู้นำ อาจทำได้ดังนี้

1. Learn on the job คือ เรียนจากงานที่ทำ ดู Product (ผลงาน) ดูกระบวนการ (Process) หรือวิธีการ ตระหนักว่างาน ยิ่งท้าทายมากเท่าไร คนยิ่งใช้ความพยายามมากขึ้น คนยิ่งกระตือรือร้นยิ่งขึ้น เป็นการท้าทายกระตุ้นความสามารถยิ่งขึ้น

2. Learn from people คือ เรียนจากผู้อื่น ผู้นำต้องพร้อมที่จะเรียน พร้อมที่จะเป็นพี่เลี้ยงที่ดี ผู้ใดที่อยู่ใน กลุ่มคนเรียนเก่งก็จะเก่งไปด้วย แต่ตรงข้าม ถ้าอยู่ในกลุ่มของคนเรียนอ่อนก็พลอยเป็นคนเรียนอ่อนไปด้วย เหมือนคำโบราณ ที่กล่าวว่า “คบคนพาล พาลพาไปหาผิด คบบัณฑิต บัณฑิตพาไปหาผล”

3. Learn from bosses คือ เรียนจากนาย ถ้าได้นายดี จะสามารถเรียนรู้อะไรมากมายจากนาย ในทางตรงกันข้าม ถ้านายไม่ดี ก็พลอยแย่ไปด้วย ผู้นำที่ดีจะต้อง เป็นนายที่ดีของลูกน้อง หรือผู้ได้บังคับบัญชาด้วย การเรียนจากบทบาท แบบ อย่าง (Roles) จะทำให้ ผู้นำพัฒนาภาวะผู้นำมากยิ่งขึ้น ผู้นำหลายคนเรียนรู้จาก ความผิดพลาดของตัวเอง ซึ่งความผิดพลาดจะกลายเป็นบทเรียนที่ดีได้

4. Training and Workshop คือ การฝึกอบรมและปฏิบัติการ เป็นสิ่งที่ผู้นำจะพัฒนาภาวะผู้นำของตัวเองได้ การฝึกอบรม (Training) มีอยู่ 4 รูปแบบ คือ

4.1 New Leader คือ ผู้นำคนใหม่ ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งใหม่ เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น จะต้อง มีการฝึกอบรม เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียนจะมีการฝึกอบรมก่อนจะเข้ารับตำแหน่งเสมอ

4.2 Management Development คือ การพัฒนาวิธีการจัดการ การฝึกอบรม จะเน้นทักษะในการทำงาน จะต้องทำให้ดีกว่า (Do the better job) เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง เช่น เมื่อมีกฎระเบียบออกมาใหม่ จะต้องเข้าอบรมเสียก่อน จะต้องฝึกให้เป็นผู้เชี่ยวชาญหรือ Specialist

ผู้นำก็เช่นเดียวกัน ถ้ารู้กฎ ระเบียบ แบบแผน กฎเกณฑ์ ข้อมูลใหม่ ๆ สามารถให้คำแนะนำปรึกษา แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

4.3 Leadership Enhancement คือ เพิ่มพูนภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ฝึกความสามารถ (Ability) ของคนเพื่อจะได้ทำในสิ่งนั้นได้

4.4 Leadership Vitality คือ ฝึกสิ่งสำคัญของภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ทุกคนรักความก้าวหน้า จะฝึกอย่างไรให้เขามีความก้าวหน้าเพราะทุกคนต้องการ

ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณลักษณะ (1) ใช้อำนาจโดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่น (2) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดไป (3) กำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมภายในหน่วยงาน (4) เชื่อมมั่น และให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน (5) รู้จักตนเองเป็นอย่างดี (6) กล้าเสี่ยงและยอมรับความสูญเสีย (7) มีความสามารถในการสื่อความระหว่างบุคคล (8) แปลวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริง (9) มุ่งเน้นพัฒนาการไปสู่อนาคต (10) พัฒนาผู้อื่นให้เป็นผู้นำ (11) ดึงดูดคนให้ทำสิ่งที่ถูกต้อง

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมี ลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีกระจายอำนาจในการทำงานให้กับสมาชิกทุกคนในองค์กร เปิดกว้างให้สมาชิกทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน มีความอดทนต่อการรับฟังความคิดเห็น ในทุกเรื่อง และที่สำคัญ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วม ส่งเสริม สนับสนุน อำนาจความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสมาชิกเป็นไปด้วยดี และยังเป็นผู้สร้างบรรยากาศความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร กับสมาชิกให้เกิดการเรียนรู้และค้นพบสิ่งใหม่ ๆ ร่วมกันตลอดเวลา เพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้

การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร

การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร เป็นการเรียนรู้ร่วมกันอย่างหนึ่งที่สังคมการทำงานร่วมกัน ในองค์กรได้กำหนดขึ้น โดยพัฒนาการตามแนวคิด ความเชื่อ ประเพณีปฏิบัติที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็น ค่อยไปและได้มีการยึดถือปฏิบัติสืบเนื่องกันมา โดยพวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543, หน้า 132 - 133) กล่าวพอสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของความเชื่อ พฤติกรรมที่เป็นระเบียบ มาตรฐาน การปฏิบัติ ค่านิยม ปรัชญา กฎและความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกในองค์กรนับเป็นรูปแบบของ ข้อสมมุติฐานพื้นฐานที่เกี่ยวกับระบบความเข้าใจและการยอมรับร่วมกัน ในการประพฤติปฏิบัติ ของสมาชิกองค์กร ส่วนความเข้าใจร่วมกันอาจมีวิวัฒนาการมาจากการสร้างความรู้สึกร่วมกัน ในหมู่สมาชิกองค์กรที่ได้ตั้งสมมติฐานในอดีตที่อาจจะเกิดจากการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ภายในองค์กร หรืออาจเป็นประสบการณ์ที่ได้มาจากการแก้ไขปัญหา การปรับตัวขององค์กรต่อ สภาพภายนอก และหลังจากนั้นได้มีการถ่ายทอดข้อสมมุติฐานพื้นฐานดังกล่าวไปสู่สมาชิกใหม่ ขององค์กร โดยปรากฏออกมาในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ ความเชื่อถือ (Beliefs) สัญลักษณ์ (Symbols)

พิธีการ (Rituals) นิทาน (Myths) การเล่าเรื่อง หรือแนวทางการปฏิบัติ เป็นต้น หนึ่งวัฒนธรรมองค์กรด้านการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดอื่น ๆ ในการบริหารการศึกษาที่ปรากฏ เช่น โครงสร้างองค์กร การสร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การสื่อสารและการเปลี่ยนแปลง องค์กร ทำให้เกิดการดำรงวัฒนธรรมขององค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง การสร้างประสบการณ์ สร้างความชำนาญงาน การให้รางวัล การมีระบบควบคุมที่ยึดมั่นอยู่กับค่านิยม เสริมพลังวิธีขององค์กรและสร้างบทบาทตัวอย่าง นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ขึ้นอยู่กับสภาพภายนอก หากสภาพภายในเปิดโอกาสให้ความกดดันเพิ่มขึ้นก็จะมองเห็นการกำหนดยุทธวิธีเปลี่ยนวัฒนธรรม โดยการประพฤติปฏิบัติเข้าสู่วัฒนธรรมใหม่ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรกับบรรยากาศองค์กรมาจากจิตวิทยาที่เป็นลักษณะของสิ่งแวดล้อมทั้งหมดในองค์กร ซึ่งหมายถึง บรรยากาศภายในฝ่ายหรือหน่วยงานด้านการศึกษาในสถานสถานศึกษา ในห้องเรียน นอกจากนี้ บรรยากาศในองค์กรยังหมายรวมถึง ความเป็นกันเอง ความอบอุ่น ความเปิดเผย และความเข้มแข็งด้วย

ในขณะที่ วิโรจน์ สารรัตน์ (2546, หน้า 151 - 152) กล่าวถึงการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร โดยสรุปว่า เป็นธรรมชาติของสถานที่ทำงานและชีวิตขององค์กรที่มีพันธกิจในการร่วมกันสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กรโดยอาศัยผู้นำที่ใส่ใจต่อวิถีชีวิตขององค์กรซึ่งสันนิษฐานว่า ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนต่างต้องการคำตอบต่อคำถามประเภทที่ว่าโรงเรียนเป็นอย่างไร มีความสำคัญจริงหรือ มีความเชื่ออะไร ทำไมถึงเป็นเช่นนั้น จะเป็นพวกเดียวกันได้อย่างไร และจะทำตัวให้เข้ากับสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างไร เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ผู้บริหารพึงทำให้เกิดความกระจ่างและทำความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน

ในปีต่อมา เดชน์ เทียมรัตน์ และ กานต์สุดา มาฆะศิรินันท์ (2544, หน้า 49-50) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรว่า “มีอิทธิพลต่อการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะวัฒนธรรมองค์กรนี้มีทั้งดีและไม่ดี การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อคนจำนวนมาก เป็นไปในทางบวก โดยมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนสนับสนุน วัฒนธรรมนั้นจะกลายเป็นจุดเด่น แต่ถ้าเป็นไปในทางตรงข้ามก็จะทำให้กลายเป็นจุดด้อย กระแสของการต่อต้านหรือคัดค้านก็จะรุนแรงขึ้น นอกจากนี้การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรควรคำนึงถึงการทบทวนสิ่งที่ผู้คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติว่า มีความเหมาะสมกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร ในระยะสั้นและระยะยาวมากน้อยเพียงใด และที่สำคัญ ต้องดำเนินการตามประเด็นหลักดังต่อไปนี้

1. Unlearn สิ่งใดที่ไม่ดี แต่ยังมีปฏิบัติกันอยู่ต้องลด ละ เลิก ลา ให้ได้ในที่สุด
2. Learn สิ่งใดที่ดี ควรเรียนรู้และนำไปสู่การปฏิบัติกันเสียใหม่

3. Relearn สิ่งใดที่ดีควรเรียนรู้และทบทวนอย่างต่อเนื่อง เพื่อคงไว้ซึ่งจุดเด่นและศักยภาพ

เมื่อได้เรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรแล้ว ในอีกมุมมองหนึ่งก็คือ การปฏิบัติที่สามารถดำเนินการได้ ดังต่อไปนี้

1. Unfreeze สิ่งใดที่ดี แต่ได้ถูกลืม ละเว้นการปฏิบัติไปชั่วขณะ ระยะเวลาหนึ่งแล้ว ควรนำกลับมาทำใหม่

2. Freeze สิ่งใดที่ไม่ดี หาหนทางแข็งแกร่งไปเลย

3. Refreeze สิ่งใดที่ไม่ดีและถูกแข็งแกร่งมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้วก็ควรให้แข็งแกร่งต่อไป”

ซึ่ง ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545 หน้า 57) ได้เสนอแนวคิดดังต่อไปนี้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ค่านิยมและบรรทัดฐานของพนักงานในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมเหล่านี้ถูกกำหนดจากพื้นฐานความเชื่อภายในองค์กรซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรนั้น ๆ การที่พนักงานต่าง ๆ มารวมกันอยู่ในองค์กรเดียวกันและมีเป้าหมายทางธุรกิจที่เหมือนกัน จึงมีผลไปยังอีกรุ่นหนึ่ง ดังนั้น การที่ผู้บริหาร มีความเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กร จะส่งผลช่วยให้ผู้บริหารวางแผนงานต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่นและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากพนักงานในองค์กรอย่างไรก็ตามผู้บริหารยุคนี้ต้องพัฒนาองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง โดยการที่จะสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ได้ ต้องอาศัยเวลา และผู้บริหารระดับสูง สามารถกำหนดแนวความเชื่อ ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร หากผู้บริหารระดับสูง มีนโยบายให้พนักงานปฏิบัติตามทุกวัน สิ่งเหล่านี้ จะกลายเป็นบรรทัดฐานภายในองค์กร แม้ว่าวัฒนธรรมไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน แต่ผู้บริหารสามารถสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรได้โดยผ่านสื่อต่างๆ เช่นเรื่องเล่า (Stories) กิจกรรมและพิธีต่าง ๆ (Rites and Rituals) ผู้ที่เก่งกล้าสามารถ (Heroes) สัญลักษณ์ (Symbols) คำขวัญ (Slogans)

จริยธรรมองค์กร (Ethics)

ดังนั้นจึง สรุปว่า “การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร ถือเป็นการกำหนดค่านิยมขององค์กร ที่สมาชิกทุกคนในองค์กรยอมรับ เห็นคุณค่าและประพฤติปฏิบัติยึดถือระเบียบสืบต่อกันมาโดยตลอด มีการถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง ด้วยการเรียนรู้แบบหลากหลายที่เกิดขึ้นภายใต้วัฒนธรรมองค์กรโดยการเรียนรู้ตลอดเวลา ดังนั้น การที่ผู้บริหารมีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร จะทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร ให้สอดคล้องกับกระแสสังคมโลก เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนสืบไป”

การเรียนรู้เป็นทีม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 161 - 162) ได้กล่าวโดยสรุปว่า การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การที่สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกด้วยกัน ซึ่งสมาชิกแต่ละคน ในทีมจะมีอิทธิพลส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนความรู้และเรียนรู้ ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นวินัยที่เกี่ยวข้องกับสติปัญญา อารมณ์ สังคม และจิตใจ โดยเริ่มจากตนเอง และพัฒนาความรู้ร่วมกับผู้อื่นในทีมเป็นการกระทำที่ต่อเนื่อง เป็นกระบวนการของการจัดแนวคิด แนวปฏิบัติให้สอดคล้องกัน มีจุดมุ่งหมายในการทำงานให้ บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งใจไว้ไปในแนวทางเดียวกันเป็นการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน เพื่อสร้างสรรค์ สิ่งที่สมาชิกทุกคนต้องการอย่างแท้จริง

ความสำคัญและประโยชน์ของการเรียนรู้เป็นทีม การเรียนรู้เป็นทีม เป็นการสร้างสมดุล ระหว่างการทำงานกับการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ในขณะทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งช่วยขยายความรู้ ความสามารถของพนักงานในขณะทำงานร่วมกัน เนื่องจากการเรียนรู้เป็นทีมเป็นคุณลักษณะ ที่ปฏิบัติได้จริง มิใช่แค่ทฤษฎี อีกทั้งการเรียนรู้ของทีม (Team learning) เป็นรูปแบบการพัฒนา การทำงานเป็นทีมที่มีลักษณะข้ามฝ่ายงาน (Cross Functional) ได้อีกด้วย

นอกจากนี้ การเรียนรู้เป็นทีมสามารถสร้างคุณค่าของทีมให้อยู่เหนือกว่าคุณค่าของบุคคล โดยการนำความแตกต่างและศักยภาพของแต่ละคนในทีมมาผสมผสานเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพเหล่านี้ ให้เกิดเป็น "พลังแห่งความหลากหลาย" ทำให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การเรียนรู้เป็นทีมในระหว่างการทำงานร่วมกันช่วยสร้างความเชื่อ ค่านิยม เป้าประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ ยังเสริมสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้คนในองค์กร เห็นความสำคัญที่จะต้องเรียนรู้ เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวให้เข้ากับ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยีและความรู้ ข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ และความต้องการ ทางสังคม รวมทั้งบทบาทของทีมงาน จะมีความสำคัญยิ่งในองค์กร ยุคสมัยใหม่เนื่องจากจะเป็นเวที ของการตัดสินใจที่สำคัญ

สรุปได้ว่า “การเรียนรู้เป็นทีมจะต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (Team Work and Networking) ตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันการทำงาน และการแก้ปัญหา ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม จึงเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมในทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การเรียนรู้ การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สามัคคีกัน ขยันคิด ขยันเรียนรู้ และขยัน โดยใช้เทคนิคของการสนทนา (Dialogue) การอภิปราย (Discussion) การบริหารทีมงาน และการบริหาร โครงการเข้ามาช่วย ซึ่งเปรียบเสมือนการถ่ายทอดอัจฉริยภาพหรือถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จระหว่าง กันและกัน ทำให้เกิดพัฒนาการขึ้นในเวลาอันรวดเร็วและได้ประสิทธิผลสูงสุด”

การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน

Sergiovanni (อ้างใน วิโรจน์ สารรัตนะและอัญชลี สารรัตนะ, 2545 ข, หน้า 23) ว่า “ผู้บริหารพึงกระทำเพื่อพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพหรือเป็นโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ดังนี้ (1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง (2) มีแผนงานวิชาการที่ดี (3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน (4) เสริมสร้างบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก (5) ส่งเสริมความเป็นกลุ่ม (6) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง (7) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (9) ส่งเสริมให้ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม”

1. การจัดกระบวนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาโดยยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองและถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ แนวคิดและหลักการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เน้นให้ผู้เรียนได้เห็นประโยชน์ของสังคม เรียนรู้ร่วมกัน มีการทำงานร่วมกัน ฝึกฝนให้รู้จักการใช้เทคนิคและวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง มีอิสระและมีความรับผิดชอบ โดยมีครูเป็นเพียงผู้กระตุ้น ชั่วเข้า ส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน ยึดหลักให้ผู้เรียนได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่มุ่งส่งเสริมที่จะพัฒนาคนหรือผู้เรียนให้เป็นผู้ที่มีคุณภาพด้วยการจัดกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

แนวคิดที่สำคัญในการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง นั่นคือ ครูผู้สอนต้องรู้จักการจัดประสบการณ์โดยมีกระบวนการที่มุ่งให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง รู้จักคิดค้น สร้าง และลงมือปฏิบัติจริงเพื่อได้ค้นหาคำตอบด้วยตนเอง สรุปความคิด ความรู้ด้วยตนเอง สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ความสุข และนำความรู้ไปใช้ได้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีหลักการที่สำคัญของการจัดการเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง คือ (1) เป็นกระบวนการที่เน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน และรู้จักรับผิดชอบด้วยตนเอง (2) มีการเรียนรู้ หรือศึกษาการเรียนรู้ได้จากแหล่งต่าง ๆ มากมายไม่ใช่ศึกษาหาความรู้จากแหล่งเดียว หรือเพียงในห้องเรียนเท่านั้น (3) เป็นการจัดกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนได้ค้นพบด้วยตนเอง (4) เป็นกระบวนการที่มีส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ดี (5) เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการเรียนของผู้เรียน (6) ผู้เรียนสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับชีวิตจริงของแต่ละบุคคล จากหลักการดังกล่าวจะนำไปสู่การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมและเป็นผู้ลงมือปฏิบัติด้วยตนเองอย่างมีความสุขโดยครูผู้สอนต้องลดบทบาทและปรับเปลี่ยนกระบวนการของตนจากการเป็นผู้บอกความรู้ให้แก่ผู้เรียนมาเป็นผู้สนับสนุน ผู้ชี้แนะ

ที่ปรึกษาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนมากที่สุดตามศักยภาพของแต่ละบุคคล จัดประสบการณ์ที่กระตุ้นให้ผู้เรียนใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ค้นพบคำตอบด้วยตนเอง โดยมีครูและนักเรียนร่วมกันบอกแหล่งความรู้

2. แผนวิชาการที่ดี กมล ภูประเสริฐ (2545, หน้า 6 - 17) ได้สรุปไว้ว่า “การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา เป็นการบริหารที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจของสถานศึกษาที่มีกระบวนการการบริหารประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ
 - 2.1 การวางแผนพัฒนาหรือแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการวางแผนที่มีพื้นฐานมาจากสภาพปัญหาหรือความต้องการที่จะพัฒนางาน และกำลังงบประมาณ อันประกอบด้วย การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดหมาย กลยุทธ์ และการกำหนดแผนงาน/โครงการ
 - 2.2 การนำแผนไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้ซึ่งหมายถึง การจัดองค์กร หรือจัดบุคลากรเข้ารับผิดชอบงาน ได้แก่ การกำหนดหัวหน้างาน หรือหัวหน้าโครงการ ผู้ดำเนินงาน ตามภารกิจของผู้รับผิดชอบ รวมถึงการมอบหมายงาน การควบคุมงาน การกำกับ การติดตามงาน การประสานงาน และการนิเทศ
 - 2.3 การประเมินผลงานตามแผน เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานสามารถบรรลุจุดหมาย ที่ตั้งไว้หรือไม่ ซึ่งได้แก่ การประเมินผลระหว่างการดำเนินงาน และการประเมินผล เมื่อสิ้นสุดงาน

นอกจากนี้การบริหารงานวิชาการให้บรรลุผลตามแผนที่วางไว้ได้อย่างสมบูรณ์แบบนั้น ควรต้องบริหารแบบการมีส่วนร่วมที่ไม่ผูกขาดบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะการดำเนินงานทุกงาน ควรมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบร่วมกันโดยการให้ทุกคนมีความสำคัญต่องาน และมีความตระหนักรู้เสมอว่าเป้าหมายอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษามีใช้อยู่ที่บุคคลปฏิบัติงาน สำหรับผู้บริหารงานวิชาการแต่ละงานและผู้บริหารสูงสุดของสถานศึกษาจำเป็นต้องเข้าใจในบทบาทการเป็นผู้นำของคนที่จะต้องส่งเสริม สนับสนุนและเชิญชวนให้ผู้ร่วมงานทุกคนปฏิบัติงานเต็มความสามารถโดยการสร้างความรู้สึที่ดีต่องาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จเป็นอย่างดี

3. จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน Gardner 1990 (อ้างใน วิชัย วงษ์ใหญ่, 2543, หน้า 4) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความหลากหลายของสติปัญญาและได้จำแนกความสามารถของคนไว้ 10 ประเภท คือ ด้านภาษา ตรรกะและคณิตศาสตร์ ดนตรี การเคลื่อนไหว ศิลปะ/มิติสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสื่อสาร ด้านความรู้สึและความลึกซึ้งภายในจิตใจ ด้านเข้าใจธรรมชาติ ด้านจิตวิญญาณ (Spiritual) และด้านอัตถิภาวนิยม (Existential) การออกแบบกิจกรรมการเรียนที่หลากหลายเหมาะสมกับความสนใจ และวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคนอันส่งผลให้

ผู้เรียนแต่ละคนส่งผลให้ผู้เรียนได้พัฒนาความเก่ง ความสามารถและค้นพบศักยภาพของตนตามธรรมชาติ

4. เสริมสร้างบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก การสร้างบรรยากาศโรงเรียนมีความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนคือ การจัดการศึกษาแก่นักเรียนให้มีคุณลักษณะตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร ซึ่งหากเป็นบรรยากาศที่ดีจะส่งผลให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความรัก ความผูกพัน ความพอใจ ความอบอุ่นใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ เพื่อสะดวกต่อการสร้างเสริมบรรยากาศในโรงเรียนจึงได้แบ่งบรรยากาศออกเป็น 3 ประเภท คือ

4.1 บรรยากาศด้านกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เป็นวัตถุที่มีอยู่ในบริเวณโรงเรียน

4.2 บรรยากาศด้านวิชาการ ได้แก่ สภาพการจัดการเรียนการสอนทั้งในและนอกห้องเรียน

4.3 บรรยากาศด้านการบริหาร ได้แก่ สภาพดำเนินการใด ๆ ภายในโรงเรียนให้มีการปฏิบัติงานสำเร็จด้วยความร่วมมือ ร่วมใจของบุคลากร
บรรยากาศการบริหารถือว่ามีความสำคัญที่มีผลต่อการจัดบรรยากาศในทุก ๆ ด้าน เพราะถ้าการบริหารได้เอื้อต่อการสร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมและการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนแล้วก็จะส่งผลให้บรรยากาศของโรงเรียนน่าอยู่ และได้รับความร่วมมือ ร่วมใจจากบุคลากรในโรงเรียนทุกคน การไม่เข้าใจกันก็จะลดลง ทำให้ชีวิตในโรงเรียนก็จะอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

5. ส่งเสริมความเป็นกลุ่ม องค์การที่มีการเรียนรู้จะต้องมี 3 ระดับ คือ (1) การเรียนรู้ระดับบุคคล ได้แก่ การที่บุคคลมีศักยภาพที่จะแสวงหาความรู้พัฒนาทักษะ เชี่ยวชาญ ทักษะคติ โดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นเป็นการเรียนรู้ที่เน้นการกระตุ้นให้แต่ละคนใฝ่รู้และสร้างโอกาสการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง (2) การเรียนรู้ระดับกลุ่ม ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถของกลุ่มจากการให้ทุกคนมีส่วนร่วมและได้แลกเปลี่ยนสิ่งที่ตนมีระหว่างกัน (3) การเรียนรู้ระดับองค์กร ได้แก่ การนำความรู้ ทักษะ ความสามารถของแต่ละบุคคลหรือแต่ละกลุ่มมาใช้ร่วมกันเพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้การเรียนรู้ระดับนี้จะเกิดขึ้นได้โดยองค์กรต้องใช้อำนาจคนของตนเองในการใช้ความรู้ที่มีมาบูรณาการคุณภาพชีวิตเข้ากับการทำงานจึงเป็นการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน

6. มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง องค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นองค์การใหม่ที่ใช้ทรศนะการมองแบบองค์รวม เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กันและเป็น

การพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของคน และใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญประกอบการใช้กลยุทธ์ การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้ และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

7. ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญสำหรับทุกองค์กรซึ่งเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและกระตุ้นให้สมาชิกปฏิบัติงาน ผู้นำอาจมีตำแหน่งที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ จะแสดงความเป็นผู้นำโดยใช้ภาวะผู้นำได้ที่เหมาะสม มีการส่งเสริม การมีส่วนร่วมและสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบประชาธิปไตย โดยให้สมาชิกในกลุ่มใช้สิทธิในการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูลและร่วมตัดสินใจซึ่งจะทำให้เกิดบรรยากาศที่สนับสนุน การแสดงออกถึง การสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหาเพื่อส่วนรวม และนำมาซึ่งการยอมรับกันและกัน ภาวะผู้นำ เช่นนี้จะนำสมาชิกในกลุ่มของตน ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. ส่งเสริมการแก้ปัญหอย่างสร้างสรรค์ สุนันทา เลาหนันท์ (2544, หน้า 226) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นการพัฒนาทักษะสมองเพื่อนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ที่มาจากพื้นฐานความคิดเดิมที่ผสมผสานกันแล้วนำเสนอออกมาในทิศทางใหม่ การแก้ปัญหอย่างสร้างสรรค์ การลดปัญหาในการทำงาน การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น และในที่สุดก็จะเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้

9. ส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งผู้บริหาร โรงเรียน บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง ต้องได้รับการเตรียมความพร้อมให้มองเห็นคุณค่าความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างต่อเนื่องโดยมีการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ”

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

วิสัยทัศน์ คือ ภาพแห่งความใฝ่ฝัน ความต้องการในอนาคต ที่เห็นได้อย่างชัดเจน ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นภาพที่ยิ่งใหญ่ตระการตาสะท้อนความคิดเชิงรุกและเชื่อมั่นว่าภาพนั้นสามารถเป็นไปได้นั่นส่งผลเป็นการลงแรงกระทำอย่างมุ่งมั่น จนกว่าจะสำเร็จผสมผสานองค์ประกอบของจินตนาการการกำหนดเป้าหมาย การมองอนาคต การวางแผน การดำเนินตามเป้าหมายนั้น ด้วยใจที่ยึดมั่นจนถึงที่สุด องค์ประกอบเหล่านี้เป็นคุณสมบัติส่วนบุคคลที่เรียกว่า “วิสัยทัศน์”

ลักษณะของวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ต้องเป็น “ภาพที่เห็นชัดเจน” ความแตกต่างของคนมีและไม่มีวิสัยทัศน์ คือ คนไม่มีวิสัยทัศน์จะเห็นภาพสลับ ๆ เหมือนเมืองในหมอก ดูไม่ออกว่าเป็นอะไร ลักษณะของวิสัยทัศน์ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ต้องเป็นภาพที่ชัดเจนตอบคำถามได้ว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร วิสัยทัศน์

2. วิสัยทัศน์ต้องเป็นมากกว่าเพียง “อยากเห็น” แต่ต้องฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อจะทำให้สิ่งที่อยากเห็น “เกิดขึ้น”
3. วิสัยทัศน์เป็นการมองภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้าไม่ใช่ถอยหลังไปมองอดีตหรือมองย้อนอยู่ในปัจจุบัน
4. วิสัยทัศน์ต้องเป็น “ภาพแฉ่งบวก” สะท้อนสิ่งที่ดีกว่าอดีตและปัจจุบันเพราะไม่มีใครอยากมีภาพแฉ่งลบ แฉ่ง ตาดำลง เป็นความฝันของตน
5. วิสัยทัศน์คือฝันที่เป็นจริง เมื่อฝันแล้วอย่าหยุดแค่นั้นแต่เริ่มลงมือทำและเมื่อลงมือทำแล้วอย่าหยุดจนกว่าจะสำเร็จ
6. วิสัยทัศน์แท้ ต้องยิ่งใหญ่ ตระการตา ทำทนายใจ
7. วิสัยทัศน์เป็นภาพที่เกิดจากแนวความคิดเชิงรุกไปข้างหน้าไม่ใช่การตามแก้ปัญหาหรือการนั่งรับปัญหาเพื่อตอบโต้หรือตอบสนองปัญหาเท่านั้น
8. วิสัยทัศน์ เป็นการคิดล่วงหน้า ก่อนที่จะเกิดปัญหาและมองข้ามปัญหาไปแล้ว
9. วิสัยทัศน์ ไม่เพื่อฝัน แต่ต้องสะท้อนเป็นภาพที่สมจริงสมจังสะท้อนความพร้อมศักยภาพในทางปฏิบัติที่จะทำให้เกิดขึ้นซึ่งจะเป็นพลังที่ขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จได้
10. วิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่มีพลังเหนืออารมณ์ความรู้สึกแม้เวลาพักผ่อนใจไม่มีเรี่ยวแรง ก็ยังลุกขึ้นทำได้ เมื่อหันไปมองวิสัยทัศน์นั้น

ที่มาของวิสัยทัศน์

1. องค์ประกอบหลัก

ทะเลาะทะเลาะ มุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง กระตือรือร้น ชอบคิด ชอบจินตนาการ ไม่หยุดอยู่กับที่ เรียนรู้เสมอ และมีความเป็นผู้นำ คือ ตัวอย่างคุณลักษณะของผู้มีวิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำ อยู่คู่และคอยส่งเสริมวิสัยทัศน์มาโดยตลอด สภาพแวดล้อมการเลี้ยงดูของครอบครัว โดยไม่จำกัดศักยภาพ และไม่ดูถูกความสามารถของลูกจะช่วยทำให้ลูกคิดได้กว้างและไกลกว่าลูกที่มาจากสภาพครอบครัวที่ถูกจำกัด อุปสรรคและประสบการณ์ในความยากลำบากอาจเป็นแรงผลักดันให้เราเกิด ความทะเยอทะยานหากเรารับในทางที่ดีและใช้มันเป็นบันไดก้าวไป ให้นำประสบการณ์มา สะท้อนความคิดเสมอเพื่อให้ทะลุปรุโปร่งว่าจะใช้ให้เป็นประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ได้อย่างไร

2. องค์ประกอบภายนอก

ไม่ว่าจะรับวิสัยทัศน์จากแหล่งใด สิ่งสำคัญคือต้องถือว่าวิสัยทัศน์ที่รับมานั้นเป็นของตัวเองด้วย การเรียนรู้ทำให้เราได้รับข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ที่จะกระตุ้นความคิดต่อจนเป็นวิสัยทัศน์ได้ การเรียนรู้และทำความเข้าใจต่อสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นในอนาคต จะทำให้สามารถ

เตรียมในทุกด้านเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จในอนาคตอย่างมั่นคง เรียนรู้มาก สังเกตมาก ช่างคิดมาก
วิเคราะห์มาก ก็มีแนวโน้มที่จะมีวิสัยทัศน์ได้มาก

ความสำคัญของวิสัยทัศน์

สิ่งต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้นำที่ขาดวิสัยทัศน์ จะไม่สามารถปรับตัวและนำ
คนอื่น ๆ เฝ้าติดตามเปลี่ยนแปลงได้ผลสุดท้ายก็คือความล้มเหลว เรากำลังอยู่ใน “ยุคบานพับ
ประวัติศาสตร์โลก” หมายความว่า เป็นคนที่อยู่ในยุคของการเหวี่ยงประตูประวัติศาสตร์โลก
จากยุคเก่าสู่ยุคใหม่ให้เปิดกว้างออก การปรับตัวต้องอาศัยการพิจารณาวิเคราะห์ การใช้ความคิด
ความอ่านพอสมควร จึงจะสามารถเอาตัวรอดได้

คนขาดวิสัยทัศน์จะขาดความหวัง ยิ่งเวลา ที่มีอุปสรรคปัญหาเขาจะมองโลกในแง่ร้าย
มีความคิดแง่ลบเพราะเขาไม่มีภาพอื่นให้มองนอกจากปัญหาตรงหน้าที่เผชิญอยู่ ผู้นำจะนำสมาชิก
ไปข้างหน้าได้ ต่อเมื่อเขารู้ว่าเป้าหมายอยู่ที่ใดทั้งยังต้องรู้ทิศทาง หนทาง และวิธีการที่ใช้เดินไป
แต่ถ้าผู้นำไม่มีวิสัยทัศน์ ก็จะไม่มีการพอใครไปที่ใดทั้งสิ้นเพราะยังไม่รู้เป้าหมาย

ผลดีของการมีวิสัยทัศน์

เส้นทางไปสู่วิสัยทัศน์ นำมาแต่ความเจริญเกิดการพัฒนาคล้ายหาญทำสิ่งดีที่ไม่เคยทำมา
ก่อน วิสัยทัศน์นำมาซึ่งทิศทาง ทิศทางนี้จะกรอบให้แก่ผู้บริหารในการจัดระบบและดำเนินการ
ทุกอย่างในองค์กร อย่างประสานสอดคล้อง เกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพสูงสุด ถูกต้อง ตรงเป้าหมาย
ผู้ที่มิวิสัยทัศน์ชัดเจน จะวางแผนชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น มีทิศทางที่กำหนดไว้
ชัดเจน มีแผนทั้งระยะสั้น กลาง และยาว ว่าต้องทำอะไรบ้าง
วิสัยทัศน์ทำให้คนมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันทีมงานจึงเป็นเอกภาพโดยอัตโนมัติ
ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ จะเป็นบุคคลผู้บรรทุกความฝันแห่งความสำเร็จในอนาคตแปร
เปลี่ยนเป็นภาระใจและพลังผลักดันให้ความฝันนั้นเป็นจริงได้
การได้ทำงานในที่ที่มีวิสัยทัศน์ ถือเป็นกำไรชีวิตเพราะจะทำให้เป็นคนที่มีวิสัยทัศน์
ส่วนตัวได้รับความสำเร็จทั้งส่วนตัว และส่วนรวมด้วย

ซึ่ง วันทนา เมืองจันทร์ 2542, หน้า 3 - 10) ได้กล่าวว่า “การมีวิสัยทัศน์ร่วมมีความจำเป็น
ต้องได้รับการส่งเสริม และสนับสนุนจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุก ๆ กลุ่มขององค์กร คนเราทุกคน
ควรสร้างวิสัยทัศน์ในระดับโลกเพื่อนำแนวความคิดที่เป็นสากลมาปรับและปฏิบัติให้เหมาะสมกับ
สภาพแวดล้อมของชุมชน ท้องถิ่น ดังนั้นแนวทาง การบริหารสมัยใหม่ ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร
จะต้องมีการปรับเปลี่ยนจะต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดให้สอดคล้องกับยุคสมัย ถ้าผู้นำในยุคนี้
สามารถตั้งเป้าหมายทำงานด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ในโรงเรียน/สถานศึกษา สมาชิกทุกคน

ร่วมกันวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ โดยวางแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน บริหารและจัดการในการพัฒนาโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบันจึงจะส่งผลให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่งกันได้”

การคิดอย่างเป็นระบบ

การคิดอย่างเป็นระบบถือว่ามีความสำคัญต่อการบริหาร และการจัดการสำหรับองค์กร ในยุคสารสนเทศ อีกทั้งยังช่วยพัฒนาองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จในระบบบริหารในภาพรวมตลอดทั่วทั้งองค์กร ดนัย เทียนพุด (2543, หน้า 215) กล่าวถึง “องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นมิติของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การคิดเชิงระบบจึงทำให้เข้าใจถึงภาพรวมขององค์กร จุดสำคัญของการคิดเชิงระบบก็คือ ข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและจากคนอื่นซึ่งปฏิสัมพันธ์ที่ว่าจะขึ้นอยู่กับส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร ดังนั้นการคิดเชิงระบบ ต้องเป็นระบบของการปฏิบัติ การยอมรับกันอย่างต่อเนื่องและการตรวจซ้ำในสาระของความเป็นจริง รวมทั้งสามารถบูรณาการความคิดเชิงสร้างสรรค์ ความคิดเชิงสังเคราะห์ การทดสอบสาระของความเป็นจริงและข้อมูลย้อนกลับ นอกจากนี้ความคิดเข้าใจเชิงระบบ จำต้องมองเป็นองค์รวมก่อน เนื่องจากในตัวระบบ (System) ใด ๆ ถ้ามองเป็นภาพใหญ่คือระบบใหญ่ (Total System) ก็ยังประกอบไปด้วยระบบย่อย (Sub-system) ในฐานะผู้นำองค์กรจึงต้องมองให้ออกว่าระบบใหญ่คืออะไร และมีระบบย่อยเชื่อมสัมพันธ์กันอยู่อย่างไร การที่จะลงมือกระทำการสิ่งใด หรือจะเปลี่ยนแปลงเรื่องใด ๆ ก็จะต้องตระหนักถึงเรื่องความเป็นระบบใหญ่ ระบบย่อยแล้วจึงค่อยลงมือทำอย่างเป็นระบบ”

การมุ่งใจเพื่อสร้างสรรค์

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 95) กล่าวว่า “แนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงประกอบด้วยคุณลักษณะที่จำเป็นคือ การมุ่งใจเพื่อสร้างสรรค์ เป็นลักษณะบุคคลที่ต้องการความสำเร็จในงานสูง จะมุ่งมั่นและพยายามสร้างสถานการณ์แข่งขันให้กับตนเองเพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความพยายามของตนเอง และต้องการได้รับผลจากการทำงาานนั้นในทันทีด้วย นอกจากนี้บุคคลประเภทนี้ยังต้องการแก้ปัญหาด้วยความคิดสร้างสรรค์มีความกระตือรือร้นตลอดเวลาและมุ่งมั่นสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ จึงนับว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อองค์กร”

การมีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้

ในองค์กรยุคใหม่ที่กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จึงมีความจำเป็นต้องมีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ ดังคำกล่าวของวีรวิทย์ มาณะศิริรานนท์ (2542, หน้า 35) ที่สรุปได้ว่า การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน นอกจากจะเป็นระบบปฏิบัติงานและระบบการให้บริการลูกค้าด้าน

ต่าง ๆ แล้วยังเป็นระบบข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจด้านการตลาด ด้านการบริหารธุรกิจ ซึ่งนับว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งในการช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

ส่วนวิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 80) กล่าวว่า “การมีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ องค์กรที่จะพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน และสืบค้นข้อมูลได้อย่างครอบคลุม มีการเก็บ ประมวลและถ่ายทอดข้อมูลให้กันอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และยังช่วยในการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว กระชับ น่าสนใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด”

การบริหารหลักสูตรและการสอน

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545, หน้า 30) กล่าวว่า “การบริหารหลักสูตรและการสอนนั้น ผู้บริหารควรจะต้องรู้และเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาหลักสูตรกลุ่มสาระต่าง ๆ เพื่อให้เกิดกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการบริหารการศึกษาเป็นไปอย่างถูกต้องทิศทาง ส่วนในด้าน การสอนนั้น ผู้บริหารพึงตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้กับทุกคน หรือในทุก สถานการณ์ และควรตระหนักว่าครูที่จะเป็นระดับวิชาชีพได้นั้น จะต้องมีการฝึกฝน ฝึกปรือ และ สะสมวิทยาพฤติกรรมการสอนที่หลากหลาย เพื่อนำไปใช้อย่างเหมาะสมกับผู้เรียนในทุก ๆ สถานการณ์ ในการบริหารหลักสูตรและการสอนผู้บริหารจะต้องเป็นผู้เล่นหลัก เป็นผู้ตัดสินใจในงานเกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ นอกจากนี้ผู้บริหารควรจะต้องแสดงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในทุกเรื่อง และ จะต้องแสดงบทบาทในหลายลักษณะ เช่น เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้ใช้อำนาจร่วม และเป็นนักนวัตกรรม เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะที่แนวโน้มการบริหาร หลักสูตรและการสอนที่ยึดโรงเรียนเป็นฐานนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความเกี่ยวข้องและมีความรับผิดชอบ ต่องานด้านหลักสูตรมากขึ้น”

การพัฒนาบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 6) ได้เสนอแนวคิด ในการบริหารงานบุคคลดังนี้

1. บรรดาปัจจัยการบริหารทั้งหลาย คนถือว่าเป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่สุด
2. การบริหารงานบุคคลจะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจและมีความสามารถสูงในการบริหารงาน บุคลากร

3. การจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถจะมีส่วนทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและจะเป็นผลให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจะทำให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้าได้ดียิ่งขึ้น

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะมีประโยชน์ต่อการพิจารณาปรับปรุงประสิทธิภาพของงานและการพิจารณาความดีความชอบ ผู้บริหารจะต้องตระหนักและทรงไว้ซึ่งความเป็นธรรม

คน เป็นปัจจัยการบริหารที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้ที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพนั้นต้องได้บุคคลที่ดี ความประพฤติที่ดี มีความรู้ ความสามารถ และหน่วยงานต้องรู้จักใช้คนให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง การบริหารงานบุคคลควรดำเนินการ ดังนี้

1. การบริหารงานบุคคล เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ และความต้องการของหน่วยงาน
2. การบริหารงานบุคคลมีขอบเขตกว้างขวาง ครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหาและการเลือกสรรบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานจนกระทั่งพ้นการปฏิบัติงาน
3. การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผน การกำหนดแผนและความต้องการด้านบุคลากร การสรรหา การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

สรุปได้ว่า “ สำหรับความสำคัญของการบริหารงานบุคคลนั้นถือว่า ทรัพยากรที่สำคัญในการบริหารประกอบด้วย คน(Man) เงิน (Money) วัสดุ (Materials) และการจัดการ(Management) และถือว่า คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรในการบริหารทั้งหมด เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหาร ทั้งนี้เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ หน่วยงานใดก็ตามถ้าเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่มีความเก่งกล้ามากความสามารถแล้ว ปัจจัยด้านอื่นก็จะตามมาเอง”

การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

การมุ่งสู่ความสามารถในระดับมืออาชีพ ความเป็นเลิศ เป็นกุญแจของการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการมีบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานด้วยความรอบรู้และจริงจังจนสามารถก้าวไปถึงระดับที่มีขีดความสามารถในระดับมืออาชีพ ตามที่ ดนัย เทียนพุด (2543,

หน้า 213 - 218) กล่าวว่า “ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีมิติ 5 อย่าง เรียกว่า มีการฝึกฝน หนึ่งในมิติของการฝึกฝนนั้นมีลักษณะกล่าวคือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ องค์กรที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเอง คือ การสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่วิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง”

กระบวนการในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย

กระบวนการในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย ประกอบด้วย นโยบายและการวางแผน การจัดประสบการณ์ การประเมินพัฒนาการ การพัฒนาบุคลากร และการนิเทศและติดตาม การปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

นโยบายและการวางแผน

กุลธนา ธนาพงศธร และอนันต์ เกตุวงศ์ (2542, หน้า 5) ได้ให้ความหมายว่า นโยบาย หมายถึง แนวทางกว้าง ๆ ที่องค์กรหนึ่ง ๆ กำหนดขึ้น เพื่อชี้นำให้มีการกระทำต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตามมา ซึ่งนโยบายควรมีองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้

1. ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนและเป้าหมายนั้น ๆ จะต้องสอดคล้องหรือตอบสนองความต้องการของประชาชนส่วนรวม
2. ต้องมีลักษณะเป็นแนวทางหรือหลักการที่ประสงค์จะให้เป้าหมายที่สามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จได้ ซึ่งการที่จะให้บรรลุผลสำเร็จดังกล่าว จะต้องมีการกำหนดแนวทางหรือหลักการเพื่อนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติ และรายละเอียดต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เป็นแนวทางหรือหลักการนั้นจะต้องกำหนดเอาไว้ในนโยบายด้วย ดังนั้น นโยบายจึงควรมีข้อความที่อธิบายถึงขอบเขตบรรยากาศ ตลอดจนลักษณะของการปฏิบัติต่างๆ ตามที่ต้องการ
3. ต้องเป็นทางเลือกทางหนึ่งของการตัดสินใจ เพื่อให้มีการกระทำหรือเคลื่อนไหวไม่กระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง และการเลือกแนวทางเลือกใดนั้น จะต้องผ่านการพิจารณาอย่างรอบคอบแล้วว่าเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างดีที่สุด เหมาะสมที่สุด และถูกต้องที่สุด
4. ต้องเป็นสิ่งที่อยู่ในวิสัยที่นำไปได้ในสภาพแวดล้อม ทั้งในสถานที่และกาลเวลาที่เป็นอย่างอยู่ในขณะนั้น คือ มีความเป็นไปได้ในการนำเอานโยบายไปปฏิบัติ

ส่วนประทุม รอดประเสริฐ (2535, หน้า 103) ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นกระบวนการกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยวิธีการ

เพื่อให้ประโยชน์สูงสุดหรือเป็นกระบวนการจัดทำกับข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลงานหรือผลผลิตที่เป็นไปตามมาตรฐานหรือใกล้เคียงกับมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสม และเพียงพอ รวมทั้งระบุถึงวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นเหล่านั้นด้วย

ซึ่ง อุทัย บุญประเสริฐ (2532, หน้า 24) ได้กล่าวว่า การวางแผน คือ เครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ถือว่าเป็นงานตั้งแต่เริ่มแรกและเป็นงานต่อเนื่องโดยตลอดในกระบวนการบริหารและการจัดการหน่วยงาน หรือของระบบการบริหารองค์การทั้งระบบ การวางแผนนั้นมีได้จบลงที่ตัวแผน แต่เป็นงานที่ครอบคลุมทั้งการจัดทำแผน (Planning) การนำแผนออกปฏิบัติหรือบริหารแผน (Implementation) และการประเมินผล (Evaluation) ที่ให้ได้ข้อมูลที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของแผน หรือเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการดำเนินงาน และทำแผนใหม่ในโอกาสต่อไป

และในขณะที่ สมานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ (2524, หน้า 9 - 10) ได้สรุปความสำคัญของการวางแผนไว้ ดังนี้

1. ช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เนื่องจากการวิเคราะห์ทางเลือก เพื่อให้ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด แต่ได้ผลมากที่สุด
2. ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ เนื่องจากการกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานอย่างแน่นอน เป็นแนวทางให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาท เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน
3. ช่วยลดความขัดแย้งในองค์การ เนื่องจากการกำหนดขั้นตอนในการทำงานตลอดจนบทบาทหน้าที่ ช่วยให้การงานไม่สับสนซ้ำซ้อน
4. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดคะเนล่วงหน้าถึงปัญหาและอุปสรรคอันอาจจะเกิดขึ้น และสามารถปรับใช้สถานการณ์ทั้งดีและเลวให้เกิดประโยชน์ได้
5. ช่วยให้การควบคุมงานได้อย่างมีระบบและไม่ก่อให้เกิดผลในทางลบ
6. ช่วยให้การพัฒนาองค์การเป็นไปอย่างทันเหตุการณ์ เนื่องจากการวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระบบ ทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและมีการดำเนินงานที่ทันต่อเหตุการณ์
7. ช่วยให้การพัฒนาทุกด้านทุกระดับสอดคล้องต้องกัน เป็นการลดความซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากร
8. ช่วยให้เกิดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานที่มีกิจกรรมเหมือน คล้ายคลึงและเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน

9. ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดอนาคตของตนเองได้ แม้การวางแผนจะเกี่ยวข้องกันกับการคาดการณ์ล่วงหน้า

สรุปได้ว่า นโยบายและการวางแผนในการบริหาร มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะจะเป็นแนวทางนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ช่วยให้ผู้บริหารคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นได้

การจัดประสบการณ์

สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น กรมการปกครอง (2545, หน้า 23) ได้กล่าวว่า การจัดประสบการณ์สำหรับเด็กปฐมวัย 3 - 5 ปี จะไม่จัดเป็นรายวิชา แต่จัดในรูปแบบ 3586 ของกิจกรรมบูรณาการผ่านการเล่น เพื่อให้เด็กได้รับประสบการณ์ตรง เกิดการเรียนรู้ ได้พัฒนาการทั้งทางร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา การเลือกกิจกรรมที่จะนำมาจัดในแต่ละวัน จะต้องให้ครอบคลุมสิ่งต่อไปนี้

1. การพัฒนากล้ามเนื้อใหญ่ เพื่อให้เด็กได้พัฒนาความแข็งแรงของกล้ามเนื้อใหญ่ การเคลื่อนไหว และความคล่องแคล่ว ในการใช้วัยต่าง ๆ ควรจัดกิจกรรมโดยให้เด็กได้เล่นอย่างอิสระกลางแจ้ง เล่นเครื่องเล่นสนาม เคลื่อนไหวร่างกายตามจังหวะดนตรี เป็นต้น
2. การพัฒนากล้ามเนื้อเล็ก เพื่อให้เด็กได้พัฒนาความแข็งแรงของกล้ามเนื้อเล็ก การประสานสัมพันธ์ระหว่างมือกับตา จึงควรจัดกิจกรรมโดยให้เด็กได้เล่นเครื่องเล่นสัมผัสเล่นเกมต่อภาพ ฝึกช่วยตนเองในการแต่งกาย หยิบจับชิ้นส่วน ใช้อุปกรณ์ศิลปะ เช่น สีเทียน กรรไกร พู่กัน เป็นต้น
3. การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เด็กได้พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ได้ถ่ายทอด อารมณ์ ความรู้สึก และเห็นความสวยงามของสิ่งต่างๆ รอบตัว อาจจัดกิจกรรมโดยใช้ศิลปะเป็นสื่อ ใช้การเคลื่อนไหว และจังหวะตามจินตนาการ ให้ประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ อย่างอิสระ ตามความคิดสร้างสรรค์ของเด็ก เล่นบทบาทสมมติในมุมเล่นต่างๆ เล่นน้ำ เล่นทราย เล่นบล็อก เป็นต้น
4. การพัฒนาความคิด เพื่อให้เด็กพัฒนาความคิดรวบยอด สังเกต จำ แยก เปรียบเทียบ จัดหมวดหมู่ เรียงลำดับเหตุการณ์ แก้ปัญหา จึงควรจัดกิจกรรมให้เด็กได้สนทนา อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เชิญวิทยากรมาพูดคุยกับเด็ก ค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทดลอง ทัศนศึกษา ประกอบอาหาร หรือจัดให้เด็กเล่นเกมการศึกษาที่เหมาะสมกับวัยอย่างหลากหลาย ฝึกการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันและในการทำกิจกรรมทั้งที่เป็นกลุ่มย่อย กลุ่มใหญ่หรือรายบุคคล
5. การส่งเสริมให้เด็กได้เลือก และตัดสินใจ เพื่อให้เด็กได้มีโอกาสตัดสินใจเลือกเล่น หรือทำกิจกรรมอย่างเสรีตามความสนใจ และความต้องการของตนเอง จึงควรจัดกิจกรรมให้เด็กเล่นตามมุมเล่น หรือมุมประสบการณ์ หรือศูนย์การเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน

6. การส่งเสริมลักษณะนิสัย และทักษะในการใช้ชีวิตประจำวัน เพื่อให้เด็กมีสุขนิสัยที่ดี แสดงออกอย่างเหมาะสม และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ช่วยเหลือตนเองได้ในกิจวัตรประจำวัน มีนิสัยรักการทำงาน รู้จักระมัดระวังความปลอดภัยของตนเองและผู้อื่น จึงควรจัดกิจกรรมที่ช่วยให้เด็กได้ปฏิบัติกิจวัตรประจำวันอย่างสม่ำเสมอ เช่น การรับประทานอาหาร การพักผ่อนนอนหลับ การขับถ่าย การทำความสะอาดร่างกาย การเล่น และการทำงานร่วมกับผู้อื่น การปฏิบัติตามกติกาข้อตกลงของส่วนรวม การเก็บของเข้าที่เมื่อเล่นหรือทำงานเสร็จ เป็นต้น

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 39 - 42) ได้ระบุว่า การจัดประสบการณ์สำหรับเด็กปฐมวัยอายุ 3 - 5 ปี จะไม่จัดเป็นรายวิชาแต่จัดในรูปแบบของกิจกรรมบูรณาการผ่านการเล่น เพื่อให้เด็กได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง เกิดความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งเกิดการพัฒนาร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา โดยมีหลักการ และแนวทางการจัดประสบการณ์ ดังนี้

1. หลักการจัดประสบการณ์

1.1 จัดประสบการณ์การเล่นและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเด็กโดยองค์รวมอย่าง

ต่อเนื่อง

1.2 เน้นเด็กเป็นสำคัญ สนองความต้องการ ความสนใจ ความแตกต่างระหว่าง

บุคคล และบริบทของสังคมที่เด็กอาศัยอยู่

1.3 จัดให้เด็กได้รับพัฒนาการ โดยให้ความสำคัญทั้งกับกระบวนการและผลผลิต

1.4 การจัดประเมินพัฒนาการให้เป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และเป็นส่วนหนึ่ง

ของการจัดประสบการณ์

1.5 ให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาเด็ก

2. แนวทางการจัดประสบการณ์

2.1 จัดประสบการณ์ให้สอดคล้องกับจิตวิทยาพัฒนาการ คือเหมาะสมกับอายุ

วุฒิภาวะ และระดับพัฒนาการ เพื่อให้เด็กทุกคนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ

2.2 จัดประสบการณ์ให้สอดคล้องกับลักษณะการเรียนรู้ของเด็กวัยนี้ คือ เด็กได้

ลงมือกระทำ เรียนรู้ผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 ได้เคลื่อนไหว สำรวจ เล่น สังเกต สืบค้น ทดลองและคิดแก้ปัญหาด้วยตนเอง

2.3 จัดประสบการณ์ในรูปแบบบูรณาการคือ บูรณาการทั้งทักษะและสาระการเรียนรู้

2.4 จัดประสบการณ์ให้เด็กได้ริเริ่ม คิด วางแผน ตัดสินใจ ลงมือกระทำ และนำเสนอ

ความคิดโดยผู้สอนเป็นผู้สนับสนุน อำนวยความสะดวก และเรียนรู้ร่วมกับเด็ก

2.5 จัดประสบการณ์ให้เด็กมีปฏิสัมพันธ์กับเด็กคนอื่นกับผู้ใหญ่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ในบรรยากาศที่อบอุ่นมีความสุขและเรียนรู้การทำกิจกรรมแบบร่วมมือในลักษณะต่าง ๆ กัน

2.6 จัดประสบการณ์ให้เด็กมีปฏิสัมพันธ์กับสื่อ และแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย และอยู่ในวิถีชีวิตของเด็ก

2.7 จัดประสบการณ์ที่ส่งเสริมลักษณะนิสัยที่ดี และทักษะการใช้ชีวิตประจำวัน ตลอดจนสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม ให้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดประสบการณ์เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2.8 จัดประสบการณ์ทั้งในลักษณะที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าและแผนที่เกิดขึ้นในสภาพจริงโดยไม่ได้คาดการณ์ไว้

2.9 ให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดประสบการณ์ ทั้งการวางแผน การสนับสนุนสื่อการสอน การเข้าร่วมกิจกรรม และการประเมินพัฒนาการ

2.10 จัดทำสารนิเทศน์ด้วยการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็กเป็นรายบุคคล นำมาไตร่ตรองและใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเด็ก และการวิจัยในชั้นเรียน

3. การจัดกิจกรรมประจำวัน

กิจกรรมสำหรับเด็กอายุ 3 - 5 ปี สามารถจัดได้หลายรูปแบบ ซึ่งมีหลักการจัดและขอบข่ายของกิจกรรมประจำวัน ดังนี้

3.1 หลักการจัดกิจกรรมประจำวัน

3.1.1 กำหนดระยะเวลาในการจัดกิจกรรมแต่ละกิจกรรมให้เหมาะสมกับวัยของเด็กในแต่ละวัน

3.1.2 กิจกรรมที่ต้องใช้ความคิด ทั้งในกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่ ไม่ควรใช้เวลาต่อเนื่องนานเกินกว่า 20 นาที

3.1.3 กิจกรรมที่เด็กมีอิสระเลือกเล่นเสรี เช่น การเล่นตามมุม การเล่นกลางแจ้ง เป็นต้น ควรใช้เวลาประมาณ 40 - 60 นาที

3.1.4 กิจกรรมควรมีความสมดุลระหว่างกิจกรรมในห้องและนอกห้องกิจกรรมที่ใช้กล้ามเนื้อใหญ่ และกล้ามเนื้อเล็ก กิจกรรมที่เป็นรายบุคคล กลุ่มย่อย และกลุ่มใหญ่ กิจกรรมที่เด็กเป็นผู้ริเริ่ม และผู้สอนเป็นผู้ริเริ่ม และกิจกรรมที่ใช้กำลังและไม่ใช้กำลัง จัดให้ครบทุกประเภท ทั้งนี้กิจกรรมที่ต้องออกกำลังกายควรจัดสลับกับกิจกรรมที่ไม่ต้องออกกำลังมากนัก เพื่อเด็กจะได้ไม่เหนื่อยเกินไป

3.2 ขอบข่ายของกิจกรรมประจำวัน การเลือกกิจกรรมที่จะนำมาจัดในแต่ละวัน
ต้องให้ครอบคลุมสิ่งต่อไปนี้

3.2.1 การพัฒนากล้ามเนื้อใหญ่ เพื่อให้เด็กได้พัฒนาความแข็งแรงของกล้ามเนื้อใหญ่ การเคลื่อนไหว และความคล่องแคล่วในการใช้วัยต่าง ๆ จึงควรจัดกิจกรรมโดยให้เด็กได้เล่นอิสระกลางแจ้ง เล่นเครื่องเล่นสนาม เคลื่อนไหวร่างกายตามจังหวะดนตรี

3.2.2 การพัฒนากล้ามเนื้อเล็กเพื่อให้เด็กได้พัฒนาความแข็งแรงของกล้ามเนื้อเล็ก การประสานสัมพันธ์ระหว่างมือกับตา จึงควรจัดกิจกรรมโดยให้เด็กได้เล่นเครื่องเล่นสัมผัส เล่นเกมต่อภาพ ฝึกช่วยเหลือตนเองในการแต่งกาย หยิบจับชิ้นส่วน ใช้อุปกรณ์ศิลปะ เช่น สีเทียน กรรไกร พู่กัน ดินเหนียว เป็นต้น

3.2.3 การพัฒนาอารมณ์ จิตใจ และปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้เด็กมีความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง และผู้อื่น มีความเชื่อมั่น กล้าแสดงออก มีวินัยในตนเอง รับผิดชอบข้อสัตย์ ประหยัด เมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อ แบ่งปัน มีมารยาทและปฏิบัติตามวัฒนธรรมไทย และศาสนา ที่นับถือ จึงควรจัดกิจกรรมต่างๆ ผ่านการเล่นให้เด็กได้มีโอกาสตัดสินใจเลือก ได้รับการตอบสนอง ตามความต้องการ ได้ฝึกปฏิบัติโดยสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม ตลอดเวลาที่โอกาสเอื้ออำนวย

3.2.4 การพัฒนาสังคมนิสัยเพื่อให้เด็กมีลักษณะนิสัยที่ดีแสดงออกอย่างเหมาะสม และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ช่วยเหลือตนเองในการทำกิจวัตรประจำวัน มีนิสัยรักการทำงาน รู้จักระมัดระวังความปลอดภัยของตนเองและผู้อื่น จึงควรจัดให้เด็กได้ปฏิบัติกิจวัตรประจำวันอย่างสม่ำเสมอ เช่น รับประทานอาหาร พักผ่อนนอนหลับ ขับถ่าย ทำความสะอาดร่างกาย เล่น และทำงานร่วมกับผู้อื่น ปฏิบัติตามกฎหมาย กติกา ข้อตกลงของส่วนรวม เก็บของเข้าที่เมื่อเล่นหรือทำงานเสร็จ เป็นต้น

3.2.5 การพัฒนาความคิด เพื่อให้เด็กพัฒนาความคิดรวบยอด สังเกตจำแนก เปรียบเทียบ จัดหมวดหมู่ เรียงลำดับเหตุการณ์ แก้ปัญหา จึงควรจัดกิจกรรมให้เด็กได้สนทนา อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เชิญวิทยากรมาพูดคุยกับเด็ก ค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทดลอง ศึกษาออกสถานที่ ประกอบอาหาร หรือจัดให้เด็กเล่นเกมการศึกษาที่เหมาะสมกับวัยอย่าง หลากหลาย ฝึกการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันและในการทำกิจกรรมทั้งที่เป็นกลุ่มย่อย กลุ่มใหญ่ หรือรายบุคคล

3.2.6 การพัฒนาภาษา เพื่อให้เด็กได้มีโอกาสใช้ภาษาสื่อสารถ่ายทอดความรู้สึก ความคิด ความรู้ความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ที่เด็กมีประสบการณ์ จึงควรจัดกิจกรรมทางภาษาให้มีความหลากหลายในสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มุ่งปลูกฝังให้เด็กรักการอ่านและบุคลากร ที่แวดล้อมต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้ภาษา

3.2.7 การส่งเสริมจินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เด็กได้พัฒนา

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้ถ่ายทอดความรู้สึก และเห็นความสวยงามของสิ่งต่างๆ รอบตัวโดยใช้กิจกรรมศิลปะและดนตรีเป็นสื่อ ใช้การเคลื่อนไหวและจังหวะตามจินตนาการ ให้ประดิษฐ์สิ่งต่างๆ อย่างอิสระตามความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของเด็กบนบทบาทสมมติในมุมเล่นต่างๆ เล่นน้ำเล่นทราย เล่นก่อสร้างสิ่งต่าง ๆ เช่น แท่งไม้ รูปทรงต่าง ๆ เป็นต้น

สรุปได้ว่า “การจัดประสบการณ์สำหรับเด็กปฐมวัยนั้น เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาของเด็ก ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ซึ่งการจัดประสบการณ์ที่ดีจะส่งผลให้เด็กมีพัฒนาการที่ดี และเหมาะสมตามวัย”

การประเมินพัฒนาการ

สำนักประสานและพัฒนากิจการศึกษาท้องถิ่น (ม.ป.ป., หน้า 75 - 79) ได้กล่าวว่า การประเมินพัฒนาการของเด็กเล็ก หมายถึง กระบวนการศึกษาข้อมูลหรือความสามารถในด้านต่างๆ ของเด็กเล็กในแต่ละช่วงวัย โดยใช้เครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสมในการเก็บรวบรวมข้อมูล และสรุปผลเปรียบเทียบกับเกณฑ์ปกติของพัฒนาการเด็กตามวัย

การประเมินพัฒนาการควรดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาและทำความเข้าใจพัฒนาการของเด็กในแต่ละช่วงวัยทุกด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์จิตใจ สังคม และสติปัญญา จึงจะสามารถประเมินพัฒนาการได้อย่างถูกต้อง และตรงกับความเป็นจริง
2. วางแผนเลือกใช้วิธีการและเครื่องมือที่เหมาะสม สำหรับใช้บันทึกและประเมินพัฒนาการ เพื่อให้ได้ผลของพัฒนาการที่ถูกต้อง
3. ดำเนินการประเมินและบันทึกพัฒนาการ ซึ่งก่อนการประเมินต้องศึกษาวิธีการใช้เครื่องมืออย่างละเอียดและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด
4. การประเมินและสรุป ซึ่งต้องดูจากผลการประเมินหลายๆ ครั้ง
5. รายงานผล ซึ่งต้องพิจารณาว่าจะต้องส่งผลการประเมินให้กับใครบ้าง เพื่ออะไร และต้องใช้รูปแบบใดในการรายงาน เพื่อผลที่ได้จะเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง
6. ให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการประเมิน ทำให้ผู้ปกครองรู้สึกถึงความสำคัญของตน และต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการพัฒนาเด็กของตนตลอดจนสามารถนำความคิดเห็นจากผู้ปกครองมาเป็นพื้นฐานในการจัดกิจกรรมให้เหมาะสมสำหรับการพัฒนาเด็กต่อไป

การประเมินพัฒนาการ ถือเป็นกระบวนการต่อเนื่อง จึงควรมีช่วงเวลาในการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ก่อนเรียน จัดทำข้อมูลของเด็กเป็นรายบุคคลโดยให้ผู้ปกครอง กรอกข้อมูล และสัมภาษณ์ผู้ปกครอง เช่น ข้อมูลทั่วไป ประวัติสุขภาพ ลักษณะนิสัย
 2. ระหว่างเรียน จัดทำเครื่องมือประเมินพัฒนาการเด็กตามสถานการณ์จริงด้วยวิชาการหลากหลายที่เหมาะสมกับตัวเด็ก ใช้วิชาการรวบรวมข้อมูลจากหลาย ๆ ด้าน มีการจดบันทึกอย่างเป็นระบบ เพื่อนำข้อมูลที่ได้อาจจัดประสบการณ์เพื่อพัฒนาเด็กให้สอดคล้องกับความสามารถ หรือศักยภาพของเด็กแต่ละคน
 3. หลังเรียน ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมจะต้องนำมาประเมินพัฒนาการ สรุป และเขียนรายงานผลพัฒนาการลงในสมุดรายงานประจำตัวทุกภาคเรียนการประเมินพัฒนาการเป็นการประเมินทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญาของเด็กโดยถือเป็นกระบวนการต่อเนื่อง และเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมปกติที่จัดให้เด็กแต่ละวัน ควรยึดหลักดังนี้
 - 3.1 ประเมินพัฒนาการของเด็กครบทุกด้าน และนำผลมาพัฒนาเด็ก
 - 3.2 ประเมินเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องตลอดปี
 - 3.3 สภาพการประเมินควรมีลักษณะเช่นเดียวกับการปฏิบัติกิจกรรมประจำวัน
 - 3.4 ประเมินอย่างเป็นระบบ มีการวางแผน เลือกใช้เครื่องมือและจดบันทึก
 - 3.5 ประเมินตามสภาพจริงด้วยวิธีการหลากหลายเหมาะสมกับเด็กรวมทั้งใช้แหล่งข้อมูลหลาย ๆ ด้าน เด็กที่มีพัฒนาการทุกด้านตามวัยอย่างสมดุล จะเป็นเด็กที่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งรอบตัวได้อย่างราบรื่น มั่นคง และเป็นรากฐานที่สำคัญต่อการเรียนรู้ในขั้นที่สูงขึ้นต่อไป
- การประเมินและรายงานพัฒนาการเด็กโดยรวมในทุกๆด้าน ย่อมสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมความสามารถของเด็กทุกๆ ส่วนที่ประกอบเป็นตัวเด็ก ได้แก่

1. การประเมินพัฒนาการด้านร่างกาย
 - 1.1 โครงสร้างสัดส่วนและขนาดของร่างกาย
 - 1.2 ความสามารถในการเคลื่อนไหวกล้ามเนื้อใหญ่
 - 1.3 ความสามารถในการเคลื่อนไหวกล้ามเนื้อเล็ก และการประสานสัมพันธ์ระหว่างมือกับตา
 - 1.4 ภาวะสุขภาพโดยรวม
2. การประเมินพัฒนาการด้านอารมณ์จิตใจ
 - 2.1 พฤติกรรมการแสดงออกทางอารมณ์และความรู้สึกต่าง ๆ
 - 2.2 ความสามารถในการรับรู้/ยอมรับความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง

- 2.3 ความสามารถในการควบคุมอารมณ์
- 2.4 ความสามารถในการรับรู้/ยอมรับความรู้สึกของผู้อื่น
3. การประเมินพัฒนาการด้านสังคม
 - 3.1 ความสามารถในการปรับตัวและสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่น
 - 3.2 ความสามารถในการช่วยเหลือตนเอง
 - 3.3 ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น
4. การประเมินพัฒนาการด้านสติปัญญา
 - 4.1 ความสามารถในการรับรู้และเรียนรู้สิ่งรอบตัว
 - 4.2 ความสามารถในการใช้ภาษาและความจำ
 - 4.3 ความสามารถในการใช้ความคิดและเหตุผล
 - 4.4 ความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์

สำหรับวิธีการประเมินพัฒนาการ ครูผู้ดูแลเด็ก หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับเด็ก สามารถประเมินพัฒนาการของเด็กได้ตลอดเวลา นับตั้งแต่เริ่มรับเด็กตอนเช้า จนกระทั่งผู้ปกครองมารับกลับบ้าน การเลือกวิธีการประเมินอาจใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือผสมผสาน ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของเรื่องที่จะประเมิน วิธีการประเมินพัฒนาการของเด็กเล็ก เช่น การสังเกตและบันทึกพฤติกรรมการเล่น ทักษะ สัมภาษณ์ การรวบรวมผลงาน การทำแผนภาพสังคมมิติ การประเมิน การเจริญเติบโตและภาวะสุขภาพ การชั่งน้ำหนัก วัดส่วนสูง เป็นต้น

ขณะที่ นิติยา ภัสสรศิริ (2533, หน้า 840 - 844) ได้กล่าวสรุปถึงแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการประเมินพัฒนาการของเด็กปฐมวัยไว้ว่า

1. การประเมินพัฒนาการของเด็กปฐมวัย มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาพฤติกรรมของเด็กเป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่มในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อความเข้าใจพฤติกรรมขณะใดขณะหนึ่ง หรือเพื่อศึกษาพัฒนาการของเด็กช่วงระยะเวลาที่กำหนด
2. เด็กปฐมวัยควรได้รับการประเมินพัฒนาการทุกด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาเด็กที่มีพัฒนาการทุกด้านตามวัยการประสานสัมพันธ์ระหว่างพัฒนาการด้านต่างๆ ดี จะทำให้เด็กมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ในขั้นต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การประเมินพัฒนาการของเด็กปฐมวัย เป็นหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องกับเด็กทั้งพ่อแม่ ครู และผู้เลี้ยงดูเด็ก เป็นสิ่งที่ผู้เกี่ยวข้องกับเด็กทำได้ไม่ยากนัก
4. การพัฒนาความพร้อมหรือพัฒนาการทุกด้านให้แก่เด็กปฐมวัย ต้องอาศัยปัจจัยทางด้านอาหาร การได้รับความรัก ความอบอุ่น ความเข้าใจและความจริงใจจากผู้ใหญ่ ตลอดจน

การจัดประสบการณ์ที่เหมาะสม เพื่อเป็นแรงเสริมการพัฒนาให้แก่เด็ก เด็กที่มีพัฒนาการ ไม่เป็นไปตามวัยจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขโดยความเข้าใจดังกล่าว

5. การประเมินพัฒนาการของเด็กปฐมวัย ทำให้ผู้เกี่ยวข้องกับผู้รู้จักและเข้าใจเด็ก ในด้านความสนใจความต้องการ ทักษะ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางการจัดกิจกรรม หรือประสบการณ์ให้ตรงกับ ความสนใจและความต้องการของเด็ก

6. การประเมินพัฒนาการของเด็กปฐมวัยเป็นกระบวนการต่อเนื่อง และถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดกิจกรรมสำหรับเด็กผลการประเมินควรนำมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับเด็ก เพื่อช่วยให้เด็กได้พัฒนาไปในทิศทางที่พึงประสงค์

7. การประเมินพัฒนาการของเด็กปฐมวัย ส่วนใหญ่ใช้การสังเกตแล้วจดบันทึกในรูปของระเบียบพฤติกรรม แบบตรวจสอบรายการ และมาตราประมาณค่า นอกจากการสังเกตแล้วยังมีการสัมภาษณ์ผู้ปกครอง การใช้แบบทดสอบ การเก็บตัวอย่างผลงานของเด็ก และการทำแผนภาพสังคมมิติ

8. ในการประเมินพัฒนาการของเด็กปฐมวัยให้ยึดหลักการสำคัญ คือ ควรประเมินพัฒนาการทุกด้าน เลือกวิธีการประเมินและพฤติกรรมที่จะประเมินให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน ใช้มาตรฐานเดียวกันในการเปรียบเทียบพัฒนาการของเด็กวัยเดียวกัน สรุปผลการประเมินโดยใช้ข้อมูลจากการประเมินหลาย ๆ ครั้ง สรุปผลตามข้อมูลที่ปรากฏและจัดความลำเอียงในการตีความ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการประเมินผล การประเมินผลของเด็กปฐมวัย เป็นกระบวนการต่อเนื่อง และเป็นส่วนหนึ่งของการจัดประสบการณ์หรือกิจกรรมของเด็ก ผลของการประเมินจึงควรนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแนวการจัดประสบการณ์ให้แก่เด็ก ตลอดจนนำมาแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่พัฒนาไปตามวัย

หลักการประเมินพัฒนาการของเด็กปฐมวัย มีหลักการที่สำคัญดังนี้

1. การประเมินพัฒนาการของเด็กปฐมวัย ต้องประเมินทุกด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ไม่ควรแยกประเมินเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง

2. การประเมินผลเป็นกระบวนการต่อเนื่อง และเป็นส่วนหนึ่งของการจัดกิจกรรมสำหรับเด็กปฐมวัย ครูและผู้เกี่ยวข้องจึงต้องดำเนินการประเมินตลอดปี ทั้งก่อนเริ่มและหลังดำเนินโครงการรวมทั้งระหว่างดำเนินโครงการเพื่อจะได้ทราบว่าเมื่อเด็กมาจากบ้านมีความสามารถระดับใด การประเมินผลหลังจากที่เด็กอยู่ที่สถานศึกษามาช่วงเวลาหนึ่ง จะช่วยให้ทราบความก้าวหน้าของเด็ก สำหรับการประเมินระหว่างดำเนินโครงการหรือระหว่างการเรียนการสอน จะช่วยให้ครูรู้จักเด็ก สามารถปรับปรุงการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับความสามารถของเด็กได้ การประเมินผลแต่ละ

ขั้นตอนล้วนมีประโยชน์ ครูและผู้ดูแลเด็กจึงควรทำการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ไม่ควรประเมินผลเพียงครั้งเดียวในรอบ 1 ปี

3. ในการประเมินพฤติกรรมของเด็ก ควรประเมินหลายๆ ครั้งก่อนที่จะสรุปผล ทั้งนี้เพื่อให้ข้อสรุปตรงกับข้อเท็จจริง โดยผู้ประเมินจะต้องศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาการเด็กแต่ละข้อ เพื่อช่วยให้การสรุปผลการประเมินมีหลักการถูกต้อง เชื่อถือได้

4. ผลการประเมินเด็กเป็นรายบุคคลถือเป็นความลับ ไม่ควรเปิดเผยแก่ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมที่เป็นปัญหาสำหรับเด็ก

5. การเลือกพฤติกรรมที่จะประเมิน ให้พิจารณาวัตถุประสงค์ของการประเมิน

6. การเลือกวิธีการประเมินผลต้องเลือกให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของเรื่องที่จะประเมิน

7. ในการเปรียบเทียบพัฒนาการของเด็กวัยเดียวกันต้องใช้มาตรฐานเดียวกัน เช่น แบบทดสอบที่มีความยากง่ายระดับเดียวกัน เป็นต้น

8. การตีความหรือสรุปผลการประเมินต้องมีความเป็นปรนัย กล่าวคือ แปลผลตามข้อมูลที่ปรากฏ อย่าใช้ความลำเอียงส่วนตัวในการตีความสำหรับเด็กบางคนหรือตีความในแต่ละครั้ง ข้อมูลที่ได้จะไม่ตรงกับข้อเท็จจริง ทำให้แก้ปัญหาไม่ตรงจุด ถ้าเป็นไปได้ควรมีผู้ประเมินมากกว่า 1 คน

วิธีการประเมินพัฒนาการของเด็กปฐมวัย จะต่างจากการประเมินเด็กประถมศึกษา เด็กปฐมวัยได้รับการประเมินจากการสังเกตเป็นส่วนใหญ่ในขณะที่ระดับการศึกษาอื่นๆ มักเน้นการใช้การสอบข้อเขียน ด้วยเหตุนี้ครูจึงต้องขยันจดบันทึกพฤติกรรมของเด็กแล้วเก็บในแฟ้มประจำตัวของเด็กให้เป็นระบบระเบียบ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงวิธีการอบรม บ่มนิสัย สังคม หรือการอบรมเลี้ยงดูต่อไป

สรุปได้ว่า “การประเมินพัฒนาการของเด็กปฐมวัย มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ทราบถึงพัฒนาการของเด็กในด้านต่างๆ ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินนั้นจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์และวัตถุประสงค์ที่ต้องการประเมิน”

การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรในองค์กร มีวิธีการหลากหลายรูปแบบ ซึ่ง วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537, หน้า 20 - 22) ได้นำเสนอวิธีที่ปฏิบัติกัน ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร หรือบุคลากรเก่าที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ใหม่ได้รู้จักงานในหน้าที่รับผิดชอบที่ปฏิบัติ

2. การสอนงานเป็นการช่วยให้บุคลากรที่ได้รับการสอนมีประสบการณ์ตามความต้องการของผู้สอน ซึ่งผู้สอนจะเป็นผู้แนะนำให้รู้จักการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง โดยการสอนงาน อาจเป็นวิธีการที่หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้อื่นที่มีประสบการณ์มากกว่าหรืออยู่ในระดับที่สูงกว่าผู้รับการสอนเป็นผู้ดำเนินการ อาจเป็นการสอนแบบตัวต่อตัว หรือบางครั้งอาจสอนกันเป็นกลุ่มก็ได้

3. การส่งไปศึกษาต่อ เป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดีวิธีหนึ่ง เพราะบุคลากรได้มีโอกาสไปหาความรู้ทักษะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยเฉพาะแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ

4. การส่งไปดูงาน เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรได้เห็นการปฏิบัติงานขององค์กรที่ไปดู จะได้เห็นรูปแบบของจริงด้วยตนเอง ได้พบบุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์กรมีโอกาสได้ซักถามปัญหาหรือผู้ปฏิบัติได้เห็นกิริยาอาการอิริยาบถต่างๆ ของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ได้เห็นขั้นตอนการปฏิบัติงานและเข้าใจขั้นตอนการทำงานจากของจริง

5. การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้สูงขึ้น เป็นการพัฒนาบุคลากรประจำการให้เรียนรู้งานขณะปฏิบัติงานเพราะผู้ได้รับมอบอำนาจความรับผิดชอบจะมีโอกาสและต้องศึกษางานที่ตนเองรับผิดชอบ ตลอดจนขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเป็นอย่างดี จึงจะสามารถตัดสินใจทำงานตามที่ได้รับมอบอำนาจรับผิดชอบ

6. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่เป็นการพัฒนาบุคลากรประจำการวิธีหนึ่ง การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่จะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้งานมากขึ้น เพราะการทำงานในองค์กรต่าง ๆ จะเกิดผลสำเร็จได้เป็นอย่างดีต่อเมื่อบุคลากรในองค์กรได้ทำงานประสานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี

7. การทำหน้าที่ผู้ช่วย เป็นการฝึกให้บุคลากรที่ได้รับมอบหมายได้เรียนรู้งานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ในระหว่างที่ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยก็จะได้รับการแนะนำจากหัวหน้างาน รู้จักการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง รู้วิธีการทำงาน รู้วิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ตนเองจะต้องรับผิดชอบต่อไป เป็นการเริ่มพัฒนาตนให้รู้จักคนทั้งด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ

8. การให้รักษาการแทน ใช้อำนาจตำแหน่งต่าง ๆ ที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ผู้ทำหน้าที่รักษาราชการแทนจะมีความรับผิดชอบ และปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นงานในตำแหน่งหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้เกิดการศึกษาเรียนรู้งานที่เข้าไป รับผิดชอบได้เป็นอย่างดีในสถานการณ์จริง

9. การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่างๆ การที่บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสเข้าร่วมประชุมแทนผู้บริหารก็เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาบุคลากรนั้น

10. การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานในการทำงานสถานศึกษาควรจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร เพราะจะทำให้บุคลากรได้ทราบถึงความเคลื่อนไหวต่างๆ ของการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วและทันกับสถานการณ์

11. การฝึกระหว่างศึกษาอบรมทำให้บุคลากรได้เรียนรู้งานที่ตนเองฝึกงาน มักเป็นงานที่ปฏิบัติในองค์กร จึงทำให้ผู้ฝึกงานเกิดทักษะเบื้องต้นที่ดี

12. การสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการหนึ่งที่บุคลากรจะได้รับความรู้แนวคิดใหม่ๆ เจตคติและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากการจัดหรือการเข้าร่วมกิจกรรม

13. การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคลากรที่นิยมทำกันมาก และถ้าจัดได้ดีจะเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดีที่สุด

จากรูปแบบการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาบุคลากรนั้นมีหลากหลายรูปแบบการเลือกใช้รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรต้องคำนึงถึงความเหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรและความต้องการของบุคลากรด้วย เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วน พันธ์ หันนาคินทร์ (2542, หน้า 77 - 78) กล่าวว่า “องค์กรนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องจัดโครงการพัฒนาบุคลากรอยู่ตลอดเวลาด้วยเหตุผลสำคัญ ดังนี้

1. ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ตลอดจนวิธีการทำงานซึ่งต้องพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นที่องค์กรจะต้องพยายามให้บุคลากรก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

2. การลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากร ย่อมจะได้ผลประโยชน์กลับคืนในระยะยาว นอกจากจะเป็นการสร้างคนเพื่อรับกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีแล้ว ยังอาจเป็นเครื่องสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้น อันจะทำให้ผลงานเป็นไปได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

3. ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานนั้น ถึงแม้จะได้กระทำอย่างพิถีพิถันเพียงใดก็ตาม เมื่อคนเข้าทำงานก็ต้องมีการพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนไปซึ่งนี้ไม่เพียงแต่การเปลี่ยนแปลงเพื่อรับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปเท่านั้น ความรู้สึนึกคิด ความคาดหวัง เจตคติ ที่มีต่องานเหล่านี้ก็อาจเปลี่ยนแปลงได้การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยปรับปรุงสภาพความรู้สึนึกคิดในทางที่ดีต่อองค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรนั้นมี 2 ประการคือเพื่อองค์กรและเพื่อบุคลากรเอง

1. วัตถุประสงค์ขององค์กร

1.1 เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1.2 เพื่อลดความสูญเสียอันเกิดจากความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือความประมาทเลินเล่อ

รวมทั้งความไม่รู้จักรวิธีการทำงาน

1.3 เพื่อลดอุปนิสัยอันอาจเกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงานเองหรือต่อหน่วยงาน

1.4 เพื่อพัฒนาความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้า เพราะจากประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ความเข้าใจที่กว้างไกลแตกต่างกัน ทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งอาจจัดลงได้ด้วย ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และยอมรับซึ่งความพอใจในการทำงานต่อไป

1.5 เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มทั้งด้านการผลิตและการจัดระบบการจัดการ

1.6 เพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับงานที่อาจจะขยายขึ้น หรือทดแทนคนที่ต้องเปลี่ยนหน้าที่ หรือคนที่ต้องสูญเสียไป

2. วัตถุประสงค์ของบุคลากรในองค์การ

2.1 เพื่อสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าอันเป็นความต้องการระดับสูงของบุคคล

2.2 เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าได้ได้รับความเอาใจใส่ และแลเห็นคุณค่าจากองค์การ อันก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ

2.3 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน

2.4 เพื่อลดอุบัติเหตุหรือความสูญเสียทั้งวัสดุ และตัวผู้ปฏิบัติงานเอง

2.5 เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในเหตุผล นโยบาย และความจำเป็นในการดำเนินงานของผู้นำในองค์การหรือหน่วยงาน

จากความจำเป็นและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรพอสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องพัฒนาตลอดเวลเพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การพัฒนาบุคลากรทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ เป็นการสร้างขวัญ กำลังใจให้บุคลากร เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิภาพขององค์การ”

สำหรับ นางนุช วงษ์สุวรรณ (2546, หน้า 174 - 175) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำเอาศักยภาพของมนุษย์แต่ละคนมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ และให้แต่ละคนเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ ตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์การ และต้องพิจารณาทั้งลักษณะขององค์การและบุคคลว่ามีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และต้องพัฒนาอีกเท่าไร ความสามารถเดิม หรือศักยภาพมีระดับใด และต้องการพัฒนาไปสู่ระดับใด และที่สำคัญคือจะใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไร จึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุดและคุ้มค่าที่สุด และได้กล่าวถึงหลักการการพัฒนามนุษย์ เพื่อให้การพัฒนา มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. บุคลากรทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ และเจตคติ หากมีแรงจูงใจที่ดีพอ

2. การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก นำมาสู่การพัฒนาในระบบสถานศึกษา
3. วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลายวิธีจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะ ขององค์การและบุคลากร
4. จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะ ๆ เพื่อช่วย แกไขบุคลากรบางกลุ่มให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มี จิตความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่ต้องการใช้ความสามารถสูงขึ้น
5. สถานศึกษาจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบันที่สามารถตรวจสอบ ความก้าวหน้าเป็นรายบุคคล
6. การพัฒนาบุคลากรจะต้องทำทุกด้านคือด้านสุขภาพอนามัยด้านความรู้ ความสามารถ ด้านจิตใจ หรือด้านคุณธรรมให้ควบคู่กันไป
7. องค์การจะต้องคำนึงถึงความมั่นคง และความก้าวหน้าของบุคลากรทุกคนในองค์การ ควบคู่กับความก้าวหน้าขององค์การ องค์การจะอยู่ไม่ได้หากขาดบุคลากรที่มีกำลังกายกำลังใจและ สติปัญญาทุ่มเทให้กับองค์การ

จากแนวคิดดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำเอาศักยภาพของ มนุษย์มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การและเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ ตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์การ โดยใช้กระบวนการพัฒนาบุคลากรมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การนิเทศและติดตามการปฏิบัติงาน

ประธาน เสริฐปัญญา (2528, หน้า 3) ได้กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาปฐมวัยมีจุดมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อช่วยให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของโรงเรียนที่เปิดสอน ระดับปฐมวัย เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนางานบริหารและวิชาการ
2. เพื่อให้ครูผู้สอนระดับปฐมวัยได้จัดประสบการณ์ให้กับเด็กได้ถูกต้องตามความมุ่งหมาย ที่วางไว้
3. เพื่อให้ครูผู้สอนระดับปฐมวัยได้ตระหนักถึงปัญหาเกี่ยวกับการจัดประสบการณ์ สำหรับเด็กปฐมวัยทั้งให้สามารถแก้ปัญหาได้
4. เพื่อสนับสนุน ส่งเสริม และให้กำลังใจครูผู้สอนระดับปฐมวัย
5. เพื่อมุ่งให้เกิดความร่วมมือและประสานงานกันเป็นอย่างดีภายในระบบงาน
6. เพื่อควบคุมมาตรฐานและพัฒนาการศึกษาระดับปฐมวัยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในขณะที่ เยาวพา เดชะคุปต์ (2542, หน้า 124) ได้กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาปฐมวัย มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อให้การดำเนินการจัดประสบการณ์ให้กับเด็กปฐมวัยเป็นไปในรูปแบบเดียวกันและเพื่อให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดประสบการณ์ การจัดกิจกรรม และการบริหารการศึกษาระดับปฐมวัย
2. เพื่อให้คำแนะนำเกี่ยวกับคู่มือครู แผนการสอน สื่อการเรียนการสอน และการวัดผลประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้ครูมีความรับผิดชอบและสามารถปรับปรุงพัฒนาการทางร่างกายและการเติบโต ด้านการเตรียมความพร้อมและองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับความพร้อมของเด็กลดจนการพัฒนาการด้านสังคม และกิจกรรมที่ส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์

การนิเทศการศึกษาสามารถทำได้ใน 4 ลักษณะ คือ

1. การนิเทศเพื่อการแก้ไข (Corrective Supervision) เป็นการนิเทศช่วยเหลือ แก้ไข ข้อบกพร่องผิดพลาดในการสอนหรือการปฏิบัติงานของวิชาการ เพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่ดียิ่งขึ้น
2. การนิเทศเพื่อป้องกัน (Preventive Supervision) เป็นการนิเทศเพื่อป้องกันมิให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน ผู้นิเทศการศึกษาจะต้องใช้ประสบการณ์โดยรอบคอบ คาดคะเนว่ามีปัญหาและความยุ่งยากทางวิชาการที่รออยู่เบื้องหน้าว่ามีอะไรบ้าง แล้วร่วมกับครูวางแผนที่จะป้องกันมิให้เกิดปัญหานั้นๆขึ้น
3. การนิเทศเพื่อก่อให้เกิด (Constructive Supervision) เป็นการนิเทศการศึกษาที่เพิ่งถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในกาลข้างหน้ามากกว่าเรื่องที่เกิดขึ้นแล้วในอดีต เป็นการนิเทศด้วยการแนะนำให้ครูรู้จักวิธีการสอนใหม่ๆ แปลกๆ ให้ทดลองใช้แล้ววิเคราะห์ว่าวิชาใดดีไม่ดียังไร พยายามส่งเสริมให้ครูมีความรู้สึกสบายใจและเต็มใจที่จะทำงาน และหาทางส่งเสริมให้ครูเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพด้วยการหาวิธีดำเนินงานที่ทันสมัยอยู่เสมอ
4. การนิเทศเพื่อการสร้างสรรค์ (Creative Supervision) เป็นการนิเทศที่พยายามดึงเอาความสามารถพิเศษของครูให้ปรากฏและให้ครูนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อกิจการงานการนิเทศจะมุ่งส่งเสริมที่พลังความรู้ พลังกาย และพลังใจ ของครูให้ช่วยกันคิดสร้างสรรค์ความก้าวหน้าแก่การงาน ให้ครูได้มีโอกาสสำรวจ ค้นคว้า ทดลอง และวิจัยการพัฒนาการเรียน การสอนด้วยตนเอง

สรุปได้ว่า “การนิเทศและติดตามการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้บุคลากร โดยเฉพาะครูผู้ดูแลเด็กได้ทราบถึงขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งการนิเทศมีวิธีการที่หลากหลายซึ่งจะใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์”

มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (ม.ป.ป., หน้า 6 - 9) ได้จัดทำมาตรฐานการศึกษา ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 12 มาตรฐาน 43 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย

มาตรฐานที่ 1 ผู้ดูแลเด็กมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดี

ตัวบ่งชี้ที่ 1.1 มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน

ตัวบ่งชี้ที่ 1.2 มีความรักเด็ก ขยัน อดทน

ตัวบ่งชี้ที่ 1.3 มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการสอนและพัฒนาผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 1.4 กำลังศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษาปฐมวัย/การศึกษานอนุบาล หรือจบการศึกษาปริญญาตรีทางการศึกษาปฐมวัย/การศึกษานอนุบาลหรือเทียบเท่าขึ้นไป

ตัวบ่งชี้ที่ 1.5 หมั่นพัฒนาตนเอง หรือแสวงหาความรู้เพิ่มเติม

มาตรฐานที่ 2 ผู้ดูแลเด็กมีความสามารถในการจัดประสบการณ์เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 2.1 มีความรู้ความเข้าใจเป้าหมายการจัดการศึกษาปฐมวัย

ตัวบ่งชี้ที่ 2.2 มีความรู้ความเข้าใจจิตวิทยา และพัฒนาการเด็ก

ตัวบ่งชี้ที่ 2.3 มีความสามารถในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 2.4 มีการประเมินพัฒนาการที่สอดคล้องกับสภาพจริง เหมาะสมตามวัย

มาตรฐานที่ 3 หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ

ตัวบ่งชี้ที่ 3.1 มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพบริหารการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 3.2 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเด็ก ผู้ดูแลเด็ก ผู้ปกครอง และชุมชน

ตัวบ่งชี้ที่ 3.3 มีวิสัยทัศน์ และภาวะความเป็นผู้นำ

มาตรฐานที่ 4 หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ดูแลเด็ก และผู้เรียนมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน

ตัวบ่งชี้ที่ 4.1 ผู้ปกครอง และชุมชนในพื้นที่ตั้งของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความพึงพอใจคุณภาพของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 4.2 ผู้ปกครอง และชุมชนในพื้นที่ตั้งของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความพึงพอใจหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และผู้ดูแลเด็กในการให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนการช่วยเหลือด้านอื่นๆ แก่ชุมชนหรือส่วนรวม

มาตรฐานที่ 5 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 ส่งเสริมให้ผู้ดูแลเด็กจัดทำแผนการจัดประสบการณ์ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 5.2 ส่งเสริมพัฒนานวัตกรรมการจัดประสบการณ์เรียนรู้ และสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 6 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

ตัวบ่งชี้ที่ 6.1 จัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการทางสมอง ตอบสนองความสนใจ และส่งเสริมความสร้างสรรค์ของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 6.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมที่ดีงาม

ตัวบ่งชี้ที่ 6.3 จัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถด้านดนตรี ศิลปะ และการเคลื่อนไหว

ตัวบ่งชี้ที่ 6.4 จัดกิจกรรมสืบสานและสร้างสรรค์วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาไทย

ตัวบ่งชี้ที่ 6.5 จัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย

มาตรฐานที่ 7 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดสภาพแวดล้อม และการบริการที่ส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 7.1 จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และส่งเสริมประสบการณ์ชีวิตของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 7.2 มีการให้บริการส่งเสริมสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 7.3 จัดห้องเรียน พื้นที่สีเขียว สนามเด็กเล่น และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอให้อยู่ในสภาพใช้การได้ดี

มาตรฐานที่ 8 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรศาสนา สถาบันวิชาการ องค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน

ตัวบ่งชี้ที่ 8.1 ผู้ปกครองมีความพึงพอใจในความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการให้บริการด้านสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ วิชาการ อื่นๆ ของสถานศึกษาแก่ชุมชน

ตัวบ่งชี้ที่ 8.2 เป็นแหล่งวิทยาการในการให้ความรู้และบริการชุมชน

ตัวบ่งชี้ที่ 8.3 มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

มาตรฐานที่ 9 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

ตัวบ่งชี้ที่ 9.1 มีวินัย ความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบ และการปฏิบัติตามข้อตกลงเบื้องต้น

ตัวบ่งชี้ที่ 9.2 มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ตัวบ่งชี้ที่ 9.3 ประหยัด ใช้จ่ายของส่วนตนและส่วนรวมอย่างคุ้มค่า

ตัวบ่งชี้ที่ 9.4 มีมารยาท ปฏิบัติตนตามวัฒนธรรม

มาตรฐานที่ 10 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

ตัวบ่งชี้ที่ 10.1 มีทักษะในการใช้กล้ามเนื้อใหญ่ กล้ามเนื้อเล็ก

ตัวบ่งชี้ที่ 10.2 มีทักษะในการใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5

ตัวบ่งชี้ที่ 10.3 มีทักษะในการสื่อสารที่เหมาะสมตามวัย

ตัวบ่งชี้ที่ 10.4 มีทักษะในการสังเกตและสำรวจ

ตัวบ่งชี้ที่ 10.5 มีความรู้ในเรื่องตนเอง บุคคลที่เกี่ยวข้อง ธรรมชาติ และสิ่งต่าง ๆ

รอบตัว

มาตรฐานที่ 11 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

ตัวบ่งชี้ที่ 11.1 มีสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพและป้องกันตนเองไม่ให้เกิดอุบัติเหตุ

ต่อตนเองและผู้อื่น

ตัวบ่งชี้ที่ 11.2 มีน้ำหนัก ส่วนสูง และมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์

ตัวบ่งชี้ที่ 11.3 มีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม

ตัวบ่งชี้ที่ 11.4 ร่าเริง แจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน ผู้ดูแลเด็ก และผู้อื่น

มาตรฐานที่ 12 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรีการเคลื่อนไหว

ตัวบ่งชี้ที่ 12.1 สนใจและร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ

ตัวบ่งชี้ที่ 12.2 สนใจและร่วมกิจกรรมด้านดนตรีและการเคลื่อนไหว

ตัวบ่งชี้ที่ 12.3 สนใจและร่วมกิจกรรมการออกกำลังกาย

การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ (2545) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยทางการบริหาร กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติเขตการศึกษา 9 พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีพัฒนาความเป็นองค์กรที่เรียนรู้สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ ของ “ระดับมาก” ไม่มากนัก ในขณะที่การพัฒนาปัจจัยทางการบริหารอยู่ในระดับมาก จากการ ศึกษาเปรียบเทียบพบว่ามีเพียงสามกรณีที่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีการพัฒนาต่ำกว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนซึ่งต่ำกว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร และการเป็นผู้นำในการ เปลี่ยนแปลงซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนขนาดกลาง นอกจากนั้น ผลการวิจัยยังพบว่าความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยทางการบริหารด้วยตนเอง มีอยู่ในระดับมากและมีทิศทางเป็นบวก ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง และมีทิศทางเป็น บวก และเมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยทางการบริหารต่างร่วมกันอธิบายความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 46.3

ศิริมา ชนานิมิตร (2546) ได้ศึกษาแนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของโรงเรียนในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้าน ยุทธศาสตร์การเรียนรู้อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกรองลงมาคือ การเรียนรู้ระหว่างองค์กร ส่วน คุณลักษณะอื่น ๆ อีกเก้าด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย ระบบสารสนเทศ และการผลิตผลงานรางวัลตอบแทน อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ และพบว่า แนวทางการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นไปตามหลักการของควมมีวินัยห้าประการของเซนจิ (Senge) คือ (1) การมุ่งสู่ความเป็น เลิศ (2) รูปแบบทางความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง(3) การสานวิสัยทัศน์ (4) การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม (5) การคิดอย่างเป็นระบบ และอีกสิ่งหนึ่งที่พบเพิ่มจากหลักการทั้งห้าคือ การเป็นพยาน ในความเชื่อและความศรัทธาในศาสนา

อุสาห์ เจียมจันทร์ (2546) ได้ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ใน ระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนสามารถนำ ความรู้ที่ได้รับจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม ด้านความ

รอบรู้แห่งตน ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนศึกษาหาความรู้ใหม่ และพร้อมที่จะก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลง ด้านความคิดเชิงระบบ ได้แก่ โรงเรียนใช้แผนงาน โครงการเป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การบริหารงานของโรงเรียนมีการแต่งตั้งทีมงานในรูปคณะกรรมการ และข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา คือ โรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่ควรมีการจัดทำโครงการ ประชุม อบรม สัมมนา การสร้างทีมงานหรือการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอนมากขึ้น พร้อมทั้งส่งเสริมให้โรงเรียนมีการมอบหมายงานในรูปของคณะกรรมการมากขึ้น

สุชาดา สายทิ (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สภาพความเป็นองค์การที่เรียนรู้โรงเรียน จิตราวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าโรงเรียนจิตราวิทยามีลักษณะที่มีความเป็นองค์การที่เรียนรู้ คือ ความสำคัญต่อการสำรวจตรวจสอบ ความแตกต่างในการกระทำ ความตระหนักในการประเมินทัศนคติที่ดีต่อการทดลอง บรรยายภาพที่เปิดเผย การเรียนรู้ตลอดชีวิต ความหลากหลายในการปฏิบัติ การเพิ่มผู้สนับสนุนและผู้ประสบความสำเร็จ ล้อมรอบด้วยภาวะผู้นำ และการมองอย่างเป็นระบบ แต่ในลักษณะทุกลักษณะเหล่านี้ยังมีส่วนที่ต้องพัฒนาปรับปรุงเพิ่มขึ้น ปัญหาและอุปสรรคในการเป็นองค์การที่เรียนรู้ ได้แก่ ความไม่เพียงพอในแหล่งเรียนรู้สารสนเทศสำหรับบุคลากร ครูส่วนมากยังไม่กล้าแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมการจัดข้อมูลที่ต้องการและค้นหาง่ายของผู้ร่วมงานใหม่น้อย แหล่งเรียนรู้ที่มีความหลากหลายที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคลน้อย แนวทางการส่งเสริมการเป็นองค์การที่เรียนรู้ของโรงเรียนคือ การจัดห้องสารสนเทศสำหรับครูโดยตรงที่แยกออกจากนักเรียน จัดการอบรม สัมมนาการควบคุมคุณภาพ การพัฒนาเว็บไซต์ของโรงเรียน และพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครูที่เข้ามาใหม่ให้มากขึ้น

ทิพวรรณ รอดคุ้ม (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารองค์การที่เรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่าพฤติกรรมการบริหารองค์การที่เรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าพฤติกรรมการบริหารองค์การที่เรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน และด้านความคิดเชิงระบบตามลำดับ และพฤติกรรมการบริหารองค์การที่เรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาจำแนกตามประเภทการบริหารงาน โรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่าไม่แตกต่างกัน ในขณะเดียวกัน ทศนิษฐ์ อารัญญ (2549) ก็ได้ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรม

การบริหารองค์การที่เรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จันทบุรี เขต 2 และพบว่าผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีพฤติกรรมการบริหารองค์การที่เรียนรู้ในระดับมาก และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษามากและมีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาน้อยมีพฤติกรรมการบริหารองค์การที่เรียนรู้โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้บริหารสถานศึกษา ที่บริหารสถานศึกษาประเภทประถมศึกษา ขยายโอกาสทางการศึกษามัธยมศึกษา และเอกชนมีพฤติกรรมการบริหารองค์การที่เรียนรู้โดยรวม และรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

ต่อมา เกษม คำน้อย (2550) ได้ศึกษาสภาวะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า มีสภาวะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับมากทุกด้าน โดยแบ่งตามรายด้าน คือ ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีสภาวะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับมาก เรื่องเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การทุกคนร่วมกันตัดสินใจสำหรับโครงการต่าง ๆ กระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนา ทดลองปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ ทางการศึกษา สนองความต้องการความรู้ของผู้ร่วมงานภายในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง มีสภาวะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับมาก เรื่องกระตุ้นและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีความกระตือรือร้นที่จะศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ใช้วิธีการคิดและแก้ไขปัญหาที่หลากหลายเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้บุคลากรมีการนำเสนอความคิดและระบบการทำงานใหม่ ๆ และรับฟังแนวความคิดใหม่ ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ มีสภาวะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับมาก เรื่องจัดประชุมปรึกษาหารือสมาชิกภายในองค์การอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการทำงาน การปรับปรุงโครงการแผนงานพัฒนาให้บุคลากรทุกคนมีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและมีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม มีสภาวะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับมาก เรื่องเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีการทบทวนการออกแบบการทำงาน การปฏิบัติงาน และขั้นตอนการทำงานร่วมกัน เรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน มีสิทธิในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ เรื่องบุคลากรเข้าใจทิศทางของงานในสถานศึกษา มีโครงสร้างการบริหารที่เป็นระบบเอื้อต่อการทำงาน มีการบริหารจัดการงานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ มีระบบและขั้นตอนของการทำงานที่เหมาะสม ส่วนแนวทางในการพัฒนาสภาวะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน

ที่ประชุมสนทนากลุ่มให้แนวทางว่า สถานศึกษาควรสร้างความตระหนัก และสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกทุกคนภายในสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจทั้ง 5 ด้าน ให้มีความสำคัญกับการศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก แก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ มีการประชุมสัมมนา อบรม ศึกษาดูงาน เพื่อให้เกิดแนวคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง มีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เน้นกระบวนการทำงานเป็นทีมรวมทั้งยอมรับในความสามารถของแต่ละบุคคล ใช้ระบบบริหารคุณภาพ PDCA มีความเป็นระบบใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เปิดโอกาสให้ชุมชนและหน่วยงานอื่นร่วมตรวจสอบได้

และ พรทิพา วันตา (2553) ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมได้แก่ โรงเรียนสร้างความตระหนักให้บุคลากรเชื่อว่าความสำเร็จของโรงเรียน คือ ความสำเร็จของทุกคนร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การบริหารงานของโรงเรียนมีการแต่งตั้งทีมงานในรูปของคณะกรรมการ ด้านความคิดเชิงระบบ ได้แก่ โรงเรียนมีการจัดทำโครงการก่อนที่จะมีการปฏิบัติงานต่าง ๆ เสมอ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน คิด พิจารณา ทบทวนและไตร่ตรอง ในสถานการณ์ต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจดำเนินงาน และด้านความรู้แห่งตน ได้แก่ โรงเรียนมีโครงการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดกิจกรรมประชุม อบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ในส่วนข้อเสนอแนะ โรงเรียนควรส่งเสริมให้เกิดการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะเอื้อต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานด้วยการให้รางวัลตอบแทนพิเศษอย่างสม่ำเสมอ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ข้อสรุป จากการศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้มีผู้ศึกษาไว้ข้างต้น โดยส่วนใหญ่จะมีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งโดยรวมและทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมากทั้งด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีการพัฒนาตนเองของบุคลากร ด้านรูปแบบความคิด มีการเปิดกว้างทางความคิด นำความรู้ที่ได้รับมาใช้ได้อย่างเหมาะสม การมีวิสัยทัศน์ร่วม มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน ด้านการทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ด้านความคิดเชิงระบบ มีการบริหารจัดการงานอย่างเป็นระบบ แต่ในลักษณะทุกลักษณะเหล่านี้ยังมีส่วนที่เป็นปัญหา และต้องปรับปรุงเพิ่มเติม ในเรื่องของการแสดงความคิดเห็นต่อที่ชุมชน ความไม่เพียงพอของแหล่งเรียนรู้ของบุคลากร การแบ่งงานและการทำงานในรูปคณะกรรมการ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของบุคลากร