

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างมาเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและเปรียบเทียบตามขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาภาคสนามสภาพการบริหารตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 4 ผลการสังเคราะห์สภาพการบริหารตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 5 แนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง)

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับร่าง

ตอนที่ 7 การนำเสนอแนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสมบูรณ์

รายละเอียดของแต่ละตอน มีดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏดังตารางที่ 6 และตารางที่ 7

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

(n = 936)		
รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	222	23.72
หญิง	714	76.28
อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	6	0.64
25 – 30 ปี	135	14.42
31 – 35 ปี	136	14.53
36 – 40 ปี	140	14.96
41 – 45 ปี	178	19.02
ตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป	341	36.43
ตำแหน่ง		
ผู้รับใบอนุญาต	36	3.85
ผู้จัดการ	14	1.49
ผู้อำนวยการ/ครูใหญ่	151	16.13
รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยครูใหญ่	225	24.04
ครูผู้สอน	478	51.07
อื่น ๆ	32	3.42

ตารางที่ 6 (ต่อ)

(n = 936)		
รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประสบการณ์การปฏิบัติงานในสถานศึกษา		
น้อยกว่า 5 ปี	108	11.54
5 – 10 ปี	204	21.79
11 – 15 ปี	196	20.94
มากกว่า 15 ปี	428	45.73
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	637	68.06
ปริญญาโท	258	27.56
ปริญญาเอก	13	1.39
อื่น ๆ	28	2.99
ระดับความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้		
มาก	241	25.75
ปานกลาง	662	70.73
น้อย	33	3.52
ที่ตั้งของสถานศึกษา		
กรุงเทพฯ	502	53.63
ปริมณฑล	434	46.37
ขนาดของสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก	344	36.75
ขนาดกลาง	216	23.08
ขนาดใหญ่	376	40.17

จากตารางที่ 6 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 936 คน โดยส่วนใหญ่ร้อยละ 76.28 เป็นเพศหญิง และร้อยละ 23.72 เป็นเพศชาย มีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป เป็นส่วนมาก คิดเป็นร้อยละ 36.43 รองลงมาเป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุระหว่าง 41 – 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.02

สำหรับตำแหน่งปฏิบัติงานในสถานศึกษา เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหาร บางคนมีตำแหน่งมากกว่า 1 ตำแหน่ง เช่น มีตำแหน่งเป็นทั้งผู้รับใบอนุญาตและผู้จัดการ หรือ มีตำแหน่งเป็นทั้งผู้รับใบอนุญาตและครูใหญ่ ดังนั้น เพื่อให้ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามตรงตามจำนวนของผู้ให้ข้อมูลที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงเลือกตำแหน่งสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามเพียงตำแหน่งเดียว ซึ่งผลปรากฏว่าส่วนใหญ่ ร้อยละ 51.07 มีตำแหน่งเป็นครูผู้สอน รองลงมา มีตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยครูใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 24.04 และร้อยละ 16.13 มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการ/ครูใหญ่

สำหรับประสบการณ์การปฏิบัติงานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมาก ร้อยละ 45.73 มีประสบการณ์การปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป รองลงมา มีประสบการณ์การปฏิบัติงานระหว่าง 5 – 10 ปี และ 11 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.79 และร้อยละ 20.94 ตามลำดับ

ส่วนวุฒิการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ ร้อยละ 68.06 รองลงมา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 27.56 และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกเพียงร้อยละ 1.39

ในด้านความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 70.73 มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา มีความเข้าใจอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 25.75 และมีความเข้าใจอยู่ในระดับน้อยคิดเป็น ร้อยละ 3.52 ตามลำดับ

ส่วนที่ตั้งและขนาดของสถานศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ร้อยละ 53.63 ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร รองลงมา เป็นสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตปริมณฑล คิดเป็นร้อยละ 46.37 ส่วนมากเป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 40.17 รองลงมา เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก และขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 36.75 และร้อยละ 23.08 ตามลำดับ

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป จำแนกตามขนาด
ของสถานศึกษา

(n = 936)						
รายการ	สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน					
	ขนาดเล็ก (n=344)		ขนาดกลาง (n=216)		ขนาดใหญ่(n=376)	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ						
ชาย	97	28.20	56	25.93	69	18.35
หญิง	247	71.80	160	74.07	307	81.65
อายุ						
น้อยกว่า 25 ปี	1	0.29	2	0.93	3	0.80
25 – 30 ปี	61	17.73	39	18.06	35	9.31
31 – 35 ปี	54	15.70	32	14.81	50	13.30
36 – 40 ปี	62	18.02	26	12.04	52	13.82
41 – 45 ปี	61	17.73	37	17.13	80	21.28
ตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป	105	30.52	80	37.04	156	41.49
ตำแหน่ง						
ผู้รับใบอนุญาต	12	3.49	9	4.17	15	3.99
ผู้จัดการ	4	1.16	5	2.31	5	1.33
ผู้อำนวยการ/ครูใหญ่	50	14.53	32	14.81	67	17.82
รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยครูใหญ่	88	25.58	58	26.85	79	21.01
ครูผู้สอน	186	54.08	106	49.08	190	50.53
อื่น ๆ	4	1.16	6	2.78	20	5.32
ประสบการณ์การปฏิบัติงานในสถานศึกษา						
น้อยกว่า 5 ปี	39	11.34	38	17.59	31	8.24
5 – 10 ปี	82	23.84	51	23.61	71	18.88
11 – 15 ปี	92	26.74	35	16.21	69	18.35
มากกว่า 15 ปี	131	38.08	92	42.59	205	54.53
วุฒิการศึกษาสูงสุด						
ปริญญาตรี	245	71.22	150	69.44	242	64.36
ปริญญาโท	84	25.29	54	25.01	117	31.12
ปริญญาเอก	1	0.29	5	2.31	7	1.86
อื่น ๆ	11	3.20	7	3.24	10	2.66

ตารางที่ 7 (ต่อ)

(n= 936)

รายการ	สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน					
	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด องค์กรแห่งการเรียนรู้						
มาก	76	22.09	53	24.54	112	29.79
ปานกลาง	257	74.71	155	71.76	250	66.49
น้อย	11	3.20	8	3.70	14	3.72
ที่ตั้งของสถานศึกษา						
กรุงเทพฯ	163	47.38	128	59.26	211	54.12
ปริมณฑล	181	52.62	88	40.74	165	43.88
ขนาดของสถานศึกษา	344	36.75	216	23.08	376	40.17

จากตารางที่ 7 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 36.75 โดยส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 71.80) และส่วนมากมีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 30.52) นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งครูผู้สอน (ร้อยละ 54.08) รองลงมาคิดเป็นร้อยละ 25.58 มีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ/ครูใหญ่ (ร้อยละ 25.58) สำหรับประสบการณ์การปฏิบัติงานในสถานศึกษา ส่วนมากมีประสบการณ์การปฏิบัติงานในสถานศึกษามากกว่า 15 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 38.08) และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด (ร้อยละ 71.22) ในด้านความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนใหญ่มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 74.71) สำหรับที่ตั้งของสถานศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตปริมณฑล (ร้อยละ 52.62)

สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาขนาดกลางส่วนใหญ่คิดเป็น ร้อยละ 23.08 โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 74.07) มีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไปมากที่สุด (ร้อยละ 37.04) และส่วนมากปฏิบัติงานในสถานศึกษาโดยมีตำแหน่งเป็นครูผู้สอน (ร้อยละ 49.08) รองลงมาเป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งรองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยครูใหญ่ (ร้อยละ 26.85) ในด้านประสบการณ์การปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีประสบการณ์การปฏิบัติงาน

มากกว่า 15 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 42.59) และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด (ร้อยละ 69.44) และส่วนใหญ่มีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 71.76) สำหรับที่ตั้งของสถานศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร (ร้อยละ 59.26)

ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่คิดเป็นร้อยละ 40.17 ส่วนมากเป็นเพศหญิงมากที่สุด (ร้อยละ 81.65) มีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไปมากที่สุด (ร้อยละ 41.49) และส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งเป็นครูผู้สอน (ร้อยละ 50.53) รองลงมาเป็นมีตำแหน่งรองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยครูใหญ่ (ร้อยละ 21.01) สำหรับประสบการณ์การปฏิบัติงานในสถานศึกษา ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 54.53) และส่วนมากมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 64.36) ในด้านความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนมากมีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 66.49) สำหรับที่ตั้งของสถานศึกษา ส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร (ร้อยละ 56.12)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมและเปรียบเทียบตามขนาดสถานศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์จากแบบสอบถามแบบมาตราประเมินค่า (Rating Scales) 5 ระดับเกี่ยวกับสภาพการบริหารตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีความหมายในแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ	5	หมายถึง	สถานศึกษามีการปฏิบัติมากที่สุด
ระดับ	4	หมายถึง	สถานศึกษามีการปฏิบัติมาก
ระดับ	3	หมายถึง	สถานศึกษามีการปฏิบัติปานกลาง
ระดับ	2	หมายถึง	สถานศึกษามีการปฏิบัติน้อย
ระดับ	1	หมายถึง	สถานศึกษามีการปฏิบัติน้อยที่สุด

ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมและวิเคราะห์ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) องค์ประกอบด้านองค์การ 2) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ 3) องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ 4) องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ และ 5) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี

ตอนที่ 2.2 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาและวิเคราะห์ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) องค์ประกอบด้านองค์การ 2) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ 3) องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ 4) องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ และ 5) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี

ตอนที่ 2.3 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดใหญ่โดยจำแนกตามรายการในแต่ละองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน

มีรายละเอียดของแต่ละตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมและวิเคราะห์ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) องค์ประกอบด้านองค์การ 2) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ 3) องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ 4) องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ และ 5) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ดังปรากฏในตารางที่ 8 ถึงตารางที่ 21

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม และแยกเป็นองค์ประกอบ

(n = 936)

องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาตาม แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	อันดับ
องค์ประกอบด้านองค์การ	4.00	0.804	มาก	2
องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ	4.07	0.802	มาก	1
องค์ประกอบด้านการเรียนรู้	3.90	0.780	มาก	3
องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้	3.84	0.794	มาก	4
องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี	3.81	0.824	มาก	5
รวม	3.92	0.587	มาก	

จากตารางที่ 8 แสดงให้เห็นว่า ในภาพรวมสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.587) เมื่อพิจารณาเป็นองค์ประกอบพบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบโดยองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำมีระดับการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุด ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.802) รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านองค์การ ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.804) องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.780) องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.794) และองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.824) ตามลำดับ

จากองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดผลการวิเคราะห์ในแต่ละองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบด้านองค์การ

การบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์ประกอบด้านองค์การผู้วิจัยทำการศึกษเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ วิสัยทัศน์องค์การ วัฒนธรรมองค์การ และกลยุทธ์องค์การ โดยมีรายละเอียดของการศึกษา ดังนี้

1.1 โครงสร้างองค์การ

สิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสิ่งหนึ่งในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือ โครงสร้างองค์การซึ่งจะต้องมีรูปแบบและโครงสร้างที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา สำหรับในด้านนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาลักษณะของโครงสร้างของสถานศึกษาและเสนอผลการศึกษาดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ

(n = 936)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	อันดับ
1. โครงสร้างของสถานศึกษามีลักษณะเป็นแนวราบ มีช่วงชั้นการบังคับบัญชาสั้น	3.51	0.919	มาก	5
2. โครงสร้างของสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการ การร่วมมือกันทุกระดับ และให้ทีมงานบริหาร ตนเอง	3.94	0.770	มาก	2
3. โครงสร้างของสถานศึกษามีการกระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก่บุคลากรรวมถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.85	0.808	มาก	4
4. โครงสร้างของสถานศึกษาส่งเสริมให้ การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษาเป็นไปอย่างสะดวก	3.86	0.810	มาก	3
5. ผู้บริหาร บุคลากรของสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ของสถานศึกษา	3.99	0.847	มาก	1
รวม	3.83	0.607	มาก	

จากตารางที่ 9 แสดงให้เห็นว่า ในองค์ประกอบด้านองค์การที่เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ โดยภาพรวม สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.607) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหาร บุคลากรของสถานศึกษาและมีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.847) รองลงมาคือ โครงสร้างของสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการร่วมมือกันทุกระดับและให้ทีมงานบริหารตนเอง ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.770) ส่วนรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ โครงสร้างของสถานศึกษามีลักษณะเป็นแนวราบมีช่วงชั้นการบังคับบัญชาน้อย ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 0.919)

1.2 วิสัยทัศน์องค์กร

วิสัยทัศน์องค์กรจะเป็นตัวกำหนดทิศทางในการทำงานให้กับองค์กร โดยวิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ควรให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและเสนอผลการศึกษาโดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 5

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับวิสัยทัศน์องค์กร

(n=936)				
รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับ
6. วิสัยทัศน์ของสถานศึกษามุ่งสร้าง ความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น	4.26	0.796	มาก	3
7. วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาคำนึงถึงผู้เรียนเป็น อันดับแรก	4.41	0.721	มาก	1
8. วิสัยทัศน์ของสถานศึกษามุ่งเน้นและ ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้	4.35	0.776	มาก	2
9. วิสัยทัศน์ของสถานศึกษามีขอบเขตที่ชัดเจนและ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้	4.16	0.791	มาก	4
10. วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาก่อให้เกิดความร่วมมือ ของสมาชิกในสถานศึกษาที่จะปฏิบัติงานเพื่อ บรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น	4.02	0.748	มาก	5
รวม	4.24	0.664	มาก	

จากตารางที่ 10 แสดงให้เห็นว่า ในองค์ประกอบด้านองค์การที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์องค์กร โดยภาพรวม สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

($\bar{X}$ =4.24, S.D.= 0.664) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทัศนคติของสถานศึกษาคำนึงถึงผู้เรียนเป็นอันดับแรก ($\bar{X}$ =4.41, S.D.= 0.721) รองลงมาคือ ทัศนคติของสถานศึกษามุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ($\bar{X}$ =4.35, S.D.= 0.776) ส่วนรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ทัศนคติของสถานศึกษาก่อให้เกิดความร่วมมือของสมาชิกในสถานศึกษาที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตาม ทัศนคตินั้น ($\bar{X}$ =4.02, S.D.= 0.748)

1.3 วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรซึ่งจะช่วยอธิบายถึงค่านิยมและความเชื่อของสมาชิกในองค์กร สถานศึกษาที่มีการบริหารตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงควรมีวัฒนธรรมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน สำหรับในด้านนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและเสนอผลการศึกษาดังนี้

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

(n = 936)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	อันดับ
11. สถานศึกษามีวัฒนธรรมในการทำงานแบบ เปิดเผยไว้ว่างใจยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและ กัน	3.93	0.834	มาก	5
12. สถานศึกษามีค่านิยมในการร่วมมือกันทำงาน เป็นทีม	4.08	0.807	มาก	2
13. สถานศึกษาส่งเสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์กล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่และกล้าเผชิญ กับความเปลี่ยนแปลง	4.01	0.832	มาก	4
14. สถานศึกษาสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันใน การพัฒนาการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับ	4.03	0.792	มาก	3
15. สถานศึกษานำเน้นการปรับปรุงการทำงานอย่าง ต่อเนื่อง	4.09	0.808	มาก	1
รวม	4.03	0.689	มาก	

จากตารางที่ 11 แสดงให้เห็นว่า ในองค์ประกอบด้านองค์การที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ โดยภาพรวมสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$, S.D.= 0.689) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษานำการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.09$, S.D.= 0.808) รองลงมาคือ สถานศึกษามีค่านิยมในการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.08$, S.D.= 0.807) ส่วนรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ สถานศึกษามีวัฒนธรรมในการทำงานแบบเปิดเผยไว้วางใจยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 3.93$, S.D.= 0.834)

1.4 กลยุทธ์องค์การ

กลยุทธ์เป็นเสมือนเทคนิคหรือวิธีการที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ สำหรับสถานศึกษาที่มีเป้าหมายในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น ควรมีมีกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการได้มา การถ่ายโอนและการใช้การเรียนรู้ในการปฏิบัติงานในทุกๆด้าน ในประเด็นนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา และเสนอผลการศึกษาดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับกลยุทธ์องค์การ

(n = 936)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	อันดับ
16. สถานศึกษามีการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นใน ทุกส่วนและทุกระบบย่อยของสถานศึกษา	3.91	0.777	มาก	2
17. สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และให้ รางวัลแก่บุคลากรและทีมงานที่เรียนรู้และ สร้างสรรค์สิ่งใหม่	3.76	0.907	มาก	6
18. สถานศึกษามีการประเมินผลงานที่เกิดขึ้นจากการ เรียนรู้	3.89	0.773	มาก	4
19. สถานศึกษามีการสร้างโอกาสในการเรียนรู้โดยให้ เวลาแก่บุคลากรและทีมงานในการเรียนรู้สิ่งใหม่	3.94	0.810	มาก	1
20. สถานศึกษามีการสร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและ สถานที่ที่เอื้อสำหรับการเรียนรู้	3.88	0.826	มาก	5
21. สถานศึกษามีการใช้การเรียนรู้ของบุคคล ทีมงาน ในการสร้างความสำเร็จกับสถานศึกษา	3.90	0.760	มาก	3
รวม	3.88	0.654	มาก	

จากตารางที่ 12 แสดงให้เห็นว่า ในองค์ประกอบด้านองค์การที่เกี่ยวกับกลยุทธ์องค์การ โดยภาพรวมสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$, S.D.= 0.654) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษามีการสร้างโอกาสในการเรียนรู้โดยใช้เวลาแก่นักเรียนและทีมงานในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ($\bar{X} = 3.94$) รองลงมาคือสถานศึกษามีการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกส่วน และทุกระบบย่อยของสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.91$, S.D.= 0.777) ส่วนรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และให้รางวัลแก่นักเรียนและทีมงานที่เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ($\bar{X} = 3.76$, S.D.= 0.907)

2. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ

การบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

สิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ก็คือภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะต้องมีความสามารถในการจัดวางโครงสร้างและแนวทางในการปฏิบัติ อีกทั้งยังต้องมีคุณลักษณะที่มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกในสถานศึกษาได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ผู้วิจัยได้ศึกษาและเสนอผลการศึกษาดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบ
เปลี่ยนสภาพ

(n = 936)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	อันดับ
22. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการ ทำงาน	3.95	0.825	มาก	8
23. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง	4.20	0.774	มาก	2
24. ผู้บริหารมีความเป็นมิตรและใช้วิธีแบบไม่เป็น ทางการกับบุคลากร	4.01	0.825	มาก	7
25. ผู้บริหารประพฤติดนเป็นแบบอย่างของความ ซื่อสัตย์และความยุติธรรม	4.21	0.820	มาก	1
26. ผู้บริหารแสดงออกถึงการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน สูง	4.04	0.824	มาก	6
27. ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ	4.09	0.787	มาก	5
28. ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ขกย่อง ขอมรับ และเปิดใจ กว้าง	4.04	0.788	มาก	6
29. ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความชำนาญกับ บุคลากร	3.92	0.784	มาก	9
30. ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่นใน ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	4.14	0.787	มาก	3
31. ผู้บริหารมีความตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล	4.10	0.812	มาก	4
รวม			มาก	

จากตารางที่ 13 แสดงให้เห็นว่า ในองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยภาพรวมสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$, S.D.= 0.661) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารประพฤติดนเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์และความยุติธรรม ($\bar{X} = 4.21$, S.D.= 0.820) รองลงมาคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 4.20$, S.D.= 0.774) ส่วนรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับบุคลากร ($\bar{X} = 3.92$, S.D.= 0.784)

3. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้

การบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์ประกอบด้านการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และวินัย 5 ประการ โดยมีรายละเอียดของการศึกษาดังต่อไปนี้

3.1 ระดับการเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้นั้นสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับของสถานศึกษา และยังรวมถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายนอกสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษา ในประเด็นนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและเสนอผลการศึกษาดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับระดับการเรียนรู้

(n = 936)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	อันดับ
32. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระดับบุคคล	3.99	0.751	มาก	1
33. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระดับทีม	3.96	0.794	มาก	3
34. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระดับกลุ่มงาน	3.97	0.764	มาก	2
35. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระดับสถานศึกษา	3.97	0.787	มาก	2
36. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระหว่างสถานศึกษา	3.75	0.837	มาก	5
37. สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกระดับของสถานศึกษาโดยอาศัยการเรียนรู้ในระดับบุคคลเป็นพื้นฐานในการเรียนรู้	3.90	0.743	มาก	4
38. สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการเรียนรู้โดยการบูรณาการ การเรียนรู้ของบุคคลการเรียนรู้ของทีมงาน การเรียนรู้ในระดับกลุ่มงานเข้าด้วยกันเพื่อเป็นการเรียนรู้ในระดับสถานศึกษา	3.90	0.771	มาก	4
รวม	3.92	0.656	มาก	

จากตารางที่ 14 แสดงให้เห็นว่า ในองค์ประกอบด้านการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับระดับการเรียนรู้ โดยภาพรวมสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0. 0.656) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.99$, S.D.= 0.751) รองลงมาคือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระดับกลุ่มงาน ($\bar{X} = 3.97$, S.D.= 0.764) และ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระดับสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.97$, S.D.= 0.787) ส่วนรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระหว่างสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.75$, S.D.= 0.837)

3.2 รูปแบบการเรียนรู้

การเรียนรู้ในองค์กรแห่งการศึกษานั้นต้องใช้หลายๆวิธี ดังนั้น รูปแบบการเรียนรู้ในสถานศึกษาจึงมีหลากหลายรูปแบบ แต่ทุกรูปแบบนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบที่แตกต่างกันและนำเสนอผลการศึกษาโดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้

(n = 936)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	อันดับ
39. สถานศึกษาใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งของ บุคคลและสถานศึกษาเพื่อปรับให้เข้ากับการ เปลี่ยนแปลง	3.89	0.772	มาก	2
40. สถานศึกษาใช้การคาดการณ์อนาคตเป็นวิธีการ เรียนรู้ที่จะวางแผนอนาคตของสถานศึกษา	3.79	0.786	มาก	3
41. สถานศึกษาแสวงหาวิธีที่จะเรียนรู้จากแหล่ง เรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	3.99	0.786	มาก	1
42. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรใช้การปฏิบัติงาน เป็นวิธีการเรียนรู้	3.99	0.740	มาก	1
รวม	3.92	0.650	มาก	

จากตารางที่ 15 แสดงให้เห็นว่า ในองค์ประกอบด้านการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้ โดยภาพรวม สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$, S.D.=0. 0.650) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษาแสวงหาวิธีที่จะเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา ($\bar{X} = 3.99$, S.D.=0.786) และสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรใช้การปฏิบัติงานเป็นวิธีการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.99$, S.D.=0.740) รองลงมาคือ สถานศึกษาใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งของบุคคลและสถานศึกษาเพื่อปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.89$, S.D.= 0.772) ส่วนรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ สถานศึกษาใช้การคาดการณ์อนาคตเป็นวิธีการเรียนรู้ที่จะวางแผนอนาคตของสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.79$, S.D.=0.786)

3.3 วินัย 5 ประการ

การบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรต้องมีการพิจารณาถึงวินัย 5 ประการที่นับว่าเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นของสมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้ และยังเป็นแนวทางในการพัฒนาเพื่อการแสวงหาและเสริมสร้างทักษะเพื่อเพิ่มศักยภาพในการเรียนรู้ผ่านการศึกษาปฏิบัติ ในประเด็นนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและเสนอผลการศึกษาดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ

(n = 936)				
รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับ
43. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความคิดเชิงระบบ	3.85	0.788	มาก	4
44. สถานศึกษามีการพัฒนาแบบแผนความคิดของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา	3.91	0.789	มาก	2
45. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.01	0.754	มาก	1
46. สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรนำวิสัยทัศน์ของตนเองมาบูรณาการเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	3.70	0.832	มาก	5
47. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของตนเองและของสถานศึกษา	3.89	0.800	มาก	3
รวม	3.87	0.674	มาก	

จากตารางที่ 16 แสดงให้เห็นว่า ในองค์ประกอบด้านการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับวินัย 5 ประการ โดยภาพรวม สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$, S.D.= 0. 0.674) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 4.01$, S.D.= 0.754) รองลงมาคือ สถานศึกษามีการพัฒนาแบบแผนความคิดของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.91$, S.D.= 0.789) ส่วนรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรนำวิสัยทัศน์ของตนเองมาบูรณาการเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.70$, S.D.=0.832)

4. องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้

การบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การถ่ายโอน และใช้ความรู้ และการจัดเก็บความรู้ โดยมีรายละเอียดของการศึกษาดังต่อไปนี้

4.1 การแสวงหาความรู้

ความรู้คงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากสมาชิกในสถานศึกษาขาดการแสวงหาความรู้ การแสวงหาความรู้จึงเป็นกระบวนการสำคัญที่สถานศึกษาต้องส่งเสริมและนำมาปฏิบัติเพื่อให้ได้ความรู้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาวิธีการแสวงหาความรู้ของสถานศึกษาและนำเสนอผลการศึกษาดังตารางที่

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้

(n = 936)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	อันดับ
48. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการแสวงหา ความรู้จากแหล่งความรู้ภายในสถานศึกษา	3.99	0.806	มาก	2
49. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการแสวงหา ความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอกสถานศึกษา	3.96	0.812	มาก	3
50. สถานศึกษาส่งเสริมบุคลากรให้ใช้วิธีการแสวงหา ความรู้อย่างหลากหลาย	4.01	0.782	มาก	1
รวม	3.99	0.721	มาก	

จากตารางที่ 17 แสดงให้เห็นว่า ในองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ โดยภาพรวม สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$, S.D.= 0. 721) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษาส่งเสริมบุคลากรให้ใช้วิธีการแสวงหาความรู้อย่างหลากหลาย ($\bar{X} = 4.01$, S.D.= 0.782) รองลงมาคือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.99$, S.D.= 0.806) ส่วนรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ระดับมากที่สุดคือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอกสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.96$, S.D.=0.812)

4.2 การสร้างความรู้

การสร้างความรู้เป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญ เพราะความรู้ที่เกิดขึ้นสามารถนำมาปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน การสร้างความรู้ในสถานศึกษาสามารถสร้างได้หลายวิธี ในประเด็นนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและเสนอผลการศึกษาดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการสร้างความรู้

(n = 936)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	อันดับ
51. สถานศึกษามีการรวบรวมความรู้ใหม่สม่ำเสมอ และต่อเนื่อง	3.82	0.811	มาก	3
52. สถานศึกษามีการพัฒนาความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง	3.86	0.797	มาก	2
53. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรสร้างความรู้ใหม่ โดยวิธีการที่หลากหลาย	3.89	0.804	มาก	1
รวม	3.86	0.737	มาก	

จากตารางที่ 18 แสดงให้เห็นว่า ในองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวกับการสร้างความรู้ โดยภาพรวม สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$, S.D.= 0. 0.737) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรสร้างความรู้ใหม่โดยวิธีการที่หลากหลาย ($\bar{X} = 3.89$, S.D.= 0.804) รองลงมาคือ สถานศึกษามีการพัฒนาความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.86$, S.D.= 0.797) ส่วนรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ สถานศึกษามีการรวบรวมความรู้ใหม่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.82$, S.D.= 0.811)

4.3 การถ่ายโอนและใช้ความรู้

สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น การถ่ายโอนและใช้ความรู้เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและจะขาดเสียไม่ได้ เพราะการถ่ายโอนและใช้ความรู้เป็นการทำให้ความรู้เผยแพร่และเกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งการถ่ายโอนและใช้ความรู้ในสถานศึกษาสามารถปฏิบัติได้หลายวิธีด้วยกัน ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาและเสนอผลการศึกษาดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการถ่ายโอนและใช้ความรู้

(n = 936)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	อันดับ
54. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรและทีมงานใน สถานศึกษามีการถ่ายโอนความรู้ที่ได้มาซึ่งกัน และกัน	3.89	0.798	มาก	2
55. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรและทีมงานใน สถานศึกษานำความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการ ปฏิบัติงาน	4.05	0.738	มาก	1
56. สถานศึกษามีการใช้วิธีการและเครื่องมือที่ หลากหลายในการถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จาก ความรู้	3.73	0.787	มาก	3
รวม	3.90	0.692	มาก	

จากตารางที่ 19 แสดงให้เห็นว่า ในองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวกับการถ่ายโอนและใช้ความรู้ โดยภาพรวม สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$, S.D.= 0. 0.692) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรและทีมงานในสถานศึกษานำความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.05$, S.D.= 0.738) รองลงมาคือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรและทีมงานในสถานศึกษามีการถ่ายโอนความรู้ที่ได้มาซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 3.89$, S.D.= 0.798) ส่วนรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ สถานศึกษามีการใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลายในการถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้ ($\bar{X} = 3.73$, S.D.= 0.787)

4.4 การจัดเก็บความรู้

เมื่อเกิดการเรียนรู้ขึ้นในสถานศึกษา สถานศึกษาควรดำเนินการจัดเก็บความรู้ ทั้งนี้ เพื่อให้ความรู้ที่เกิดขึ้นนั้นสามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาถึงลักษณะของการจัดเก็บความรู้และเสนอผลการศึกษาดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดเก็บความรู้

(n = 936)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	อันดับ
57. สถานศึกษามีการจัดเก็บความรู้เป็นระบบสามารถ ค้นหาได้ง่าย	3.59	0.818	มาก	3
58. บุคลากรในสถานศึกษาสามารถใช้ความรู้ ได้ถูกต้องรวดเร็วและทันเวลา	3.64	0.759	มาก	2
59. สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดเก็บความรู้	3.68	0.822	มาก	1
60. ความรู้ที่จัดเก็บได้รับการปรับปรุงและนำมาใช้ อย่างต่อเนื่อง	3.64	0.796	มาก	2
รวม	3.64	0.699	มาก	

จากตารางที่ 20 แสดงให้เห็นว่า ในองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดเก็บความรู้ โดยภาพรวม สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$, S.D.= 0. 0.699) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดเก็บความรู้ ($\bar{X} = 3.68$, S.D.= 0.822) รองลงมาคือ บุคลากรในสถานศึกษาสามารถใช้ความรู้ได้ถูกต้องรวดเร็วและทันเวลา ($\bar{X} = 3.64$, S.D.= 0.759) และความรู้ที่จัดเก็บได้รับการปรับปรุงและนำมาใช้อย่างต่อเนื่องรวดเร็วและทันเวลา ($\bar{X} = 3.64$, S.D.= 0.796) ส่วนรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ สถานศึกษามีการจัดเก็บความรู้เป็นระบบ สามารถค้นหาได้ง่าย ($\bar{X} = 3.59$, S.D.= 0.818)

5. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี

เทคโนโลยีเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโลกปัจจุบันเป็นโลกไร้พรมแดน ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาถึงการใช้นโยบายเพื่อการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

การที่สถานศึกษานำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ ทำให้เทคโนโลยีมีส่วนช่วยในการจัดเก็บความรู้ อีกทั้งยังทำให้สมาชิกในสถานศึกษาสามารถเข้าถึงข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ผู้วิจัยจึงศึกษาถึงการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และเสนอผลการศึกษาดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

(n = 936)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับ
61. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	3.91	0.801	มาก	1
62. สถานศึกษามีการสนับสนุนงบประมาณ ในการจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	3.74	0.848	มาก	5
63. สถานศึกษามีการปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัย และพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการเรียนรู้อยู่เสมอ	3.77	0.838	มาก	4
64. สถานศึกษานับสนับสนุนให้บุคลากร สร้างสารสนเทศใหม่ ๆ เพื่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้	3.78	0.824	มาก	3
65. สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในทางการบริหารสถานศึกษา	3.83	0.809	มาก	2
รวม	3.81	0.725	มาก	

จากตารางที่ 21 แสดงให้เห็นว่า ในองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ โดยภาพรวม สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$, $S.D. = 0.725$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ มีระดับการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.91$, $S.D. = 0.801$) รองลงมาคือ สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในทางการบริหารสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.83$, $S.D. = 0.809$)

ส่วนรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ สถานศึกษามีการสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.74$, S.D.= 0.848)

ตอนที่ 2.2 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาและวิเคราะห์ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) องค์ประกอบด้านองค์การ 2) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ 3) องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ 4) องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ และ 5) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่โดยภาพรวมและแยกเป็นองค์ประกอบ

(nt = 936)

องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้	สถานศึกษาขนาดเล็ก (n=344)				สถานศึกษาขนาดกลาง (n=216)				สถานศึกษาขนาดใหญ่ (n=376)			
			ระดับ	อันดับ			ระดับ	อันดับ			ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.	การปฏิบัติ		$\bar{X}$	S.D.	การปฏิบัติ		$\bar{X}$	S.D.	การปฏิบัติ	
1. องค์ประกอบด้านองค์การ	3.75	0.573	มาก	2	4.05	0.542	มาก	2	4.19	0.554	มาก	2
2. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ	3.84	0.645	มาก	1	4.11	0.661	มาก	1	4.26	0.607	มาก	1
3. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้	3.71	0.573	มาก	3	3.80	0.612	มาก	3	4.07	0.622	มาก	3
4. องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้	3.66	0.568	มาก	4	3.80	0.664	มาก	4	4.04	0.635	มาก	4
5. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี	3.63	0.607	มาก	5	3.74	0.781	มาก	5	4.00	0.743	มาก	5
รวม	3.71	0.530	มาก		3.92	0.585	มาก		4.11	0.573	มาก	

จากตารางที่ 22 แสดงให้เห็นว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ มีการปฏิบัติในการบริหารตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสูงสุด

($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.573) รองลงมาคือ สถานศึกษาเอกชน ขนาดกลาง ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.585) และ สถานศึกษาเอกชนขนาดเล็ก ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.530) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า สถานศึกษาเอกชนทุกขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในทุกองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่สถานศึกษาเอกชนทุกขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรกคือ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ (สถานศึกษาขนาดเล็ก $\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.645 สถานศึกษาขนาดกลาง $\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.661 สถานศึกษาขนาดใหญ่ $\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.607) รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านองค์การ (สถานศึกษาขนาดเล็ก $\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.573 สถานศึกษาขนาดกลาง $\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.542 สถานศึกษาขนาดใหญ่ $\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.607) และองค์ประกอบที่สถานศึกษาเอกชนทุกขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้ายคือ องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (สถานศึกษาขนาดเล็ก $\bar{X} = 3.63$, S.D. = 0.607 สถานศึกษาขนาดกลาง $\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.781 สถานศึกษาขนาดใหญ่ $\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.743)

ตอนที่ 2.3 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดใหญ่โดยจำแนกตามรายการในแต่ละองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ผลการวิเคราะห์ประกอบด้วย 1) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันในการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้โดยจำแนกตามองค์ประกอบและพิจารณาแต่ละรายการ 2) การทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่ โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มด้วยวิธีการทดสอบ LSD จำแนกตามรายการในองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน คือ 1) องค์ประกอบด้านองค์การ 2) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ 3) องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ 4) องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ และ 5) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ดังปรากฏในตารางที่ 23 ถึงตารางที่ 99

1. องค์ประกอบด้านองค์การ

ในองค์ประกอบด้านองค์การ ผู้วิจัยนำเสนอการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ (จำนวน 5 รายการ)

วิสัยทัศน์องค์กร (จำนวน 5 รายการ) วัฒนธรรมองค์กร (จำนวน 5 รายการ) และกลยุทธ์องค์กร (จำนวน 6 รายการ) และนำเสนอผลการทดสอบระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่ดังแสดงในตารางที่ 23 ถึง ตารางที่ 46 ดังนี้

1.1 โครงสร้างองค์กร

ตารางที่ 23 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร

รายการ	ขนาดของสถานศึกษา						F	p
	เล็ก (n=344)		กลาง (n=216)		ใหญ่ (n=376)			
	X	S.D.	X	S.D.	X	S.D.		
1. โครงสร้างของสถานศึกษามีลักษณะแนวราบมีช่วงชั้นการบังคับบัญชาน้อย	3.53	0.744	3.62	0.809	3.44	1.101	2.851	.06
2. โครงสร้างของสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการร่วมมือกันทุกระดับและให้ทีมงานบริหารตนเอง	3.65	0.741	4.01	0.725	4.16	0.741	43.780	.00**
3. โครงสร้างของสถานศึกษามีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก่บุคลากรรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.64	0.796	3.83	0.780	4.05	0.787	24.493	.00**
4. โครงสร้างของสถานศึกษาส่งเสริมให้การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเป็นไปอย่างสะดวก	3.65	0.771	3.85	0.765	4.07	0.822	24.510	.00**
5. ผู้บริหาร บุคลากรของสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	3.76	0.780	4.05	0.828	4.17	0.870	22.746	.00**

** $p < .01$

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การในตารางที่ 23 ปรากฏผลดังนี้

รายการที่ 1 “โครงสร้างของสถานศึกษามีลักษณะเป็นแนวราบมีช่วงชั้นการบังคับบัญชาน้อย” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.53 ($\bar{X} = 3.53$, S.D.= 0.744) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.62 ($\bar{X} = 3.62$, S.D.= 0.809) และสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.44 ($\bar{X} = 3.44$, S.D.= 0.1.101) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 2.851 ค่า p เท่ากับ .06 ซึ่งมีความมากกว่าระดับนัยสำคัญที่ .05 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 2 “โครงสร้างของสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการร่วมมือกันทุกระดับและให้ทีมงานบริหารตนเอง” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.65 ($\bar{X} = 3.65$, S.D.= 0.741) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.01 ($\bar{X} = 4.01$, S.D.= 0.725) และสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.16 ($\bar{X} = 4.16$, S.D.= 0.741) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน พบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 43.780 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีความน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 3 “โครงสร้างของสถานศึกษามีการกระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก่บุคลากรรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.64 ($\bar{X} = 3.64$, S.D.= 0.796) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.83 ($\bar{X} = 3.83$, S.D.= 0.780) และสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.05 ($\bar{X} = 4.05$, S.D.= 0.787) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 24.493 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีความน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 4 “โครงสร้างของสถานศึกษาส่งเสริมให้การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเป็นไปอย่างสะดวก” พบว่า สถานศึกษานขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.65 ($\bar{X} = 3.65$, S.D.= 0.771) สถานศึกษานขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.85 ($\bar{X} = 3.85$, S.D.= 0.765) และ สถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.07 ($\bar{X} = 4.07$, S.D.= 0.822) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 24.510 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 5 “ผู้บริหาร บุคลากรของสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา” พบว่าสถานศึกษานขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.76 ($\bar{X} = 3.76$, S.D.= 0.780) สถานศึกษานขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.05 ($\bar{X} = 4.05$, S.D.= 0.828) และ สถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.17 ($\bar{X} = 4.17$, S.D.= 0.870) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 22.746 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

กล่าวโดยสรุป ระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันในองค์ประกอบด้านองค์การที่เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การในตารางที่ 18 พบว่า สถานศึกษาทั้ง 3 ขนาดมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกันเฉพาะในรายการที่ 1 “โครงสร้างของสถานศึกษามีลักษณะเป็นแนวราบมีช่วงชั้นการบังคับบัญชาน้อย” แต่ในรายการที่ 2 ถึงรายการที่ 5 กลับพบว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่ โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มด้วยวิธีการทดสอบ LSD ดังแสดงผลลัพธ์ในตารางที่ 24 ถึงตารางที่ 27

ตารางที่ 24 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 2 “โครงสร้างของสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการร่วมมือกันทุกระดับและให้ทีมงานบริหารตนเอง”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.65		.00**	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	4.01	.00**		.02*
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.16	.00**	.02*	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 24 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “โครงสร้างของสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการร่วมมือกันทุกระดับและให้ทีมงานบริหารตนเอง” พบว่า สถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีการปฏิบัติแตกต่างกันโดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่ออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 25 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 3 “โครงสร้างของสถานศึกษามีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก่บุคลากรรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.64		.01*	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	3.83	.01*		.00**
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.05	.00**	.00**	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 25 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “โครงสร้างของสถานศึกษา มีการกระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก่บุคลากรรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” พบว่า สถานศึกษาทั้ง 3 ขนาดมีการปฏิบัติแตกต่างกันโดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติ แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดกลางกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 26 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 4 “โครงสร้างของสถานศึกษาส่งเสริมให้ การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเป็นไปอย่างสะดวก”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.65		.01*	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	3.85	.01*		.00**
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.07	.00**	.00**	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 26 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “โครงสร้างของสถานศึกษา ส่งเสริมให้การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเป็นไปอย่างสะดวก” พบว่า สถานศึกษาทั้ง 3 ขนาดมีการปฏิบัติแตกต่างกันโดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่าง กับสถานศึกษาขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนสถานศึกษาใหญ่มีระดับ การปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

ตารางที่ 27 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 5 “ผู้บริหาร บุคลากรของสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.76		.01**	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	4.05	.01*		.00**
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.17	.00**	.00**	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 27 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “ผู้บริหาร บุคลากรของสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา” พบว่าสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาดมีการปฏิบัติแตกต่างกันโดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1.2 วิสัยทัศน์องค์กร

ตารางที่ 28 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์องค์กร

วิสัยทัศน์องค์กร	ขนาดของสถานศึกษา						F	p
	เล็ก (n=344)		กลาง (n=216)		ใหญ่ (n=376)			
	X	S.D.	X	S.D.	X	S.D.		
6 วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มุ่งสร้าง เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น	3.92	0.868	4.39	0.631	4.49	0.700	56.483	.00**
7. วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา คำนึงถึงผู้เรียนเป็นอันดับ แรก	4.41	0.721	4.50	0.595	4.64	0.585	62.140	.00**

ตารางที่ 28 (ต่อ)

วิสัยทัศน์องค์กร	ขนาดของสถานศึกษา						F	p
	เล็ก (n=344)		กลาง (n=216)		ใหญ่ (n=376)			
	X	S.D.	X	S.D.	X	S.D.		

8. วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา								
มุ่งเน้นและให้								
ความสำคัญต่อการเรียนรู้	4.35	0.776	4.50	0.610	4.59	0.614	65.438	.00**
9. วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา								
มีขอบเขตที่ชัดเจนและ								
สามารถนำไปสู่								
การปฏิบัติได้	4.16	0.791	4.25	0.695	4.39	0.684	47.723	.00**
10. วิสัยทัศน์ของ								
สถานศึกษาก่อให้เกิด								
ความร่วมมือของสมาชิก								
ในสถานศึกษาที่จะการ								
ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตาม								
วิสัยทัศน์นั้น	4.02	0.748	4.09	0.720	4.20	0.724	31.888	.00**

** p < .01

เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติ
ของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์องค์กรในตารางที่ 28 ปรากฏผลดังนี้

รายการที่ 6 “วิสัยทัศน์ของสถานศึกษามุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น” พบว่า
สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.92 ($\bar{X} = 3.92$, S.D.= 0.868) สถานศึกษา
ขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.39 ($\bar{X} = 4.39$, S.D.= 0.631) และ สถานศึกษา
ขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.49 ($\bar{X} = 4.49$, S.D.= 0.700) และเมื่อเปรียบเทียบ
ค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ
56.483 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่าสถานศึกษาที่มีขนาด
แตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 7 “วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาคำนึงถึงผู้เรียนเป็นอันดับแรก” พบว่า สถานศึกษา
ขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.41 ($\bar{X} = 4.41$, S.D.= 0.721) สถานศึกษาขนาดกลาง
มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.50 ($\bar{X} = 4.50$, S.D.= 0.595) และ สถานศึกษาขนาดใหญ่

มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.64 ($\bar{X} = 4.64$, S.D.= 0.585) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 62.140 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 8 “วิสัยทัศน์ของสถานศึกษามุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.35 ($\bar{X} = 4.35$, S.D.= 0.776) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.50 ($\bar{X} = 4.50$, S.D.= 0.610) และ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.59 ($\bar{X} = 4.59$, S.D.= 0.614) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 65.438 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 9 “วิสัยทัศน์ของสถานศึกษามีขอบเขตที่ชัดเจนและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.16 ($\bar{X} = 4.16$, S.D.= 0.791) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.25 ($\bar{X} = 4.25$, S.D.= 0.695) และ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.39 ($\bar{X} = 4.39$, S.D.= 0.684) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 47.723 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการ ดังกล่าว

รายการที่ 10 “วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาก่อให้เกิดความร่วมมือของสมาชิกในสถานศึกษาที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.02 ($\bar{X} = 4.02$, S.D.= 0.748) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.09 ($\bar{X} = 4.09$, S.D.= 0.720) และ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.20 ($\bar{X} = 4.20$, S.D.= 0.724) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 31.888 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน ในองค์ประกอบด้านองค์การที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์องค์กรในตารางที่ 23 (รายการที่ 6 ถึงรายการที่ 10) เห็นได้ว่า สถานศึกษานขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่ โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มด้วยวิธีการทดสอบ LSD ดังแสดงผลลัพธ์ในตารางที่ 29 ถึงตารางที่ 33

ตารางที่ 29 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 6 “วิสัยทัศน์ของสถานศึกษามุ่งสร้าง ความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษานขนาดเล็ก	3.92		.00**	.00**
สถานศึกษานขนาดกลาง	4.39	.01*		.15
สถานศึกษานขนาดใหญ่	4.49	.00**	.15	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 29 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “วิสัยทัศน์ของสถานศึกษามุ่งสร้าง ความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น” พบว่า สถานศึกษานขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษานขนาดกลางและสถานศึกษานขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษานขนาดกลางและสถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 30 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 7 “วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาคำนึงถึงผู้เรียนเป็นอันดับแรก”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	4.09		.00**	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	4.50	.00*		.02*
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.64	.00**	.02*	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 30 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาคำนึงถึงผู้เรียนเป็นอันดับแรก” พบว่า สถานศึกษาทั้ง 3 ขนาดมีการปฏิบัติแตกต่างกันโดยสถานศึกษาขนาดเล็ก มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 31 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 8 “วิสัยทัศน์ของสถานศึกษามุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.99		.00**	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	4.50	.0099		.17
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.59	.00**	.17	

** $p < .01$

จากตารางที่ 31 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “วิสัยทัศน์ของสถานศึกษามุ่งเน้น และให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 32 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 9 “วิสัยทัศน์ของสถานศึกษามีขอบเขตที่ชัดเจนและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.85		.00**	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	4.25	.00**		.02*
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.39	.00**	.02*	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 32 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “วิสัยทัศน์ของสถานศึกษามีขอบเขตที่ชัดเจนและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้” พบว่า สถานศึกษาทั้ง 3 ขนาดมีการปฏิบัติแตกต่างกันโดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 33 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 10 “วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาก่อให้เกิดความร่วมมือของสมาชิกในสถานศึกษาที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.78		.00**	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	4.09	.00**		.06
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.20	.00**	.06	

** $p < .01$

จากตารางที่ 33 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาก่อให้เกิดความร่วมมือของสมาชิกในสถานศึกษาที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษา

ขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

1.3 วัฒนธรรมองค์การ

ตารางที่ 34 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ	ขนาดของสถานศึกษา						F	p
	เล็ก (n=344)		กลาง (n=216)		ใหญ่ (n=376)			
	X	S.D.	X	S.D.	X	S.D.		
11. สถานศึกษามีวัฒนธรรมในการทำงานแบบเปิดเผยไว้กว้างใจยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกัน	3.93	0.834	3.84	0.903	4.11	0.800	16.652	.00**
12. สถานศึกษามีค่านิยมในการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม	3.87	0.830	4.12	0.821	4.25	0.734	20.596	.00**
13. สถานศึกษาส่งเสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่และกล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง	4.01	0.832	4.10	0.883	4.16	0.794	20.807	.00**
14. สถานศึกษาสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับ	4.03	0.792	4.12	0.764	4.27	0.730	51.854	.00**
15. สถานศึกษาเน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	3.80	0.808	4.21	0.748	4.30	0.761	40.882	.00**

** $p < .01$

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในตารางที่ 34 ปรากฏผลดังนี้

รายการที่ 11 “สถานศึกษามีวัฒนธรรมในการทำงานแบบเปิดเผยไว้วางใจยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกัน” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.93 ($\bar{X} = 3.93$, S.D.= 0.834) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.84 ($\bar{X} = 3.84$, S.D.= 0.903) และ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.11 ($\bar{X} = 4.11$, S.D.= 0.800) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 16.652 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 12 “สถานศึกษามีค่านิยมในการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.87 ($\bar{X} = 3.87$, S.D.= 0.830) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.12 ($\bar{X} = 4.12$, S.D.= 0.821) และ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.25 ($\bar{X} = 4.25$, S.D.= 0.734) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 20.596 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 13 “สถานศึกษาส่งเสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่และกล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.01 ($\bar{X} = 4.01$, S.D.= 0.832) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.10 ($\bar{X} = 4.10$, S.D.= 0.883) และ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.16 ($\bar{X} = 4.16$, S.D.= 0.794) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 20.807 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการ “สถานศึกษาส่งเสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่และกล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง”

รายการที่ 14 “สถานศึกษาสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับ” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.03 ($\bar{X} = 4.03$, S.D.= 0.792) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.12 ($\bar{X} = 4.12$,

S.D.= 0.764) และสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.27 ($\bar{X} = 4.27$, S.D.= 0.730) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน พบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 51.854 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 15 “สถานศึกษานำเน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.80 ($\bar{X} = 3.80$, S.D.= 0.808) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.21 ($\bar{X} = 4.21$, S.D.= 0.748) และ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.30 ($\bar{X} = 4.30$, S.D.= 0.761) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 40.882 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน ในองค์ประกอบด้านองค์การที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในตารางที่ 23 (รายการที่ 11 ถึงรายการที่ 15) เห็นได้ว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มด้วยวิธีการทดสอบ LSD ดังแสดงผลลัพธ์ในตารางที่ 35 ถึงตารางที่ 39

ตารางที่ 35 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 11 “สถานศึกษามีวัฒนธรรมในการทำงานแบบเปิดเผย ไว้วางใจยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกัน”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.78		.41	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	4.84	.41		.00**
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.11	.00**	.00**	

** p < .01

จากตารางที่ 35 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษามีวัฒนธรรมในการทำงานแบบเปิดเผยไว้ว่างใจยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกัน” พบว่าสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน ส่วนสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติในรายการนี้แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 36 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 12 “สถานศึกษามีค่านิยมในการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.87		.00**	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	4.12	.00**		.06
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.25	.00**	.06	

** $p < .01$

จากตารางที่ 36 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษามีค่านิยมในการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 37 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 13 “สถานศึกษาส่งเสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่และกล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.78		.00**	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	4.10	.00**		.41
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.16	.00**	.41	

** $p < .01$

จากตารางที่ 37 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษาส่งเสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่และกล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง” พบว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 38 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 14 “สถานศึกษาสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับ”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.71		.00**	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	4.13	.00**		0.3*
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.27	.00**	.03*	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 38 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษาสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับ” พบว่า สถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีการปฏิบัติแตกต่างกัน โดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 39 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 15 “สถานศึกษานำการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.80		.00**	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	4.21	.00**		.20
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.30	.00**	.20	

** $p < .01$

จากตารางที่ 39 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษานำการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

1.4 กลยุทธ์องค์การ

ตารางที่ 40 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์องค์การ

กลยุทธ์องค์การ	ขนาดของสถานศึกษา						F	p
	เล็ก (n=344)		กลาง (n=216)		ใหญ่ (n=376)			
	X	S.D.	X	S.D.	X	S.D.		
16. สถานศึกษามีการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกส่วน ทุกระบบย่อยของสถานศึกษา	3.65	0.734	3.98	0.753	4.11	0.762	35.312	.00**
17. สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และให้รางวัลแก่บุคลากรและทีมงานที่เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่	3.51	0.797	3.74	0.958	4.00	0.908	28.620	.00**

ตารางที่ 40 (ต่อ)

กลยุทธ์องค์การ	ขนาดของสถานศึกษา						F	p
	เล็ก (n=344)		กลาง (n=216)		ใหญ่ (n=376)			
	X	S.D.	X	S.D.	X	S.D.		
18. สถานศึกษามีการประเมินผลงานที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้	3.62	0.750	3.95	0.767	4.09	0.728	36.484	.00**
19. สถานศึกษามีการสร้างโอกาสในการเรียนรู้โดยให้เวลาบุคลากรและทีมงานในการเรียนรู้สิ่งใหม่	3.71	0.715	3.94	0.830	4.16	0.823	29.464	.00**
20. สถานศึกษามีการสร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและสถานที่ที่เอื้อสำหรับการเรียนรู้	3.59	0.739	3.97	0.815	4.10	0.832	38.840	.00**
21. สถานศึกษามีการใช้การเรียนรู้ของบุคคลทีมงานในการสร้างความสำเร็จกับสถานศึกษา	3.68	0.747	3.91	0.732	4.10	0.735	28.861	.00**

** $p < .01$

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันเกี่ยวกับกลยุทธ์องค์การของสถานศึกษาในตารางที่ 40 ปรากฏผลดังนี้

รายการที่ 16 “สถานศึกษามีการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกส่วน ทุกระบบย่อยของสถานศึกษา” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.65 ($\bar{X} = 3.65$, S.D.= 0.734) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.98 ($\bar{X} = 3.98$, S.D.= 0.753) และสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.11 ($\bar{X} = 4.11$, S.D.= 0.762) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน พบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 35.312 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01

จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 17 “สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และให้รางวัลแก่บุคลากร และทีมงานที่เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่” แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.51 ($\bar{X} = 3.51$, S.D.= 0.797) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.74 ($\bar{X} = 3.74$, S.D.= 0.958) และสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.00 ($\bar{X} = 4.00$, S.D.= 0.908) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 28.620 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 18 “สถานศึกษามีการประเมินผลงานที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.62 ($\bar{X} = 3.62$, S.D.= 0.750) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.95 ($\bar{X} = 3.95$, S.D.= 0.767) และ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.09 ($\bar{X} = 4.09$, S.D.= 0.728) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 36.484 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 19 “สถานศึกษามีการสร้างโอกาสในการเรียนรู้โดยให้เวลาบุคลากรและทีมงานในการเรียนรู้สิ่งใหม่” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.71 ($\bar{X} = 3.71$, S.D.= 0.715) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.94 ($\bar{X} = 3.94$, S.D.= 0.830) และ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.16 ($\bar{X} = 4.16$, S.D.= 0.823) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 29.464 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 20 “สถานศึกษามีการสร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและสถานที่ที่เอื้อสำหรับการเรียนรู้” พบว่า สถานศึกษานขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.59 ($\bar{X} = 3.59$, S.D.= 0.739) สถานศึกษานขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.97 ($\bar{X} = 3.97$, S.D.= 0.815) และ สถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.10 ($\bar{X} = 4.10$, S.D.= 0.832) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน พบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 38.840 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 21 “สถานศึกษามีการใช้การเรียนรู้ของบุคคล ที่มงานในการสร้างความสำเร็จกับสถานศึกษา” พบว่า สถานศึกษานขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.68 ($\bar{X} = 3.68$, S.D.= 0.747) สถานศึกษานขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.91 ($\bar{X} = 3.91$, S.D.= 0.732) และสถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.10 ($\bar{X} = 4.10$, S.D.= 0.735) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน พบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 28.861 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการ “สถานศึกษามีการใช้การเรียนรู้ของบุคคล ที่มงานในการสร้างความสำเร็จกับสถานศึกษา”

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน ในองค์ประกอบด้านองค์การที่เกี่ยวกับกลยุทธ์องค์การในตารางที่ 40 สรุปได้ว่า ระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันที่เกี่ยวกับกลยุทธ์องค์การในรายการที่ 16 ถึงรายการที่ 21 สถานศึกษานขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่ โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มด้วยวิธีการทดสอบ LSD ดังแสดงผลลัพธ์ในตารางที่ 41 ถึงตารางที่ 46

ตารางที่ 41 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 16 “สถานศึกษามีการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นใน ทุกส่วนทุกระบบย่อยของสถานศึกษา”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.65		.00**	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	4.98	.00**		.05
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.11	.00**	.05	

** $p < .01$

จากตารางที่ 41 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษามีการสร้าง การเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกส่วน ทุกระบบย่อยของสถานศึกษา” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับ การปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 42 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 17 “สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และให้ รางวัลแก่นักเรียนและทีมงานที่เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.51		.00**	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	3.74	.00**		.00**
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.00	.00**	.00**	

** $p < .01$

จากตารางที่ 42 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษาให้ความสำคัญ กับการเรียนรู้และให้รางวัลแก่นักเรียนและทีมงานที่เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 43 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 18 “สถานศึกษามีการประเมินผลงานที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.62		.00**	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	3.95	.00**		.03*
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.09	.00**	.03*	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 43 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษามีการประเมินผลงานที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้” พบว่า สถานศึกษาทั้ง 3 ขนาดมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกัน โดยสถานศึกษาขนาดเล็ก มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 44 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 19 “สถานศึกษามีการสร้างโอกาสในการเรียนรู้โดยให้เวลาบุคลากรและทีมงานในการเรียนรู้สิ่งใหม่”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.71		.00**	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	3.94	.00**		.00**
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.16	.00**	.00**	

** $p < .01$

จากตารางที่ 44 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษามีการสร้างโอกาสในการเรียนรู้โดยให้เวลาบุคลากรและทีมงานในการเรียนรู้สิ่งใหม่” พบว่า สถานศึกษา

ขนาดเล็ก สถานศึกษานขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 45 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 20 “สถานศึกษามีการสร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และสถานที่ที่เอื้อสำหรับการเรียนรู้”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.59		.00**	.00**
สถานศึกษานขนาดกลาง	3.97	.00**		.05
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.10	.00**	.05	

** $p < .01$

จากตารางที่ 45 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษามีการสร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และสถานที่ที่เอื้อสำหรับการเรียนรู้” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษานขนาดกลาง และสถานศึกษานขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษานขนาดกลางและสถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 46 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 21 “สถานศึกษามีการใช้การเรียนรู้ของบุคคลที่ทำงานในการสร้างความสำเร็จกับสถานศึกษา”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.68		.00**	.00**
สถานศึกษานขนาดกลาง	3.91	.00**		.00**
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.10	.00**	.00**	

** $p < .01$

จากตารางที่ 46 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษามีการใช้การเรียนรู้ของบุคคล ทีมงานในการสร้างความสำเร็จกับสถานศึกษา” พบว่า สถานศึกษานขนาดเล็ก สถานศึกษานขนาดกลางและสถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ

ในองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้นำเสนอการเปรียบเทียบและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (จำนวน 10 รายการ) และนำเสนอผลการทดสอบระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่ดังแสดงในตารางที่ 47 ถึงตารางที่ 57 ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ตารางที่ 47 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	ขนาดของสถานศึกษา						F	p
	เล็ก (n=344)		กลาง (n=216)		ใหญ่ (n=376)			
	X	S.D.	X	S.D.	X	S.D.		
22. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการทำงาน	3.78	.842	3.92	.878	4.13	.740	16.520	.00**
23. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง	3.96	.809	4.25	.728	4.39	.707	29.803	.00**
24. ผู้บริหารมีความเป็นมิตรและใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับบุคลากร	3.81	.784	4.05	.864	4.17	.804	17.723	.00**
25. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์และความยุติธรรม	3.99	.812	4.23	.864	4.40	.749	24.369	.00**

ตารางที่ 47 (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	ขนาดของสถานศึกษา						F	p
	เล็ก (n=344)		กลาง (n=216)		ใหญ่ (n=376)			
	X	S.D.	X	S.D.	X	S.D.		
26. ผู้บริหารแสดงออกถึง การปฏิบัติงานที่มี มาตรฐานสูง	3.74	.808	4.12	.801	4.28	.763	43.352	.00**
27. ผู้บริหารมีความสามารถ ในการแก้ปัญหาต่างๆ	3.82	.832	4.16	.737	4.30	.695	37.755	.00**
28. ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากร ด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่องยอมรับและเปิดใจ กว้าง	3.83	.741	4.09	.813	4.21	.773	21.972	.00**
29. ผู้บริหารมีการ แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับบุคลากร	3.68	.750	3.97	.792	4.12	.753	30.087	.00**
30. ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่า มีความเชื่อมั่นมีความ กระตือรือร้นในการ ปฏิบัติงาน	3.87	.810	4.19	.738	4.36	.717	38.207	.00**
31. ผู้บริหารมีความตระหนัก ในศักดิ์ศรีของบุคคล	3.87	.803	4.13	.810	4.29	.768	25.689	.00**

** $p < .01$

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในตารางที่ 47 ปรากฏผลดังนี้

รายการที่ 22 “ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการทำงาน” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.78 ($\bar{X} = 3.78$, S.D.= 0.842) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.92 ($\bar{X} = 3.92$, S.D.= 0.878) และสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.13 ($\bar{X} = 4.13$, S.D.= 0.740) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 16.520 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 23 “ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง” พบว่า สถานศึกษานขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.96 ($\bar{X} = 3.96$, S.D.= 0.809) สถานศึกษานขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.25 ($\bar{X} = 4.25$, S.D.= 0.728) และ สถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.39 ($\bar{X} = 4.39$, S.D.= 0.707) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 29.803 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 24 “ผู้บริหารมีความเป็นมิตรและใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับบุคลากร” พบว่า สถานศึกษานขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.81 ($\bar{X} = 3.81$, S.D.= 0.784) สถานศึกษานขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.05 ($\bar{X} = 4.05$, S.D.= 0.864) และสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.17 ($\bar{X} = 4.17$, S.D.= 0.804) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 17.723 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 25 “ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์และความยุติธรรม” พบว่า สถานศึกษานขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.99 ($\bar{X} = 3.99$, S.D.= 0.812) สถานศึกษานขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.23 ($\bar{X} = 4.23$, S.D.= 0.864) และสถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.40 ($\bar{X} = 4.40$, S.D.= 0.749) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 24.369 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 26 “ผู้บริหารแสดงออกถึงการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูง” พบว่า สถานศึกษานขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.74 ($\bar{X} = 3.74$, S.D.= 0.808) สถานศึกษานขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.12 ($\bar{X} = 4.12$, S.D.= 0.801) และสถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.28 ($\bar{X} = 4.28$, S.D.= 0.763) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 43.352

ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 27 “ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.82 ($\bar{X} = 3.82$, S.D.= 0.832) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.16 ($\bar{X} = 4.16$, S.D.= 0.737) และสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.30 ($\bar{X} = 4.30$, S.D.= 0.695) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 37.755 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 28 “ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่องยอมรับ และเปิดใจกว้าง” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.83 ($\bar{X} = 3.83$, S.D.= 0.741) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.09 ($\bar{X} = 4.09$, S.D.= 0.813) และ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.21 ($\bar{X} = 4.21$, S.D.= 0.773) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 21.972 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 29 “ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับบุคลากร” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.68 ($\bar{X} = 3.68$, S.D.= 0.750) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.97 ($\bar{X} = 3.97$, S.D.= 0.792) และ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.12 ($\bar{X} = 4.12$, S.D.= 0.753) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 30.087 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 30 “ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.87 ($\bar{X} = 3.87$,

S.D.= 0.810) สถานศึกษานานกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.19 ($\bar{X} = 4.19$, S.D.= 0.738) และสถานศึกษานานใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.36 ($\bar{X} = 4.36$, S.D.= 0.717) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน พบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 38.207 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 31 “ผู้บริหารมีความตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล” พบว่า สถานศึกษานานเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.87 ($\bar{X} = 3.87$, S.D.= 0.803) สถานศึกษานานกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.13 ($\bar{X} = 4.13$, S.D.= 0.810) และสถานศึกษานานใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.29 ($\bar{X} = 4.29$, S.D.= 0.768) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 25.689 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน ในองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในตารางที่ 41 (รายการที่ 22 ถึงรายการที่ 31) เห็นได้ว่า สถานศึกษานานเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่ โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มด้วยวิธีการทดสอบ LSD ดังแสดงผลลัพธ์ในตารางที่ 48 ถึงตารางที่ 57

ตารางที่ 48 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 22 “ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการทำงาน”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษานานเล็ก	3.78		.04*	.00**
สถานศึกษานานกลาง	3.92	.04*		.00**
สถานศึกษานานใหญ่	4.13	.00**	.00**	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 48 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการทำงาน” พบว่า สถานศึกษาทั้ง 3 ขนาดมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันโดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 49 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 23 “ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.96		.00**	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	4.25	.00**		.02*
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.39	.00**	.02*	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 49 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง” พบว่า สถานศึกษาทั้ง 3 ขนาดมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันโดยสถานศึกษาขนาดเล็ก มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 50 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 24 “ผู้บริหารมีความเป็นมิตรและใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับบุคลากร”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.81		.00**	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	4.05	.00**		.09
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.17	.00**	.09	

** $p < .01$

จากตารางที่ 50 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “ผู้บริหารมีความเป็นมิตร และใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับบุคลากร” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษานขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษานขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 51 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 25 “ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ และความยุติธรรม”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.99		.00**	.00**
สถานศึกษานขนาดกลาง	4.23	.00**		.01*
สถานศึกษานขนาดใหญ่	4.40	.00**	.01*	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 51 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์และความยุติธรรม” พบว่า สถานศึกษาทั้ง 3 ขนาดมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันโดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษานขนาดกลางและสถานศึกษานขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษานขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 52 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 26 “ผู้บริหารแสดงออกถึงการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูง”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.74		.00**	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	4.12	.00**		.01*
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.28	.00**	.01*	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 52 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “ผู้บริหารแสดงออกถึงการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูง” พบว่า สถานศึกษาทั้ง 3 ขนาดมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกัน โดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 53 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 27 “ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.82		.00**	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	4.16	.00**		.03*
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.30	.00**	.03*	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 53 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ” พบว่า สถานศึกษาทั้ง 3 ขนาดมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันโดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 54 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 28 “ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรด้วยการให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ขอมรับ และเปิดใจกว้าง”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.83		.00**	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	4.09	.00**		.08
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.21	.00**	.08	

** $p < .01$

จากตารางที่ 54 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรด้วยการให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ขอมรับ และเปิดใจกว้าง” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 55 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 29 “ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับบุคลากร”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.68		.00**	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	3.97	.00**		.02*
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.12	.00**	.02*	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 55 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับบุคลากร” พบว่า สถานศึกษาทั้ง 3 ขนาดมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกัน โดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 56 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 30 “ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.87		.00**	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	4.19	.00**		0.01*
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.36	.00**	.01*	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 56 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน” พบว่า สถานศึกษาทั้ง 3 ขนาดมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกัน โดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 57 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 31 “ผู้บริหารมีความตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.87		.00**	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	4.13	.00**		.02*
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.29	.00**	.02*	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 57 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “ผู้บริหารมีความตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล” พบว่า สถานศึกษาทั้ง 3 ขนาดมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันโดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้

ในองค์ประกอบด้านการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้นำเสนอการเปรียบเทียบและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันเกี่ยวกับ ระดับการเรียนรู้ (จำนวน 7 รายการ) รูปแบบการเรียนรู้ (จำนวน 5 รายการ) และวินัย 5 ประการ (จำนวน 5 รายการ) และนำเสนอผลการทดสอบระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่ดังแสดงในตารางที่ 58 ถึงตารางที่ 76 ดังนี้

3.1 ระดับการเรียนรู้

ตารางที่ 58 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของ
สถานศึกษาเกี่ยวกับระดับการเรียนรู้

ระดับการเรียนรู้	ขนาดของสถานศึกษา						F	p
	เล็ก (n=344)		กลาง (n=216)		ใหญ่ (n=376)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
32. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระดับบุคคล	3.76	.729	4.05	.717	4.17	.737	29.404	.00**
33. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระดับทีม	3.74	.750	3.94	.830	4.16	.759	27.805	.00**
34. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระดับกลุ่มงาน	3.77	.719	4.00	.741	4.15	.722	23.664	.00**
35. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระดับสถานศึกษา	3.76	.761	3.97	.786	4.16	.764	24.440	.00**
36. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระหว่างสถานศึกษา	3.61	.782	3.68	.876	3.92	.834	14.131	.00**
37. สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกระดับของสถานศึกษาโดยอาศัยการเรียนรู้ในระดับบุคคลเป็นพื้นฐานในการเรียนรู้	3.70	.753	3.91	.722	4.08	.698	25.377	.00**
38. สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการเรียนรู้โดยการบูรณาการการเรียนรู้ของบุคคลการเรียนรู้ของทีมงาน การเรียนรู้ในระดับกลุ่มงานเข้าด้วยกันเพื่อเป็นการเรียนรู้ในระดับสถานศึกษา	3.74	.733	3.93	.826	4.03	.746	13.776	.00**

** $p < .01$

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันเกี่ยวกับระดับการเรียนรู้ในตารางที่ 58 ปรากฏผลดังนี้

รายการที่ 32 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระดับบุคคล” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.76 ($\bar{X} = 3.76$, S.D.= 0.729) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.05 ($\bar{X} = 4.05$, S.D.= 0.717) และ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.17 ($\bar{X} = 4.17$, S.D.= 0.737) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 29.404 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 33 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระดับทีม” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.74 ($\bar{X} = 3.74$, S.D.= 0.750) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.94 ($\bar{X} = 3.94$, S.D.= 0.830) และ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.16 ($\bar{X} = 4.16$, S.D.= 0.759) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 27.805 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 34 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระดับกลุ่มงาน” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.77 ($\bar{X} = 3.77$, S.D.= 0.719) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.00 ($\bar{X} = 4.00$, S.D.= 0.741) และ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.15 ($\bar{X} = 4.15$, S.D.= 0.722) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 23.664 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการ “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระดับกลุ่มงาน”

รายการที่ 35 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระดับสถานศึกษา” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.76 ($\bar{X} = 3.76$, S.D.= 0.761) สถานศึกษา

ขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.97 ($\bar{X} = 3.97$, S.D.= 0.786) และ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.16 ($\bar{X} = 4.16$, S.D.= 0.764) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 24.440 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 36 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระหว่างสถานศึกษา” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.61 ($\bar{X} = 3.61$, S.D.= 0.782) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.68 ($\bar{X} = 3.68$, S.D.= 0.876) และ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.92 ($\bar{X} = 3.92$, S.D.= 0.834) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 14.131 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 37 “สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกระดับของสถานศึกษาโดยอาศัยการเรียนรู้ในระดับบุคคลเป็นพื้นฐานในการเรียนรู้” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.70 ($\bar{X} = 3.70$, S.D.= 0.753) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.91 ($\bar{X} = 3.91$, S.D.= 0.722) และสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.08 ($\bar{X} = 4.08$, S.D.= 0.698) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 25.377 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 38 “สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการเรียนรู้โดยการบูรณาการการเรียนรู้ของบุคคล การเรียนรู้ของทีมงาน การเรียนรู้ในระดับกลุ่มงานเข้าด้วยกัน เพื่อเป็นการเรียนรู้ในระดับสถานศึกษา” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.74 ($\bar{X} = 3.74$, S.D.= 0.733) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.93 ($\bar{X} = 3.93$, S.D.= 0.826) และ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.03 ($\bar{X} = 4.03$, S.D.= 0.746) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 13.776 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01

จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน ในองค์ประกอบด้านการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับระดับการเรียนรู้ในตารางที่ 52 รายการที่ 32 ถึงรายการที่ 38) เห็นได้ว่า สถานศึกษานขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่ โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มด้วยวิธีการทดสอบ LSD ดังแสดงผลลัพธ์ในตารางที่ 59 ถึงตารางที่ 65

ตารางที่ 59 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 32 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระดับบุคคล”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษานขนาดเล็ก	3.76		.00**	.00**
สถานศึกษานขนาดกลาง	4.05	.00**		.05
สถานศึกษานขนาดใหญ่	4.17	.00**	.05	

** $p < .01$

จากตารางที่ 59 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระดับบุคคล” พบว่า สถานศึกษานขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษานขนาดกลางและสถานศึกษานขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษานขนาดกลางและสถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 60 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 33 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระดับทีม”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.74		.00**	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	3.94	.00**		.05
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.16	.00**	.00**	

** $p < .01$

จากตารางที่ 60 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในประเด็น “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระดับทีม” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 61 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 34 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระดับกลุ่มงาน”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.77		.00**	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	4.00	.00**		.02*
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.15	.00**	.02*	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 61 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระดับกลุ่มงาน” พบว่า สถานศึกษาทั้ง 3 ขนาดมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันโดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 62 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 35 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระดับสถานศึกษา”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.76		.00**	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	3.97	.00**		.00**
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.16	.00**	.00**	

** $p < .01$

จากตารางที่ 62 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระดับสถานศึกษา” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 63 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 36 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระหว่างสถานศึกษา”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.61		.31	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	3.68	.31		.00**
สถานศึกษาขนาดใหญ่	3.92	.00**	.00**	

** $p < .01$

จากตารางที่ 63 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระหว่างสถานศึกษา” พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดเล็ก และสถานศึกษาขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 64 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 37 “สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกระดับของสถานศึกษาโดยอาศัยการเรียนรู้ในระดับบุคคลเป็นพื้นฐานในการเรียนรู้”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.70		.00**	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	3.91	.00**		.01*
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.08	.00**	.01*	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 64 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกระดับของสถานศึกษาโดยอาศัยการเรียนรู้ในระดับบุคคลเป็นพื้นฐานในการเรียนรู้” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันโดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วน สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 65 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 38 “สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการเรียนรู้โดยการบูรณาการเรียนรู้ของบุคคล การเรียนรู้ของทีมงาน การเรียนรู้ในระดับกลุ่มงานเข้าด้วยกันเพื่อเป็นการเรียนรู้ในระดับสถานศึกษา”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.74		.01*	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	3.93	.01*		.10
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.03	.00**	.10	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 65 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการเรียนรู้โดยการบูรณาการการเรียนรู้ของบุคคล การเรียนรู้ของทีมงาน การเรียนรู้ในระดับกลุ่มงาน เข้าด้วยกัน เพื่อเป็นการเรียนรู้ในระดับสถานศึกษา” พบว่า สถานศึกษานขนาดเล็ก สถานศึกษานขนาดกลางและสถานศึกษานขนาดใหญ่ มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกัน โดยสถานศึกษานขนาดเล็ก มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษานขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนสถานศึกษานขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษานขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสถานศึกษานขนาดกลางและสถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

3.2 รูปแบบการเรียนรู้

ตารางที่ 66 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้

รูปแบบการเรียนรู้	ขนาดของสถานศึกษา						F	p
	เล็ก (n=344)		กลาง (n=216)		ใหญ่ (n=376)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
39. สถานศึกษาใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งของบุคคลและสถานศึกษาเพื่อปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง	3.69	.755	3.94	.757	4.06	.755	21.614	.00**
40. สถานศึกษาใช้การคาดการณ์อนาคตเป็นวิธีการเรียนรู้ที่จะวางแผนอนาคตของสถานศึกษา	3.65	.701	3.78	.793	3.93	.831	11.938	.00**
41. สถานศึกษาแสวงหาวิธีที่จะเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	3.76	.778	4.04	.755	4.18	.757	28.030	.00**
42. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรใช้การปฏิบัติงานเป็นวิธีการเรียนรู้	3.79	.737	4.01	.712	4.14	.720	21.194	.00**

** p < .01

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้ในตารางที่ 66 ปรากฏผลดังนี้

รายการที่ 39 “สถานศึกษาใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งของบุคคลและสถานศึกษาเพื่อปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทั้งของบุคคลและสถานศึกษา” พบว่า สถานศึกษานขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.69 ($\bar{X} = 3.69$, S.D.= 0.755) สถานศึกษานขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.94 ($\bar{X} = 3.94$, S.D.= 0.757) และสถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.06 ($\bar{X} = 4.06$, S.D.= 0.755) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 21.614 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 40 “สถานศึกษาใช้การคาดการณ์อนาคตเป็นวิธีการเรียนรู้ที่จะวางแผนอนาคตของสถานศึกษา” พบว่า สถานศึกษานขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.65 ($\bar{X} = 3.65$, S.D.= 0.701) สถานศึกษานขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.78 ($\bar{X} = 3.78$, S.D.= 0.793) และ สถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.93 ($\bar{X} = 3.93$, S.D.= 0.831) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 11.938 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 41 “สถานศึกษาแสวงหาวิธีที่จะเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา” พบว่า สถานศึกษานขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.76 ($\bar{X} = 3.76$, S.D.= 0.778) สถานศึกษานขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.04 ($\bar{X} = 4.04$, S.D.= 0.755) และสถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.18 ($\bar{X} = 4.18$, S.D.= 0.757) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 28.030 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 42 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรใช้การปฏิบัติงานเป็นวิธีการเรียนรู้” พบว่าสถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.79 ($\bar{X} = 3.79$, S.D.= 0.737) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.01 ($\bar{X} = 4.01$, S.D.= 0.712) และสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.14 ($\bar{X} = 4.14$, S.D.= 0.720) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 21.194 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันในองค์ประกอบด้านการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเรียนรู้ในตารางที่ 66 (รายการที่ 39 ถึงรายการที่ 42) เห็นได้ว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่ โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มด้วยวิธีการทดสอบ LSD ดังแสดงผลลัพธ์ในตารางที่ 67 ถึงตารางที่ 70

ตารางที่ 67 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 39 ค่าเฉลี่ยและความแตกต่างของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการ “สถานศึกษาใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งของบุคคลและสถานศึกษาเพื่อปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.69		.01*	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	3.94	.00**		.06
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.06	.00**	.06	

** p < .01

จากตารางที่ 67 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในประเด็น “สถานศึกษาใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งของบุคคลและสถานศึกษาเพื่อปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง” พบว่าสถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษา

ขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 68 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 40 “สถานศึกษาใช้การคาดการณ์อนาคตเป็นวิธีการเรียนรู้ที่จะวางแผนอนาคตของสถานศึกษา”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.65		.05	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	3.78	.05		.02*
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.93	.00**	.02*	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 68 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในประเด็น “สถานศึกษาใช้การคาดการณ์อนาคตเป็นวิธีการเรียนรู้ที่จะวางแผนอนาคตของสถานศึกษา” พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติในรายการนี้แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 69 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 41 “สถานศึกษาแสวงหาวิธีที่จะเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.76		.01*	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	4.04	.00**		.04*
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.18	.00**	.04*	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 69 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษาแสวงหาวิธีที่จะเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา” พบว่า สถานศึกษานขนาดเล็ก สถานศึกษานขนาดกลางและสถานศึกษานขนาดใหญ่ มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันโดยสถานศึกษานขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษานขนาดกลางและสถานศึกษานขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษานขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษานขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 70 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 42 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรใช้การปฏิบัติงานเป็นวิธีการเรียนรู้”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษานขนาดเล็ก	3.79		.00**	.00**
สถานศึกษานขนาดกลาง	4.01	.00**		.04*
สถานศึกษานขนาดใหญ่	4.14	.00**	.04*	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 70 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรใช้การปฏิบัติงานเป็นวิธีการเรียนรู้” พบว่า สถานศึกษานขนาดเล็ก สถานศึกษานขนาดกลาง และสถานศึกษานขนาดใหญ่ มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันโดยสถานศึกษานขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษานขนาดกลางและสถานศึกษานขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษานขนาดกลาง มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษานขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3 วินัย 5 ประการ

ตารางที่ 71 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของ
สถานศึกษาเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ

วินัย 5 ประการ	ขนาดของสถานศึกษา						F	p
	เล็ก (n=344)		กลาง (n=216)		ใหญ่ (n=376)			
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
43. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความคิดเชิงระบบ	3.60	.746	3.91	.784	4.06	.764	33.804	.00**
44. สถานศึกษามีการพัฒนาแบบแผนความคิดของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของสถานศึกษา	3.70	.768	3.92	.752	4.09	.783	23.061	.00**
45. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.82	.722	4.02	.783	4.19	.723	22.845	.00**
46. สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรนำวิสัยทัศน์ของตนเองมาบูรณาการเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	3.56	.795	3.71	.785	3.82	.872	9.201	.00**
47. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของตนเอง	3.70	.772	3.93	.780	4.03	.804	16.535	.00**

** p < .01

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของ
สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันเกี่ยวกับวินัย 5 ประการในตารางที่ 71 ปรากฏผลดังนี้

รายการที่ 43 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความคิดเชิงระบบ” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.60 ($\bar{X} = 3.60$, S.D.= 0.746) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.91 ($\bar{X} = 3.91$, S.D.= 0.784) และสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.06 ($\bar{X} = 4.06$, S.D.= 0.764) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 33.804 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 44 “สถานศึกษามีการพัฒนาแบบแผนความคิดของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.70 ($\bar{X} = 3.70$, S.D.= 0.768) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.92 ($\bar{X} = 3.92$, S.D.= 0.752) และ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.09 ($\bar{X} = 4.09$, S.D.= 0.783) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 23.061 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 45 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.82 ($\bar{X} = 3.82$, S.D.= 0.722) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.02 ($\bar{X} = 4.02$, S.D.= 0.783) และสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.19 ($\bar{X} = 4.19$, S.D.= 0.723) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 22.845 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 46 “สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรนำวิสัยทัศน์ของตนเองมาบูรณาการเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.56 ($\bar{X} = 3.56$, S.D.= 0.795) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.71 ($\bar{X} = 3.71$, S.D.= 0.785) และสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.82 ($\bar{X} = 3.82$, S.D.= 0.872) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาด

แตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 9.201 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 47 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของตนเอง” ในประเด็นนี้พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.70 ($\bar{X} = 3.70$, S.D.= 0.772) สถานศึกษานขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.93 ($\bar{X} = 3.93$, S.D.= 0.780) และ สถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.03 ($\bar{X} = 4.03$, S.D.= 0.804) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 16.535 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน ในองค์ประกอบด้านการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับวินัย 5 ประการในตารางที่ 71 (รายการที่ 43 ถึงรายการที่ 47) เห็นได้ว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่ โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มด้วยวิธีการทดสอบ LSD ดังแสดงผลลัพธ์ในตารางที่ 72 ถึงตารางที่ 76

ตารางที่ 72 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 43 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความคิดเชิงระบบ”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.60		.00**	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	3.91	.00**		.02*
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.06	.00**	.02*	

*p < .05

** p < .01

จากตารางที่ 72 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความคิดเชิงระบบ” พบว่า สถานศึกษานขนาดเล็ก สถานศึกษานขนาดกลางและสถานศึกษานขนาดใหญ่ มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันโดยสถานศึกษานขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษานขนาดกลางและสถานศึกษานขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษานขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษานขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 73 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 44 “สถานศึกษามีการพัฒนาแบบแผนความคิดของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษานขนาดเล็ก	3.70		.00**	.00**
สถานศึกษานขนาดกลาง	3.92	.00**		.01*
สถานศึกษานขนาดใหญ่	4.09	.00**	.01*	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 73 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษามีการพัฒนาแบบแผนความคิดของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา” พบว่า สถานศึกษานขนาดเล็ก สถานศึกษานขนาดกลางและสถานศึกษานขนาดใหญ่ มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันโดยสถานศึกษานขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษานขนาดกลางและสถานศึกษานขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษานขนาดกลาง มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษานขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 74 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 45 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.82		.00**	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	4.02	.00**		.01*
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.19	.00**	.01*	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 74 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันโดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 75 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 46 “สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรนำ วิสัยทัศน์ของตนเองมาบูรณาการเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.56		.04*	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	3.71	.04*		.11
สถานศึกษาขนาดใหญ่	3.82	.00**	.11	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 75 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในประเด็น “สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรนำวิสัยทัศน์ของตนเองมาบูรณาการเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนสถานศึกษขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 76 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 47 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของตนเอง”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.70		.00**	.00**
สถานศึกษขนาดกลาง	3.93	.00**		.11
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.03	.00**	.11	

** $p < .01$

จากตารางที่ 76 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของตนเอง” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

4. องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้

ในองค์ประกอบด้านการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้นำเสนอการเปรียบเทียบและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันเกี่ยวกับ การแสวงหาความรู้ (จำนวน 3 รายการ) การสร้างความรู้ (จำนวน 3 รายการ) การถ่ายโอนและใช้ความรู้ (จำนวน 3 รายการ) และการจัดเก็บความรู้ (จำนวน 4 รายการ) และนำเสนอผลการทดสอบระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่ดังแสดงในตารางที่ 77 ถึงตารางที่ 93 ดังนี้

4.1 การแสวงหาความรู้

ตารางที่ 77 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้

การแสวงหาความรู้	ขนาดของสถานศึกษา						F	p
	เล็ก (n=344)		กลาง (n=216)		ใหญ่ (n=376)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
48. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในสถานศึกษา	3.79	.784	3.95	.794	4.19	.786	23.250	.00**
49. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้แหล่งความรู้ภายนอกสถานศึกษา	3.76	.788	3.92	.825	4.16	.778	23.631	.00**
50. สถานศึกษาส่งเสริมบุคลากรให้ใช้วิธีการแสวงหาความรู้อย่างหลากหลาย	3.79	.768	4.00	.756	4.22	.754	28.770	.00**

** p < .01

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ในตารางที่ 77 ปรากฏผลดังนี้

รายการที่ 48 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในสถานศึกษา” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.79 ($\bar{X} = 3.79$, S.D.= 0.784) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.95 ($\bar{X} = 3.95$, S.D.= 0.794) และสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.19 ($\bar{X} = 4.19$, S.D.= 0.786) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 23.250 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 49 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้แหล่งความรู้ภายนอกสถานศึกษา” พบว่า สถานศึกษานขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.76 ($\bar{X} = 3.76$, S.D.= 0.788) สถานศึกษานขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.92 ($\bar{X} = 3.92$, S.D.= 0.825) และ สถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.16 ($\bar{X} = 4.16$, S.D.= 0.778) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 23.631 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 50 “สถานศึกษาส่งเสริมบุคลากรให้ใช้วิธีการแสวงหาความรู้อย่างหลากหลาย” พบว่า สถานศึกษานขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.76 ($\bar{X} = 3.79$, S.D.= 0.768) สถานศึกษานขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.00 ($\bar{X} = 4.00$, S.D.= 0.756) และ สถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.22 ($\bar{X} = 4.22$, S.D.= 0.754) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 28.770 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน ในองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ในตารางที่ 71 (รายการที่ 48 ถึงรายการที่ 50) เห็นได้ว่า สถานศึกษานขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่ โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มด้วยวิธีการทดสอบ LSD ดังแสดง ผลลัพธ์ในตารางที่ 78 ถึงตารางที่ 80

ตารางที่ 78 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 48 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในสถานศึกษา”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.79		.02*	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	3.95	.02*		.00**
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.19	.00**	.00**	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 78 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในสถานศึกษา” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันโดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนสถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 79 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 49 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้แหล่งความรู้ภายนอกสถานศึกษา”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.79		.02*	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	3.92	.02*		.00**
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.16	.00**	.00**	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 79 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอกสถานศึกษา” พบว่า สถานศึกษานขนาดเล็ก สถานศึกษานขนาดกลางและสถานศึกษานขนาดใหญ่ มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันโดยสถานศึกษานขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษานขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนสถานศึกษานขนาดใหญ่ มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษานขนาดเล็กและสถานศึกษานขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 80 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 50 “สถานศึกษาส่งเสริมบุคลากรให้ใช้วิธีการแสวงหาความรู้อย่างหลากหลาย”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษานขนาดเล็ก	3.79		.00**	.00**
สถานศึกษานขนาดกลาง	4.00	.00**		.00**
สถานศึกษานขนาดใหญ่	4.22	.00**	.00**	

** $p < .01$

จากตารางที่ 80 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษาส่งเสริมบุคลากรให้ใช้วิธีการแสวงหาความรู้อย่างหลากหลาย” พบว่า สถานศึกษานขนาดเล็ก สถานศึกษานขนาดกลางและสถานศึกษานขนาดใหญ่ มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.2 การสร้างความรู้

ตารางที่ 81 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาเกี่ยวกับการสร้างความรู้

การสร้างความรู้	ขนาดของสถานศึกษา						F	p
	เล็ก (n=344)		กลาง (n=216)		ใหญ่ (n=376)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
51. สถานศึกษามีการรวบรวมความรู้ใหม่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง	3.62	.750	3.79	.834	4.03	.803	24.676	.00**
52. สถานศึกษามีการพัฒนาความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง	3.65	.729	3.80	.838	4.10	.774	30.752	.00**
53. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรสร้างความรู้ใหม่โดยวิธีการที่หลากหลาย	3.72	.763	3.83	.832	4.09	.783	20.717	.00**

** $p < .01$

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันเกี่ยวกับการสร้างความรู้ในตารางที่ 81 ปรากฏผลดังนี้

รายการที่ 51 “สถานศึกษามีการรวบรวมความรู้ใหม่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.62 ($\bar{X} = 3.62$, S.D.= 0.750) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.79 ($\bar{X} = 3.79$, S.D.= 0.834) และ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.03 ($\bar{X} = 4.03$, S.D.= 0.803) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 24.676 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 52 “สถานศึกษามีการพัฒนาความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.65 ($\bar{X} = 3.65$, S.D.= 0.729) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.80 ($\bar{X} = 3.80$, S.D.= 0.838) และ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.10 ($\bar{X} = 4.10$, S.D.= 0.774) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับ

การปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 30.752 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 53 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรสร้างความรู้ใหม่โดยวิธีการที่หลากหลาย” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.72 ($\bar{X} = 3.72$, S.D.= 0.763) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.83 ($\bar{X} = 3.83$, S.D.= 0.832) และสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.09 ($\bar{X} = 4.09$, S.D.= 0.783) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 20.717 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน ในองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวกับการสร้างความรู้ในตารางที่ 75 (รายการที่ 51 ถึงรายการที่ 53) เห็นได้ว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่ โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มด้วยวิธีการทดสอบ LSD ดังแสดงผลลัพธ์ในตารางที่ 82 ถึงตารางที่ 84

ตารางที่ 82 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 51 “สถานศึกษามีการรวบรวมความรู้ใหม่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.62		.01*	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	3.79	.01*		.00**
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.03	.00**	.00**	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 82 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษามีการรวบรวมความรู้ใหม่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง” พบว่า สถานศึกษานขนาดเล็ก สถานศึกษานขนาดกลาง และสถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกัน โดยสถานศึกษานขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษานขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนสถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันกับสถานศึกษานขนาดเล็กและสถานศึกษานขนาดกลาง และอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 83 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 52 “สถานศึกษามีการพัฒนาความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษานขนาดเล็ก	3.65		.03*	.00**
สถานศึกษานขนาดกลาง	3.80	.03*		.00**
สถานศึกษานขนาดใหญ่	4.10	.00**	.00**	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 83 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษามีการพัฒนาความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง” พบว่า สถานศึกษานขนาดเล็ก สถานศึกษานขนาดกลางและสถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกัน โดยสถานศึกษานขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษานขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนสถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันกับสถานศึกษานขนาดเล็กและสถานศึกษานขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 84 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 53 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรสร้างความรู้ใหม่ โดยวิธีการที่หลากหลาย”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.72		.17	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	3.83	.17		.00**
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.09	.00**	.00**	

** $p < .01$

จากตารางที่ 84 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรสร้างความรู้ใหม่โดยวิธีการที่หลากหลาย” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน ส่วนสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.3 การถ่ายโอนและใช้ความรู้

ตารางที่ 85 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาเกี่ยวกับการถ่ายโอนและใช้ความรู้

การถ่ายโอนและใช้ความรู้	ขนาดของสถานศึกษา						F	p
	เล็ก (n=344)		กลาง (n=216)		ใหญ่ (n=376)			
	X	S.D.	X	S.D.	X	S.D.		
54. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรและทีมงานในสถานศึกษามีการถ่ายโอนความรู้ที่ได้มาซึ่งกันและกัน	3.72	.770	3.82	.846	4.08	.757	19.629	.00**
55. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรและทีมงานในสถานศึกษานำความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	3.88	.729	4.06	.732	4.20	.718	17.970	.00**
56. สถานศึกษามีการใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลายในการถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้	3.52	.724	3.68	.828	3.95	.763	28.619	.00**

** $p < .01$

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันเกี่ยวกับการถ่ายโอนและการใช้ความรู้ในตารางที่ 85 ปรากฏผลดังนี้

รายการที่ 54 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรและทีมงานในสถานศึกษามีการถ่ายโอนความรู้ที่ได้มาซึ่งกันและกัน” พบว่า สถานศึกษานขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.72 ($\bar{X} = 3.72$, S.D.= 0.770) สถานศึกษานขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.82 ($\bar{X} = 3.83$, S.D.= 0.846) และ สถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.08 ($\bar{X} = 4.08$, S.D.= 0.757) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 19.629 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 55 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรและทีมงานในสถานศึกษานำความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน” พบว่า สถานศึกษานขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.88 ($\bar{X} = 3.88$, S.D.= 0.729) สถานศึกษานขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.06 ($\bar{X} = 4.06$, S.D.= 0.732) และ สถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.20 ($\bar{X} = 4.20$, S.D.= 0.718) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 17.970 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 56 “สถานศึกษามีการใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลายในการถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้” พบว่า สถานศึกษานขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.52 ($\bar{X} = 3.52$, S.D.= 0.724) สถานศึกษานขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.68 ($\bar{X} = 3.68$, S.D.= 0.828) และ สถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.95 ($\bar{X} = 3.95$, S.D.= 0.763) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 28.619 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน ในองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวกับการถ่ายโอนและใช้ความรู้ในตารางที่ 85 (รายการที่ 54 ถึงรายการที่ 56) เห็นได้ว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่ โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มด้วยวิธีการทดสอบ LSD ดังแสดงผลลัพธ์ในตารางที่ 86 ถึงตารางที่ 88

ตารางที่ 86 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 54 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรและทีมงานในสถานศึกษามีการถ่ายโอนความรู้ที่ได้มาซึ่งกันและกัน”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.72		.15	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	3.82	.15		.00**
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.08	.00**	.00**	

** $p < .01$

จากตารางที่ 86 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรและทีมงานในสถานศึกษามีการถ่ายโอนความรู้ที่ได้มาซึ่งกันและกัน” พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติในรายการนี้แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดกลาง มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 87 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 55 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรและทีมงานในสถานศึกษานำความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.88		.00**	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	4.06	.00**		.02*
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.20	.00**	.02*	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 87 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรและทีมงานในสถานศึกษานำความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน” พบว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันโดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 88 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 56 “สถานศึกษามีการใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลายในการถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.52		.02*	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	3.68	.02*		.00**
สถานศึกษาขนาดใหญ่	3.95	.00**	.00**	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 88 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษามีการใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลายในการถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษานขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนสถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษานขนาดเล็กและสถานศึกษานขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.4 การจัดเก็บความรู้

ตารางที่ 89 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาเกี่ยวกับการจัดเก็บความรู้

การจัดเก็บความรู้	ขนาดของสถานศึกษา						F	p
	เล็ก (n=344)		กลาง (n=216)		ใหญ่ (n=376)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
57. สถานศึกษามีการจัดเก็บความรู้เป็นระบบสามารถค้นหาได้ง่าย	3.43	.764	3.50	.857	3.79	.804	19.737	.00**
58. บุคลากรในสถานศึกษาสามารถใช้ความรู้ได้ถูกต้อง รวดเร็วและทันเวลา	3.48	.674	3.61	.816	3.81	.764	18.339	.00**
59. สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดเก็บความรู้	3.53	.752	3.62	.838	3.87	.841	16.949	.00**
60. ความรู้ที่จัดเก็บได้รับการปรับปรุงและนำมาใช้อย่างต่อเนื่อง	3.51	.724	3.56	.850	3.81	.800	14.155	.00**

** p < .01

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันเกี่ยวกับการจัดเก็บความรู้ในตารางที่ 89 ปรากฏผลดังนี้

รายการที่ 57 “สถานศึกษามีการจัดเก็บความรู้เป็นระบบ สามารถค้นหาได้ง่าย” พบว่าสถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.43 ($\bar{X} = 3.43$, S.D.= 0.764) สถานศึกษา

ขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.50 ($\bar{X} = 3.50$, S.D.= 0.857) และ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.79 ($\bar{X} = 3.79$, S.D.= 0.804) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 19.737 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 58 “บุคลากรในสถานศึกษาสามารถใช้ความรู้ได้ถูกต้อง รวดเร็วและทันเวลา” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.48 ($\bar{X} = 3.48$, S.D.= 0.674) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.61 ($\bar{X} = 3.61$, S.D.= 0.816) และ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.87 ($\bar{X} = 3.81$, S.D.= 0.764) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 18.339 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 59 “สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดเก็บความรู้” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.53 ($\bar{X} = 3.53$, S.D.= 0.752) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.62 ($\bar{X} = 3.62$, S.D.= 0.838) และ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.87 ($\bar{X} = 3.87$, S.D.= 0.841) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 16.949 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 60 “ความรู้ที่จัดเก็บได้รับการปรับปรุงและนำมาใช้อย่างต่อเนื่อง” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.51 ($\bar{X} = 3.51$, S.D.= 0.724) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.56 ($\bar{X} = 3.56$, S.D.= 0.850) และ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.81 ($\bar{X} = 3.81$, S.D.= 0.800) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 14.155 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน ในองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดเก็บความรู้ในตารางที่ 83 (รายการที่ 57 ถึง รายการที่ 60) เห็นได้ว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการปฏิบัติแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่ โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่ด้วยวิธีการทดสอบ LSD ดังแสดงผลลัพธ์ในตารางที่ 90 ถึงตารางที่ 93

ตารางที่ 90 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 57 “สถานศึกษามีการจัดเก็บความรู้เป็นระบบ สามารถค้นหาได้ง่าย”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.43		.37	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	3.50	.37		.00**
สถานศึกษาขนาดใหญ่	3.79	.00**	.00**	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 90 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษามีการจัดเก็บความรู้เป็นระบบ สามารถค้นหาได้ง่าย” พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 91 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 58 “บุคลากรในสถานศึกษาสามารถใช้ความรู้ได้ถูกต้อง รวดเร็วและทันเวลา”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.48		.04*	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	3.61	.04*		.00**
สถานศึกษาขนาดใหญ่	3.81	.00**	.00**	

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 91 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “บุคลากรในสถานศึกษาสามารถใช้ความรู้ได้ถูกต้อง รวดเร็วและทันเวลา” พบว่า สถานศึกษานขนาดเล็ก สถานศึกษานขนาดกลางและสถานศึกษานขนาดใหญ่ มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันโดยสถานศึกษานขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษานขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนสถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษานขนาดเล็กและสถานศึกษานขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 92 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 59 “สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดเก็บความรู้”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษานขนาดเล็ก	3.53		.20	.00**
สถานศึกษานขนาดกลาง	3.62	.02		.00**
สถานศึกษานขนาดใหญ่	3.87	.00**	.00**	

** $p < .01$

จากตารางที่ 92 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดเก็บความรู้” พบว่า สถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษานขนาดเล็ก และสถานศึกษานขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษานขนาดเล็กและสถานศึกษานขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 93 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 60 “ความรู้ที่จัดเก็บได้รับการปรับปรุงและนำมาใช้อย่างต่อเนื่อง”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษานขนาดเล็ก	3.51		.50	.00**
สถานศึกษานขนาดกลาง	3.56	.50		.00**
สถานศึกษานขนาดใหญ่	3.81	.00**	.00**	

** $p < .01$

จากตารางที่ 93 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “ความรู้ที่จัดเก็บได้รับการปรับปรุงและนำมาใช้อย่างต่อเนื่อง” พบว่า สถานศึกษานานาชาติใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษานานาชาติเล็ก และสถานศึกษานานาชาติกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษานานาชาติเล็ก และสถานศึกษานานาชาติกลางมีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

5. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี

ในองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ผู้วิจัยได้นำเสนอการเปรียบเทียบและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (จำนวน 5 รายการ) และนำเสนอผลการทดสอบระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่ดังแสดงในตารางที่ 94 ถึงตารางที่ 99 ดังนี้

5.1 การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

ตารางที่ 94 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

การใช้เทคโนโลยีเพื่อ การเรียนรู้	ขนาดของสถานศึกษา						F	p
	เล็ก (n=344)		กลาง (n=216)		ใหญ่ (n=376)			
	X	S.D.	X	S.D.	X	S.D.		
61. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	3.76	.728	3.86	.870	4.08	.795	14.766	.00**
62. สถานศึกษามีการสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	3.56	.746	3.68	.844	3.94	.897	19.341	.00**
63. สถานศึกษามีการปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัย และพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการเรียนรู้อยู่เสมอ	3.57	.756	3.69	.848	4.01	.849	26.876	.00**
64. สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้	3.63	.745	3.69	.894	3.96	.819	16.241	.00**
65. สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในทางการบริหารสถานศึกษา	3.65	.746	3.74	.872	4.05	.776	25.515	.00**

** p < .01

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ในตารางที่ 94 ปรากฏผลดังนี้

รายการที่ 61 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้” พบว่า สถานศึกษานาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.76 ($\bar{X} = 3.76$, S.D.= 0.728) สถานศึกษานาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.86 ($\bar{X} = 3.86$, S.D.= 0.870) และ สถานศึกษานาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.08 ($\bar{X} = 4.08$, S.D.= 0.795) และเมื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 14.766 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 62 “สถานศึกษามีการสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้” พบว่า สถานศึกษานาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.56 ($\bar{X} = 3.56$, S.D.= 0.746) สถานศึกษานาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.68 ($\bar{X} = 3.68$, S.D.= 0.844) และ สถานศึกษานาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.94 ($\bar{X} = 3.94$, S.D.= 0.897) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 19.341 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 63 “สถานศึกษามีการปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัย และพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการเรียนรู้อยู่เสมอ” พบว่า สถานศึกษานาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.57 ($\bar{X} = 3.57$, S.D.= 0.756) สถานศึกษานาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.69 ($\bar{X} = 3.69$, S.D.= 0.848) และ สถานศึกษานาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.01 ($\bar{X} = 4.01$, S.D.= 0.849) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 26.876 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 64 “สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรสร้างสารสนเทศใหม่ ๆ เพื่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.63 ($\bar{X} = 3.63$, S.D.= 0.745) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.69 ($\bar{X} = 3.69$, S.D.= 0.894) และ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.96 ($\bar{X} = 3.96$, S.D.= 0.819) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 16.241 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

รายการที่ 65 “สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในทางการบริหารสถานศึกษา” พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.65 ($\bar{X} = 3.65$, S.D.= 0.746) สถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.74 ($\bar{X} = 3.74$, S.D.= 0.872) และ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.05 ($\bar{X} = 4.05$, S.D.= 0.776) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 25.515 ค่า p เท่ากับ .00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .01 จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการดังกล่าว

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันในองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ในตารางที่ 94 เห็นได้ว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่ โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่ด้วยวิธีการทดสอบ LSD ดังแสดงผลลัพธ์ในตารางที่ 95 ถึงตารางที่ 99

ตารางที่ 95 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 61 “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.76		.18	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	3.86	.18		.00**
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.08	.00**	.00**	

** $p < .01$

จากตารางที่ 95 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้” พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 96 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 62 “สถานศึกษามีการสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.56		.11	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	3.68	.11		.00**
สถานศึกษาขนาดใหญ่	3.94	.00**	.00**	

** $p < .01$

จากตารางที่ 96 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษามีการสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้” พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 97 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 63 “สถานศึกษามีการปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัย และพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการเรียนรู้อยู่เสมอ”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.57		.11	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	3.69	.11		.00**
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.01	.00**	.00**	

** $p < .01$

จากตารางที่ 97 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษามีการปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัย และพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการเรียนรู้อยู่เสมอ” พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 98 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 64 “สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์สารสนเทศใหม่ ๆ เพื่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.63		.35	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	3.69	.35		.00**
สถานศึกษาขนาดใหญ่	3.96	.00**	.00**	

** $p < .01$

จากตารางที่ 98 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์สารสนเทศใหม่ ๆ เพื่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้” พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 99 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดแตกต่างกันในรายการที่ 65 “สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อประโยชน์ในทางการบริหารสถานศึกษา”

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	เล็ก	กลาง	ใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็ก	3.65		.16	.00**
สถานศึกษาขนาดกลาง	3.74	.16		.00**
สถานศึกษาขนาดใหญ่	4.05	.00**	.00**	

** $p < .01$

จากตารางที่ 99 เมื่อจำแนกความแตกต่างเป็นรายคู่ในรายการ “สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในทางการบริหารสถานศึกษา” พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ทุกองค์ประกอบและทุกรายการ และเมื่อพิจารณาโดยภาพรวมของแต่ละองค์ประกอบยังพบอีกว่า องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำนั้นเป็นองค์ประกอบที่สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุด ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.802) โดยรายการที่ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การที่ผู้บริหารประพุดิตินเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์และความยุติธรรม อันดับรองลงมาคือ องค์ประกอบด้านองค์การ ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.804) ซึ่งสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่มีการดำเนินการให้ผู้บริหาร บุคลากรของสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาส่วนใหญ่คำนึงถึงผู้เรียนเป็นอันดับแรก นอกจากนั้น ในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร ยังพบว่าสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีค่านิยมและความเชื่อที่เน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง และมีวิธีการที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการสร้างโอกาสในการเรียนรู้โดยไม่ใช้เวลาแก่บุคลากรและทีมงานในการเรียนรู้สิ่งใหม่ สำหรับองค์ประกอบที่สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากแต่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับต่ำสุดคือ องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.81$, S.D.= 0.824) ซึ่งผลการวิจัยในองค์ประกอบดังกล่าวพบว่า สถานศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มีการส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

2. เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมในการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 3 ขนาดก็พบเช่นเดียวกันว่า สถานศึกษาเอกชนทั้ง 3 ขนาดมีสภาพการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากโดยสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขนาดใหญ่มีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดเล็กตามลำดับ ($\bar{X} = 4.11$, S.D.= 0.573; $\bar{X} = 3.92$, S.D.= 0.585; $\bar{X} = 3.71$, S.D.= 0.530 ตามลำดับ) และเมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 3 ขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำนั้นเป็นองค์ประกอบที่สถานศึกษาเอกชนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านองค์กร และองค์ประกอบที่สถานศึกษาเอกชนทั้ง 3 ขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในอันดับต่ำสุดคือ องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

3. เมื่อพิจารณาการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 3 ขนาดในแต่ละรายการซึ่งมีทั้งสิ้น 65 รายการนั้นกลับพบว่า รายการในองค์ประกอบด้านองค์กรที่กล่าวถึง “โครงสร้างของสถานศึกษามีลักษณะเป็นแนวราบมีช่วงชั้นการบังคับบัญชาน้อย” สถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และสถานศึกษาเอกชนขนาดเล็กมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางในองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ที่กล่าวถึง “สถานศึกษามีการจัดเก็บความรู้เป็นระบบสามารถค้นหาได้ง่าย” และ “บุคลากรในสถานศึกษาสามารถใช้ความรู้ได้ถูกต้อง รวดเร็วและทันเวลา” เท่านั้น ส่วนในรายการอื่นๆ ขององค์ประกอบด้านองค์กร องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ

องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้และองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี พบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 3 ขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ

4. ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันในแต่ละองค์ประกอบที่เกี่ยวกับบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาดมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกันเฉพาะในรายการที่ 1 ที่กล่าวถึง“โครงสร้างของสถานศึกษามีลักษณะเป็นแนวราบมีช่วงชั้นการบังคับบัญชาน้อย” แต่สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรายการที่ 2 ถึง รายการที่ 65 ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่ โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มด้วยวิธีการทดสอบ LSD และพบว่า รายการของข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบ ส่วนใหญ่สถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษานขนาดกลางและสถานศึกษานขนาดใหญ่ มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า ในองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บความรู้ และองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ส่วนใหญ่จะพบว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก และสถานศึกษานขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษานขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสถานศึกษานขนาดเล็กและสถานศึกษานขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาภาคสนามสภาพการบริหารตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการศึกษาภาคสนาม เป็นการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลมาเสริมเพื่อขยายความ และเพิ่มความลึกของข้อมูลซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยสามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาได้อย่างลึกซึ้งและเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงพิจารณาคัดเลือกกรณีศึกษาจากสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีระดับการปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับมาก และพิจารณาร่วมกับความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาในด้านอื่น ๆ เช่น ชื่อเสียง เกียรติคุณ รางวัลที่ได้รับ ขนาดละ 1 แห่ง คือ สถานศึกษาขนาดเล็ก 1 แห่ง สถานศึกษาขนาดกลาง 1 แห่ง และสถานศึกษาขนาดใหญ่ 1 แห่ง รวมเป็น 3 แห่ง เป็นกรณีศึกษาเพื่อดำเนินการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาภาคสนามด้วยการสังเกต สัมภาษณ์ และวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบของการบรรยายเป็นหลัก โดยจะยกคำพูดจากการสัมภาษณ์ขึ้นอ้างอิงเพื่อให้การแสดงผลของวิจัยมีความชัดเจนและทำให้เข้าใจได้ดียิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้เขียนบรรยายสภาพทั่วไปของกรณีศึกษาและเขียนรายงานผลของการวิจัยที่ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียดของผลการศึกษาดังนี้

กรณีศึกษาที่ 1 ชื่อสถานศึกษา : โรงเรียนมุ้งมันศึกษา

ขนาดของสถานศึกษา : ขนาดเล็ก

สภาพทั่วไป

โรงเรียนมุ้งมันศึกษาเป็นสถานศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ตั้งอยู่ในเขตปริมณฑล ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2529 และในปี พ.ศ. 2529 – 2532 เปิดทำการสอนในระดับชั้นอนุบาลศึกษาปีที่ 1– ชั้นอนุบาลศึกษาปีที่ 3 ต่อมาในปี พ.ศ.2532 ได้ทำการก่อสร้างอาคารเพิ่มเติม 2 อาคาร ได้แก่ อาคาร สระน้ำ และอาคารแผนกประถม และเริ่มเปิดทำการสอนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 และขยายชั้นเรียนจนกระทั่งถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

ปีการศึกษา 2549 โรงเรียนมุ่งมั่นศึกษามีนักเรียนจำนวนเกือบ 300 คน มีครูจำนวน 15 คน และด้วยจำนวนนักเรียนดังกล่าว ตามเกณฑ์ของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจัดว่าเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก ผู้บริหารของสถานศึกษาแห่งนี้เป็นสุภาพสตรีมีอายุระหว่าง 40-45 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาโท ด้านการศึกษาจากต่างประเทศ ส่วนครูนั้น ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 30 – 35 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป

ปัจจุบันโรงเรียนมุ่งมั่นศึกษามีเนื้อที่ประมาณ 4 ไร่ ตั้งอยู่ในชุมชนเมืองที่กำลังพัฒนาเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจการค้าแห่งใหม่ของจังหวัด และอยู่ไม่ไกลจากสถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญของจังหวัดเท่าไรนัก รอบ ๆ บริเวณโรงเรียนมีอาคารร้านค้าและบ้านเรือนที่อยู่อาศัย การคมนาคมมีความสะดวก มีอาณาเขตด้านหนึ่งติดถนนสายหลักที่มุ่งสู่ภาคใต้ อีกด้านหนึ่งมีอาณาเขตอยู่ติดโรงแรมที่มีชื่อเสียง ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนคือ มีสระว่ายน้ำขนาดมาตรฐาน ที่นอกเวลาเรียนแล้วมีการให้บริการแก่บุคคลทั่วไป ผู้ปกครองของนักเรียนส่วนใหญ่อาศัยอยู่ในตัวเมือง มีฐานะค่อนข้างดี และส่วนใหญ่มีอาชีพประกอบธุรกิจการค้า รับราชการ และเป็นลูกจ้างบริษัทเอกชน

โรงเรียนมุ่งมั่นศึกษามีปรัชญาในการจัดการศึกษาที่ให้ความสำคัญในเรื่องของความรู้และคุณธรรม อีกทั้งยังมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นพัฒนาสถานศึกษาสู่มาตรฐานการศึกษา พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน โดยใช้สื่อและนวัตกรรมทางการศึกษา จัดสภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มุ่งเน้นให้นักเรียนเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ มีความสามารถ ใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสม ตระหนักถึงคุณค่าของวัฒนธรรม ประเพณีที่ดีงาม รักและอนุรักษ์ความป็นไทย เห็นคุณค่าของภูมิปัญญาท้องถิ่น มีความรักชื่นชอบในดนตรี และกีฬา เป็นผู้มีพลานามัยสมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจ ส่วนทิศทางการจัดการศึกษานั้น โรงเรียนมุ่งมั่นศึกษาได้ใช้แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปีเป็นเครื่องมือ

ในด้านการจัดการเรียนรู้ โรงเรียนมุ่งมั่นศึกษาได้ใช้การจัดการเรียนรู้แบบ CIPPA Model ของรองศาสตราจารย์ ดร. ทิสนา แคมณี เพื่อพัฒนาทักษะกระบวนการคิด ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความรับผิดชอบและเจตคติต่อการเรียน โดยใช้ขั้นตอนการสอน 6 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบความรู้เดิม
- ขั้นตอนที่ 2 การแสวงหาความรู้
- ขั้นตอนที่ 3 การสร้างความรู้ใหม่ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ขั้นตอนที่ 4 การสรุปและจัดระเบียบความรู้
- ขั้นตอนที่ 5 การแสดงความรู้/การฝึกปฏิบัติ
- ขั้นตอนที่ 6 การประยุกต์ใช้ความรู้

การจัดการเรียนรู้ในรูปแบบดังกล่าวเป็นผลมาจากการที่โรงเรียนมุ่งมั่นศึกษาเข้าร่วมโครงการวิจัยและพัฒนาการปฏิรูปทั้งโรงเรียนซึ่งเป็นโครงการที่มีคณะนักวิจัยหลักจากสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัดเป็นผู้ร่วมดำเนินงานวิจัย ทั้งนี้เพื่อเป็นการแสวงหายุทธศาสตร์ แนวทางและรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาครูทุกระดับทั่วประเทศตามนโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้โดยได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย การได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการดังกล่าวเป็นสิ่งที่คณะผู้บริหารและครูมีความภูมิใจอย่างยิ่งที่ได้มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างสมรรถภาพของครูและผู้บริหารในยุคปฏิรูปการเรียนรู้

สภาพการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

โรงเรียนมุ่งมั่นศึกษามีสภาพการบริหารตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์ประกอบด้านองค์การ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้และด้านเทคโนโลยี ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านองค์การ

โรงเรียนมุ่งมั่นศึกษามีโครงสร้างการบริหารที่มีลักษณะกระจายอำนาจ มีการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม และมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้และให้ความสำคัญแก่ผู้เรียน วัฒนธรรมองค์การมีการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการช่วยเหลือเกื้อกูล อยู่ร่วมกันอย่างไว้วางใจ และเน้นการปรับปรุงการทำงาน มีการสร้างโอกาสและเวลาให้ครูได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนมีการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกส่วนของสถานศึกษา

ในการบริหารงานภายใต้โครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะกระจายอำนาจ โรงเรียน-มุ้งมันศึกษา มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมีครูใหญ่เป็นหัวหน้าสถานศึกษาและมีผู้ช่วยครูใหญ่ 2 คนดูแลรับผิดชอบงานของฝ่ายวิชาการและงานของฝ่ายปกครอง ลักษณะของโครงสร้างองค์กรดังกล่าวแสดงให้เห็นว่ามีช่วงชั้นการบังคับบัญชาน้อย นอกจากนี้โรงเรียนยังมีการแต่งตั้งครูเป็นคณะกรรมการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย และแต่งตั้งครูเป็นหัวหน้าดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยและระดับประถมศึกษา ครูแต่ละคนรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดีเนื่องจากมีการกำหนดไว้ในคู่มือการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังที่ผู้ช่วยผู้บริหารเล่าว่า “เราได้กำหนดหน้าที่ไว้ชัดเจน ครูแต่ละคนรู้ว่าตัวเองต้องรับผิดชอบอะไรบ้าง” และจากการที่มีครูเพียง 15 คนจึงทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและครูเกิดขึ้นได้อย่างสะดวก ครูส่วนใหญ่มีความใกล้ชิดกันเป็นอย่างดี การพูดคุยของครูในแต่ละวันมีทั้งเรื่องส่วนตัวและการปรึกษาหารือเรื่องงานไปด้วย ผู้ช่วยผู้บริหารคนหนึ่งเล่าให้ฟังว่า “บางโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง ที่มีครูเยอะมันอาจจำเป็นต้องมีการประชุมเป็นทางการแต่อย่างเรา 10 กว่าคนเข้าขึ้นมาเราก็เจอกันครบแล้ว ตอนนักเรียนเข้าแถว กลุ่มนี้มีอะไรก็จะคุยกันแล้ว”

โรงเรียนมุ้งมันศึกษายังได้จัดให้มีการประชุมเพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาภายใต้ความเห็นชอบและยอมรับร่วมกันกับคณะกรรมการอำนวยการสถานศึกษา และจากข้อความที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์พบว่า มีการกล่าวถึงการพัฒนาสถานศึกษาสู่มาตรฐานสากลเป็นอันดับแรก อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาวิสัยทัศน์ให้ครบถ้วนจะพบว่าโรงเรียนมุ้งมันศึกษาได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน รวมทั้งยังมีความต้องการที่จะพัฒนาครูให้เป็นผู้มีความรู้มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นแก่สถานศึกษา

สำหรับการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้น โรงเรียนมุ้งมันศึกษาได้ดำเนินการเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้ครูทราบในที่ประชุม เช่นเดียวกับผู้ปกครองที่โรงเรียนมุ้งมันศึกษาดำเนินการแจ้งให้ผู้ปกครองและชุมชนทราบในที่ประชุมผู้ปกครองและในวารสารของสถานศึกษา ในประเด็นนี้ผู้ช่วยผู้บริหารคนหนึ่งแสดงความคิดเห็นกับผู้วิจัยว่า “การที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้นั้น ที่สำคัญที่สุดคือ ต้องได้รับความร่วมมือจากทุก ๆ ฝ่าย คือทั้งตัวครู ผู้บริหาร นักเรียน รวมถึงผู้ปกครอง ชุมชน ที่จะต้องเข้ามาร่วมมือกันเพื่อที่จะทำฝันให้เป็นจริง ก็จะมาช่วยคิดกันว่าโรงเรียนควรมีพันธกิจอย่างไรบ้าง แล้วก็สื่อสารให้ทุกฝ่ายทราบว่าเราจะเดินกันไปในทางไหน ด้วยวิธีใด” ด้วยเหตุนี้ โรงเรียนจึงเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ

และจุดเน้นที่ควรพัฒนา ตลอดจนโครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กล่าวคือ ก่อนเริ่มต้นปีการศึกษา โรงเรียนมุ่งมั่นศึกษาได้เปิดโอกาสให้ครูนำเสนอโครงการ กิจกรรมโดยคำนึงถึงวิสัยทัศน์เป็นหลักว่าในแต่ละปีจะพัฒนาด้านใด อย่างไรบ้าง การให้อิสระทางความคิดแก่ครูเช่นนี้ส่งผลให้ครูเกิดความผูกพันในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติได้เป็นอย่างดี และเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปด้วยความสะดวก ราบรื่นจึงได้มีการกำหนดผู้รับผิดชอบแต่ละโครงการ กิจกรรมไว้อย่างชัดเจนในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

นอกจากการสร้างโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของสถานศึกษาแล้ว ในประเด็นวัฒนธรรมองค์กรและการทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษายังแสดงให้เห็นถึงความใกล้ชิดที่เกิดขึ้นจากการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นกลุ่ม ทั้งนี้ เนื่องจากการที่มีครูจำนวนไม่มาก วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมุ่งมั่นศึกษาจึงมีลักษณะของการช่วยเหลือเกื้อกูล เอื้ออาทรและอยู่ร่วมกันอย่างไว้วางใจ ผู้ช่วยผู้บริหารเล่าถึงความรู้สึกของตนเองว่า “เราอยู่กันเหมือนพี่เหมือนน้อง เหมือนครอบครัว มีอะไรก็พูดกัน ครูจำนวน 15 คนทำให้มองเหมือนเป็นระบบครอบครัว”

ความเอื้ออาทรที่มีต่อกันส่งผลให้มีการร่วมกันคิดและร่วมกันทำงาน การทำงานเป็นทีม เป็นกลุ่มจึงเป็นรูปแบบการทำงานอีกรูปแบบหนึ่งที่ปรากฏชัดเจนในโรงเรียนมุ่งมั่นศึกษา ดังคำกล่าวของผู้ช่วยผู้บริหารที่ว่า “ต้องทำงานเป็นทีม เป็นกลุ่มกันอยู่แล้วค่ะ เพราะมีกันจำนวนเท่านี้ ทำอะไรก็ต้องช่วยกันทำ อย่างฝ่ายวิชาการ ก็จะมีทีมงานวิชาการคอยดูแลตั้งแต่เรื่องของนักเรียน เรื่องหลักสูตร การนำนักเรียนไปสอบ ไปแข่งขันต่าง ๆ แต่ถ้าต้องการความช่วยเหลือจากฝ่ายอื่น ก็จะขอให้มาช่วยดูด้วย ทีมงานของแต่ละฝ่ายก็ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ตนเองได้รับมอบหมาย” ยามที่มีปัญหา ก็จะร่วมมือกันหาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างดีที่สุด “ก็จะมาช่วยกันคิดว่าวิธีไหนหรืออะไรที่ดีที่สุด แล้วก็เลือกตรงนั้น หรือว่าเธอคิดอย่างหนึ่ง เขาคิดอีกอย่างหนึ่งก็จะเอาสองสิ่งมารวมกัน อะไรที่น่าจะอยู่ตรงกลางแล้วทำให้งานออกมาดีก็จะใช้วิธีนี้” เช่นเดียวกับผู้ช่วยผู้บริหารอีกท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “ถ้าเกิดมีปัญหา ครูก็จะมาประชุมกัน ส่วนใหญ่เขาอยากจะพัฒนาอยากจะช่วยเหลือ ผมก็จะคอยติดตามงานว่างานพัฒนาไปถึงไหนแล้ว ดีไม่ดี” ดังนั้น ในประเด็นนี้ยังชี้ให้เห็นเพิ่มเติมอีกว่า วัฒนธรรมการทำงานของครูโรงเรียนมุ่งมั่นศึกษา นอกจากเน้นการร่วมมือกันทำงานแล้วยังเน้นการปรับปรุงการทำงานอีกด้วย

การที่บุคลากรของโรงเรียนมุ่งมั่นศึกษาส่วนใหญ่เห็นความสำคัญของการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น เห็นได้จากการที่ครูทุกคนร่วมกันคิดและเสนอความคิดเห็นเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขการทำงานกันอย่างเปิดเผย และในบางครั้งอาจไม่ใช่การนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาในที่ประชุมที่ถูกจัดขึ้นอย่างเป็นทางการ แต่กลับเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่อยู่ในขั้นตอนการติดตามงานหลังจากจัดกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ เสร็จเรียบร้อยแล้ว ซึ่งการติดตามงานเช่นนี้มิได้มีผลในส่วนของการนำไปปรับปรุงงานของสถานศึกษาในอนาคตเท่านั้น ผู้ช่วยผู้บริหารเห็นว่าการที่ครูได้พูดคุยเสนอแนะความคิดเห็นอย่างหลากหลายเช่นนี้ยังเป็นการสร้างบรรยากาศที่เปิดเผย และมีผลทำให้ครูโรงเรียนมุ่งมั่นศึกษามีการทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยผู้ช่วยผู้บริหารได้กล่าวว่า “พอทำงานเสร็จก็จะมาคุยกัน เสร็จหนึ่งงานก็จะประเมินเลย ประเมินว่าเจออะไรบ้าง ผลออกมาเป็นอย่างไร จะปรับปรุงแก้ไขอะไรบ้าง เหมือนกับว่าพอมีอะไรก็คุยกันเลย พอคุยกันเสร็จก็นำไปปรับปรุง บางคนอาจจะมองว่าทำไมถึงไม่มีประชุมที่มันเป็นหลักการของเราเนี่ยทำเสร็จก็มาคุยกัน และต่อไปเราจะทำอะไร เราก็คุยกันต่อเลย สัปดาห์หน้าเป็นงานของใครก็ว่ามาเท่ากับว่าเรามีการติดตามงานตลอดเวลา ถ้าทิ้งไปเดือนหนึ่งก็ตามงานลำบากแล้ว.....ครูทุกคนก็ช่วยกัน เสนอความคิดเห็นเพื่อจะปรับปรุงให้งานของโรงเรียนดีขึ้น เพราะฉะนั้นการที่ครูจะทำงานไปในแนวเดียวกันได้ก็ต้องมาพูดคุยกันก่อน จนหาข้อยุติได้แล้ว ทุกคนก็จะทำตามข้อตกลงนั้นแล้วก็จะมอบหมายว่าคนนี้จะทำอะไร มีหน้าที่อะไรจะต้องรับผิดชอบ จะเอาใครบ้างมาเป็นผู้ช่วย เขาจะไปจัดเตรียมในส่วนของเขาเอง แล้วก็มาประชุมกันว่า โอเค เธอพร้อมไหม แต่ถ้าเขาไปเจอปัญหาเขาก็จะวิ่งมาหาโดยตรง เราก็ต้องช่วยกันแก้ไขให้เขาว่าจะทำอย่างไรได้บ้าง ...”

ผู้ช่วยผู้บริหารยังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า “ครูแต่ละคนก็มีความคิดของตัวเอง” ดังนั้น ถึงแม้จะเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก แต่ความตั้งใจจริงของครูในการให้สิ่งที่ดีที่สุดแก่นักเรียนนั้นไม่แตกต่างจากสถานศึกษาขนาดอื่น ๆ ครูจึงพยายามคิดหาแนวทางในการพัฒนานักเรียนให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทที่สำคัญอีกคนหนึ่งในการพัฒนานักเรียนและเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานของครูด้วยการส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสและเวลาในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อีกทั้งยังสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกส่วนของสถานศึกษา

2. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ

ผู้บริหารของโรงเรียนมุ่งมั่นศึกษาประพัตินเป็นแบบอย่างที่ดีของการเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีจิตสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง มีความเชื่อมั่น มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน กระตุ้นและเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถ และมีอิสระทางความคิด มีความเป็นมิตรกับบุคลากร รวมทั้งมีความสามารถในการแก้ปัญหา

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมุ่งมั่นศึกษามีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของสถานศึกษา แม้ว่าในระยะหลังผู้บริหารจะมีปัญหาด้านสุขภาพ ด้วยความไว้วางใจจึงมอบหมายภาระงานและการตัดสินใจส่วนใหญ่ให้ผู้ช่วยผู้บริหารด้วยความไว้วางใจ อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ผ่านมาทำให้บุคลากรมีการรับรู้ว่าคุณบริหารมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ดังที่ครูคนหนึ่งกล่าวว่า“ผู้บริหารมีส่วนต่อความสำเร็จของโรงเรียนคิดว่าเป็น 100%” โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการประพัตินเป็นแบบอย่างที่ดีของการเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ครูคนหนึ่งเล่าถึงผู้บริหารด้วยความชื่นชมว่า “ทุกคนจะมองว่าท่านเก่ง ท่านจะเป็นคนที่รู้เยอะ ทำให้เรานั้นอยากรู้เยอะ ๆ เหมือนท่าน เวลาคุยกับเด็กแล้วเราจะได้ภูมิใจว่าเรารู้เยอะ ท่านเป็นแบบอย่างที่ดีของพวกเรา”

ผู้บริหารมักมีจิตสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนไป โดยผู้บริหารได้แสดงให้บุคลากรเห็นเสมอถึงความจำเป็นที่ต้องก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการศึกษาหรือเรื่องอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกปัจจุบัน ดังที่ผู้ช่วยผู้บริหารคนหนึ่งเล่าว่า “โดยเฉพาะเรื่องการแสวงหาความรู้ ท่านให้ความสำคัญและทำเป็นตัวอย่างให้ครูเห็นว่าเราควรต้องติดตามข่าวสารเรื่องราวใหม่ ๆ จะได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทุกวัน อย่างเช่น เมื่อท่านไปรู้อะไรมาท่านต้องให้ครูรู้ด้วย และครูจะต้องนำไปให้ลูกศิษย์รู้ และท่านยังเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้ได้กว้างมากขึ้น เท่าที่ท่านจะทำได้ ท่านก็จะเรียกประชุมว่ามีเรื่องต้องมาปรับ มีเรื่องต้องมาเปลี่ยน ก็เท่ากับเป็นการกระตุ้นครูให้กระตือรือร้นในการทำงาน...ท่านไม่เคยหยุดนิ่ง ท่านจะมองสิ่งที่อยู่ข้างนอกว่าเขากำลังเคลื่อนไหวอะไรกัน ท่านจะติดต่อกับบุคคลอื่นตลอดเวลา ทั้งคนในวงการศึกษาก็หรือแม้กระทั่งคนนอกวงการศึกษาก็อะไรที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน กับครู ท่านจะพยายามค้นหาและก็เอามาแนะนำให้ครูทำ

หรือบางทีก็มาเล่าโรงเรียนอื่นเขาไปถึงไหนแล้ว เขาใช้ระบบไหนกัน แข่งขันกันอย่างไร ตรงนี้เป็น การกระตุ้นครูให้ต้อง active คอยพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ”

ในกรณีที่มีข่าวสำคัญทางหน้าหนังสือพิมพ์ หากผู้บริหารเห็นว่าข่าวนั้นมีความ เกี่ยวข้องกับครูหรือนักเรียน ผู้บริหารจะตัดข่าวนั้นติดบนกระดานแล้วแจกจ่ายให้ครูทุกคนอ่าน พร้อมทั้งเซ็นชื่อรับทราบ ดังที่ครูคนหนึ่งเล่าว่า “ถ้าเกิดเราไม่ทันตรงไหน ท่านก็จะตัดหนังสือพิมพ์ มาให้อ่าน แล้วบอกว่าตรงนี้น่าสนใจนะ ท่านก็จะมาบอก มาเล่าให้ฟัง ท่านก็ทำในสิ่งที่จะเพิ่มเติม ความรู้ให้ครูจึงได้พยายามเสริมสร้างศักยภาพให้เกิดกับครูเพื่อให้มีความสามารถในการจัดการเรียน การสอนด้วย” ผู้บริหารได้เคยเล่าให้ครูฟังถึงความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติเช่นนี้ว่าเป็นเพราะผู้บริหาร ต้องการให้ครูมีความรอบรู้ในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและท่านยังเห็นว่าครูบางคนจำเป็นต้องปฏิบัติ หน้าที่ในตอนเช้า เช่น ต้องขึ้นรถรับส่งนักเรียน โอกาสที่ครูจะได้อ่านหนังสือพิมพ์ในช่วงเช้าจึงมี น้อย ท่านจึงเลือกใช้วิธีการดังกล่าวเพื่อให้ครูก้าวทันยุค ทันเหตุการณ์

ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้มีความเชื่อมั่น มีความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน และคอยกระตุ้นบุคลากรด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน เปิดใจ ยอมรับฟังความเห็นของบุคลากรอยู่เสมอ ประกอบกับบุคลิกของผู้บริหารที่มีลักษณะของคน ที่เปิดเผย ตรงไปตรงมา แต่มีความรักความเมตตา มีความโอบอ้อมอารี มีความเป็นมิตรให้กับครูอยู่ เสมอ ดังที่ครูคนหนึ่งแสดงความคิดเห็นต่อผู้วิจัยว่า “ท่านเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้แสดง ความ คิดเห็น รับฟังคุณครู ท่านเป็นคนใจดี และท่านเป็นคนโผงผาง ถ้าว่ากันแล้วกันเลย ท่านจะเป็นคนตรง พูดกันตรง ๆ แต่ความห่วงใยมีให้กับลูกน้องเสมอ...ท่านผู้บริหารจะชอบให้พุดให้เสนอกันในที่ ประชุมคือพุดกันให้เสร็จเรียบร้อยในที่ประชุมนะ ถ้าออกนอกห้องแล้วจะไม่พุดกันต่ออีก ถือว่า เป็นมดของที่ประชุม...ท่านจะเป็นคนที่ชอบอ่านหนังสือ ความจำแม่นยำมาก ท่านกระตุ้นครูอยู่เสมอ เวลาที่ท่าน ไม่อยู่บางทีเราต้องเตือนน้องๆ...ท่านจะตรวจงานโดยที่เราไม่รู้ตัว บางทีท่านเข้าดูครู สอนโดยที่เราไม่รู้หรือ ท่านก็บอกว่าตรงนี้น่าควรทำอย่างนี้นะ ท่านมีคำแนะนำให้พวกเราเสมอ”

นอกจากพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่แสดงถึงการมีความสามารถในการ ปฏิบัติงานแล้ว ผู้บริหารยังเปิดใจกว้างยอมรับการนำแนวคิดใหม่ ๆ เข้าทดลองใช้ใน สถานศึกษา เช่น การที่ผู้บริหารนำโรงเรียนมุ่งมั่นศึกษาเข้าร่วมโครงการวิจัยและพัฒนากฎการปฏิรูป ทั้งโรงเรียน ซึ่งเป็นโครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน สำหรับโรงเรียนมุ่งมั่นศึกษาได้เข้าร่วมทำการวิจัยโดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบ CIPPA Model เพื่อ

พัฒนาทักษะกระบวนการคิด ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความรับผิดชอบ และเจตคติต่อการเรียน และเพื่อให้การวิจัยเป็นไปอย่างสะดวก ผู้บริหารได้มอบหมายความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้กับทีมงานวิจัยซึ่งประกอบด้วยบุคลากรจากโรงเรียนมุ่งมั่นศึกษาจำนวน 5 คน และผู้วิจัยจากภายนอกที่มีหน้าที่นิเทศ ติดตามผล

ผลที่เกิดขึ้นการวิจัยดังกล่าวทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้สูงขึ้น ครูมีความรู้ความเข้าใจการจัดการเรียนรู้แบบ CIPPA Model และมีโอกาสได้เรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีม ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ดังที่ผู้ช่วยครูใหญ่ที่เป็นหนึ่งในทีมงานวิจัยเล่าว่า “เราทำงานชิ้นนี้กันเป็นทีม ตอนนั้นก็จะมีทั้งหมด 5 คน เป็นตัวหลักคือเวลาเมื่ออบรมหรือมีประชุมทีม.คิดปากร พวกเรา 5 คนนี้ก็จะสลับกันไป หรือบางทีก็ไปพร้อม ๆ กัน และนำมาขยายสู่เพื่อน ๆ คือเวลาดำเนินการวิจัย ครูทุกคนในโรงเรียนอนุบาลศิริวรรณต้องช่วยกันทำทุกคนแต่เวลาประชุม 5 คนนี้ต้องไปเป็นคนรับมาเผยแพร่ ถ้าจะออกแบบอะไรนี้ทั้ง 5 คนต้องมาคุยด้วยกัน มาช่วยกันคิดว่าใช้ได้ไหม เหมาะสมไหม และเมื่อได้เป็นร่างเรียบร้อยแล้วก็จะเอามาให้น้อง ๆ ที่เหลืออยู่ มาร่วมกันดูว่าเราจะทำแบบนี้จะคิดว่าดี เหมาะสมหรือไม่” ในส่วนของการบริหารจัดการสถานศึกษา ผลการวิจัยทำให้มีการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ กล่าวคือมีแผนในการดำเนินการและสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของครูได้อย่างชัดเจน

ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งมั่นศึกษาเป็นผู้มีความสามารถในการแก้ปัญหา ดังจะเห็นได้จากการที่โรงเรียนมีครูจำนวนไม่มาก จึงทำให้การจัดกิจกรรมในบางครั้งเป็นไปอย่างไม่คล่องตัวนัก ผู้บริหารจึงคิดริเริ่มและแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยการเปิดโอกาสให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม ซึ่งมีใช้เพียงเพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระของครูเท่านั้น แต่ยังเป็นการฝึกให้นักเรียนคิดเป็น ทำเป็นและมีความเป็นผู้นำอีกด้วย ซึ่งผู้ช่วยครูใหญ่ได้กล่าวถึงประเด็นนี้ว่า “เริ่มต้นจากผู้บริหารเห็นว่าเรามีครูน้อย เราก็เลยคิดว่าควรฝึกเขาเพราะเท่ากับเป็นการพัฒนานักเรียนให้คิดเป็น ให้เขารู้ว่าถ้าจะเริ่มงานสักชิ้นหนึ่งเขาจะต้องเริ่มจากตรงไหน เมื่อคุณโตขึ้น คุณจะต้องทำงาน เขาจะได้ช่วยตัวเองได้ เป็นวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โดยลำพังครูแต่เดิมจะมองว่าลูกศิษย์ซ้ำ เลยต้องคอยชี้ทำอย่างนี้สิ อย่างนั้นสืดตลอดเวลา แต่ผู้บริหารท่านบอกว่าไม่ลูกนะ ครูต้องใจเย็น ต้องอดทน เราจะต้องลองปล่อยให้เขาคิดก่อน เราควรต้องให้คำแนะนำเขาบ้างท่านนั้นว่าตรงนี้ดีหรือไม่ดี”

สำหรับครูที่เช่นเดียวกัน ผู้บริหารมีการกระตุ้นและเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถ และมีอิสระทางความคิด กล่าวคือ ครูสามารถนำเสนอแนวทางการปฏิบัติงานหรือ

การจัดกิจกรรมที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างเสรี ส่วนความเหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติหรือไม่นั้นจะมีการปรึกษาร่วมกันระหว่างครูและผู้บริหาร การเปิดโอกาสเช่นนี้เปรียบเสมือนการพัฒนาและกระตุ้นบุคลากรให้รู้จักคิดสิ่งใหม่ ๆ รู้จักพัฒนาตนเอง อีกทั้งยังเป็นการฝึกให้ครูมีการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกันด้วย

3. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้

โรงเรียนมุ่งมั่นศึกษา มีการส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองด้วยการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ ครูมีโอกาสได้เรียนรู้ด้วยรูปแบบและวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย อีกทั้งยังมีการสนับสนุนปัจจัยทางการบริหารที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังส่งเสริมครูให้นำวิสัยทัศน์ของตนเองมาบูรณาการร่วมกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีการกระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาศักยภาพในการทำงานและทำงานไปในแนวทางเดียวกัน รวมทั้งมีความคิดที่เป็นระบบ

การส่งเสริมโดยการให้โอกาสและเวลาในการเรียนรู้สำหรับครูเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมุ่งมั่นศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากการที่ผู้บริหารเห็นว่าการเรียนรู้นั้นเป็นเรื่องสำคัญสำหรับครู จากคำกล่าวของผู้ช่วยผู้บริหารที่ว่า “ผู้บริหารพยายามทำให้ครูเห็นความสำคัญของการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพราะจุดหนึ่งเลยเราคิดว่า คือการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ การแสวงหาความรู้มันจึงเป็นสิ่งจำเป็นของคนที่เป็นครู ถ้าเรารู้เพียงแค่นี้หรือรู้น้อย ลูกเราก็จะรู้่น้อยกว่าเราไปอีก เพราะบางทีเราให้เขาไปเต็ม ๆ แต่เขาจะรับจากเรามันไม่เต็ม เพราะฉะนั้นครูควรจะต้องรู้ให้มากอย่างน้อยที่สุด ลูกศิษย์เราจะได้อะไรมากขึ้น”

ผู้บริหารยังเห็นว่า การแข่งขันของโรงเรียนเอกชนมีค่อนข้างมาก ทุกฝ่ายจึงร่วมมือกันหาแนวทางในการพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพด้วยการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเอง และท่ามกลางการแข่งขันของสถานศึกษาเอกชนที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก ผู้บริหารและครูยังได้ปรึกษาถึงแนวทางที่จะทำให้จำนวนนักเรียนของโรงเรียนมุ่งมั่นศึกษาเพิ่ม มากขึ้นด้วยการสร้างความโดดเด่นและพัฒนาครูให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนจากคำบอกเล่าของผู้บริหารว่า “เราก็พยายามที่จะพัฒนาโรงเรียนโดยสร้างจุดเด่นให้กับโรงเรียนและให้ความสำคัญในการพัฒนาครูให้มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน แล้วก็มีบางเรื่องเราก็ต้องมาปรับปรุงแผนเดิมบ้าง ” ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจึงส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเอง

ด้วยการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกระดับโดยครูโรงเรียนมุ่งมั่นศึกษามีโอกาสได้เรียนรู้จากวิธีการต่อไปนี้

3.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

เนื่องจากโรงเรียนมุ่งมั่นศึกษามีครูจำนวน 15 คน ครูส่วนใหญ่จึงมีโอกาสดูแลเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากการพบปะพูดคุยกันในแต่ละวัน และมีบ้างเป็นบางครั้งที่มีการประชุมเพื่อปรึกษาถึงแนวทางการดำเนินงาน ตลอดจนรับฟังผลของการศึกษาครู ซึ่งเพื่อนครูจะนำประสบการณ์ที่ตนเองได้รับมาเล่าในที่ประชุม ผู้ช่วยผู้บริหารกล่าวว่า “บางทีก็เล่าถึงสิ่งที่ได้รับจากการไปอบรมหรือศึกษาครู เพื่อว่าจะมีครูที่สนใจแล้วอาจจะอยากนำไปทำบ้าง ก็จะมาเผื่อแผ่ให้ทราบ แล้วก็ลองใช้กัน ครูแต่ละคนไปอบรมโครงการไม่เหมือนกัน ก็มาคุยกัน และมาดูว่าแบบไหนเหมาะสม มีการประชุมและหาแนวทางร่วมกันตลอด งานด้านวิชาการส่วนใหญ่แล้ว จะเรียกประชุม ส่วนเรื่องของการเผื่อแผ่จะมีการติดบอร์ด จะมีการประชุมชี้แจงกันตลอดว่า ช่วงนี้มีอะไร ก็จะมาคุยกันเลย”

3.2 การศึกษาครู การอบรม การสัมมนาและการสอนงาน

ครูมีโอกาสศึกษาครู เข้ารับการอบรม สัมมนาทั้งที่จัดขึ้นภายในและภายนอกสถานศึกษา แต่โดยส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการอบรม สัมมนานอกสถานที่ หากเป็นการอบรมภายในสถานศึกษา จะเป็นลักษณะของการแบ่งปันความรู้กันหรือที่ผู้ช่วยผู้บริหารคนหนึ่งเรียกว่า “การสอนงาน” มากกว่า กล่าวคือครูคนใดมีความสามารถในเรื่องใด ๆ ก็จะนำมาถ่ายทอดและแบ่งปันให้เพื่อนครูคนอื่น ๆ ได้รับทราบ ดังเช่นที่ผู้ช่วยผู้บริหารคนหนึ่งเล่าว่า “ส่วนใหญ่ก็จะพัฒนาครูด้วยการส่งไปเข้ารับการอบรม หรือบางครั้งก็เป็นการอบรมภายในโรงเรียนหรือบางทีก็ไม่เรียกว่าอบรมแต่เรียกว่าเป็นการสอนงานกันมากกว่า เช่น ใครถนัดอะไรก็จะมาสอนเพื่อนครู เช่น อย่างผมศึกษาเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์มาพอสมควร ผมก็จะเปิดอบรมภายใน เชิญครูแต่ละท่านที่มีเวลาว่างมาอบรม ก็เป็นการแบ่งปันความรู้”

3.3 การเรียนรู้ผ่านกระบวนการวิจัย

จากการที่โรงเรียนมุ่งมั่นศึกษาได้เข้าร่วมโครงการวิจัยและพัฒนา การปฏิรูปทั้งโรงเรียน ทำให้ครูมีโอกาสได้เรียนรู้แนวทางในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและ สถานศึกษาด้วยการทำวิจัยร่วมกันเป็นทีม เรื่อง “การจัดการเรียนรู้แบบ CIPPA Model เพื่อพัฒนา ทักษะกระบวนการคิด ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความรับผิดชอบและเจตคติต่อการเรียน” แต่โดยปกติ โรงเรียนมุ่งมั่นศึกษาได้กำหนดให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนปีละอย่างน้อย 1 เรื่องและเป็นการทำวิจัยที่มีลักษณะสั้น ๆ หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า “วิจัยหน้าเดียว” อยู่แล้ว

3.4 การนิเทศ

ครูมีโอกาสได้เรียนรู้จากการนิเทศภายใน โดยเริ่มจากการสอบถาม ความรู้เดิมแล้วจึงเชิญครูที่มีประสบการณ์การสอนมาเป็นระยะเวลาอันมาแบ่งปันความรู้ และ ประสิทธิภาพให้ กล่าวคือ มีทั้งการให้คำแนะนำ และการนิเทศเป็นทีม ผลที่เกิดขึ้นทำให้ครูแต่ละ คนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ครูคนหนึ่งเล่าว่า “เวลานิเทศการสอนก็จะมีฝ่ายนิเทศการสอนดำเนินการ ฝ่ายวิชาการจะกำหนดวันนิเทศการสอน และก็กำหนดว่าใครจะเป็นผู้นิเทศและรับการนิเทศ เราจะ นิเทศกันแบบกัลยาณมิตร ก็คือเพื่อนนิเทศเพื่อน ช่วยกันดูตรงนี้นะมันน่าจะเพิ่มอะไรได้บ้าง ก็ได้ เรียนรู้กัน เพราะครูแต่ละคนมีความสามารถไม่เหมือนกัน เห็นอย่างไหนดีก็คอยแนะนำกัน ส่วนผู้บริหารท่านก็จะเดินดูบ้าง ถามเด็กบ้าง”

3.5 การศึกษาต่อ

โรงเรียนมุ่งมั่นศึกษาให้โอกาสครูได้เรียนรู้ด้วยการสนับสนุนให้ครู ศึกษาต่อในสาขาที่ตนสนใจ โดยทางโรงเรียนได้อำนวยความสะดวกในเรื่องเวลาให้ครูได้พัฒนา ตนเองด้วยดังเช่นที่ ผู้ช่วยผู้บริหารคนหนึ่งกล่าวว่า “ถ้าครูต้องการจะเรียนต่อปริญญาโท ก็อนุญาต ให้ไปเรียน ถึงแม้ว่าครูมีสอน ถ้าบอกล่วงหน้ากันไว้ว่าครูจำเป็นต้องไปเรียนหรือไปทำงานที่ เกี่ยวกับเรื่องเรียนของเขา ทางโรงเรียนก็จะยินดี เพราะคิดว่าเมื่อครูมีการพัฒนาตนเองด้วยการศึกษา เขาก็จะนำความรู้ที่นำมาพัฒนานักเรียนและจะส่งผลต่อโรงเรียนต่อไป”

เห็นได้ว่าการเรียนรู้ของครูโรงเรียนมุ่งมั่นศึกษาเกิดขึ้นในหลาย ๆ ระดับ นอกจากมีการเรียนรู้ของครูแต่ละคนแล้ว ยังมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นกลุ่ม และในบางโอกาสเป็นการเรียนรู้ร่วมกันทั้งสถานศึกษา ซึ่งการเรียนรู้ส่วนใหญ่เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน เช่น การเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการวิจัย การเรียนรู้จากการสอนงาน การเรียนรู้จากการนิเทศ นอกจากนั้นยังเป็นการเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน (Adaptive Learning) เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมุ่งหวังที่จะพัฒนาสถานศึกษาและนักเรียนให้มีคุณภาพดังที่ระบุไว้ในวิสัยทัศน์ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าโรงเรียนมุ่งมั่นศึกษาจะเป็นขนาดเล็ก มีครูจำนวนน้อย เวลาส่วนใหญ่จึงใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการดูแลนักเรียน แต่จากการสังเกตและสัมภาษณ์ทำให้ผู้วิจัยพบว่า ครูส่วนใหญ่มีความสนใจใฝ่รู้แม้จะมีข้อจำกัดเรื่องเวลาในการเรียนรู้อยู่บ้างก็ตาม

โรงเรียนมุ่งมั่นศึกษายังมีการสนับสนุนปัจจัยทางการบริหารที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้เพื่อให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างสะดวก สถานศึกษาจำเป็นต้องใช้งบประมาณ ซึ่งในประเด็นนี้ ผู้บริหารได้เอื้อให้เกิดการเรียนรู้โดยสนับสนุนในส่วนของงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเอกสารและหนังสือต่าง ๆ ผู้ช่วยผู้บริหารเล่าว่า “ถ้ามีเอกสารอะไรที่น่าสนใจก็จะมีการถ่ายเอกสารแจก โรงเรียนสนับสนุนค่าใช้จ่ายให้ครูในส่วนนี้ด้วย...ถ้าเราไม่สามารถไปส่งเขาถึงที่อบรมได้ เช่น รถโรงเรียนอาจจะไม่ว่าง เราก็จะให้ค่าพาหนะ ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าอบรม แต่โดยมากแล้วเวลาไปอบรมเขาก็จะคิดค่าอบรม ค่าอาหารเรียบร้อย เราก็ให้แค่ค่ารถ ถ้าไม่สามารถไปส่งได้ แต่ถ้าไปส่งได้ก็จะไปส่ง...ทุก ๆ สัปดาห์ ทุก ๆ สัปดาห์ โรงเรียนก็จะพาครูไปงานสัปดาห์สัปดาห์หนังสือแห่งชาติ หนังสืออะไรที่ครูในแต่ละหมวดอยากได้ หรือต้องการนำมาไว้ในห้องสมุดโรงเรียนก็จัดซื้อให้ แต่ก็มีเหมือนกันที่โรงเรียนจัดซื้อหนังสือที่จำเป็นเพื่อเพิ่มความรู้ให้กับครูโดยไม่ต้องรอให้ถึงสิ้นปีการศึกษา”

สำหรับแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษานั้น โรงเรียนมุ่งมั่นศึกษายังจัดให้มีห้องสมุดที่ประกอบด้วยหนังสือสำหรับครูและนักเรียน อีกทั้งยังมีคอมพิวเตอร์เพื่อการสืบค้นข้อมูลทางInternet ในกรณีที่คอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอต่อการใช้งานของครู ครูสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในห้องธุรการและห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ได้อีกด้วย ส่วนแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ ผู้ช่วยผู้บริหารเล่าให้ฟังว่า “โรงเรียนเราจะมีเนื้อที่ถึง 3 ไร่ 1 งาน 91 ตารางวา แต่เนื้อที่จำนวนหนึ่งถูกนำไปทำ สระว่ายน้ำขนาดมาตรฐาน เพราะฉะนั้นเลยทำให้เนื้อที่ใช้สอยมีจำนวนจำกัด เหลือเป็นพื้นที่สนามไม่มากนัก ดังนั้นการจะทำแหล่งเรียนรู้ภายในบริเวณโรงเรียนอาจจะยาก แต่เราก็

พยายามใช้บอร์ด หรือป้ายนิเทศติดประกาศหรือข้อความที่มีประโยชน์ตามอาคารเรียนแทน เด็ก ๆ ก็ได้ไปเรียนรู้จาก แหล่งเรียนรู้อื่นๆ ภายนอกโรงเรียน” การเรียนรู้เช่นนี้จึงเป็นการเรียนรู้ที่จะหาวิธีการเรียนรู้ (Learning How to Learn) ที่เหมาะสม

แม้โรงเรียนมุ่งมั่นศึกษาจะมีแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาให้กับครูและ ผู้เรียนไม่มากนัก ถึงกระนั้น ในบางโอกาสโรงเรียนมุ่งมั่นศึกษายังได้เป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับ สถานศึกษา หรือหน่วยงานอื่น ๆ อีกด้วย โดยเฉพาะข้อค้นพบที่ได้รับจากการวิจัยเรื่อง “การจัดการ เรียนรู้แบบ CIPPA Model เพื่อพัฒนาทักษะกระบวนการคิด ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความ รับผิดชอบ และเจตคติต่อการเรียน” ทำให้สถานศึกษาอื่นๆ รวมทั้งนิสิต นักศึกษาจาก สถาบันอุดมศึกษาภายในจังหวัดและจังหวัดใกล้เคียงได้ให้ความสนใจเข้ามาศึกษาดูงาน ณ โรงเรียนมุ่งมั่นศึกษาอย่างต่อเนื่อง

จากการเรียนรู้ที่เกิดจากแหล่งเรียนรู้ภายในและแหล่งเรียนรู้ภายนอก สถานศึกษาประกอบกับการที่โรงเรียนมุ่งมั่นศึกษาส่งเสริมครูให้นำวิสัยทัศน์ของตนเองมาบูรณา การร่วมกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้ส่งผลให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน เช่น การพัฒนารูปแบบการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนให้มีความน่าสนใจและลักษณะแปลก ใหม่ที่ไม่ซ้ำแบบเดิม ประกอบกับการได้รับการกระตุ้นจากผู้บริหารอยู่เสมอจึงทำให้ครูโรงเรียน มุ่งมั่นศึกษามีการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังมีความพยายามที่ จะทำงานไปในแนวทางเดียวกัน และมีความคิดที่เป็นระบบ กล่าวคือ ในการทำงานของครู ครู สามารถมองถึงผลกระทบที่มีต่อกันได้ ซึ่งในประเด็นนี้เกิดขึ้นจากความพยายามของผู้บริหารได้ สอนให้ครูรู้จักคิด ดังที่ผู้ช่วยครูใหญ่ได้ขยายความว่า “พยายามส่งเสริมให้เขามองหรือคิดอย่างเป็น ระบบ คือมองอะไรให้มองถึงผลกระทบที่จะมีต่อกันด้วยว่าเวลาเขาคิดจะทำอะไร มันจะมีผลกระทบ ตรงจุดไหนบ้าง เช่น จากการที่ประชุมร่วมกัน เวลาครูคิดจะทำอะไรสักอย่าง ครูจะพูดออกมาเลยว่า น่าจะทำอย่างนี้ อยากทำอย่างนี้ แต่ถ้าเป็นน้องที่ใหม่ ๆ บางครั้งก็ยังคงต้องแนะนำเพราะบางที่เขา ยังนึกไม่ถึงผลกระทบว่าทำมาแล้วอะไรเกิดขึ้นบ้าง ก็จะให้ข้อคิดกับเขา”

4. องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้

โรงเรียนมุ่งมั่นศึกษา มีการส่งเสริมให้ครูแสวงหาความรู้ด้วยวิธีการที่ หลากหลายทั้งจากแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา แต่การนำความรู้มาพัฒนาเป็น

ความรู้ใหม่ยังไม่ปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ของครูมีการถ่ายโอนและได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์อยู่เสมอ

จากการสังเกตและการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่า ในเรื่องการจัดการความรู้นั้น โรงเรียนมุ่งเน้นศึกษาได้ให้ความสำคัญและส่งเสริมให้ครูแสวงหาความรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทั้งจากแหล่งเรียนรู้ภายใน และแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา ซึ่งมีลักษณะเป็นไปตามบริบทของสถานศึกษา เช่น มีการแสวงหาความรู้จากการศึกษาดูงาน การอบรม สัมมนา การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาต่อ หรือเป็นการแสวงหาความรู้จากห้องสมุด การใช้ระบบนิเทศแบบกัลยาณมิตร และ การใช้เทคโนโลยีในการสืบค้นข้อมูล เป็นต้น

ส่วนการนำความรู้ที่ครูได้รับมารวบรวมและพัฒนาเป็นความรู้ใหม่ยังไม่ปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจน กล่าวคือ โรงเรียนมุ่งเน้นศึกษามีความพยายามที่จะนำความรู้ที่เกิดขึ้นจากการแสวงหาความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ รวมทั้งการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้ผ่านการทดลองมาใช้สำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงานซึ่งนั่นเป็นเพียงการเริ่มต้นและ ยังไม่ก่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ที่ผ่านกระบวนการคิดค้นจนเป็นความรู้ใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปแบ่งปันกันได้อย่างชัดเจนในโรงเรียนมุ่งเน้นศึกษา

นอกจากนี้ โดยส่วนใหญ่แล้วพบว่า ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ของครูได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์ด้วยการเผยแพร่หรือถ่ายโอนในลักษณะของการขยายผล การแบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการเรียนรู้ด้วยวิธีการบอกเล่า การบันทึกเป็นเอกสาร โดยผู้ช่วยผู้บริหารคนหนึ่งได้เล่าให้ผู้วิจัยฟังว่า “อย่างที่ไปอบรมมา ยังไม่ได้ไปจัดเก็บลงในคอมพิวเตอร์ ส่วนใหญ่ยังเป็นการเก็บข้อมูลลงในเอกสารของโรงเรียนว่าไปอบรมอะไร และได้ทดลองใช้แล้วเป็นอย่างไร”

ด้วยเหตุนี้ การจัดเก็บความรู้โดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อให้สะดวกต่อการเผยแพร่อย่างรวดเร็ว นั้นจึงยังไม่พบที่โรงเรียนมุ่งเน้นศึกษา

5. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี

โรงเรียนมุ่งมั่นศึกษา มีการสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาคอมพิวเตอร์ มีการพัฒนาครูให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ แต่ยังคงมีความแตกต่างด้านความสามารถในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล และการนำเทคโนโลยีไปใช้ในระบบสารสนเทศนั้น ยังปรากฏไม่ชัดเจน

ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งมั่นศึกษาเห็นความสำคัญในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ดังจะเห็นได้จากการที่ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานและเพื่อการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้อุปกรณ์ที่มีอยู่อาจจะมีความทันสมัยไม่นัก แต่ก็เพียงพอและมีความเหมาะสมสำหรับการใช้งานในสถานศึกษาขนาดเล็ก นอกจากนี้ผู้บริหารยังได้ดำเนินการติดตั้งระบบ Internet เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับครูในการใช้เทคโนโลยีดังกล่าวเพื่อการเรียนรู้และสืบค้นข้อมูล ดังที่ผู้ช่วยผู้บริหารกล่าวว่า “โรงเรียนจะต่อ Internet ไว้เป็นประจำ ถ้าเกิดมีข่าวสารสำคัญ มีข้อมูลสำคัญ เราก็สามารถติดตามจาก Internet ได้” อีกทั้งยังมีการส่งเสริมให้ครูได้เข้ารับการอบรมการใช้โปรแกรมต่างๆทางด้านคอมพิวเตอร์เพื่อเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศอีกด้วย

ผู้วิจัยพบว่าการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ของครูโรงเรียนมุ่งมั่นศึกษาเป็น การเริ่มต้นของการพัฒนา กล่าวคือ มีครูประมาณ 11-12 คน ที่สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานด้วยโปรแกรมพื้นฐาน และสามารถใช้ระบบ Internet ในการสืบค้นข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนประมาณ 5-6 คน ซึ่งผู้ช่วยผู้บริหารกล่าวถึงสาเหตุที่มีครูเพียงจำนวน ครั้งหนึ่งเท่านั้นที่สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้ว่าอาจเป็นเพราะความแตกต่างในเรื่องความสามารถในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลที่มีไม่เท่ากัน โดยกล่าวว่า “ครูแต่ละคนมีการรับรู้แตกต่างกัน...คงเป็นเรื่องปกติที่แต่ละคนจะเรียนรู้ได้ไม่เท่ากัน” ส่วนการการนำเทคโนโลยีไปใช้ในระบบสารสนเทศ นั้นยังปรากฏไม่ชัดเจน กล่าวคือ มีการดำเนินงานในรูปของเอกสารเท่านั้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นทำให้เห็นว่า แม้โรงเรียนมุ่งมั่นศึกษาจะเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กแต่ก็มิได้เป็นอุปสรรคต่อความพยายามที่จะบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนมุ่งมั่นศึกษามีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างของบุคคลเรียนรู้ ตลอดจนให้การสนับสนุนและกระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นในการแสวงหา

ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยเริ่มจากการสร้างความตระหนักให้ครูเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ และความรู้ที่ต้องนำไปถ่ายทอดสู่ตัวผู้เรียน จึงได้สร้างการเรียนรู้ให้เกิดเป็นนิสัยในตัวครู ครูจึงมี โอกาสได้พัฒนา ตนเองด้วยวิธีการเรียนรู้ที่มีลักษณะหลายหลาย และ โดยส่วนใหญ่เป็นการเรียนรู้ที่ เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของครู นอกจากนั้น ข้อดีอย่างหนึ่งของสถานศึกษานขนาดเล็กคือ การบริหารจัดการที่มีการกระจายอำนาจเกิดขึ้นได้อย่างสะดวก และมีผลทำให้ครูสามารถตัดสินใจ สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ อีกทั้งยังก่อให้เกิดความผูกพัน มีความใกล้ชิด มีความรู้สึกที่ดีในการร่วมกันคิด ร่วมกันทำงานและร่วมกันแก้ปัญหา ความร่วมมือกันของทุกๆฝ่าย จึงเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำพาโรงเรียนมุ่งมั่นศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กรณีศึกษาที่ 2 ชื่อสถานศึกษา : โรงเรียนไสไจเรียนรู้

ขนาดของสถานศึกษา : ขนาดกลาง

สภาพทั่วไป

โรงเรียนไสไจเรียนรู้ เป็นสถานศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการ ส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่ตั้งอยู่ในเขตปริมณฑลที่มีความเจริญใกล้เคียงกับเมืองหลวง มีบริเวณ พื้นที่ 4 ไร่กว่า เริ่มเปิดทำการสอนเมื่อปี พ.ศ. 2532 ในระดับปฐมวัยและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2549 โรงเรียนไสไจเรียนรู้ มีนักเรียนจำนวนประมาณ 600 คน ครูประมาณ 30 คน นอกจากครูประจำการแล้ว ยังมีครูพิเศษที่มี หน้าที่สอนวิชาภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน) คนตรีอีกจำนวนหนึ่ง ผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นสุภาพสตรีดำรงตำแหน่งเป็นทั้งครูใหญ่ ผู้จัดการและผู้บริหาร ใบนุญัต มีอายุระหว่าง 40-45 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาโท ด้านการบริหารการศึกษา ครูส่วนใหญ่ มีอายุ 30-35 ปี จบ การศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 5-10 ปี

โรงเรียนไสไจเรียนรู้ มีอาคาร 4 หลัง เป็นอาคารเรียน 3 หลัง อาคารประกอบ 1 หลัง มีห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ ห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องสมุด ห้องดนตรี สากล และห้องดนตรีไทย ห้องเทควันโด นอกจากนี้ยังมีแหล่งเรียนรู้ทางการเกษตรและการเลี้ยง ปลา ไก่ แปลงผักไฮโดรโปนิกส์ ฝายและเขื่อนน้ำล้นจำลอง สวนคณิตศาสตร์ สวนวิทยาศาสตร์

ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนไผ่โจเรียนรู เป็นสถานศึกษาที่ตั้งอยู่บริเวณนอกเมือง ตั้งอยู่ในบริเวณที่ราบลุ่มใกล้คลองแห่งหนึ่งที่อยู่ใกล้สนามบินนานาชาติสุวรรณภูมิ ปัจจุบันรอบ ๆ บริเวณโรงเรียนได้รับการพัฒนาเป็นอย่างมาก เช่น มีการก่อสร้างถนนใหม่เพื่อให้สามารถเลือกใช้เส้นทางได้หลายเส้นทาง การเดินทางมาโรงเรียนไผ่โจเรียนรูสามารถเดินทางได้ทั้งทางน้ำและทางบก โดยผู้ปกครองและนักเรียนสามารถเดินทางมาโรงเรียนไผ่โจเรียนรูได้จากตลาดแห่งหนึ่งที่อยู่ชานเมืองของจังหวัดกรุงเทพมหานคร หรือจะเลือกเดินทางมาจากถนนสายหลักที่ใช้เดินทางสู่ภาคตะวันออกได้ด้วย พาหนะที่ใช้เดินทางมาโรงเรียนไผ่โจเรียนรู นอกจากใช้พาหนะที่เป็นรถส่วนตัวแล้ว ผู้ปกครองและนักเรียนยังสามารถใช้บริการรถโดยสารประจำทาง รถสองแถวหรือรถมอเตอร์ไซค์รับส่งนักเรียนได้อย่างสะดวก

ลักษณะของชุมชนรอบ ๆ บริเวณสถานศึกษาเป็นชุมชนขยาย มีหมู่บ้านเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ประชาชนในบริเวณนั้นส่วนใหญ่มีอาชีพรับจ้างในโรงงานอุตสาหกรรม ค้าขาย ทำการเกษตรและเลี้ยงสัตว์ เช่น ปลา และไก่ ผู้ปกครองของนักเรียนส่วนใหญ่มีฐานะปานกลาง มีอาชีพเกษตรกรรม ค้าขายและรับจ้างในโรงงานอุตสาหกรรม

โรงเรียนไผ่โจเรียนรูใช้แผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษาเป็นเครื่องมือนำทางในการจัดการศึกษาภายใต้การมีส่วนร่วมกันว่าจะจะเป็นสถาบันชั้นนำที่ได้มาตรฐานสากลโดยไม่ละทิ้งความเป็นไทย มาตรฐานสากล นอกจากนั้นยังมีการจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี มีการจัดทำโครงการกิจกรรมต่าง ๆ ที่สามารถนำไปพัฒนานักเรียนและบุคลากรภายในสถานศึกษา มีการสรุปโครงการและรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ ทุกสิ้นปี เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนาในการจัดทำโครงการและกิจกรรมในปีต่อไป

โรงเรียนไผ่โจเรียนรูมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของนักเรียนตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และดำเนินการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 และหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พ.ศ. 2546 ด้วยเหตุนี้ โรงเรียนไผ่โจเรียนรูจึงสำรวจสภาพปัจจุบันของผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนอย่างรอบด้านว่าสถานการณ์การจัดการศึกษาในปัจจุบันมีจุดเด่น จุดด้อย จุดแข็ง จุดอ่อนอย่างไร ทั้งนี้เพื่อร่วมกันกำหนดทิศทางใหม่ของการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงที่สุดตามที่เป้าหมายได้ตั้งไว้ หลังจากวิเคราะห์อย่างรอบด้านแล้ว

คณะผู้บริหารและครูได้เลือกทฤษฎีปัญหาเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ โดยนักเรียนจะมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ สามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้จริงซึ่งทฤษฎีที่โรงเรียนใส่ใจเรียนรู้เลือกนำมาใช้นั้นมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาปัญญาทั้ง 9 ด้าน ได้แก่ ด้านภาษา ด้านตรรกะ ด้านคณิตศาสตร์ ด้านมิติสัมพันธ์ ศิลปะ ความถนัดทางกาย ด้านดนตรี ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความเข้าใจตนเอง ด้านธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

โรงเรียนใส่ใจเรียนรู้ตระหนักเสมอว่า หน้าที่ของสถานศึกษาต้องดูแลอบรมให้นักเรียนของโรงเรียนใส่ใจเรียนรู้ทุกคนเป็นคนดี มีความสามารถและก้าวไกลในอนาคตจึงสนับสนุน และฝึกฝนให้นักเรียนมีความสามารถและกล้าแสดงออกด้านต่างๆ เช่น ด้านภาษาและวัฒนธรรมต่างประเทศโดยผ่านการถ่ายทอดจากครูที่เป็นเจ้าของภาษา ด้านดนตรี นาฏศิลป์ที่มีทั้งรำไทย และเต้นรำแบบสากล ด้านกีฬา ด้านศิลปะและหัตถกรรมด้านเทคโนโลยี และด้านการเกษตร

ในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรนั้น โรงเรียนโรงเรียนใส่ใจเรียนรู้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาทุกคนให้เป็นบุคคลแห่งการแสวงหาความรู้ ใส่ใจเรียนรู้ มุ่งเน้นสอนงาน สอนการนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตมากกว่าการสอนหนังสือเพียงอย่างเดียว มีการสนับสนุนให้ใช้ความคิด การสร้างนวัตกรรม อีกทั้งยังมุ่งเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

จากความพยายามในการจัดการศึกษาให้นักเรียนมีคุณภาพ ทำให้โรงเรียนใส่ใจเรียนรู้ มีผลงานปรากฏและเป็นที่ยอมรับในวงการศึกษา ดังจะเห็นได้จากการได้รับเชิญร่วมจัดแสดงนิทรรศการ “กึ่งทศวรรษการประเมินคุณภาพภายนอก” ณ ศูนย์การประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี ได้ร่วมกับคณาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งของประเทศไทยและสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (กสว.) ดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ได้รับเกียรติจากสำนักทดสอบการศึกษาและจิตวิทยาของสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งให้เป็นสถานศึกษาสำหรับฝึกปฏิบัติตรวจสอบเชื่อมโยงตามโครงการฝึกอบรมเพื่อคัดเลือกเป็นผู้ประเมินภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากนี้ ผู้บริหารยังได้รับเกียรติบัตรผู้บริหารดีเด่นด้านส่งเสริมการปฏิรูปการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับรางวัลผู้บริหารเข้มทองจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอีกด้วย

สภาพการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

โรงเรียนใส่ใจเรียนรู้มีสภาพการบริหารตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์ประกอบด้านองค์การ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้และด้านเทคโนโลยี ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านองค์การ

โรงเรียนใส่ใจเรียนรู้มีโครงสร้างการบริหารแบบการกระจายอำนาจ มีระบบการบริหารงานภายในสถานศึกษาที่เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้ มีการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความสอดคล้องกับแนวโน้มของอนาคต มีค่านิยมในการทำงานที่ส่งเสริมและสนับสนุนการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในการทำงาน เน้นรูปแบบการทำงานเป็นทีม และมีการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

โครงสร้างการบริหารโรงเรียนใส่ใจเรียนรู้มีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบโดยมีครูใหญ่เป็นหัวหน้าสถานศึกษาและมีผู้ช่วยครูใหญ่ 2 คน ดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากนั้น ยังมีการแบ่งการบริหารงานออกเป็น 4 ฝ่ายตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 คือฝ่ายบริหารงานวิชาการ ฝ่ายบริหารบุคลากร ฝ่ายบริหารงบประมาณ และฝ่ายบริหารงานทั่วไป แต่ละฝ่ายมีหัวหน้าฝ่ายและคณะกรรมการฝ่ายรับผิดชอบดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจนในแผนพัฒนาการศึกษา/แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาและคู่มือครู ครูแต่ละคนจึงรู้หน้าที่ของตนเป็นอย่างดี ดังที่ผู้บริหารกล่าวว่า “เราตามคนได้ง่าย ทุกคนมีภาระต้องรับผิดชอบโดยจำแนกบทบาทของแต่ละคนในคู่มือครู ถ้าเราถามใครก็จะรู้ ถ้าเราไม่ตั้งแบบนี้ งานก็จะกระจัดกระจาย ไม่รู้ว่าใครรับผิดชอบหาคนทำไม่มี... ก็จะถามว่าหน้าที่นี้จะให้ใครดี ครูก็จะชี้ว่าใคร เหมาะสม เพราะอะไร”

การได้รับตำแหน่งของหัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่ายจึงเกิดจากการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในการแสดงความคิดเห็นเพื่อคัดเลือกครูที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ นอกจากนี้

ระบบการบริหารงานภายในยังมีลักษณะที่เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้ มีการมอบหมายงานตามความชอบตามความถนัด ตามความรู้และความสามารถของครูแต่ละคน

ด้วยจำนวนครูที่ไม่มากนักและมีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่มีสายการบังคับบัญชาไม่มากเกินไปเช่นนี้ ทำให้ครูแต่ละคนสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างสะดวก ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารที่เป็นทางการ เช่น ในการประชุม หรือไม่เป็นทางการ เช่น การพบปะสนทนาทั่วไป หัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่ายนอกจากมีหน้าที่ทางการบริหารแล้ว ยังมีหน้าที่ในการจัดการเรียนรู้เช่นเดียวกับครูอื่น ๆ โอกาสที่ครูจะได้พบปะกันในแต่ละวันเพื่อปรึกษาหารือหรือสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูด้วยกันจึงเกิดขึ้นได้โดยง่าย

เมื่อพิจารณาถึงการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา โรงเรียนใส่ใจเรียนรู้ได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง และได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและสถานศึกษาที่มีลักษณะเป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนให้เห็นความเป็นเลิศของสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องกับแนวโน้มของอนาคต อีกทั้งยังแสดงให้เห็นถึงความพยายามและความมุ่งมั่นของผู้บริหารและคณะครูในการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นด้วย การมองถึงความเป็นสากลในขณะที่ไม่ละทิ้งความเป็นไทย ผู้บริหารได้เล่าให้ฟังถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ว่า “ต้องใช้วิสัยทัศน์ในการสร้างพลัง สร้างแรงจูงใจให้ครูไม่อยู่กับที่แต่ต้องปรับเปลี่ยนให้ทันโลกตลอดเวลา”

การกำหนดวิสัยทัศน์นั้นมิได้เกิดขึ้นจากผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว แต่คณะครู และคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชน มีโอกาสร่วมกันแสดงความคิดเห็นถึงสิ่งที่ควรจะถูกนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา การที่ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์นั้น ผู้บริหารเห็นว่าเป็นเรื่องที่ดีเพราะทำให้ครูเกิดพฤติกรรมกระตือรือร้นในวิสัยทัศน์สำเร็จได้โดยไม่ต้องควบคุมอย่างเข้มงวด ดังที่ผู้บริหารได้กล่าวว่า “การที่ครูช่วยคิดวิสัยทัศน์เป็นเรื่องที่ดี เพราะครูจะรู้ว่าวิสัยทัศน์ของเขา เป็นอย่างไร เพราะถ้าเขาช่วยคิดเขาจะอยากให้อะไรสำเร็จ เขาต้องมาคิดว่าจะทำภารกิจอะไรบ้าง มีพันธะอะไรที่ต้องสานให้ตัวนั้นสำเร็จ เวลาเราทำเป้าหมาย เราจะทำอย่างไรให้สำเร็จ” ในส่วนของครูก็มีความพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ครูคนหนึ่งได้เล่าว่า “รู้สึกตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ยิ่งเมื่อรู้ว่าเป้าหมายในอนาคตที่ต้องการคืออะไร ก็จะปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถ”

สำหรับการพัฒนาและการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติพบว่า โรงเรียนใส่ใจเรียนรู้ได้เปิดโอกาสให้ครูมีอิสระทางความคิด กล่าวคือ ครูสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ว่าสถานศึกษาควรมีกิจกรรม โครงการใดบ้างที่จะสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและสถานศึกษาให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยผู้บริหารได้เล่าให้ฟังว่า “เราจะมาช่วยกันคิดหาตัวบ่งชี้ด้วยว่าเราจะทำอย่างไร วิสัยทัศน์นั้นจึงจะเรียกว่าสำเร็จ เราจะพูดกันถึงแนวทางให้ครูเข้าใจอย่างชัดเจน มีเอกสารให้ครูด้วย ครูจะได้ร่วมมือกันผลักดันให้วิสัยทัศน์เกิดขึ้นได้จริงๆ...พอทำงานแบบร่วมกันทำ ร่วมกันคิดแบบนี้ก็ทำให้มีแนวทางในการทำงานในทางเดียวกัน และมองเห็นภาพเดียวกันด้วย” การร่วมกันทำ ร่วมกันคิดอยู่เสมอทำให้นุคลากรทุกคนมองเห็นภาพของการปฏิบัติและความสำเร็จของสถานศึกษาเป็นภาพเดียวกัน อีกทั้งยังนับว่าเป็นวิธีหนึ่งในการกำจัดอุปสรรคในการทำงานที่เกิดขึ้นจากความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน

ลักษณะวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนใส่ใจเรียนรู้ที่เห็นได้อย่างเด่นชัดคือการมีค่านิยมที่ส่งเสริมและสนับสนุน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จากการที่ผู้วิจัยมีโอกาสดำเนินการพูดคุยกับครูหลาย ๆ คน ทำให้ผู้วิจัยทราบว่า ในจำนวนครูที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในปัจจุบัน มีครูจำนวนหนึ่งที่ปฏิบัติหน้าที่มา ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งสถานศึกษา ที่ครูเหล่านี้มีความผูกพันและไม่เปลี่ยนสถานที่ทำงาน เพราะว่า ครูเหล่านี้ทราบดีถึงเจตนารมณ์ของผู้ก่อตั้งโรงเรียนใส่ใจเรียนรู้ว่ามีความรักและศรัทธาในวิชาชีพครูอย่างแท้จริง และมีจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้เด็กและเยาวชนในละแวกนั้นได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ ผู้ก่อตั้งจึงได้สละทรัพย์สินส่วนตัวจำนวนหนึ่งเพื่อกำหนดการจัดสร้าง ทั้งนี้ โดยได้รับการช่วยเหลือเป็นอย่างดีในการดำเนินการจัดสร้างจากญาติพี่น้องและผู้ปกครอง ดังนั้น การผ่านความยากลำบากมาด้วยกันเช่นนี้จึงทำให้ครูและบุคลากรอื่น ๆ ทำงานด้วยความทุ่มเท เสียสละและมีการแบ่งปันกันอยู่เสมอ โดยเฉพาะในเรื่องของความรู้ ครูคนใดได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มากก็จะนำมาเผยแพร่หรือทำเป็นตัวอย่างให้เพื่อนครูได้เห็นเป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติ เช่น ครูคนหนึ่งมีความสามารถในการประดิษฐ์สื่อก็จะแนะนำวิธีการผลิตสื่อให้เพื่อนครูจนสามารถนำไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ได้ ผู้บริหารเล่าว่า “ครูบางคนทำไม่ค่อยคล่องเขาก็จะมานั่งปรึกษากับคนที่คล่อง จะให้เทรนกันเอง” นับว่าเป็นการสร้างค่านิยมในการช่วยเหลือกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งส่งผลให้ครูได้พัฒนาตนเองอีกด้วย

ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในการทำงานด้วยการส่งครูเข้าร่วมประกวดจนครูได้รับรางวัลต่าง ๆ มากมาย เช่น ครูต้นแบบ ครูเข้มทอง เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารต้องการกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูมีใจรักในการทำงานและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ในบางครั้งผู้บริหารได้ส่งสถานศึกษาเข้าร่วมการประกวดในโครงการต่างๆ เช่น โครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจของครูในการที่จะร่วมกันทำงานให้ประสบความสำเร็จ เมื่อมีความสำเร็จเกิดขึ้น ไม่ว่ากับบุคคล กลุ่มหรือกับทีมงาน ก็จะได้รับยกย่องชมเชยจากผู้บริหารอยู่เป็นประจำ และเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ ในบางโอกาสหลังจากเหน็ดเหนื่อยจากการทำงานร่วมกันแล้ว ผู้บริหารจะพาครูไปทัศนศึกษาเพื่อผ่อนคลายความเครียด การให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของผู้บริหารที่มีต่อครูส่งผลให้ครูมีความภาคภูมิใจในตนเองและผลงานที่ทำตลอดจนมีความรัก ความผูกพันต่อสถานศึกษา

นอกจากการส่งเสริมและสนับสนุน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันแล้ว การทำงานของครูในโรงเรียนใฝ่ใจเรียนรู้ยังเน้นรูปแบบการทำงานเป็นทีม สังเกตได้จากการการทำงานที่มีรูปแบบเป็นคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการฝ่ายต่างๆ คณะกรรมการการนิเทศ คณะอนุกรรมการ กลุ่มสาระการเรียนรู้ รูปแบบการทำงานเช่นนี้ทำให้ครูของโรงเรียนได้อาศัยความรู้ ความคิด และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ในประเด็นนี้ผู้บริหารได้เล่าถึงการทำงานของครูว่า “ถ้าสงสัยจะถามกันก่อนที่จะถึงครูใหญ่ เพื่อนครูช่วยกันตรวจกันเองก่อน ผู้ช่วยครูใหญ่กับงานวิชาการตรวจแล้วถึงมาส่งให้ครูใหญ่ตรวจว่างานตรงนี้ดีหรือไม่ยังงี้ จุดบกพร่องคืออะไร ครูใหญ่จะเป็นคนตรวจว่าสมบูรณ์หรือไม่” และในยามที่มีปัญหาครูก็จะร่วมกันแก้ไขดังที่ครูคนหนึ่งเล่าว่า “เวลาเจอปัญหาเราก็ช่วยกันแก้ปัญหา เราก็เสนอขึ้นมาคุยกันก่อนแล้วค่อยเข้าที่ประชุมว่าจะอนุมัติหรือไม่โครงการนี้ ในบางครั้งก็จะมีการประชุมแลกเปลี่ยนกันว่าวันนี้ใครไปเรียนรู้อะไรกันมาบ้าง มาขยายผลแบ่งปันความรู้กัน” การปรับปรุงเพื่อให้ภารกิจของสถานศึกษาจึงเกิดขึ้นเพราะทุกฝ่ายร่วมกันกำกับ ติดตามและหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด

2. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ

ผู้บริหารโรงเรียนใฝ่ใจเรียนรู้มีการกำหนดแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ในแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดยผู้บริหารได้สร้างความตระหนักให้ครูเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้ครูเกิดการเรียนรู้ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังเป็นผู้สนับสนุนและกระตุ้นให้ครูได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และได้แสดงให้เห็นบุคลากรเห็นถึงความสามารถทางด้านวิชาการ มีความเป็นผู้กระตือรือร้นในเรียนรู้ และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ มีพฤติกรรมการบริหารงานแบบกัลยาณมิตรและหาโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้กับครูอยู่เสมอ

พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารนับว่าเป็นแรงผลักดันให้โรงเรียนใส่ใจเรียนรู้ มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ค่อนข้างสูง กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดริเริ่มที่จะพัฒนาโรงเรียนใส่ใจเรียนรู้ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจนในแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ดังความเห็นของผู้บริหารที่ว่า “การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นคือทั้งเด็กและครูต้องใฝ่รู้ ใฝ่เรียน การพัฒนาจึงต้องเริ่มต้นจากครูก่อน...ถ้าครูเก่งเด็กก็จะเก่ง ถ้าครูรักการเรียนรู้เด็กก็จะรักการเรียนรู้เหมือนครู”

ผู้บริหารจึงพยายามสร้างความตระหนักให้ครูเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ โดยส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดกับบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาด้วยการสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เช่น จากการพูดคุย ปรัชญาหารือ เสนอแนะและวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน นอกจากนั้น ยังสร้างบรรยากาศในที่ประชุมให้มีครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็น เพื่อสรุปเป็นแนวทางในการทำงาน และยังมีการอภิปรายร่วมกันเพื่อค้นหาแนวทางการแก้ปัญหา

พันธกิจข้อหนึ่งที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนใส่ใจเรียนรู้คือการส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองสู่วิชาชีพชั้นสูง ผู้บริหารจึงพัฒนาครูอยู่ตลอดเวลาด้วยการเริ่มต้นให้ครูเห็นความสำคัญของการอ่านหนังสือ ผู้บริหารได้เล่าให้ฟังว่า “เราอยากให้ครูอ่านหนังสือเยอะ ๆ จึงให้ครูทำบันทึกการอ่าน แต่เดิมไม่มีทำให้เราเชื่อกว่าครูอ่านหรือไม่อ่านหนังสือกันบ้าง เราที่เคยต้องมโนบันทึกการอ่าน ก็ถือว่าเป็นการฝึกให้ครูได้เขียนเล่าเรื่องราว ตอนแรกเหมือนบังคับแต่ถ้าก็จะชินกับการอ่านแล้ว เราก็จะยกตัวอย่างในประชุมว่าเรายังอ่านเรายังรู้ บางทีเล่มเล็กก็มีติดตั้งหลายอย่าง เราก็จะไม่รู้ แต่ถ้าเราอ่านเราก็จะรู้อะไรเพิ่มมากขึ้นจากหนังสือเล่มนี้ ครูใหญ่จะเป็นคนขอซื้อ คือผ่านไปไหนแล้วเจอก็จะซื้อ หนังสือก็ค่อนข้างจะหลากหลาย ครูคนไหนอ่านหนังสือเยอะเราก็ชมเชยเขาในที่ประชุม”

ผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุนและกระตุ้นให้ครูได้ใช้ความรู้ ความสามารถอยู่เสมอ ผู้บริหารเล่าว่า “ก็มีครูบางคนทำงานเก่งแต่คิดไม่เก่ง แต่พอเขาเห็นเราทำ เขาก็บอกว่าเขาทำได้ เราก็ต้องกระตุ้นเขาว่าเรานี้คืออยู่กับตัวเราก็ต้องออกมานำเสนอ” แม้ว่าในบางครั้งจะมีครูบางคนที่ยังต้องได้รับคำแนะนำในการทำงาน เช่น เนื่องจากทำใบงานยังไม่ครอบคลุมเนื้อหาที่ตนสอน ผู้บริหารก็จะทำให้ดูเป็นตัวอย่างพร้อมทั้งให้คำแนะนำ หลังจากนั้นครูก็จะทำได้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

ผู้บริหารเห็นว่าการทำให้ครูดูเป็นตัวอย่างบ้างในบางครั้งเช่นนี้ทำให้ครูมีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน เพราะผู้บริหารคอยแนะนำและไม่ทอดทิ้งครู อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมคิดค้นนวัตกรรมใหม่อยู่เสมอ ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเกิดขึ้นในที่ประชุมโดยบอกกับครูว่า “ให้คิดอะไรให้มันแตกต่างจะได้มีงานใหม่ๆ เกิดขึ้นมา คือถ้าคิดซ้ำ ๆ มันก็ไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงสักที”

พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารยังได้แสดงให้เห็นบุคลากรเห็นถึงความเป็นผู้กระตือรือร้น ชอบเรียนรู้และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มนำการปฏิรูปการเรียนรู้รูปแบบพหุปัญญามาใช้ในสถานศึกษา ซึ่งนวัตกรรมดังกล่าวทำให้โรงเรียนใส่ใจเรียนรู้ ได้รับรางวัลเหรียญทองจากการประกวดหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม ที่จัดขึ้นโดยกระทรวงศึกษาธิการ และเพิ่งเข้ารับรางวัลเมื่อวันครูที่ผ่านมา (16 มกราคม 2550) และเพื่อนำไปพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนเก่ง ดี มีสุข ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 นอกจากนี้ ผู้บริหารยังได้ริเริ่มจัดระบบการจัดการ การพัฒนาผู้เรียนแบบ LRS Design ที่ประกอบด้วย การคิดอย่างมีเหตุผล (L: Logic) มีความรับผิดชอบ (R: Responsibility) และการให้ความสนับสนุนช่วยเหลือ แก่ใจและรายงาน (S: Support) ดังนั้น เมื่อผู้บริหารประพัตินเป็นแบบอย่างที่ดีมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ จึงส่งผลให้ครูต้องเร่งเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน และให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังที่ครูคนหนึ่งกล่าวว่า “ครูใหญ่เขาทำให้เราเห็นก่อน จะเป็นผู้นำในด้านการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา คือจะคอยหาข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ อยู่ตลอดแล้วก็จะมาถ่ายทอดให้ครู ทำให้ครูต้องกระตือรือร้นตามไปด้วย ถ้าเกิดเราไม่ทำตามเรา ก็เซย เวลาที่ครูมาทำงานก็จะคอยดูแล และให้คำปรึกษาอยู่ตลอดเวลา”

นอกจากผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ครูในเรื่องการเป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนและมีความสามารถทางด้านวิชาการแล้ว ผู้บริหารยังพยายามสร้างความผูกพันและเปิดโอกาสให้ครูได้ตัดสินใจ ตลอดจนมีพฤติกรรมการบริหารงานแบบกัลยาณมิตรที่แสดงถึงความเป็นกันเอง ยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรครูและบุคลากรอื่น ๆ รวมทั้งให้เวลาในการปรึกษาหารือในเรื่องการทำงานและเรื่องอื่น ๆ ตลอดจนหาโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้กับครูอยู่เสมอ เช่น ในบางครั้งเมื่อผู้บริหารต้องการริเริ่มทำสิ่งใหม่ก็จะปรึกษารื้อกับผู้ช่วยครูใหญ่และหัวหน้าฝ่ายวิชาการก่อนแล้วจึงประชุมครูพร้อมกันทั้งโรงเรียน พฤติกรรมของผู้บริหารในลักษณะเช่นนี้ ผู้บริหารเรียกว่า “เป็นการเริ่มต้นจุดประกายแล้วครูคนอื่นก็จะมาช่วยกันต่อยอด”

ด้วยคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารทำให้นักลากรทุกฝ่ายอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข อีกทั้งยังทำให้ครูปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความตั้งใจ พร้อมทั้งจะทุ่มเท เสียสละ และไม่ว่าจะเป็นวันธรรมดา หรือวันหยุด จะมีค่าเพียงใด ผู้บริหารและครูก็จะร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันแก้ปัญหาเสมอ ซึ่งผู้บริหารเห็นว่าความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนใส่ใจเรียนรู้ นั้นเกิดขึ้นได้ก็เพราะครูให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ดังที่ผู้บริหารได้กล่าวว่า “ครูเป็นเหมือนกงจักรใหญ่ค่ะ เรามีความสำเร็จได้ก็เพราะครู คือพอช่วยกันคิดแล้วช่วยกันทำองค์กรเลยไปได้เร็ว ...เวลา เขาทำเราทำด้วย ถ้าเขาอยู่ค่าแคไหนเราก็ออยู่ด้วย ไม่เคยทิ้งให้เขาอยู่กันเอง เดินไปหาเขาบ่อย ๆ บางทีครูใหญ่ใช้อินเทอร์เน็ตก็จะทิ้งไว้สักพักแล้วก็เดินไปดูว่าเค้าทำอะไรอยู่ ก็ไปดูไปชื่นชมงาน เขา คอยให้กำลังใจเขา” การดูแล เอาใจใส่ของผู้บริหารเช่นนี้มีใช้เฉพาะแต่กับครู หรือนักการ คณงานเท่านั้น ในส่วนของผู้เรียน ผู้บริหารก็ให้ความรัก ความเอาใจใส่กับผู้เรียนด้วยเช่นเดียวกัน รางวัลครูสุภชาติเด่น ประจำปีการศึกษา 2543 จึงเป็นเครื่องหมายรับรองการปฏิบัติงาน ที่มีมาตรฐาน สูงของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

3. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้

เพื่อให้ครูมีความคิดที่เป็นระบบ โรงเรียนใส่ใจเรียนรู้ได้มีการนำวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการบริหารงาน มีการส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้ในทุก ๆ ระดับและใช้การเรียนรู้ในระดับบุคคลเป็นพื้นฐานสู่การเรียนรู้ในระดับอื่น ๆ อีกทั้งยังให้โอกาสและเวลาเพื่อให้ครูได้เรียนรู้ และพัฒนาตนเองด้วยวิธีการและรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนงบประมาณ และสร้างแหล่งเรียนรู้เพื่อเอื้อให้นักลากรเกิดการเรียนรู้ได้อย่างสะดวก นอกจากนี้ยังสร้างและส่งเสริมให้นักลากรมีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถเพื่อให้ บรรลุวิสัยทัศน์ของตนเองและสถานศึกษา

โรงเรียนใส่ใจเรียนรู้ส่งเสริมให้ครูมีความคิดที่เป็นระบบด้วยการแนะนำให้ครู ได้ทำงานอย่างมีขั้นตอนตามกระบวนการ PDCA ของ Demming อีกทั้งยังส่งเสริมให้ครูมีศักยภาพ เพิ่มขึ้นด้วยการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม ระดับกลุ่ม ระดับสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษา ตลอดจนให้โอกาสและเวลาเพื่อให้ครูได้เรียนรู้และ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดด้วยการเรียนรู้จากวิธีการต่อไปนี้

3.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ครูมีโอกาสดูได้เรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันในที่ประชุมซึ่งโดยปกติจะมีการประชุมร่วมกันระหว่างครูและผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิเดือนละอย่างน้อย 1 ครั้ง และยังมีการประชุมย่อยอื่น ๆ เช่น การประชุมของกลุ่มสาระการเรียนรู้ การประชุมของหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าสายชั้น โอกาสที่ครูจะได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และเกิดความคิดริเริ่มจึงเกิดขึ้นอยู่เสมอ ดังเช่นที่ผู้บริหารเล่าว่า “เราจะให้ผู้ทรงคุณวุฒิของเราได้มีโอกาสพบกับคณะครูเช่น ในช่วงปิดเทอม ในช่วงวันเสาร์-อาทิตย์ ซึ่งเราก็จะนำปัญหาทั้งหมดมาพูดคุยกัน อย่างคราวที่แล้วเราประชุมกันตอนปิดเทอมใหญ่ เราก็ช่วยกันคิดจนได้รูปแบบการทำงานและการจัดการเรียนการสอนอีกหนึ่งอย่างคือ LRS DESIGN”

3.2 การอบรม สัมมนาและศึกษาดูงาน

การเข้ารับการอบรม สัมมนาที่จัดขึ้นภายในและภายนอกสถานศึกษา เป็นวิธีการเรียนรู้วิธีการหนึ่งที่โรงเรียนใส่ใจเรียนรู้เปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้ หากเป็นการอบรมภายในโรงเรียน ผู้บริหารจะเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความสามารถในด้านนั้นๆ มาเป็นผู้ให้ความรู้กับครู แม้ว่าจะต้องเสียค่าใช้จ่ายมากก็ตาม แต่ผู้บริหารก็มีความเต็มใจ ทั้งนี้ เพื่อให้ครูได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง ในบางครั้งครูยังมีโอกาสศึกษาดูงานจากสถานศึกษาอื่นๆ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนางานของตนเองและงานของสถานศึกษา ครูคนหนึ่งเล่าว่า “เวลาที่ไหนจัดงานอะไร ครูใหญ่ก็จะพาไป อีกส่วนหนึ่งก็คือ โรงเรียนได้จัดนิทรรศการบ่อยเราก็เลยมีโอกาสดูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคนอื่นด้วย ก็จะกระจายให้ครูไปศึกษาดูงาน” อย่างไรก็ตาม การอบรม สัมมนาหรือศึกษาดูงานแต่ละครั้งอาจมีครูเพียงจำนวนหนึ่งเท่านั้นที่มีโอกาสได้รับประสบการณ์ดังกล่าว ผู้บริหารจึงได้หาวิธีการแก้ปัญหาเพื่อให้ครูอื่นได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันดังที่ผู้บริหารได้เล่าให้ผู้วิจัยฟังว่า “ถ้าไปศึกษาดูงานมาก็จะมาเล่าให้ฟังกันว่าไปโรงเรียนนั้นมีจุดคืออะไรที่เราจะนำมาประยุกต์ทำ เวลาเราไปศึกษาดูงานเราก็จะให้ครูเขียนรายงาน เราจะเห็นจากรายงานว่าอะไรดีก่อน เราจะเชิญเขามาพูดในที่ประชุม” และเพื่อให้ความรู้ที่ครูได้รับจากการอบรม สัมมนาหรือศึกษาดูงานเกิดประโยชน์ต่อเพื่อนครู ผู้บริหารจึงมีนโยบายให้ครูต้องทำบันทึกสาระและประโยชน์ที่ได้รับจากการอบรม สัมมนาหรือศึกษาดูงานรวมทั้งขยายผลให้เพื่อนครูทราบในที่ประชุมด้วย

3.3 การเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการวิจัย

ครูมีโอกาสดูได้เรียนรู้ด้วยตนเองถึงแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสม และวิธีการแก้ปัญหาที่ควรจะเป็นจากกระบวนการทำงานผ่านการวิจัย กล่าวคือ ครูทุกคนต้องทำวิจัยในชั้นเรียนเทอมละ 1 เรื่องและงานวิจัยที่ครูทำนั้นเป็นงานวิจัยที่ประกอบด้วย 5 บทดังเช่นงานวิจัยทั่วไปในระดับปริญญาโท ในประเด็นนี้พบว่า ครูส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยเข้าใจในการศึกษาค้นคว้าเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารจึงได้หาแนวทางแก้ไขและเล่าให้ฟังว่า “ถ้าทำเรื่องอะไรเขาก็จะปรึกษา ก่อน ว่ามีหนังสืออ้างอิงมั้ย ก็ได้บอกครูว่าถ้าไม่มีเราจะจัดหาให้ บางที่ต้องซื้อ ต้องเข้าไปห้องสมุดที่จุฬา ที่ประสานมิตรเพื่อที่จะนำไปถ่ายเอกสารให้ครูมาศึกษา”

3.4 การนิเทศ

โรงเรียนใส่ใจเรียนรู้ได้จัดให้มีการนิเทศอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ มีการวางแผนการดำเนินงาน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบและการนำไปปรับปรุงทำให้ครูมีโอกาสดูได้เรียนรู้จากการนิเทศซึ่งโรงเรียนใส่ใจเรียนรู้ใช้รูปแบบการนิเทศภายในแบบกัลยาณมิตร และการนิเทศครูแต่ละครั้งจะมีคณะกรรมการนิเทศอย่างน้อย 2 คนร่วมดำเนินการนิเทศ ผู้บริหารได้เล่าถึงประโยชน์ของการนิเทศในลักษณะเช่นนี้ว่า “...ครูบางคนเลยมีโอกาสดูได้เรียนรู้จากการติดตามคณะกรรมการที่ไปนิเทศด้วย...” แต่สำหรับครูใหม่ ฝ่ายวิชาการได้กำหนดให้มีการนิเทศบ่อยครั้งกว่าครูที่ปฏิบัติหน้าที่มาเป็นระยะเวลานาน ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ครูใหม่มีโอกาสดูได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างรวดเร็วขึ้น

3.5 การใช้ระบบพี่เลี้ยง

การใช้ระบบพี่เลี้ยง นับว่าเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ทำให้ครูได้เรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารเห็นว่าภายในโรงเรียนมีครูที่มีความสามารถมากน้อยแตกต่างกันไป จึงยังคงต้องอาศัยเพื่อนครูด้วยกันแนะนำเพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ในลักษณะเช่นนี้ยังก่อให้เกิดค่านิยมในการสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันอีกด้วย

เห็นได้ว่า การเรียนรู้ของครูโรงเรียนใส่ใจเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุก
ระดับและเป็นการส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้ด้วยวิธีต่าง ๆ กันไปตามวัตถุประสงค์ ยิ่งไปกว่านั้น
โรงเรียนใส่ใจเรียนรู้ได้ใช้การเรียนรู้ในระดับบุคคลเป็นพื้นฐานสู่การเรียนรู้ในระดับอื่น ๆ ที่มีผล
ต่อการเรียนรู้ในระดับสถานศึกษา โดยรูปแบบการเรียนรู้ที่มีการใช้มากที่สุด คือ การเรียนรู้จาก
การปฏิบัติ (Action Learning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานและเพื่อพัฒนางานไปสู่
เป้าหมายของสถานศึกษา โรงเรียนใส่ใจเรียนรู้ยังใช้การเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน (Adaptive
Learning) ในการหารูปแบบการทำงานที่เหมาะสม

ผู้บริหารยังเห็นว่า ความต้องการเรียนรู้ของครูเป็นสิ่งสำคัญเพราะจะทำให้ครู
ได้พัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายที่ตนตั้งไว้ ซึ่งจะมีผลทั้งต่อพฤติกรรมผู้เรียนและความสำเร็จของ
สถานศึกษาโดยผู้บริหารได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นนี้ว่า “เรามองว่าถ้าคนในองค์กร มีความ
ใคร่ที่จะอยากเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองขึ้น หมายถึงว่าเรามาช่วยกันคิดว่าจะทำอะไร เขาก็จะทำหรือ
เขาอาจคิดเกินกว่าที่เราคิดไว้บ้างเราก็ไม่ว่า ให้เขาใคร่อยากรู้ เขาจะได้อยากคิดอะไรใหม่ ๆ ขึ้นมา
อันนั้นก็จะเป็นสิ่งที่ต่อยอดและพยายามจะทำยังงั้นให้เขาได้คิดมาล่วงหน้า คิดงานใหม่ ๆ ออกมา
แบ่งปันกับฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารก็คิดตัวโครงสร้างใหญ่ ๆ สนับสนุนงบประมาณและวัสดุ
อุปกรณ์ให้ และครูก็จะสานต่อในเรื่องการจัดการเรียนการสอนของเขา เพราะคุณภาพจะลงมาถึง
เด็ก เพราะฉะนั้นสิ่งที่เราเห็นคือ ถ้าครูเป็นบุคคลเรียนรู้ พฤติกรรมของเด็ก ๆ เปลี่ยนไป คือเด็กก็
จะเป็นบุคคลแห่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปด้วย เพราะฉะนั้นครูต้องใคร่อยากเรียนรู้ นั่นก็คือจุดหนึ่ง
ที่เราอยากจะทำถึงจุดนั้นให้ได้”

ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจึงสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ตลอดจนงบประมาณและสร้าง
แหล่งเรียนรู้เพื่อเอื้อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ได้อย่างสะดวก โดยจัดให้มีห้องสมุดที่มีหนังสือ
หลากหลายประเภทที่มีความเหมาะสมกับบุคลากรทุกฝ่ายที่มีใช้แต่เฉพาะแต่ผู้เรียนเท่านั้น สำหรับ
ครูจะมีตู้หนังสือที่เป็นแหล่งความรู้ให้ครูมาค้นหาเพื่อนำไปจัดการเรียนรู้อยู่เป็นจำนวนมาก ทั้งที่
เป็นหนังสือที่จำเป็นต้องใช้ตามหลักสูตรและหนังสืออื่น ๆ อีกมากมายหลากหลายประเภทที่จะ
ช่วยเสริมสร้างให้ครูมีความคิดกว้างไกล ยิ่งไปกว่านั้น หากครูต้องการหนังสือหรือเอกสารใด
เพิ่มเติม ครูสามารถแจ้งความจำนงค์ขอจัดซื้อ หรืออาจถ่ายเอกสารมาจากแหล่งอื่น ๆ โดยผู้บริหารจะ
สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินการให้ การอำนวยความสะดวกในกระบวนการเรียนรู้ของครู
เช่นนี้ ทำให้ครูเกิดการเรียนรู้ที่จะค้นหาวิธีการเรียนรู้ของตนเองซึ่งสามารถนำไปถ่ายทอดและ
แนะนำให้กับนักเรียนได้

สำหรับบุคลากรอื่น ๆ เช่น คณงานและนักการ ผู้บริหารก็ได้ให้ความสำคัญ ไม่แตกต่างจากบุคลากรอื่น ๆ จึงพยายามเสริมสร้างให้บุคคลเหล่านี้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ ด้วยการจัดหาหนังสือพิมพ์ให้อ่านเป็นประจำทุกวัน และนอกจากแหล่งเรียนรู้ เช่น ห้องสมุดแล้ว ผู้บริหารยังจัดให้มีแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ ภายในสถานศึกษาอีกด้วยโดยผู้บริหารกล่าวว่า “ทุกพื้นที่ที่เรา พยายามทำเป็นแหล่งเรียนรู้หมดเลย” ดังนั้น ภายในโรงเรียนใส่ใจเรียนรู้จึงมีการทำโรงปลูกเห็ด เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง มีการจัดทำป้ายประกาศสาระความรู้ การจัดทำสวน สมุนไพร การจัดทำสวนธรรมชาติเพื่อเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคลากรทุกฝ่ายรวมทั้งผู้ปกครองและ ชุมชน และเพื่อให้มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาอยู่เสมอ ผู้บริหารได้แต่งตั้ง คณะทำงานที่ดูแลรับผิดชอบแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ให้มีความเป็นปัจจุบันและน่าสนใจแก่ผู้พบเห็น

ชุมชนที่อยู่ข้างเคียงมีโอกาได้ใช้สถานที่ของโรงเรียนใส่ใจเรียนรู้เป็นแหล่ง เรียนรู้ด้วยเช่นเดียวกัน ดังจะเห็นได้จากการมีคณะทำงานเพื่อส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน มีการพัฒนาประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และผู้บริหารยังได้ อนุญาตให้สถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัดจะเข้เราใช้สถานที่ของโรงเรียนใส่ใจเรียนรู้เป็น ศูนย์ กศ.พท. เปิดสอนในระดับปริญญาตรีในวันเสาร์ และวันอาทิตย์ซึ่งผู้บริหารเห็นว่าการให้ความ ร่วมมือดังกล่าว นอกจากจะก่อให้เกิดประโยชน์กับผู้ปกครอง หรือชุมชนแล้ว ยังก่อให้เกิดประโยชน์ แก่ครูของโรงเรียนใส่ใจเรียนรู้ด้วย กล่าวคือ บุคลากรครูที่ต้องการศึกษาต่อก็สามารถศึกษาต่อให้ ตรงกับสาขาที่สอนเพื่อให้เกิดความชำนาญในการสอนมากยิ่งขึ้น และยังเป็นการอำนวยความสะดวกให้บุคลากรครูโดยไม่ต้องเสียเวลาและลดภาระค่าใช้จ่ายในการเดินทาง

ที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าโรงเรียนใส่ใจเรียนรู้ได้สร้างและส่งเสริมให้ บุคลากรมีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของตนเองและ สถานศึกษาอันเป็นการนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการศึกษาของโรงเรียนใส่ใจเรียนรู้

4. องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้

โรงเรียนใส่ใจเรียนรู้ส่งเสริมให้ครูแสวงหาความรู้ทั้งจากแหล่งเรียนรู้ภายใน และแหล่งเรียนรู้ภายนอก อีกทั้งยังสนับสนุนงบประมาณ และอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิด การเรียนรู้ นอกจากนี้ ยังมีการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปคิดค้น พัฒนาเพื่อให้เกิดเป็น

ผลงาน หรือนวัตกรรมของสถานศึกษา แต่การจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ดังกล่าว ส่วนใหญ่ยังกระทำในรูปของเอกสาร

จากวิธีการและประเภทการเรียนรู้ที่หลากหลายดังที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนใส่ใจเรียนรู้ส่งเสริมให้ครูแสวงหาความรู้ทั้งจากแหล่งเรียนรู้ภายในและแหล่งเรียนรู้ภายนอก อีกทั้งยังสนับสนุนงบประมาณ และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ครูเกิดการเรียนรู้ ครูจึงมีนิสัยรักการเรียนรู้และชวนขยายที่จะแสวงหาความรู้อยู่เสมอ โดยครูคนหนึ่งเล่าว่า “บางทีครูไปเจออะไรใหม่ ๆ เขาเกิดข้อสงสัยเขาก็จะมาถามผู้ช่วยหรือหัวหน้าฝ่ายก็จะอธิบายเพิ่มเติม หรือถ้าบางทีเค้าไปเจออะไรใหม่ที่เรารู้ เราก็จะไปหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อจะมาถ่ายทอดให้เขา” หลังจากที่มีการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ของครูจะถูกนำไปเผยแพร่ในลักษณะของการเล่าสู่กันฟังถึงประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับ ส่วนการสร้างความรู้ด้วยการนำไปปฏิบัติจะเกิดขึ้นหากความรู้หรือประสบการณ์นั้นครูเห็นว่ามีความน่าสนใจ มีความเหมาะสมและสมควรนำไปทดลองใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่นักเรียนและสถานศึกษา

ครูบางคนมีการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปคิดค้น พัฒนาเพื่อให้เกิดเป็นผลงาน หรือนวัตกรรมของสถานศึกษา แต่การจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ดังกล่าว ส่วนใหญ่ยังกระทำในรูปของเอกสาร กล่าวคือ มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสร้าง จัดเก็บและเผยแพร่เพียงเล็กน้อยเท่านั้น เช่น อาจเป็นบทเรียนสำเร็จรูป ซึ่งในบางครั้งก็ได้นำไปจัดเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ ด้วย ในประเด็นนี้ผู้บริหารได้เล่าว่า “ส่วนมากเรายังจัดเก็บเป็นงานเอกสารอยู่ เนื่องจากว่าเรายังไม่ได้ทำระบบ Intranet แต่ก็ติดตั้ง Internet ครูสามารถเปิดดูได้ คือเราติดตั้งระบบ LAN ดังนั้นข้อมูลที่มีประโยชน์ที่ได้จากการค้นหาเราก็จะ Save ไว้ด้วย ครูหรือนักเรียนที่สนใจก็มาหาอ่านกันได้ แต่ส่วนใหญ่จะเป็นบทเรียนสำเร็จรูป ก็ไปวางไว้ที่ตู้” ครูยังเล่าเพิ่มเติมถึงบทเรียนสำเร็จรูปว่า “เราก็อำบทเรียนสำเร็จรูป เพื่อให้เด็กได้มาศึกษาค้นคว้า มีคำถามท้ายเรื่องเป็นความรู้เพิ่มเติม... เก็บไว้ในเครื่องก็มี ทำเป็นรูปเล่มเอกสารออกมาเผยแพร่ก็มี”

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ความรู้ของครูเกิดประโยชน์กับบุคคลอื่น ๆ ผู้บริหารจึงได้สนับสนุนและฝึกอบรมบุคลากรครูในโรงเรียนให้มีความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างถ่องแท้ เช่น การจัดการเรียน การสอนรูปแบบพหุปัญญาเพื่อการเรียนรู้ จนครูจำนวนหนึ่งสามารถเป็นผู้นำและเป็นตัวแทนผู้บริหารในการบรรยายเพื่อเผยแพร่ความรู้ให้กับผู้มาศึกษาดูงาน โรงเรียนใส่ใจเรียนรู้ได้

5. องค์ประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

โรงเรียนใส่ใจเรียนรู้มีการส่งเสริมให้ครูมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ในโปรแกรมพื้นฐาน และผู้บริหารได้จัดหาคอมพิวเตอร์เพื่อให้ครูได้ใช้ประโยชน์อย่างเพียงพอ

เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคของโลกไร้พรมแดน จึงมีความจำเป็นที่ครูต้องเรียนรู้และเข้าถึงเทคโนโลยี โดยที่ในเบื้องต้นครูทุกคนของโรงเรียนใส่ใจเรียนรู้ได้รับการอบรมเพื่อให้มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ในโปรแกรมพื้นฐาน เช่น โปรแกรม Microsoft Word โปรแกรม Power Point และหากครูคนใดมีหน้าที่เกี่ยวข้องหรือมีความจำเป็นต้องใช้คอมพิวเตอร์ในโปรแกรมที่สูงขึ้น เช่น ต้องการโปรแกรม SPSS ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัยของตนเอง ผู้บริหาร ก็จะสนับสนุนให้ครูเหล่านั้นเข้ารับการอบรมเพิ่มเติมเพื่อให้มีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

โดยทั่วไปแล้วครูรู้จักใช้เทคโนโลยีในการสืบค้นข้อมูลเพื่อจะนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน โดยผู้บริหารได้จัดหาคอมพิวเตอร์เพื่อให้ครูได้ใช้ประโยชน์อย่างเพียงพอ และมีนโยบายเพิ่มจำนวนคอมพิวเตอร์ให้มากขึ้นต่อไปในอนาคต ปัจจุบันนี้ ผู้บริหารได้จัดให้มีคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการสืบค้นข้อมูลในห้องสมุดจำนวน 3 เครื่อง โดยครูทุกคนสามารถใช้คอมพิวเตอร์เหล่านี้ได้ตลอดเวลา และหากไม่เพียงพอต่อการใช้งาน ครูสามารถใช้คอมพิวเตอร์ที่จัดเตรียมไว้เพื่อสอนนักเรียนได้ ผู้บริหารได้เล่าให้ฟังว่า “ครูส่วนใหญ่ก็มีทักษะทางด้านนี้พอใช้ ก็จะมี 2-3 คนที่อาจมีความสามารถมากหน่อย เขาก็จะคอยช่วยแนะนำคนที่ไม่ค่อยได้กัน ครูก็ช่วยเหลือกันดีละ...ครูก็จะเข้ามาใช้คอมพิวเตอร์ในห้องสมุด มาใช้ Internet เพื่อหาข้อมูลได้ บางคนก็จะมาค้นหาวิชาของตนเอง หรือไม่ก็มาเตรียมทำใบงานของวันถัดไป แต่ครูส่วนใหญ่จะมีคอมพิวเตอร์ที่บ้าน บางที่ที่บ้านเขาไม่ได้ติดตั้ง Internet เขาก็จะมาใช้ที่โรงเรียน ก็ก็จะมาหาข้อมูลจากตรงนี้แล้วก็ไปพิมพ์ที่บ้าน” บางครั้งครูได้นำความรู้ที่ครูได้เรียนรู้มาจัดเก็บในระบบสารสนเทศซึ่งถึงแม้จะไม่ใช่ระบบที่ชัดเจนนักแต่ก็มีการเริ่มต้นเพื่อจะเผยแพร่ข้อมูลนั้นต่อไป

สรุปได้ว่า การขยายขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนใส่ใจเรียนรู้ตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น เกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญของความรู้ และการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำทางวิชาการและเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล จึงได้

เป็นผู้นำในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรม และประพุดิตนเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้
ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนสิ่งใหม่ ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรแสดง
ความสามารถ ความคิดริเริ่ม ตลอดจนสร้างโอกาสแก่บุคลากรทุกฝ่ายได้เรียนรู้ทั้งจากแหล่งเรียนรู้
ภายในและแหล่งเรียนรู้ภายนอก รวมทั้งยังส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม
ระดับกลุ่ม ระดับสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษา โดยอาศัยรูปแบบและวิธีการเรียนรู้ที่
แตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ อีกทั้งยังจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการจัดหาวัสดุ
อุปกรณ์ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายรวมทั้งผู้ปกครอง และ
ชุมชนได้พัฒนาไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้

กรณีศึกษาที่ 3 ชื่อสถานศึกษา: โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศ

ขนาดของสถานศึกษา :ขนาดใหญ่

สภาพทั่วไป

โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศเป็นสถานศึกษาสหศึกษา ประเภทสามัญศึกษา ไม่รับเงิน
อุดหนุนจากกระทรวงศึกษาธิการ ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2514 โดยมีอดีตข้าราชการตำรวจที่มี
ชื่อเสียงเป็นผู้ก่อตั้งตามอุดมการณ์ที่ต้องการสร้างสถานศึกษาที่ดีมีคุณภาพ อบรมกุลบุตรกุลธิดา
โดยดำเนินการเป็นกึ่งสาธารณะกุศล ไม่หวังผลกำไร เพื่อเป็นมรดกทางการศึกษาแก่สังคมและ
เป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาล มีการดำเนินการเป็นนิติบุคคล โดยมีบริษัทหนึ่งเป็นเจ้าของและ
ผู้รับใบอนุญาต จัดการศึกษาภายใต้สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับปฐมวัยถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ผู้บริหารสูงสุดคนปัจจุบัน
ดำรงตำแหน่งมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2528 ถึงปัจจุบัน ในปีการศึกษา 2549 มีนักเรียนมากกว่า 4,000 คน
มีครูมากกว่า 300 คนซึ่งเป็นทั้งครูประจำการและยังมีครูพิเศษอื่น ๆ ที่เป็นผู้สอนวิชาภาษาอังกฤษ
วิชาคอมพิวเตอร์ และวิชาดนตรีสากล อีกจำนวนหนึ่ง ครูส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 35-40 ปี
จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานศึกษาแห่งนี้มานานกว่า 10 ปี

โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศตั้งอยู่บนถนนสายหลักสายหนึ่งในกรุงเทพมหานคร และ
ตั้งอยู่บนเนื้อที่เกือบ 20 ไร่ มีอาคารเรียน 5 หลัง มีหอประชุม สระว่ายน้ำสนามเด็กเล่น สนาม
ฟุตบอล สนามบาสเกตบอล สนามเปตอง ศาลาเอนกประสงค์ ลานเอนกประสงค์ มีศูนย์การเรียนรู้
ต่างๆ เพื่อสร้างบรรยากาศ และฝึกทักษะการเรียนรู้อย่างเต็มที่ เช่น ศูนย์วิชาการ ศูนย์นวัตกรรม

และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ศูนย์คอมพิวเตอร์ ศูนย์ Cyber Space ศูนย์ธรรมชาติศึกษาและ
สิ่งแวดล้อม ศูนย์ไร่ชีเกิล เป็นต้น สภาพแวดล้อมรอบโรงเรียนเป็นเขตที่อยู่บริเวณชานเมืองของ
กรุงเทพมหานคร มีการขยายตัว ด้านการค้าและแหล่งธุรกิจมากมาย สภาพทั่วไปของชุมชนถือว่าเป็น
เขตที่มีความเจริญ ฐานะทางเศรษฐกิจของประชาชนในท้องถิ่นอยู่ในระดับปานกลางถึงดีมาก
นักเรียนส่วนใหญ่จึงมาจากครอบครัวที่มีฐานะดี ผู้ปกครองส่วนใหญ่เป็นข้าราชการและนักธุรกิจ
สภาพการคมนาคมมีความสะดวก เนื่องจากอยู่ติดกับถนนใหญ่คือด้านตะวันตกติดกับถนนวิภาวดี
รังสิต ด้านตะวันออกติดกับหมู่บ้านจัดสรร ด้านทิศเหนือติดกับสำนักพิมพ์แห่งหนึ่ง ด้านทิศใต้ติด
กับอาคารสำนักงานซึ่งเป็นสถานที่ในการประกอบธุรกิจและการค้าของเอกชน

นโยบายและเป้าหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศมุ่งปลูกฝังให้
นักเรียนยึดมั่นในชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ การปกครองตามระบอบประชาธิปไตย อนุรักษ์ไว้
ซึ่งขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมไทย ฝึกอบรมให้นักเรียนเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ
รู้จักคิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น สร้างเสริม สุขภาพพลานามัยให้สมบูรณ์ พร้อมทั้งปลูกฝัง
คุณธรรมจริยธรรมให้สามารถดำรงตนเป็นเยาวชนที่ดี อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข นอกจากนี้ยังมี
ปรัชญาในการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนานักเรียนให้เป็นมีความสามารถทางด้านวิชาการ กีฬา และ
เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของนักเรียนให้เกิดพลังปัญญา พลังสติอารมณ์
และพลังกาย ก้าวสู่สังคมยุคใหม่ได้อย่างมั่นคง จึงได้มีการนำผลการวิจัยของผู้บริหารเรื่อง
“การบริหารและจัดการศึกษาแบบองค์รวมที่ส่งเสริมปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียน
รายบุคคล” มาเป็นหลักการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบที่นำไปสู่ความสำเร็จ
ด้วยหลักการ ที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. หลักการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) เป็น
ที่เน้นการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม และการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัด
การศึกษาทั้งฝ่ายบริหาร และฝ่ายวิชาการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

2. หลักการพัฒนาศักยภาพผู้เรียน (Individualize Potential Development) เป็น
การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ยึดหลักปัจจัย 5 ศ. ซึ่งประกอบด้วย สมองกับ
การเรียนรู้ สติปัญญา (IQ) สุขภาพจิต (EQ และ MQ) สุขภาพกาย และสร้างสิ่งแวดล้อมเพื่อ
กระตุ้นการเรียนรู้ในการสร้างพลังปัญญาทางวิชาการ (Academic Intelligence) ควบคู่กับปัญญา
ทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

3. หลักการประกันคุณภาพการศึกษา ทุกหลักการและทุกปัจจัยมีการกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จ เป้าหมายและประสิทธิภาพของกระบวนการ มีการดำเนินงานโดยใช้ระบบ PDCA และมีการประเมินตนเองทุกระบบของสถานศึกษาเพื่อสู่การประเมินคุณภาพภายนอกต่อไป

โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศเป็นสถานศึกษาเอกชนที่มีระบบการบริหารงานด้านต่าง ๆ ภายใน โรงเรียนเป็นอย่างดีจนเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ดังจะเห็นได้จากการได้รับเกียรติคุณจากหน่วยงานต่าง ๆ มากมาย ที่สำคัญเช่น “โรงเรียนรับรางวัลพระราชทาน” ในระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา ได้รับพระราชทานรางวัล “โรงเรียนดีเด่นด้านคุณธรรม จริยธรรม” จากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้รับพระราชทานรางวัลยอดเยี่ยม การจัดกิจกรรมของสถานศึกษา “รักการอ่านสานสู่ฝัน” สาขาส่งเสริมกิจกรรมยอดนักอ่าน และสาขาส่งเสริมกิจกรรมยอดนักอ่านสู่การเรียนรู้จาก สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศยังเป็นโรงเรียนต้นแบบและศูนย์ปฏิบัติการวิจัยขององค์กรภาครัฐและเอกชน อาทิ ศูนย์ปฏิบัติการวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษาสำหรับ ผู้ที่มีความสามารถพิเศษ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ โรงเรียนต้นแบบการใช้ ICT เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของกระทรวงศึกษาธิการ นอกจากนี้ คณะผู้บริหารและครูยังได้รับรางวัลอื่นๆ เช่น ท่านประธานอำนวยการได้รับรางวัลพระราชทาน “ผู้บริหารการศึกษาดีเด่น” ของมูลนิธิสมาน-คุณหญิงเบญจา แสงมลิ กระทรวงศึกษาธิการ จากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เป็นต้น รวมทั้งนักเรียนก็ได้รับรางวัลทั้งเหรียญทอง เหรียญเงิน เหรียญทองแดงทั้งด้านวิชาการ และการกีฬาอีกมากมาย

สภาพการบริหารงานตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศมีสภาพการบริหารตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์ประกอบด้านองค์การ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้และด้านเทคโนโลยี ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านองค์การ

โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศมีโครงสร้างการบริหารที่มีลักษณะของการกระจายอำนาจที่มีรูปแบบการบริหารเป็นโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ (School in School) และส่งเสริมให้

มีการบริหารจัดการตนเอง มีการนำหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และหลักการประกันคุณภาพ การศึกษามาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา นอกจากนี้ ยังมีวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ เป็นผู้นำ เป็นแบบอย่างในการจัดการศึกษาของชาติ และมีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นการส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อความสำเร็จของบุคคลและสถานศึกษา มีการส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อการพัฒนาการศึกษาสู่มาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งปัญญา และองค์กรแห่งการเรียนรู้

โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศเป็นสถานศึกษาเอกชนที่จัดตั้งในนามบริษัทเป็นเจ้าของ และผู้รับใบอนุญาต และมีการกำหนดโครงสร้างสายงานบังคับบัญชาและขอบข่ายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบระหว่างบริษัทกับโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศไว้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โครงสร้างการบริหารของโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศมีลักษณะของการกระจายอำนาจ ทั้งนี้เพื่อให้เกิด ความคล่องตัวในการบริหารจัดการ โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศจึงจัดให้มีรูปแบบการบริหารเป็นโรงเรียน เล็กในโรงเรียนใหญ่ (School in School) โดยแบ่งออกเป็นระดับต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของการจัด การศึกษา กล่าวคือ มีการแบ่งออกเป็นระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียน สองภาษา และศูนย์พัฒนาความสามารถพิเศษ ภายใต้อาคารดังกล่าว มีผู้อำนวยการเป็น ผู้ควบคุมการบริหารจัดการโดยนำหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และหลักการประกันคุณภาพ การศึกษามาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา

โรงเรียนเล็กทุกโรงเรียนมีโครงสร้างสายงานการบังคับบัญชาและมีการ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบทุกส่วนอย่างเป็นระบบเบ็ดเสร็จ กล่าวคือ แต่ละโรงเรียนเล็กมีการ บริหารจัดการตนเอง มีอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการ หัวหน้า 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และหัวหน้าระดับชั้นเป็นผู้รับผิดชอบร่วมกัน การวางแผน พัฒนาการจัดการศึกษาของทุกโรงเรียนเล็กต้องคำนึงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ ดังที่ระบุไว้ในธรรมนูญโรงเรียน

โรงเรียนเล็กทั้ง 5 โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการตนเองในระดับหนึ่ง กล่าวคือ การบริหารจัดการของทุกโรงเรียนเล็ก จะต้องมีการบริหารวิชาการ และมีการปรับปรุง แก้ไข มีการประเมินตนเอง ซึ่งทุกโรงเรียนเล็กต้องนำเสนอรายงานการประเมินตนเอง เพื่อให้ โรงเรียนใหญ่ได้ทราบความเป็นไปในแต่ละปีการศึกษาด้วย การบริหารงานทั่วไปอย่างหนึ่งที่

โรงเรียนเล็กต้องร่วมดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง คือ การจัดให้มีการประชุมร่วมกันทุกวันศุกร์เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติงานร่วมกับผู้อำนวยการของโรงเรียนใหญ่

โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศยังเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากภายนอกโรงเรียน อันได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ปกครอง ชุมชน ได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจใน กำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในธรรมนูญโรงเรียน โดยมีการดำเนินงานในรูปของ คณะกรรมการสถานศึกษา ดังนั้น แม้ว่าโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศจะเป็นสถานศึกษานขนาดใหญ่ที่มี นักเรียนมากกว่า 4,000 คน และมีครูมากกว่า 300 คนก็ตาม แต่การจัดโครงสร้างในการบริหารงาน เช่นนี้กลับไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามนโยบายของสถานศึกษาหรือการติดต่อสื่อสารแต่อย่างใด ทั้งนี้เพราะผู้บริหารและหัวหน้างานของโรงเรียนเล็กทั้ง 5 โรงเรียนเหล่านี้ได้มีโอกาส พบปะเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในที่ประชุมอยู่เสมอ ดังที่ผู้บริหารคนหนึ่งได้กล่าว กับผู้วิจัยว่า “ความที่มีนักเรียนและครูจำนวนมากเพราะฉะนั้นการบริหารจัดการก็ต้องใช้ การบริหารในลักษณะนี้ และถ้าถามว่าเอื้อต่อการเรียนรู้หรือไม่ นั่นผมว่าก็เอื้อนะ เราจะมี การประชุมคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 5 โรงเรียนก็จะประชุมร่วมกันบ่อยมาก เพราะฉะนั้นงานที่เราได้ปฏิบัติไปทั้งหมดเราต้องรับรู้ร่วมกัน”

การจัดให้มีการประชุมร่วมกันของกรรมการบริหารของโรงเรียนเล็กทั้ง 5 โรงเรียนในวันศุกร์เป็นประจำทุกสัปดาห์ดังที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้บริหารคนหนึ่งเห็นว่าการ ประชุมร่วมกันเช่นนี้มีความจำเป็นเพราะจะทำให้โรงเรียนเล็กแต่ละโรงเรียนมีการดำเนินงานไปใน แนวทางเดียวกัน และยังก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน โดยได้กล่าวถึงประเด็นนี้ว่า “จำเป็นต้องมีการ ประชุมร่วมกันเพื่อรับนโยบายว่าจะมีแนวทางการปฏิบัติในแต่ละเรื่องอย่างไร เวลาที่โรงเรียนเล็ก ทั้ง 5 โรงเรียน ประชุมใหญ่ร่วมกัน ทุกโรงเรียนจะต้องนำเสนอผลการปฏิบัติงานของตนเอง เราก็มี โอกาสได้เรียนรู้แนวทางดำเนินการของแต่ละโรงเรียนด้วย” สำหรับครูทั้งโรงเรียนนั้น ผู้บริหาร ได้จัดให้มีการประชุมร่วมกันเดือนละ 1 ครั้งในวันเสาร์สิ้นเดือน

เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและสถานศึกษาบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ และเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศได้มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการ อันประกอบด้วยคณะกรรมการที่ปรึกษา คณะกรรมการอำนวยการ โรงเรียนตาม พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ซึ่งผู้ที่ดำรงตำแหน่งคณะกรรมการของโรงเรียน ปัญญาล้ำเลิศ ล้วนเป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ความสามารถในสาขาวิชาต่าง ๆ และ

กรรมการทุกคนมีบทบาทที่สำคัญต่อการกำหนดวิสัยทัศน์และพัฒนาระบบการจัดการศึกษา โดยโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศได้จัดให้คณะกรรมการทุกคณะประชุมร่วมกับผู้แทนครู ผู้แทนชุมชน ผู้แทนผู้ปกครอง และผู้บริหารท้องถิ่น 2 ครั้งเพื่อเป็นการให้คำปรึกษา แนะนำและติดตามผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

อนึ่ง สำหรับเรื่องของวิสัยทัศน์นั้น โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาโดยมุ่งเน้นให้มีความเป็นเลิศ เป็นผู้นำ เป็นแบบอย่างในการจัดการศึกษาของชาติอย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานสากล ตลอดจนมุ่งเน้นพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพในทุกๆ ด้าน และมีความทันสมัยสามารถใช้เทคโนโลยีได้ แม้ว่าครูทุกคนจะมีได้มีโอกาสเข้าร่วมประชุมในวาระของการกำหนดวิสัยทัศน์ แต่ครูคนอื่น ๆ ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นโดยแสดงความคิดเห็นผ่านผู้แทนครู หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และหัวหน้าระดับชั้น ดังที่ครูคนหนึ่งให้สัมภาษณ์ว่า “เราจะมีการสอบถามความคิดเห็นกันก่อน เพราะจะเป็นผู้เกี่ยวข้องกับเด็กโดยตรง หลังจากนั้นครูที่เป็นผู้แทนครูอยู่ในคณะกรรมการจะเข้าร่วมประชุมและเสนอความคิดเห็นแทนพวกเรา...ทุกคนสามารถสื่อสารและให้ผู้แทนครูเป็นผู้แสดงความคิดเห็น” จึงอาจกล่าวได้ว่า ครูของโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ภายใต้กลไกดังกล่าว

เพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศจึงแจ้งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ในที่ประชุมครู อีกทั้งยังใช้หลักการการบริหารแบบมีส่วนร่วมด้วยการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสถานศึกษาอันเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ซึ่งผู้บริหารได้เล่าถึงขั้นตอนการดำเนินการในส่วนนี้ว่า “พอได้วิสัยทัศน์ เราก็จะมีเรื่องของยุทธศาสตร์ที่จะดำเนินงานไปถึงวิสัยทัศน์ เราก็มีการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา...ในแผนจะมีเรื่องของการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จเพราะฉะนั้นตรงนั้นจะถูกเขียนระบุไว้ในแผน” โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศยังได้จัดให้มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์และแนวทางในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ผู้ปกครอง ชุมชนทราบโดยผ่านวารสารของสถานศึกษา

เมื่อการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ร่วมกันเสร็จสิ้นแล้ว โรงเรียนเล็กแต่ละโรงเรียนจะดำเนินการวางแผนพัฒนาการจัดการศึกษาโดยคำนึงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและ

ยุทธศาสตร์ที่ทุกฝ่ายได้ร่วมกันจัดทำขึ้น และหากเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามนโยบายของโรงเรียน เช่น การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน การพัฒนาความรู้ของนักเรียน กิจกรรมอื่น ๆ โรงเรียนเล็กเหล่านี้จะมีการปฏิบัติเป็นไปในแนวทางเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ในส่วนรายละเอียดปลีกย่อย โรงเรียนเล็กแต่ละโรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจเพื่อเลือกแนวทางการปฏิบัติของตนเองได้

จากผลงานและความสำเร็จที่ได้รับการยกย่องชมเชยอย่างต่อเนื่องจากหน่วยงานการศึกษาทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และจากการสัมภาษณ์พบว่า การที่โรงเรียนเล็กทั้ง 5 โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการตนเองนั้น มิได้เป็นการทำให้วัฒนธรรมการทำงานภายในโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศมีลักษณะที่เรียกว่า“ต่างคนต่างทำ” แต่กลับเป็นการแสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมการทำงานที่สมาชิกในสถานศึกษาอยู่ภายใต้บรรยากาศที่ต้องเรียนรู้ และถูกกระตุ้นให้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ตลอดจนพัฒนาตนเองตลอดเวลาแล้ว ความสำเร็จดังกล่าวยังเกิดขึ้นจากการที่บุคลากรทุกฝ่ายให้ความร่วมมือ ร่วมใจโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ดังคำบอกเล่าของผู้บริหารที่ว่า “แต่ละโรงเรียนจะมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ไว้อยู่แล้วว่านั้นคือแนวทางปฏิบัติแท้จริง ๆ เราก็ทำงานในลักษณะที่ร่วมหัวจมท้ายกัน... มันก็อยู่ที่เราวางแผนว่าเราต้องการอะไร แล้วก็ต้องช่วยกันสร้างช่วยกันทำ...แต่ละคนแต่ละบทบาทก็ต้องเรียนรู้หน้าที่ของตนเอง เพราะเป้าหมายก็คือตัวนักเรียนเป็นสำคัญ หน่วยต่าง ๆ ต้องทำหน้าที่สนับสนุนครูให้จัดกิจกรรมหรือดำเนินการที่จะสร้างนักเรียนให้เป็นผู้มีความรู้”

วัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศจึงมีลักษณะช่วยเหลือเกื้อกูล ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อความสำเร็จของบุคคลและสถานศึกษา อีกทั้งยังมีการส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ดังจะเห็นได้จากการปฏิบัติงานทุกอย่างเป็นไปในรูปของคณะกรรมการ เช่น คณะอนุกรรมการกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยครูคนหนึ่งได้เล่าให้ผู้วิจัยฟังว่า “ที่นี่จะมีกิจกรรมยามเช้า กิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ค่ะ เวลาจัดกิจกรรมจะดูความเหมาะสมในแต่ละกลุ่มสาระฯ ซึ่งแต่ละกลุ่มสาระฯ ต้องทำงานเป็นทีม การช่วยเหลือกันในแต่ละกลุ่มสาระฯค่อนข้างดี”

โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศยังได้นำหลักการประกันคุณภาพการศึกษามาใช้ในการบริหารสถานศึกษา กล่าวคือ มีการสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีการนำกระบวนการบริหารแบบ PDCA มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีระบบการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานและประเมินผลงานแบบมีส่วนร่วมของฝ่ายอย่างสม่ำเสมอ มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การกำหนด

ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การกำกับดูแลไว้อย่างชัดเจน เห็นได้ว่า การดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศเน้นให้มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในแต่ละปีจะถูกนำมาพิจารณาหาแนวทางแก้ไขเพื่อให้การดำเนินงานในปีต่อไปเป็นไปอย่างราบรื่น

ในด้านการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศได้พยายามสร้างจุดเด่นให้แตกต่างจากสถานศึกษาอื่น ๆ ด้วยการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่มีความหลากหลาย ยืดหยุ่น สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 และสนองตอบวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และความต้องการของผู้ปกครองและสังคมในปัจจุบัน เช่น มีการนำทฤษฎีสมองกับการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนานักเรียน นอกจากนี้ยังจัดทำหลักสูตรสองภาษา (Bilingual) โดยใช้หลักสูตรต่างประเทศผสมผสานกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 ด้วยการสอนที่เน้นภาษาอังกฤษ 70% ภาษาไทยและวัฒนธรรมไทย 30% รวมทั้งยังมีหลักสูตรการจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งเป็นหลักสูตรที่สนองตอบต่อความสนใจและความสามารถของนักเรียนเป็นรายบุคคล มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้นักเรียนเกิดกระบวนการคิด ค้นคว้าหา ความรู้ด้วยตนเอง ลงมือปฏิบัติจริง เพื่อฝึกการใช้ปัญญามากกว่าท่องจำ

ยิ่งไปกว่านั้น เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อการพัฒนาการศึกษาสู่มาตรฐานสากลโดยมุ่งเน้นพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งปัญญา (Wisdom Based Society) และองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อมวลชน (Knowledge-Based Society) สถานศึกษาจึงได้สร้างบรรยากาศ จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้สำหรับนักเรียนและครู ดังที่ผู้บริหารได้เล่าให้ผู้วิจัยฟังว่า “ที่เน้นมากในเรื่องของการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นสำหรับครูหรือนักเรียน นอกห้องเรียนก็จะมีศูนย์การเรียนรู้ต่าง ๆ เยอะมากอยู่ที่อยู่ภายในบริเวณโรงเรียน” ศูนย์การเรียนรู้ต่างๆที่อยู่ภายในโรงเรียน เช่น ศูนย์วิทยากร ศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ศูนย์คอมพิวเตอร์ ศูนย์ Cyber Space ศูนย์ธรรมชาติศึกษาและสิ่งแวดล้อม ศูนย์ริโซเคิล และสวนพฤกษศาสตร์ เป็นต้น

แหล่งเรียนรู้ที่สำคัญอีกแห่งหนึ่งของโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศคือ “หอสมุดเฉลิมพระเกียรติฯ” ซึ่งโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศได้พัฒนาให้เป็นห้องสมุดที่มีความน่าสนใจที่จะใช้เพื่อศึกษา ค้นคว้าและใช้เวลาว่างของนักเรียน ครู และผู้ปกครองโดยมีการจัดหาหนังสือที่ครอบคลุมทุกสาขาวิชาทั้งหนังสือภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ เป็นจำนวนมาก และเพื่อเป็นการอำนวยความสะดวก

สะดวกในการใช้ห้องสมุดของนักเรียนและครู จึงแยกแผนหนังสือของครูและหนังสือของนักเรียนออกจากกันอย่างเป็นสัดส่วน ดังคำบอกเล่าของผู้บริหารว่า “เราแบ่งเป็น Zone ไว้ว่าบริเวณนี้จะเป็นของครู ก็จะมีหนังสือสำหรับครูโดยเฉพาะเพื่อให้ครูได้นำจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ก็จะมีเรื่องหนังสือที่จะไปคูเป็นต้นแบบ ครูสามารถมายืมได้ มีเรื่องงานวิจัย นวัตกรรมการเรียนรู้ของต่างประเทศ เราก็จะมีไว้ให้ครูได้ศึกษา” และเพื่อให้ห้องสมุดมีความทันสมัยจึงได้มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาติดตั้งโดยมีจุดมุ่งหมายให้บุคลากรทุกฝ่ายได้ใช้ในการสืบค้นข้อมูลจากระบบ Internet ซึ่งมีทั้งสื่อและเกมส์ Multimedia” ภายในห้องสมุดยังมีศูนย์ Exploring Center ซึ่งเป็นแหล่งฝึกการเรียนรู้ที่ใช้ทฤษฎีสมองกับการเรียนรู้ จิตวิทยากับการเรียนรู้ และทฤษฎีการพัฒนาทักษะผสมผสานสมองทุกส่วนให้เรียนรู้ด้วยตนเอง ตามความถนัด ความสนใจ

นอกจากนี้ โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศได้สร้างบรรยากาศทางปัญญาแก่นักเรียนทุกคน และทุกเวลาทั้งด้านร่างกาย จิตใจและสติปัญญา ด้วยการปลูกฝังความรู้ นิสัยรักการอ่าน และพัฒนาภาษาให้เป็นเครื่องมือค้นคว้าความรู้ด้วยตนเอง และมุ่งหวังให้นักเรียนตระหนักรู้ว่า “การอ่านคือเส้นทางสู่ความสำเร็จ” จึงมีกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น กิจกรรม DEAR : หุุดโลกไว้ 10 นาทีเปิดดวงใจเสรีเพื่อการอ่าน โดยนักเรียนและครูต้องอ่านหนังสือที่จัดไว้ในห้องเรียนพร้อมกันทุกเช้า แล้วบันทึกในสมุดสีม่วงของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี กิจกรรมปลูกต้นบรรณพุกษ์ (Falling for Good Book) เป็นการพัฒนาทักษะด้านภาษา โดยให้อโอกาส และอิสระในการเลือกซื้อหนังสืออ่าน บริหารการเงิน เป็นการพัฒนาศักยภาพด้านการคิดตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และเป็นการฝึกให้นักเรียนมีความมั่นใจ กล้าแสดงออก กิจกรรมแลกกันอ่าน เป็นกิจกรรมที่ให้นักเรียนนำหนังสือที่อ่านแล้วมาแลกกันอ่าน เพื่อปลูกฝังให้นักเรียนรู้จักคุณค่าของหนังสือ การถนอมหนังสือ และการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าและประหยัดเงินตรา เป็นต้น

สำหรับครูนั้น ผู้บริหารยังเห็นว่าในยุคปัจจุบัน ควรมีการนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาเป็นแนวทางในเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนของครู โดยกล่าวกับผู้วิจัยว่า “ต้องใช้เรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้เข้ามาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน เพราะการทำงานตรงนี้ต้องมีผลเกิดขึ้นกับผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้นถ้าครูมีความรู้” มาตรการด้านการพัฒนาครูจึงเป็นมาตรการที่สำคัญอีกมาตรการหนึ่งที่คณะผู้บริหารให้การส่งเสริมและสนับสนุนโดยมีการวางแผนและกำหนดแนวทางการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจนในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้ เพื่อให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอและเพื่อให้เป็นไปตามปณิธานของสถานศึกษาที่ตั้งไว้ว่า “ครูต้องเป็น

ครูดีมีฝีมือ” ซึ่งหมายถึง ครูของโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศต้องประพุดิตนตามจรรยาบรรณครูและมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคนิคที่หลากหลาย สถานศึกษาจึงได้สร้างโอกาสและให้เวลาแก่ครูในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ทั้งจากแหล่งเรียนรู้ภายในและแหล่งเรียนรู้ภายนอก สถานศึกษาอยู่เสมอ

โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศให้ความสำคัญในเรื่องการส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังจะเห็นได้ชัดเจนจากภาพความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการได้รับรางวัลชนะเลิศ ผลงานหนึ่งโรงเรียน หนึ่งนวัตกรรม หนึ่งผลิตภัณฑ์ สช. ประเภทสื่อครู และผลงานหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม เรื่อง Project Based Approach in Patai Style โดยสถานศึกษาได้ผลักดันและกระตุ้นให้ครูกล้าแสดงความสามารถ ความคิดของตนเองด้วยการจัดให้มีการประกวดสื่อ นวัตกรรมภายในสถานศึกษาในประเด็นนี้ ผู้บริหารได้กล่าวกับผู้วิจัยว่า “เราก็ส่งเสริมกันอยู่แล้วว่าครูมีเทคโนโลยี นวัตกรรมอะไร แล้วปัจจุบันก็มีการประกวดกันเยอะแยะอย่างในโรงเรียนมีการประกวดสื่อ นวัตกรรม องค์กรภายนอกก็จะเยอะมากเพราะฉะนั้นเราก็จะได้ไอเดียจากภายในไปสร้างโมเดลที่มีต้นแบบที่เราทำจากโรงเรียน เช่น ได้รับรางวัลทางด้านสื่อ IT ที่เขานำโจทย์ปัญหาคณิตศาสตร์ร่วมกับบูรณาการหลายด้าน เขาก็จะถ่ายทอดออกมาเป็นนวัตกรรมการสอนที่ใช้ ICT เข้ามาช่วย”

ในเรื่องของการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศมีการดำเนินการโดยจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรทุกฝ่าย เช่น จัดสิ่งอำนวยความสะดวกและจัดบรรยากาศในการทำงานที่เป็นสัดส่วน มีห้องพักแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้พร้อมสื่อและอุปกรณ์การสอน เอกสารประกอบการสอนไว้ให้ศึกษาค้นคว้า การให้บริการที่พัก การประกันอุบัติเหตุให้ครูและพนักงานทุกคน ให้ทุนบุตรบุคลากร จัดระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ เงินทุนเอื้อกิจ (เงินกู้ยืมลูกเงิน) รวมถึงการจัดกิจกรรมนันทนาการในเทศกาลต่างๆ เพื่อเป็นการพบปะสังสรรค์ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา

สำหรับครูที่ได้สร้างผลงาน ความสำเร็จและชื่อเสียงให้แก่โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศจะได้รับการยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณให้ครูทุกคนทราบในที่ประชุม รวมทั้งได้รับการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าหรือได้รับมอบเงินรางวัลพิเศษต่าง ๆ นอกจากนั้น ในแต่ละปีการศึกษาคณะผู้บริหารยังได้ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบให้กับบุคลากรทุกคน โดยทุกสิ้นปีการศึกษาจะมีการพิจารณาขึ้นเงินเดือนละเงินโบนัสแก่บุคลากรทุกคน ดังที่ผู้บริหารระดับรองคนหนึ่งได้เล่าว่า “เราจะมีประกาศเกียรติคุณในที่ประชุมบ่อย ๆ

เราก็จะให้โบนัส ปีนั้นอาจได้สองชั้น สำหรับครูที่มีความสามารถสูง ๆ แล้วก็มีเรื่องของ การส่งเสริมความก้าวหน้าของครู เช่น ที่เราไว้วางใจและมีความสามารถ เราก็จะให้ทุนในการศึกษา ต่อ” การปฏิบัติดังกล่าวนับว่าเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากรทุกฝ่ายได้ เป็นอย่างดี

2. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ

ผู้บริหารของโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้ริเริ่มในการจัดการปฏิรูปกระบวนการจัดการศึกษาแนวใหม่ และให้ความสำคัญในเรื่องของการ สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรทุกฝ่าย นอกจากนี้ ผู้บริหารยังประพฤติตนเป็นแบบอย่างของผู้ที่ เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีความมุ่งมั่นในการพัฒนางานและพัฒนาตนเอง อีกทั้งยังเป็นแรงกระตุ้นที่ สำคัญที่ทำให้ครูได้คิดค้น สร้างสรรค์ผลงาน นวัตกรรมด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและ ส่งเสริม พร้อมทั้งอำนวยความสะดวก จัดสรรงบประมาณและจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อให้ครูได้นำไป สร้างสรรค์นวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองอยู่ ตลอดเวลา

ความสำเร็จของโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศนับได้ว่าเป็นผลรวมของการปฏิบัติงาน อย่างมีคุณภาพของทุกฝ่าย ตามภาระหน้าที่ที่แตกต่างกันของบุคลากรทุกคนภายใต้ความเข้าใจ ร่วมกัน และด้วยประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาของคณะผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารระดับสูงคนปัจจุบันที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า 20 ปี ท่านเป็นผู้บริหารการศึกษาที่อยู่ใน ชั้นแนวหน้า เป็นกรรมการและอนุกรรมการระดับชาติหลายคณะดังเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางใน วงการศึกษา และท่านยังได้รับการคัดเลือกให้เป็น “ผู้บริหารการศึกษาดีเด่น” ของมูลนิธิสยาม- คุณหญิงเบญจา แสงมลิ กระทรวงศึกษาธิการ โดยได้รับรางวัลพระราชทาน จากสมเด็จพระเทพ รัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี และรางวัล “ผู้บริหารต้นแบบ” ของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ ความสามารถของท่านทำให้โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีความเจริญรุ่งเรืองจนเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป

คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง คือ การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ กว้างไกลจึงได้ให้ความสำคัญในเรื่องของการจัดการศึกษามีคุณภาพ และด้วยความเป็นผู้มี ความสามารถในการวิทยาการต่าง ๆ จึงมักแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงโดย เป็นผู้ริเริ่มในการจัดการปฏิรูปกระบวนการจัดการศึกษาแนวใหม่ มีการนำเอากระบวนการเรียนรู้

ที่หลากหลาย และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารงาน และกระบวนการเรียนการสอน ตลอดจนสนับสนุนให้มีการจัดทำโครงการต่าง ๆ ที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตในยุคสังคมฐานความรู้ (Knowledge Based Society) และนำมาสอดคล้องกับกระบวนการเรียนการสอนได้อย่างถูกเวลาและเหมาะสม ความทุ่มเท และความเสียสละของผู้บริหารของโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศมิได้ทำเพื่อความสำเร็จของสถานศึกษาเท่านั้น แต่ยังได้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และทำคุณประโยชน์ให้แก่วงการศึกษาและสังคมมากมาย ดังเช่น การมีนโยบายมอบห้องสมุดเคลื่อนที่ซึ่งประกอบด้วยหนังสือให้กับโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนทั่วประเทศ การถวายสื่อเกี่ยวกับโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริให้แก่สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เป็นต้น

ในส่วนของการจัดการศึกษา ผู้บริหารได้อาศัยหลักการบริหารที่เรียกว่า “5 ร.” อันประกอบด้วย

ริเริ่ม : นำเทคโนโลยีและระบบงานมาแก้ไขปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน

ตลอดเวลา

รอบรู้ : ศึกษา ค้นคว้าแนวการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนผู้
ความเป็นเลิศตลอดเวลา

ร่วมทำ : พัฒนางานร่วมกับบุคลากรอย่างใกล้ชิด

รวดเร็ว : การปฏิบัติงานต้องรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

เรียบร้อย : มีการติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิดเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง

จากการสัมภาษณ์ทำให้ผู้วิจัยพบว่า ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญในเรื่องของการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรทุกฝ่าย มีความตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล มีความยุติธรรมต่อบุคลากรของโรงเรียน รวมทั้งนำเอาวิถีประชาธิปไตยมาใช้ในกระบวนการบริหาร ดังจะเห็นได้จากการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมคิด ร่วมกำหนดนโยบายในการดำเนินงานของสถานศึกษา ท่านยังดูแลเอาใจใส่การทำงานของครูอย่างใกล้ชิด รวมทั้งแสดงความมีน้ำใจ แสดงความเป็นมิตรกับคณะครู และไม่ว่าจะมีภารกิจมากเพียงใดก็ตาม ท่านก็พร้อมที่จะเห็นเด็ดย่อยร่วมกันแก้ปัญหากับครูอยู่เสมอ

ผู้บริหารในระดับรองท่านหนึ่งได้กล่าวถึงการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครูว่า “ท่านประธานอำนวยการโรงเรียน อาจารย์ยังเข้าโรงเรียนอยู่ทุกวันทั้งๆ ที่ภารกิจทางด้าน

การศึกษาของท่านมีเยอะ และการที่ท่านอยู่ข้างนอกเยอะทำให้เราก็จะได้เรื่องใหม่ ๆ จากท่านตลอดเวลา เราทำงานไหน ท่านก็ต้องลงไปดูลงไปทำด้วย ทั้งให้คำแนะนำและก็ทำงานกันแบบสนุกสนาน เรียกว่า “ร่วมหัวจมท้าย” บางทีที่พบเห็นมา พอผู้บริหารให้นโยบายเสร็จ ที่เหลือก็ครูหรือผู้บริหารระดับรองลงมาทำแต่ที่นี้จะไม่เป็น ก็จะอยู่กันเหมือนพี่เหมือนน้อง สำหรับผู้บริหารก็จะดูแลกัน ...แม้แต่ในที่ประชุมเราก็จะเป็นสบาย ๆ กัน...ถ้าอยากพบใครก็เดินเข้าไป หรือเวลาเราเจอกันข้างนอกเราก็ทักทายกันเหมือนพี่เหมือนน้อง” พฤติกรรมของผู้บริหารที่พร้อมจะแลกเปลี่ยนความรู้ความชำนาญกับบุคลากรตลอดจนใช้ชีวิตที่ไม่เป็นทางการจึงทำให้บุคลากรทุกฝ่ายมีขวัญและกำลังใจพร้อมที่ปฏิบัติงานเพื่อเผยแพร่ความรู้เต็มที่และด้วยความเต็มใจ

อย่างไรก็ตาม การปกครองครูจำนวนมาก ความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดกับครูทุกคนอาจเกิดขึ้นได้ไม่สะดวกหรือเป็นไปได้ยาก ดังคำบอกเล่าของผู้บริหารในระดับรองที่ว่า “ถ้าเป็นครูกับผู้บริหารระดับสูงอาจจะห่างไกลกันสักหน่อย แต่ถ้าเป็นในกลุ่มของผู้บริหารระดับรองตั้งแต่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้าระดับชั้นก็จะไม่ไกลกัน ตรงนี้เพราะว่าเราต้องเจอกันอยู่ตลอดเวลา มีโอกาสได้คุยกันตลอด” แต่ถึงกระนั้น ครูอื่นๆที่ไม่มีโอกาสได้ใกล้ชิดผู้บริหารระดับสูงก็รู้สึกว่าเป็นปัญหาในการดำเนินงาน ทั้งนี้เนื่องจากเมื่อครูต้องการสื่อสารหรือแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเข้าพบได้ หรือครูสามารถสื่อสารผ่านผู้แทนครูซึ่งเป็นผู้แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม การเปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่สำคัญทั้งในส่วนที่เป็นข้อมูลด้านการเรียนการสอน และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของนักเรียนอยู่เสมอ

ผู้บริหารท่านหนึ่งเห็นว่าพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่เป็นแรงผลักดันให้ครูของโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศมีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่เรียนรู้ คือการที่ผู้บริหารระดับสูงประพฤติตนเป็นแบบอย่างของผู้ที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนางานและพัฒนาตนเอง โดยกล่าวว่า “ผู้บริหารที่นี้จะไม่อยู่เฉยจะมีเรื่องใหม่ให้มาคิดให้มาทำอยู่เสมอ เพราะฉะนั้นความเป็นต้นแบบของผู้บริหารในเรื่องของการที่เป็นคนที่จะต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนางานมันจะเป็นตัวผลักดันให้ผู้บริหารชั้นรองลงมา รวมทั้งครูจะต้องถูกกระตุ้น”

ผู้บริหารระดับสูงยังเป็นแรงกระตุ้นที่สำคัญที่ทำให้ครูได้คิดค้น สร้างสรรค์ ผลงาน นวัตกรรม โดยให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังที่

ผู้บริหารระดับรองท่านหนึ่งได้เล่าให้ผู้วิจัยฟังถึงผู้บริหารที่มีตำแหน่งสูงสุดคือผู้อำนวยการว่า “ผู้บริหารจะเป็นแรงผลักดันให้เกิดนวัตกรรมขึ้น ท่านส่งเสริมให้มีการคิดสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา และผู้บริหารยังคอยช่วยเหลือเขาจนกว่างานจะเสร็จเป็นรูปเป็นร่างสามารถที่จะนำเสนอได้ก็จะช่วย ครูอยู่ตลอดเวลา จะไม่ทิ้งเขา” ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกับคำกล่าวของครูคนหนึ่งที่ว่า “ส่วนใหญ่ก็จะผลักดันครูผู้สอนอยู่ตลอดเลยนะคะ คือได้คิดได้ทำ อันไหนที่เด่นเขาก็จะดูหรือดึง ความคิดสร้างสรรค์ของครูขึ้นมาเป็นตัวอย่างค่ะ ผู้บริหารมักจะเป็นคนจุดประกายให้ครูว่าควรจะ สร้างสรรค์ผลงานหรือชิ้นงาน”

เพื่อให้ครูมีกำลังใจในการคิดค้น สร้างสรรค์นวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ๆ ผู้บริหาร ได้อำนวยความสะดวก จัดสรรงบประมาณและจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อให้ครูได้นำไปสร้างสรรค์ นวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ ๆ โดยครูคนหนึ่งซึ่งเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้เล่าถึงประเด็นนี้ว่า “โรงเรียนสนับสนุนอย่างดีมาก อย่างสมมุติว่ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์จะทำโครงการส่ง ประกวดระหว่างประเทศ โรงเรียนก็จะสนับสนุนด้านกำลังทรัพย์ สนับสนุนด้านอุปกรณ์ช่วยเรา ตรงนี้เหมือนจะกระตุ้นให้เราต้องสร้างผลงาน ก็ถ้าครูอยากทำไม่ต้องกังวลเลยในเรื่องเรื่องของ ทุนที่ใช้” และด้วยความมุ่งมั่นที่จะให้ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ จึงสนับสนุนและ ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาครูไว้ในแผนงาน ซึ่งมีผลทำให้ครูรู้สึกว่าจะต้องเร่งพัฒนาตนเองและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ดังที่ครูคนหนึ่งกล่าวกับ ผู้วิจัยว่า “เมื่อโรงเรียนมีนโยบายอย่างนั้นก็ต้องปฏิบัติตาม เมื่อแผนงานของโรงเรียนกำหนดให้ มี การพัฒนาครูให้มีศักยภาพในการเรียนรู้มากขึ้นเท่ากับเป็นการกระตุ้นครูด้วย” เช่นเดียวกับครูอีก คนหนึ่งที่เห็นว่า “ถ้าอยู่ในโรงเรียน ถ้าไม่ปฏิบัติตามอะไรใหม่ ๆ ก็ลำบากเหมือนกัน”

ผู้บริหารระดับรองท่านหนึ่งเห็นว่า ผู้นำนั้นมีส่วนต่อความสำเร็จองค์กร โดยกล่าวว่า “ถ้าผู้นำมีความรอบรู้ มีความเข้มแข็ง มีความเอื้ออาทร มีความยุติธรรมก็จะส่งผลให้ การทำกิจกรรมต่าง ๆ ไปได้ด้วยดี ผู้นำมีส่วนสำคัญในทุกๆ เรื่อง” ด้วยเหตุนี้จึงอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้ครูของโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน ของตนให้มีประสิทธิภาพอันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการศึกษา

4. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้

โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศมีการกำหนดแนวทางในการเสริมสร้างศักยภาพการทำงานของครูในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับ อีกทั้งยังสร้างโอกาสและให้เวลาครูให้ได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอทั้งจากแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา นอกจากนี้ ยังมีการส่งเสริมให้ครูมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และใช้การเรียนรู้ของครูเป็นฐานในการสร้างความรู้ให้กับสถานศึกษา รวมทั้งยังส่งเสริมให้ครูมีความเข้าใจในเรื่องของการพัฒนาแบบองค์รวม

บุคลากรทุกฝ่ายเป็นกลไกที่สำคัญที่ทำให้กระบวนการปฏิบัติงานของโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศเป็นไปอย่างราบรื่น รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นครู ซึ่งต้องมีหน้าที่จัดการเรียนรู้และทำให้นักเรียนเกิดผลการเรียนรู้ตามที่คาดหวัง ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของครูเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศจึงได้กำหนดแนวทางในการเสริมสร้างศักยภาพการทำงานของครูในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แนวทางดังกล่าวนี้ได้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้เท่านั้น แต่ยังเป็น การส่งเสริมให้ครูมีความกระตือรือร้น มีโอกาสได้เรียนรู้อันจะนำไปสู่การมีความคิดริเริ่มใน การสร้างสรรค์ชิ้นงานและนวัตกรรมต่อไป

ผู้บริหารยังเห็นว่า การพัฒนาครูอยู่เสมอเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับสถานศึกษา เอกชน ทั้งนี้เนื่องจากการรับสมัครครูใหม่อยู่เสมอ แม้สถานศึกษาจะมีระบบการคัดสรรครูเพื่อ เข้าสู่ตำแหน่งโดยต้องจบการศึกษาระดับปริญญาตรี และสอนตรงตามวิชาเอกแล้วก็ตาม แต่การที่ ครูใหม่ยังขาดประสบการณ์อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการบรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ด้วยเหตุนี้ โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศจึงสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับ อีกทั้งยังสร้างโอกาสและให้เวลา ครูให้ได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอทั้งจากแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอก สถานศึกษาด้วยวิธีการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

4.1 การนิเทศ

การนิเทศอย่างเป็นระบบ มีการใช้หลักการนิเทศภายในแบบ กัลยาณมิตรที่เป็นการร่วมมือกันในทุกขั้นตอนของการนิเทศ ซึ่งเป็นการร่วมมือกันพัฒนาด้วยการแนะนำและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ ทักษะและนวัตกรรมสำหรับการจัดการเรียนรู้ เพื่อช่วยกันสร้างความศรัทธาในวิชาชีพ ให้เป็นครูดีมีฝีมือ ดังที่ผู้บริหารท่านหนึ่งกล่าวว่า “เรามีตั้งแต่เรื่องระบบการนิเทศซึ่งเป็นการนิเทศแบบมีนัยคหยาและไม่มีนัยคหยา คือการเยี่ยมชั้นเรียน เราทำเป็นระบบ มีการกำหนดว่าต้องส่งแผนการสอนเพื่อที่จะได้ช่วยเหลือกันว่าคุณมีอะไรที่จะต้องพัฒนาในเรื่องกิจกรรมการเรียนการสอน วิธีนี้ฝ่ายบริหารจะเป็นคนดูแล” ครูยังมีโอกาสได้เรียนรู้จากการสังเกตการสอนของเพื่อนครู โดยในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ดำเนินการคัดเลือกครูที่มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้และสังเกตการจัดการเรียนรู้ให้ครูดูเป็นตัวอย่าง ครูทุกคนของโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศจะได้รับการนิเทศจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้บริหารและผู้บริหารคุณวุฒิจากภายนอกภาคเรียนละ 2 ครั้ง

4.2 การใช้ระบบพี่เลี้ยง

เนื่องจากครูใหม่บางคนอาจยังขาดความสามารถในการควบคุมชั้นเรียน หรือการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ให้ครอบคลุมตามเนื้อหาที่กำหนดไว้ในหลักสูตร โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศจึงมีการใช้ระบบพี่เลี้ยงโดยจัดให้ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าเป็นผู้คอยชี้แนะและถ่ายทอดประสบการณ์ให้กับครูที่ทำงานใหม่ เช่นในเรื่องวิธีการสอน การเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ เป็นต้น โดยผู้บริหารได้เล่าให้ผู้วิจัยฟังว่า “การเยี่ยมชั้นเรียนแบบครูกับครูเราจะให้ครูใหม่เข้าไปดูแบบอย่างเพื่อที่จะสอน โดยอนุญาตให้เข้าไปดูครูที่มีความสามารถทางด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อให้น้องใหม่ได้ดูได้เรียนรู้” การใช้ระบบพี่เลี้ยงทำให้ครูใหม่ได้เรียนรู้วิธีการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ และรูปแบบของการถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ดังกล่าวมีลักษณะพี่สอนน้องที่ส่งผลให้บุคลากรมีความรัก มีความสามัคคีต่อกัน

4.3 การอบรม การสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ

ครูมีโอกาสดูเรียนรู้อเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานจากการเข้ารับการอบรม สัมมนาประชุมปฏิบัติการ โดยโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศได้จัดให้มีการอบรม สัมมนา

ประชุมปฏิบัติการขึ้นภายในโรงเรียน โดยมีการเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ให้ความรู้แก่ครู นอกจากนี้ยังได้ส่งครูเข้ารับการอบรมที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานราชการและเอกชนภายนอก สถานศึกษา สำหรับค่าใช้จ่าย ที่ต้องใช้ในการเข้ารับการอบรม สัมมนา หรือประชุมปฏิบัติการนั้น โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศได้ให้การสนับสนุนค่าใช้จ่ายทั้งหมด การเสริมสร้างศักยภาพการปฏิบัติงานของครูด้วยวิธีการดังกล่าว ทำให้ครูส่วนใหญ่มีความพึงพอใจที่มีโอกาสได้เรียนรู้เพื่อนำมาพัฒนา งานของตน ดังที่ครูคนหนึ่งได้แสดงความคิดเห็นกับผู้วิจัยว่า “มีอบรมที่ไหน เสียเงินเท่าไรที่นี้ส่งทั้งนั้นค่ะ คือที่อยู่ตรงนี้ก็ชอบตรงนี้ด้วย ชอบตรงที่ว่าเขาสันับสนุนเต็มที่”

4.4 การศึกษาดูงาน

โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศเปิดโอกาสให้ครู ได้เรียนรู้จากการศึกษาดูงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย ฝรั่งเศส เป็นต้น ดังที่มีการกำหนดไว้ในแผนพัฒนาบุคลากร แต่เนื่องจากปัจจุบัน โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศเป็นสถานศึกษาเอกชนที่มีความพร้อมทางด้านการจัดการศึกษา อีกทั้งยังมีความหลากหลายของรูปแบบการจัดการศึกษา จึงทำให้โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศเป็นแหล่งเรียนรู้และศึกษาดูงานของคณะบุคคลจากภายนอก เช่น คณาจารย์ และนิสิตจากสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียง คณะครู-อาจารย์จากสถานศึกษาของรัฐและเอกชนจากหลาย ๆ จังหวัดในประเทศไทยก็มักจะเดินทางมาศึกษาดูงาน ณ โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศ

4.5 การเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการวิจัย

ครูมีโอกาสนเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานโดยสถานศึกษาจัดให้มีการวิจัย เพื่อการพัฒนาซึ่งเป็นการวิจัยปฏิบัติการทั้งโรงเรียน และเป็นการปฏิบัติการวิจัยในสภาพการปฏิบัติงานจริงของครูและบุคลากรอื่น ๆ ในด้านการพัฒนาหลักสูตร การจัดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมีการดำเนินการวิจัยอย่างเป็นระบบ มีการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการแก้ปัญหา ดังเช่น งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาโรงเรียนเป็นบ้านที่สอง” งานวิจัยดังกล่าวเป็นการศึกษาเพื่อค้นหารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน และเป็นการร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศและสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่ง นอกจากนี้โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศยังส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนซึ่งผลการวิจัยทำให้ครูนำไปพัฒนาผู้เรียนต่อไป

4.6 การศึกษา ค้นคว้าจากเอกสาร

โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศได้จัดเตรียมเอกสารเพื่อให้ครูได้ศึกษา ค้นคว้า ซึ่งนับว่าเป็นการส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้และนำเทคนิคการเรียนรู้มาพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งมีการจัดทำ คู่มือประกอบการใช้สื่อ เกมการศึกษา การใช้กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ครูทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

4.7 การศึกษาต่อ

โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศมีนโยบายส่งเสริมและให้การสนับสนุนครูให้พัฒนาตนเองเพื่อยกระดับความรู้ ความสามารถด้วยการศึกษาต่อทั้งในระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาโท ในกรณีที่เป็นการศึกษาต่อด้วยทุนที่ทางโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศเป็นผู้สนับสนุนนั้น เป็นการให้ทุนโดยปราศจากข้อผูกมัดที่เป็นลายลักษณ์อักษรใด ๆ ทั้งสิ้น และครูที่ได้รับทุนดังกล่าว ยังคงเต็มใจปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารระดับรองท่านหนึ่งกล่าวว่า “ที่นี่จะทำสัญญาใจ ไม่มีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร”

4.8 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ครูมีโอกาสดูได้เรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในที่ประชุม ปกติจะมีการประชุมร่วมกันระหว่างครูทั้งโรงเรียนและท่านประธานอำนวยการซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศทุกวันเสาร์สุดท้ายของเดือน นอกจากนี้ยังมีการประชุมย่อยที่จัดขึ้นในแต่ละโรงเรียนเล็ก เช่น ทุกวันศุกร์จะมีการประชุมกลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้บริหารเล่าถึงสิ่งที่ได้รับจากการประชุมร่วมกันว่า “การที่เรามีโอกาสประชุมร่วมกันบ่อยครั้งถือว่าเป็นการแลกเปลี่ยนไปในคราวเดียวกัน...บางที่เราเข้าไปประชุม เราก็มีโอกาสได้เรียนรู้มาจากคนอื่นบ้างเหมือนกัน”

4.9 การสร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาและการเรียนรู้จาก

ผู้ทรงคุณวุฒิ

การที่โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศมีความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่ง ประกอบกับการที่มีผู้ทรงคุณวุฒิจากศาสตร์หลายแขนงเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาจึง

ทำให้ครูของโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศมีโอกาสได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมโครงการของสถาบันอุดมศึกษาและเรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้ทรงคุณวุฒิของสถานศึกษา

จากที่กล่าวมาข้างต้น เห็นได้ว่าโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศให้โอกาสแก่ครูได้เรียนรู้จากวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งจากแหล่งเรียนรู้ภายในและแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา อีกทั้งยังเป็นการเรียนรู้ในระดับที่ต่างกันไป มีการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับทีม ระดับสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษา รูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ (Action Learning) ที่ครูเกิดการเรียนรู้ในระหว่างการทำงาน เช่น จากการนิเทศ การใช้ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทำให้ครูได้เรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยน (Adaptive Learning) แนวทางการทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา อย่างไรก็ตาม การที่โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศได้จัดสร้างแหล่งเรียนรู้ เช่น ศูนย์การเรียนรู้ต่างๆภายในสถานศึกษาทำให้นักเรียนและครูได้ศึกษาหาวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมหรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Learning how to Learn) โดยใช้แหล่งเรียนรู้ภายในและแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษาเพื่อการแสวงหาวิธีเรียนรู้ให้กับตนเอง

โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศยังใช้เวลาในการเรียนรู้แก่ครูอย่างเพียงพอ กล่าวคือในสัปดาห์หนึ่งมีคาบสอน 35 คาบ ครูแต่ละคนจะเข้าสอนไม่เกินสัปดาห์ละ 18 คาบ ดังนั้นครูสามารถใช้เวลาที่เหลืออีกครั้งหนึ่งสำหรับการตรวจงาน การเตรียมการสอนและการพัฒนาตนเองด้วยการเข้าห้องสมุด โดยมีการกำหนดในตารางสอนให้การเข้าห้องสมุดของครูมีลักษณะเป็นคาบสอนคาบหนึ่ง และครูต้องมีการบันทึกผลการเรียนรู้เป็นลายลักษณ์อักษรด้วย

ด้วยความมุ่งมั่น โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศที่ต้องการพัฒนาครูให้เป็น “ครูดีมีฝีมือ” ทำให้ครูของโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศเป็นผู้มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้มีความสามารถ เห็นความสำคัญของการสร้างความสำเร็จให้สถานศึกษาด้วยการทำงานร่วมกันเป็นทีมและใช้การเรียนรู้ในระดับบุคคลเป็นฐานสู่ความรู้ในระดับสถานศึกษา และเพื่อให้การปฏิบัติงานของทุกฝ่ายมีความสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศได้ใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นตัวกำหนดทิศทางในการดำเนินงานโดยก่อนเริ่มต้นปฏิบัติตามแผน จะมีการประชุมชี้แจงถึงเป้าหมาย และวิธีการดำเนินงานให้ครูทราบอย่างชัดเจน ครูจึงมีการปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน และอีกสิ่งหนึ่งที่โรงเรียนพยายามสร้างเสริมให้เกิดขึ้นกับครูคือการเข้าใจใน

เรื่องของการพัฒนาแบบองค์รวม มีการพิจารณาความเป็นไปของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ มองเห็นจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคจากการทำงาน

4. องค์ประกอบการจัดการความรู้

โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศมีการสร้างโอกาสให้ครูได้แสวงหาความรู้ทั้งจากแหล่งเรียนรู้ภายใน และแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา อีกทั้งยังมีการถ่ายโอนและนำไปสร้างเป็นความรู้ใหม่เพื่อใช้ในการปรับปรุงงาน แต่การจัดเก็บข้อมูลส่วนใหญ่ยังเป็นเอกสาร ยกเว้นข้อมูลสารสนเทศบางรายการที่สถานศึกษามีการจัดเก็บโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

จากการที่ครูของโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศมีโอกาสแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ภายใน และแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษาดังที่กล่าวมาข้างต้น ในเบื้องต้นผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจาก การเรียนรู้ของครูจะถูกนำไปถ่ายทอดให้เพื่อนครูได้รับทราบก่อนที่จะนำไปสร้างเป็นความรู้ใหม่เพื่อใช้ในการปรับปรุงงานต่อไป เช่น เมื่อครูเข้ารับการอบรม สัมมนา ประชุมปฏิบัติการ หรือศึกษา คู่มือ ครูจะต้องนำไปถ่ายทอดให้ครูอื่น ๆ ทราบในที่ประชุมของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในลักษณะของการบอกเล่าถึงความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับ และหากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับครูทุกคนหรือเป็นเรื่องที่สำคัญมากจะมีการกำหนดให้นำเสนอเรื่องดังกล่าวในที่ประชุมรวมซึ่งประกอบด้วยคณะผู้บริหารและครูจาก 5 โรงเรียนเล็ก และในกรณีที่ได้รับเอกสารประกอบการอบรม สัมมนาหรือประชุมปฏิบัติการใด ๆ ครูทุกคนจะถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน ก็จะนำมาไว้ในห้องกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อให้ครูที่ไม่มีโอกาสได้รับประสบการณ์ได้ใช้เอกสารดังกล่าวเพื่อการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม

ความรู้ของครูที่ถูกสร้างจากกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายได้ถูกถ่ายโอนโดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การประชุม การนิเทศ การใช้ระบบพี่เลี้ยง การเผยแพร่ผลงานนวัตกรรมที่สร้างชื่อเสียงและความสำเร็จใน Website ของโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศ ดังเช่นที่ผู้บริหารกล่าวว่า “ครูเองก็ต้องมีการเรียนรู้ที่จะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความรู้ต่าง ๆ ที่จะได้จากประสบการณ์การเรียนรู้จากผู้อื่นที่ดี จากประสบการณ์ของตัวเองที่จะต้องแจกจ่ายให้กับผู้อื่นที่ดี เพราะฉะนั้นครูเองมีส่วนจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้เพราะนั่นมีความจำเป็นอย่างมาก”

ครูยังได้ใช้ความรู้และประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้สร้างเป็นความรู้ใหม่และนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานตลอดจนสร้างสรรค์ผลงาน นวัตกรรมต่าง ๆ อีกมากมาย อย่างไรก็ตามความรู้ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ของครูมีการแบ่งแยกข้อมูลความรู้ออกเป็นชุดๆ เช่น นโยบาย แผนงาน โครงการและมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบเพื่อส่งมอบและหาใช้ได้ง่าย แต่การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ หรือระบบเทคโนโลยีเครือข่ายเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บความรู้ นั้น ผู้บริหารเล่าว่า “บางทีเราก็คงจะแนะนำไปว่าควรจะอ่านเรื่องอะไร เพราะว่าเขาต้องทำบันทึกส่ง แต่ยังไม่ถึงกับจัดเก็บลงในคอมพิวเตอร์ เพราะครูเองไม่ค่อยมีเวลา ต้องคอยดูแลเด็กบ้าง แต่ว่านวัตกรรมต่าง ๆ ที่เราเผยแพร่เข้าสู่ Website ส่วนใหญ่ก็จะเป็นผลงานที่ครูได้รับรางวัล” การจัดเก็บข้อมูลส่วนใหญ่จึงเป็นในรูปแบบของเอกสาร ยกเว้นข้อมูลสารสนเทศบางรายการที่มีการจัดเก็บโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

5. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี

โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศ มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษาและใช้เพื่อการเรียนรู้ มีการจัดสรรงบประมาณในการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์อย่างเพียงพอ เหมาะสมกับการใช้งาน อีกทั้งยังมีการพัฒนาบุคลากรด้าน ICT จัดให้มีเจ้าหน้าที่คอยดูแลช่วยเหลือให้คำปรึกษากับครูในเรื่อง ICT โดยเฉพาะ

เป็นที่ทราบกันดีว่า ทิศทางของโลกในศตวรรษที่ 21 ทำให้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงเครือข่ายทั่วโลก ด้วยเหตุผลดังกล่าว โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศ จึงให้ความสำคัญกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษาและได้รับการคัดเลือกเป็นสถานศึกษาด้าน ICT ของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศนั้น มีการดำเนินการครอบคลุมทั้งด้านการบริหารจัดการ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาองค์ความรู้และการพัฒนานักเรียน มีการพัฒนาระบบเครือข่าย Intranet ภายในสถานศึกษาและมีการเชื่อมเครือข่าย Internet กับภายนอก ตลอดจนมีการจัดทำระบบฐานข้อมูลโรงเรียน (School Data Based) ซึ่งบุคลากรแต่ละหน่วยมีหน้าที่พัฒนาฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตนเองและเก็บเป็นข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา เช่น รายงานทะเบียนนักเรียน ระบบการเงิน ระบบบัญชี ทั้งนี้ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้ใช้ประโยชน์เพื่อการตัดสินใจในการปรับแผนพัฒนาต่อไป อีกทั้งยังมีการเชื่อมโยงกับหน่วยงานราชการและเอกชนเพื่อ

รับทราบข้อมูล ข่าวสารต่างๆ และทำให้ครูได้มีโอกาสจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยสื่อเทคโนโลยีมากขึ้น

ผู้บริหารได้กล่าวถึงการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษาว่า “เทคโนโลยีที่นี้จัดมานานแล้ว มีเครื่องมือหมดทุกอย่าง” และกรณีที่โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศเป็นต้นแบบด้าน ICT ของกระทรวงศึกษาธิการ ทำให้มีการกำหนดให้มีการนำสื่อและเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนสามารถพัฒนาขีดความสามารถเพื่อมีความรู้และทักษะเพียงพอในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการแสวงหาความรู้ และเพื่อเป็นการเตรียมให้นักเรียนเป็นเยาวชนในโลกยุคใหม่ที่ออกสู่สังคมอย่างมีคุณภาพ โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศได้พัฒนาหลักสูตร ICT โดยกำหนดให้กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เป็นวิชาหลัก ได้แก่ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และสังคมศึกษา มีการวิเคราะห์หลักสูตรส่วนที่เป็นสาระหน่วยการเรียนรู้ที่มีความเหมาะสมในการที่จะจัดการเรียนรู้บูรณาการกับเทคโนโลยี ในส่วนของครูได้พัฒนากิจกรรมการเรียนรู้โดยคัดเลือกสื่อCAI ที่เหมาะสมและWebsite ที่สอดคล้องกับเนื้อหาที่จะเรียนรู้และพัฒนาโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ผู้บริหารเห็นว่า เมื่อนักเรียนจบชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นแล้วจะต้องมีทักษะด้านต่าง ๆ คือสามารถปฏิบัติการคอมพิวเตอร์เบื้องต้น พิมพ์เอกสารโดยใช้โปรแกรมประมวลคำ แสดงภาพ ประกอบด้วยโปรแกรมกราฟฟิก คำนวณโดยใช้โปรแกรมตารางทำงาน เขียนโปรแกรมอย่างง่าย ๆ สื่อสารกับครู และนักเรียนอื่นโดยใช้ e-mail ส่งข้อมูลสารสนเทศ สืบค้น และใช้ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ได้ นักเรียนสามารถส่งงานครูได้ทั้งในและนอกโรงเรียน ผลของการนำสื่อและเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้นอกจากเป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริหารแล้ว โดยพื้นฐานนักเรียนของโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศสามารถนำเสนอผลงานด้วยการเขียนเป็นเล่ม VCD CD และ e-Book ได้เป็นอย่างดี

สำหรับการใช้เทคโนโลยีของครูนั้น โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการสอนทุกวิชา โดยจัดสรรงบประมาณให้กับการพัฒนาบุคลากรด้าน ICT ดังเช่นที่ผู้บริหารเล่า ให้ฟังว่า “โรงเรียนมีโครงการมาหลายปีแล้วที่จะให้ครูได้พัฒนาตัวนี้ โรงเรียนจึงเปิดการอบรมอยู่ตลอดเวลา และยังมีนโยบายให้ครูต้องสร้างสื่อในการประกอบการเรียนการสอนในแต่ละเทอม ปัจจุบันน่าจะเกือบหมดทุกคนที่มีความสามารถในการสร้างสื่อและใช้ ICT ค้นหาข้อมูลทาง Internet ได้ เรามีเจ้าหน้าที่คอยดูแลช่วยเหลือสำหรับ

การสร้างสื่อ ICT เพราะว่าเราเน้นให้ครูได้สร้างสื่อเวลาเข้าไปสอนนักเรียนคุณต้องมีสื่อ ICT... โรงเรียนเปิดการอบรมและตรงนี้เรามีเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะให้คอยช่วย ครูมีแผนการสอนว่าอยากจะได้แบบนี้ ครูก็เข้าไปปรึกษาเจ้าหน้าที่แล้วเขาก็จะช่วยกันทำ ครูก็จะมีโอกาสได้เรียนรู้เดี๋ยวนั้นเลยว่าวิธีการทำเป็นอย่างไร ”

ในการการพัฒนาบุคลากรด้าน ICT โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศได้จัดให้มีการจัดการอบรมครูและบุคลากรทุกคนในการใช้คอมพิวเตอร์เบื้องต้น การสืบค้นข้อมูลทาง Internet ขั้นต้นและขั้นสูง การใช้สื่อ CD-ROM, CAI นอกจากนี้โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศยังจัดให้มีการฝึกฝนทางด้านภาษาอังกฤษซึ่งมีความจำเป็นในการสืบค้นทาง Internet โดยฝึกการใช้ภาษากับครูต่างชาติที่สอนภาษาอังกฤษในโรงเรียน การสนับสนุนและส่งเสริมครูเช่นนี้ทำให้ครูคนหนึ่งกล่าวถึงความรู้สึกของตนเองกับผู้วิจัยว่า “ด้าน ICT มีอบรมที่ไหน เสียเงินเท่าไร ที่นี้ส่งทั้งนั้นค่ะ คือที่อยู่ตรงนี้ก็ชอบตรงนี้ด้วย ชอบตรงที่ว่าเขาสนับสนุนเต็มที่ อย่างคอมพิวเตอร์เขาจะมีการอบรมให้ตลอด”

ผลจากการพัฒนาครูให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีทำให้ครูเกือบทั้งโรงเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ได้ในระดับที่น่าพอใจ นอกจากนี้ โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศยังได้จัดสรรให้นักเรียนและครูมีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้อย่างเพียงพอ โดยมีการจัดวางคอมพิวเตอร์ไว้ตามบริเวณต่างๆ เพื่อให้นักเรียนและครูเข้าถึงได้สะดวก ทั้งในห้องคอมพิวเตอร์ ห้องเรียนสีเขียว ศูนย์การเรียนรู้ต่างๆ โดยเฉพาะภายในศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อศึกษานั้น มีสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยสำหรับการจัดการเรียนการสอน เช่น การรับสัญญาณการเรียนการสอนผ่านดาวเทียม การใช้คอมพิวเตอร์ระบบมัลติมีเดีย ระบบ Internet และ CAI ในวิชาต่างๆ นอกจากนี้ยังมีการจัดสรรคอมพิวเตอร์ไว้ใช้สำหรับงานบริหาร/บริการ ตลอดจนงานวัดผลอีกจำนวนหนึ่ง ครูคนหนึ่งได้เล่าถึงการสนับสนุนในส่วนนี้ว่า “ทางโรงเรียนจะสนับสนุน จะมีห้อง ICT for Learning ที่ไม่ใช่ห้องที่เด็กเรียนนะค่ะ เป็นห้องที่เฉพาะครูให้ครูพาเด็กไปศึกษาตรงนั้นได้ จะมีคอมพิวเตอร์บริการให้ที่ห้องสมุด และหมวดวิทยาศาสตร์มีคอมพิวเตอร์ 4 ตัว...ส่วนใหญ่ครูจะมาสืบค้นข้อมูลเพื่อทำใบความรู้”

สรุปได้ว่า โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศมีความพยายามที่จะจัดการศึกษาเพื่อเผชิญหน้ากับสังคมและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปสู่โลกยุคใหม่ที่เต็มไปด้วยการเรียนรู้ จึงได้สร้างบรรยากาศเปิด และจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้แก่ครูและนักเรียนโดยคณะ

ผู้บริหารได้สนับสนุนงบประมาณจำนวนมากเพื่อให้ครูและนักเรียนฝึกฝนการเรียนรู้ด้วยตนเองทั้งจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ มากมายภายในและภายนอกสถานศึกษา ยิ่งไปกว่านั้น คณะผู้บริหารยังเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาครูให้มีความมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตนเองด้วยการเร่งให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในทุกระดับ มีการกระตุ้นให้ครูและนักเรียนได้ค้นคว้าหาความรู้ และค้นหาความสามารถที่มีอยู่ในตัวคน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารยังเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ครูได้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ ภาพความสำเร็จของโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศ จึงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและความพยายามของคณะผู้บริหารและครูที่จะทำให้โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศเป็นองค์กรที่มีความเลิศโดยการใช้ความรู้เป็นฐานในการสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับสถานศึกษาในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 4 ผลการสังเคราะห์สภาพการบริหารตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในตอนนี้ เป็นการนำเสนอผลการสังเคราะห์ข้อค้นพบจากการศึกษาใน 2 ส่วน คือ ข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงปริมาณที่เป็นผลจากการวิเคราะห์สภาพการบริหารตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและเปรียบเทียบตามขนาดสถานศึกษา และข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงคุณภาพที่เป็นผลจากการศึกษาภาคสนาม สภาพการบริหารตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับการบริหารตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในองค์ประกอบด้านองค์การ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการเรียนรู้ ด้านการจัดการเรียนรู้ และด้านเทคโนโลยี

ผู้วิจัยดำเนินการสังเคราะห์ผลการศึกษาโดยนำข้อค้นพบจากทั้ง 2 ส่วนมาสังเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เป็นข้อความรู้ตามวัตถุประสงค์การวิจัย และตอบคำถามการวิจัยได้ โดยผู้วิจัยได้ตั้งเกณฑ์การยอมรับข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงปริมาณ และข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ไว้ดังนี้

1. ข้อค้นพบจากการศึกษาทั้ง 2 ส่วนที่ตรงกันหรือมีความเชื่อมโยงกันและสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้
2. ข้อค้นพบจากการศึกษาเชิงปริมาณในแต่ละองค์ประกอบที่ระบุว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด แม้ข้อค้นพบเชิงคุณภาพไม่ได้ระบุไว้
3. ข้อค้นพบจากการศึกษาเชิงคุณภาพที่มีข้อมูลหลักฐานปรากฏชัดเจน แม้ข้อค้นพบเชิงปริมาณไม่ได้ระบุไว้

มีรายละเอียดดังตารางที่ 100 ถึงตารางที่ 105

1. องค์ประกอบด้านองค์การ

ในส่วนนี้ เป็นการนำเสนอผลการสังเคราะห์ข้อค้นพบจากการศึกษาใน 2 ส่วน คือข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงปริมาณ และข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ครอบคลุมองค์ประกอบด้านองค์การ ในประเด็นเกี่ยวกับ โครงสร้างองค์การ วิสัยทัศน์องค์การ วัฒนธรรมองค์การ และกลยุทธ์องค์การ มีรายละเอียดดังตารางที่ 100

ตารางที่ 100 การเปรียบเทียบข้อค้นพบเกี่ยวกับสภาพการบริหารตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในองค์ประกอบด้านองค์การ

ข้อค้นพบเชิงปริมาณ	ข้อค้นพบเชิงคุณภาพ
โครงสร้างองค์การ ในการปฏิบัติเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ โดยภาพรวมสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และ เมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหาร บุคลากรของสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เมื่อพิจารณาตามขนาดของสถานศึกษาพบว่าสถานศึกษาเอกชนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ รายการที่สถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด	โครงสร้างองค์การ จากกรณีศึกษาพบว่า โครงสร้างองค์การของสถานศึกษาทั้ง 3 แห่งมีลักษณะเป็นไปตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้โดยผู้บริหาร บุคลากรของสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(Stakeholder) ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา นอกจากนี้ยังพบอีกว่ากรณีศึกษาทั้ง 3 แห่งมีโครงสร้างการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจและมีการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยมีการมอบหมายบทบาทหน้าที่ให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน ตลอดจนได้นำหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาซึ่งมีผลทำให้บุคลากรมีโอกาสร่วมคิด ร่วมตัดสินใจและกล้าเสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหาอันเป็นการก่อให้เกิดพฤติกรรมสนับสนุนให้การพัฒนาผู้เรียนและสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 100 (ต่อ)

ข้อค้นพบเชิงปริมาณ	ข้อค้นพบเชิงคุณภาพ
โครงสร้างองค์การ (ต่อ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหาร บุคลากรของสถานศึกษาและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา วิสัยทัศน์องค์การ ในการปฏิบัติเกี่ยวกับวิสัยทัศน์องค์การ โดยภาพรวมสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาคำนึงถึงผู้เรียนเป็นอันดับแรก เมื่อพิจารณาตามขนาดของสถานศึกษาพบว่า สถานศึกษาเอกชนทั้ง 3 ขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ และรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดใหญ่คือ วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาคำนึงถึงผู้เรียนเป็นอันดับแรก ส่วนรายการที่สถานศึกษา	โครงสร้างองค์การ (ต่อ) สำหรับโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศ (สถานศึกษาขนาดใหญ่) มีการส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการตนเองโดยใช้รูปแบบการบริหารงาน “โรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ (School in School)” ที่มีผลทำให้โรงเรียนเล็กแต่ละโรงเรียนสามารถบริหารจัดการตนเองได้อย่างอิสระ อีกทั้งยังทำให้เกิดความสะดวกในการติดต่อสื่อสารและการทำงาน วิสัยทัศน์องค์การ วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่งมีคุณลักษณะเป็นไปตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้กล่าวคือ เมื่อพิจารณาจากข้อความของวิสัยทัศน์พบว่า วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีความรู้ มีความสามารถ เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน อีกทั้งยังมุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นและมีขอบเขตที่ชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ นอกจากนี้ จากกรณีศึกษายังพบว่า โรงเรียนมุ่งมั่นศึกษา (สถานศึกษาขนาดเล็ก) ยังมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน

ตารางที่ 100 (ต่อ)

ข้อค้นพบเชิงปริมาณ	ข้อค้นพบเชิงคุณภาพ
วิสัยทัศน์องค์กร (ต่อ) ขนาดกลางมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 2 รายการ คือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาคำนึงถึงผู้เรียนเป็นอันดับแรก และวิสัยทัศน์ของสถานศึกษามุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กร ในการปฏิบัติเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวมสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และ เมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษาเน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เมื่อพิจารณาตามขนาดของสถานศึกษาพบว่า สถานศึกษาเอกชนทั้ง 3 ขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ และรายการสถานศึกษามีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก คือสถานศึกษามีการสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับ ส่วนรายการที่สถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษาเน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	วัฒนธรรมองค์กร สถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่งมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องและมีการเสริมสร้างค่านิยมการทำงานร่วมกันเป็นทีมมีการระดมพลังสมองและสร้างบรรยากาศเปิดในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เพื่อ ร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ สำหรับการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องนั้นพบว่าโรงเรียนใฝ่ใจเรียนรู้ (สถานศึกษาขนาดกลาง) และ โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศ (สถานศึกษาขนาดใหญ่) มีการนำกระบวนการบริหารPDCA มาใช้ในการปรับปรุงงานอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังพบอีกว่า กรณีศึกษาทั้ง 3 แห่งมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ด้วยการสร้างให้เป็นนิสัยและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของ การปฏิบัติงาน ที่สำคัญคือการที่ผู้บริหารประพุดิตนเป็นแบบอย่างของผู้แสวงหาความรู้ซึ่งมีผลทำให้บุคลากรปฏิบัติงานภายใต้บรรยากาศที่ต้องมีการตื่นตัวเพื่อการเรียนรู้และคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่อยู่เสมอ

ตารางที่ 100 (ต่อ)

ข้อค้นพบเชิงปริมาณ	ข้อค้นพบเชิงคุณภาพ
กลยุทธ์องค์การ ในการปฏิบัติเกี่ยวกับกลยุทธ์องค์การ โดยภาพรวมสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือสถานศึกษามีการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ โดยให้เวลาแก่นักบุคลากรและทีมงานในการเรียนรู้สิ่งใหม่ เมื่อพิจารณาตามขนาดของสถานศึกษาพบว่า สถานศึกษาเอกชนทั้ง 3 ขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการและรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่คือ สถานศึกษาสร้างโอกาสในการเรียนรู้โดยให้เวลานักบุคลากรและทีมงานในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ส่วนรายการที่สถานศึกษาขนาดกลางมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือสถานศึกษามีการสร้างการเรียนรู้ให้ เกิดขึ้นใน ทุกส่วนทุกระบบย่อยของสถานศึกษา	กลยุทธ์องค์การ กรณีศึกษาทั้ง 3 แห่งให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรดังจะเห็นได้จากการกำหนดเป็นนโยบายและพันธกิจในการพัฒนาและเสริมสร้างการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนกลยุทธ์ และแผนอื่นๆ ของสถานศึกษา ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและพันธกิจของสถานศึกษา สถานศึกษาทั้ง 3 แห่งจึงได้สร้างโอกาสและให้เวลาในการเรียนรู้แก่นักบุคลากร สำหรับการสร้างโอกาสในการเรียนรู้แก่นักบุคลากรนั้น กรณีศึกษาทั้ง 3 แห่งได้สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกส่วนทุกระบบย่อยของสถานศึกษาทั้ง 3 แห่งที่พบมากคือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานโดยบุคลากรครูมีโอกาสได้เรียนรู้จากการปฏิบัติซ้ำ ๆ และยังมีโอกาสได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้หรือสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่สถานศึกษาได้จัดสร้างขึ้นเพื่อให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นห้องสมุด ศูนย์การเรียนรู้ หรือป้ายนิเทศที่ติดไว้ตามอาคาร ในประเด็นนี้ พบว่าโรงเรียนใส่ใจเรียนรู้ (สถานศึกษาขนาดกลาง) และโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศ (สถานศึกษาขนาดใหญ่) มีการสร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาที่มีความน่าสนใจและมีความเหมาะสมที่ให้นักบุคลากรทุกฝ่ายได้ค้นหาวิธีการที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง (Learning How to Learn)

ตารางที่ 100 (ต่อ)

ข้อค้นพบเชิงปริมาณ	ข้อค้นพบเชิงคุณภาพ
	กลยุทธ์องค์การ ในระยะเวลาที่จะใช้ในการเรียนรู้นั้นมีอุปสรรคอยู่บ้างสำหรับโรงเรียนมุ่งมั่นศึกษา ซึ่งเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีที่มีบุคลากรจำนวนไม่มาก บุคลากรจึงมีเวลาสำหรับการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา น้อยกว่าสถานศึกษาอีก 2 แห่งแต่ผู้บริหารก็ได้พยายามหาแนวทางแก้ไข ด้วยการสร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้และให้โอกาสแก่บุคลากรได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา

จากตารางที่ 100 ในด้านโครงสร้างองค์การ ข้อค้นพบจากทั้ง 2 ส่วนพบว่ามีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ สถานศึกษามีการส่งเสริมการเข้ามามีส่วนร่วมในการคิด ร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังจะเห็นได้จากการที่ผู้บริหาร บุคลากรของสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงเป็นหลักการบริหารที่สถานศึกษานำมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งข้อค้นพบเชิงคุณภาพยังชี้ให้เห็นเพิ่มเติมอีกว่าการนำหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษานั้น มีผลทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและก่อให้เกิดพฤติกรรมสนับสนุน ตลอดจนให้ความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาและผู้เรียนเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้สถานศึกษายังมีโครงสร้างที่เน้นการกระจายอำนาจ และมีการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) โดยมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและกำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถานศึกษานขนาดใหญ่ที่เป็นกรณีศึกษามีการส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการตนเองโดยใช้รูปแบบการบริหารงาน “โรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ (School in School)” ซึ่งทำให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจและมีความสะดวกในการติดต่อสื่อสารและดำเนินงาน

ด้านวิสัยทัศน์องค์กร จากข้อค้นพบจากทั้ง 2 ส่วน พบว่า มีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเอกชนนั้น นอกจากมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรของสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาแล้ว วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังคำนึงถึงผู้เรียนเป็นอันดับแรก และแม้ว่าข้อค้นพบเชิงคุณภาพพบว่าข้อความที่ถูกกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาไม่ได้กล่าวถึงนักเรียนในลำดับแรกก็ตาม แต่โดยจุดมุ่งหมายแล้ว สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนา นักเรียนให้เป็นผู้มีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และยังพบเพิ่มเติมอีกว่าวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาขนาดเล็กยังมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอีกด้วย

ด้านวัฒนธรรมองค์กร แสดงให้เห็นว่า ข้อค้นพบจากทั้ง 2 ส่วน มีผลไปในแนวทางเดียวกันกล่าวคือ สถานศึกษานำเน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องและมีการส่งเสริมทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งในประเด็นนี้ ผู้วิจัยพบรายละเอียดเพิ่มเติมจากข้อค้นพบเชิงคุณภาพว่า ในการปรับปรุงการทำงานนั้น สถานศึกษาได้นำกระบวนการบริหาร PDCA มาใช้ในการดำเนินงานตั้งแต่ขั้นตอนเริ่มต้นคือ การวางแผนจนกระทั่งถึงการนำไปปรับปรุงงาน และยังพบอีกว่า สถานศึกษาส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยมีการการระดมพลังสมองและสร้างบรรยากาศเปิดในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่สิ่งสำคัญที่ทำให้สถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ นั้นเกิดขึ้นจากการผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ ด้วยการสร้างให้เป็นนิสัยและรู้สึว่าการเรียนรู้นั้นเป็นส่วนหนึ่งของงาน อีกทั้งผู้บริหารยังสร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษาที่ทำให้บุคลากรต้องมีการตื่นตัวเพื่อการเรียนรู้และคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่อยู่เสมอด้วยการประพุดคิดเป็นแบบอย่างของการเป็น “บุคคลเรียนรู้”

ด้านกลยุทธ์องค์กร ผู้วิจัยพบว่า ข้อค้นพบจากการวิจัยของทั้ง 2 ส่วนมีความสอดคล้องกัน กล่าวคือสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่มีการปฏิบัติในการสร้างโอกาสในการเรียนรู้โดยใช้เวลาแก่บุคลากรและทีมงานในการเรียนรู้สิ่งใหม่ควบคู่ไปกับการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกส่วนทุกระบบย่อยของสถานศึกษา นอกจากนี้ ข้อค้นพบเชิงคุณภาพยังชี้ให้เห็นอีกว่า สถานศึกษาทั้ง 3 แห่งให้ความสำคัญกับการเรียนรู้โดยกำหนดเป็นภารกิจหลักในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน และยังกำหนดแนวทางการปฏิบัติไว้ในแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา อีกทั้งยังมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้

เรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงาน ซึ่งในบางครั้งเป็นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติซ้ำ ๆ นอกจากนี้ สถานศึกษา ยังมีการสร้างแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาเพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายได้ค้นหาวิธีการที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง (Learning How to Learn) อย่างไรก็ตาม จากข้อค้นพบเชิงคุณภาพยังพบรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับอุปสรรคของการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษานขนาดเล็กที่การใช้เวลาในการเรียนรู้ของบุคลากรโดยเฉพาะจากแหล่งเรียนรู้ภายนอกนั้นอาจมีข้อจำกัดอยู่บ้าง แต่สถานศึกษาก็ได้หาทางแก้ไขโดยพยายามสร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้และให้โอกาส ตลอดจนอำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา

โดยสรุปในองค์ประกอบด้านองค์การพบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีโครงสร้างการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และข้อค้นพบเชิงคุณภาพ ยังชี้ให้เห็นเพิ่มเติมอีกว่า สถานศึกษามีโครงสร้างที่เน้นการกระจายอำนาจและมีการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) โดยมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและกำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน อีกทั้งยังส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการตนเองซึ่งทำให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจและมีความสะดวกในการติดต่อสื่อสารและดำเนินงาน สำหรับวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษานั้นพบว่าให้ความสำคัญกับผู้เรียนและการเรียนรู้ ตลอดจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง นอกจากนี้ สถานศึกษายังมีวัฒนธรรมในการทำงานที่เน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องโดยสถานศึกษาได้นำหลักการบริหาร PDCA มาใช้ในการบริหารจัดการ อีกทั้งมีการสร้างค่านิยมการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการระดมพลังสมองและสร้างบรรยากาศเปิดในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหารสถานศึกษายังมีส่วนสำคัญในการสร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษาที่ทำให้บุคลากรต้องมีการตื่นตัวเพื่อการเรียนรู้และคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่อยู่เสมอ โดยผู้บริหารสร้างโอกาสในการเรียนรู้ด้วยการให้เวลาแก่บุคลากรและทีมงานในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ควบคู่ไปกับสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกส่วนทุกระบบย่อยของสถานศึกษา รวมทั้งสร้างให้เป็นนิสัยและทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการเรียนรู้นั้นเป็นส่วนหนึ่งของงาน สถานศึกษายังได้กำหนดให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนเป็นภารกิจหลัก ภารกิจหนึ่งของสถานศึกษา อีกทั้งยังมีการส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงาน มีการสร้างแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาเพื่อให้ครูและนักเรียนได้ค้นหาวิธีการที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง (Learning how to Learn) อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบเชิงคุณภาพยังพบรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับอุปสรรคในการใช้เวลาในการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ภายนอกสำหรับบุคลากรของสถานศึกษานขนาดเล็ก

2. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ

ในส่วนนี้ เป็นการนำเสนอผลการสังเคราะห์ข้อค้นพบจากการศึกษาใน 2 ส่วน คือ ข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงปริมาณ และข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ครอบคลุมองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ ในประเด็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีรายละเอียดดังตารางที่ 101

ตารางที่ 101 การเปรียบเทียบข้อค้นพบเกี่ยวกับสภาพการบริหารตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ

ข้อค้นพบเชิงปริมาณ	ข้อค้นพบเชิงคุณภาพ
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ในการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยภาพรวมสถานศึกษาเอกชน มีระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารประพฤตินเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์และความยุติธรรม เมื่อพิจารณาตามขนาดของสถานศึกษาพบว่า สถานศึกษาเอกชนทั้ง 3 ขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ และรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดใหญ่คือ ผู้บริหารประพฤตินเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์และความยุติธรรม ส่วนรายการที่สถานศึกษาขนาดกลางมี	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ พฤติกรรมการบริหารที่เป็นพฤติกรรมเด่นที่พบได้ชัดเจนจากผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่งซึ่งมีผลต่อการเรียนรู้ของบุคลากรคือ การที่ผู้บริหารประพฤตินเป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเป็นไปตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารยังกระตุ้น ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดริเริ่มและพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารยังพัฒนาทั้งในส่วนขององค์กรและบุคคลไปพร้อมๆกันโดยมีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาองค์กร บุคลากร และสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังพบข้อมูลเพิ่มอีกว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 แห่งมีความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้นำทางวิชาการซึ่งมีผลทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นและศรัทธา มีการยอมรับในความสามารถของผู้บริหาร

ตารางที่ 101 (ต่อ)

ข้อค้นพบเชิงปริมาณ	ข้อค้นพบเชิงคุณภาพ
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (ต่อ) การปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (ต่อ) อย่างไรก็ตาม จากกรณีศึกษายังพบเพิ่มเติมอีกว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมเด่นที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรแตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารโรงเรียนใส่ใจเรียนรู้ (สถานศึกษาขนาดกลาง) และผู้บริหาร โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศ (สถานศึกษาขนาดใหญ่) ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และแสดงออกถึงการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับบุคลากรอยู่เสมอ ส่วนผู้บริหารของโรงเรียนมุ่งมั่นศึกษา (สถานศึกษาขนาดเล็ก) แสดงให้เห็นถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานและมีความสามารถในการแก้ปัญหา

จากตารางที่ 101 ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะเห็นได้ว่า โดยส่วนใหญ่แล้วข้อค้นพบจากทั้ง 2 ส่วนเป็นไปในแนวทางเดียวกันกล่าวคือ โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีพฤติกรรมการบริหารเป็นไปตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้โดยผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ประพฤติดนเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์และความยุติธรรม อีกทั้งยังส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง และข้อค้นพบเชิงคุณภาพยังพบเพิ่มเติมอีกว่า การประพฤติดนเป็นแบบอย่างของผู้บริหารนั้นมีเฉพาะแต่ในด้านความซื่อสัตย์และยุติธรรมเท่านั้น ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 แห่งยังประพฤติดนเป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ คือ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ มีจิตสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป นอกจากนี้ ผู้บริหารยังแสดงให้เห็นความเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีความรู้ ความเข้าใจในจุดมุ่งหมายทางการศึกษา และสามารถให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษาให้กับบุคลากรได้เป็นอย่างดี

ข้อค้นพบที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่งเกี่ยวกับผู้บริหารและมีส่วนทำให้สถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษามีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การที่ผู้บริหารมีการกระตุ้นการใช้ปัญญาและมีอิทธิพลต่อบุคลากรโดยได้ปลุกเร้าให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ แสดงความคิดริเริ่มและพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งได้จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาทั้งในส่วนขององค์กรและบุคคลไปพร้อมๆกับการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาอีกด้วย

โดยสรุปในองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีพฤติกรรมการบริหารเป็นไปตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และที่เห็นอย่างชัดเจนจากกรณีศึกษาคือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีจิตสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป มีความรู้ มีความสามารถให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษาให้กับบุคลากรได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ พฤติกรรมที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหารคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปลุกเร้าให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ แสดงความคิดริเริ่มและพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งได้จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ภายในสถานศึกษา

3. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้

ในส่วนนี้ เป็นการนำเสนอผลการสังเคราะห์ข้อค้นพบจากการศึกษาใน 2 ส่วน คือข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงปริมาณ และข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ครอบคลุมองค์ประกอบด้านการเรียนรู้ในประเด็นเกี่ยวกับระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และวินัย 5 ประการ มีรายละเอียดดังตารางที่ 102

ตารางที่ 102 การเปรียบเทียบข้อค้นพบเกี่ยวกับสภาพการบริหารตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในองค์ประกอบด้าน การเรียนรู้

ข้อค้นพบเชิงปริมาณ	ข้อค้นพบเชิงคุณภาพ
ระดับการเรียนรู้ ในการปฏิบัติเกี่ยวกับระดับการเรียนรู้ โดยภาพรวม สถานศึกษาเอกชน ระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดย รายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ใน ระดับบุคคล เมื่อพิจารณาตามขนาดของ สถานศึกษาพบว่า สถานศึกษาเอกชนทั้ง 3 ขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ และรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ใน ระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กคือ สถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระดับกลุ่ม งาน ส่วนรายการที่สถานศึกษาขนาดกลางและ ขนาดใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็น อันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระดับบุคคล	ระดับการเรียนรู้ สถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่งมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ใน ทุกระดับ แต่ที่พบมากที่สุดคือ การเรียนรู้ใน ระดับบุคคล รองลงมาคือ การเรียนรู้ระดับที่มี ส่วนการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษานั้นพบว่า สถานศึกษามีการส่งเสริมน้อยกว่าการเรียนรู้ ในระดับอื่น ๆ นอกจากนั้น กรณีศึกษาทั้ง 3 แห่งยัง จัดให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่าง สม่าเสมอ โดยเฉพาะการเรียนรู้ในการ ปฏิบัติงาน ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วสถานศึกษา จะอาศัยการเรียนรู้ในระดับบุคคลเพื่อแบ่งปัน ความรู้ให้เกิดขึ้นในระดับอื่นที่สูงขึ้นไป การส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับต่าง ๆ ของ สถานศึกษามีผลต่อความสำเร็จของ สถานศึกษาเป็นอย่างมาก ข้อค้นพบที่สำคัญข้อหนึ่งก็คือ การสร้างค่านิยมการทำงานเป็นทีมและ การสร้างบรรยากาศเปิดให้บุคลากรมีโอกาส แลกเปลี่ยนเรียนรู้มีผลก่อให้เกิดความร่วมมือ และมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมโอกาสในการ เรียนรู้ในแต่ละระดับให้เป็นไปอย่างสะดวก

ตารางที่ 102 (ต่อ)

ข้อค้นพบเชิงปริมาณ	ข้อค้นพบเชิงคุณภาพ
รูปแบบการเรียนรู้ ในการปฏิบัติเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้โดยภาพรวม สถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่า สถานศึกษาเอกชนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุดมีจำนวน 2 รายการ คือ สถานศึกษาแสวงหาวิธีที่จะเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาและสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรใช้การปฏิบัติงานเป็นวิธีการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาตามขนาดของสถานศึกษาพบว่า สถานศึกษาเอกชนทั้ง 3 ขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ และรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก คือ สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรใช้การปฏิบัติงานเป็นวิธีการเรียนรู้ ส่วนรายการที่สถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษาแสวงหาวิธีที่จะเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	รูปแบบการเรียนรู้ กรณีศึกษาทั้ง 3 แห่งมีการแสวงหาวิธีที่จะเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งจากแหล่งเรียนรู้ภายในและแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษาโดยสถานศึกษาได้พยายามจัดกลไกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ภายในสถานศึกษา แต่โดยส่วนใหญ่แล้วพบว่า บุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ซึ่งเกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหาซึ่งมีผลดีต่อการพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคีร่วมกันภายในสถานศึกษา นอกจากนี้ กรณีศึกษายังใช้วิธีการเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน (Adaptive Learning) โดยส่งเสริมให้บุคลากรนำประสบการณ์มาทบทวนเพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ดังจะเห็นได้จากสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีการปรึกษาหารือและระดมพลังสมองเพื่อปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานกันอยู่เสมอ สำหรับโรงเรียนใส่ใจเรียนรู้ (สถานศึกษาขนาดกลาง) และโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศ (สถานศึกษาขนาดใหญ่) มีการจัดสร้างแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาที่มีความหลากหลาย ด้วยเหตุนี้จึงทำให้บุคลากรมีโอกาสศึกษาวิธีการเรียนรู้การเรียนรู้วิธีการ

ตารางที่ 102 (ต่อ)

ข้อค้นพบเชิงปริมาณ	ข้อค้นพบเชิงคุณภาพ
วินัยในการเรียนรู้ ในการปฏิบัติเกี่ยวกับวินัยในการเรียนรู้ โดยภาพรวมสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	รูปแบบการเรียนรู้ เรียนรู้ (Learning How to Learn) ซึ่งเป็นไปตามหลักการจัดการศึกษาที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ (Child Centered) สำหรับวิธีการเรียนรู้โดยใช้วิธีการทบทวนวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นการคาดการณ์เพื่อวางแผนอนาคตของสถานศึกษานั้นพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ดังจะเห็นได้จากการนำวิสัยทัศน์หรือแผนมาวิเคราะห์มักจะกระทำในช่วงต้นปีการศึกษาเป็นส่วนใหญ่ อนึ่งไม่ว่าการเรียนรู้จะเกิดขึ้นด้วยวิธีใดก็ตาม แต่ผลลัพธ์สำคัญที่เกิดขึ้นคือการเรียนรู้มีส่วนต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรที่นำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงาน วินัยในการเรียนรู้ สถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่งมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมโดยกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความรู้ ความคิดของตนเองมาแลกเปลี่ยนกับสมาชิกในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้นภายใต้การติดต่อสื่อสารที่เป็นระบบเปิด เช่น ด้วยการสนทนา การอภิปราย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ตารางที่ 102 (ต่อ)

ข้อค้นพบเชิงปริมาณ	ข้อค้นพบเชิงคุณภาพ
วินัยในการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาตามขนาดของสถานศึกษาพบว่า สถานศึกษาเอกชนทั้ง 3 ขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ และรายการที่สถานศึกษาทั้ง 3 ขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	วินัยในการเรียนรู้ จากกรณีศึกษาพบว่า สถานศึกษาได้ใช้วิธีปรับแบบแผนความคิดของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ด้วยการสร้างบรรยากาศเปิด และสร้างความเข้าใจให้บุคลากรรู้สึกว่ามีส่วนร่วม รวมทั้งมีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนในแผนของสถานศึกษาและใช้การประชุมชี้แจงแนวทาง การดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง สำหรับวินัยข้ออื่น ๆ นั้น กรณีศึกษาทั้ง 3 แห่งให้ความสำคัญและมีการส่งเสริมให้เกิดขึ้นกับบุคลากรอย่างจริงจัง ทั้งในส่วนของ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมและนำเป็นระยะ ๆ วิสัยทัศน์ของตนเองมาบูรณาการ กับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้เกิดขึ้นกับบุคลากรอย่างจริงจัง สถานศึกษาทั้ง 3 แห่งยังส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองในทิศทางที่ถูกต้อง และการพยายามสร้างความ เข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการคิดเชิงระบบ ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของสถานศึกษา

จากตารางที่ 102 ในด้านระดับการเรียนรู้พบว่า ข้อค้นพบเชิงปริมาณและข้อค้นพบเชิงคุณภาพมีข้อค้นพบที่สอดคล้องกัน โดยข้อค้นพบเชิงคุณภาพแสดงให้เห็นว่า การที่ผู้บริหารตระหนักเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกปัจจุบัน จึงมีจุดมุ่งหมายที่จะขยาย

ขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยการเรียนรู้ ดังนั้น สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับและอย่างสม่ำเสมอ โดยสถานศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระดับบุคคลซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการเรียนรู้ในระดับอื่น ๆ และยังส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา นอกจากนี้ข้อค้นพบเชิงคุณภาพยังชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่งนั้น ล้วนเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ของบุคลากรในระดับบุคคลเป็นเบื้องต้นก่อนที่จะมีการบูรณาการการเรียนรู้ไปสู่การเรียนรู้ในระดับอื่น ๆ จนกระทั่งกลายเป็นความสำเร็จของสถานศึกษา นอกจากนี้ วัฒนธรรมสถานศึกษาที่มีการส่งเสริมค่านิยมการทำงานเป็นทีมและการสร้างบรรยากาศให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้โอกาสในการเรียนรู้เป็นไปอย่างสะดวก

ด้านรูปแบบการเรียนรู้ จากข้อค้นพบเชิงปริมาณพบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่มีการใช้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย อีกทั้งยังส่งเสริมให้บุคลากรใช้การปฏิบัติงานเป็นวิธีการเรียนรู้ ซึ่งเป็นไปในทำนองเดียวกับข้อค้นพบเชิงคุณภาพที่พบว่านอกจากมีการส่งเสริมให้แสวงหาวิธีที่จะเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาแล้วยังส่งเสริมบุคลากรให้ใช้รูปแบบการเรียนรู้หลาย ๆ วิธี กล่าวคือโดยส่วนใหญ่แล้วพบว่าบุคลากรได้ใช้การปฏิบัติงานเป็นวิธีการเรียนรู้หรือที่เรียกว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) โดยเป็นการเรียนรู้ผ่านการแก้ปัญหาและเน้นไปที่การหาแนวทางเพื่อไปสู่ความสำเร็จ รองลงมาคือการเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน (Adaptive Learning) ที่ใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์และการทบทวนเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา นอกจากนี้ การที่สถานศึกษา มีการสร้างแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา เช่น ศูนย์การเรียนรู้ ป้ายนิเทศ ป้ายประชาสัมพันธ์ ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้ที่จะหาวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองซึ่งถือว่าเป็นการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Learning how to Learn) โดยบุคลากรได้ศึกษาด้วยตนเอง หาวิธีคิดและใช้เหตุผลแล้วกำหนดแนวทางและวิธีการที่จะเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะเป็นไปตามหลักการจัดการศึกษาที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ (Child Centered) ส่วนการเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคตหรือการใช้การวางแผนเป็นการเรียนรู้นั้น พบว่าสถานศึกษามีการนำวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้แล้วมาทบทวนพิจารณาหาแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคตก่อนเริ่มต้นปีการศึกษาโดยมีการนำวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้แล้วมาทบทวนพิจารณาหาแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้จะเกิดขึ้นจากวิธีการใด แต่ผลลัพธ์สำคัญที่เกิดขึ้นคือการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่นำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงาน

ด้านวินัยในการเรียนรู้ ข้อค้นพบเชิงปริมาณและข้อค้นพบเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ สถานศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มีการเสริมสร้างวินัยในการเรียนรู้ให้กับบุคลากร และ ข้อค้นพบจากการศึกษาของทั้ง 2 ส่วนยังชี้ชัดว่า สถานศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม รวมทั้งมีการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ของสมาชิกในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาทีมงาน นอกจากนี้ จากข้อค้นพบเชิงคุณภาพยังพบเพิ่มเติมอีกว่า บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยใช้การติดต่อสื่อสารที่เป็นระบบเปิด เช่น การใช้เทคนิคการสนทนา การอภิปราย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ วินัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่สถานศึกษาให้ความสำคัญ คือการปรับความคิด ความเชื่อของบุคลากรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยสถานศึกษาได้สร้างบรรยากาศเปิด สร้างความเข้าใจให้บุคลากรรู้สึกว่ามีส่วนร่วมโดยมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ในแผนงานของสถานศึกษา รวมทั้งจัดให้มีการประชุมชี้แจงแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อเป็นสร้างความเข้าใจและก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจของบุคลากรในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน นอกจากนี้ที่กล่าวมาข้างต้น สถานศึกษายังส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง มีการสนับสนุนให้บุคลากรนำ วิทยุทัศน์ของตนเองมาบูรณาการกับวิทยุทัศน์ของสถานศึกษา และสร้างความเข้าใจกับบุคลากร เกี่ยวกับเรื่องการคิดเชิงระบบ

โดยสรุปในองค์ประกอบด้านการเรียนรู้พบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐานมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับและอย่างสม่ำเสมอ โดยบุคลากรส่วนใหญ่มีโอกาสเรียนรู้ในระดับบุคคล ข้อค้นพบที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ค่านิยมการทำงานเป็นทีมและบรรยากาศที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรมีผลทำให้การเรียนรู้ในระดับอื่น ๆ เป็นไปอย่างสะดวก นอกจากนี้ สถานศึกษาส่วนใหญ่ยังส่งเสริมให้บุคลากรใช้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น ใช้การปฏิบัติงานเป็นวิธีการเรียนรู้หรือที่เรียกว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) การเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน (Adaptive Learning) การเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Learning How to Learn) และการเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคตหรือการใช้การวางแผน เป็นการเรียนรู้ อีกทั้งยังส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและมีวินัยในการเรียนรู้

4. องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้

ในส่วนนี้ เป็นการนำเสนอผลการสังเคราะห์ข้อค้นพบจากการศึกษาใน 2 ส่วน คือ ข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงปริมาณ และข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงคุณภาพ คลอบคลุมองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ในประเด็นเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การถ่ายโอนและใช้ความรู้ และการจัดเก็บความรู้ มีรายละเอียดดังตารางที่ 103

ตารางที่ 103 การเปรียบเทียบข้อค้นพบเกี่ยวกับสภาพการบริหารตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้

ข้อค้นพบเชิงปริมาณ	ข้อค้นพบเชิงคุณภาพ
การแสวงหาความรู้ ในการปฏิบัติเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ โดยภาพรวมสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษาส่งเสริมบุคลากรให้ใช้วิธีการแสวงหาความรู้อย่างหลากหลาย เมื่อพิจารณาตามขนาดของสถานศึกษาพบว่า สถานศึกษาเอกชนทั้ง 3 ขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ และรายการที่สถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษาส่งเสริมบุคลากรให้ใช้วิธีการแสวงหาความรู้อย่างหลากหลาย	การแสวงหาความรู้ ผลการศึกษาจากกรณีศึกษาพบว่า สถานศึกษาทั้ง 3 แห่งมีการส่งเสริมบุคลากรให้ใช้วิธีการแสวงหาความรู้อย่างหลากหลาย ทั้งจากแหล่งเรียนรู้ภายในและแหล่งเรียนรู้ภายนอก สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรใช้วิธีการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา เช่น การนิเทศ การใช้ระบบพี่เลี้ยง การสอนงาน การประชุม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การค้นคว้าและศึกษาด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาโดยสถานศึกษาได้สร้างโอกาสและให้เวลาแก่บุคลากรในการถ่ายโอนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ส่วนวิธีการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษาที่ได้รับการส่งเสริมจากสถานศึกษา เช่น การอบรม สัมมนา ประชุมปฏิบัติการ ศึกษาดูงาน ศึกษาต่อ เป็นต้น

ตารางที่ 103 (ต่อ)

ข้อค้นพบเชิงปริมาณ	ข้อค้นพบเชิงคุณภาพ
การสร้างความรู้ ในการปฏิบัติเกี่ยวกับการสร้างความรู้ โดยภาพรวมสถานศึกษาเอกชน ระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ใน ระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรสร้างความรู้ ใหม่โดยวิธีการที่หลากหลาย เมื่อพิจารณาตามขนาดของ สถานศึกษาพบว่า สถานศึกษาเอกชนทั้ง 3 ขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ และรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ใน ระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลาง คือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรสร้าง ความรู้ใหม่โดยวิธีการที่หลากหลาย ส่วน	การแสวงหาความรู้ นอกจากนี้ สถานศึกษายังส่งเสริมให้ บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้ อีกทั้งยังสร้างโอกาสให้บุคลากรได้แสวงหา ความรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิและที่ปรึกษาของ สถานศึกษาซึ่งในประเด็นนี้พบว่าบุคลากรของ โรงเรียนไผ่ใจเรียนรู้ (สถานศึกษาขนาดกลาง) และโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศ (สถานศึกษาขนาด ใหญ่) มีโอกาสได้แสวงหาความรู้จาก ผู้ทรงคุณวุฒิและที่ปรึกษาของสถานศึกษา อยู่เสมอ การสร้างความรู้ สถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่ง มีการส่งเสริมให้บุคลากรสร้างความรู้ใหม่โดย ใช้กิจกรรมการสร้างความรู้ที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต การ นำมาใช้และบูรณาการ การทดลองและพัฒนา การนำความรู้จากภายนอกสถานศึกษามาใช้ ส่วนใหญ่พบว่า บุคลากรของ สถานศึกษาได้ใช้การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ ระหว่างกัน เช่น จากการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ตรง การพูดคุยเพื่อแบ่งปันและ สร้างเป็นความรู้ใหม่ ส่วนการรวมและ การสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่แล้วเพื่อการ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือการเผยแพร่เป็นลายลักษณ์อักษรและแบ่งปันไปทั่วสถานศึกษา นั้นพบว่าสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระยะ เริ่มต้น เช่น โรงเรียนไผ่ใจเรียนรู้ (สถานศึกษา ขนาดกลาง) ได้สร้างและพัฒนาความรู้ใหม่

ตารางที่ 103 (ต่อ)

ข้อค้นพบเชิงปริมาณ	ข้อค้นพบเชิงคุณภาพ
การสร้างความรู้ (ต่อ) รายการที่สถานศึกษาขนาดใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษามีการพัฒนาความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องมีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุด การถ่ายโอนและใช้ความรู้ ในการปฏิบัติเกี่ยวกับการถ่ายโอนและใช้ความรู้โดยภาพรวมสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรและทีมงานในสถานศึกษานำความรู้ที่ได้มาใช้อย่างประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาเอกชนทั้ง 3 ขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ และรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรและทีมงานในสถานศึกษานำความรู้ที่ได้มาใช้อย่างประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	การสร้างความรู้ (ต่อ) ในลักษณะของบทเรียนสำเร็จรูป เช่นเดียวกับโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศ สถานศึกษาขนาดใหญ่ ที่พัฒนาความรู้ใหม่เป็นผลงานและนวัตกรรมเพื่อแบ่งปันกันใช้ภายในและภายนอกสถานศึกษา การถ่ายโอนและใช้ความรู้ สถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่งมีการส่งเสริมให้บุคลากรและทีมงานมีการถ่ายโอนและนำความรู้ที่ได้มาใช้อย่างประโยชน์ในการปฏิบัติงาน โดยกิจกรรมที่ใช้สำหรับการถ่ายโอนความรู้ เช่น การนิเทศ การใช้ระบบพี่เลี้ยง การสอนงาน การประชุม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การบันทึกรายงาน การติดยุทธศาสตร์สัมพันธ์ การให้การศึกษา การให้การอบรม เป็นต้น การถ่ายโอนความรู้ดังกล่าวมีทั้งแบบตั้งใจและไม่ตั้งใจภายใต้การสร้างบรรยากาศเปิดโดยบุคลากรได้รับการกระตุ้นให้มีการถ่ายโอนความรู้อยู่เสมอ สำหรับช่องทางการสื่อสารหรือเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายโอนความรู้ นั้น ส่วนใหญ่ยังเป็นการใช้ออกสารมากกว่าการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ บุคลากรของสถานศึกษาทั้ง 3 แห่งยังเห็นความสำคัญของความรู้ที่ได้รับ และมีการนำความรู้ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ ในการทำงานอยู่เสมอซึ่งส่วนใหญ่พบว่า บุคลากรมีการนำความรู้ มาปรับและพัฒนาให้เหมาะกับบริบทของสถานศึกษา รวมทั้งมีการนำมาทดลองใช้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานอื่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 103 (ต่อ)

ข้อค้นพบเชิงปริมาณ	ข้อค้นพบเชิงคุณภาพ
การจัดเก็บความรู้ ในการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดเก็บความรู้ โดยภาพรวมสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดเก็บความรู้ เมื่อพิจารณาตามขนาดของสถานศึกษาพบว่า สถานศึกษาเอกชนขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่สถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดเก็บความรู้	การจัดเก็บความรู้ จากกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่ง พบว่าความรู้ส่วนใหญ่ได้ถูกจัดเก็บในรูปของเอกสารโดยมีการแบ่งประเภทหมวดหมู่ไว้อย่างชัดเจนและค่อนข้างเป็นระบบมากกว่าการจัดเก็บโดยใช้เทคโนโลยี

จากตารางที่ 103 ด้านการแสวงหาความรู้ แสดงให้เห็นว่า ข้อค้นพบจากทั้ง 2 ส่วนมีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ สถานศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มีการส่งเสริมบุคลากรให้ใช้วิธีการแสวงหาความรู้อย่างหลากหลายทั้งจากแหล่งเรียนรู้ภายในและแหล่งเรียนรู้ภายนอก เช่น การนิเทศการใช้ระบบพี่เลี้ยง การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง อีกทั้งยังส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกโดยใช้เทคโนโลยี ข้อมูลเชิงคุณภาพยังชี้ให้เห็นอีกว่า สถานศึกษาได้ให้โอกาสและเวลากับบุคลากรในการแสวงหาความรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิและที่ปรึกษาของสถานศึกษาด้วย

ด้านการสร้างความรู้ พบว่าข้อค้นพบเชิงปริมาณและข้อค้นพบเชิงคุณภาพมีลักษณะเป็นไปในทำนองเดียวกัน ดังจะเห็นได้จากสถานศึกษาเอกชนส่วนใหญ่และสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่งมีการส่งเสริมให้บุคลากรสร้างความรู้ใหม่โดยใช้วิธีการสร้างความรู้ที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การแก้ปัญหาาร่วมกัน การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต การทดลองนำมาใช้ในการทำงาน การทดลองและพัฒนา การนำความรู้จากภายนอกสถานศึกษามาใช้ อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบเชิงคุณภาพได้ชี้ให้เห็นว่า กิจกรรมการสร้างความรู้เหล่านี้ บุคลากรของสถานศึกษาได้ใช้การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง การพูดคุยเพื่อแบ่งปันและสร้างเป็นความรู้ใหม่ ส่วนการรวบรวมและการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่แล้วเพื่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือเพื่อการเผยแพร่พบว่าสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระยะเริ่มต้นของความพยายามที่จะสร้างและแบ่งปันความรู้ใหม่ๆ ไปทั่วสถานศึกษาเท่านั้น เช่น โรงเรียนใส่ใจเรียนรู้มีการรวบรวมความรู้และพัฒนาเป็นความรู้ใหม่โดยจัดทำเป็นบทเรียนสำเร็จรูป

ด้านการถ่ายโอนและใช้ความรู้ จากข้อค้นพบเชิงปริมาณและข้อค้นพบเชิงคุณภาพ พบว่ามีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ สถานศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มีการส่งเสริมให้บุคลากรและทีมงานในสถานศึกษานำความรู้ที่ได้มาใช้อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบเชิงคุณภาพได้ชี้ให้เห็นว่า กิจกรรมการสร้างความรู้ผ่านช่องทางการสื่อสารภายใต้การสร้างบรรยากาศเปิด และได้รับการกระตุ้นให้มีการแบ่งปันความรู้ภายในสถานศึกษา โดยเป็นการถ่ายโอนความรู้แบบตั้งใจ เช่น การบันทึกข้อความ การให้การศึกษา การฝึกอบรม และการถ่ายโอนความรู้แบบไม่ตั้งใจ เช่น การปรึกษาหารือ พบปะพูดคุยกันในแต่ละวัน จากกรณีศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่การถ่ายโอนความรู้ยังเป็นการใช้เอกสารมากกว่าการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และสถานศึกษายังส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ด้วยวิธีต่างๆ มาทดลองใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนและการทำงาน

ด้านการจัดเก็บความรู้ พบว่า ข้อค้นพบเชิงปริมาณและข้อค้นพบเชิงคุณภาพมีความแตกต่างกันบางประการ โดยที่ข้อค้นพบเชิงปริมาณพบว่า สถานศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดเก็บความรู้ในระดับมาก ซึ่งแตกต่างจากกรณีศึกษาที่พบว่า ความรู้ส่วนใหญ่จะถูกจัดเก็บในรูปของเอกสารมากกว่าการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาก็ได้มีการจัดเก็บความรู้ในรูปของเอกสารที่มีการดำเนินการแบ่งประเภท หมวดหมู่ของเอกสารไว้อย่างชัดเจนและค่อนข้างเป็นระบบ สามารถค้นหาได้ง่าย

โดยสรุปในองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้พบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ให้โอกาสและเวลากับบุคลากรในการแสวงหาความรู้ ตลอดจนส่งเสริมบุคลากรให้ใช้วิธีการแสวงหาความรู้อย่างหลากหลายทั้งจากแหล่งเรียนรู้ภายในและแหล่งเรียนรู้ภายนอก รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ โดยใช้เทคโนโลยี ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ได้ถูกรวบรวมและนำไปสร้างเป็นความรู้ใหม่โดยใช้วิธีการสร้างความรู้ที่หลากหลาย ซึ่งข้อค้นพบเชิงคุณภาพยังแสดงให้เห็นว่า ภูมิศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระยะเริ่มต้นเท่านั้น อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาส่วนใหญ่ได้ส่งเสริมให้บุคลากรและทีมงานในสถานศึกษานำความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และความรู้เหล่านั้นได้มีการถ่ายทอดผ่านช่องทางการสื่อสาร ภายใต้การสร้างบรรยากาศเปิด นอกจากนี้ บุคลากรเองยังได้รับการกระตุ้นให้มีการแบ่งปันความรู้ภายในสถานศึกษาโดยเป็นการถ่ายทอดความรู้แบบตั้งใจและการถ่ายทอดความรู้แบบไม่ตั้งใจ สำหรับการจัดเก็บความรู้พบว่า ความรู้ส่วนใหญ่จะถูกจัดเก็บในรูปแบบของเอกสารมากกว่าการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์

5. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี

ในส่วนนี้ เป็นการนำเสนอผลการสังเคราะห์ข้อค้นพบจากการศึกษาใน 2 ส่วน คือ ข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงปริมาณ และข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ครอบคลุมองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีในประเด็นเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ มีรายละเอียดดังตารางที่ 104

ตารางที่ 104 การเปรียบเทียบข้อค้นพบเกี่ยวกับสภาพการบริหารตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี

ข้อค้นพบเชิงปริมาณ	ข้อค้นพบเชิงคุณภาพ
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ในการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ โดยภาพรวมสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาตามขนาดของสถานศึกษาพบว่า สถานศึกษาเอกชนทั้ง 3 ขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ และรายการที่สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี สถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่งได้สร้างความตระหนักและพัฒนาทักษะที่เหมาะสมให้กับบุคลากรโดยสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมและเรียนรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อเทคโนโลยีให้เพียงพอต่อการใช้งาน ซึ่งในประเด็นนี้ โรงเรียนปัญญาล้ำเลิศ (สถานศึกษาขนาดใหญ่) มีการจัดหาและปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัยอยู่เสมอ อีกทั้งยังพัฒนาและออกแบบระบบเพื่อใช้ในการสนับสนุนบุคลากรและการเรียนรู้ตลอดจนจัดเตรียมบุคลากรเพื่อให้คำแนะนำเกี่ยวกับการสร้างสารสนเทศเพื่อการใช้งานและการเรียนรู้ จากกรณีศึกษายังพบอีกว่าบุคลากรส่วนใหญ่เห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือในการพัฒนาตนเอง สำหรับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารนั้นพบว่า โรงเรียนสโงไจเรียนรู้ (สถานศึกษาขนาดกลาง) และโรงเรียนปัญญาล้ำเลิศ (สถานศึกษาขนาดใหญ่) มีการสนับสนุนให้บุคลากรสร้างสารสนเทศใหม่ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้และการบริหาร

จากตารางที่ 104 ด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ข้อค้นพบจากทั้ง 2 ส่วนมีความสอดคล้องกัน โดยข้อค้นพบเชิงปริมาณแสดงให้เห็นว่า สถานศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มีการสร้างความตระหนักและส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะในการใช้เทคโนโลยีโดยสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมและเรียนรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ ตลอดจนมีการจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อเทคโนโลยี ส่วนข้อค้นพบเชิงคุณภาพได้ชี้ให้เห็นว่า ในประเด็นนี้ยังมีอุปสรรคเกี่ยวกับความพร้อมของบุคลากรและการใช้งบประมาณของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยสถานศึกษาขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมได้ให้ความสำคัญกับเรื่องการใช้เทคโนโลยี มีการวางแผนและพัฒนา รวมทั้งจัดหาทั้งอุปกรณ์ที่ทันสมัย อีกทั้งยังจัดเตรียมบุคลากรเพื่อให้คำแนะนำสำหรับเรื่องการใช้เทคโนโลยีโดยเฉพาะ เช่นเดียวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารที่ส่วนใหญ่พบว่ามีการปฏิบัติในสถานศึกษาขนาดใหญ่และสถานศึกษาขนาดกลาง

โดยสรุปในองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีพบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการจัดสรรงบประมาณในการจัดหาและปรับปรุงเทคโนโลยีให้เพียงพอและเหมาะสมกับการนำไปใช้ และข้อค้นพบเชิงคุณภาพยังพบอุปสรรคเกี่ยวกับความพร้อมของบุคลากรและการใช้งบประมาณของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน

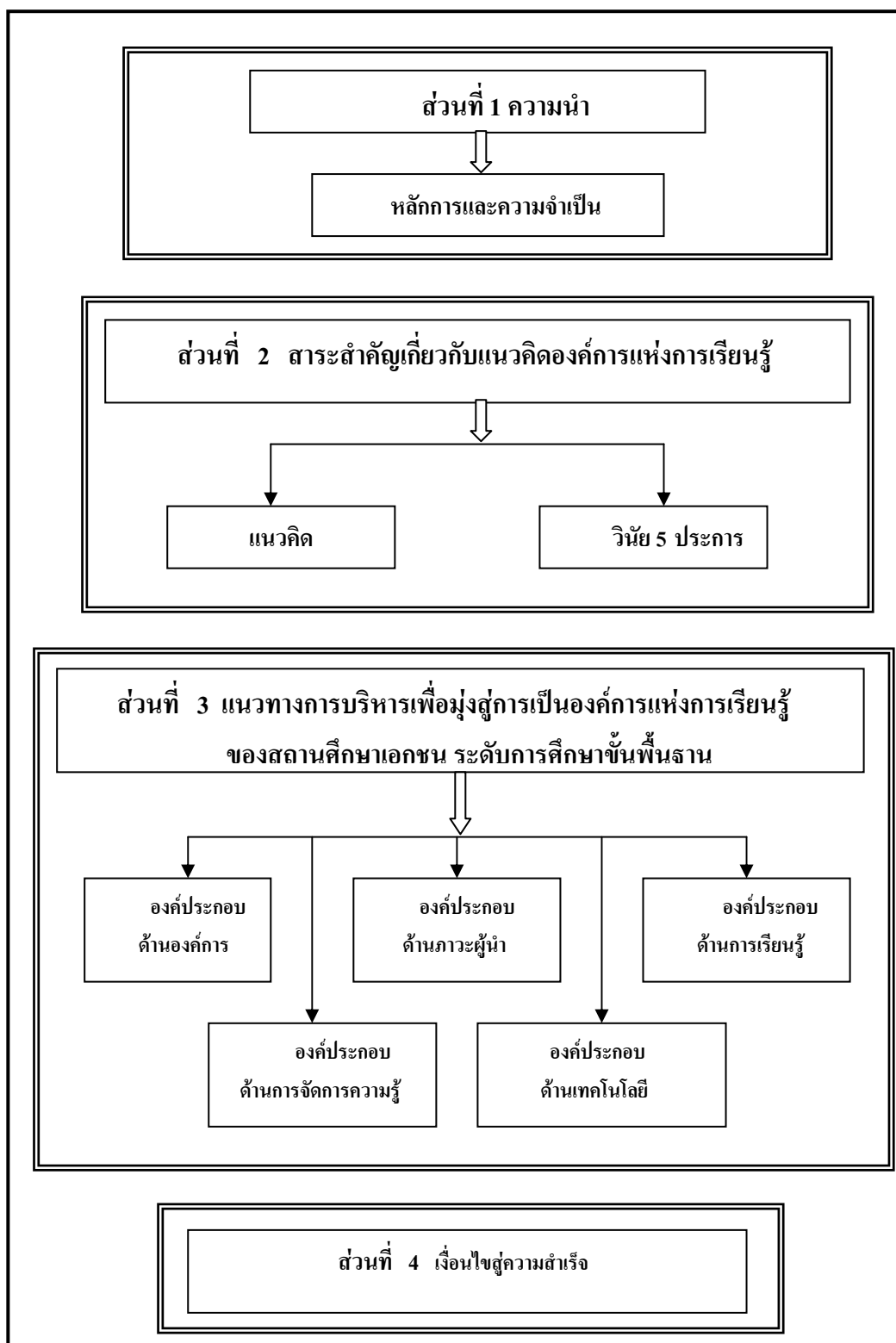
จากผลการสังเคราะห์ข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงปริมาณ และข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงคุณภาพดังปรากฏในตารางที่ 100 ถึง ตารางที่ 104 ที่ครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับการบริหารตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในองค์ประกอบด้านองค์การ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการเรียนรู้ ด้านการจัดการเรียนรู้ และด้านเทคโนโลยี สรุปได้ว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 3 ขนาดมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อสนองตอบต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว ดังจะเห็นได้จากการที่สถานศึกษามีการสร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษาที่เป็นการกระตุ้นและเร่งเร้าให้บุคลากรมีความตื่นตัวและกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อขยายศักยภาพของตนเอง ส่งเสริมให้มีการประสานสัมพันธ์ในการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีเสรีภาพในการคิด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา และสิ่งสำคัญที่ทำให้บุคลากรมีความต้องการหรือกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นคือ ผู้บริหารประพฤติดนเป็นแบบอย่างที่ดีของ “บุคคลเรียนรู้”

รวมทั้งทำหน้าที่เป็นผู้สร้างและสนับสนุนการเรียนรู้ ตลอดจนทำให้การเรียนรู้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำผลจากการสังเคราะห์ ข้อค้นพบเชิงปริมาณและข้อค้นพบเชิงคุณภาพกับผลจากการการศึกษาลี้กการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้มาบูรณาการเป็นร่างแนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 5 แนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง)

ในตอนนี ผู้วิจัยได้ร่างและออกแบบส่วนประกอบของแนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้สาระสำคัญที่เป็น ผลจากการสังเคราะห์การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ รวมทั้งหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่ เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์ประกอบด้านองค์การ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการเรียนรู้ ด้านการจัดการเรียนรู้ และด้านเทคโนโลยี มาบูรณาการและนำเสนอเป็นร่างแนวทางการบริหาร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่ง ประกอบด้วย สาระสำคัญ 4 ส่วน ดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 ร่างแนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาเอกชน
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**แนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
(ฉบับร่าง)**

ส่วนที่ 1

ความนำ

กระแสโลกาภิวัตน์และโลกยุคสังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) ได้ส่งผลให้ความรู้ของคนในองค์กรกลายเป็นทรัพย์สินที่มีค่าและถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร ประกอบกับวิทยาการสมัยใหม่ที่เป็นข้อค้นพบทางการแพทย์เกี่ยวกับการพัฒนาของสมองและศักยภาพการเรียนรู้ของมนุษย์ ทำให้การบริหารจัดการภายในองค์กรของหลายประเทศทั่วโลกซึ่งรวมทั้งประเทศไทยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และความรู้ของคนในองค์กร อีกทั้งยังหันมาพิจารณาทบทวนบทบาท แนวทางและรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาอย่างจริงจัง

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีผลต่อการจัดการศึกษาและเป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่ทำให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาขึ้นในประเทศไทยอันเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ระบบและวิธีการจัดการศึกษา ซึ่งหมายรวมถึงการถ่ายทอดข้อมูลและองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นในรูปแบบและกระบวนการที่แตกต่างไปจากเดิม โดยมีการปฏิรูปการเรียนรู้จากการยึดวิชาเป็นตัวตั้งมาเป็นผู้เรียนเป็นตัวตั้ง หรือที่เรียกว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด (Child Centered) และผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ รวมทั้งมุ่งเน้นการสร้างนิสัยใฝ่รู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อให้ก้าวทันกับองค์ความรู้ที่พัฒนาขึ้นอย่างกว้างขวาง ดังที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

นอกจากนี้ เพื่อให้ทันกับกระแสของการเปลี่ยนแปลงและเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษา สถานศึกษาในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักที่มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนและสังคม สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อให้ทันกับสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่ต้องการกำลังคนที่มีความรู้ มีความสามารถ โดยการปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว มีความพร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้และใช้การเรียนรู้เป็นฐาน มีการส่งเสริมการคิดอย่างสร้างสรรค์ มีการบริหารงาน

โดยใช้ทีมงาน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อช่วยให้การทำงานร่วมกันประสบผลสำเร็จ มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อนำศักยภาพภายในของตนออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สถานศึกษาและผู้เรียน การปรับเปลี่ยนสถานศึกษาเพื่อเผชิญหน้ากับสังคม และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเช่นนี้จึงเป็นการปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

แนวคิด“องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นรูปแบบการบริหารจัดการรูปแบบหนึ่งที่ถูกลำเลียงอย่างมากในช่วง 2-3 ปีมานี้ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาในโลกยุคสังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบการบริหารที่ใช้ความรู้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กรทุกประเภท และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบการบริหารรูปแบบอื่นๆ ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่ท้าทายต่อความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาที่จะพิจารณาหาแนวทางปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) การบริหารจัดการสถานศึกษาในศตวรรษใหม่ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้มีใช่เพียงเพื่อให้สอดคล้องกับกระแสความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพคนอันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในมิติต่างๆ ที่เป็นไปอย่างรวดเร็วเท่านั้น แต่ยังส่งผลให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

ส่วนที่ 2

สาระสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ของการออกแบบองค์กรและเป็นรูปแบบการบริหารที่เกิดขึ้นภายใต้แนวคิดที่เชื่อว่า การทำงานในโลกยุคใหม่เต็มไปด้วยการเรียนรู้มากขึ้น องค์กรใดที่สามารถเรียนรู้ได้เร็วก็จะเป็นองค์กรที่ได้เปรียบต่อการพัฒนาในสภาพที่มีการแข่งขันและนำไปสู่ความยั่งยืนซึ่งบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจและเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ Peter M. Senge ผู้ก่อตั้ง Massachusetts Institute of Technology Center of Organizational learning ขึ้นเพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่าง ๆ และเผยแพร่แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดย Peter M. Senge ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหนังสือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organization ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกได้ขยายศักยภาพสำหรับการสร้างผลงานที่ตนต้องการอย่างต่อเนื่อง สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรีและสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในมวลสมาชิกขององค์กร และถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ (Learners) มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต โดยองค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการใช้กระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะเป็นการเรียนรู้ทั้งระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์กรในการที่จะเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ยังเกิดขึ้นจากการที่บุคคลในองค์กรมีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ หรือที่เรียกว่า วินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) อันประกอบด้วย

1. ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) หมายถึง การที่บุคคลในองค์กร มีความกระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่ความสำเร็จดังที่ได้ตั้งใจไว้
2. การพัฒนาแบบแผนความคิด (Mental Model) หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรมีความรู้ และความเข้าใจในแนวทางเดียวกัน แทนที่จะปล่อยให้รูปแบบวิธีการคิดของแต่ละคนมีลักษณะต่างคนต่างคิดกันไปเอง
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การที่วิสัยทัศน์ของบุคคลในองค์กรได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของบุคคลในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น

5. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรมอง การแก้ปัญหาแบบองค์รวมไม่มองโลกแบบแยกส่วน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าองค์กรนั้นจะมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะดังที่กล่าวมาข้างต้นหรือมีกรนำวินัย 5 ประการ ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ก็ยังไม่สามารถเป็นหลักประกันได้ว่าองค์กรนั้นจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มุ่งเน้นการใช้ความรู้เป็นฐานในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การเรียนรู้จะเกิดขึ้นและคงอยู่ได้จำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ การจัดการความรู้ และเทคโนโลยีโดยองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบต่างก็มีความสัมพันธ์และเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าองค์ประกอบใดไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ หรือไม่ได้รับการพัฒนาเลย องค์ประกอบอื่น ๆ ก็จะได้รับผลกระทบหรือได้รับความเสียหายด้วย และอีกสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็คือ องค์กรจำเป็นต้องรู้จักวิธีการสร้างความรู้โดยนำผลจากข้อมูลและสารสนเทศที่ได้มาจากทักษะและประสบการณ์ที่สั่งสมภายในองค์กรแล้วนำมาประกอบกันเพื่อเป็นองค์ความรู้ใหม่ องค์กรนั้นจึงจะมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สำหรับประโยชน์หรือผลผลิตที่เกิดขึ้นกับองค์กรที่มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การทำให้ผลสัมฤทธิ์ของงานสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในส่วนของสมาชิกในองค์กรจะเกิดการเรียนรู้ที่มีผลทำให้ได้รับทั้งความรู้และประสบการณ์จากการทำงาน เกิดทักษะในการเรียนรู้ที่เรียกว่าเป็นบุคคลเรียนรู้ (Learning Person) ตลอดจนมีศักยภาพในการรับรู้และเรียนรู้สูงขึ้นอันเป็นการนำไปสู่การมีศักยภาพในการปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงตนเอง และสิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ก็คือ สมาชิกในองค์กรมีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกันผ่านการกระทำ (Interactive Learning Through Action) และนำความรู้นั้นไปใช้ในการพัฒนาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้า

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารจัดการองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนแนวทางในการทำงาน ค่านิยม และรูปแบบความคิดที่เคยมีมารวมไปถึงวัตถุประสงค์เริ่มแรกขององค์กร ทั้งนี้โดยอาศัยองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเป็นหลักการสำคัญสำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 3

แนวทางทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สถานศึกษาเอกชน เป็นองค์กรทางการศึกษาในสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีการดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา สถานศึกษาเอกชนนับว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบการศึกษาไทยและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของประเทศมาช้านาน รวมทั้งมีบทบาทสำคัญในการช่วยแบ่งเบาภาระความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาของภาครัฐตลอดมาอย่างต่อเนื่อง จากบทบาทของสถานศึกษาเอกชนที่มีต่อการจัดการศึกษาของประเทศดังกล่าว จึงทำให้สถานศึกษาเอกชนมีอาจปฏิเสศกระแสการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาได้ โดยเฉพาะในยุคปฏิรูปการศึกษาเช่นนี้ การจัดการศึกษาเอกชนมีความสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไม่แตกต่างจากสถานศึกษาของรัฐ สถานศึกษาเอกชนจึงจำเป็นต้องปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษา พัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ได้มาตรฐานสูงอยู่ในระดับสากล ดังนั้น เพื่อให้ทันยุคของการเปลี่ยนแปลงใน โลกยุคสังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) และเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษาและแผนการศึกษาเอกชนที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ โดยอาศัยรูปแบบการบริหารตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและสถานศึกษา

อนึ่ง การที่สถานศึกษาเอกชนจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น เป็นเรื่องที่ทำหยาต่อความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาในการที่จะพัฒนาการจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานและปรับให้เหมาะสมกับสภาพของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในทุกมิติเพื่อนำไปสู่บรรยากาศในการบริหารงานในรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มุ่งเน้นให้บุคลากรในสถานศึกษามีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ พัฒนาตนเองตลอดเวลา มีการเพิ่มพูนความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง ด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและองค์กร มีรูปแบบการทำงานเป็นทีม มีการเรียนรู้ร่วมกัน และมีความเข้าใจเชิงระบบที่มีการประสานสัมพันธ์กัน อันจะส่งผลให้ทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษามีความรู้ มีความเชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง อีกทั้งมีการจัดองค์กรหรือสถานศึกษาเพื่อการเรียนรู้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มุ่งสู่อนาคต ซึ่งสถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องทบทวนภารกิจของตนเองเสียใหม่โดยสถานศึกษาเอกชนต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนโครงสร้าง รูปแบบและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะการที่สถานศึกษาเอกชนจะเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นไม่ใช่เป็นเรื่องที่จะเกิดขึ้นได้เองตามธรรมชาติ แต่สถานศึกษาเอกชนจะต้องดำเนินการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารสถานศึกษาโดยพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบด้านองค์การ องค์ประกอบด้านผู้นำ องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ และองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบด้านองค์การ

องค์การเป็นโครงสร้างและศูนย์กลางที่กำหนดให้สมาชิกขององค์การมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการในการดำเนินงาน ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาเอกชนตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านองค์การที่ประกอบด้วยโครงสร้าง องค์การ วัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การและกลยุทธ์องค์การ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 โครงสร้างองค์การ

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิธีการปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาในการคิดค้นหาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ดังนั้น การปรับโครงสร้างใหม่ของสถานศึกษาเอกชนให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการกำหนดโครงสร้างโดยคำนึงถึงปัจจัยที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้เป็นสำคัญ กล่าวคือ โครงสร้างของสถานศึกษาเอกชนต้องมีลักษณะเป็นแนวนอนมากกว่าแนวตั้ง มีช่วงชั้นในการบังคับบัญชาน้อย มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรของสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน อีกทั้งต้องตัดข้อจำกัดและขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความสะดวกในการติดต่อสื่อสารและการไหลเวียนของความรู้

นอกจากนี้โครงสร้างของสถานศึกษาเอกชนต้องเน้นการกระจายอำนาจและมีการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) ให้บุคลากรได้บริหารจัดการตนเองซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระและสร้างสรรค์ สำหรับสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ที่มีบุคลากรจำนวนมาก สถานศึกษาสามารถนำหลักการบริหารงานที่มีอิสระมาใช้ในการบริหารจัดการได้เช่นเดียวกัน โดยสถานศึกษาอาจกำหนดโครงสร้างของสถานศึกษาที่มีลักษณะเป็นโครงสร้างหรือหน่วยย่อยๆที่อยู่ภายใต้โครงสร้างใหญ่ซึ่งโครงสร้างที่มีลักษณะเช่นนี้จะเป็นการลดอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร อีกทั้งยังทำให้การกระจายข้อมูลข่าวสารเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นไปอย่างสะดวก

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ สถานศึกษาเอกชนต้องนำหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมรับผลประโยชน์ การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมดังกล่าวจะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและมีพฤติกรรมสนับสนุนให้การพัฒนาผู้เรียนและสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 วิสัยทัศน์องค์กร

วิสัยทัศน์เป็นเสมือนแผนที่ที่ใช้ประกอบการเดินทางเพื่อไปสู่จุดหมายในอนาคต วิสัยทัศน์จึงมีส่วนสำคัญในการนำพาสถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทุกระดับได้ช่วยกันพัฒนาขึ้น และต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรทุกฝ่ายและมีจุดหมายที่จะพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีความรู้ มีความสามารถ เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อีกทั้งต้องก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม คิดค้นและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับสถานศึกษา

วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเอกชนจะก่อให้เกิดการเรียนรู้และพลังที่สร้างสรรค์ก็ต่อเมื่อบุคลากรในสถานศึกษาทราบว่าวิสัยทัศน์จะส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาในอนาคต ดังนั้นสถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับบุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเพื่อให้เกิดพลังสนับสนุนในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยสถานศึกษาอาจดำเนินการแจ้งให้บุคลากรทุกฝ่ายทราบในที่ประชุม หรืออาจใช้วารสาร จุลสารของสถานศึกษาเป็นช่องทางในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้ปกครอง และชุมชนทราบ

1.3 วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรคือ ค่านิยมและความเชื่อมั่นที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและยังใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากร สถานศึกษาเอกชนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เช่น มีการสร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษาที่เน้นคุณค่าและให้รางวัลกับการเรียนรู้ของบุคลากร

มีการแบ่งความรับผิดชอบในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เน้นความมีอิสระในความคิดและการกระทำ ตลอดจนส่งเสริม สนับสนุนให้มีการสร้างสรรค์นวัตกรรม และการกล้าเสี่ยงที่จะคิดค้นสิ่งใหม่ๆ

สถานศึกษาเอกชนต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยไว้กว้างใจและก่อให้เกิดวัฒนธรรมของความร่วมมือเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการระดมพลังสมอง มีการเคารพในความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน บุคลากรมีความเอื้ออาทรต่อกัน ยิ่งไปกว่านั้น วัฒนธรรมของสถานศึกษาต้องหล่อหลอมให้บุคลากรมีนิสัยใฝ่รู้ ชอบศึกษาค้นคว้า ตลอดจนมีการสร้างโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาตนเอง และยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จของสถานศึกษา และการเรียนรู้ต้องกลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ เพื่อให้เป็นไปตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาเอกชนต้องสร้างวัฒนธรรมของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เน้นการปรับปรุงการทำงาน และมองข้อผิดพลาดเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งนี้ สถานศึกษาต้องนำหลักการบริหารแบบ PDCA มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพราะจะทำให้สถานศึกษามีการตรวจสอบเพื่อนำไปปรับปรุง การปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1.4 กลยุทธ์องค์การ

ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ สถานศึกษาเอกชนต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เพราะโครงสร้างที่แท้จริงในสถานศึกษาเอกชนทุกอย่างจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ซึ่งนับว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว สถานศึกษาต้องมีการกำหนดให้การเรียนรู้เป็นกุญแจสำคัญที่นำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งต้องสร้างกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในการได้มาซึ่งความรู้ การถ่ายโอนและการใช้การเรียนรู้ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในทุก ๆ ด้านให้มากที่สุด โดยลำดับแรกสถานศึกษาเอกชนต้องสร้างนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร ควรวางแผนความร่วมมือสำหรับการเพิ่มระดับการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ทีมงาน และองค์การ จากนั้นจึงแทรกการเรียนรู้เข้าไปในทุกหน่วยปฏิบัติและทุกกิจกรรมของสถานศึกษาซึ่งการเรียนรู้นั้นควรเป็นการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความจำเป็นที่ต้องใช้ความรู้

อนึ่ง การเรียนรู้คงดำเนินไปได้ด้วยความยากลำบาก หากสถานศึกษาเอกชนไม่อำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้เรียนรู้ ดังนั้นสถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องสร้างโอกาสในการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายทั้งจากแหล่งเรียนรู้ภายในและแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา โดยสถานศึกษาเอกชนต้องให้เวลากับการเรียนรู้แก่บุคลากรทุกคน ทุกหน่วยในสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาอาจดำเนินการโดยกำหนดเวลาที่แน่นอนในแต่ละวัน หรือแต่ละสัปดาห์เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ช่วงเวลานั้นๆ เรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของตนเอง และในกรณีที่สถานศึกษามีบุคลากรจำนวนน้อยซึ่งอาจส่งผลทำให้มีข้อจำกัดสำหรับบุคลากรในเรื่องการใช้เวลาเพื่อการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ภายนอก สถานศึกษาสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงให้มากที่สุด สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น มีการจัดสร้างแหล่งเรียนรู้ จัดทำป้ายนิเทศ พัฒนาห้องสมุด สื่อและเทคโนโลยี เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้อย่างสะดวก

นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว สถานศึกษาเอกชนต้องจัดให้มีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ โดยมีการให้รางวัลกับบุคลากรสำหรับการกระทำที่เอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของทีมและของสถานศึกษาทั้งที่เกิดในทางตรงและทางอ้อม เช่น จากการชวนหาความรู้ การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ การสอนและการถ่ายทอดความรู้ให้กับสมาชิกในทีมและสมาชิกนอกทีม สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมและทำทนายให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

2. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทที่สำคัญอย่างมากในการรวบรวมพลังจากทุกส่วนเพื่อนำพาสถานศึกษาเอกชนไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ และ ไม่ว่าสถานศึกษาเอกชนจะปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารไปสู่ทิศทางใด สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องอาศัยผู้นำในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยการจัดวางโครงสร้างการทำงานและนำโครงสร้างนั้นมาทำให้เกิดการดำเนินงานเพื่อให้บังเกิดผลดีต่อสถานศึกษาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานศึกษาเอกชนที่ต้องการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) โดยผู้นำต้องมีคุณลักษณะและพฤติกรรมทางการบริหารดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ภาวะผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาโดยได้รับการยกย่องและยอมรับจากบุคคลอื่น อีกทั้งยังเป็นผู้ที่ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ดังนั้นการบริหารสถานศึกษาเอกชนตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการสร้างความตระหนักและสามารถใช้ศิลปะในการจูงใจให้บุคลากรในสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ เพราะการที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ในทุกส่วนของสถานศึกษาจะช่วยสร้างความเข้าใจและแรงบันดาลใจให้กับคนอื่น ๆ ในสถานศึกษาได้อย่างดียิ่ง

ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนต้องมีความสามารถหรือบุคลิกภาพพิเศษที่ทำให้บุคลากรไว้วางใจยกย่องและยอมรับให้ผู้บริหารเป็นผู้นำพาสถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่ความสามารถดังกล่าวนี้ต้องเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นจากตัวผู้บริหารเอง และต้องมีคุณลักษณะที่จะนำพาผู้อื่นได้ เช่น เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการเป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน มีความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง มีความกล้าในการเสี่ยง และมีความเชื่อมั่นในตนเอง นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถที่มีใช้แต่เฉพาะงานในด้านการบริหารเท่านั้น แต่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความสามารถทางด้านการจัดการศึกษารวมทั้งมีประสบการณ์ที่สามารถแก้ปัญหาและให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรในเชิงวิชาการได้ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนเช่นนี้จะส่งผลให้บุคลากรมีความศรัทธาและเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาและพร้อมที่จะสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับสถานศึกษาของตนเอง

ส่วนในด้านความสัมพันธ์กับบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบและมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของบุคลากร เพราะสิ่งนี้จะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีบทบาทและมีความสำคัญต่อสถานศึกษาและมีกำลังใจในการเรียนรู้มากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนต้องเปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา มีบรรทัดฐานในการทำงานแต่ไม่ยึดติดกับบรรทัดฐานของตนเอง ตลอดจนต้องมีความเข้าใจจิตใจของผู้อื่น มีความเป็นมิตรและใช้วิธีที่ไม่เป็นทางการกับบุคลากร

นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนต้องมีพฤติกรรมที่มีส่วนส่งเสริมให้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารต้องประพฤติตนเป็นผู้สอนแนะ เป็นผู้ฝึกสอนและเป็นพี่เลี้ยงมากกว่าเป็นผู้สั่งการ รวมทั้งต้องกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองและแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทั้งนี้ เนื่องจากแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมใหม่ๆ โดยใช้การเรียนรู้ของบุคลากรเป็นพื้นฐานในการสร้างความสำเร็จสู่องค์กร ดังนั้นบุคลากรจึงไม่ควรถูกควบคุมทางด้านความคิด อีกทั้งควรมีอิสระในการตัดสินใจ และเพื่อให้การเรียนรู้ของบุคลากรเป็นไปอย่างสะดวกและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับสถานศึกษานักเรียนและตัวบุคลากรเอง ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนต้องอำนวยความสะดวกและจัดสรรงบประมาณในการจัดหาทรัพยากรและสร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้

3. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้

การเรียนรู้คือความสามารถที่สำคัญที่ทำให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สำคัญอันมีส่วนต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรที่นำไปสู่การปรับปรุงงานเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาเอกชนในองค์ประกอบด้านการเรียนรู้จึงต้องคำนึงถึงระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้และวินัยในการเรียนรู้โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ระดับการเรียนรู้

การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษานั้นสามารถเกิดขึ้นได้ในหลายระดับ ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม ระดับกลุ่ม ระดับสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษา แต่ระดับการเรียนรู้ที่มีความสำคัญยิ่งต่อสถานศึกษาเอกชนที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือการเรียนรู้ในระดับบุคคล ทั้งนี้ เพราะสถานศึกษาต้องอาศัยการเรียนรู้ของบุคคลเป็นพื้นฐานแล้วแบ่งปันการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในระดับอื่น ๆ ที่สูงขึ้นไป ดังนั้น สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ในระดับบุคคล โดยจัดให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอซึ่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นได้โดยง่ายคือ การเรียนรู้ในงานที่ปฏิบัติ สถานศึกษาเอกชนต้องจัดทำแผนหรือแบบฝึกเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ในการพัฒนาตนเองโดยดำเนินการไปในทิศทางที่สอดคล้องกับทักษะ ความสนใจและความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคลากร

สำหรับการเรียนรู้ในระดับทีมและระดับกลุ่ม สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องเน้นการเรียนรู้แบบบริหารตนเอง (Self-Managed Learning) โดยเน้นที่การคิดสร้างสรรค์และการมีอิสระในการถ่ายทอดความคิด ซึ่งการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) เป็นวิธีการเรียนรู้ของทีมที่มีประสิทธิผลมากที่สุด โดยที่ทีมหรือกลุ่มจะต้องปรับความคิดให้สอดคล้องกัน มีการสร้างความรู้และถ่ายโอนความรู้และความเข้าใจระหว่างกลุ่มงานหรือระหว่างทีมให้ทั่วทั้งสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญสำหรับการเรียนรู้ในระดับทีมและระดับกลุ่มคือ การเรียนรู้ในระดับทีมหรือกลุ่มควรให้ความสนใจไปที่กระบวนการในการพัฒนาความสามารถของทีมงานหรือกลุ่มงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันเพื่อสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกของทีมและกลุ่มอย่างทั่วถึง

ในเรื่องของระดับการเรียนรู้ ยังมีอีกสิ่งหนึ่งที่สถานศึกษาเอกชนต้องคำนึงถึง นั่นคือ สถานศึกษาเอกชนต้องมีการบูรณาการการเรียนรู้ในระดับบุคคล ทีม กลุ่มกับการเรียนรู้จากภายนอกหรือการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษาเข้าด้วยกันเพื่อให้เป็นการเรียนรู้ในระดับสถานศึกษา ที่กล่าวมาเห็นได้ว่า สถานศึกษาจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกระดับของสถานศึกษา

3.2 รูปแบบการเรียนรู้

แนวทางที่จะช่วยให้การเรียนรู้ในสถานศึกษาเอกชนบังเกิดผลดีคือ การที่สถานศึกษาเอกชนเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ที่นอกจากต้องส่งเสริมให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นในหลายระดับแล้ว สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย ทั้งจากแหล่งเรียนรู้ภายในและแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา หรืออาจกล่าวได้ว่า การเรียนรู้สำหรับบุคลากรนั้นต้องเกิดขึ้นได้ในทุกที่ทุกเวลา ดังเช่น ภายในสถานศึกษาเอกชนควรจัดให้มีการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ของความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับบุคลากรหรือทีมงาน มีการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากการนำประสบการณ์มาทบทวนพิจารณาปรับเปลี่ยนเพื่อไปสู่เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้โดยสถานศึกษาเอกชนสามารถกระทำได้ด้วยการแบ่งเวลาในการประชุมหรือฝึกอบรมไว้ส่วนหนึ่งเพื่อที่จะใช้ช่วงเวลานั้นๆ ในการทบทวนความรู้ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ

สถานศึกษาเอกชนต้องส่งเสริมให้บุคลากรหมั่นฝึกฝนตนเองด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งนี้เนื่องจากการเรียนรู้ประเภทนี้เป็นการเรียนรู้ที่มักเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานโดยผ่านกระบวนการการแก้ปัญหาเพื่อหาแนวทางการพัฒนางานไปสู่ความสำเร็จซึ่งมีผลดีต่อการพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร

อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้ที่มีความสำคัญย่อมไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าปราศจากการทดลองปฏิบัติภายในสถานศึกษา ดังนั้น สถานศึกษาเอกชนต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีการแสวงหาวิธีการเรียนรู้โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นในสถานศึกษาซึ่งรูปแบบการเรียนรู้ดังกล่าวมีลักษณะเป็นการเรียนรู้และคิดเพื่ออนาคต ซึ่งการที่จะทำให้บุคลากรมีความกล้าที่จะทดลองสิ่งใหม่ ๆ ได้นั้น นอกจากการส่งเสริมและเปิดโอกาสแล้ว สถานศึกษาเอกชนต้องจัดให้มีระบบต่าง ๆ ที่พัฒนาควบคู่กันไปด้วย เช่น สถานศึกษาเอกชนต้องจัดให้สิ่งตอบแทนในการเรียนรู้และการสนับสนุนให้คนอื่น ๆ ได้มีโอกาสในการเรียนรู้ อาจมีการให้รางวัลให้ความสำเร็จและความก้าวหน้ากับบุคลากรที่กล้าคิด กล้าทำอันจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนไปในทางที่ดีขึ้น

เรื่องของแหล่งเรียนรู้ก็มีส่วนสำคัญในการทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ถึงแม้ว่าในปัจจุบันจะมีแหล่งเรียนรู้ที่อยู่ภายนอกสถานศึกษาเกิดขึ้นมากมายก็ตาม แต่สถานศึกษาเอกชนก็ยังมีความจำเป็นที่ต้องให้ความสำคัญกับการสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะสถานศึกษาเอกชนต้องอาศัยแหล่งเรียนรู้เหล่านี้เพื่อให้บุคลากรแสวงหาวิธีการเรียนรู้จากการศึกษาด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการส่งเสริมบุคลากรให้รู้จักหาวิธีคิดและใช้เหตุผลในการศึกษาวิธีการเรียนรู้เพื่อกำหนดวิธีการและแนวทางการในการเรียนรู้ให้กับตนเอง

ที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า รูปแบบการเรียนรู้ของบุคลากรที่เกิดขึ้นจากภายในและภายนอกสถานศึกษานั้นมีหลายประเภทซึ่งบุคคล ทีมงาน และสถานศึกษาสามารถนำรูปแบบการเรียนรู้มากกว่าหนึ่งประเภทไปปฏิบัติพร้อม ๆ กันได้

3.3 วินัยในการเรียนรู้

การบริหารสถานศึกษาเอกชนตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรต้องมีการพิจารณาถึงวินัย 5 ประการที่นับว่าเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับสมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้

และเป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการแสวงหา เสริมสร้างทักษะและสมรรถนะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ ดังนั้น สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องเสริมสร้างให้บุคลากรมีวินัยในการเรียนรู้ด้วยแนวทาง ดังต่อไปนี้

1. สถานศึกษาเอกชนต้องส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้และนำความสามารถของตนมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา รวมทั้งต้องสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนในทิศทางที่ถูกต้องอันจะเป็นการส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษาในที่สุด รวมทั้งต้องสร้างความตระหนักให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อการกิจที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

2. สถานศึกษาเอกชนต้องสนับสนุนและสร้างให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาปรับแบบแผนความคิดของตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันกับผู้อื่น โดยสถานศึกษาเอกชนอาจใช้วิธีการสร้างบรรยากาศที่เปิดเผย สร้างความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม และทำทนายในความสำเร็จร่วมกัน ด้วยการจัดให้มีประชุมชี้แจงแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนในแผนของสถานศึกษา มีการจัดทำคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองและผู้อื่นและร่วมมือกันพัฒนาสถานศึกษาไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

3. สถานศึกษาเอกชนต้องส่งเสริมให้บุคลากรสร้างวิสัยทัศน์ สร้างจุดมุ่งหมายและเรียนรู้ร่วมกันในการสร้างภาพอนาคตที่ต้องการ โดยต้องเริ่มให้บุคลากรสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้นมาให้ได้ก่อนแล้วจึงพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันของสถานศึกษา สิ่งสำคัญก็คือผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนต้องมีใจกว้าง และพร้อมที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับบุคลากรในสถานศึกษา โดยต้องไม่มองว่าเฉพาะวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเท่านั้นที่จะเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

4. สถานศึกษาเอกชนต้องส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น เพราะจะเป็นการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน อีกทั้งยังเป็นการเสริมสร้างให้มีพลังเพื่อผลักดันสถานศึกษาให้ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสถานศึกษาอาจใช้เทคนิคการสนทนา การอภิปราย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน นอกจากนี้

ค่านิยมการทำงานเป็นทีมและบรรยากาศที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร ยังมีผลทำให้การเรียนรู้ในระดับอื่น ๆ เป็นไปอย่างสะดวก ดังนั้น การพัฒนาทีมงานจึงเป็นเรื่องใหญ่และมีความสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนและบุคลากรต้องตระหนักและต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินงานเป็นทีมให้มากที่สุด

5. สถานศึกษาเอกชนต้องสร้างความตระหนักให้บุคลากรพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยกับส่วนใหญ่ โดยเข้าใจว่าองค์ประกอบในแต่ละส่วนจะมีผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นของสถานศึกษา เพราะการคิดเชิงระบบจะนำไปสู่ความร่วมมือของบุคลากรในการปฏิบัติงานสู่เป้าหมายของสถานศึกษาได้ นอกจากนี้ การคิดเป็นระบบของบุคลากรในสถานศึกษาเอกชนจะช่วยให้ผลผลิตและพัฒนาวิสัยทัศน์ทำให้สถานศึกษาเอกชนเป็นสถาบันที่พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพและมาตรฐานสูงและนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วินัยในการเรียนรู้ดังกล่าวถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนต้องสร้างให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในสถานศึกษาอย่างจริงจัง สถานศึกษาเอกชนจึงจะมีรูปแบบการบริหารงานตามแนวคิองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้

เมื่อความรู้เปรียบเสมือนพลังงานสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นความจำเป็นสำหรับสถานศึกษาเอกชนที่จะต้องมีการกระบวนการในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปัน นำไปใช้และจัดเก็บความรู้ที่เป็นระบบ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเรียกว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และสามารถแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนในการดำเนินการอันประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเผยแพร่และนำไปใช้ และการจัดเก็บความรู้ โดยที่แต่ละขั้นตอนมีแนวทางในการปฏิบัติดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การแสวงหาความรู้

การแสวงหาความรู้เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ สถานศึกษาเอกชนจึงควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้ทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษาซึ่งอาจเกิดขึ้นโดยบังเอิญและไม่ตั้งใจ และควรใช้วิธีการแสวงหาความรู้ที่หลากหลาย

สำหรับวิธีการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาที่สถานศึกษาเอกชน จำเป็นต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ เช่น การนิเทศ การใช้ระบบพี่เลี้ยง การสอนงาน การประชุม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การค้นคว้าและศึกษาด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ภายใน สถานศึกษาโดยสถานศึกษาต้องสร้างโอกาสและให้เวลาแก่บุคลากรในการถ่ายโอนและแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกัน ส่วนวิธีการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้นอกสถานศึกษาสามารถเกิดขึ้นได้ โดยการเข้ารับการอบรม การเข้าร่วมสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ เป็นต้น

นอกจากนี้ สถานศึกษาเอกชนอาจส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากการใช้มาตรฐาน เปรียบเทียบ (Benchmarking) ด้วยการศึกษาศึกษาและสังเกตวิธีการปฏิบัติที่ดีของสถานศึกษาอื่นๆ เพื่อนำมาปรับปรุงสถานศึกษาให้ทันการเปลี่ยนแปลง การจ้างที่ปรึกษาหรือผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก การศึกษาข้อมูลจากสื่อต่างๆ ทั้งทางหนังสือพิมพ์ บทความ วิทยู โทรทัศน์ Internet รวมทั้งการ ติดตามข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา และการให้ความร่วมมือกับ เครือข่ายที่ประกอบด้วยสถานศึกษาอื่นๆ ก็ถือเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่สถานศึกษาเอกชนสามารถ นำไปใช้ในการแสวงหาความรู้ของบุคลากรและสถานศึกษาได้

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความรู้

การสร้างความรู้เป็นกระบวนการที่บุคคล ทีมงานหรือกลุ่มได้สร้างความรู้ขึ้นมาด้วย กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับเอาความรู้เข้ามาอยู่ในระบบ ซึ่งหมายรวมถึงการพัฒนาความรู้ การคิดค้นและการรับความรู้ใหม่ๆ ซึ่งต้องเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและใช้วิธีการที่หลากหลาย เพื่อที่จะนำความรู้นั้นไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ สูงขึ้น

สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องส่งเสริมบุคลากร ทีมงานและกลุ่มให้มีการสร้างความรู้ ภายใต้อาสาเชื่อว่าทุกคนเป็นผู้สร้างความรู้ใหม่ได้ สำหรับกิจกรรมการสร้างความรู้ที่หลากหลาย ที่สถานศึกษาต้องส่งเสริมบุคลากรและทีมงานได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต การนำความรู้มาใช้และบูรณาการ การทดลองและพัฒนา การสร้างความรู้ด้วยกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ บุคลากรต้องใช้การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง การพูดคุยเพื่อแบ่งปันและสร้างเป็นความรู้ใหม่

สถานศึกษาเอกชนจึงจำเป็นต้องสร้างโอกาสและเวลาเพื่อให้กิจกรรมในการสร้างความรู้เหล่านี้เป็นไปอย่างสะดวก

นอกจากนี้ สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องส่งเสริมการสร้างความรู้ด้วยการรวบรวมและการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่แล้วเพื่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หรือการเผยแพร่เป็นลายลักษณ์อักษรและแบ่งปันไปทั่วสถานศึกษา เช่น ส่งเสริมให้มีการสร้างและพัฒนาความรู้ใหม่ในลักษณะของบทเรียนสำเร็จรูป หรือพัฒนาความรู้ใหม่เป็นผลงานและนวัตกรรมเพื่อแบ่งปันกันใช้ภายในและภายนอกสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การถ่ายโอนและใช้ความรู้

การถ่ายโอนและใช้ความรู้เป็นกระบวนการที่บุคคล ทีมงานหรือกลุ่มมีการถ่ายโอนหรือใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ ต่อองค์กร ด้วยเหตุนี้ สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องกระตุ้นให้บุคลากร ทีมงาน และกลุ่มมีการถ่ายโอนและใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์อยู่เสมอโดยส่งเสริมให้มีกิจกรรมที่ใช้สำหรับการถ่ายโอนความรู้ที่หลากหลาย ทั้งนี้ สถานศึกษาอาจอาศัยกลไกในการทำงาน การใช้อิเล็กทรอนิกส์ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การนิเทศ การใช้ระบบพี่เลี้ยง การสอนงาน การประชุม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การบันทึกรายงาน การตีพิมพ์ประชาสัมพันธ์ การให้การศึกษา การให้การอบรม เป็นต้น

การถ่ายโอนความรู้ด้วยกิจกรรมดังกล่าวต้องเกิดขึ้นภายใต้การสร้างบรรยากาศเปิด และได้รับการกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในสถานศึกษาอยู่เสมอโดยอาจเป็นถ่ายโอนความรู้แบบตั้งใจ เช่น การบันทึกข้อความ การให้การศึกษา การฝึกอบรม หรืออาจเป็นการถ่ายโอนความรู้แบบไม่ตั้งใจ เช่น การปรึกษาหารือ พบปะพูดคุยกันในแต่ละวัน และเนื่องจากในองค์การแห่งการเรียนรู้ ความรู้ต่าง ๆ ควรได้รับการเผยแพร่อย่างรวดเร็วและเหมาะสม ดังนั้น ช่องทางการสื่อสารหรือเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายโอนรู้นั้นอาจมีลักษณะเป็นเอกสาร เช่น บันทึก รายงานต่าง ๆ หรืออาจมีความเกี่ยวข้องกับเครื่องมือและเครื่องใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือเทคโนโลยี

อนึ่ง การถ่ายโอนความรู้ย่อมไม่เกิดประโยชน์หากสถานศึกษาเอกชนไม่ได้นำความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ ดังนั้น สถานศึกษาต้องสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นประโยชน์ของ

ความรู้ที่ได้รับและควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการนำความรู้ มาปรับและพัฒนาให้เหมาะกับบริบทของสถานศึกษา รวมทั้งมีการนำมาทดลองใช้โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานอื่นๆ ของตนเองและสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 4 การจัดเก็บความรู้

การจัดเก็บความรู้เป็นกระบวนการที่นำความรู้ที่ได้มาหรือความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นใหม่มาจัดเก็บเพื่อให้สะดวกในการนำความรู้ที่นั้นกลับมาใช้ใหม่ ซึ่งความรู้จะถูกจัดเก็บในลักษณะของเอกสารหรือใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บความรู้ อย่างไรก็ตามสำหรับการเริ่มต้นในการจัดเก็บความรู้สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องเริ่มต้นจากการศึกษาและวิเคราะห์ก่อนว่าองค์ความรู้ใดที่มีความสำคัญควรค่าแก่การเก็บรักษาเพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้นและสามารถนำมาใช้ใหม่ได้เมื่อต้องการ

หลังจากนั้นสถานศึกษาเอกชนต้องกำหนดโครงสร้างและการจัดเก็บให้เป็นระบบเพื่อให้หาง่ายและสามารถส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว สถานศึกษาเอกชนต้องจัดให้มีการแบ่งแยกข้อมูลความรู้ออกเป็นชุดๆ เช่น นโยบาย แผนงาน โครงการ มีการจัดหมวดหมู่เพื่อให้สามารถส่งมอบให้ผู้ใช้อย่างชัดเจนและรัดกุม ทั้งนี้ในการจัดหมวดหมู่ สถานศึกษาเอกชนต้องคำนึงถึงความต้องการและวัตถุประสงค์ของงาน รวมทั้งการใช้ประโยชน์จากข้อมูล ตลอดจนสถานที่ในการจัดเก็บ และเพื่อความสะดวกในการนำกลับมาใช้ใหม่ได้อย่างสะดวก สำหรับสถานศึกษาเอกชนที่มีความพร้อมทางด้านงบประมาณและบุคลากร ควรมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์หรือระบบเทคโนโลยีเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บความรู้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการนำความรู้ที่นั้นมาใช้ใหม่

5. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี

ทิศทางของโลกในศตวรรษที่ 21 ทำให้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงเครือข่ายทั่วโลก เช่นเดียวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบหลักอีกองค์ประกอบหนึ่งซึ่งหากองค์การมีความเข้าใจและรู้วิธีใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรแล้ว ก็จะทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่าองค์การที่ยังใช้วิธีการเดิม ๆ ในองค์ประกอบนี้จึงเป็นการกล่าวถึงการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

5.1 การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

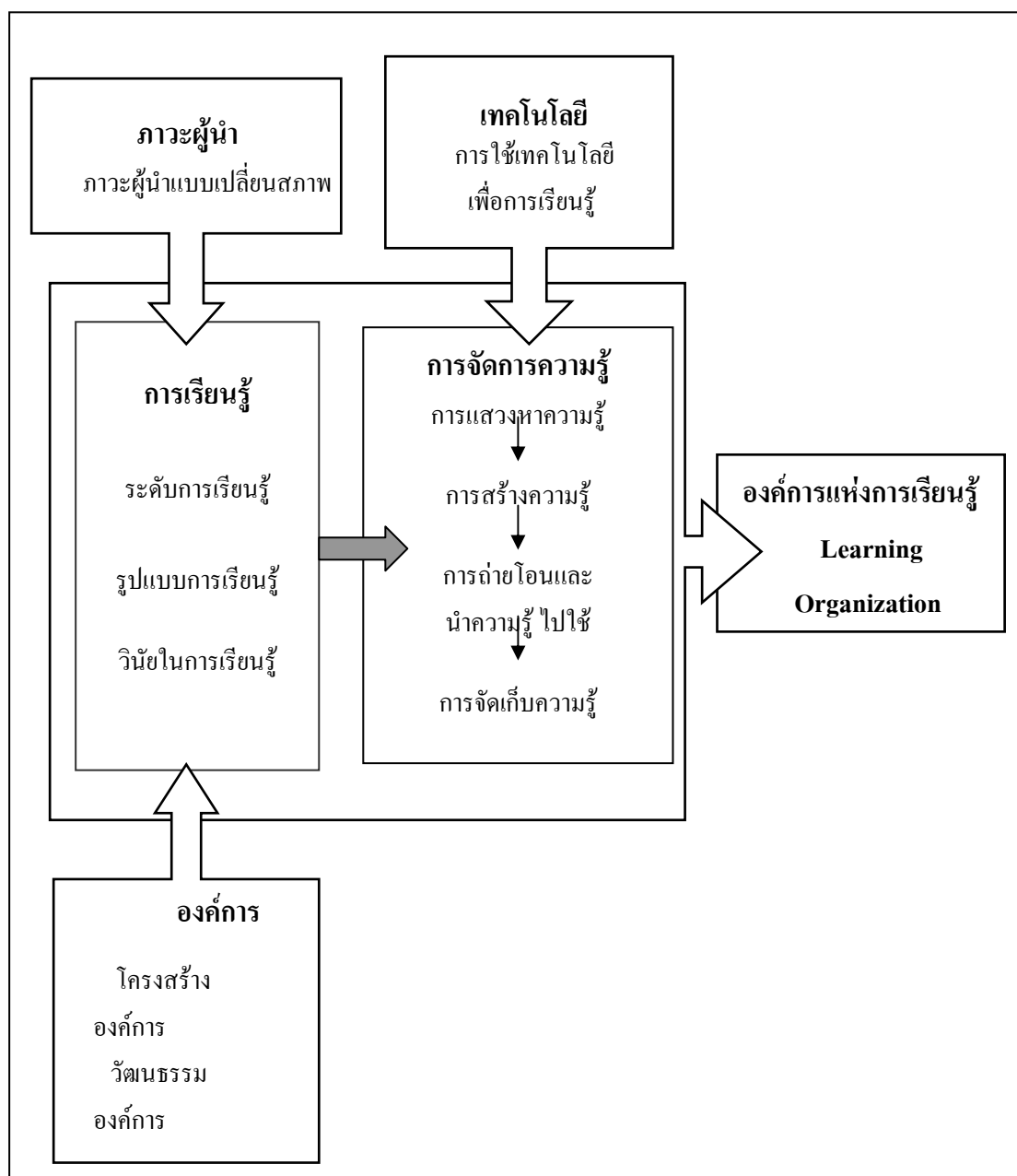
การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การหลายประการ เช่น บุคลากรสามารถเรียนรู้ในเวลาที่ต้องการความรู้นั้น บุคลากรมีอิสระและสามารถควบคุมการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง สามารถเรียนรู้ได้ไม่ว่าจะอยู่ไกลแค่ไหนก็ตาม ความเร็วและความสะดวกในการใช้เทคโนโลยีจะทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ นอกจากนี้ องค์การสามารถปรับข้อมูลให้ทันสมัยได้ตลอดเวลาและบ่อยครั้งเท่าที่ต้องการ เช่นเดียวกับที่บุคลากรสามารถเข้าสู่ระบบและเรียกข้อมูลมาใช้ได้อย่างสะดวก และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ยังช่วยให้องค์การประหยัดค่าใช้จ่ายและประหยัดเวลาในการเรียนรู้และเวลาที่ใช้ในการเดินทางเพื่อไปแสวงหาความรู้

จากข้อดีของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ดังกล่าว สถานศึกษาเอกชนจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญและนำเทคโนโลยีไปใช้เป็นเครื่องมือที่จะทำให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถเข้าถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลและช่วยทำให้การเรียนรู้มีคุณภาพ มีความเหมาะสม และรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม แม้ว่าสถานศึกษาเอกชนจะมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีเลิศเพียงใดแต่ถ้าบุคลากรขาดซึ่งความรู้ ความสามารถในการใช้เครื่องมือดังกล่าว การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ย่อมไม่บังเกิดผล ดังนั้น สถานศึกษาเอกชนต้องจัดให้มีการพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากรทุกระดับด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมและเรียนรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ ตลอดจนกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีไปบูรณาการให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการจัดหาเทคโนโลยีให้เพียงพอต่อการใช้งาน อีกทั้งต้องพัฒนาและปรับปรุงสื่อทางเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ สถานศึกษาเอกชนต้องมีการวางแผนและออกแบบระบบเพื่อใช้ในการสนับสนุนบุคลากรให้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการค้นคว้าความรู้ทั้งจากแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา ตลอดจนมีการจัดเตรียมบุคลากรเพื่อให้คำแนะนำเกี่ยวกับการสร้างสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ บุคลากรจึงจะสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างคล่องตัว

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าในการบริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อบ่มบ่มผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์ประกอบด้านองค์การ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ และด้านเทคโนโลยี

ด้วยแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติที่กล่าวมาข้างต้น สิ่งสำคัญที่สุดอีกประการหนึ่งคือ องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบนั้นมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและส่งผลซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังเป็นกลไกที่ช่วยกันขับเคลื่อนและทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น สถานศึกษาเอกชนจึงจำเป็นต้องพัฒนาทุกองค์ประกอบไปพร้อมๆ กัน สถานศึกษาเอกชนจึงจะเดินทางไปสู่เป้าหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังแสดงในภาพที่ 14



ภาพที่ 14 กลไกในการขับเคลื่อนสถานศึกษาเอกชนเพื่่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 4

เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ

เพื่อให้การนำแนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จำเป็นต้องพิจารณาและให้ความสำคัญกับเงื่อนไขต่อไปนี้

1. เนื่องจากแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความรู้ของสมาชิกภายในองค์กร ดังนั้น การที่สถานศึกษาเอกชนจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ในลำดับแรก ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนจะต้องเป็นผู้มีจิตสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสถานะของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนจะต้องมีความมุ่งมั่น และมีความปรารถนาที่จะบรรลุผลลัพธ์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเริ่มจากการพยายามทำตัวเป็นสัญลักษณ์แห่งวัฒนธรรมใหม่ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการเป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ หรือเป็น “บุคคลเรียนรู้” อยู่เสมอ

2. ก่อนที่สถานศึกษาเอกชนจะเริ่มนำรูปแบบการบริหารตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในสถานศึกษา สถานศึกษาจำเป็นต้องมีการสำรวจความพร้อมในด้านต่างๆ เช่น โครงสร้างของสถานศึกษาที่จะมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมและบรรยากาศภายในสถานศึกษา พฤติกรรมของบุคลากรทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ กลไกและเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารและกระจายความรู้ รวมทั้งศักยภาพของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาวางแผนการปฏิบัติงานไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. การบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มิใช่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาในองค์ประกอบหรือปัจจัยทางการบริหารเท่านั้น แต่เป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อวิถีคิด ทักษะ และพฤติกรรมของบุคลากรภายในสถานศึกษาด้วย ดังนั้น สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องสร้างความตระหนักและสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับเห็นความสำคัญ และรับรู้ถึงประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนวิถีคิดและค่านิยมในการทำงาน โดยสถานศึกษาอาจ

ดำเนินการโดยจัดประชุมชี้แจง หรือสัมมนาปฏิบัติการเพื่อเป็นการระดมความคิดเห็นจากทุก ๆ ฝ่ายเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. ในการพัฒนาสถานศึกษาเอกชนไปสู่สังคมที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่องนั้น สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องมีการพัฒนาทั้งในส่วน ขององค์กรและบุคคลไปพร้อม ๆ กัน โดยสถานศึกษาเอกชนต้องมีการดำเนินงานและพัฒนา แต่ละองค์ประกอบอย่างเป็นระบบซึ่งหมายความว่าความรวมถึงกระบวนการเรียนรู้ที่สถานศึกษาเอกชน จัดให้มีขึ้นด้วยวิธีการและกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการกระจายความรู้ไปทั่วทั้ง สถานศึกษา

5. ความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาเอกชนตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้จะ เกิดขึ้นได้ หากสถานศึกษาเอกชนมีการพัฒนากระบวนการการทำงานที่มีการผสมผสานระหว่าง รูปแบบการทำงานตามสายงานปกติกับกระบวนการการทำงานที่เน้นการกระจายอำนาจ การเสริมสร้างพลัง (Empowerment) และมีการนำหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการ บริหารจัดการ เพราะการนำแนวคิดทางการบริหารดังกล่าวมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา เอกชนเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง ของสถานศึกษา อีกทั้งยังก่อให้เกิดความรับผิดชอบอันเป็นนำไปสู่การมีพฤติกรรมสนับสนุนใน การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาของตน

6. แม้ว่าเรื่องของการเรียนรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมเป็นส่วนใหญ่ แต่ปัจจุบัน เทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทที่สำคัญในชีวิตการทำงานเป็นอย่างมาก อีกทั้งยังเป็น อีกหนึ่งช่องทางของการสื่อสารที่สามารถเชื่อมโยงบุคลากรได้อย่างรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้ สถานศึกษา จึงมีอาจปฏิเสธการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อการค้นหา รวบรวม ถ่ายโอนและจัดเก็บ ความรู้ที่เกิดขึ้น โดยสถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นช่องทางเพิ่มเติมนอกเหนือจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกัน

7. การสร้างการยอมรับและให้ความสำคัญกับการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา สถานศึกษาจำเป็นต้องคำนึงถึงการสร้างแรงจูงใจแบบใดแบบหนึ่ง ที่สามารถใช้ได้ผลในสถานศึกษาซึ่งโดยทั่วไปจะพบว่ารางวัลที่ให้ผลทางด้านจิตใจย่อมมีค่า มากกว่ารางวัลที่เป็นรูปธรรม ดังนั้น เพื่อจะเป็นแรงผลักดันและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความ

ต้องการที่จะเรียนรู้ สถานศึกษาควรเน้นการให้รางวัล ให้การยกย่องชมเชยกับบุคลากรที่มีความรู้ และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา

8. การประเมินผลนับว่าเป็นการดำเนินงานอีกด้านหนึ่งที่สถานศึกษาเอกชนไม่ควรมองข้าม ทั้งนี้เพราะการประเมินผลจะเป็นการตรวจสอบและสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่จะช่วยให้สถานศึกษาเอกชนสามารถนำไปทบทวนเพื่อปรับปรุงแก้ไขกระบวนการในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการบริหารสถานศึกษาเอกชนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งยังช่วยทำให้สถานศึกษาเอกชนทราบถึงสถานะของตนว่าในขณะนั้นสถานศึกษาได้เดินทางมาถึงตำแหน่งใดหรือบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วหรือยัง ซึ่งสถานศึกษาเอกชนสามารถดำเนินการประเมินผลได้โดยพิจารณาจากกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และผลสำเร็จที่เกิดขึ้นกับนักเรียน บุคลากรและสถานศึกษา

เงื่อนไขทั้ง 8 ประการที่กล่าวมาข้างต้นจะช่วยให้การบริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานประสบความสำเร็จได้ง่ายยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามไม่มีเงื่อนไขข้อใดที่มีความสำคัญกว่าข้อใด ทั้งนี้เนื่องจากเงื่อนไขแต่ละข้อที่กล่าวมาข้างต้นล้วนมีความเกี่ยวข้องกันอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านที่ได้กล่าวถึงในส่วนที่ 3 ดังนั้น สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องให้ความสำคัญและนำสาระสำคัญในทุกองค์ประกอบไปปฏิบัติให้สอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน สถานศึกษาเอกชนจึงจะบรรลุเป้าหมายในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับร่าง

ในตอนนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้จากการใช้แบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสม และโดยภาพรวมนั้นผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าแนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับร่างมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติและได้เสนอแนะประเด็นสำคัญที่ควรปรับปรุงและนำไปเพิ่มเติมในแนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ดังปรากฏในตารางที่ 105

ตารางที่ 105 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ฉบับร่าง

รายการที่เป็นสาระสำคัญในแนวทางฯ ฉบับร่าง	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของ ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางฯ ฉบับร่าง
ส่วนที่ 1 ความนำ 1. หลักการและความจำเป็น	1. ควรปรับภาษาและเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับ ความจำเป็นที่สถานศึกษาต้องนำแนวคิด องค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการบริหาร สถานศึกษา 2. ภาษาไทยที่เป็นคำแปลของคำว่า Child Centered ควรตรงกับภาษาอังกฤษ 3. ควรเปลี่ยนคำว่า “ใช้การเรียนรู้เป็นฐาน” เป็น “ใช้การเรียนรู้เป็นฐานในการ ปฏิบัติงาน” 4. ควรเปลี่ยนคำว่า “มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล” เป็น “มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ และความรู้” 6. เมื่อกล่าวถึง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ควร พิจารณาว่าเป็น แนวคิด หรือเป็น รูปแบบ การบริหาร
ส่วนที่ 2 สาระสำคัญเกี่ยวกับแนวคิด 2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ 2.1 แนวคิดพื้นฐาน 2.2 วินัย 5 ประการ	1. คำจำกัดความของคำว่า “องค์กรแห่งการ เรียนรู้” ของ Peter M. Senge ควรชัดเจน กว่านี้ 1. ความหมายของวินัย 5 ประการยังไม่ชัดเจน

ตารางที่ 105 (ต่อ)

รายการที่เป็นสาระสำคัญในแนวทางฯ ฉบับร่าง	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของ ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางฯ ฉบับร่าง
ส่วนที่ 3 แนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน	1. ควรปรับเรื่องภาษาที่ใช้ในการเขียนส่วนนำ ให้กระชับ
3.1 องค์ประกอบด้านองค์กร	
3.1.1 โครงสร้างองค์กร	ไม่มีข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติม
3.1.2 วิสัยทัศน์องค์กร	1. ควรอธิบายความหมายของการมีวิสัยทัศน์ ร่วม (Shared Vision) ให้ชัดเจน
3.1.3 วัฒนธรรมองค์กร	1. ควรเพิ่มเติมข้อความที่ทำให้เห็นว่า วัฒนธรรมขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ต้องเกิดมาจากค่านิยมร่วม (Shared values) ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ร่วม (Shared Vision) 2. ควรกล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่มีลักษณะเป็น “วัฒนธรรมการทำงานและการเรียนรู้อย่าง สร้างสรรค์”
3.1.4 กลยุทธ์องค์กร	1. ควรเพิ่มคำบางคำ เช่น กระบวนการ หรือ วิธีการเรียนรู้เพื่อให้สิ่งที่ต้องการกล่าวถึงมี ความหมายที่ชัดเจนยิ่งขึ้น 2. กลยุทธ์ขององค์กรควรมีการกล่าวถึงการ สร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษาที่เอื้อต่อ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3.2 องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ	
3.2.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	1. ควรเพิ่มเติมคุณลักษณะพิเศษบางประการ ของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 105 (ต่อ)

รายการที่เป็นสาระสำคัญในแนวทางฯ ฉบับร่าง	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของ ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางฯ ฉบับร่าง
3.3 องค์ประกอบด้านการเรียนรู้	
3.3.1 ระดับการเรียนรู้	1. ควรมีการกล่าวถึงวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) ในการเรียนรู้ระดับบุคคล) 2. การเรียนรู้ในระดับทีมและระดับกลุ่มสามารถกล่าวรวมกันได้เพราะไม่แตกต่างกันมากนัก 3. ควรอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนรู้ในระดับทีมและระดับกลุ่ม
3.3.2 รูปแบบการเรียนรู้	ไม่มีข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติม
3.3.3 วินัยในการเรียนรู้	1. ในประเด็นการปรับแบบแผนความคิด ควรกล่าวถึง “การปรับกระบวนทัศน์” ด้วย 2. ควรอธิบายเกี่ยวกับความคิดเชิงระบบให้ชัดเจน
3.4 องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้	
3.4.1 การแสวงหาความรู้	1. ควรกล่าวถึงการจัดการความรู้ภายใต้วัฒนธรรมองค์การที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และบุคลากรต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกันกับองค์การด้วย
3.4.2 การสร้างความรู้	ไม่มีข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติม
3.4.3 การถ่ายโอนและใช้ความรู้	1. ควรกล่าวถึงการส่งเสริมให้บุคลากรที่ได้รับการถ่ายโอนความรู้ นำความรู้ไปใช้และสร้างเป็นความรู้ใหม่ต่อไป 2. ควรเพิ่มเติมข้อความที่ทำให้เห็นว่า ความรู้ที่ได้รับจากการถ่ายโอนความรู้ บุคลากรจะนำไปประยุกต์ใช้ได้ก็ต่อเมื่อความรู้ที่ได้รับ

ตารางที่ 105 (ต่อ)

รายการที่เป็นสาระสำคัญในแนวทางฯ ฉบับร่าง	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของ ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางฯ ฉบับร่าง
3.4.4 การจัดเก็บความรู้	การถ่ายโอนนั้นมีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) ของ ตนเอง
3.5 องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี	3. กลไกที่ใช้ในการถ่ายโอนความรู้ ควรเพิ่ม คำว่า “สื่อ” หน้า อิเล็กทรอนิกส์
3.5.1 การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	ไม่มีข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติม
ส่วนที่ 4 เจาะลึกสู่ความสำเร็จ	1. ควรอธิบายว่า เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้มี อะไรบ้าง 2. ควรให้ความสำคัญกับการบริหาร เทคโนโลยีด้วย 1. ควรเขียนหัวข้อก่อนแล้วจึงอธิบาย ความหมายในแต่ละหัวข้อ 2. ในข้อ 1 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากเกี่ยวข้องกับเรื่องความรู้ของ สมาชิกในองค์กรแล้ว ยังเน้นปัจจัยอื่นๆ เช่น การมองไปข้างหน้า การปรับ กระบวนการทัศน์ การสร้างบรรยากาศการสร้าง แรงบันดาลใจ 3. ในข้อ 2 ควรมีการสำรวจความพร้อมในด้าน ความไว้วางใจ (Trust) และบรรยากาศอื่นๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วย 4. ในข้อ 3 สถานศึกษาควรมีการให้ความรู้ สร้างความปรารถนา และฝึกทักษะเพื่อ นำมาซึ่งวินัย 5. ประการ ตลอดจนต้องมีการตรวจสอบ ติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ตอนที่ 7 การนำเสนอแนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา เอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสมบูรณ์

ในตอนนี้ เป็นการปรับปรุงแนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยได้ใช้ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในชั้นประเมินความเหมาะสมมาประกอบการปรับปรุงแนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นและแบ่งขั้นตอนในการนำเสนอเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การปรับปรุงแนวทาง และส่วนที่ 2 การนำเสนอแนวทางที่ปรับปรุงแล้ว โดยมีรายละเอียดของแต่ละส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การปรับปรุงแนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยนำแนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับร่างมาทำการปรับปรุงให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีประเด็นสำคัญที่นำไปแก้ไขในแนวทางฉบับร่าง ดังตารางที่ 106

ตารางที่ 106 ประเด็นสำคัญที่นำไปปรับปรุงแนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับร่าง

รายการที่เป็นสาระสำคัญในแนวทางฯ ฉบับร่าง	ประเด็นสำคัญในการปรับปรุงแนวทางฯ ฉบับร่าง
ส่วนที่ 1 ความนำ 1. หลักการและความจำเป็น	1. ปรับภาษาและเนื้อหาให้เห็นถึงความจำเป็นในการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา 2. เปลี่ยนคำแปลของคำว่า Child Centered จาก “เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ” เป็น “เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง” 3. เพิ่มคำว่า “ในการปฏิบัติงาน” หลังคำว่า “ใช้การเรียนรู้เป็นฐาน” เป็น “ใช้การเรียนรู้เป็นฐานในการปฏิบัติงาน” 4. เปลี่ยนคำว่า “มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล” เป็น “มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศและความรู้” 5. แก้ไขคำว่า “รูปแบบการบริหาร” เป็น แนวคิดทางการบริหาร
ส่วนที่ 2 สาระสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2.1 แนวคิดพื้นฐาน 2.2 วินัย 5 ประการ	1. อธิบายความหมายของว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ตามความคิดของ Peter M. Senge ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น 1. อธิบายความหมายของวินัย 5 ประการให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ตารางที่ 106 (ต่อ)

รายการที่เป็นสาระสำคัญในแนวทางฯ ฉบับร่าง	ประเด็นสำคัญในการปรับปรุงแนวทางฯ ฉบับร่าง
ส่วนที่ 3 แนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน	1. ปรับภาษาที่ใช้ในการเขียนส่วนนำให้เข้าใจ ยิ่งขึ้น
3.1 องค์ประกอบด้านองค์กร	
3.1.1 โครงสร้างองค์กร	คงเดิม
3.1.2 วิสัยทัศน์องค์กร	1. อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับความหมายของการมี วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
3.1.3 วัฒนธรรมองค์กร	1. เพิ่มข้อความที่ทำให้เห็นว่า วัฒนธรรม องค์กรขององค์กรที่มีลักษณะเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเกิดมาจาก ค่านิยมร่วม (Shared Values) ที่สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Value)
	2. เพิ่มข้อความ “วัฒนธรรมการทำงานและการ เรียนรู้อย่างสร้างสรรค์”
3.1.4 กลยุทธ์องค์กร	1. เพิ่มคำบางคำ เช่น กระบวนการ หรือวิธีการ เรียนรู้เพื่อให้สิ่งที่ต้องการกล่าวถึงมี ความหมายที่ชัดเจนยิ่งขึ้น
	2. อธิบายรายละเอียดของบรรยากาศการ ทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การไว้วางใจ การสร้างบรรยากาศเปิด เป็นต้น
3.2 องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ	
3.2.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	1. เพิ่มคุณลักษณะพิเศษบางประการของผู้นำ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 106 (ต่อ)

รายการที่เป็นสาระสำคัญในแนวทางฯ ฉบับร่าง	ประเด็นสำคัญในการปรับปรุงแนวทางฯ ฉบับร่าง
3.3 องค์ประกอบด้านการเรียนรู้	
3.3.1 ระดับการเรียนรู้	1. เพิ่มข้อความเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) ในการเรียนรู้ระดับบุคคล 2. การเรียนรู้ในระดับทีมและระดับกลุ่ม เปลี่ยนเป็นการเรียนรู้ระดับทีมหรือระดับกลุ่ม 3. อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนรู้ในระดับทีมหรือระดับกลุ่ม
3.3.2 รูปแบบการเรียนรู้	คงเดิม
3.3.3 วินัยในการเรียนรู้	1. อธิบายถึง “การปรับกระบวนการทัศน์” ในประเด็นการปรับแบบแผนความคิด 2. อธิบายเกี่ยวกับความคิดเชิงระบบให้เข้าใจง่ายขึ้น
3.4 องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้	1. อธิบายถึงการจัดการความรู้ภายใต้วัฒนธรรมองค์การที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันและบุคลากรต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกันกับองค์การด้วย
3.4.1 การแสวงหาความรู้	คงเดิม
3.4.2 การสร้างความรู้	คงเดิม
3.4.3 การถ่ายโอนและใช้ความรู้	1. อธิบายถึงการส่งเสริมให้บุคลากรที่ได้รับ การถ่ายโอนความรู้ มีการนำความรู้นั้นไปใช้และสร้างเป็นความรู้ใหม่ต่อไป 2. อธิบายเพิ่มเติมเพื่อให้เห็นว่า ความรู้ที่ได้รับจากการถ่ายโอนความรู้ บุคลากรจะนำไปประยุกต์ใช้ได้ก็ต่อเมื่อความรู้ที่ได้รับการถ่ายโอนนั้นมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) ของตนเอง

ตารางที่ 106 (ต่อ)

รายการที่เป็นสาระสำคัญในแนวทางฯ ฉบับร่าง	ประเด็นสำคัญในการปรับปรุงแนวทางฯ ฉบับร่าง
3.4.4 การจัดเก็บความรู้	3. ในประเด็นที่เกี่ยวกับกลไกที่ใช้ในการถ่ายโอนความรู้ มีการเพิ่มคำว่า “สื่อ” หน้าอิเล็กทรอนิกส์
3.5 องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี	คงเดิม
3.5.1 การใช้เทคโนโลยีเพื่อ	1. อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 2. อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารเทคโนโลยีด้วย
ส่วนที่ 4 เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ	1. กำหนดหัวข้อก่อนแล้วจึงอธิบายความหมายในแต่ละหัวข้อ 2. ในข้อ 1 มีการปรับปรุงข้อความที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น การมองไปข้างหน้า การปรับกระบวนการทัศน์ การสร้างบรรยากาศ การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นต้น 3. ในข้อ 2 อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสำรวจความพร้อมของสถานศึกษาในด้านความไว้วางใจ (Trust) และบรรยากาศอื่น ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4. ในข้อ 3 อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวิธีคิด ค่านิยม ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา เช่น สถานศึกษาจำเป็นต้องมีสร้างความปลอดภัย การให้ความรู้ และฝึกทักษะเพื่อนำมาซึ่งการปฏิบัติเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ (The Fifth Disciplines) 5. ในข้อ 8 อธิบายเพิ่มเติมถึงการตรวจสอบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 2 การนำเสนอแบบแนวทางทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปรับปรุงแล้ว

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอแนวทางทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน คือ

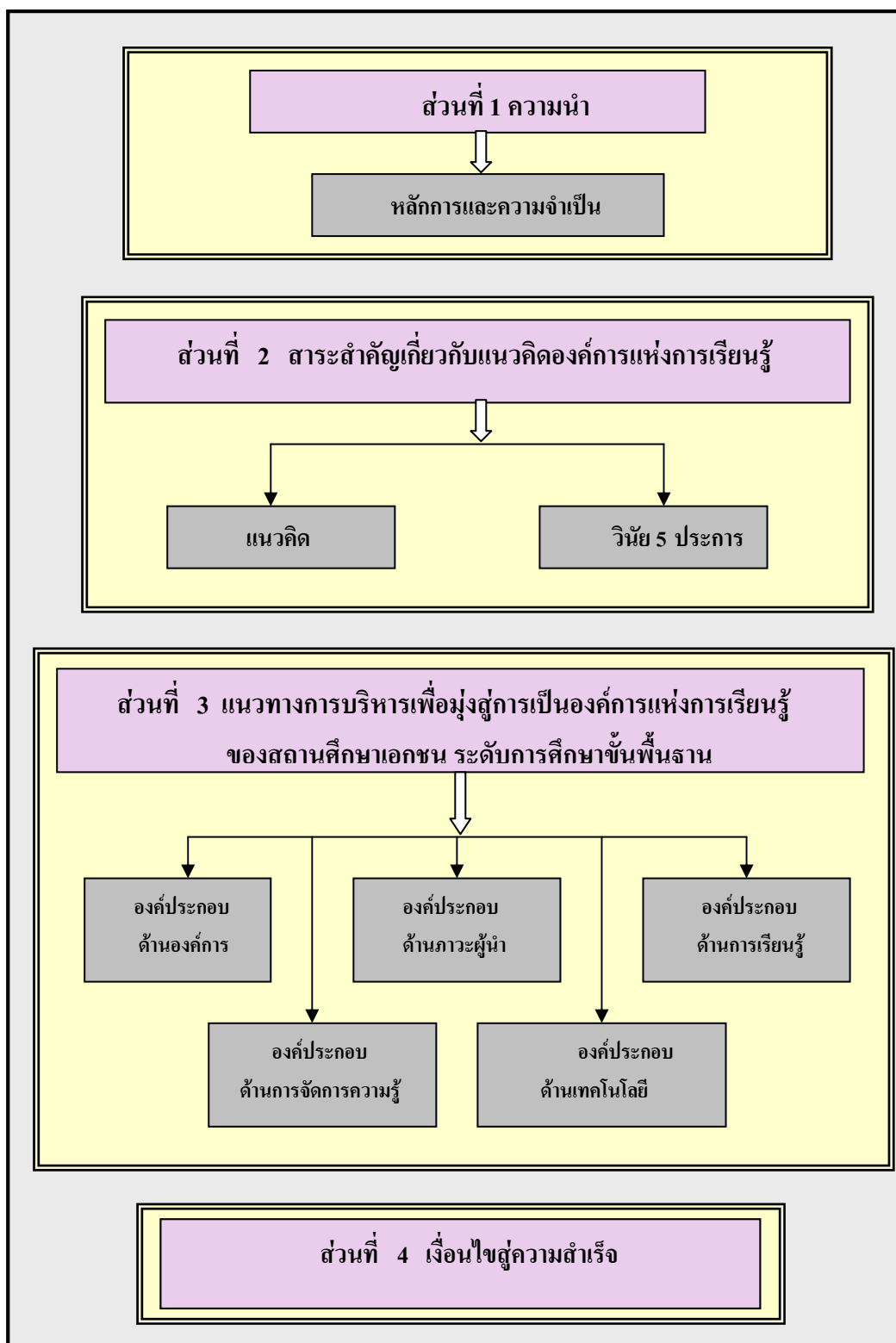
ส่วนที่ 1 ความนำ

ส่วนที่ 2 สารสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 3 แนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
เอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 4 เจาะลึกสู่ความสำเร็จ

โดยมีรายละเอียดของแต่ละส่วนดังต่อไปนี้



ภาพที่ 15 แนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 1

ความนำ

กระแสโลกาภิวัตน์และโลกยุคสังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) ได้ส่งผลให้ความรู้ของคนในองค์กรกลายเป็นทรัพย์สินที่มีค่าและถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร ประกอบกับวิทยาการสมัยใหม่ที่เป็นข้อค้นพบทางการแพทย์เกี่ยวกับการพัฒนาของสมองและศักยภาพการเรียนรู้ของมนุษย์ ทำให้การบริหารจัดการภายในองค์กรของหลายประเทศทั่วโลกได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และความรู้ของคนในองค์กรมากขึ้น

จากกระแสของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าว ทำให้ประเทศไทยในฐานะที่เป็นประเทศหนึ่งในสังคมโลกเห็นถึงความจำเป็นในการใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประชากรให้มีความรู้ และสามารถปรับตัวในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้วยการผลักดันให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาอันเป็นการก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ระบบ วิธีการจัดการศึกษา ตลอดจนการถ่ายทอดข้อมูลและองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นในรูปแบบและกระบวนการที่แตกต่างกันไปจากเดิม โดยมีการปฏิรูปการเรียนรู้จากการยึดวิชาเป็นตัวตั้งมาเป็นผู้เรียนเป็นตัวตั้ง หรือที่เรียกว่าผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Child Centered) และผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ รวมทั้งมุ่งเน้นการสร้างนิสัยใฝ่รู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อให้ก้าวทันกับองค์ความรู้ที่พัฒนาขึ้นอย่างกว้างขวาง ดังที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

ด้วยเหตุนี้ สถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรระดับปฏิบัติการระดับล่างที่มีความสำคัญและเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนและสังคม จึงต้องหันมาพิจารณาทบทวนถึงบทบาท แนวทางและวิธีการบริหารจัดการศึกษาอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษา และให้ทันกับกระแสของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการกำลังคนที่มีความรู้ มีความสามารถโดยการปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว มีความพร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกฝ่ายให้มีการเรียนรู้และใช้การเรียนรู้เป็นฐานในการ

ปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมการคิดอย่างสร้างสรรค์ มีการบริหารงานโดยใช้ทีมงาน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศและความรู้เพื่อช่วยให้การทำงานร่วมกันของบุคลากรประสบผลสำเร็จ อีกทั้งยังมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อนำศักยภาพภายในของตนออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สถานศึกษาและผู้เรียน ซึ่งแนวคิดทางการบริหารที่สถานศึกษาสามารถนำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อเผชิญหน้ากับสังคมและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงดังกล่าวคือ “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)”

“องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)” เป็นแนวคิดทางการบริหารที่มีการใช้การเรียนรู้และความรู้ของสมาชิกในองค์กรเป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กรทุกประเภท อีกทั้งยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ร่วมกับแนวคิดทางการบริหารอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี และอาจกล่าวได้ว่าในบรรดาองค์กรประเภทต่าง ๆ สถานศึกษามีความเหมาะสมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใดๆ ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษาเป็นองค์กรที่ผูกพันกับเรื่องการสอนของครู โดยมีเป้าหมายสุดท้าย (Ultimate Goal) คือ การเรียนรู้ของผู้เรียน (Student Learning) ดังนั้น เพื่อให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษาจึงควรมีการนำแนวคิด “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)” ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพราะแนวคิด “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)” มิใช่เป็นเพียงแค่แนวคิดทางการบริหารแนวคิดหนึ่งเท่านั้น แต่แนวคิดดังกล่าวยังเป็นวิธีการปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาในการคิดค้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อสร้างความสำเร็จและประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาในโลกยุคสังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) อีกด้วย

ส่วนที่ 2

สาระสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

“องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)” เกิดขึ้นภายใต้แนวคิดที่เชื่อว่าการทำงานในโลกยุคใหม่เต็มไปด้วยการเรียนรู้มากขึ้น องค์การใดที่สามารถเรียนรู้ได้เร็วก็จะเป็นองค์การที่ได้เปรียบต่อการพัฒนาในสภาพที่มีการแข่งขัน และนำไปสู่ความยั่งยืน ซึ่งบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจและเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้คือ Peter M. Senge ผู้ก่อตั้ง Massachusetts Institute of Technology Center of Organizational learning เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่าง ๆ และเผยแพร่แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดย Peter M. Senge ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ในหนังสือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organization ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มุ่งพัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถ ศักยภาพของทั้งบุคลากร ทีมงานอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลาเพื่อที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์อย่างที่เราสมาชิกทุกคนในองค์การต้องการ ในองค์การแห่งการเรียนรู้ สมาชิกทุกคนยังสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี และสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ในมวลสมาชิกขององค์การ และการเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (Learning Full) ของสมาชิกทุกคนและทุกระดับในองค์การ โดยถือว่าสมาชิกทุกคนในองค์การมีธรรมชาติของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้หรือนักเรียนรู้ (Learners) อีกทั้งยังมีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้กับชีวิตของตนเอง ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้จึงมีหน้าที่สำคัญในการหาหนทางในการที่จะช่วยให้คนในองค์การมีความสามารถที่จะเรียนรู้ (Ability to Learn) ด้วยตนเอง นอกจากนี้ องค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ยังต้องมีการใช้กระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะเป็นการเรียนรู้ทั้งระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์การในการที่จะเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การ

Peter M. Senge ยังเชื่อว่า หัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คือการสร้างวินัย 5 ประการให้เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของสมาชิกในองค์การ และการที่ Peter M. Senge ใช้คำว่า “วินัย” (Discipline) นั้นก็เพื่อเป็นการบ่งชี้ว่า วินัยเป็นเทคนิควิธีที่ต้องศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วจึงนำมาปฏิบัติ อีกทั้งยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเพื่อการแสวงหาเสริมสร้างทักษะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการใช้ปฏิบัติ รวมทั้งเพื่อเพิ่มความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์การยิ่งไปกว่านั้น เมื่อวินัย 5 ประการนี้รวมกันได้อย่างสมดุลยังก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในจิตใจและเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีแก่สมาชิกในองค์การ

วินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ที่เป็นพื้นฐานหลักของการทำความเข้าใจเรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ความรอบรู้ส่วนบุคคล (Personal Mastery)

สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ ความเป็นนายของตัวเอง (Human Mastery) สามารถควบคุมจิตใจและพฤติกรรมของตัวเองให้เป็นคนที่มีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่รู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นในตนเอง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของโลก มีวุฒิภาวะทางจิต มีความปรารถนาเรียนรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่องและมุ่งสู่ความสำเร็จที่ได้ตั้งใจ ดังนั้น ความรอบรู้ส่วนบุคคล (Personal Mastery) จึงนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถในการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ อีกทั้งยังเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาชีวิต สมาชิกในองค์การจะมีความรอบรู้ส่วนบุคคล (Personal Mastery) ก็ต่อเมื่อได้รับการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง โดยที่สมาชิกในองค์การต้องเริ่มจากการมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) มีความสามารถในการจัดการกับความเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension) มีความสามารถในการเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious)

2. การพัฒนาแบบแผนความคิด (Mental Model)

แบบแผนความคิดเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient) และมีผลต่อความเข้าใจในเรื่องราว งานหรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่จะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวขององค์การต่าง ๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน โดยปกติมักจะทำได้ยาก ทั้งนี้เนื่องจากเป็นธรรมชาติของคนที่มีมักจะปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หรืออาจเป็นเพราะกลัวผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเองในสถานภาพต่าง ๆ หรืออาจมีอาการยึดติดอยู่กับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย ผู้นำ หรือผู้ที่รับผิดชอบในการบริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการปรับกระบวนการทัศนคติของสมาชิกในองค์การให้พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์เดียวกัน โดยมีการเตรียมการตั้งแต่ในระยะต้นด้วยการทำประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณา และสร้างบรรยากาศเปิด สร้างความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม และท้าทายในความสำเร็จร่วมกัน

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนต้องได้รับการกระตุ้นให้มีวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) รวมทั้งมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร (Corporate Vision) ซึ่งจะมีผลต่อการสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน นอกจากนี้การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กร เพราะการมอบหมายให้สมาชิกในองค์กรรับผิดชอบและตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน อีกทั้งยังเป็นการสร้างทักษะของความร่วมมือเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิก และสิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำต้องพึงระลึกไว้เสมอก็คือ ผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับสมาชิกในองค์กร วิสัยทัศน์นั้นจึงจะเป็นวิสัยทัศน์ที่มีความยั่งยืนและดำเนินต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมคือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น สิ่งสำคัญก็คือ องค์กรต้องทำให้สมาชิกในองค์กรรู้สึกและสัมผัสได้ถึงความจำเป็นที่ต้องพึ่งพากันและกัน (Interdependent) เพราะความรู้สึกเช่นนั้นจะทำให้เกิดทีมที่มีการเรียนรู้ (Team Learning) นอกจากนี้ ทีมหรือกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้ทีมหรือกลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) อภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายในลักษณะดังกล่าวจะเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคน (Personal Vision) มาแลกเปลี่ยน และหาข้อสรุปเพื่อจัดทำเป็นกิจกรรมร่วมกัน และการที่สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมมากก็จะนำมาซึ่งความมุ่งมั่นและทุ่มเทเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรมากขึ้นเท่านั้น (No Involvement, No Commitment)

5. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

การมองโลกแบบแยกส่วนทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และยังสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบมากขึ้น ในขณะที่การมองโลกแบบองค์รวม หรือการคิดอย่างเป็น

ระบบจะทำให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างสมดุล และสร้างสรรค์ ซึ่งการจะมองโลกแบบองค์รวมได้นั้น องค์การต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตอาสาสมัครในองค์การในหลายด้าน และสมาชิกแต่ละคนต้องตระหนักว่าตนนั้นเป็นส่วนหนึ่งของระบบ ดังนั้น การกระทำของตนจะมีผลกระทบต่อองค์การเสมอ ไม่ว่าผลกระทบนั้นจะเกิดขึ้นทางตรงหรือทางอ้อม สมาชิกแต่ละคนจึงต้องมีความเข้าใจถึงความสลับซับซ้อนของความสัมพันธ์ที่กำหนดไว้ในโครงสร้างองค์การด้วย

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าองค์การจะมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการนำวินัย 5 ประการไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ก็ยังไม่สามารถเป็นหลักประกันได้ว่าองค์การนั้นจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มุ่งเน้นการใช้ความรู้เป็นฐานในการปฏิบัติงาน ดังนั้น องค์การจำเป็นต้องรู้จักวิธีการสร้างความรู้โดยนำผลจากข้อมูลและสารสนเทศที่ได้มาจากทักษะและประสบการณ์ที่สั่งสมภายในองค์การแล้วนำมาประกอบกันเพื่อเป็นองค์ความรู้ใหม่ องค์การนั้นจึงจะมีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นและคงอยู่ได้ จำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์ประกอบอื่นๆ เช่น องค์ประกอบด้านองค์การ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้และด้านเทคโนโลยี ซึ่งแต่ละองค์ประกอบล้วนมีความสัมพันธ์และเติมเต็มซึ่งกันและกัน และหากองค์ประกอบใดไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่หรือไม่ได้รับการพัฒนาเลย องค์ประกอบอื่นๆ ก็จะได้รับผลกระทบหรือได้รับความเสียหายไปด้วย

สำหรับประโยชน์หรือผลผลิตที่เกิดขึ้นกับองค์การที่มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การทำให้ผลสัมฤทธิ์ของงานสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สมาชิกในองค์การจะเกิดการเรียนรู้ที่มีผลทำให้ได้รับทั้งความรู้และประสบการณ์จากการทำงาน เกิดทักษะในการเรียนรู้ที่เรียกว่าเป็นบุคคลเรียนรู้ (Learning Person) ตลอดจนมีศักยภาพในการรับรู้และเรียนรู้สูงขึ้นอันเป็นการนำไปสู่การมีศักยภาพในการปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงตนเอง และสิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ก็คือ สมาชิกในองค์การมีโอกาสดูแลเรียนรู้ร่วมกันผ่านการกระทำ (Interactive Learning Through Action) และนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้า

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารจัดการองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนแนวทางในการทำงาน ค่านิยม และรูปแบบความคิดที่เคยมีมารวมไปถึงวัตถุประสงค์เริ่มแรกขององค์การ ทั้งนี้โดยอาศัยองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์การเป็นหลักการสำคัญสำหรับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 3

แนวทางทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สถานศึกษาเอกชน เป็นองค์กรทางการศึกษาในสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีการดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา สถานศึกษาเอกชนนับว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบการศึกษาไทย และมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของประเทศมาช้านาน รวมทั้งมีบทบาทสำคัญในการช่วยแบ่งเบาภาระความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาของภาครัฐตลอดมาอย่างต่อเนื่อง

จากบทบาทของสถานศึกษาเอกชนที่มีต่อการจัดการศึกษาของประเทศดังกล่าว ทำให้สถานศึกษาเอกชนมีอาจปฏิเสธกระแสการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปฏิรูปการศึกษาเช่นนี้ การจัดการศึกษาเอกชนจึงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาและผู้เรียนไม่แตกต่างจากสถานศึกษาของรัฐ ทั้งนี้โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อต้องการพัฒนาสถานศึกษาพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา พัฒนาคูณภาพผู้เรียนให้ได้มาตรฐานสูงอยู่ในระดับสากลด้วยเหตุนี้ เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคสังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) และเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษาและแผนการศึกษาเอกชนที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ สถานศึกษาเอกชนจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารจัดการโดยอาศัยแนวคิด “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)” เป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและสถานศึกษาอันจะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนต่อไป

อนึ่ง การที่สถานศึกษาเอกชนจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้หรือไม่ หรือด้วยวิธีการใดนั้น นับว่าเป็นเรื่องที่ท้าทายต่อความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาในการที่จะพัฒนาทั้งในส่วน of สถานศึกษาและบุคลากรให้มีคุณภาพโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานและมีการปรับแนวทางการบริหารจัดการให้เหมาะสมเพื่อนำไปสู่บรรยากาศการบริหารงานตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มุ่งเน้นให้บุคลากรในสถานศึกษามีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ พัฒนาตนเองตลอดเวลา มีการเพิ่มพูนความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและองค์กร มีรูปแบบการทำงานเป็นทีม มีการเรียนรู้ร่วมกัน และมีความเข้าใจเชิงระบบที่มีการประสานสัมพันธ์กัน อันจะส่งผลให้ทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษามีความรู้ มีความเชี่ยวชาญและเป็นผู้มีอาชีพอย่างแท้จริง

ดังนั้น เพื่อให้สถานศึกษาเอกชนบรรลุเป้าหมายในการนำแนวคิด “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)” ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา สถานศึกษาเอกชนจึงจำเป็นต้อง ทบทวนภารกิจของตนเอง รวมทั้งยังต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา โดยพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญอันประกอบด้วย องค์ประกอบด้านองค์กร องค์ประกอบ ด้านผู้นำ องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ และองค์ประกอบด้าน เทคโนโลยี ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบด้านองค์กร

องค์กรเป็นโครงสร้างและศูนย์กลางที่กำหนดให้สมาชิกขององค์กรมาทำงานร่วมกัน อย่างมีแบบแผน มีกระบวนการในการดำเนินงาน ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาเอกชนตามแนวคิด องค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านองค์กรที่ประกอบด้วยโครงสร้าง องค์กร วิสัยทัศน์องค์กร วัฒนธรรมองค์กรและกลยุทธ์องค์กร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่มิอาจหลีกเลี่ยงต่อการดำรงอยู่ขององค์กรและต่อสมาชิกของ องค์กร เพราะโครงสร้างองค์กรจะเป็นตัวกำหนดกรอบโครงงานกำหนดงาน กลุ่มงาน และ ความสัมพันธ์ของงานไว้ ดังนั้น ในการปรับโครงสร้างของสถานศึกษาเอกชนให้มีลักษณะเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องมีการกำหนดโครงสร้างโดยคำนึงถึงปัจจัย ที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้เป็นสำคัญ กล่าวคือ โครงสร้างของสถานศึกษาเอกชน ต้องมีลักษณะเป็นแนวนอนมากกว่าแนวตั้ง มีช่วงชั้นในการบังคับบัญชาน้อย มีการกำหนดบทบาท หน้าที่ของบุคลากรของสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน อีกทั้งต้องตัดข้อจำกัดและขั้นตอนการทำงาน ที่ไม่จำเป็นออกไป ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสะดวกในการติดต่อสื่อสารและการไหลเวียนของความรู้

นอกจากนี้ โครงสร้างของสถานศึกษาเอกชนต้องเน้นการกระจายอำนาจและมีการ เสริมสร้างพลัง (Empowerment) ให้บุคลากรได้บริหารจัดการตนเองซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้ บุคลากรมีการปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระและสร้างสรรค์ สำหรับสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ที่มี บุคลากรจำนวนมาก สถานศึกษาสามารถนำหลักการบริหารงานที่มีอิสระมาใช้ในการบริหารจัดการ ได้เช่นเดียวกัน โดยสถานศึกษาอาจกำหนดโครงสร้างของสถานศึกษาที่มีลักษณะเป็น โครงสร้าง

หรือหน่วยย่อย ๆ ที่อยู่ภายใต้โครงสร้างใหญ่ซึ่งโครงสร้างที่มีลักษณะเช่นนี้จะเป็นการลดอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารอีกทั้งยังทำให้เกิดการกระจายข้อมูลข่าวสารเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นไปอย่างสะดวก

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ สถานศึกษาเอกชนต้องนำหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมรับผลประโยชน์ การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมดังกล่าวจะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและมีพฤติกรรมสนับสนุนให้การพัฒนาสถานศึกษาและผู้เรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 วิสัยทัศน์องค์กร

วิสัยทัศน์เป็นเสมือนแผนที่ที่ใช้ประกอบการเดินทางเพื่อไปสู่จุดหมายในอนาคต วิสัยทัศน์จึงมีส่วนสำคัญในการนำพาสถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเอกชนต้องเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่เกิดขึ้นจากการที่บุคลากรมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตน(Personal Vision) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร (Corporate Vision) อีกทั้งยังเกิดขึ้นจากความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทุกระดับได้ช่วยกันพัฒนาขึ้น นอกจากนี้วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเอกชนควรให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้โดยมีจุดหมายที่จะพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายให้เป็นผู้มีความรู้ มีความสามารถ เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และยังสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อีกทั้งต้องก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม คิดค้นและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับสถานศึกษา

อย่างไรก็ตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเอกชนจะก่อให้เกิดการเรียนรู้และพลังที่สร้างสรรค์ต่อเมื่อบุคลากรในสถานศึกษาทราบดีว่าวิสัยทัศน์จะส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาในอนาคต ดังนั้น สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับบุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเพื่อให้เกิดพลังสนับสนุนในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยสถานศึกษาอาจดำเนินการแจ้งให้บุคลากรทุกฝ่ายทราบในที่ประชุม หรืออาจใช้วารสาร จุลสารของสถานศึกษาเป็นช่องทางในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้ปกครองและชุมชนทราบ

1.3 วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การคือ ค่านิยมร่วมและความเชื่อมั่นที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นภายในองค์การและยังใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากร สถานศึกษาเอกชนที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นจากการมีค่านิยมร่วม (Shared Values) ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่มีลักษณะเป็นวัฒนธรรมการทำงานและการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ เช่น มีการสร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษาที่เน้นคุณค่าและให้รางวัลกับการเรียนรู้ของบุคลากร มีการแบ่งความรับผิดชอบในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เน้นความมีอิสระในความคิดและการกระทำ ตลอดจนส่งเสริม สนับสนุนให้มีการสร้างสรรค์นวัตกรรม และการกล้าเสี่ยงที่จะคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ

สถานศึกษาเอกชนต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยไว้วางใจ (Trust) และก่อให้เกิดวัฒนธรรมของความร่วมมือกันเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการระดมพลังสมอง มีการเคารพในความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน บุคลากรมีความเอื้ออาทรต่อกัน ยิ่งไปกว่านั้น วัฒนธรรมของสถานศึกษาต้องหล่อหลอมให้บุคลากรมีนิสัยใฝ่รู้ ชอบศึกษาค้นคว้า ตลอดจน มีการสร้างโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาตนเอง และยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จของสถานศึกษา และการเรียนรู้ต้องกลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ เพื่อให้เป็นไปตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาเอกชนต้องสร้างวัฒนธรรมของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เน้นการปรับปรุงการทำงาน และมองข้อผิดพลาดเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งนี้ สถานศึกษาต้องนำหลักการบริหารแบบ PDCA มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพราะจะทำให้สถานศึกษามีการตรวจสอบเพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1.4 กลยุทธ์องค์การ

ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ สถานศึกษาเอกชนต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เพราะโครงสร้างที่แท้จริงในสถานศึกษาเอกชนทุกอย่างจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับการเป็นองค์การแห่งการ

เรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ซึ่งนับว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

สถานศึกษาต้องมีการกำหนดให้การเรียนรู้เป็นกุญแจสำคัญที่นำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งต้องสร้างกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในการได้มาซึ่งความรู้ การถ่ายโอนและการใช้การเรียนรู้ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในทุก ๆ ด้านให้มากที่สุด โดยลำดับแรกสถานศึกษาเอกชนต้องสร้างนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร ควรวางแผนความร่วมมือสำหรับการเพิ่มระดับการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ทีมงาน และองค์กร จากนั้นจึงแทรกกระบวนการหรือวิธีการเรียนรู้เข้าไปในทุกหน่วยปฏิบัติและทุกกิจกรรมของสถานศึกษาซึ่งการเรียนรู้นั้นควรเป็นการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความจำเป็นที่ต้องใช้ความรู้นั้น อีกทั้งยังควรมีการให้รางวัลกับบุคลากรสำหรับการกระทำที่เอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของทีมและของสถานศึกษาทั้งที่เกิดในทางตรงและทางอ้อม เช่น จากการชวนขยายหาความรู้ การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ การสอนและการถ่ายโอนความรู้ให้กับสมาชิกในทีมและสมาชิกนอกทีม สิ่งต่างๆเหล่านี้จะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมและท้าทายให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

อนึ่ง การเรียนรู้คงดำเนินไปได้ด้วยความยากลำบาก หากสถานศึกษาเอกชนไม่อำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้เรียนรู้ ดังนั้นสถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องสร้างโอกาสในการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายทั้งจากแหล่งเรียนรู้ภายในและแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษาโดยสถานศึกษาเอกชนต้องให้เวลากับการเรียนรู้แก่บุคลากรทุกคน ทุกหน่วยในสถานศึกษาซึ่งสถานศึกษาอาจดำเนินการโดยกำหนดเวลาที่แน่นอนในแต่ละวัน หรือแต่ละสัปดาห์เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ช่วงเวลานั้นๆ เรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของตนเอง และในกรณีที่สถานศึกษามีบุคลากรจำนวนน้อยซึ่งอาจส่งผลทำให้มีข้อจำกัดสำหรับบุคลากรในเรื่องการใช้เวลาเพื่อการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ภายนอก สถานศึกษาสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงให้มากที่สุด สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษาที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ เช่น มีการจัดสร้างแหล่งเรียนรู้ จัดทำป้ายนิเทศ พัฒนาห้องสมุด สื่อและเทคโนโลยีเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ได้อย่างสะดวก

นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว สถานศึกษาเอกชนต้องจัดให้มีบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น มีการพูดจาแบบเปิดเผย มีบรรยากาศที่เปิดกว้าง (Openness) พร้อมทั้งจะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเคารพซึ่งกันและกัน (Mutual Respect) มีความยึดมั่น มุ่งมั่นต่อ

สิ่งที่ได้ตกลงไว้ร่วมกัน (Commitment) มีความรู้สึกลดอคยเมื่อพูดหรือนำเสนอ (Safe to Take Risk) ในสิ่งที่ไม่เห็นด้วย และไม่มีผู้นำหรือผู้มีอำนาจแบบเผด็จการ (No Dictators) และสิ่งสำคัญที่สุดคือ ต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (trust) การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติเช่นนี้นับว่าเป็นเรื่องสำคัญและเป็นปัจจัยพื้นฐานสำหรับการสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทที่สำคัญอย่างมากในการรวบรวมพลังจากทุกส่วนเพื่อนำพาสถานศึกษาเอกชนไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น เมื่อสถานศึกษาเอกชนจะปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาเอกชนจึงต้องการผู้นำที่มีความสามารถในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยการจัดวางโครงสร้างการทำงาน และนำโครงสร้างนั้นมาทำให้เกิดการดำเนินงานเพื่อให้บังเกิดผลดีต่อสถานศึกษา ซึ่งภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานศึกษาเอกชนที่ต้องการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) โดยผู้นำต้องมีคุณลักษณะและพฤติกรรมทางการบริหารดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ภาวะผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาโดยได้รับการยกย่องและยอมรับจากบุคคลอื่น อีกทั้งยังเป็นผู้ที่ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาเอกชนตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการบริหารจัดการโดยผ่านวิสัยทัศน์และค่านิยมที่มีร่วมกัน มีความสามารถในการสร้างความตระหนักและสามารถใช้ศิลป์ในการจูงใจให้บุคลากรในสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ เพราะการที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ในทุกส่วนของสถานศึกษาจะช่วยสร้างความเข้าใจและแรงบันดาลใจให้กับคนอื่น ๆ ในสถานศึกษาได้อย่างดียิ่ง

ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนต้องมีความสามารถหรือมีบุคลิกภาพพิเศษที่ทำให้บุคลากรไว้วางใจยกย่องและยอมรับให้ผู้บริหารเป็นผู้นำพาสถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โดยที่ความสามารถดังกล่าวนี้ ต้องเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นจากตัวผู้บริหารเอง และต้องมีคุณลักษณะที่จะนำพาผู้อื่นได้ เช่น เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการเป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน มีการยึดมั่นและปฏิบัติตามวินัยในการเรียนรู้ (The Fifth Discipline) มีความคิดริเริ่มและสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลง มีความกล้าในการเสี่ยง และมีความเชื่อมั่นในตนเอง นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถที่มีใช้แต่เฉพาะงานในด้านการบริหารเท่านั้น แต่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความสามารถทางด้านการจัดการศึกษา รวมทั้งมีประสบการณ์ที่สามารถแก้ปัญหา และให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรในเชิงวิชาการได้ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนเช่นนี้จะส่งผลให้บุคลากรมีความศรัทธาและเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาและพร้อมที่จะสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับสถานศึกษาของตนเอง

ส่วนในด้านความสัมพันธ์กับบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบและมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถของบุคลากร เพราะสิ่งนี้จะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณนั้น มีบทบาทและมีความสำคัญต่อสถานศึกษาและมีกำลังใจในการเรียนรู้มากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนต้องมีทักษะการฟังที่ดี โดยเปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา มีบรรทัดฐานในการทำงานแต่ไม่ยึดติดกับบรรทัดฐานของตนเอง ตลอดจนต้องมีความเข้าใจจิตใจของผู้อื่น ความเป็นมิตรและใช้วิธีที่ไม่เป็นทางการกับบุคลากร

นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนต้องมีพฤติกรรมที่มีส่วนส่งเสริมให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารต้องประพฤติตนเป็นผู้ออกแบบ เป็นผู้สอนแนะ เป็นผู้ฝึกสอนและเป็นพี่เลี้ยงมากกว่าเป็นผู้สั่งการ รวมทั้งต้องกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองและแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทั้งนี้ เนื่องจากแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยใช้การเรียนรู้ของบุคลากรเป็นพื้นฐานในการสร้างความสำเร็จสู่องค์กร ดังนั้น บุคลากรจึงไม่ควรถูกควบคุมทางด้านความคิด อีกทั้งควรมีอิสระในการตัดสินใจ และเพื่อให้การเรียนรู้ของบุคลากรเป็นไปอย่างสะดวกและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับสถานศึกษา นักเรียนและตัวบุคลากรเอง ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนต้องอำนวยความสะดวกและจัดสรรงบประมาณในการจัดหาทรัพยากร และสร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้

3. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้

การเรียนรู้คือความสามารถที่สำคัญที่ทำให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สำคัญอันมีส่วนต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรที่นำไปสู่การปรับปรุงงานเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาเอกชนในองค์ประกอบด้านการเรียนรู้จึงต้องคำนึงถึงระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้และวินัยในการเรียนรู้โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ระดับการเรียนรู้

การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษานั้นสามารถเกิดขึ้นได้ในหลายระดับ ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีมหรือระดับกลุ่ม ระดับสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษา แต่ระดับการเรียนรู้ที่มีความสำคัญยิ่งต่อสถานศึกษาเอกชนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการเรียนรู้ในระดับบุคคล ทั้งนี้เพราะสถานศึกษาต้องอาศัยการเรียนรู้ของบุคคลเป็นพื้นฐานแล้วแบ่งปันการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในระดับอื่นๆ ที่สูงขึ้นไป ดังนั้น สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ในระดับบุคคล จัดให้มีขึ้นในสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นได้โดยง่ายคือ การเรียนรู้ในงานที่ปฏิบัติ สถานศึกษาเอกชนต้องจัดทำแผนหรือแบบฝึกเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ในการพัฒนาตนเอง โดยดำเนินการไปในทิศทางที่สอดคล้องกับทักษะ ความสนใจและความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคลากร อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาต้องส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) เพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นแรงบันดาลใจให้สมาชิกแต่ละคนใฝ่ที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้บรรลุวิสัยทัศน์ของตนเองและสถานศึกษา

สำหรับการเรียนรู้ในระดับทีมหรือระดับกลุ่ม เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ท้าทายให้บุคลากรที่เป็นสมาชิกของทีมแต่ละคนได้ใช้สติปัญญา ความคิดในทางสร้างสรรค์ อีกทั้งยังผลทำให้สมาชิกของทีมมีการพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัวเพื่อที่จะได้นำเอาความรู้ ความเชี่ยวชาญนั้นมาสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกของทีมหรือกลุ่มอย่างทั่วถึง ซึ่งการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) เป็นวิธีการเรียนรู้ของทีมที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การเรียนรู้ในระดับทีมหรือกลุ่มบรรลุเป้าหมายของทีม กลุ่มหรือสถานศึกษา สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องเน้นการเรียนรู้แบบบริหารตนเอง (Self-Managed Learning) โดยเน้นที่การคิดสร้างสรรค์และการมีอิสระในการถ่ายทอดความคิดผ่านการสนทนา โดยที่ทีมหรือกลุ่มจะต้องปรับ

ความคิดให้สอดคล้องกัน มีการสร้างความรู้และถ่ายโอนความรู้และความเข้าใจระหว่างกลุ่มงานหรือระหว่างทีมให้ทั่วทั้งสถานศึกษา และสิ่งสำคัญที่สุดก็คือ สมาชิกในทีมหรือกลุ่มจะต้องมีการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust) ศักยภาพของทีมหรือกลุ่มจึงจะแข็งแกร่งยิ่งขึ้น

ในเรื่องของระดับการเรียนรู้ ยังมีอีกสิ่งหนึ่งที่สถานศึกษาเอกชนต้องคำนึงถึง นั่นคือสถานศึกษาเอกชนต้องมีการบูรณาการการเรียนรู้ในระดับบุคคล ทีม กลุ่มกับการเรียนรู้จากภายนอกหรือการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษาเข้าด้วยกันเพื่อให้เป็นการเรียนรู้ในระดับสถานศึกษา ที่กล่าวมาเห็นได้ว่า สถานศึกษาจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกระดับของสถานศึกษา

3.2 รูปแบบการเรียนรู้

แนวทางที่จะช่วยให้การเรียนรู้ในสถานศึกษาเอกชนบังเกิดผลดีคือ การที่สถานศึกษาเอกชนเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่นอกจากต้องส่งเสริมให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นในหลายระดับแล้ว สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย ทั้งจากแหล่งเรียนรู้ภายในและแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา หรืออาจกล่าวได้ว่า การเรียนรู้สำหรับบุคลากรนั้นต้องเกิดขึ้นได้ในทุกที่ทุกเวลา ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังเช่นภายในสถานศึกษาเอกชนควรจัดให้มีการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ของความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับบุคลากรหรือทีมงาน มีการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากการนำประสบการณ์มาทบทวนพิจารณาปรับเปลี่ยนเพื่อไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้โดยสถานศึกษาเอกชนสามารถกระทำได้ด้วยการแบ่งเวลาในการประชุม หรือฝึกอบรมไว้ส่วนหนึ่งเพื่อที่จะใช้ช่วงเวลานั้น ๆ ในการทบทวนความรู้ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ

สถานศึกษาเอกชนต้องส่งเสริมให้บุคลากรหมั่นฝึกฝนตนเองด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ทั้งนี้เนื่องจากการเรียนรู้ประเภทนี้เป็นการเรียนรู้ที่มักเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานโดยผ่านกระบวนการการแก้ปัญหาเพื่อหาแนวทางการพัฒนางานไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีผลดีต่อการพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร

อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้ที่มีความสำคัญย่อมไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าปราศจากการทดลองปฏิบัติภายในสถานศึกษา ดังนั้น สถานศึกษาเอกชนต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีการแสวงหาวิธีการเรียนรู้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นในสถานศึกษาซึ่งรูปแบบการเรียนรู้ดังกล่าวมีลักษณะเป็นการเรียนรู้และคิดเพื่ออนาคต ซึ่งการที่จะทำให้บุคลากรมีความกล้าที่จะทดลองสิ่งใหม่ ๆ ได้นั้น นอกจากการส่งเสริมและเปิดโอกาสแล้ว สถานศึกษาเอกชนต้องจัดให้มีระบบต่าง ๆ ที่พัฒนาควบคู่กันไปด้วย เช่น สถานศึกษาเอกชนต้องจัดให้สิ่งตอบแทนในการเรียนรู้ และการสนับสนุนให้คนอื่น ๆ ได้มีโอกาสในการเรียนรู้ อาจมีการให้รางวัล ความสำเร็จและความก้าวหน้ากับบุคลากรที่กล้าคิด กล้าทำอันจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนไปในทางที่ดีขึ้น

เรื่องของแหล่งเรียนรู้ก็มีส่วนสำคัญในการทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ถึงแม้ว่าในปัจจุบันจะมีแหล่งเรียนรู้ที่อยู่ภายนอกสถานศึกษาเกิดขึ้นมากมายก็ตาม แต่สถานศึกษาเอกชนก็ยังคงมีความจำเป็นที่ต้องให้ความสำคัญกับการสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ทั้งนี้ เพราะสถานศึกษาเอกชนต้องอาศัยแหล่งเรียนรู้เหล่านี้เพื่อให้บุคลากรแสวงหาวิธีการเรียนรู้จากการศึกษาด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการส่งเสริมบุคลากรให้รู้จักหาวิธีคิดและใช้เหตุผลในการศึกษาวิธีการเรียนรู้เพื่อกำหนดวิธีการและแนวทางการในการเรียนรู้ให้กับตนเอง

ที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า รูปแบบการเรียนรู้ของบุคลากรที่เกิดขึ้นจากภายในและภายนอกสถานศึกษานั้นมีหลายประเภทซึ่งบุคคล ทีมงาน และสถานศึกษาสามารถนำรูปแบบการเรียนรู้มากกว่าหนึ่งประเภทไปปฏิบัติพร้อม ๆ กันได้

3.3 วินัยในการเรียนรู้

การบริหารสถานศึกษาเอกชนตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรต้องมีการพิจารณาถึงวินัย 5 ประการที่นับว่าเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับสมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้ และเป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการแสวงหา เสริมสร้างทักษะและสมรรถนะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ ดังนั้น สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องเสริมสร้างให้บุคลากรมีวินัยในการเรียนรู้ด้วยแนวทาง ดังต่อไปนี้

1. สถานศึกษาเอกชนต้องส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้และนำความสามารถของตนมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา รวมทั้งต้องสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนในทิศทางที่ถูกต้องอันจะเป็นการส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษาในที่สุด รวมทั้งต้องสร้างความตระหนักให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อการกิจที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

2. สถานศึกษาเอกชนต้องสนับสนุนและสร้างให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาปรับกระบวนทัศน์ให้พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่วิสัยทัศน์เดียวกัน โดยสถานศึกษาเอกชนอาจใช้วิธีการสร้างบรรยากาศที่เปิดเผย สร้างความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม และท้าทายในความสำเร็จร่วมกันด้วยการจัดให้มีประชุมชี้แจงแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนในแผนของสถานศึกษา มีการจัดทำคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองและผู้อื่นและร่วมมือกันพัฒนาสถานศึกษาไปสู่จุดมุ่งหมายดังที่ตั้งไว้

3. สถานศึกษาเอกชนต้องส่งเสริมให้บุคลากรสร้างวิสัยทัศน์ สร้างจุดมุ่งหมายและเรียนรู้ร่วมกันในการสร้างภาพอนาคตที่ต้องการ โดยต้องเริ่มให้บุคลากรสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้นมาให้ได้ก่อนแล้วจึงพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันของสถานศึกษา สิ่งสำคัญก็คือผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนต้องมีใจกว้าง และพร้อมที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับบุคลากรในสถานศึกษา โดยต้องไม่มองว่าเฉพาะวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเท่านั้นที่จะเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

4. สถานศึกษาเอกชนต้องส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น เพราะจะเป็นการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน อีกทั้งยังเป็นการเสริมสร้างให้มีพลังเพื่อผลักดันสถานศึกษาให้ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสถานศึกษาอาจใช้เทคนิคการสนทนา การอภิปราย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน นอกจากนี้ ค่านิยมการทำงานเป็นทีมและบรรยากาศที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายใต้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust) ของบุคลากรยังมีผลทำให้การเรียนรู้ในระดับอื่น ๆ เป็นไปอย่างสะดวก ดังนั้น การพัฒนาทีมงานจึงเป็นเรื่องใหญ่และมีความสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนและบุคลากรต้องตระหนักและต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสทำงานเป็นทีมให้มากที่สุด

5. สถานศึกษาเอกชนต้องสร้างความตระหนักให้บุคลากรพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยกับส่วนใหญ่ โดยเข้าใจว่าองค์ประกอบในแต่ละส่วนจะมีผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นของสถานศึกษา เช่นเดียวกับที่สถานศึกษาต้องทำให้บุคลากรทุกคนมีความตระหนักว่า ตนนั้นเป็นส่วนหนึ่งของระบบ (A Part of System) ดังนั้น การกระทำของสมาชิกแต่ละคนจึงมีผลกระทบต่อสถานศึกษา ไม่ทางตรงก็ทางอ้อม การคิดเชิงระบบจึงมีความสำคัญและนำไปสู่ความร่วมมือของบุคลากรในการปฏิบัติงานสู่เป้าหมายของสถานศึกษา อีกทั้งยังช่วยกันผลักดันและพัฒนาวิสัยทัศน์ทำให้สถานศึกษาเอกชนเป็นสถาบันที่พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพ มีมาตรฐานสูงและนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วินัยในการเรียนรู้ดังกล่าวถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนต้องสร้างให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในสถานศึกษาอย่างจริงจัง สถานศึกษาเอกชนจึงจะมีรูปแบบการบริหารงานตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้

เมื่อความรู้เปรียบเสมือนพลังงานสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นความจำเป็นสำหรับสถานศึกษาเอกชนที่จะต้องมีการกระบวนการในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปัน นำไปใช้และจัดเก็บความรู้ที่เป็นระบบ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเรียกว่าการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์กรที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust) รวมทั้งบุคลากรแต่ละคนต้องมีส่วนร่วมร่วมกันกับองค์กรด้วย จึงจะมีการจัดการความรู้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

การจัดการความรู้สามารถแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนในการดำเนินการอันประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเผยแพร่และนำไปใช้ และการจัดเก็บความรู้ โดยที่แต่ละขั้นตอนมีแนวทางในการปฏิบัติดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การแสวงหาความรู้

การแสวงหาความรู้ เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ สถานศึกษาเอกชนจึงควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้ทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษาซึ่งอาจเกิดขึ้นโดยจงใจและไม่จงใจและควรใช้วิธีการแสวงหาความรู้อย่างหลากหลาย

สำหรับวิธีการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาที่สถานศึกษาเอกชน จำเป็นต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ เช่น การนิเทศ การใช้ระบบพี่เลี้ยง การสอนงาน การประชุม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การค้นคว้าและศึกษาด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ภายใน สถานศึกษาโดยสถานศึกษาต้องสร้างโอกาสและให้เวลาแก่บุคลากรในการถ่ายโอนและแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกัน ส่วนวิธีการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้นอกสถานศึกษาสามารถเกิดขึ้นได้ โดยการเข้ารับการอบรม การเข้าร่วมสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ เป็นต้น

นอกจากนี้ สถานศึกษาเอกชนอาจส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากการใช้มาตรฐาน เปรียบเทียบ (Benchmarking) ด้วยการศึกษาศึกษาและสังเกตวิธีการปฏิบัติที่ดีของสถานศึกษาอื่น ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงสถานศึกษาให้ทันการเปลี่ยนแปลง การจ้างที่ปรึกษาหรือผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก การศึกษาข้อมูลจากสื่อต่าง ๆ ทั้งทางหนังสือพิมพ์ บทความ วิทยู โททัศน์ Internet รวมทั้ง การติดตามข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา และการให้ความร่วมมือ กับเครือข่ายที่ประกอบด้วยสถานศึกษาอื่น ๆ ก็ถือเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่สถานศึกษาเอกชนสามารถนำไปใช้ในการแสวงหาความรู้ของบุคลากรและสถานศึกษาได้

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความรู้

การสร้างความรู้ เป็นกระบวนการที่บุคคล ทีมงานหรือกลุ่มได้สร้างความรู้ขึ้นมาด้วย กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับเอาความรู้เข้ามาอยู่ในระบบ ซึ่งหมายรวมถึงการพัฒนาความรู้ การคิดค้นและการรับความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งต้องเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและใช้วิธีการที่หลากหลาย เพื่อที่จะนำความรู้นั้นไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น

สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องส่งเสริมบุคลากร ทีมงานและกลุ่มให้มีการสร้างความรู้ ภายใต้อาสาเชื่อว่าทุกคนเป็นผู้สร้างความรู้ใหม่ได้ สำหรับกิจกรรมการสร้างความรู้ที่หลากหลายที่ สถานศึกษาต้องส่งเสริมบุคลากรและทีมงานได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต การนำความรู้มาใช้และบูรณาการ การทดลองและพัฒนา การสร้างความรู้ด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ บุคลากรต้องใช้การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง การพูดคุยเพื่อแบ่งปันและสร้างเป็นความรู้ใหม่

สถานศึกษาเอกชนจึงจำเป็นต้องสร้างโอกาสและเวลาเพื่อให้กิจกรรมในการสร้างความรู้เหล่านี้เป็นไปอย่างสะดวก

นอกจากนี้ สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องส่งเสริมบุคลากรให้มีการการสร้างความรู้ด้วยการรวบรวมและการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่แล้วเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือการเผยแพร่เป็นลายลักษณ์อักษรและแบ่งปันไปทั่วสถานศึกษา เช่น ส่งเสริมให้มีการสร้างและพัฒนาความรู้ใหม่ในลักษณะของบทเรียนสำเร็จรูป หรือพัฒนาความรู้ใหม่เป็นผลงานและนวัตกรรมเพื่อแบ่งปันกันใช้ภายในและภายนอกสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การถ่ายโอนและใช้ความรู้

การถ่ายโอนและใช้ความรู้ เป็นกระบวนการที่บุคคล ทีมงานหรือกลุ่มมีการถ่ายโอนหรือใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ด้วยเหตุนี้ สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องกระตุ้นให้บุคลากรทีมงาน และกลุ่มมีการถ่ายโอนและใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์อยู่เสมอ โดยส่งเสริมให้มีการกิจกรรมที่ใช้สำหรับการถ่ายโอนความรู้ที่หลากหลาย ทั้งนี้ สถานศึกษาอาจอาศัยกลไกในการทำงาน การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การนิเทศ การใช้ระบบพี่เลี้ยง การสอนงาน การประชุม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การบันทึกรายงาน การติดป้ายประชาสัมพันธ์ การให้การศึกษา การให้การอบรม เป็นต้น

การถ่ายโอนความรู้ด้วยกิจกรรมดังกล่าวต้องเกิดขึ้นภายใต้การสร้างบรรยากาศเปิด และได้รับการกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในสถานศึกษาอยู่เสมอ โดยอาจเป็นการถ่ายโอนความรู้แบบตั้งใจ เช่น การบันทึกข้อความ การให้การศึกษา การฝึกอบรม หรืออาจเป็นการถ่ายโอนความรู้แบบไม่ตั้งใจ เช่น การปรึกษาหารือ พบปะพูดคุยกันในแต่ละวัน และเนื่องจากในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความรู้ต่าง ๆ ควรได้รับการเผยแพร่อย่างรวดเร็วและเหมาะสม ดังนั้น ช่องทางการสื่อสารหรือเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายโอนความรู้นี้อาจมีลักษณะเป็นเอกสาร เช่น บันทึก รายงานต่าง ๆ หรืออาจมีความเกี่ยวข้องกับเครื่องมือและเครื่องใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์หรือเทคโนโลยี

อนึ่ง การถ่ายโอนความรู้ย่อมไม่เกิดประโยชน์ หากสถานศึกษาเอกชนไม่ได้นำความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ ซึ่งบุคลากรจะนำความรู้ที่ได้รับจากการถ่ายโอนไปประยุกต์ใช้ได้ก็ต่อเมื่อ

ความรู้ที่ได้รับการถ่ายโอนนั้น มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) ของบุคลากรแต่ละคน ดังนั้น สถานศึกษาต้องสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นประโยชน์ของความรู้ที่ได้รับและควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการนำความรู้ มาปรับและพัฒนาให้เหมาะกับบริบทของสถานศึกษา รวมทั้งมีการนำมาทดลองใช้โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานอื่นๆ ของตนเองและสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 4 การจัดเก็บความรู้

การจัดเก็บความรู้ เป็นกระบวนการที่นำความรู้ที่ได้มาหรือความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นใหม่ มาจัดเก็บเพื่อให้สะดวกในการนำความรู้นั้นกลับมาใช้ใหม่ ซึ่งความรู้จะถูกจัดเก็บในลักษณะของเอกสารหรือใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บความรู้ อย่างไรก็ตาม สำหรับการเริ่มต้นในการจัดเก็บความรู้สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องเริ่มต้นจากการศึกษาและวิเคราะห์ก่อนว่า องค์ความรู้ใดที่มีความสำคัญควรค่าแก่การเก็บรักษาเพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้นและสามารถนำมาใช้ใหม่ได้เมื่อต้องการ

หลังจากนั้นสถานศึกษาเอกชนต้องกำหนดโครงสร้างและการจัดเก็บให้เป็นระบบเพื่อให้หาง่ายและสามารถส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว สถานศึกษาเอกชนต้องจัดให้มีการแบ่งแยกข้อมูลความรู้ออกเป็นชุด ๆ เช่น นโยบาย แผนงาน โครงการ มีการจัดหมวดหมู่เพื่อให้สามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจนและรัดกุม ทั้งนี้ในการจัดหมวดหมู่ สถานศึกษาเอกชนต้องคำนึงถึงความต้องการและวัตถุประสงค์ของงาน รวมทั้งการใช้ประโยชน์จากข้อมูล ตลอดจนสถานที่ในการจัดเก็บ และเพื่อความสะดวกในการนำกลับมาใช้ใหม่ได้อย่างสะดวก สำหรับสถานศึกษาเอกชนที่มีความพร้อมทางด้านงบประมาณและบุคลากร ควรมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ หรือระบบเทคโนโลยีเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บความรู้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการนำความรู้นั้นมาใช้ใหม่

5. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี

ทิศทางของโลกในศตวรรษที่ 21 ทำให้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงเครือข่ายทั่วโลก เช่นเดียวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบหลัก อีกองค์ประกอบหนึ่งที่ประกอบด้วยเครือข่ายทางเทคโนโลยีแบบผสมผสาน และเครื่องมือ

ทางด้านข่าวสารที่ทำให้คนสามารถเข้าถึง แลกเปลี่ยนข้อมูลและการเรียนรู้กันได้ ซึ่งหากองค์กรมีความเข้าใจและรู้วิธีใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรแล้ว ก็จะทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่าองค์กรที่ยังใช้วิธีการเดิม ๆ ในองค์ประกอบนี้จึงเป็นการกล่าวถึงการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

5.1 การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท

ประเภทที่ 1 เป็นเทคโนโลยีเพื่อการนำเสนอ (Presentation Technology) เช่น ข้อความหรือสื่อสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ (Electronic Text or Publishing) สื่อผสม (Multimedia) โทรทัศน์

ประเภทที่ 2 เป็นเทคโนโลยีเพื่อการเผยแพร่ (Distribution Technology) เช่น การแปลงสัญญาณโทรทัศน์โดยอาศัยเคเบิลเทคโนโลยี (Cable) ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Mail-E-mail) อินเทอร์เน็ต (Internet)

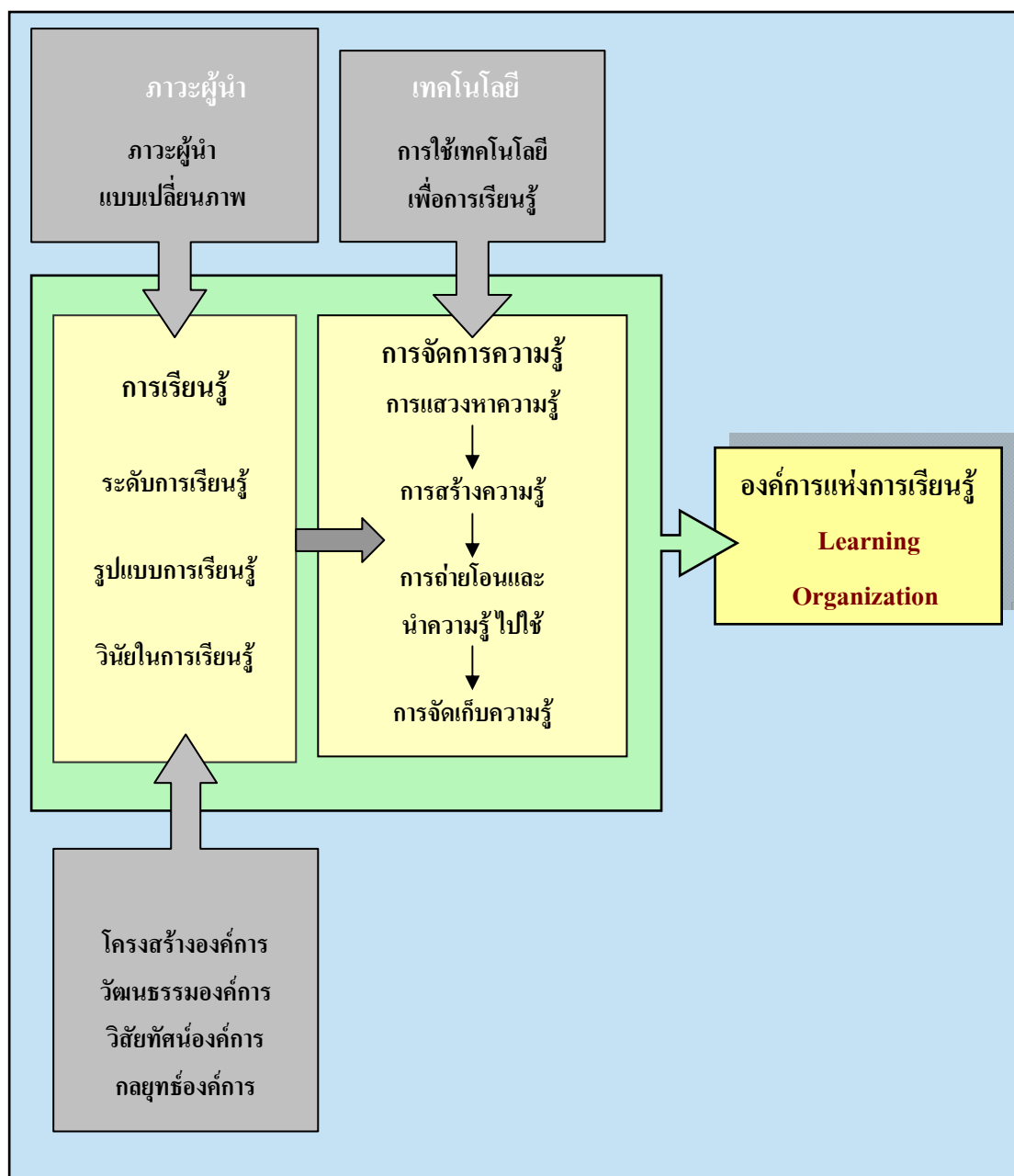
การนำเทคโนโลยีทั้งสองประเภทมาใช้ในการเรียนรู้ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรหลายประการ เช่น บุคลากรสามารถเรียนรู้ในเวลาที่ต้องการความรู้นั้น บุคลากรมีอิสระและสามารถควบคุมการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง สามารถเรียนรู้ได้ไม่ว่าจะอยู่ไกลแค่ไหนก็ตาม ความเร็วและความสะดวกในการใช้เทคโนโลยีจะทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ นอกจากนี้ องค์กรสามารถปรับข้อมูลให้ทันสมัยได้ตลอดเวลาและบ่อยครั้งเท่าที่ต้องการ เช่นเดียวกับที่บุคลากรสามารถเข้าสู่ระบบและเรียกข้อมูลมาใช้ได้อย่างสะดวก และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้อย่างช่วยให้องค์กรประหยัดค่าใช้จ่ายและประหยัดเวลาในการเรียนรู้และเวลาที่ใช้ในการเดินทางเพื่อไปแสวงหาความรู้

จากข้อดีของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ดังกล่าว สถานศึกษาเอกชนจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญและนำเทคโนโลยีไปใช้เป็นเครื่องมือที่จะทำให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถเข้าถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลและช่วยการเรียนรู้มีคุณภาพ มีความเหมาะสม และรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม แม้ว่าสถานศึกษาเอกชนจะมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีเลิศเพียงใด แต่ถ้าบุคลากร

ขาดซึ่งความรู้ ความสามารถในการใช้เครื่องมือดังกล่าว การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ย่อมไม่บังเกิดผล ดังนั้น สถานศึกษาเอกชนต้องจัดให้มีการพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากรทุกระดับด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมและเรียนรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ ตลอดจนกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีไปบูรณาการให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

ในการจัดหาเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้นั้น นอกจากสถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการจัดหาเทคโนโลยีแล้ว สถานศึกษาเอกชนยังต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่า ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเพียงพอและความสะดวกต่อการใช้งาน อีกทั้งยังต้องมีการบริหารเทคโนโลยีด้วยการพัฒนาและปรับปรุงสื่อทางเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยสถานศึกษาและสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ สถานศึกษาเอกชนต้องมีการวางแผนและออกแบบระบบเพื่อใช้ในการสนับสนุนบุคลากรให้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการค้นคว้าความรู้ทั้งจากแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา ตลอดจนมีการจัดเตรียมบุคลากรเพื่อให้คำแนะนำเกี่ยวกับการสร้างสารสนเทศเพื่อปฏิบัติงานและการเรียนรู้ บุคลากรจึงจะสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างคล่องตัว

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์ประกอบด้านองค์การ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ และด้านเทคโนโลยี ด้วยแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติที่กล่าวมาข้างต้น สิ่งสำคัญที่สุดอีกประการหนึ่งคือ องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบนั้นมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและส่งผลซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังเป็นกลไกที่ช่วยกันขับเคลื่อนและทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น สถานศึกษาเอกชนจึงจำเป็นต้องพัฒนาทุกองค์ประกอบไปพร้อม ๆ กัน สถานศึกษาเอกชนจึงจะเดินทางไปสู่เป้าหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังแสดงในภาพที่ 16



ภาพที่ 16 กลไกในการขับเคลื่อนสถานศึกษาเอกชนเพื่อบ่มบ่มผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 4

เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ

เพื่อให้การนำแนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จำเป็นต้องพิจารณาและให้ความสำคัญกับเงื่อนไขต่อไปนี้

1. ความมุ่งมั่นในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

แนวคิด “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)” เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความรู้ของสมาชิกภายในองค์กร อีกทั้งยังเกี่ยวข้องกับเรื่องของการมองไปข้างหน้า การปรับกระบวนทัศน์ การสร้างบรรยากาศ การติดต่อ สื่อสาร และการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จำเป็นต้องมีจิตสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาตลอดจนปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางการบริหาร โดยสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้สถานศึกษาเอกชนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนจะต้องมีความมุ่งมั่นและมีความปรารถนาที่จะบรรลุผลลัพธ์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเริ่มจากตัวผู้บริหารที่จะต้องสร้างวัฒนธรรมใหม่และพยายามทำตัวเป็นสัญลักษณ์ของวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ด้วยการเป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ หรือเป็น “บุคคลเรียนรู้” อยู่เสมอ

2. การสำรวจความพร้อมเพื่อนำมาวางแผนการปฏิบัติงานไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ก่อนที่สถานศึกษาเอกชนจะเริ่มนำแนวคิด “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)” มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา สถานศึกษาจำเป็นต้องมีการสำรวจความพร้อมในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาวางแผนการปฏิบัติงานไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ความพร้อมในด้านโครงสร้างของสถานศึกษาที่จะส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศการทำงาน กลไกและเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารและกระจายความรู้รวมทั้งศักยภาพของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคลากรทั้งในส่วนที่

เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพร้อมในด้านความไว้วางใจ (Trust) เพราะในองค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจนับว่าเป็นสิ่งสำคัญและถือว่าเป็นจิตวิญญาณ (Soul) ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากความไว้วางใจ (Trust) เป็นสิ่งสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้าของตนเองและสถานศึกษา

3. การปรับเปลี่ยนวิธีคิด ค่านิยม ทักษะและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร

การบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นมีความเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ใช้ในการบริหารเป็นอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อวิธีคิด ค่านิยม ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรภายในสถานศึกษาด้วย ดังนั้น สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องสร้างความตระหนัก (Recognize) และสร้างความปรารถนา (Desire) ด้วยการสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับเห็นความสำคัญและรับรู้ถึงประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนวิธีคิด ค่านิยม ทักษะและพฤติกรรมในการทำงานโดยสถานศึกษา อาจดำเนินการด้วยการจัดประชุมชี้แจง หรือสัมมนาปฏิบัติการเพื่อเป็นการระดมความคิดเห็นจากทุกๆ ฝ่ายเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ สถานศึกษายังต้องให้ความรู้ (Knowledge) และฝึกทักษะ (Skill) เพื่อให้บุคลากรมีการปฏิบัติตามวินัยในการเรียนรู้ (The Fifth Discipline) อย่างจริงจังอีกด้วย

4. การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาปัจจัยทางการบริหารทั้งในส่วนขององค์การและบุคลากร

ในการบริหารสถานศึกษาเอกชนไปสู่สังคมที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศกันอย่างต่อเนื่องนั้น สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องมีการพัฒนาปัจจัยทางการบริหารทั้งในส่วนขององค์การและบุคลากรไปพร้อม ๆ กัน โดยสถานศึกษาเอกชนต้องมีการดำเนินงานและพัฒนาในทุกส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ ซึ่งหมายรวมถึงกระบวนการเรียนรู้ที่สถานศึกษาเอกชนจัดให้มีขึ้นด้วยวิธีการและกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการกระจายความรู้ไปทั่วทั้งสถานศึกษา

5. การปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาเอกชนตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ หากสถานศึกษาเอกชนมีการพัฒนากระบวนการการทำงานที่มีการผสมผสานระหว่างรูปแบบการทำงานตามสายงานปกติกับกระบวนการการทำงานที่เน้นการกระจายอำนาจ การเสริมสร้างพลัง (Empowerment) และมีการนำหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการบริหารจัดการ เพราะการนำแนวคิดทางการบริหารดังกล่าวมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น จะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา อีกทั้งยังก่อให้เกิดความรับผิดชอบอันเป็นนำไปสู่การมีพฤติกรรมสนับสนุนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาของตน

6. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อการเรียนรู้

แม้ว่าเรื่องของการเรียนรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมและมีความเกี่ยวข้องกับคน (People Approach) เป็นส่วนใหญ่ แต่ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทที่สำคัญในชีวิตการทำงานเป็นอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นอีกหนึ่งช่องทางของการสื่อสารที่สามารถเชื่อมโยงบุคลากรได้อย่างรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้ สถานศึกษาจึงมีอาจปฏิเสธการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อการค้นหา รวบรวม ถ่ายโอนและจัดเก็บความรู้ที่เกิดขึ้น โดยสถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในฐานะที่เป็นช่องทางการสื่อสารเพิ่มเติมนอกเหนือจากการสื่อสารหรือการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

7. การสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้

การสร้างการยอมรับและให้ความสำคัญกับการนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา สถานศึกษาจำเป็นต้องคำนึงถึงการสร้างแรงจูงใจแบบใดแบบหนึ่งที่สามารถใช้ได้ผลในสถานศึกษา ซึ่งโดยทั่วไปจะพบว่ารางวัลที่ให้ผลทางด้านจิตใจย่อมมีค่ามากกว่ารางวัลที่เป็นรูปธรรม ดังนั้น เพื่อจะเป็นแรงผลักดันและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความต้องการที่จะ

เรียนรู้ สถานศึกษาควรเน้นการให้รางวัล การยกย่องชมเชยกับบุคลากรที่มีความรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา

8. การจัดให้มีการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

องค์การแห่งการเรียนรู้นั้นถือว่าเป็นกระบวนการที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา สถานศึกษาจึงควรมีการวางแผนในการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพราะการดำเนินการดังกล่าวจะเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่จะช่วยให้สถานศึกษาเอกชนสามารถนำไปทบทวนเพื่อปรับปรุงแก้ไขกระบวนการในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ทางการบริหารไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งยังช่วยทำให้สถานศึกษาเอกชนทราบถึงสถานะของตนว่าในขณะนั้นสถานศึกษาได้เดินทางมาถึงตำแหน่งใดหรือบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วหรือยัง ซึ่งสถานศึกษาเอกชนสามารถดำเนินการได้โดยพิจารณาจากกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ การจัดการความรู้ ตลอดจนผลสำเร็จที่เกิดขึ้นกับนักเรียน บุคลากรและสถานศึกษา

สำหรับการนำเงื่อนไขทั้ง 8 ประการที่กล่าวมาข้างต้นนี้ไปปฏิบัตินั้น ไม่มีเงื่อนไขข้อใดมีความสำคัญกว่าข้อใด ทั้งนี้เนื่องจากเงื่อนไขแต่ละข้อที่กล่าวมาล้วนมีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านที่ได้กล่าวถึงในส่วนที่ 3 ดังนั้น สถานศึกษาเอกชนต้องนำสาระสำคัญในทุกองค์ประกอบไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับเงื่อนไขสู่ความสำเร็จทั้ง 8 ประการ การบริหารเพื่อบ่มบ่มผู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงจะประสบความสำเร็จได้ง่ายยิ่งขึ้น

ข้อวิจารณ์

ผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประเด็นที่เป็นข้อสังเกตควรแก่การอภิปราย ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพการบริหารตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 2 แนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สภาพการบริหารตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการอภิปรายในตอนนี้ เป็นการอภิปรายเกี่ยวกับ 1) สภาพโดยรวมของการบริหารตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) สภาพการบริหารตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามองค์ประกอบ 3) ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. สภาพโดยรวมของการบริหารตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เมื่อพิจารณาสภาพโดยภาพรวมของการบริหารตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านองค์กร ด้านภาวะผู้นำ ด้านการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ และด้านเทคโนโลยี

อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำมีระดับการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านองค์การ องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ และองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ที่พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีระดับปัจจัยทางการบริหารและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก และเป็นไปในทำนองเดียวกันกับผลการวิจัยของ Wirot Sanrattana and Parkay (2546) ที่พบว่า สถานศึกษาทุกระดับและทุกขนาดมีการพัฒนาปัจจัยทางการบริหารและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า นับตั้งแต่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ฉบับแรกมีผลบังคับใช้ ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปฏิรูปในหลายส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของประเทศไทย ทั้งในเรื่องของการปฏิรูปการเรียนรู้ที่มีการดำเนินงานหลายๆ อย่างไปพร้อม ๆ กัน ตั้งแต่การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งยังก่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการด้วยการส่งเสริมให้สถานศึกษามีการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้เพื่อช่วยพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมที่มีคุณภาพและเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้จากผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิรูปการศึกษาดังที่กล่าวมาข้างต้น ประกอบกับสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษาเอกชนได้กำหนดนโยบายและสนับสนุนให้สถานศึกษาเอกชนปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการการศึกษาให้มีคุณภาพอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่ มีการตื่นตัวและให้ความสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพด้วยการพัฒนาทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษา ดังนั้น จึงอาจเป็นด้วยเหตุนี้ที่ส่งผลให้สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการพัฒนาปัจจัยทางการบริหารและมีการปฏิบัติตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากไปด้วย

นอกจากนี้ ปัจจุบันแนวคิดในการพัฒนาประเทศได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ดังที่เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543) ได้แสดงทัศนะว่า หลายประเทศทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย เริ่มมีการปรับแนวคิดในการการพัฒนาประเทศเพื่อสร้างความมั่งคั่งร่ำรวยแก่ประเทศเป็นหลักไปสู่แนวคิดเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) โดยมีคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาดังนั้น เป้าหมายในการจัดการศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนจากที่เคยเน้นนักปฏิบัติการมาสร้างคนให้เป็นนักคิดพร้อม ๆ กับนักปฏิบัติการด้วย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การศึกษาต้องสามารถสร้างคนให้คิดเป็น ทำเป็น และพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

อันเนื่องจากแรงผลักดันแห่งข้อมูลข่าวสาร และความก้าวหน้าที่รวดเร็วของเทคโนโลยีและการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2539 อ้างใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2546) ที่ได้กล่าวไว้ว่า “เมื่อวานนี้สิ่งที่กำหนดอำนาจในแง่รัฐคืออำนาจและทรัพยากร แต่ในวันนี้ความรู้คือพลัง” อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วิชัย ตันศิริ (2549) ที่เสนอว่า ปัจจุบันการเรียนรู้เท่านั้นที่จะสร้างคุณภาพชีวิต ความมั่งคั่งจะดำรงอยู่ไม่ได้ถ้าหากขาดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในเรื่องของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะนำไปสู่การปรับระบบการผลิต การดำเนินอาชีพต่าง ๆ โดยผู้ที่จะมีคุณค่าต่อสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ คือผู้มีความรู้และใช้ความรู้เพื่อการทำงาน ความรู้จึงเป็นสมบัติอันล้ำค่าและต้องหมั่นแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ดังนั้น จึงอาจเป็นด้วยเหตุนี้ที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเห็นว่า ควรมีการกระตุ้นและเร่งเร้าให้บุคลากรมีการตื่นตัวและกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อขยายศักยภาพของตนเอง โดยมีการใช้การปฏิบัติงานเป็นฐานในการเรียนรู้ และมีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในทุกส่วนของสถานศึกษา

2. สภาพการบริหารตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามองค์ประกอบ

ในการอภิปรายผลการศึกษาในตอนนี้ เป็นการอภิปรายโดยพิจารณาแต่ละองค์ประกอบที่ใช้ในการศึกษาสภาพการบริหารตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่องค์ประกอบด้านองค์การ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ และด้านเทคโนโลยี โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

องค์ประกอบด้านองค์การ ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ วิสัยทัศน์องค์การ วัฒนธรรมองค์การ และกลยุทธ์องค์การ

จากผลการศึกษาที่พบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์ประกอบด้านองค์การอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีความตระหนักถึงความสำคัญขององค์การว่า เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่ขององค์การและต่อสมาชิกขององค์การ บุคลากรจึงต้องให้ความสำคัญกับองค์การและมององค์การอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น ทุกส่วนขององค์การ เช่น โครงสร้างองค์การ

วิสัยทัศน์องค์กร วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์องค์กรจะต้องมีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Desimone, Werner and Harris, 2000 ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรใดจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สมาชิกในองค์กรต้องให้ความสำคัญกับองค์การมากที่สุด อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วีระวัฒน์ ปินนิตามัย (2543) ที่ว่า การพิจารณาว่าองค์กรใดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการมององค์การอย่างเป็นระบบที่มีการเรียนรู้ และทุกส่วน ทุกฝ่ายในองค์กรต้องทำหน้าที่ในการแสวงหา แบ่งปันและปฏิบัติในการใช้ความรู้และทักษะ

เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร พบว่า สถานศึกษาทุกขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ และโดยส่วนใหญ่พบว่าสถานศึกษามีการส่งเสริมการเข้ามามีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังจะเห็นได้จากผลจากการวิจัยที่พบว่า สถานศึกษาทั้ง 3 ขนาดมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์อยู่ในอันดับสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในลักษณะต่าง ๆ เช่น การบริหารจัดการในรูปคณะบุคคลในระดับสถานศึกษาหรือที่เรียกว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งประกอบไปด้วยผู้แทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เช่น ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนชุมชน เป็นต้น ดังนั้น ในการจัดการศึกษา สถานศึกษาจึงต้องมีการปรึกษาหารือถึงแนวทางการดำเนินงาน ตลอดจนเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายอันประกอบด้วยผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และการตัดสินใจเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990 อ้างถึงใน Razik and Swanson, 2001) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ไม่ใช่เรื่องเฉพาะของผู้บริหารอีกต่อไปแล้ว แต่จะเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์กร แม้จะต้องใช้เวลาก็ตาม เช่นเดียวกับที่ Granke (2003) ที่เสนอว่า วิสัยทัศน์ต้องเกิดจากทุกฝ่ายร่วมมือกันพัฒนาขึ้นมา และวิสัยทัศน์ต้องนำไปสู่การใช้ทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ หรือตอบสนองการเรียนรู้ของผู้เรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และยังเป็นไปตามแนวคิดของ Marquardt (2002) ที่เห็นว่า สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญมาก นอกจากต้องส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) แล้ว และวิสัยทัศน์นั้นจะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับได้ช่วยกันพัฒนาขึ้น เพราะจะก่อให้เกิดศูนย์รวมและพลังแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์และมีพลังจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคนในองค์กรทราบดีว่าสิ่งนั้นจะทำให้องค์กรรุกไปข้างหน้าด้วยความสำเร็จ จึงเห็นได้ว่า วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาควร

เป็นวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการตัดสินใจร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิโรจน์ และอัญชลี สารรัตน์ (2545) ที่พบว่า ปัจจัยการตัดสินใจร่วมและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

นอกจากนี้ ผลการศึกษาจากสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่ง ยังพบเพิ่มเติมอีกว่า การที่สถานศึกษามีการนำหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษานั้น มิได้มีผลเพียงแต่ทำให้สถานศึกษาทราบความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเท่านั้น แต่ยังก่อให้เกิดพฤติกรรมสนับสนุนและให้ความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาและผู้เรียนเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Downey, Franse and Peter (1994), Kurtus (2001) and Packard (1995) ที่ว่า การนำหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการบริหารก่อให้เกิดการยอมรับศรัทธาและเกิดความร่วมมือในการทำงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย องค์การจึงควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การและนอกองค์การ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Lankard (1992), Johnson (2003) ที่ว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ มีส่วนร่วมกับสถานศึกษาจะช่วยสนับสนุนการบริหารการศึกษา รวมทั้งยกระดับการศึกษา พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ตลอดจนคุณภาพการศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ผลการวิจัยยังพบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่มีโครงสร้างที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเป็นองค์การการเรียนรู้ กล่าวคือ สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีโครงสร้างที่เน้นการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษาจึงทำให้สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างไปจากเดิมโดยมักจะพบว่าโครงสร้างของสถานศึกษามีความยืดหยุ่น ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานลง ทำให้สะดวกและคล่องตัวในการบริหารจัดการ รวมทั้งยังมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังพบอีกว่า การกระจายอำนาจดังที่กล่าวมายังเป็นส่วนสนับสนุนที่สำคัญที่ทำให้การติดต่อสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเป็นไปอย่างสะดวก และสอดคล้องกับแนวคิดของ Pedler et al. (1997) ที่ว่า โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นโครงสร้างที่กระจายอำนาจและยืดหยุ่นเพื่อให้โอกาสสมาชิกมีความก้าวหน้าในอาชีพของตน เช่นเดียวกับที่ Marquardt and Reynold (1994) เสนอว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม มีลักษณะแบนราบ (Flat) มีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีการกระจายข้อมูลข่าวสาร มีความสะดวกในการติดต่อสื่อสารเพื่อร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การ โครงสร้างใน

ลักษณะนี้จะก่อให้เกิดข้อมูลสารสนเทศที่มีผลทำให้องค์การพัฒนาอย่างรวดเร็วและมีความสามารถที่จะแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ ได้

ผลการศึกษาจากกรณีศึกษายังพบเพิ่มเติมอีกว่า สถานศึกษามีการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) โดยมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและกำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน ทั้งนี้เนื่องมาจากการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพในปัจจุบัน จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งครู ให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนในขณะเดียวกันก็ต้องพัฒนาครูให้มีความเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารและการตัดสินใจด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจึงได้นำแนวคิดในการเสริมสร้างพลังอำนาจมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Daft (1999) ที่ว่าโครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ให้บุคลากร และบุคลากรมีความรับผิดชอบและปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระและสร้างสรรค์ ในประเด็นนี้ยังพบข้อที่น่าสังเกตว่า สถานศึกษานานาชาติใหญ่ที่เป็นกรณีศึกษาได้ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการตนเองโดยใช้รูปแบบการบริหารงาน “โรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ (School in School)” ซึ่งทำให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจ มีความสะดวกในการติดต่อสื่อสารและดำเนินงานเพื่อร่วมมือกันในการพัฒนาสถานศึกษาและคุณภาพผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (2002) ที่ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีโครงสร้างองค์การที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่จะเรียนรู้และควรมีหลักในการบริหารงานที่อิสระ สนับสนุนและให้ทรัพยากรแก่บุคคลที่ต้องการเรียนรู้ และ Goh and Richardson (1997) ที่เสนอว่า ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โครงสร้างองค์การต้องเปิดโอกาสให้ทีมงานมีอำนาจตัดสินใจมากที่สุด และ Desimone, Werner and Harris (2000) ยังกล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องส่งเสริมให้มีการร่วมมือกันทุกระดับ ให้ทีมงานบริหารตนเองและมีการติดต่อระหว่างสายงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจและการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในตัดสินใจด้วยตนเองดังที่กล่าวมาข้างต้นนั้น นอกจากก่อให้เกิดความรับผิดชอบและเกิดความสะดวกในการถ่ายทอดข้อมูลหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้แล้วยังเป็นการ ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าต่อสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gibson (1991), Wilson and Lashinger (1994) ที่ว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการกำหนดเป้าหมาย การสร้างวิสัยทัศน์ และการกำหนดแผนงานต่างๆ ขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเป็นการช่วยเพิ่มความรู้สึกความเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบร่วมกัน อีกทั้งยังทำให้มีการสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง ได้พัฒนาคุณภาพงาน และส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจและผูกพันต่อองค์การและเชื่อมั่นในตนเองตลอดจนรู้สึกว่าคุณค่าต่อองค์การ

เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ และวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาทุกขนาดล้วนคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นอันดับแรก อีกทั้งยังมีจุดมุ่งหมายและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีเจตนารมณ์ในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข สถานศึกษาส่วนใหญ่จึงกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพอนาคตที่สถานศึกษาต้องการเพื่อสะท้อนให้เห็นค่านิยม เป้าหมาย และความมุ่งมั่นของสถานศึกษาในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็น คนดี คนเก่ง และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ที่เสนอว่า วัฒนธรรมโรงเรียนที่ดีควรมีจุดเน้นร่วมกันคือ การเรียนรู้ของนักเรียน อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (2002) ที่ว่าวิสัยทัศน์นั้นต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ต้องนำไปสู่การคิดเชิงกลยุทธ์และการวางแผนขององค์การตลอดจนก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม กล้าเสี่ยง (Risk Taking) คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การ (Experimental)

เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ พบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ ซึ่งจะเห็นได้ว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่เน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม นอกจากนี้ ผลการศึกษาจากกรณีศึกษายังพบเพิ่มเติมว่า ในการปรับปรุงการทำงานนั้น สถานศึกษาได้นำกระบวนการบริหาร PDCA มาใช้ในการดำเนินงาน โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนจนกระทั่งถึงการปรับปรุงงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่สถานศึกษาเอกชนมีส่วนร่วมและมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาของประเทศมาอย่างต่อเนื่อง และด้วยกระแสของการปฏิรูปการศึกษาจึงทำให้สถานศึกษาเอกชนมีอาจปฏิเสกระแสการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาได้ สถานศึกษาเอกชนจึงจำเป็นต้องปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาสถานศึกษา พัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ได้มาตรฐาน ซึ่งการที่สถานศึกษาเอกชนจะก้าวไปสู่การเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพทัดเทียมกับสถานศึกษาของรัฐนั้น สถานศึกษาเอกชนต้องมีการดำเนินงานตามระบบควบคุมคุณภาพที่ประกอบด้วย วางแผน (Plan) ปฏิบัติ (Do) ตรวจสอบ (Act) และนำไปปรับปรุง (Check) นอกจากนี้ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ยังแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นบุคลากรครูและมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษานั้น ๆ มากกว่า 15 ปี จึงอาจเป็นเหตุที่ทำให้ครูมีความรัก มีความผูกพัน และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างความสำเร็จให้สถานศึกษา จึงทำให้นักวิชาการร่วมมือกันปรับปรุงการทำงานและเห็นความสำคัญของการที่ทำงานร่วมกันเป็นทีม และใน

ประเด็นนี้ยังมีข้อสังเกตว่า สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กนั้น สถานศึกษามีการปฏิบัติเกี่ยวกับการสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับอยู่ในอันดับสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สถานศึกษาขนาดเล็กจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความสามารถของบุคลากรทุกคน ในการสร้างความสำเร็จให้กับสถานศึกษา ดังนั้น สถานศึกษาขนาดเล็กจึงให้ความสำคัญกับการร่วมกันพัฒนาการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับ

ผลการวิจัยจากกรณีศึกษายังพบรายละเอียดเพิ่มเติมอีกว่า สถานศึกษาทั้ง 3 แห่งมีการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและเรียนรู้ร่วมกันด้วยการระดมพลังสมอง ซึ่งเป็นวิธีการที่ทำให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอย่างเป็นอิสระเสรี โดยสถานศึกษาได้สร้างบรรยากาศเปิดในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และรู้จักยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับคำเสนอแนะของ Bennett and O'Brien (1994) ที่ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องนำบรรยากาศแห่งการเปิดใจและไว้วางใจมาใช้ ซึ่งสมาชิกในองค์กรจะต้องไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็นและกล้าพูดตามที่ใจคิด อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Skyrme (2000) ที่ว่าวัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการพัฒนาบุคลากร มีการสร้างค่านิยมแก่บุคคล ตลอดจนสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยและไว้วางใจและได้เรียนรู้จากประสบการณ์ เช่นเดียวกับที่ Marquardt and Reynolds (1994) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความตระหนักในตน (Self - Awareness) การใคร่ครวญ (Self - Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Brandt (2003) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมแบบสนับสนุน (Supportive Culture) ซึ่งเป็นไปในทำนองเดียวกับ Lelthwood, Leonard and Sharatt (1998) ที่เห็นว่าคุณลักษณะของวัฒนธรรมที่เหมาะสมสำหรับ องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ เป็นแบบร่วมมือ และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ได้แก่ ค่านิยมการสนับสนุนซึ่งกันและกัน การเคารพในความคิดของเพื่อนร่วมงาน ความมุ่งมั่นที่จะใช้ความกล้าในการสร้างผลงานใหม่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลป้อนกลับ การยินดีกับความสำเร็จร่วมกัน มุ่งเน้นความต้องการและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทรัพยากรอย่างไม่เป็นทางการรวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และนั่นทา วิทวุฒิสักดิ์ (2544) กล่าวถึงวัฒนธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จและเป็นองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ วัฒนธรรมของความร่วมมือกับวัฒนธรรมในการเอื้ออาทรกัน วัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีม และวัฒนธรรมในการกล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญ ที่สนับสนุนให้มีการเปิดกว้างทางความคิด และส่งเสริมการร่วมมือกันในการเรียนรู้ โดยวัฒนธรรมนั้นจะต้องเป็นวัฒนธรรมแบบร่วมมือ สนับสนุน เอื้ออาทรต่อกัน อีกทั้งยังทำงานร่วมกันเป็นทีม

นอกจากนี้ ยังมีข้อค้นพบที่สำคัญที่เป็นผลการวิจัยจากกรณีศึกษาและมีส่วนต่อการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษานั้นคือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้สร้างค่านิยมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ โดยสร้างให้เป็นนิสัยและรู้สึกว่าการเรียนรู้นั้นเป็นส่วนหนึ่งของงาน ในประเด็นนี้มีความสำคัญและสอดคล้องกับแนวคิดของ Marguardt (2002) ที่ว่า การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องต้องเน้นว่า การเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ควรสร้างให้เป็นนิสัย และวัฒนธรรมองค์การขององค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นวัฒนธรรมที่ยอมรับว่า การเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ และการเรียนรู้ควรกลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การงานอย่างในองค์การ จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์การนั้นมีความสำคัญสำหรับการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ลือชัย จันทรโป (2546) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และผลการวิจัยของวิโรจน์ และ อัญชลี สารรัตนะ (2545) ที่พบว่า ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ มีอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารจึงมีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการสร้างค่านิยมและความเชื่อมั่นที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบโดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ร่วมกัน สถานศึกษาจึงจะบรรลุเป้าหมายในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Lunenburg and Ornstein, 2000 ที่ว่า ผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการบริหารวัฒนธรรมองค์การทั้งในส่วนของการพัฒนา การธำรงรักษาและการเปลี่ยนแปลง (Lunenburg and Ornstein, 2000) และ Osland et al. (2001) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์การแบบที่เหมาะสมกับองค์การรวมทั้งบุคลากร กลยุทธ์ วิสัยทัศน์นั้นก็ต้องมีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การด้วย

เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับกลยุทธ์องค์การ พบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ กล่าวคือ สถานศึกษาส่วนใหญ่มีการปฏิบัติในการสร้างโอกาสในการเรียนรู้โดยให้เวลาแก่บุคลากรและทีมงานในการเรียนรู้สิ่งใหม่ควบคู่ไปกับการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกส่วนทุกระบบย่อยของสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการแข่งขันในยุคปัจจุบันและในอนาคตขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การในการสร้างความรู้และใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งสถานศึกษาก็ไม่ต่างจากองค์การประเภทอื่นที่ต้องการใช้การเรียนรู้จากทุกส่วนเพื่อสร้างความสำเร็จให้สถานศึกษา ด้วยเหตุนี้จึงอาจเป็นแรงผลักดันที่ทำให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และแสวงหารูปแบบ วิธีการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้มา ถ่ายโอน และใช้การเรียนรู้ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในทุก ๆ ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ

Pedler *et al.* (1997) ที่กล่าวว่า ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ หน้าที่แรกของผู้บริหาร คือ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) ตลอดจนอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ การทดลอง และให้โอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การแสวงหาการเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้ เช่นเดียวกับที่ Kerka (1995) กล่าวว่า สถาบันการศึกษาจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และยังสอดคล้องกับคำกล่าวของ Marquardt (1996) ที่ว่า ในองค์การแห่งการเรียนรู้ควรใช้เวลากับการเรียนรู้แก่บุคลากร ทุกหน่วย ทุกงานในองค์การ ตลอดจนสร้างการเรียนรู้ในทุกหน่วยปฏิบัติและทุกกิจกรรมขององค์การ และ Marquardt (2002) ยังเสนอเพิ่มเติมอีกว่า องค์การไม่ควรบีบบังคับให้เกิดการเรียนรู้ เพราะอาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการเกิดสิ่งดีๆ เพียงแต่องค์กรควรตระหนักถึงความสำคัญกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จะเอื้ออำนวยให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ได้ง่ายขึ้น

นอกจากนี้ ผลการศึกษาจากสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษายังพบเพิ่มเติมอีกว่า สถานศึกษา ทั้ง 3 แห่งให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ โดยกำหนดเป็นนโยบายหรือภารกิจหลักในการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน อีกทั้งยังกำหนดเป็น แนวทางการปฏิบัติไว้ในแผนการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ของ Marquardt (2002) ที่ว่า ในองค์การแห่งการเรียนรู้ควรสร้างนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และจากกรณีศึกษายังพบรายละเอียดเพิ่มเติมอีกว่า สถานศึกษา ขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีการสร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและแหล่งเรียนรู้ภายใน สถานศึกษาที่มีความน่าสนใจและมีความเหมาะสมที่ให้นักเรียนทุกฝ่ายได้ค้นหาวิธีการที่จะเรียนรู้ ด้วยตนเอง (Learning How to Learn) ซึ่งสอดคล้องกับที่ Marquardt (2002) ได้เสนอไว้คือ องค์การ แห่งการเรียนรู้ควรตระหนักถึงความสำคัญเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จะเอื้ออำนวยให้ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ได้ง่ายขึ้น ในประเด็นนี้พบว่า เป็น อุปสรรคสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กอยู่บ้าง เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องสถานที่ และงบประมาณ ที่ต้องใช้ในการจัดสร้างแหล่งเรียนรู้ เช่นเดียวกับเรื่องของการใช้เวลาในการเรียนรู้แม้ว่าผลการวิจัย เชิงปริมาณจะพบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้เวลาแก่บุคลากรและทีมงาน ในการเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่ในอันดับสูงสุด แต่ผลการวิจัยเชิงคุณภาพกลับพบว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก มีอุปสรรคในการใช้เวลาในการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้นอกสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีบุคลากรจำนวนไม่มาก และบุคลากรต้องใช้เวลาส่วนใหญ่สำหรับการจัด การเรียนรู้และดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด ดังนั้น บุคลากรจึงมีเวลาสำหรับการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ ภายนอกสถานศึกษาน้อยกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ อย่างไรก็ตามผู้บริหาร

สถานศึกษาขนาดเล็กได้พยายามหาแนวทางแก้ไขด้วยการสร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้งให้โอกาสและส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา เช่น มีการจัดหาหนังสือที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพเพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม มีการจัดทำป้ายประกาศ หรือมีการเขียนเอกสารเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากรตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Hutt (1996) ที่ทำการวิจัยการพัฒนากระบวนการขององค์การแห่งการเรียนรู้ และผลของการวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่า เอกสารความรู้ด้านวิชาการและเอกสารด้านความรู้วิชาชีพล้วนมีส่วนอย่างมากในการอยู่รอดขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุด และมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละรายการที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่สถานศึกษาเป็นองค์การที่มีความเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำต้องคอยปรับเปลี่ยนนโยบายให้เป็นไปตามสถานการณ์ ดังที่ อุทัย บุญประเสริฐ (2545) ได้กล่าวว่า “สถานศึกษาเป็นองค์การที่เป็นพลวัตร (Dynamics) สถานศึกษาจึงต้องมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้ได้ดุล และสามารถตอบสนองสภาวะแวดล้อมได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ” ด้วยเหตุนี้ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทที่สำคัญมากต่อการก่อให้เกิดภาวะพลวัตรที่สมดุลในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Anderson (1994), Balin (1998), Bauner (2001) ที่ว่าการเปลี่ยนแปลงของโลกยังทำให้ผู้บริหารจะต้องปรับตัวให้ทันยุคทันเหตุการณ์ และแสวงหากระบวนการบริหารที่ทันสมัยมาใช้ให้เหมาะสม นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบอีกว่า ในองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำนั้น สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละรายการมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางการบริหาร ตลอดจนคุณลักษณะส่วนตัวหรือความสามารถในการแสดงออกทางการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลให้ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันไป ดังผลการวิจัยดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ผลการวิจัยโดยภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกขนาดประพฤติกรรมเป็นแบบอย่างของความ

ชื่อเสียงและความยุติธรรม มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการทำงาน ยิ่งไปกว่านั้น ผลการวิจัยจากสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษายังปรากฏประเด็นที่สำคัญว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ลือชัย จันทรโป (2546) ที่พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Suwannachin (2003) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเป็นเงื่อนไขหนึ่งที่มีความจำเป็นสำหรับโรงเรียนที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การที่สถานศึกษามีการปฏิบัติในองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารและบุคลากรที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า ผู้บริหารได้ก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดีระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา และโดยอาศัยความเป็นผู้นำนั้น ผู้บริหารได้รวบรวมพลังและนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้เพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา นอกจากนี้ข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวกับประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่ง พบว่าผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารมาเป็นระยะเวลานานจึงอาจส่งผลให้ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงมีส่วนสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Desimone, Werner and Harris (2002) ที่เสนอว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องอาศัยผู้นำเป็นพลังขับเคลื่อนไปข้างหน้า ในประเด็นนี้ผู้บริหารจึงต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงด้วยการคิดหาวิธีการและแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่ Evan (1996) เสนอว่า การปลูกฝังทัศนคติเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นให้ความสำคัญกับผู้นำหรือผู้บริหารที่จะต้องมีความสามารถสูงในการจัดวางเตรียมโครงสร้างหรือกรอบงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ที่พบว่า การปฏิบัติการด้านการจัดการและการปฏิบัติด้านการบริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน Moorhead and Griffin (1998) และ Goetsch and Davis (1995) กล่าวว่าการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ เพราะความร่วมมือในองค์กรที่มีพลังต้องอาศัยกลไกการควบคุมและกลไกการแก้ปัญหของผู้บริหารระดับสูง

อนึ่ง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่ง ได้แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมีจิตสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป นับว่ามีส่วนสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เช่นเดียวกันกับ

การแสดงภาวะผู้นำของผู้บริหารที่กล่าวมาข้างต้นเพราะว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์คือ ผู้นำที่มีความคิดกว้าง มีการสร้างภาพอนาคตจากมุมมองที่มีความหลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2536) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของการเป็นผู้มองการณ์ไกล และมีความน่าเชื่อถือ และ Kotter (1996) นักทฤษฎีด้านภาวะผู้นำได้เสนอว่า ผู้เป็นหัวหน้าในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องรู้ทั้งการนำควบคู่ไปกับการบริหาร เพราะต่างมีความจำเป็นสำหรับองค์กร โดยการบริหารจัดการตามแนวคิดเดิมนั้น จะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลอื่นที่มารับบริการขององค์กร ต่อพนักงานและบุคคลอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องการผู้นำที่เข้มแข็งในการสร้างวิสัยทัศน์ สามารถสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานได้ดี รวมทั้งนำพาองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องต่อสถานการณ์ใหม่ได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Voulalas and Sharp (2005) ที่พบว่า ความสามารถในการปรับตัวไปสู่สถานการณ์ใหม่ และการมีโครงสร้างและกระบวนการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยส่งเสริม(Enabling Factors)ที่ช่วยในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้หรือชุมชนแห่งการเรียนรู้

เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผลการวิจัยจากกรณีศึกษายังพบเพิ่มเติมอีกว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมีผลต่อการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา พฤติกรรมการบริหารดังกล่าวคือ การที่ผู้บริหารได้สร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษาและปลูกฝังบุคลากรให้มีการตื่นตัวเพื่อการเรียนรู้ คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่และพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศอยู่เสมอ ด้วยการประพฤติตนเป็นแบบอย่างของการเป็น “บุคคลเรียนรู้” นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ผู้บริหารของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกขนาดสนับสนุน ช่วยเหลือและเปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็น รวมทั้งได้จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (1996, 2002) ที่ว่า ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้นำคือแบบอย่างและรูปแบบของการอุทิศตนเพื่อการเรียนรู้ โดยผู้นำควรเป็นผู้กระตุ้นให้สมาชิกมีการเรียนรู้อยู่เสมอ และต้องเป็นผู้เสริมแรงการเรียนรู้โดยปฏิบัติตนเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ (Advocate) เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้มีการติดตาม ควบคุมและประเมินคุณภาพการศึกษา ทั้งจากหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เช่น สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) ผู้บริหารจึงให้ความสำคัญกับการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังอาจเป็นไปได้ว่า

ปัจจุบันเป็น ยุคโลกาภิวัตน์หรือโลกข่าวสาร จึงเป็นความจำเป็นที่สถานศึกษาต้องการผู้นำที่มีความสามารถในการนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารทั้งหลายจึงมีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ตลอดจนพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพอยู่เสมอ

องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้และวินัยในการเรียนรู้

พบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์ประกอบด้านการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละรายการที่เกี่ยวกับการเรียนรู้พบว่า สถานศึกษาทุกขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ กระแสของการปฏิรูปการเรียนรู้มีผลทำให้บรรยากาศการทำงานและวัฒนธรรมภายในสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงไป โดยบุคลากรในสถานศึกษาต้องเร่งพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ ทั้งนี้เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งมีความมุ่งมั่นที่จะนำความรู้ที่เกิดขึ้นนั้นไปพัฒนาคุณภาพผู้เรียนต่อไป

เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับระดับการเรียนรู้ พบว่าสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในประเด็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้นั้น พบว่า สถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่ส่วนใหญ่มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระดับบุคคล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการเรียนรู้ในระดับบุคคลนั้นเกิดขึ้นได้ง่ายที่สุดและสามารถเรียนรู้ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานได้ ส่วนสถานศึกษาเอกชนที่มีขนาดเล็กนั้น ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในระดับกลุ่มมากกว่าระดับอื่นๆ เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาขนาดเล็กมีบุคลากรจำนวนไม่มาก ดังนั้น เมื่อต้องการทำกิจกรรมใดก็มักจะต้องเรียนรู้ร่วมกันเพื่อที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จ นอกจากนี้ ผลการวิจัยจากกรณีศึกษายังพบเพิ่มเติมอีกว่า สถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารตระหนักเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกปัจจุบัน จึงทำให้ผู้บริหารมีจุดมุ่งหมายที่ต้องการขยายขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในทุกๆ ระดับ ซึ่งความสำเร็จในทุกๆ ด้านที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษา เช่น การได้รับรางวัล

หนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรมจากกระทรวงศึกษาธิการพบว่าการเรียนรู้ของบุคลากรในระดับบุคคลเป็นเบื้องต้นก่อนที่จะมีการบูรณาการหรือถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่การเรียนรู้ในระดับอื่น ๆ จนกระทั่งกลายเป็นความสำเร็จของสถานศึกษา ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Gephart, Marsick and Buren (1997) ที่เสนอว่า องค์กรต้องสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้ระดับบุคคลแล้วแบ่งปันการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในระดับที่สูงขึ้นไป ได้แก่ ทีมงาน และองค์กรตามลำดับ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Ellinger, Yang and Ellinger (2000) ที่ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบ (Impact) ของมิติความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อผลงานขององค์กร และพบว่า การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนการค้นคว้าและแลกเปลี่ยนสนทนา (Inquiry and Dialogue) การส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม การจัดระบบเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน การเสริมอำนาจบุคลากรเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเชื่อมโยงองค์กรและสิ่งแวดล้อม และการใช้แบบผู้นำและการสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล ทีมงาน ระดับองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านผลงานขององค์กร

ยิ่งไปกว่านั้น ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมสถานศึกษาที่มีการส่งเสริมค่านิยมการทำงานเป็นทีม และการสร้างบรรยากาศให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้โอกาสในการเรียนรู้ในแต่ละระดับเป็นไปอย่างสะดวก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt and Reynolds (1994) ที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม และการทำงานแบบเครือข่าย ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารที่จะหาแนวทางเพื่อให้การเรียนรู้ในแต่ละระดับเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ David Skyrme Associates (2003) ได้เสนอว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยเครื่องมือและเทคนิค วิธีการต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับกลุ่ม

เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้ พบว่า สถานศึกษาทุกขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ และโดยส่วนใหญ่มีการใช้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกระแสนการปฏิรูปการเรียนรู้ทำให้บุคลากรครูซึ่งนับว่าเป็นกลไกที่สำคัญในการจัดการเรียนรู้ต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถด้วยวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อขยายขีดความสามารถของตนเอง สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กยังพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ได้ใช้การปฏิบัติงานเป็นวิธีการเรียนรู้ ส่วนสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ บุคลากรส่วนใหญ่มีโอกาสได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา ความแตกต่างเกี่ยวกับการปฏิบัติในเรื่องรูปแบบการเรียนรู้ของสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาดอาจเป็นเพราะสถานศึกษาขนาดเล็กมีบุคลากรน้อยจึงอาจมีข้อจำกัดใน

เรื่องเวลาที่จะใช้ในการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา นอกจากนั้นยังอาจเป็นไปได้ว่า บุคลากรของสถานศึกษาขนาดเล็กที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามรับรู้ว่าการปฏิบัติงานในแต่ละวันนั้นเป็นโอกาสให้ตนได้เรียนรู้ฝึกฝนเพื่อสะสมประสบการณ์มากกว่าการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ ส่วนบุคลากรของสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลาง อาจเห็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานนั้นเป็นเรื่องปกติธรรมดา แต่การที่สถานศึกษามีการจัดสร้างแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาทำให้พวกเขามีโอกาสได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ ประกอบกับการได้รับการส่งเสริมให้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษาด้วยจึงทำให้พวกเขารับรู้ว่ามีโอกาสเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษามากกว่า

ผลการศึกษาจากกรณีศึกษายังพบรายละเอียดเพิ่มเติมอีกว่า สถานศึกษาทั้ง 3 แห่งนอกจากส่งเสริมให้บุคลากรใช้การปฏิบัติงานเป็นวิธีการเรียนรู้แล้ว สถานศึกษายังส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการนำประสบการณ์มาทบทวนเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา รวมทั้งยังส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ที่จะหาวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา เช่น ศูนย์การเรียนรู้ ป้ายนิเทศ ป้ายประชาสัมพันธ์ และไม่ว่าการเรียนรู้จะเกิดขึ้นจากวิธีการใด แต่ผลลัพธ์สำคัญที่เกิดขึ้นคือ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ ล้วนส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่นำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงาน เช่น การเรียนรู้ทำให้บุคลากรคิดหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้ดังที่กล่าวมาข้างต้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (1996, 2002) ที่กล่าวว่า รูปแบบการเรียนรู้ของบุคคล ทีมงานและองค์กรในองค์กรเรียนรู้นั้นมีหลายรูปแบบ เช่น การเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน (Adaptive Learning) การเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคต (Anticipatory Learning) การเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Deutero Learning หรือ Learning How to Learn) และยังสามารถเกิดขึ้นพร้อมกันได้ และ Marquardt (1996) ยังได้เสนอแนะว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) มีผลดีต่อการพัฒนาความรู้และทักษะ การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นขององค์กร อีกทั้งยังทำให้สมาชิกขององค์กรได้เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมทั้งยังสามารถประเมินและแก้ปัญหาต่างๆ ในชีวิตจริงได้เป็นอย่างดี

เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับวินัยในการเรียนรู้ พบว่า สถานศึกษาทุกขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ และเป็นที่สังเกตว่า สถานศึกษาทุกขนาดมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ในอันดับสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในยุคปัจจุบัน มีการปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดการศึกษาและการจัดการเรียนรู้อย่างมากมาย

แนวทางการทำงานแบบเดิมที่เป็นการทำงานแบบคิดคนเดียวทำคนเดียวอย่างที่ผ่านมาในอดีต อาจทำให้ต้องใช้เวลานานกว่าจะพบความสำเร็จ สถานศึกษาจึงส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งทำให้บุคลากรในสถานศึกษามีโอกาสเรียนรู้ แบ่งปันและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันอันจะนำไปสู่ความสำเร็จได้โดยง่าย ดังที่สุภษิตาภไทยกล่าวว่า “หลายหัวดีกว่าหัวเดียว” ซึ่งสอดคล้องกับที่ Marquardt (2002) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์กรต่าง ๆ จะเจริญเติบโตได้เมื่อบุคคลหรือทีมต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้และไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน สมาชิกในองค์กรมีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา และทำงานเพื่อแก้ไขปัญหานั้น ๆ

ผลการวิจัยจากกรณีศึกษายังพบเพิ่มเติมอีกว่า สถานศึกษามีการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ของสมาชิกในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาทีมงาน โดยใช้การติดต่อสื่อสารที่เป็นระบบเปิด เช่น การใช้เทคนิคการสนทนา การอภิปราย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge *et al.* (2000) ที่ว่าวิถีทางในการฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ่มค่านั้นสามารถทำได้โดยผ่านการสนทนา (Dialogue) และ การอภิปราย (Discussion) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้คนในองค์กร ในประเด็นนี้จึงเห็นได้ว่า การติดต่อสื่อสารนั้นเป็นปัจจัยที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะเป็นช่องทางของการกระจายหรือเผยแพร่ความรู้จากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่งรวมทั้งทำให้เกิดเป็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Gephart *et al.* (1997) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการเรียนรู้และยังเป็นปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การถ่ายโอนและใช้ความรู้ และการจัดเก็บความรู้

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละรายการพบว่า สถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กนั้น ผลการวิจัยพบว่า มีบางรายการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตาม ในองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ นั้น มีข้อที่นำ

สังเกตที่พบจากผลการวิจัยว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่ซึ่งหมายรวมถึงสถานศึกษาทุกขนาดมีค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติที่ไม่สูงนัก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การจัดการความรู้เป็นแนวคิดใหม่ ซึ่งผู้บริหารและบุคลากรยังอาจขาดความรู้ ความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้องอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังอาจเป็นไปได้ว่า การจัดการความรู้มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางการบริหารหลายส่วน เช่น ความจำเป็นที่ต้องใช้งบประมาณในการส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ เพราะโดยส่วนใหญ่แล้ว สถานศึกษาเอกชนต้องรับภาระเรื่องค่าใช้จ่ายสำหรับการจัดการอบรม สัมมนาให้กับบุคลากรเอง รวมทั้งปัจจุบันเป็นยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้น วัสดุอุปกรณ์ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศเริ่มมีความจำเป็นที่ต้องมีไว้ใช้เพื่อการเรียนรู้ การสร้าง การถ่ายโอน เผยแพร่ และการจัดเก็บความรู้ ถ้าสถานศึกษาใดยังขาดความพร้อมในเรื่องนี้ ก็อาจทำให้ขาดความสะดวกในการจัดการความรู้ได้ และยังสามารถเป็นไปได้ว่าคุณลักษณะและนิสัยของบุคลากรอาจยังขาดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้

สำหรับการแสวงหาความรู้พบว่า สถานศึกษาทุกขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยสถานศึกษามีการส่งเสริมบุคลากรให้ใช้วิธีการแสวงหาความรู้ที่หลากหลายมีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในยุคปัจจุบัน ความรู้เป็นสิ่งสำคัญและสามารถแสวงหาได้ในหลาย ๆ วิธีการ และสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่มีนโยบายในการส่งเสริมให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งผลการวิจัยจากกรณีศึกษาพบรายละเอียดของวิธีการแสวงหาความรู้ เช่น การนิเทศ การใช้ระบบพี่เลี้ยง การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และสถานศึกษายังส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอีกด้วย นอกจากนี้ ยังมีข้อค้นพบเกี่ยวกับวิธีการแสวงหาความรู้วิธีหนึ่ง คือ การให้โอกาสและเวลากับบุคลากรในการแสวงหาความรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิและที่ปรึกษาของสถานศึกษา จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่ามีประเด็นที่น่าสังเกตคือ การแสวงหาความรู้มักจะดำเนินไปแบบควบคู่กับการถ่ายโอน แลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (1996) ที่กล่าวว่า องค์กรสามารถแสวงหาความรู้ภายในองค์กรโดยการสร้างโอกาสให้บุคลากรจากทุกส่วน ทุกแผนกสามารถถ่ายโอน แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันได้

เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับการสร้างความรู้ใหม่ พบว่า สถานศึกษาทุกขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยสถานศึกษานาขนาดเล็กและสถานศึกษานาขนาดกลางมีการการปฏิบัติเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรสร้างความรู้ใหม่โดยใช้วิธีการสร้างความรู้ที่หลากหลายอยู่ในอันดับสูงสุด

ในขณะที่สถานศึกษาขนาดใหญ่มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติของสถานศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Brandt (2003) กล่าวถึง สถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีกระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐาน และใช้ กระบวนการสร้างความคิดใหม่ ๆ อย่างไม่รู้จบ ความแตกต่างในประเด็นนี้อาจอธิบายได้ว่าเป็น เพราะโดยทั่วไปสถานศึกษาขนาดใหญ่มีบุคลากรจำนวนมาก และอาจมีความรู้ที่หลากหลาย ดังนั้น เมื่อมีการรวบรวมความรู้แล้วโอกาสที่จะมีการนำความรู้ใหม่นั้นมาพัฒนาเป็นความรู้ใหม่ต่อไปย่อม เกิดขึ้นได้ไม่ยาก อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาจากกรณีศึกษาได้แสดงให้เห็นว่า ในการสร้างความรู้ใหม่นั้น มีผลทำให้บุคลากรได้ใช้การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเพื่อสร้างและแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างกัน ซึ่งในประเด็นนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt and Reynolds (1994) ที่กล่าวว่า สมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องมีบทบาทในการสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น จากฝ่ายอื่น จากเครือข่ายที่มีสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่จากทั้งข่าวสารภายนอกและภายใน มีการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Suwannachin (2003) ที่พบว่า กระบวนการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ เป็นเงื่อนไขที่จำเป็นเงื่อนไข หนึ่งสำหรับโรงเรียนที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับการถ่ายโอนและใช้ความรู้พบว่า สถานศึกษาทุกขนาดมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยสถานศึกษาทุกขนาดมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากร และทีมงานในสถานศึกษานำความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานอยู่ในอันดับสูงสุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการที่สถานศึกษาให้โอกาสบุคลากรได้เรียนรู้ทั้งจากแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอก สถานศึกษาด้วยวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายนั้น นอกจากเป็นเรื่องของการส่งเสริมบุคลากรให้ได้ พัฒนาดตนเองแล้ว ยังเป็นเรื่องของการลงทุนของสถานศึกษาด้วยเพราะสถานศึกษาต้องให้ทั้งเวลา และสนับสนุนงบประมาณในการใช้จ่าย ดังนั้น สถานศึกษาส่วนใหญ่จึงส่งเสริมและมีการกระตุ้น ให้บุคลากรและทีมงานในสถานศึกษานำความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลการศึกษาจากกรณีศึกษายังพบอีกว่า สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการนำความรู้มา ทดลอง ปรับและพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt and Reynolds (1994) ที่กล่าวว่าภายในองค์กรควรจัดให้มีการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับ ประสบการณ์ของความสำเร็จ หมั่นฝึกฝนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ควรแบ่ง เวลาในการประชุม หรือฝึกอบรมไว้ส่วนหนึ่งเพื่อทบทวนความรู้ที่เกิดขึ้น

เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับการจัดเก็บความรู้ โดยภาพรวมพบว่าสถานศึกษาทุกขนาดมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดเก็บความรู้ในระดับมาก โดยสถานศึกษาส่วนใหญ่มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดเก็บความรู้ในอันดับสูงสุด และเมื่อพิจารณาตามขนาดของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษขนาดกลางและสถานศึกษขนาดใหญ่มักมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ ส่วนสถานศึกษขนาดเล็พบว่า ในรายการที่กล่าวถึง “สถานศึกษามีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ สามารถค้นหาได้ง่าย” และ “บุคลากรในสถานศึกษาสามารถใช้ความรู้ได้ถูกต้องรวดเร็วและทันเวลา” สถานศึกษขนาดเล็มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจะเห็นได้ว่า รายการทั้งสองนั้นมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างยิ่ง เพราะการจัดเก็บความรู้ที่เป็นระบบย่อมทำให้การนำความรู้มาใช้ใหม่เป็นไปอย่างสะดวก แต่ถ้ามีการจัดเก็บความรู้ไม่ดีหรือไม่เหมาะสมก็อาจเกิดอุปสรรคหรือปัญหาในการนำความรู้นั้นมาใช้ให้ทันในเวลาที่ต้องการ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าในรายการอื่น ๆ นั้น ผลการวิจัยพบว่าสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากก็ตาม แต่ค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติในเรื่องการจัดเก็บความรู้ยังไม่สูงมากนัก เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษายังมองไม่เห็นความสำคัญหรือประโยชน์ของการจัดเก็บความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบของเอกสาร หรือการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บความรู้ ซึ่งผลการศึกษาจากกรณีศึกษายังพบเพิ่มเติมอีกว่า ความรู้ส่วนใหญ่จะถูกจัดเก็บในรูปแบบของเอกสารมากกว่าการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์หรือเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาก็ได้มีการดำเนินการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบของเอกสารโดยมีการแบ่งประเภทหมวดหมู่ไว้อย่างชัดเจนและค่อนข้างเป็นระบบ สามารถค้นหาได้ง่าย ซึ่งสอดคล้องกับที่ Brandt (2003) ได้กล่าวไว้ว่า สถานศึกษาจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น สถานศึกษาต้องมีการรวบรวม จัดระบบและจัดการข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละรายการพบว่า สถานศึกษาทุกขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยสถานศึกษามีการปฏิบัติเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ในอันดับสูงสุด แม้ว่าในองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บความรู้ พบว่า สถานศึกษามีค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติในเรื่องการจัดเก็บความรู้ไม่สูงมากนักก็ตาม

เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้นั้น ปัจจุบันกำลังเป็นที่นิยมกันอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากเทคโนโลยีมีส่วนช่วยให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จึงมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการความรู้ที่หมายรวมถึง การแสวงหา การสร้างความรู้ การถ่ายโอน การเผยแพร่ การนำไปใช้และการจัดเก็บความรู้ ดังที่ Bennett and O'Brien (1994) กล่าวว่า การเรียนรู้ขององค์กรต่าง ๆ จะต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลสารสนเทศ และการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่าง ๆ ให้ง่ายขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt and Reynolds (1994) ที่ได้อธิบายถึงคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้รวดเร็วและถูกหลัก สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตมีความรวดเร็วและสั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Gephart and Marsick (1996) ที่อธิบายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีการสร้างองค์ความรู้ และมีการแบ่งปันความรู้ให้แกกัน (Knowledge Generation and Sharing) โดยใช้เทคโนโลยีอันทันสมัยเป็นที่ส่งผ่านข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็ว และสามารถเผยแพร่ข้อมูลเหล่านั้นให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และ Marquardt (2002) ยังได้กล่าวถึงข้อดีของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ไว้ เช่น บุคลากรสามารถเรียนรู้ในเวลาที่ต้องการความรู้นั้น ผู้เรียน มีอิสระและสามารถควบคุมการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ความเร็วและความสะดวกในการใช้เทคโนโลยีทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้น ผู้เรียนได้เรียนรู้จากข้อมูลหรือเนื้อหาเดียวกัน องค์กรสามารถปรับข้อมูลให้ทันสมัยได้ตลอดเวลาและบ่อยครั้งเท่าที่ต้องการ ผู้เรียนรู้สามารถเข้าสู่ระบบ และ เรียกข้อมูลมาใช้มากขึ้นได้ตามเท่าที่ต้องการ และช่วยองค์การประหยัดค่าใช้จ่ายและประหยัดเวลาในการเรียนรู้และเวลาเดินทาง เหล่านี้เป็นต้น

นอกจากนี้ ผลการศึกษาจากกรณีศึกษาข้างชี้ให้เห็นว่าในประเด็นนี้ยังมีอุปสรรคในเรื่องความพร้อมทางของบุคลากรและของสถานศึกษา กล่าวคือ บุคลากรส่วนใหญ่เห็นความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ แต่อาจมีอุปสรรคสำหรับบุคลากรที่มีอายุค่อนข้างมาก เพราะอายุอาจทำให้บุคลากรมีความสามารถในการรับรู้ที่แตกต่างกันไป อีกประการหนึ่งเป็นเรื่องความพร้อมของการใช้งบประมาณของสถานศึกษาในการจัดหาเทคโนโลยี อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็น

ที่น่าสนใจอีกประเด็นหนึ่งว่า สถานศึกษานาขนาดใหญ่ที่เป็นกรณีศึกษามีวิธีการช่วยเหลือให้บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ได้อย่างสะดวกยิ่งขึ้นด้วยการจัดเตรียมบุคลากรเพื่อให้คำแนะนำเกี่ยวกับการสร้างสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติและการเรียนรู้เป็นการเฉพาะ ซึ่งวิธีการปฏิบัติเช่นนี้สามารถช่วยลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างในเรื่องการรับรู้ของบุคลากรได้เป็นอย่างดี

3. ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้โดยจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์ประกอบด้านองค์การ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ และด้านเทคโนโลยีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เบญจวรรณ ไยสุวรรณ (2544) ที่พบว่า โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติที่มีขนาดต่างกันมีสภาพการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการพัฒนางานขององค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละรายการ โดยจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษานาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่มีการปฏิบัติในบางรายการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และจะมีเพียงแค่ 1 รายการเท่านั้นที่สถานศึกษาทุกขนาดมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ที่พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยทางการบริหารบางประการ ที่เป็นสาเหตุทางตรงและทางอ้อมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้บางประการ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับรายการที่สถานศึกษาทุกขนาดมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกันคือ “โครงสร้างของสถานศึกษามีลักษณะเป็นแนวราบ มีช่วงชั้นการบังคับบัญชาน้อย” ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะ โครงสร้างของสถานศึกษาเอกชน โดยส่วนใหญ่จะถูกกำหนดขึ้นเองโดยผู้บริหาร การกำหนดสายการบังคับบัญชาจึงมักจะไม่ใช่แบบเหมือนดังโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาของรัฐที่มีตำแหน่งต่างๆ มากมาย ดังนั้น จึงอาจทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้เกี่ยวกับโครงสร้างสถานศึกษาของตนว่าเป็นโครงสร้างที่มีลักษณะแบบราบมากกว่าโครงสร้างแบบราชการ

อย่างไรก็ตาม การที่สถานศึกษาแต่ละขนาดมีระดับการปฏิบัติที่แตกต่างกันในทุกองค์ประกอบและเกือบทุกรายการ (64 รายการใน 65 รายการ) ของการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เช่นนี้อาจเกี่ยวข้องกับประสบการณ์การบริหารของผู้บริหาร ดังจะเห็นได้จากข้อมูลเชิงคุณภาพที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกเป็นกรณีศึกษาเพราะมีระดับการปฏิบัติตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากและมีความสำเร็จทางด้านการจัดการศึกษาทั้ง 3 แห่ง ล้วนมีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามากกว่า 20 ปี ซึ่งสอดคล้องกับที่ Alaska and Cotter (2001) ได้เสนอแนวคิดว่า ประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเกี่ยวข้องกับจำนวนปีของการบริหารจะช่วยสนับสนุนพฤติกรรมการบริหารให้ประสบความสำเร็จ เพราะประสบการณ์ในการบริหารจะส่งเสริมความรู้ความสามารถของผู้บริหารให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของทิพย์วรรณ รอดคุ้ม (2549) ที่พบว่า พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์การบริหารงานโรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ที่กล่าวมายังอาจเป็นไปได้ว่า คุณลักษณะและพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษามีความเกี่ยวข้องกับระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่ Shipe (1998), Kilmer (1999), Oldroyd (1999), Loffler (2003) กล่าวว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษานั้นล้วนมีส่วนสำคัญ เพราะผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนกลไกในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จุฬารัตน์ นิตินันท์สกุล (2546) ที่พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้ใฝ่รู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการวางแผนบริหาร การมีวิสัยทัศน์และความสามารถในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ และยังเป็นไปได้จากการที่สถานศึกษาแต่ละแห่งมีปัจจัยในการบริหารที่แตกต่างกัน เช่น งบประมาณในการนำมาส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง จึงทำให้สถานศึกษาแต่ละขนาดมีระดับการปฏิบัติที่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยยังพบอีกว่า สถานศึกษาเอกชนขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้น้อยกว่าสถานศึกษาเอกชนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ในทุกองค์ประกอบและทุกรายการของข้อคำถาม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Johnston and Caldwell (2001) ที่ทำการวิจัยเรื่องผู้นำและการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อความเป็นองค์กรระดับโลก โดยผู้วิจัยได้เลือก สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 3 แห่งที่มีความแตกต่างกันในด้านภูมิศาสตร์ ที่ตั้ง เชื้อชาติและวัฒนธรรม ฐานะทางเศรษฐกิจ และผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาที่มีขนาดเล็กมีการบรรลุผลต่างจากสถานศึกษาอื่นๆ อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมคิด

สร้อยน้ำ (2547) ที่พบว่า ค่าเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับสถานศึกษานานอื่นๆ และผลการวิจัยของวิโรจน์และอัญชลี สารรัตน์ (2545) ก็พบเช่นเดียวกันว่า ในด้านการพัฒนาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีระดับการพัฒนาปัจจัยทางการบริหารต่ำกว่าสถานศึกษานานอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การที่สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่ำกว่าสถานศึกษาเอกชนขนาดอื่นๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษาเอกชนขนาดเล็กโดยทั่วไปมีบุคลากรจำนวนไม่มากนัก จึงอาจทำให้บุคลากรมีบทบาทหน้าที่หลายด้าน หรืออาจกล่าวอย่างง่าย ๆ ว่า บุคลากรหนึ่งคนอาจมีหน้าที่มากกว่า 1 ตำแหน่ง ซึ่งลักษณะเช่นนี้อาจส่งผลให้สถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารที่ไม่ชัดเจน กล่าวคือ การแบ่งความรับผิดชอบหรือการแบ่งงานกันทำของบุคลากรภายในสถานศึกษา อาจก่อให้เกิดความสับสนได้ง่ายกว่าสถานศึกษานานกลางและขนาดใหญ่ ซึ่งวิชัย ดันศิริ (2549) ได้กล่าวถึงหลักของการจัดโครงสร้างองค์กรว่า “โดยทั่วไปนั้นจะมีเจตนารมณ์เพื่อสร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินงานตามหลักการแบ่งงานกันทำเฉพาะเรื่อง และเพื่อการควบคุมดูแลประสานงานให้ดีที่สุด” ดังนั้น โครงสร้างการบริหารที่มีความซับซ้อนและไม่ชัดเจนของสถานศึกษาเอกชนขนาดเล็กอาจส่งผลต่อระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่ Hoy and Miskel (2001 อ้างใน สมคิด สร้อยน้ำ, 2547) ได้กล่าวถึงองค์กรที่มีโครงสร้างที่ไม่ชัดเจน (Chaotic Structure) ว่าเป็นองค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ในประเด็นนี้ นักวิชาการได้เสนอแนวทางการแก้ปัญหาสำหรับสถานศึกษานานเล็กว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมองว่าส่วนต่างๆ ภายในสถานศึกษาล้วนมีความเชื่อมโยงและส่งผลซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของขนาดหรือความซับซ้อนภายในองค์กร (Razik and Swanson, 2001 อ้างใน วิโรจน์และอัญชลี สารรัตน์, 2545) ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับโครงสร้างใหม่ของสถานศึกษาให้มีขอบข่ายงานที่มีความเหมาะสมกับบุคลากรเพื่อเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Bennett and O'Brien, 1994 อ้างใน สมคิด สร้อยน้ำ, 2547) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Kaizer (2000 อ้างใน สมคิด สร้อยน้ำ, 254) ที่พบว่า โครงสร้างองค์กรที่ดีจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้และการเผยแพร่ความรู้ในองค์กร การส่งเสริมโครงสร้างยังทำให้เกิดการสร้างสรรคงานและสนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กรนั้นๆ และ Mintzberg (1989 cited in Hoy and Miskel, 2001) ได้เสนอลักษณะของโครงสร้างองค์กรที่ดีว่า ควรเป็นโครงสร้างแบบวิชาชีพ (Professional Structure) ที่โดยส่วนมากมีการมอบการตัดสินใจให้กับสมาชิกภายในองค์กร อันมีผลทำให้สมาชิกที่เป็นผู้ปฏิบัติ

จะถกมองว่าคนนั้นเป็นบุคลากรมีอาชีพที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและมีความรับผิดชอบในตนเองสูงขึ้นกว่าเดิม

นอกจากนี้ ความแตกต่างของระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดอื่น ๆ ยังอาจเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้ในการบริหาร เพราะเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า การบริหารให้ประสบความสำเร็จนั้น นอกจากจะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การปฏิบัติภารกิจสำเร็จตามวัตถุประสงค์แล้ว ยังจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยและทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ดังที่ จันทราณี สงวนนาม (2545) ได้กล่าวถึงปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญว่ามี 4 ประการคือ คน เงิน วัสดุสิ่งของและการจัดการ ดังนั้น จึงอาจเป็นไปได้ว่า การที่งบประมาณของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับจากรัฐบาลหรือจากเงินค่าธรรมเนียมการเรียนหรือจากค่าใช้จ่ายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ได้รับจากผู้ปกครองนั้นมีการเปลี่ยนแปลงหรือขึ้นอยู่กับจำนวนผู้เรียน จึงทำให้สถานศึกษาเอกชน โดยเฉพาะอย่างสถานศึกษาเอกชนขนาดเล็ก จำเป็นต้องพิจารณาถึงความเร่งด่วนหรือความจำเป็นในการนำงบประมาณไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา จึงอาจส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างของระดับการปฏิบัติที่พบจากการวิจัยในครั้งนี้ อาจอธิบายเพิ่มเติมได้ว่าเป็นผลที่มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านบุคลากรที่มีความแตกต่างกันทั้งในด้านค่านิยม ทักษะและความต้องการ เพราะการบริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ย่อมต้องเริ่มจากบุคลากรภายในสถานศึกษาเป็นสำคัญ ดังที่ Law and Glover (2000), Gibson *et al.* (2000), Fullan (2001) ได้อธิบายถึงทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของคนในองค์การโดยให้ความสนใจกับพฤติกรรมตามธรรมชาติของมนุษย์ เนื่องจากทัศนคติ การรับรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ ความรู้สึกและเป้าหมายของบุคลากรมีความสำคัญยิ่งต่อองค์การ นอกจากนี้ การปฏิบัติงานและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลยังเป็นพื้นฐานของผลงานและพฤติกรรมขององค์การ ดังนั้น ความแตกต่างในด้านพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรภายในสถานศึกษาอาจเป็นเหตุผลอีกประการหนึ่งที่ทำให้สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานแต่ละขนาดมีระดับการปฏิบัติที่ต่างกัน

ตอนที่ 2 แนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากแนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่น่าสนใจมีประเด็นที่สำคัญที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

โดยภาพรวมแนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาในสังคมไทยได้ ทั้งนี้เนื่องจากสาระสำคัญที่ผู้วิจัยได้กำหนดลงไปนั้นเป็นการบูรณาการผลจากการสังเคราะห์ข้อค้นพบเชิงปริมาณและข้อค้นพบเชิงคุณภาพ กับผลจากการการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งที่เป็นศาสตร์ทางการบริหารทั่วไป และศาสตร์ทางการบริหารการศึกษา อีกทั้งยังสอดคล้องกับหลักการปฏิรูปการศึกษาและแนวปฏิบัติในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาที่เป็นสากล นอกจากนี้ แนวทางที่ผู้วิจัยนำเสนอยังผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย เป็นผู้เชี่ยวชาญ ทางด้านการบริหารการศึกษา เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ มีผลงานและมีประสบการณ์ด้านการบริหารและด้านการพัฒนาองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 5 ท่าน ซึ่งสอดคล้องกับที่ จุมพล พูลภัทรชีวิน (2548) ได้กล่าวไว้ว่า การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญควรจะเป็นผู้ที่เป็นผู้บริหารในหน่วยที่จะศึกษา หรือผู้ที่มีศักยภาพจะเติบโตเป็นผู้บริหารเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผวนกับกลุ่มวิชาการที่มีความเห็นอิสระ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดหลายรูปแบบ และการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มวิชาการดังกล่าวมาข้างต้น สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติดังที่กล่าวมาข้างต้น และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านต่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่า แนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ

ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษายังเห็นว่า แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาหรือไม่ขึ้นอยู่กับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางบริหารสถานศึกษา ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นนี้มีความสอดคล้องกับเงื่อนไขสู่ความสำเร็จที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ในแนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานว่า สถานศึกษาจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหาร

สถานศึกษามีความมุ่งมั่น อุทิศตนเพื่อปรับเปลี่ยนแนวทางในการบริหารจัดการด้วยการสร้างค่านิยมร่วม (Shared Value) ในการให้ความสำคัญการเรียนรู้ รวมทั้งต้องสร้างและเป็นสัญลักษณ์ของวัฒนธรรมใหม่ในสถานศึกษาที่เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Lunenburg and Ormstein (2000) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการบริหารวัฒนธรรมองค์การ ทั้งในส่วนของการพัฒนา การธำรงรักษาและการเปลี่ยนแปลง และ Fullen, 1997; Lashway, 2000; Zedarayko, 2000; Bierema, 1999; Studley; Leithwood, Atiken and Jantzi, 2001 อ้างใน สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ที่ว่า ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) และวัฒนธรรมของสถานศึกษาซึ่งอาจหมายถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน (Fullen, 1997; Lashway, 2000; Zedarayko, 2000; Bierema, 1999; Studley; Leithwood, Atiken and Jantzi, 2001 อ้างใน สมคิด สร้อยน้ำ, 2547) เพื่อไปสู่บรรยากาศในการบริหารงานในรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ ประเด็นสำคัญในการนำแนวทางในการบริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับการศึกษาไปปฏิบัติ ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ยังได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมถึงบรรยากาศในการทำงานว่ามีส่วนสำคัญที่สถานศึกษามีอาจจะมองข้ามไปได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในเรื่องของการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust) โดยกล่าวว่า

“เนื่องจากบรรยากาศในองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นบรรยากาศเปิดที่มี สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการพึ่งพาอาศัยกัน รวมทั้งยังส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การได้เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมโดยผ่านการสนทนา (Dialogue) ดังนั้น ความไว้วางใจจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์การให้ได้ มิฉะนั้นการนำเอาความรู้ ความเชี่ยวชาญมาผนึกกำลังรวม กับสมาชิกคนอื่นย่อมไม่บรรลุผลในการนำไปเสริมสร้างศักยภาพให้กับองค์การ”

เช่นเดียวกับเรื่องของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ผู้ทรงคุณวุฒิยังได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า

“การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ในองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ได้หมายความว่าเพียงแต่การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของ

องค์การเท่านั้น แต่ความหมายที่แท้จริงของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คือ การส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การนำวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) มาบูรณาการกับวิสัยทัศน์องค์การ เพราะวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) นั้นเปรียบเสมือนแรงบันดาลใจที่ทำให้สมาชิกมีความต้องการที่จะเพิ่มความรู้และพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นความต้องการเดียวกันของทุกฝ่าย อีกทั้งยังมีผลต่อความรู้สึกมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การและเกิดเป็นความผูกพันที่พร้อมจะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (No Involvement No Commitment)”

จึงเห็นได้ว่า การพัฒนาหรือการเพิ่มขีดความสามารถของสมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นเกิดขึ้นจากการที่สมาชิกในองค์การได้ใช้วิสัยทัศน์ของตนเอง (Personal Vision) ในการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งในประเด็นผู้วิจัยยังมีความเห็นว่า โดยส่วนใหญ่ ผู้บริหารมักจะล้มค้ำถึง ความสำคัญของการส่งเสริมให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) ดังนั้น สิ่งที่สำคัญ สำหรับการนำแนวทางการบริหารไปปฏิบัติอีกประการหนึ่ง คือผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีหน้าที่ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) ที่สอดคล้องกับค่านิยมร่วม (Corporate Value) ของสถานศึกษา อีกทั้งยังต้องส่งเสริมให้ทุกฝ่ายมีการการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ ดังที่ Granke (2003) กล่าวว่า สถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จต้องมีวิสัยทัศน์ที่นำไปสู่การวางแผน กลยุทธ์ และ โครงการต่าง ๆ ต้องเชื่อมโยงมาตรฐานการศึกษากับความคาดหวังของครูอาจารย์และ ความสำเร็จของผู้เรียน และ Coldwell and Spinks (1990) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องทำให้ได้ คือ การทำให้สมาชิกมีจิตผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้น และสามารถหล่อหลอมวิสัยทัศน์ลงสู่ นโยบายและ กิจกรรมภายในองค์การได้เป็นผลสำเร็จด้วย

จุดเน้นที่สำคัญของการนำแนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่นำเสนอไปปฏิบัติยังจะต้องให้ความสำคัญกับ การพัฒนาองค์ประกอบด้านองค์การ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้และ ด้านเทคโนโลยีไปพร้อม ๆ กัน เพราะองค์ประกอบเหล่านี้ล้วนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและส่งผล ซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังเป็นกลไกที่ช่วยกันขับเคลื่อน และทำให้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ ดังที่ Marquardt (1996, 2002) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ไม่สามารถจะเกิดขึ้นและไม่สามารถ จะคงอยู่ได้ หากขาดการพัฒนาองค์ประกอบที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 องค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบ เหล่านี้ประกอบด้วย การเรียนรู้ (Learning) องค์การ (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) ทุกองค์ประกอบต่างก็มีความสัมพันธ์กันและเติมเต็มซึ่งกันและกัน

ถ้าองค์กรประกอบใดไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ หรือไม่ได้รับการพัฒนาเลย องค์กรประกอบอื่นๆ ก็จะได้รับผลกระทบหรือได้รับความเสียหายด้วย

อนึ่ง แม้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดที่สามารถนำไปใช้ได้ ในองค์กรทุกประเภท ดังที่ วีรยุทธ มาฆะศิริรณนัท (2545) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบการบริหารที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ต่างสามารถนำไปประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบการบริหารรูปแบบอื่นๆ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาท่านหนึ่งยังแสดงความคิดเห็นเชิงสนับสนุนว่า สถานศึกษาควรมีการนำแนวคิด องค์กรแห่งการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพราะแนวคิดดังกล่าวจะช่วย ให้สถานศึกษาได้พบวิธีการที่จะมีส่วนต่อการเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอันจะมีผลสูงสุดต่อผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับที่ Hoy และ Miskel (2001 อ้างใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545) ได้กล่าวว่าสถานศึกษาเป็นองค์กรให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก และเป้าหมายสุดท้าย (Ultimate Goal) ของสถานศึกษาก็คือ การเรียนรู้ของผู้เรียน (Student Learning) ดังนั้น ในบรรดาองค์กรประเภทต่าง ๆ สถานศึกษาจึงควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่า องค์กรประเภทใด ๆ

นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิอีกท่านหนึ่งยังแสดงความคิดเห็นในฐานะที่เป็นผู้ปฏิบัติว่า

“วิธีการหรือกระบวนการที่กำหนดไว้ในแนวทางนั้นมิใช่เป็นเพียงแค่หลักการ หรือ ทฤษฎีเท่านั้น แต่เป็นแนวทางที่สถานศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เพราะในหลายๆประเด็นเป็นสิ่งที่สถานศึกษามีการดำเนินการอยู่แล้ว เช่น การให้อากาศและเวลาแก่บุคลากรในการเรียนรู้ เพียงแต่สถานศึกษาอาจมีการดำเนินการไม่ครบถ้วน ยังขาดการดำเนินการในการส่งเสริมให้บุคลากรมีการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนและสถานศึกษา หรือแม้แต่ตัวของบุคลากรเอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษายังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการนำแนวคิด “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ไปปฏิบัติ”

จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวจึงเป็นการยืนยันได้ว่า แนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นผลจาก

การวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์และเพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดำเนินไปอย่างมีหลักการและนำไปสู่ความยั่งยืนในการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้