



รูปแบบการบริหารเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

The Administrative Model for Being a Learning Organization of Small-Sized Primary Schools in the Northeast

สิงห์ประเสริฐ นาคโคตรคำ¹⁾ วาโร เฟ็งสวัสดิ์²⁾ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร³⁾ และ สมคิด สร้อยน้ำ⁴⁾

Singprasert Nakkhotkham¹⁾ Waro Phengsawat²⁾ Sakthai Surakitbowon³⁾ and Somkid Sroinam⁴⁾

¹⁾ สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Educational Administration and Development, Sakon Nakhon Rajabhat University

²⁾ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Assistant Professor Department of Educational Administration, Sakon Nakhon Rajabhat University

³⁾ รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Associate Professor Department of Educational Administration, Sakon Nakhon Rajabhat University

⁴⁾ รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

Associate Professor Department of Educational Administration, Udon Thani Rajabhat University

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) พัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) ศึกษาผลของการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา ดำเนินการ 3 ระยะคือระยะที่ 1 การศึกษารูปแบบ ประกอบด้วย วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัย การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มเป้าหมายของการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2555 ใน 70 โรงเรียน รวม 420 คน ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบ โดยทดลองใช้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 1 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ใช้การทดสอบนัยสำคัญโดยการทดสอบที ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทั้ง 2 ด้านคือด้านองค์ประกอบรูปแบบการบริหารเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหาร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ 1) รูปแบบการบริหารเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ องค์ประกอบด้านกระบวนการบริหารเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 กระบวนการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุม การประเมินผล

และองค์ประกอบด้านลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ ด้านนโยบาย ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านบรรยากาศ ด้านวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี 2) ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหาร ทั้งก่อนและหลังการใช้รูปแบบการบริหาร พบว่า หลังการทดลองใช้รูปแบบการบริหารค่าเฉลี่ยของคะแนนประเมิน ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสูงกว่าก่อนการทดลองใช้รูปแบบการบริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

คำสำคัญ : รูปแบบการบริหาร องค์การแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

Abstract

The purposes of this study were: 1) to develop an administration model for being a learning organization of the small-sized primary schools in the Northeast, and 2) to Study the results of implementing the administrative model for being a learning organization of the small-sized primary schools in the Northeast. The methodology employed in this study was research and development. It was carried out into 3 phases: Phase 1 – examination of model and doing a draft of it, which comprised an analysis of documents, text books, and research and an interview with the experts. The target group of this study consisted of 9 experts Phase 2 – development of a model. A sample comprised a total of 420 school directors and teachers working in each of the 70 small-sized primary schools in the Northeast in academic year 2012. A 5-rating scale questionnaire was employed and the data were analyzed using frequency, percentage, mean, and standard deviation. Phase 3 – verification of the model. The model was implemented in one of small-sized primary schools under the Office of Sakon Nakhon Primary Education Service Area 2 and examined for its statistical significance through t-test. The findings disclosed as follows: The administration model for being a learning organization of small-sized primary schools in the Northeast as a whole and as each of the 2 aspects was at the high level, namely components of administration model for being a learning organization and results of the administration model implementation. It was described in detail as follows: 1) The administration model for being a learning organization was found to comprise 2 parts: 1) the component of 5 administrative processes for being a learning organization, namely planning, organizing, leading, controlling and evaluating and 2) the component of characteristics of learning organization which was found to comprise 6 facets, namely policy, structure, personnel, climate, culture and technology. 2) Results of the administration model implementation were found both before and after the treatment with the Model. It was found that the mean score for evaluating the learning organization being of the school after the implementation of the administration model was higher than that before the implementation of it at the .001 level of significance.

Keywords : Administration Model/ Being a Learning Organization/ Small-Sized Primary Schools/ the Northeast

บทนำ

ในศตวรรษนี้เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และมีผลกระทบต่อประชากรโลกอย่างกว้างขวาง ซึ่งเป็นการวิวัฒนาการไปตามความเจริญทางเทคโนโลยี การสื่อสาร วิทยาการและข่าวสารต่าง ๆ อันส่งผลให้เกิดการถ่ายทอดวัฒนธรรม ความรู้ เทคโนโลยีในภูมิภาคต่างๆ ก่อให้เกิดการแข่งขันมากขึ้น และเป็นการแข่งขันด้วยการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งอาศัยฐานความเข้มแข็งของทรัพยากรทางปัญญาเป็นสำคัญ ทำให้สังคมโลกเป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Base Society and Economy) ซึ่งทำให้มนุษย์ปรับตัวและเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน [1] การพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกในยุคโลกาภิวัตน์ จำเป็นต้องมีการพัฒนาในด้านการศึกษา เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง วัฒนธรรมประเพณี และสิ่งแวดล้อมให้มีความเจริญก้าวหน้า การพัฒนาประเทศจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพการปฏิบัติงานของคนเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่มีความมุ่งหมายในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นคนดีมีความรู้ความสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข [2]

จากสภาพการณ์ที่ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมอันเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อองค์การต่าง ๆ จะต้องอยู่ในกระแสของความเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์การทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ต้องพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ [3] ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Surakijborworn S.A [4] ที่กล่าวว่ากระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลทุกระดับ ให้มีความสำคัญต่อบทบาทและภารกิจต่าง ๆ ที่มีต่อสังคมมากขึ้น

สถานศึกษาในปัจจุบันมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว [5] ซึ่งจากผลการสำรวจโรงเรียนทั้งหมด 32,098 โรงเรียนเป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา จำนวน 13,357 โรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 41.48 พบว่าโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประสบปัญหาคล้ายคลึงกัน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารจัดการ โดยผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ขาดทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียน 2) ด้านการเรียนการสอน โดยมีผลการเรียนตกต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดต่างกัน เนื่องจากครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 3) ด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนโรงเรียนไม่สามารถระดมทรัพยากรจากผู้ปกครอง ชุมชนได้มากนัก เนื่องจากส่วนใหญ่ยังไม่มีฐานะยากจน และ 4) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนยังมีน้อย [6]

จากแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสภาพปัญหาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จะเห็นได้ว่าการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มีความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในหลาย ๆ ด้าน เพื่อพัฒนา โรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และด้วยเหตุที่ผู้วิจัยเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบการบริหารเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ในการแก้ไขปัญหารวมถึงการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. เพื่อศึกษาผลของการใช้รูปแบบการบริหาร เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วิธีการวิจัย

การวิจัยดำเนินการ 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษารูปแบบ ประกอบด้วย

1) วิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Analysis) และ 2) สัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมี โครงสร้าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ นำข้อมูลที่รวบรวมมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา นำผลที่ได้มาร่างรูปแบบการบริหาร

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบ เพื่อดูความ เหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร โดยสอบถาม ความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 420 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2555 ใน 70 โรงเรียน รวมจำนวน 420 คน จำแนกเป็นผู้อำนวยการ สถานศึกษา จำนวน 70 คน และครูผู้สอน จำนวน 350 คน ใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน

เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล แบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สอบถาม ความคิดเห็น เพื่อดูความเหมาะสมและความเป็น ไปได้ของรูปแบบการบริหาร

การเก็บรวบรวมข้อมูล ส่งแบบสอบถาม ความคิดเห็น เพื่อดูความเหมาะสมและความเป็น ไปได้ของรูปแบบการบริหาร ด้วยวิธีการนำส่งด้วยตนเอง และทางไปรษณีย์

การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูปสถิติที่ใช้คือค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ระยะที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบโดยการนำไป ทดลองใช้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 1 โรงเรียน ประเมิน ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งก่อนและหลัง การทดลองใช้รูปแบบการบริหาร เพื่อเปรียบเทียบ ความแตกต่างจากการทดลองใช้รูปแบบการบริหาร

2.1 กระบวนการบริหาร

1) การวางแผน ก่อนการทดลองใช้รูปแบบ การบริหาร ลักษณะการวางแผนของโรงเรียนเป็น การแสดงความคิดเห็นผ่านที่ประชุม โดยไม่ได้มี การวิเคราะห์สภาพปัญหาเพื่อนำข้อมูลที่ได้มา วางแผนอย่างแท้จริง แต่หลังจากการทดลองใช้ รูปแบบการบริหาร โรงเรียนสามารถวางแผน การดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการรู้จักวิเคราะห์สถานการณ์สภาพบริบท จริงของโรงเรียน รวมถึงผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ในอนาคตจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มีการกำหนด วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนโดย ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดทางเลือก ตัวบ่งชี้ ระยะเวลาและวิธีการประเมินผลเพื่อสะท้อนผล การปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนให้ผู้รับผิดชอบลงสู่การ ปฏิบัติจริงภายใต้การติดตาม ควบคุม กำกับดูแล การดำเนินงานตามแผน เพื่อนำไปสู่การประเมินผล การปฏิบัติงานตามโครงการอย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่อง ทำให้กระบวนการวางแผนของโรงเรียนมี ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งทั้งหมด สอดคล้องกับ Yawirart N. [7] ที่กล่าวว่า กระบวนการ วางแผนประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ (1) การกำหนด วัตถุประสงค์ (2) การค้นหาทางเลือก (3) การวิเคราะห์ ทางเลือกแต่ละทางเลือก (4) การเลือกทางเลือก (5) พัฒนากลยุทธ์ของทางเลือก (6) การนำไปปฏิบัติ และในทำนองเดียวกัน [8] กล่าวถึงกระบวนการ วางแผนไว้ ดังนี้ (1) เริ่มต้นด้วยการพิจารณา สถานการณ์ในปัจจุบัน (2) กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ (3) พิจารณาสິงที่สามารถช่วยเหลือ หรือเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมาย (4) พัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย

(5) กำหนดงบประมาณ (6) ปฏิบัติตามแผน

(7) การควบคุมแผน

2) การจัดองค์การ ก่อนการทดลองใช้รูปแบบการบริหาร การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน ส่วนใหญ่จะพิจารณาจัดวางตัวบุคลากรตามประสบการณ์ทำงานที่เคยทำมานาน ทำให้ยังไม่ได้บุคลากรตรงตามความรู้ ความสามารถ แต่หลังจากการทดลองใช้รูปแบบการบริหาร โรงเรียนสามารถกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม โดยมีการจัดกลุ่มแยกประเภทและออกแบบงานที่ชัดเจน รวมถึงมีการจัดทำคำบรรยายลักษณะขอบเขตของงาน เพื่อให้ผู้รับผิดชอบภาระงานที่ตนเองรับผิดชอบ ภายใต้สายการบังคับบัญชาที่เหมาะสมกับสภาพบริบทจริงของโรงเรียน โดยเน้นหลักการบริหารแบบกระจายอำนาจการปฏิบัติงานที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพิจารณาจัดวางตัวบุคคลเพื่อรับผิดชอบงานให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน ซึ่งทั้งหมดสอดคล้องกับ [9] ที่กล่าวว่า การจัดองค์การประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ (1) จัดกลุ่มโดยแยกประเภทและออกแบบงานสำหรับผู้ทำงานแต่ละคน (2) จัดทำคำบรรยายลักษณะโดยระบุขอบเขตและมอบหมายงาน (3) จัดวางความสัมพันธ์

3) การนำ ก่อนการทดลองใช้รูปแบบการบริหาร การนำจะเกิดจากผู้บริหารมากกว่าตัวบุคลากร ทำให้เกิดลักษณะการทำงานที่ทำตามคำสั่งผู้บริหารมากกว่า ซึ่งจะถูกจำกัดในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ แต่หลังจากการทดลองใช้รูปแบบการบริหารผู้บริหารหรือผู้ทำหน้าที่บริหาร และบุคลากรผู้รับผิดชอบงานรู้จักใช้ภาวะผู้นำในการชักจูงเพื่อให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียน โดยมีการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายของโรงเรียนที่ต้องการจะไปให้ถึง ด้วยการสื่อสารทำความเข้าใจในหลากหลายช่องทาง ทำให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับในสิ่งที่ร่วมกันตั้งเป้าหมายไว้ ในขณะที่โรงเรียนเองก็มีการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงาน โดยผู้บริหารหรือผู้ทำหน้าที่

บริหารทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติตน ซึ่งส่งผลทำให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องเกิดความเชื่อถือศรัทธา จนยอมปฏิบัติงานตามด้วยความพึงพอใจ รวมถึงโรงเรียนมีการติดตามผลการดำเนินการ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของโรงเรียนมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งทั้งหมดสอดคล้องกับ [10] ที่กล่าวว่า กระบวนการนำประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ คือ กำหนดทิศทางองค์กร สื่อสารสร้างความเข้าใจ สร้างบรรยากาศ เป็นตัวอย่างที่ดี ทบทวนผลการดำเนินการ จัดลำดับความสำคัญ และปรับปรุงการปฏิบัติงานทั้งทั้งองค์กร

4) การควบคุม ก่อนการทดลองใช้รูปแบบการบริหารการควบคุมจะให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานเมื่อสิ้นสุดโครงการเท่านั้น ในขณะที่ระหว่างการทำงาน ยังขาดการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง แต่หลังจากการทดลองใช้รูปแบบการบริหาร โรงเรียนสามารถควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วมกันจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงมีการกำหนดเครื่องมือ และระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบการควบคุมงาน รวมถึงมีการประเมินการทำงานโดยเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับมาตรฐานการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้ทราบว่าการดำเนินการเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไรโดยบุคลากรสามารถใช้ความรู้ความสามารถในการปรับปรุงแก้ไขผลการทำงานจนทำให้งานที่รับผิดชอบบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทุกครั้ง ซึ่งทั้งหมดสอดคล้องกับ [11] ที่กล่าวว่า กระบวนการควบคุม ประกอบด้วย

(1) การกำหนดมาตรฐาน (2) วัดผลการทำงาน

(3) เปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (4) ปฏิบัติการแก้ไข (5) การประเมินผล ก่อนการทดลองใช้รูปแบบการบริหาร การประเมินผลยังขาดเครื่องมือและเกณฑ์การประเมินที่ครอบคลุม

วัตถุประสงค์ และการนำผลการประเมินไปใช้ ยังไม่เป็นรูปธรรม แต่หลังจากการทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสามารถประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ และได้ข้อมูลที่ต้องการ แม่นยำ โดยเริ่มจากโรงเรียนมีการกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์การประเมินได้อย่างชัดเจน มีการกำหนดระยะเวลาการประเมินที่เหมาะสม รวมถึงการกำหนดเครื่องมือและเกณฑ์การประเมินที่มีความสอดคล้องตรงตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน การกำหนดผู้รับผิดชอบการประเมินที่ตรงตามความรู้ ความสามารถ และความสนใจของผู้ปฏิบัติ ในขณะที่การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และที่สำคัญบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสามารถนำผลการประเมินที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปปรับประยุกต์ใช้สำหรับการพัฒนางาน พัฒนาตนในโอกาสต่อไปได้ สอดคล้องกับ [12] ที่กล่าวว่ากระบวนการประเมินผลประกอบด้วย (1) กำหนดวัตถุประสงค์สำหรับการประเมิน (2) เลือกว่าวัตถุประสงค์ของโครงการที่ต้องการวัด (3) กำหนดการวัด (4) ประเมินการปฏิบัติงาน

2.2 ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้

1) ลักษณะนโยบาย ก่อนการทดลองใช้รูปแบบการบริหาร นโยบายส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นนโยบายตอบสนองต้นสังกัด ทำให้บางครั้งไม่สอดคล้องกับสภาพบริบทของโรงเรียนอย่างแท้จริง ทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์เท่าที่ควร แต่หลังจากการทดลองใช้รูปแบบ

การบริหาร โรงเรียนมีนโยบายที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ในการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคต ที่ทุกคนต้องการจะเห็นและให้เกิดขึ้นในโรงเรียน โดยเชื่อมโยงระหว่างนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด กับสิ่งที่โรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกคนให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรมสามารถปฏิบัติจริงได้ โดยบุคลากรรู้จักใช้การเรียนรู้จาก

ประสบการณ์จริงเพื่อเป็นกลยุทธ์ในการทำงาน ส่งผลให้นโยบายของโรงเรียนมีความชัดเจน สอดคล้องกับภารกิจของโรงเรียนและเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย สอดคล้องกับ Jouyto S. [13] ที่กล่าวว่า ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องเริ่มจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการกำหนดนโยบายร่วมกัน

2) ลักษณะโครงสร้าง ก่อนการทดลองใช้รูปแบบการบริหาร โครงสร้างการปฏิบัติงานของโรงเรียนยังไม่มีโครงข่ายของตัวเอง เนื่องจากกระจายอำนาจการปฏิบัติงานยังไม่ครอบคลุมและมีความชัดเจนพอ แต่หลังจากการทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารงานที่ไม่มีสายงานบังคับบัญชามากเกินไป มีความเหมาะสมกับสภาพบริบทจริงของโรงเรียน สามารถยืดหยุ่นได้ตามสภาพการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารใช้หลักการกระจายอำนาจ การทำงานเป็นทีมเป็นเครือข่าย เป็นโครงสร้างระบบเปิดเชื่อมโยงเครือข่ายความรู้ระหว่างบุคคล องค์กร หรือหน่วยงานโดยบุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกันได้ตลอดเวลา รวมถึงการมีระบบกำกับติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องของโรงเรียน ทำให้โครงสร้างของโรงเรียนหลังการทดลองใช้รูปแบบการบริหารมีความชัดเจนและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ Keawarun S. [14] ที่กล่าวถึงลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การกระจายอำนาจ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

3) ลักษณะบุคลากร ก่อนการทดลองใช้รูปแบบการบริหาร บุคลากรขาดความตระหนักในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาตน พัฒนางาน และยังไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติ และสนับสนุนการเรียนรู้เท่าที่ควร แต่หลังจากการทดลองใช้รูปแบบการบริหารบุคลากรของโรงเรียนมีคุณลักษณะเฉพาะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมากมาย อาทิเช่น บุคลากรมีความตระหนักในการแสวงหาความรู้

เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่องโดยการ
สนทนาแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน
สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้
อย่างทันทั่วทั้ง มีการคิดและทำอย่างเป็นระบบ
โดยสามารถมองความสัมพันธ์ของงานได้อย่าง
ครบถ้วน ประกอบกับบุคลากรมีค่านิยมหรือมี
พฤติกรรมประชาธิปไตยในทางที่ดีขึ้นโดยรู้จักการ
เคารพในสิทธิส่วนบุคคล ยอมรับเหตุผลซึ่งกันและกัน
ซึ่งในขณะที่บุคลากรเองก็สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้
ในการปฏิบัติงานและสนับสนุนการเรียนรู้ได้
อย่างเหมาะสม มีพฤติกรรมปฏิบัติงานที่มีความ
รับผิดชอบในเชิงสร้างสรรค์ โดยการใช้ความมี
มนุษยสัมพันธ์ที่มีอยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เพื่อสร้าง
ความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นกับบุคลากรด้วยกัน
ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ส่งผลให้การปฏิบัติงาน
ร่วมกับบุคคลหรือหน่วยงานการศึกษาอื่นสามารถ
ทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข จึงทำให้
ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ [14]
ที่กล่าวว่า บุคลากรจะต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
และสอดคล้องกับ Duangchatom S. [15] กล่าวถึง
ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย
การเป็นบุคลากรใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
ตระหนักในการแสวงหาความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
มีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์ มีส่วนร่วม
ใช้เทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงาน คิดและทำอย่าง
เป็นระบบ

4) ลักษณะบรรยากาศ ก่อนการทดลองใช้
รูปแบบการบริหาร สภาพบริบทที่เอื้อต่อการเรียนรู้
ยังไม่ครอบคลุมและไม่มีความหลากหลาย รวมถึง
การสนับสนุนให้แรงจูงใจยังขาดความต่อเนื่อง
แต่หลังจากการทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียน
มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้มากขึ้น โดยโรงเรียน
มีการปรับและจัดสภาพแวดล้อมบริบทภายในให้เป็น
แหล่งเรียนรู้ที่มีความหลากหลาย มีบรรยากาศของ
ความเป็นประชาธิปไตยเกิดขึ้นภายในโรงเรียน
โดยสังเกตได้จากบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

หรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันของบุคลากรและ
ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันสอดคล้องกับ Brandt, R [16]
ที่กล่าวว่าสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ควรมีบรรยากาศเป็นมิตรโดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล
ข่าวสารกับแหล่งเรียนรู้ภายนอกอยู่เสมอ ในทำนอง
เดียวกัน [17] กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้
จะมีคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ มีการเรียนรู้
ร่วมกันเป็นทีม โดยสมาชิกในองค์กรมีการเสวนา
อภิปรายร่วมกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อแลกเปลี่ยน
ข่าวสารข้อมูลความรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์
ร่วมกัน

5) ลักษณะวัฒนธรรม ก่อนการทดลองใช้
รูปแบบการบริหาร วัฒนธรรมการทำงานยังขาด
การยอมรับในความสามารถและความแตกต่าง
ระหว่างบุคคล ทำให้ขาดการทำงานเป็นทีม
เป็นเครือข่าย แต่หลังจากการทดลองใช้รูปแบบ
การบริหาร โรงเรียนมีลักษณะเป็นวัฒนธรรมแห่ง
การเรียนรู้โดยบุคลากรภายในและผู้เกี่ยวข้องภายนอก
โรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือถ่ายทอดความรู้
ระหว่างกันอยู่เสมอ ผู้บริหาร ส่งเสริม สนับสนุนให้
บุคลากรมองเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง
อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นลักษณะวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นหลัง
จากทดลองใช้รูปแบบการบริหาร ทำให้วัฒนธรรม
โดยภาพรวมของโรงเรียน เป็นวัฒนธรรมแห่งการ
เรียนรู้ที่เกิดจากความร่วมมือของบุคลากรและผู้มีส่วน
เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้
บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน สอดคล้องกับ
[13] ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
เกี่ยวกับการมีวัฒนธรรมเกื้อหนุนในการถ่ายทอด
ความรู้และประสบการณ์ การทำงานเป็นทีม
ซึ่งสอดคล้องกับ [18] ที่ได้กล่าวถึงลักษณะของ
องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ควรมีวัฒนธรรมแห่ง
การเรียนรู้ภายในองค์กรโดยสมาชิกต้องมีความรู้และ
มีความตระหนักเห็นความสำคัญของการเรียนรู้
มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย เพราะ
การทำงานเป็นทีมถือว่าเป็นหัวใจของการพัฒนา
องค์กร

6) ลักษณะเทคโนโลยีก่อนการทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนมีเทคโนโลยีใช้ไม่เพียงพอกับความต้องการรวมถึงยังขาดการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศและเชื่อมโยงเครือข่ายความรู้ต่างๆ แต่หลังจากการทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานได้อย่างเพียงพอโดยมีการใช้เทคโนโลยีดังกล่าวเพื่อจัดระบบการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง แม่นยำ และเป็นปัจจุบัน โดยดำเนินการได้เหมาะสมกับสภาพและความต้องการของโรงเรียน ด้วยการวางระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายความรู้ เพื่อการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลความรู้ระหว่างบุคคล องค์กร หรือหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนสอดคล้องกับแนวคิดของ [18] ที่ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าควรมีลักษณะสำคัญคือการมีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการสื่อสาร และประหยัดค่าใช้จ่ายเพราะเทคโนโลยีจะช่วยลดภาระและเวลาในการสื่อสารให้น้อยลง ในทำนองเดียวกัน [16] อธิบายว่าสถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นควรพิจารณาถึงการรวบรวมจัดระบบและจัดการข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์การรวมถึงมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งเรียนรู้ภายนอกอยู่เสมอ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยรูปแบบการบริหารเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบคือ 1) องค์ประกอบกระบวนการบริหารเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 5 กระบวนการ ได้แก่ (1) การวางแผน (2) การจัดองค์กร (3) การนำ (4) การควบคุม (5) การประเมินผล และ 2) ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านนโยบาย

(2) ด้านโครงสร้าง (3) ด้านบุคลากร (4) ด้านบรรยากาศ (5) ด้านวัฒนธรรม และ (6) ลักษณะเทคโนโลยี

ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารทั้งก่อนและหลังการใช้รูปแบบการบริหาร พบว่า หลังการทดลองใช้รูปแบบการบริหารค่าเฉลี่ยของคะแนนประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสูงกว่าก่อนการทดลองใช้รูปแบบการบริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ก็ด้วยความอนุเคราะห์ ความช่วยเหลือ คำแนะนำ และกำลังใจอย่างดียิ่งจากคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์คณาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มตัวอย่างรวมถึงคณะครูโรงเรียนบ้านโป่งสว่างกลางเจริญที่ได้เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบการบริหารครั้งนี้จนทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทุกประการ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาโร พึ่งสวัสดิ์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร และรองศาสตราจารย์ ดร.สมคิด สร้อยน้ำ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้กรุณาให้ความเมตตาดูแลเอาใจใส่ และให้กำลังใจผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

ขอขอบคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลนิภา ฉลากบาง รองศาสตราจารย์ ดร.จำนง วงษ์ชาชม รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริ สยามสุโพธิ์ ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้กับผู้วิจัย ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เอกสารอ้างอิง

- [1] Chorngdarakul S. Elements affecting the adoption of sufficient economy's philosophy into practice. Journal 10/4. 9. 2007.

- [2] Office of the Basic Education. An approach to decentralize the management to the board of education, office and institutions of education according to the ministry's rules prescribing to decentralize educational administration. Bangkok: 2007.
- [3] Yosyingyong K. Statements including the National Education Act in 1999. Bangkok: Religious publishing house. 2005.
- [4] Surakijborworn S. A leadership of professional managers. Sakonakhon. Sakonakhon Rajabhat University. 2008.
- [5] Runcharoen T. A professionalism in an educational organization and administration of the educational reforming period. Bangkok: Khaofang Press. 2007.
- [6] Office of the Basic Education. A guideline to perform the participation of an educational management. Bangkok: Office of the Basic Education. 2008.
- [7] Yawirart N. To build an effective staff. Bangkok: Central Express. 2003.
- [8] DuBrin, A. J. Essentials of management. New York, NY: South-Western College. 1994.
- [9] Phongsrirose S. Organization and management. 9th printing Bangkok. Dhurakij Bndit book centre. 1998.
- [10] Office of the Basic Education. A managing guideline of the quality system. Agricultural Cooperative Federation of Thailand's Press. 2010.
- [11] Robbins, S.P. & Coulter, M. Management. (7th ed), New Jersey: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River. 2003.
- [12] Wethakarn P. Basic knowledge about assessment in education. Lampang: Department of Educational Testing and Research. Lampang collage. 2011.
- [13] Jouyto S. New era's leaders' vision and strategy. Bankok: Sukhothaithammathiraj University Press. 2009.
- [14] Keawarun S. Principles of modern educational management. Bangkok: Kurusapa Ladprao printing press. 2010.
- [15] Duangchatom S. The Development to learning organization : A Case of the Office of Maha Sarakham Educational Service Area Zone 2. Doctor of Education Thesis in Educational Administration, Graduate School, Khon Kaen University. 2006.
- [16] Brandt, R. Is this School a Learning Organization ? 10 Ways To Tell ? [Online] Available from [http://www.nsd.org.library/Jsd/brandt 241.html](http://www.nsd.org.library/Jsd/brandt%20241.html). Accessed. 2003.
- [17] Peter S. P. M. The fifth discipline: The art and practice of learning organization. New York: Currency Doubleday. 2006.
- [18] Marquardt, M.J., & Reynolds. The global learning organization. New York: IRWIN. 1994.