

# รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อ ก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ประเทศไทย

## The Human Resource Development in Learning Organization Model to enter the ASEAN Community of Secondary School, Chachoengsao Province, Thailand

วิชิต แสงสว่าง<sup>1</sup>, นวสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์<sup>2</sup>

Wichit Saengsawang<sup>1</sup>, Nawasanan Wongprasit<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

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

ผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา เสนอเป็น

<sup>1</sup> อาจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ ฉะเชิงเทรา

<sup>2</sup> อาจารย์ และ กรรมการหลักสูตร ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการเพื่อการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ ฉะเชิงเทรา

<sup>1</sup> Lecturer, Department of Education Administration, Faculty of Education, Rajabhat Rajanagarindra University, Chachoengsao

<sup>2</sup> Lecturer and Committee of Philosophy of Doctor ( Management for Development), Faculty of Graduated School, Rajabhat Rajanagarindra University, Chachoengsao

**POT MODEL** (Tentative) หรือ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมีองค์ประกอบหลัก 3 มิติ ดังนี้คือ 1) มิติด้านคน (P = People Dimension) 2) มิติด้านองค์กร (O= Organizational Dimension) และ 3) มิติด้านเทคโนโลยี (T = Technology Dimension) **ปัญหา อุปสรรคที่พบมากที่สุด** ได้แก่ การขาดการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้และพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ร่องลงมาได้แก่ ปัญหาการบริหารครูที่มีความแตกต่างระหว่างวัย ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น และสุดท้ายได้แก่ปัญหาการขาดแคลนงบประมาณการจ้างครูสอนภาษาอังกฤษในโรงเรียนที่ไม่มีมีรายได้อื่น ๆ สนับสนุนเพื่อเตรียมการเข้าสู่อาเซียนที่มีประสิทธิภาพ ข้อเสนอแนะจากการวิจัย ควรเสนอให้กระทรวงศึกษาธิการจัดสรรงบประมาณด้านการเตรียมพร้อมเข้าสู่อาเซียนให้โรงเรียนทุกแห่งอย่างเป็นธรรมชาติตามความต้องการแท้จริงของโรงเรียน และช่วยจัดหาครูภาษาอังกฤษมาจากส่วนกลางแทนที่จะให้โรงเรียนจัดหาเอง

**คำสำคัญ:** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์/ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้/ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา/ จังหวัดฉะเชิงเทรา ประเทศไทย

## **Abstract**

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

The findings of the study indicated that POT model (tentative) there were three dimensions of the Human Resource Development in Learning Organization model to enter the ASEAN Community of Secondary School: 1) people dimension; 2) organization dimension; and 3) technology dimension. These results were presented as a

draft guideline for a Human Resource Development in Learning Organization model to enter the ASEAN Community of Secondary School, Chachoengsao Province. Obstacle of this study were; 1) lack of applied technology for HRD in LO; 2) team management in staff who different generation; and 3) lack of budget for recruitment English teacher for AEC in ERA. **Recommend from result study**, in case of prepare AEC in Era, the Ministry of Education should be allocated budgets for secondary school in stead of responsibility by them self.

**Keyword:** Human Resource Development/ Learning Organization/ Secondary school director/ Chachoengsao Province, Thailand

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากการก้าวกระโดดของวิทยาการและเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลข่าวสารที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจและสังคมของโลก ส่งผลกระทบให้มีการปรับตัวทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้เวทีการแข่งขันที่เคยจำกัดอยู่ในวงแคบๆ ขยายขอบเขตออกไป ดังจะเห็นได้จากประเทศไทยและประเทศในอาเซียน (ASEAN) ได้ร่วมลงนามในปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมืออาเซียนจัดตั้ง ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ขึ้น โดยการรวมตัวเป็นประชาคมเดียวกันภายในปี 2558 ซึ่งผลจากการรวมกลุ่มประชาคมอาเซียนจะทำให้เกิดการขยายตัวด้านการค้าและการลงทุน และกลายเป็นตลาดการค้าขนาดใหญ่ที่มีประชากรรวมกันถึงประมาณเกือบ 600 ล้านคน(กรมอาเซียน, 2558, หน้า 3) จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเตรียมพร้อมให้ประชากรของแต่ละประเทศ มีความรู้ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การตลาด ภาษา วัฒนธรรม ตลอดจนทักษะการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้พฤติกรรมซึ่งกันและกัน เพื่อที่จะสนองตอบต่อความต้องการของตลาดแรงงานให้มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับในวงกว้างเพื่อเข้าไปสู่การแข่งขันในประชาคมอาเซียนระดับสากลได้

จะเห็นว่าความรู้จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กร และเป็นตัวขับเคลื่อนหลักให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานความรู้ คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นกุญแจสำคัญที่จะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Urlick, 2011) สอดคล้องกับ ไว จามรมาน (2549) ที่กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศถ้าประเทศใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจะส่งผลให้พัฒนา

ประเทศได้ดี ฉะนั้นองค์กรต่างๆจึงจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ได้คุณภาพเพื่อจะส่งผลให้มีผลประกอบที่ดีและรองรับการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ Swanson และ Holton (2001) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพื่อการพัฒนาและปลดปล่อยความเชี่ยวชาญของมนุษย์ เพื่อวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยสามองค์ประกอบหลักได้แก่ 1) การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง กระบวนการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญ (Expertise) ของบุคคลแต่ละคนอย่างเป็นระบบ 2) การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการในการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยมีจุดประสงค์เพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (performance) ขององค์กรและ 3) การพัฒนาอาชีพทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กรที่เหมาะสม

เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงข้างต้นการพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ ที่ควรนำมาปรับแก้ระบบการบริหารองค์กรแบบเก่าที่เน้นการรวมศูนย์อำนาจที่ผู้บริหาร ควรเปลี่ยนมาให้ทุกคนในองค์กรช่วยกันคิดและช่วยกันทำองค์กรจึงจะอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ สอดคล้องกับ อำนาจ ศรีพูนสุข (2551, หน้า 7) กล่าวว่า องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรและมีบุคลากรที่เรียนรู้ตลอดเวลาและเรียนรู้ร่วมกันจะเป็นองค์กรที่รู้เท่าทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆที่ไม่อาจคาดเดาได้ และสามารถปรับตัวอยู่รอดและประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ ซึ่งกุญแจสู่ความสำเร็จในเป้าหมายของวิสัยทัศน์องค์กรดังกล่าว คือ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) (อดิศร ไชยคุปต์, 2549 หน้า 15)

Senge (1990, p 3) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆหลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยังทุกคนต่างเรียนรู้ร่วมกัน และได้เสนอแนวความคิดวินัย 5 ประการพื้นฐาน องค์กรการเรียนรู้ (The fifth disciplines) ซึ่งเป็นแนวทางหลักในการผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น ได้แก่ 1) บุคคลมีความเป็นเลิศ (Personal Mastery) คือ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กร โดยสมาชิกจะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ การที่จะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเริ่มต้นที่บุคลากรในองค์กรนั้นเป็นอันดับแรกบุคคลที่มีความต้องการจะเรียนรู้เพื่อยกระดับความสามารถของตนเอง 2) รูปแบบวิธีการคิด (Mental Model) คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กรซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคน

ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ เมื่อสมาชิกในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือหาวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผู้ นำเป็นผู้มีบทบาทในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรให้เกิดขึ้น จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรโดยอาศัยความรู้และการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือ กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา ทั้ง 5 ข้อที่กล่าวมาข้างต้น จะหล่อหลอมองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับความคิดเชิงระบบซึ่งเป็นการใช้ทีมแห่งการเรียนรู้นำมาใช้กระบวนการทางความคิดที่เป็นรูปแบบ หรือโมเดลของความคิดเพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรต่อไป

จะเห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับคน ด้วยการให้คุณค่ากับการพัฒนาการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมุ่งสร้างให้คนในองค์กรเกิดการนำความรู้ไปวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหาในลักษณะที่เรียกว่าเป็นความคิดที่เป็น ระบบ สอดคล้องกับ แนวคิดทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของคนเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กรด้วยการทำงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยการฝึกอบรมและพัฒนาคน การพัฒนาองค์กรเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการเติบโตขององค์กร ดังนั้น **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้** ในการศึกษา นี้ จึงหมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่บูรณาการทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และทฤษฎีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

เป็นที่ทราบทั่วไปว่า สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีบทบาทและหน้าที่สำคัญในการจัดให้ความรู้หรือบริการทางการศึกษาทุกระบบแก่ประชาชนตั้งแต่วัยเด็กจนโต ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ที่มุ่งพัฒนาศักยภาพของคนไทยให้มีความพร้อมที่ก้าวสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ปัญญาและจริยธรรมของบุคคลและสังคมไปสู่ประชาคมอาเซียนอย่างสันติสุข

ดังนั้น สถานศึกษาจึงเป็นองค์การสำคัญในการผลักดันตนเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เป็นผู้ผลิต ผู้รู้ ผู้เสริมสร้างความรู้และองค์ความรู้ และสร้างคลังแห่งความรู้ที่ทันสมัย และสามารถชี้นำสังคม แก้ปัญหาให้แก่สังคมและประเทศชาติได้ แต่จากการศึกษาของ พรชูลี อาชวบูรณ์ (2543, หน้า 2-5) ที่ได้ศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ซึ่งวิเคราะห์จากระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่เป็นข้าราชการในสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษามีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการดำเนินการด้านการเรียนรู้มากกว่าด้านอื่น และมีการดำเนินการด้านการจัดการความรู้น้อยกว่าด้านอื่น (ศันสนีย์ จะสุวรรณ์, 2550, หน้า 200) ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น

โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีจำนวนทั้งสิ้น 30 โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6, 2556, หน้า 2) ที่มีนโยบายด้านการส่งเสริมให้โรงเรียนบริหารจัดการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีผู้บริหารระดับสูงในโรงเรียนได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการเป็นผู้รับผิดชอบนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด อีกทั้งจังหวัดฉะเชิงเทราเป็นจังหวัดหนึ่งที่มีพื้นที่ใกล้เคียงกับประเทศในอาเซียน ซึ่งหากเปิดประชาคมอาเซียนจะมีโอกาสดึงดูดนักเรียนของประเทศใกล้เคียงมาเรียนได้หากโรงเรียนมีคุณภาพทางการศึกษาและการจัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังไม่พบการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อการก้าวสู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา กอรปกับทีมผู้วิจัยซึ่งเป็นอาจารย์ด้านการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่มีพันธกิจให้ความสำคัญต่อการพัฒนาท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมของชุมชน จึงมีความสนใจศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนาองค์การเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้รองรับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียนอย่างมีประสิทธิภาพ และคาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหลักสูตรบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัย และขยายองค์ความรู้ใหม่ ๆ รวมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทสังคมไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และจะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงต่อองค์การทางการศึกษาที่สามารถพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะมีศักยภาพในการพัฒนาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาประเทศและมีศักยภาพในการแข่งขันได้ในระดับสากลต่อไป

## คำถามการวิจัย

- 1.รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ในจังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นอย่างไร

## วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1.เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ในจังหวัดฉะเชิงเทรา
- 2.เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคที่พบ

## ขอบเขตการวิจัย

- 1.เป็นการศึกษาเฉพาะโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดฉะเชิงเทราเท่านั้น

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ แบบสร้างทฤษฎีจากรากฐานข้อมูล (Grounded Theory) ซึ่งการวิจัยแบบสร้างทฤษฎีจากข้อมูล เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่นักวิจัยจะสร้างทฤษฎีหรือความรู้ใหม่ขึ้นมาจากข้อมูลจริงที่ได้จากการศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคม เป็นทฤษฎีที่มีคุณลักษณะเฉพาะที่ถูกสร้างขึ้นมาจากข้อมูลที่เป็นไปตามปรากฏการณ์จริง

### การเก็บข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกใช้แบบสัมภาษณ์ (In-depth interview using interview guide) ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์ตามแบบของ Patton (1990) ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ได้แก่ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาของจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 12 คน เก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2558 ถึง วันที่ 4 เมษายน 2558 และมีการเก็บข้อมูลโดยวิธีการอื่นร่วมด้วย เช่น การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมและการจดบันทึก (Direction observation and field note) การบันทึกสะท้อนความคิด (Reflexive note) หลังการเก็บข้อมูลเพื่อบันทึกแนวคิด ความเชื่อตามข้อมูล และความเชื่อมโยงที่พบในการเก็บข้อมูล เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ครบถ้วนและถูกต้อง และการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง (Document analysis) และผู้วิจัยมีการส่งข้อมูลย้อนกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบอีกครั้งว่าถูกต้องหรือไม่ (Member Checking) ตามแนวทางของ Lincon และ Guba (1985) เมื่อค้นหาข้อมูลและมโนทัศน์ที่ได้จากการ

เก็บข้อมูลแต่ละครั้งมาแล้วจนกระทั่งไม่มีความรู้ใหม่เกิดขึ้นแล้วจึงหยุดเก็บข้อมูล (Theoretical saturation)

#### **การจัดการข้อมูล (Data management)**

ผู้วิจัยจัดเก็บข้อมูลโดยการบันทึกข้อมูลเสียงลงทั้งในคอมพิวเตอร์และ CD จากนั้นได้ถอดเทปข้อมูลและพิมพ์ข้อมูลบันทึกลงในคอมพิวเตอร์ และ CD ข้อมูลของผู้ให้ภาชนะทั้งหมดจะเก็บเป็นความลับและไว้ในตู้ส่วนตัวของผู้วิจัยมีกุญแจปิด ป้องกันผู้อื่นนำไปใช้ประโยชน์โดยไม่ได้รับอนุญาต

#### **การวิเคราะห์ข้อมูล(Data analysis)**

ใช้วิธีการแบบสร้างข้อสรุปจากข้อมูล แล้วสร้างมโนทัศน์ขึ้นโดยอาศัยความไวทางทฤษฎี โดยเทียบเคียงกับทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Swanson และ Holton (2001) ทฤษฎีระบบ และทฤษฎีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) และใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ Atlas Ti รุ่น 6.2 ช่วยในการจัดระบบการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลมี 3 ขั้นตอนตามลำดับดังนี้ (Strauss and Corbin, 1998)

1.ขั้นการเปิดรหัส (Open coding) เป็นการวิเคราะห์หาความสอดคล้องสะท้อนประเภทหรือแก่นในข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยพิจารณาเปิดรหัสชนิดอ่านที่ละบรรทัดหากมีข้อความใดที่บ่งบอกถึงรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์การวิจัยก็จะทำรหัสไว้

2.ขั้นการหาแก่นของรหัส (Axial coding) ที่เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลหรือซึ่งบ่งลักษณะของข้อมูลที่บ่งบอกถึงรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อการเปิดรหัส

3.ขั้นการเลือกรหัส (Select coding) เป็นการนำเอาประเภทและความสัมพันธ์หรือแก่นของข้อมูลมาอธิบายบริบทหรือปรากฏการณ์ของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ค้นพบ

### **สรุปผลการวิจัย**

จากการศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 12 คน ผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้วิจัยได้ขอเสนอโดยเทียบเคียงจากทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Swanson และ Holton (2001) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพื่อการพัฒนาและปลดปล่อยความเชี่ยวชาญของมนุษย์ โดยผ่านการพัฒนาองค์กร การฝึกอบรมและพัฒนา



บุคคล เพื่อวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และทฤษฎีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) ที่กล่าวถึงวินัย 5 ประการที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) บุคคลมีความเป็นเลิศ 2) รูปแบบวิธีการคิดที่ดี 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 5) มีการคิดอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์กับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถนำเสนอ องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ได้เป็น 3 มิติ ดังนี้

**1. มิติด้านคน (People Dimension)** เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเพื่อให้เป็นผู้มีความรอบรู้ทั้งความรู้ในงานเฉพาะ ความรู้ที่เกี่ยวข้อง และความรู้รอบทั่วไป เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด ในมิตินี้ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 2 ปัจจัย ได้แก่

**1.1 ด้านผู้บริหาร (Administrator development)** เป็นการพัฒนาในการสร้างวิสัยทัศน์และวิสัยทัศน์ร่วมของโรงเรียนโดยผู้บริหาร ในการเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นต้นแบบที่ดีเพื่อการพัฒนาผู้อื่น มีความมุ่งมั่นฝึกฝนให้บุคลากรรวมถึงนักเรียนให้มีการพัฒนาตนเอง เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญต่อการสร้างวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “ถึงแม้เราจะเรียนโรงเรียนเล็กนะ แต่นโยบายของเราที่นี้จะบอกเลยว่า เราจะต้องมีการจัดสรรงบประมาณนะคะ ในส่วนหนึ่งนะ ที่ต้องพัฒนาครูก่อน ก่อนที่เราจะต้องลงถึงตัวเด็กนะ”(P.12)

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

นอกจากนี้พบว่าผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม สิ่งแวดล้อม เหมาะสมตามบริบทโรงเรียน รู้ปัญหาจริง สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และนำมาสู่การปฏิบัติได้ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “มันเหมือนกับถ้าเราจะต้องให้สังคมเป็นอย่างไร เราก็ต้องทำให้มันเป็นอย่างนั้นใช่ไหมครับ ต้องให้เค้า

แข่งขันกัน ต้องส่งไปประกวดแข่งขันภายนอกโรงเรียนเขาจะได้ตื่นตัว กระตือรือร้นและ พัฒนาตนเอง” (P.10) สอดคล้องกับ ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่ง ที่กล่าวว่า “เด็กที่นี้ ประกอบด้วยสองส่วน ถ้าเด็กเมืองเลยคือจะได้เด็กเก่ง เด็กตั้งใจ ผู้ปกครองที่ตั้งใจ จะได้เด็กที่ดีๆไป เด็กของเราที่นี้เป็นเด็กที่ขาดโอกาส คือไม่มีโอกาสที่พ่อแม่จะส่งไปเรียนที่ดีๆ ไปอยู่ กับเด็กที่ไม่สามารถเข้าไปก็จะอยู่กับเรา เราจะเอาเนื้อหาการเรียนการสอนอัดแน่น ขนาดไหนก็เป็นไปได้ยาก สิ่งที่ผมทำอยู่ขณะนี้ บริบทแบบนี้คือ พยายามฝึกให้เด็กเป็นคนดี มีวินัย มีความรับผิดชอบ มีความอดทน เพื่อให้สู้กับชาวต่างชาติได้ ทำใจให้ได้ ถ้าไม่ฝึกความอดทน อนาคตก็ลำบาก ทำงานไม่เป็น”(P.4)

**1.2 ด้านบุคคล (Personal development)** เป็นความต้องการอย่างแรงกล้าในการพัฒนาตนเองของบุคลากร เพื่อให้เป็นผู้มีความรอบรู้ มีการแสดงออกถึงพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ ทักษะและการปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีหลากหลายวิธีการการจะเลือกใช้วิธีใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของบริบทในแต่ละแห่ง

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนทุกแห่งได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการ ที่หลากหลายตามบริบทของโรงเรียน ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่ง ที่กล่าวว่า “ใช้วิธีการพัฒนาทุกอย่างใกล้ๆเคียงกันเลย ก็จะหลดหล่นกันไป ก็คือไม่ได้มีอันไหนที่มาก อย่างอบรมทุกคน 100% ในโรงเรียนนี้ต้องอบรม ไม่ว่าจะมากจะน้อย ก็ต้องมี แล้วแต่ ชั่วโมงของการที่จะไปอบรม ครูโรงเรียนนี้ทุกคนต้องอบรม 100% แล้วก็อย่างนิเทศเราก็จะมีแลกเปลี่ยนการนิเทศ ระหว่างครูผู้สอนด้วยกัน แล้วก็ฝ่ายวิชาการก็จะลงไปนิเทศด้วยคะ การ Coaching ก็จะมีบ้าง”(P.7)

บางแห่งใช้วิธีการให้คำปรึกษา ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่ง ที่กล่าวว่า “วิธีที่ผมใช้ประจำคือนั่งคุยกัน...ผมอาศัยหลักการเป็นพี่น้องกัน” (P.4)

บางแห่งใช้วิธีการ Coaching ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่ง ที่กล่าวว่า “ที่นี่ จะใช้ในลักษณะของ coaching มาก เพราะว่าเราพัฒนาครูก็เน้นทางด้าน coaching แต่ coaching ของเรานี้จะเป็นในลักษณะของในหมวด ในกลุ่มนะค่ะ” (P.2)

สำหรับบุคลากรครูใหม่บางแห่งใช้วิธีการ Coaching แบบใกล้ชิดแต่ต้องใช้เวลา ดัง คำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่ง ที่กล่าวว่า “สำหรับคนใหม่ที่มาใหม่ สิ่งที่เราต้องทำให้ คำก็คือ ต้องกำกับติดตามเค้าใกล้ชิดนิดหนึ่ง แต่ไม่ได้หมายความว่าใกล้ชิดเขาจนเขา คิดว่าไปจับผิดเขา แต่พอผมเจอว่ามีปัญหาอะไร ผมก็จะเรียกเค้ามาคุย ผมก็จะเรียกเค้ามา แก่ คือกว่าจะเข้าได้ก็สองปีนะ ปีแรกเดินผ่านบ่อยๆ ปีต่อมาก็บอก อืม แวะเข้าไปดูนิดหนึ่ง

แล้วปีต่อมา บอกเลยว่าจะเข้าไปนิเทศ ผมไปสังเกตการสอน ตอนสังเกตการณ์สอน ผมก็ารู้จักครูเขามากขึ้นด้วย” (P.10)

ปัจจัยที่ทำให้ Coaching ประสบความสำเร็จในบางแห่ง พบว่า ต้องหาคนที่ไว้ใจกัน และหาต้นแบบที่ดีและการเปิดใจกันและกันโดยผู้นำต้องจูงใจก่อน ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งกล่าวว่า “ต้องคนที่เขาไว้ใจ คือเค้ากล้าคุยกันไงคะ ...เพราะฉะนั้นเค้าจะรู้ว่าในกลุ่มของเค้า มีใคร แต่เราต้องหาคะ หาคคนที่พอจะเป็นแม่แบบให้เค้าได้ คนที่เป็นที่ยอมรับ คนที่ได้รับการนับถือ อย่างนี้แล้วเราคิด คิดว่าคนนั้นน่าจะทำได้ เราก็คุยเป็นการส่วนตัว โนม้หน้าเค้าก่อน แล้วพอครูคนนี้สามารถที่จะไปจูงใจครูคนโน้นได้ เค้าก็ถ้อยตามกัน แต่จุดสำคัญคือต้องพูดคุยเปิดใจ คือทั้งหมดนี้ต้องเปิดใจซึ่งกันและกัน.” (P.2)

บางแห่งครูสนใจการพัฒนาตนเองด้วยตนเอง มีความเต็มใจที่จะเรียนรู้และพัฒนา งานสอนโดยไม่ต้องให้ผู้บริหารสั่งการ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งกล่าวว่า “สิ่งหนึ่งก็คือ เค้าต้องการด้วย สิ่งแรกเลย ที่ผ่านมานะคะ บุคลากรสถานศึกษาโดยเฉพาะผู้ที่ต้องการที่จะไปอบรมเนี่ย เค้าก็ต้องไปทางสายที่เค้าถนัดที่เค้าสอนอยู่แล้ว เค้าจะขอไปเอง” (P.12)

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

**2.1 การพัฒนานโยบาย (Policy Development)** เป็น รูปแบบการคิดที่ถ่ายทอดมาเป็นการกำหนดนโยบายจากหน่วยงานสูงสุดของโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ตอบสนองต่อความก้าวหน้าของประเทศและเอื้อต่อการนำมาปฏิบัติได้ของโรงเรียนทุกขนาด โดยมีความต่อเนื่องทันสมัย มีระบบติดตามประเมินผลที่รวดเร็วและยุติธรรม

จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นตรงกันว่า การเปลี่ยนแปลงนโยบายและการเมืองบ่อยครั้งมีผลให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “เพราะว่าภาระงานมันเยอะอยู่แล้วในโรงเรียนนี้ คือว่าเค้าไม่ได้ปล่อยให้เราทำตามภาระงาน ก็จะมีงานพิเศษเข้ามาเรื่อยๆ มีอะไรๆ ใหม่ๆ เช่นการเปลี่ยนแปลงของนโยบาย...มันทำให้โรงเรียน งงว่า ตกลงนโยบายนี้จะยืนยาวไหม จะทำนานอีกเท่าไร” (P.1)

บางแห่งให้ความเห็นว่านโยบายการศึกษาไทยมาผิดทางเนื่องจากมุ่งเน้นไปที่ครูผู้สอนมากกว่านักเรียน ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “วันนี้ผมว่าการศึกษาไทยเราผิดทาง เรามุ่งไปที่ครูเราพยายามให้ครูทำอะไร ใช้เทคโนโลยีอย่างไร ทำอย่างไรเด็กถึงจะเรียน แต่ลืมคิดถึงคนที่รับ ลืมคิดถึงเด็ก เด็กเค้าไม่ได้รับ วันนี้เอาใจ

เด็กมากไป เด็กตกก็ไม่ได้ เด็กติดยาเสพติดก็ต้องเอาไว้ เอามาแก้ปัญหารู้ไหมว่าเด็กติดยาเสพติด 1 คน ใช้ครูกี่คนไปแก้ปัญหารวมแล้วแต่แก้ปัญหาคคนหนึ่งคน คนอีกห้าสิบคนไม่ได้ดูแลเลย เราเอาครูหนึ่งคนวิ่งไปตามเด็กติดยาเสพติด ไอ้คนที่อยู่ทางนี้ห้าสิบคนไม่ได้รับการสอน ผมว่าเราทำผิดทางแล้วล่ะ ถูกไหมครับ” (P.10)

บางแห่งพบว่า นโยบายด้านการจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนตามจำนวนนักเรียนและตัวชี้วัดบางตัวที่ไม่เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดกลางและเล็ก และเห็นว่าควรปรับเปลี่ยนบทบาทนโยบายใหม่ให้ตรงกับปัญหาและความต้องการของโรงเรียนทุกแห่งอย่างแท้จริง ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “ผมดูแลโรงเรียนขนาดกลางซึ่งต้องใช้ตัวชี้วัดตัวเดียวกันกับทางโรงเรียนขนาดใหญ่ แต่ผมมีครูและบุคลากรน้อยกว่า ดังนั้นทำอย่างไรก็ไม่สามารถทำผลงานได้เท่ากับโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดมอบหมายให้ครูทุกคนมีงานกันคนละสองสามหน้าที่แล้วก็ตาม ขณะเดียวกันงบประมาณที่ให้มาก็ตามจำนวนนักเรียนซึ่งมีน้อยกว่า แต่มีตึกเท่ากัน ค่าไฟในตึกก็ต้องจ่ายเท่ากับโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนมากกว่า จึงเป็นปัญหามาก อยากให้บทบาทนโยบายใหม่ให้ตรงกับปัญหาและความต้องการของโรงเรียนทุกแห่งอย่างแท้จริง”(P.8)

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

บางแห่งเน้นการสอนด้านวัฒนธรรมไทยไปพร้อมๆ กับการเตรียมตัวสู่อาเซียน ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “ตอนนี้เรื่องของวัฒนธรรมอีกอย่างหนึ่ง สิ่งที่จะไปควบคู่กัน ความเป็นสังคมและวัฒนธรรมต่างๆ ตอนนี้ทุกโรงเรียนไม่ใช่เฉพาะที่นี้ รับนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการให้เด็กนักเรียน เรียนรู้หน้าที่พลเมืองของความเป็นไทยเราบวกไปกับความเป็นอาเซียน เรียนรู้วัฒนธรรมอาเซียน โรงเรียนเราก็ใช้ครูสังคมเป็นที่ปรึกษา เป็นในเชิงวิชาเกี่ยวกับทางด้านวัฒนธรรม ความเป็นสังคมอาเซียน ก็มีการเรียนอาเซียนทุกชั้นปี เพื่อให้เด็กได้รู้จักความสำคัญของอาเซียน”(P.9)

บางแห่งมีการปรับหลักสูตรการเรียนการสอน ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “เราเป็นหนึ่งในประเทศอาเซียนโฟกัส ก็คือจับเฉพาะ เพราะเค้ามองว่าคนในอาเซียนต่อไปจะต้องเป็นพลเมืองของอาเซียน เหมือนย้ายกันไปมาเนี่ย ต้องเรียนรู้อะไรบ้าง ตอนนี้เราเริ่มสอดแทรกเนื้อหาสาระที่สำคัญ ภายในในกลุ่มสาระแล้วนะครบทุกกลุ่มเลย การงานอาชีพ ก็จะไปมองถึงอาชีพ อาชีพเก่ง อาชีพหลัก ซึ่งสามารถจะใช้โยนโยกย้ายกันได้”

(P.3)

ด้านการพัฒนาครูเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน ได้มีการส่งเสริมครูสอนภาษาอังกฤษให้ไปอบรมเพิ่มเติม และบางแห่งได้พยายามส่งเสริมการเรียนภาษาอังกฤษและการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษผสมผสานกับภาษาไทยเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยแต่ยังไม่เป็นระบบที่ชัดเจนและเต็มรูปแบบ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งกล่าวว่า “การพัฒนาครูด้านภาษาอังกฤษนั้น ครูเราเองจะเริ่มต้นจาก สอนวิชาทางด้าน คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ กับคอมพิวเตอร์ เป็นห้องเรียนในรูปแบบ EIS(English International Standard) คือ เรียนโดยใช้สื่อภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน ทั้งคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ กับคอมพิวเตอร์ เรียนรู้จากสื่อที่เป็นภาษาอังกฤษ เราก็จะมองว่ารูปแบบการสอนแบบนี้น่าจะเหมาะที่สุดกับโรงเรียนทั่วๆไปที่แข่งขันสูงนะ เราจะเริ่มต้นจาก EIS ตอนนี้ สื่อ โครงการต่างๆ ก็ยังไม่ได้สอน EIS เต็มตัว แต่ได้พยายามเอาสื่อมาให้ผ่านหูผ่านตา สัก 10 นาที หรือ 15 นาที ของชั้นเรียน ก่อนที่จะเข้าเนื้อหาจริงๆ ของเด็กภาคภาษาไทย”(P.9)

**2.3.ด้านการทำงานเป็นทีม (Team Spirit Development)** เป็นความร่วมมือร่วมใจร่วมคิด ในการทำงานเป็นทีม เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายโรงเรียนเป็นหลัก ให้ความสำคัญในความคิดเห็นของทีมที่เกี่ยวข้อง ในการตัดสินใจ การประชุมและทำงานร่วมกัน และ การชื่นชมยินดีในผลงานร่วมกัน

จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนมีระบบการทำงานเป็นทีมและเป็นระบบบังคับบัญชาชัดเจนตามเกณฑ์และผังการบริหารโรงเรียนของกระทรวงศึกษาธิการ และใช้วิธีการประชุมเป็นวิธีการพื้นฐานในการระดมสมองขอความเห็นในการทำงาน ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “คราวประชุมวงดที่แล้วก็นั่งคุยกัน ว่าทำยังไงทีมงานเราถึงจะไปได้ ก็เนื่องจากการรายงานทางธุรกิจ ความโปร่งใสของการบริหาร กิจกรรมสาระ ก็จะอธิบายบอก ว่า งานทั้ง 4 งาน ก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน คุณจะต้องรู้ รู้แล้วก็ต้องวางแผน รู้จักคิด มีปัญหาอะไรบอก อะไรที่ผมช่วยได้ แก้ได้ จะแก้ให้ จะช่วยติดตามดูให้”(P.4) สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “ครับทำงานเป็นทีม อย่างที่ชมรมที่เพิ่งเปิดเมื่อปีที่แล้ว แล้วประสบความสำเร็จ ที่เพิ่งเปิดใหม่ที่มีทีมงานมาเกี่ยวข้องหลายส่วน คือ ชมรมถนนปลอดภัยในสถานศึกษา ชมรมนี้เพิ่งก่อตั้งมาได้เมื่อต้นปีที่แล้ว แล้วก็ได้รับการสนับสนุนจากบริษัทกลางคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ แล้วก็สำนัก คปภ.ที่จังหวัด ก็ช่วยกันทำ เด็กก็เรียนรู้กิจกรรมสนุก แล้วก็ส่งผลงานวิชาการ เอาครูที่ปรึกษา ครูที่มีความเชี่ยวชาญทางนี้เยะ ไปนำเสนอผลงานวิชาการระดับประเทศโรงเรียนก็ส่งไปก็ภูมิใจ ได้อันดับ 4 ของประเทศมา จาก 97 คือ ใช้แนวความคิด ให้ครูเป็นที่ปรึกษาแค่นั้น แค่นี้ต้องคิดกิจกรรม คิดอะไรขึ้นมาเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม”(P.9)

**2.4 กระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ (Systemic Process of Work)** เป็น

กระบวนการทำงานที่ให้ฝึกคิดอย่างมีเหตุมีผล ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ มีการนำข้อมูลจริง มาวิเคราะห์ปัญหา หาทางแก้ปัญหา ลงมือดำเนินการ สรุปประเมินผลและปรับปรุงให้ดีขึ้นเรื่อยๆโดยนำข้อมูลสะท้อนกลับมาป้อนเข้ากระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบเป็นวงจรรจนกว่าจะแก้ปัญหาสำเร็จ จากการศึกษาพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ได้ใช้ระบบการทำงานอย่างเป็นระบบตามหลักการของการประกันคุณภาพการศึกษา ที่กำหนดให้ใช้แบบฟอร์มในการรายงานข้อมูลการดำเนินงานทางการศึกษา ตามแผนการดำเนินงานทั้งแผนระยะสั้นระยะยาว และแผนประจำปีซึ่งจะมีข้อมูลครบทั้งป้อนเข้า กระบวนการและผลลัพธ์

แต่มีบางแห่งที่ให้ความสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีกระบวนการนำข้อมูลสะท้อนกลับ มาป้อนเข้าเพื่อแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบอีกครั้งเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “เรามีการให้เด็กแสดงความคิดเห็นนะค่ะ โดยให้เด็กเค้าเขียนมา ก็ค่อนข้างที่จะดีเนื่องจาก ด้านที่มีปัญหา เค้ายังเขียนมาให้เราเห็น สะท้อนออกมาว่าเรายังดีไม่ถึงที่เค้าต้องการ ดังนั้นเราจะส่งครูไปอบรมเมื่อกลับมาก็ยังคงต้องไปดูแลลูกศิษย์ต่อเพื่อแก้ปัญหาที่เค้าสะท้อนมาจนกว่าจะดีขึ้น” (P.2)

บางแห่งได้นำระบบการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน มาค้นหาข้อมูลก่อนวางแผนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “ในเรื่องของการเรียนรู้ของโรงเรียน สิ่งที่โรงเรียนทำอย่างแรกเลยก็คือให้ครูเค้าวิเคราะห์ตัวเองก่อนว่าจุดเด่น หรือจุดแข็งของตัวเองคืออะไร แล้วเราก็คูยกัน ผมกับผู้อำนวยการ เราก็คูยกันว่าครูคนนี้มีจุดแข็ง ซึ่งเป็นข้อดี เราก้เอาจุดแข็งของครูคนเนี้ยะไปใช้ในการพัฒนาครูคนนี้อย่างเช่น ในกลุ่มสาระด้วยกันเอง เช่นภาษาอังกฤษฯ ครูภาษาอังกฤษไม่ได้เก่งด้วยกันทุกคน เราก้เอาครูภาษาอังกฤษที่เป็นแกนนำ คนนี้เก่งเรื่องทักษะการฟังกับการพูด เค้ามีเทคนิคอย่างไร เค้าทำยังไง แล้วเค้าสอนยังไงเด็กเค้ารู้เรื่องเค้าชอบ เอาอันนั้นไปใช้ถ่ายทอดกันเองในกลุ่มก่อน หรือมีครูเยอรมันมาเนี้ย เค้าทักษะเรื่องการฟังการพูดเค้าดี แต่ทักษะเรื่องของการอ่าน การเขียนเค้าไม่ดี เราก้มีครูไทยของเราเนี้ยช่วยกันสอน เออ ครูเยอรมันมาสอนทักษะการอ่านการเขียน เด็กเราเนี้ยยังไปไม่ค่อยได้ เราก้ต้องเอาครูไทยเราซึ่งเป็นครูพี่เลี้ยงไปประกบ เพื่อเด็กต้องเรียนรู้ได้ทั้งพูดทั้งเขียน ชัดเจน”(P.9)

## 2.5. ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน (Community Participation Development)

เป็นการพัฒนาการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีเพื่อนำชุมชนที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน มามีส่วนร่วมในการบริหารและพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

จากการศึกษาพบว่าโรงเรียนเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของชุมชนและยอมรับว่าเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้พัฒนาองค์กร ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “ถ้าเราไม่เป็นที่ยอมรับสังคมของผู้ปกครองของเด็ก เด็กไม่ค่อยมาเรียนเราจะ

ลำบาก ต้องรักษาไว้ ต้องพัฒนาตัวเอง แล้วผมก็จะไม่ยอมนะ ถ้าคะแนนไม่ขึ้น หรือคะแนน มีปัญหาตกลง ต้องนั่งคุยกัน ว่าทำไมสาระนี้ เป็นอย่างนี้”(P.4)

บางแห่งบริหารโดยคำนึงถึงทุนสังคมในชุมชนมามีส่วนร่วมโดยใช้วิธีดึงศิษย์เก่ามาเป็นอาจารย์เพื่อให้รู้สึกรักถิ่นฐานบ้านเกิดและคงอยู่นานไม่ย้ายไปที่อื่น ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “ตรงนี้นานแล้ว คือจะพยายามดึงมาถ้าได้ศิษย์เก่าเยอะเนี่ย อย่างน้อยเค้าก็ต้องมองว่า โรงเรียนของเค้าบ้าง บ้านของเค้า... คือพี่น้อง ระบบพี่และน้อง คือเราเอาจุดตรงนี้ วัฒนธรรมองค์กรตรงนี้ที่เรามีอยู่แล้วดึงเดิมนะ ที่ถือวาก็เป็นทุน เป็นทุนเดิมของที่นี่แล้ว แล้วก็ตรงนี้เราก็พยายามปลูกฝังลักษณะอย่างนี้ต่อไป”(P.2)

บางแห่งสร้างปฏิสัมพันธ์กับชุมชนดีและชุมชนมีความพร้อมจึงสนับสนุนงบประมาณโรงเรียน เพื่อบริหารจัดการได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “จุดแข็งของโรงเรียนตรงนี้ โรงเรียนอยู่ใกล้ชุมชน ชุมชนข้างนอก ให้ความร่วมมือในทุกๆ เป็นชุมชนที่สนับสนุนเรื่องงบประมาณ การเงิน วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ จึงมีรายได้จ้างครูมาสอนภาษาอังกฤษได้ เรามีเรียนทุกเย็น ตามความสมัครใจของครูเพื่อพัฒนาครูให้เก่งภาษาอังกฤษ”(P.9)

บางแห่งได้นำชุมชนมามีส่วนร่วมในการเรียนการสอน เช่นนิมนต์พระมาอบรมด้านศาสนา สาธารณสุขมาอบรมเรื่องโรค เพื่อให้ได้เรียนรู้จากผู้รู้โดยตรงและปลูกจิตสำนึกรักชุมชน ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “ชุมชนให้ความร่วมมือดี สนับสนุนวิทยากรต่างๆ มีการอบรมโดยนิมนต์พระที่วัดนี้แหละค่ะ มาอบรม กลุ่มเมลาทางด้านจิตสำนึก องค์กรภายนอกก็มีนะค่ะ สาธารณสุขอำเภอ สถานีตำรวจเค้าก็จะส่งวิทยากรมาช่วยอบรมนักเรียน” (P.12)

**3. มิติด้านเทคโนโลยี (Technology Dimension)** เป็นการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ กำหนดประเภทข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ งานวิจัย เนื้อหาสาระการเรียนการสอน และการประเมินผลที่ตรงกับบุคคลที่ควรเรียนรู้ที่เหมาะสม ในมิตินี้ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่

**3.1 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** เป็นกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดระบบสารสนเทศ มีการจัดทำข้อมูลครูในหมวดต่างๆ ข้อมูลผลการเรียน การจัดแผนการเรียน/ชั้นเรียนอุปกรณ์การสอน แหล่งข้อมูลเรียนรู้ ระเบียบสะสม ตารางสอน โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดใหญ่มีการจัดทำเป็นระบบและครอบคลุม บุคลากรที่มีอยู่มีความรู้ความสามารถในการจัดทำสารสนเทศ ปัญหาการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหาร คือ ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้เรื่องมือล่ำสมัย สารสนเทศเพื่อการบริหารไม่เป็น

มาตรฐาน ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งทีกล่าวว่า “มีเทคโนโลยี เหมาะสมเต็มที่เลยคะ เพราะว่ามีห้อง เค้าเรียกอะไรหน้า ห้อง Smart class room” (P.1)

**3.2 ด้านเทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้** เป็นการเรียนรู้ ความรู้ใหม่ ๆ และฝึกความสามารถ ทักษะใหม่ ๆ ระบบการทำงานของคอมพิวเตอร์ เรียนรู้จนสามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ได้ ทำระบบข้อมูลสารสนเทศเป็น สื่อสารข้อมูลทางไกลผ่าน Email และ Internet และเป็นการนำคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง บุคลากรสามารถในการเรียนรู้การใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่เหมาะสม ใช้สื่อเทคโนโลยี เช่น ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ทางโทรทัศน์ที่ส่งผ่านดาวเทียม การค้นคว้าเรื่องที่สนใจผ่าน Internet โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต ที่ช่วยให้การแสวงหาความรู้ การกระจายความรู้ การถ่ายทอดความรู้สามารถดำเนินการได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ องค์การต่าง ๆ สร้างองค์ความรู้และมีการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งทีกล่าวว่า “ก็อย่างเช่นว่า เราพยายาม เราทำในโรงเรียน เราให้บริการทางอินเทอร์เน็ตทั้งหมดเลยนะคะ ไม่ว่าจะนั่งอยู่ที่ไหน Wi-Fi ใช้ได้หมด ทั้งเด็กทั้งครู เด็กก็จะมีรหัสของเค้า ครูก็มีของครู เพราะฉะนั้นให้สืบค้นได้โดยตลอด” (P.2)

**3.3 ด้านระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน** เป็นการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง มีการเก็บข้อมูล และประมวลผลข้อมูล ซึ่งจะช่วยให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น การใช้สารสนเทศในการบริหารวิชาการ ส่วนใหญ่มีการจัดทำข้อมูลครูในหมวดวิชาต่าง ๆ การวัดผลประเมินผลการเรียน ความหลากหลาย ในวิธีและการใช้เครื่องมือประเมิน การวางแผนการวัดและประเมินผลการเรียน นำไปพัฒนาผู้เรียน การพิจารณากิจกรรมแนะแนว กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การวิจัยในชั้นเรียน

พบว่าส่วนใหญ่ยังไม่มียระบบการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งทีกล่าวว่า “ไม่ได้มี เราไม่ได้มีโครงการของ KM (Knowledge Management) มาโดยเฉพาะ แต่ว่าถามว่ามีมาแล้วเค้าเก็บไว้ไหม หรือจัด คือมันมีมาว่า ถ้าแผนปฏิบัติการใด คือ โครงการนั่นเอง โครงการใดที่ทำเสร็จเรียบร้อยแล้ว เค้าก็จะมีรายงานทำเป็นเล่มไว้ ซึ่งๆ เราใช้ประโยชน์จากสิ่งเหล่านี้บ่อยมาก นะคะ” (P.1) สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งทีกล่าวว่า “ไม่มีกรณีพิเศษ เพื่อสร้างระบบของการจัดการความรู้ โดยเฉพาะ...ก็อย่างที่บอก ไม่ชัดเจน ไม่ชัดเจนสักเท่าไร ทำในงาน แต่อาจจะไปสนองตอบการจัดการความรู้ใหม่ ก็ไม่ทราบ” (P.7)



## ปัญหาและอุปสรรคที่พบ

**1. การใช้เทคโนโลยีช่วยในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ** จากการศึกษาพบว่า ยังขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “ที่นี่ในขั้นแรกของการนิเทศค่ะ ก่อนที่ผู้บริหารจะลงไป เค้าจะให้หัวหน้าหมวด หัวหน้ากลุ่มสาระ เป็นคนไปลง แต่ว่าในหลักความเป็นจริง เวลาเค้านิเทศ เค้าก็แค่นั่งดูแค่ชั่วโมงหนึ่ง หลังจากนั้นก็จะมา Comment กัน แต่ว่าไอการที่ว่า จะถ่ายทอดเป็นเรื่องเป็นราวเป็นกิจจะลักษณะไม่ค่อยมี อย่างเก่งก็บอกว่าหนูต้องไปเติมตรงนี้มานะ เติมตรงนี้มา” (P.11) สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “ตรงนี้เรายังไม่ได้มีค่ะ...เอามาเก็บข้อมูลไว้เนี่ย ว่าทำไมครูเค้าถึงสอนดีจังเลย เค้ามีเทคนิควิธีการอะไร เราก็ไปดึงเอาความรู้ที่เป็น Tacit knowledge ของเค้าเอามา แล้วก็มาทำเป็น Explicit knowledge เพื่อจะรวบรวม ใครชอบใครคนเนี่ยะ” (P.2)

### 2. งบประมาณ สหับสนุน

จากการศึกษาพบว่าอุปสรรคในการพัฒนาการทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน คืองบประมาณ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “อุปสรรค ถ้าถามคือ เรื่องเงิน เงินนี่คือ ปีหนึ่งเราได้ล้านหนึ่ง ล้านกระทั่งค่าไฟเราก็เยอะแล้ว สมมติว่าเราจะจัดอะไรขึ้นมาเนี่ย จะจัดชุดเทคโนโลยีของสาระนี้ขึ้นมา แล้วทุ่มไปของสาระนี้หมดเลย จะเปลี่ยนเครื่องคอมพิวเตอร์ชุดใหม่มา โอ้วหลายตั้ง เงินเราถูกใช้ บางทีเราทุ่มมากเกินไป ทำให้องค์กร เราก็ต้องจ้างครูเข้ามาซดเซยอีกส่วนหนึ่ง ครูก็อีกหลายตั้งก็คงไม่พอ” (P.4)

### 3. ปัญหาความแตกต่างระหว่างวัยของครู

จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่พบปัญหาเรื่องการบริหารความแตกต่างของวัยของบุคลากรครูในโรงเรียนทำให้บริหารการทำงานเป็นทีมหรือการเรียนรู้ระหว่างกันเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นอุปสรรค ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “ถ้าพัฒนาคนก็โรงเรียนมีความแตกต่างของวัยของครูเป็นปัญหาตัวหลักสำคัญเลยคือวัย” (P.7) สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์อีกท่านหนึ่งที่ว่า “ปัญหาเรื่องการบริหาร ครูเก่าครูใหม่ มันมีอยู่สองอย่าง นะครับ คือ ครูเก่าของเราบางส่วนก็โอเคยังทำงานได้เต็มที่ แต่บางส่วนของเราอวันเกษียณ ครูใหม่บางคนมาก็ไฟแรง เรียนรู้ทำงาน ทำแผนการเรียนการสอน อะไอย่างดี ประเมินผลสัมฤทธิ์ของเด็กอย่างดี ทุกอย่างเป็นไปตามลำดับที่ดี แต่บางคนมากก็ไปกลืนกับวัฒนธรรมของครูเก่าบางอย่าง อะไอย่างนี้”(P.9)

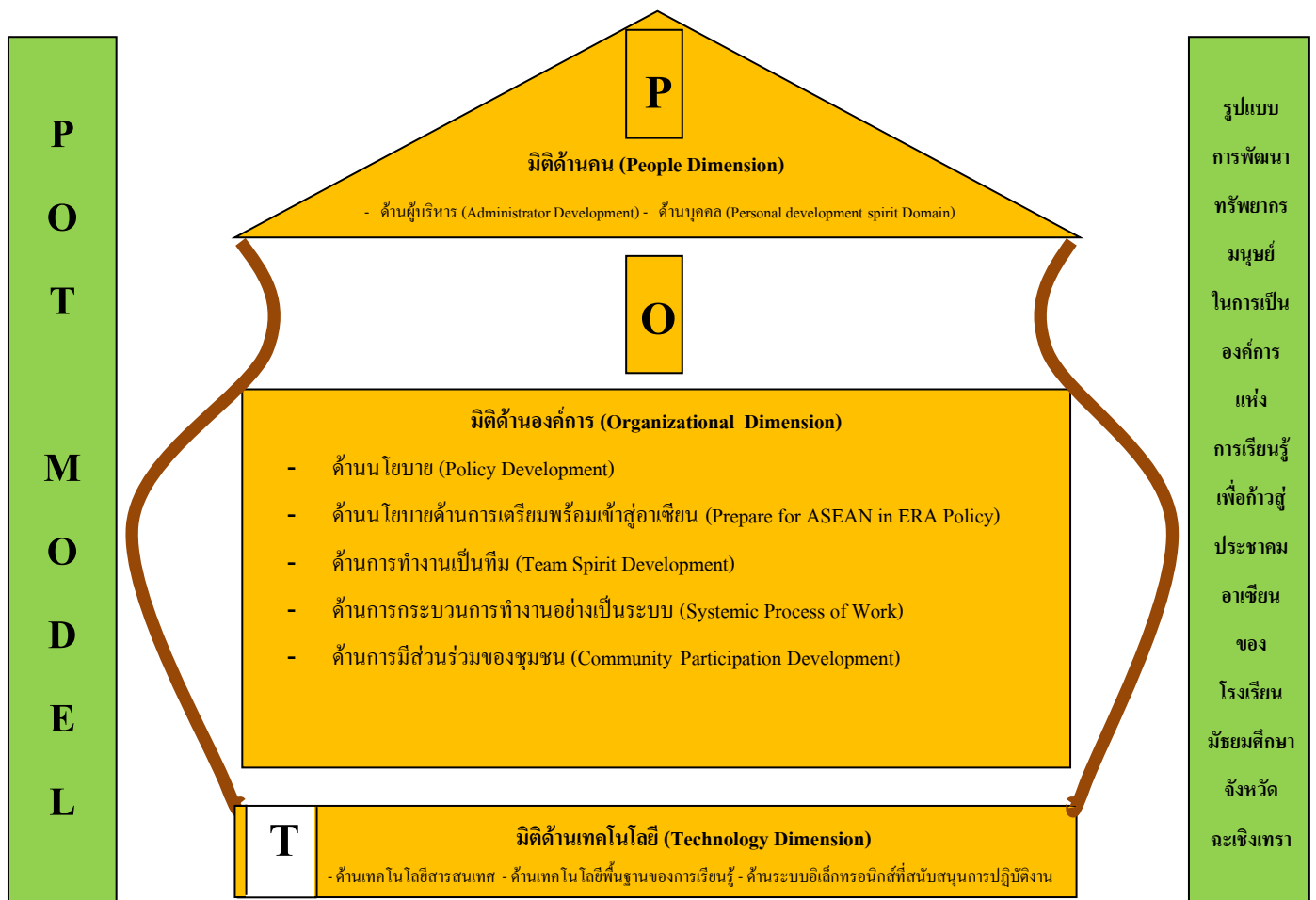
### 4. นโยบายผู้บริหารและตัวบุคคล

บางแห่งพบว่าผู้บริหารยังไม่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “อยู่ที่วิสัยทัศน์ท่านผู้บริหาร..อย่างเช่นปีนี้ เรายังไม่มีการไปพัฒนาครู คือพาครูไปศึกษาดูงาน อะไรอย่างนี้ก็ไม่...“ปัญหาอุปสรรคหลักๆ สำคัญเลย ที่สำคัญ ก็คือ นโยบายด้านการบริหารของผู้บริหารนะค่ะ คิดว่ามีส่วนสำคัญ ถ้าสมมุติว่าผู้บริหารไม่มีนโยบายที่จะให้ครูพัฒนาตัวเอง ให้องค์กรของตัวเองเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หนูว่าตรงนี้อีกาสที่มันจะพัฒนาไป มันก็น้อย ส่วนที่สองก็จะเป็นในเรื่องของตัวบุคคลเองว่าจะให้ความร่วมมือ” (P.11)

### 5.ขาดงบประมาณจ้างครูภาษาอังกฤษและขาดครูเก่งภาษาอังกฤษ

จากการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่ยังไม่มีความพร้อมในการเข้าสู่อาเซียนในด้านการสอนภาษาอังกฤษเนื่องจากขาดงบประมาณในการจ้างครูสอนภาษาอังกฤษ และขาดครูเก่งภาษาอังกฤษ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “ถามว่าอาเซียนกับโรงเรียนเราผมดูว่า โรงเรียนชนบทกับบุคลากรที่เราได้เนี่ย มันไม่พอ ไม่สามารถเอาครูต่างชาติมาสอนได้เพียงพอ ถามองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต)แล้ว บอกไม่มีที่จะมาลง แต่เราจะใช้เงินอุดหนุนเราไปจ้าง ค่าแรงเค้าสูง สมมติว่าจ้างเค้าสามหมื่น จ้างคนไทยได้ตั้งสองคน สองคนครึ่ง เพราะฉะนั้นต้องลงทุนครับ แล้วก็ความที่มันไม่คุ้มค่ากับเราคือ เงินมันจะหมดไปกับการจ้าง อันต่อมา คือเรามองว่าเด็กที่อยู่แบบเราเนี่ย เราพยายามทำในเชิงวิชาการที่มีอยู่ให้ดีที่สุด พอแล้ว เด็กอยากเรียนภาษาจีน ก็ไปทางโน้น ภาษาอะไรนะ ภาษาอะไรที่ต้องการ ภาษาญี่ปุ่น ภาษาอะไรก็เชิญโรงเรียนดี ๆ ที่มีของเราก็พยายามรักษาระดับของคนในชนบท” (P.4) สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “ที่สำคัญคือ ครูเราเก่งภาษาอังกฤษน้อยมาก ส่วนใหญ่ครูที่พูดภาษาอังกฤษได้ คือครูภาษาอังกฤษ ส่วนครูเอกอื่นพูดได้น้อยมากเลยค่ะ ไม่ค่อยได้...โชคดีตอนนี้เรามีเด็กกัมพูชาเข้ามาเรียนนะค่ะ แต่ที่นี้เด็กเค้าพูดภาษาไทยได้ แต่ถ้าเป็นเด็กที่ไม่สามารถพูดภาษาไทยได้เลย ก็คิดว่าโรงเรียนก็ต้องรับศึกษา” (P.11)

โดยสรุปจากข้อค้นพบและการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา เป็น **POT MODEL** (Tentative) หรือ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมีองค์ประกอบหลัก 3 มิติ ดังนี้คือ 1) มิติด้านคน (P = People Dimension) 2) มิติด้านองค์การ (O= Organizational Dimension) และ 3) มิติด้านเทคโนโลยี (T = Technology Dimension) ดังภาพที่ 1.1 ข้างล่างนี้



ภาพที่ 1.1 **POT MODEL** หรือ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา โดย: ดร.วิจิต แสงสว่างและ ดร.นวัสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์, 2558

จากภาพที่ 1.1 **POT MODEL** เป็นโมเดลที่สร้างขึ้นจากผลการวิจัยในเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา” ซึ่งมีนัยแห่งการกำหนดรูปแบบดังนี้ **ส่วนที่ 1 ฝ่าหม้อ** คือ P = People Dimension

เป็นส่วนที่สำคัญในการควบคุม ดูแล อุณหภูมิภายในหม้อให้เหมาะสม ทำให้อาหารสุก รสชาติดี สะอาด ปลอดภัย และยังป้องกันอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับอาหารได้ เปรียบเสมือนว่ามิติด้านคน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร และบุคคลที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นครู

อาจารย์ และนักการ ซึ่งเป็นตัวจักรสำคัญที่ควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร มอบหมายงานให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบตามความเหมาะสมกับความสามารถของ บุคคลนั้นๆ และยังร่วมมือกันบริหารจัดการแก้ไขปัญหา อุปสรรคต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุ ตามเป้าหมาย แต่จะบรรลุตามเป้าหมายได้นั้น ผู้บริหาร และบุคคลที่เกี่ยวข้องจะต้องเห็น ความสำคัญของการพัฒนาตนเองให้เป็นคนที่มีคุณภาพ คือเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ที่จะนำพามิติด้านองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ และสามารถก้าวสู่ประชาคมอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในมิตินี้ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่

**1.1 ด้านผู้บริหาร (Administrator development)** เป็นการพัฒนาด้านการสร้าง วิทยุทัศน์ร่วมของผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ แห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เป็นต้นแบบที่ดีเพื่อการพัฒนาผู้อื่น มีความมุ่งมั่น ฝึกฝนให้บุคลากรรวมถึงนักเรียนให้มีการพัฒนาตนเอง เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร และเป็น คนดีของสังคม

**1.2 ด้านบุคคล (Personal development)** เป็นความต้องการอย่างแรงกล้าในการ พัฒนาตนเองของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อให้เป็นผู้มีความรอบรู้ มีการ แสดงออกถึงพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ ทักษะและการปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาตนเองนั้นมีหลากหลายวิธีการการจะเลือกใช้วิธีใด ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละบุคคล

**ส่วนที่ 2 ตัวหม้อ** คือ O = Organizational Dimension

เป็นส่วนของอาหารที่ถูกปรุงแต่งโดยมีส่วนประกอบต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริโภค อาหารก็เปรียบเสมือน มิติด้านองค์การ ที่เป็นส่วนที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการให้ โรงเรียน นักเรียนมีคุณภาพ ก็ต้องอาศัยความร่วมมือของมิติด้านคน คือผู้บริหารและบุคลากร ในโรงเรียนทุกคน รวมไปถึงผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่น ดำเนินการวางแผนกำหนด นโยบาย กลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม โดยมีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ ดำเนินการให้มี มิติ ด้านองค์การมีคุณภาพเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความพร้อมที่สามารถก้าวเข้าสู่ประชาคม อาเซียนได้อย่างเต็มภาคภูมิ ในมิตินี้ประกอบด้วย 4 ปัจจัย

**2.1 ด้านนโยบาย (Policy Development)** เป็น รูปแบบการคิดที่ถ่ายทอดมาเป็น การกำหนดแนวทางปฏิบัติจากหน่วยงานสูงสุดหรือผู้นำสูงสุดของโรงเรียนที่ตอบสนองต่อ ความก้าวหน้าของประเทศและเอื้อต่อการนำมาปฏิบัติได้ของโรงเรียนทุกขนาด มีการ ติดตามประเมินผลที่เป็นระบบ รวดเร็วและยุติธรรม

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

**2.3 ด้านการทำงานเป็นทีม (Team Spirit Development)** เป็นความร่วมมือร่วมใจร่วมคิดและร่วมทำงานเป็นทีม เพื่อมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมายโรงเรียนเป็นหลัก ให้ความสำคัญในความคิดเห็นของทีมที่เกี่ยวข้อง ในการตัดสินใจ การประชุมและทำงานร่วมกัน และ การชื่นชมยินดีในผลงานร่วมกัน

**2.4 ด้านการกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ (Systemic Process of Work)** เป็นกระบวนการทำงานที่ให้ฝึกคิดอย่างมีเหตุมีผล ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ มีการนำข้อมูลจริง มาวิเคราะห์ปัญหา หาทางแก้ปัญหา ลงมือดำเนินการ สรุปประเมินผลและปรับปรุงให้ดีขึ้นเรื่อยๆโดยนำข้อมูลสะท้อนกลับมาป้อนเข้ากระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบเป็นวงจรจนกว่าจะแก้ปัญหาสำเร็จ

**2.5 ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน (Community Participation Development)** เป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน เพื่อให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นระบบและยั่งยืน จนกระทั่งชุมชนมีความรู้สึกรักและภาคภูมิใจในโรงเรียนของตน

**ส่วนที่ 3** **ฐานหม้อ** คือ T = Technology Dimension

เป็นส่วนที่สำคัญที่จะสร้างความมั่นคงให้ฝ่าหม้อและตัวหม้อดำรงอยู่ได้อย่างเข้มแข็ง เปรียบเสมือน มิติด้านเทคโนโลยี เป็นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานในการเรียนการสอน และใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนในการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุน และเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาคนและองค์การในการบริหารจัดการองค์การ การเรียนการสอน ให้ดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ในมิตินี้ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่

**3.1 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** เป็นกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดระบบสารสนเทศ มีการจัดทำข้อมูลครูในหมวดต่างๆ ข้อมูลผลการเรียน การจัดแผนการเรียน/ชั้นเรียนอุปกรณ์การสอน แหล่งข้อมูลเรียนรู้ ระเบียบสะสมตารางสอน โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดใหญ่มีการจัดทำเป็นระบบและครอบคลุม บุคลากรที่มีอยู่มีความรู้ความสามารถในการจัดทำสารสนเทศ ปัญหาการใช้ระบบสารสนเทศในการ

บริหาร คือ ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้เครื่องมือล้ำสมัย สารสนเทศเพื่อการบริหารไม่เป็นมาตรฐาน

**3.2 ด้านเทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้** เป็นการเรียนรู้ ความรู้ใหม่ ๆ และฝึกความสามารถ ทักษะใหม่ๆ ระบบการทำงานของคอมพิวเตอร์ เรียนรู้จนสามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ได้ ทำระบบข้อมูลสารสนเทศเป็น สื่อสารข้อมูลทางไกลผ่าน Email และ Internet และเป็นการนำคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง บุคลากรสามารถในการเรียนรู้การใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่เหมาะสม ใช้สื่อเทคโนโลยี เช่น ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ทางโทรศัพท์ที่ส่งผ่านดาวเทียม การค้นคว้าเรื่องที่สนใจผ่าน Internet โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต ที่ช่วยให้การแสวงหาความรู้ การกระจายความรู้ การถ่ายทอดความรู้สามารถดำเนินการได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ องค์การต่างๆ สร้างองค์ความรู้และมีการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ

**3.3 ด้านระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน** เป็นการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง มีการเก็บข้อมูล และประมวลผลข้อมูล ซึ่งจะช่วยให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น การใช้สารสนเทศในการบริหารวิชาการ ส่วนใหญ่มีการจัดทำข้อมูลครูในหมวดวิชาต่างๆ การวัดผลประเมินผลการเรียน ความหลากหลาย ในวิธีและการใช้เครื่องมือประเมิน การวางแผนการวัดและประเมินผลการเรียน นำไปพัฒนาผู้เรียน การพิจารณากิจกรรมแนะแนว กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การวิจัยในชั้นเรียน

โดยสรุปรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ที่ทีมผู้วิจัยนำเสนอ นั้นจะเน้นให้เห็นแนวทางการพัฒนาที่สามารถปฏิบัติได้โดยรวมและจำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมเนื่องจากความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริงนั้นคือการนำความรู้มาปฏิบัติและเรียนรู้ในสิ่งที่เกิดขึ้นและปรับปรุงต่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุดตามเป้าหมายขององค์การ นอกจากนี้ยังสามารถที่จะเริ่มดำเนินการในมิติที่โรงเรียนมีความพร้อมก่อนก็ได้หรือหากโรงเรียนใดมีความพร้อมทุกมิติก็สามารถดำเนินการไปพร้อมกันได้

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ทีมผู้วิจัยสามารถนำปัญหาและอุปสรรคมาอภิปรายได้ 2 ประเด็นใหญ่ๆ ดังนี้

### 1.ประเด็นการขาดการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้และพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

จากการศึกษาพบว่าทุกโรงเรียนมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศพื้นฐาน ทั้งห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน ระบบ INTERNET WIFI ซึ่งมีความพร้อมสมบูรณ์แตกต่างกันบ้างตามขนาดของโรงเรียน โดยในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เนื่องจากมีศักยภาพสูง ทั้งด้านงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ห้องปฏิบัติการและบุคลากรด้านIT แต่ก็พบว่าทุกแห่งขาดการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ (knowledge management) ประกอบด้วย 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การจัดเก็บความรู้ และ 4) การถ่ายโอนความรู้เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารทางการศึกษายังไม่ให้ความสำคัญอย่างเพียงพอในเรื่องของการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับการศึกษาของ ดวงใจ เปลี้นนารุง, นิตยา ภัสสรศิริ, ชูชาติ พวงสมจิตร และ ดิเรก วรรณเศียร (2555, น, 104-109) ; วิชิต แสงสว่าง (2555, น, 131-149) และอภิชา ธานรัตน์ สุริยะ เขียมประชาชนรากร และ ורתัย ทองอยู่(2012, pp: 138-151) ที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารและการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบและกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะทำให้การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประสบความสำเร็จถึงแม้ว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2552 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2554 และ(ฉบับที่ 3)พ.ศ.2553 หมวด 9 มาตรา 65 (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116/ตอนที่74ก/หน้า1/19 สิงหาคม 2552) จะมีการกำหนดให้รัฐมีการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านผู้ผลิต รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีคุณภาพและประสิทธิภาพก็ตาม แต่ยังคงขาดการสนับสนุนและการติดตามผลลัพธ์ด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติยังสถานศึกษาต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม จึงยังไม่พบเห็นการจัดตั้ง ทีมงานเพื่อนการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา หรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเทคโนโลยีเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และอีกเหตุผลหนึ่งทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ขาดแคลนครูผู้สอนในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสาขาวิชาคอมพิวเตอร์หรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องด้วย จึงขาดความรู้ความเข้าใจต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึง จึงพบเห็นเพียง

การใช้คอมพิวเตอร์พิมพ์งานเอกสาร สอนหนังสือ ติดตาม INTERNET หรือการใช้งานทั่วไปเท่านั้น ส่วนโรงเรียนบางแห่งที่มีครูสอนด้านคอมพิวเตอร์ซึ่งมีจำนวนน้อย โรงเรียนมีการพัฒนาระบบ E-Learning ในบางวิชาเท่านั้นและยังไม่มีทีมงานดำเนินการอย่างจริงจัง ซึ่งหากผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญต่อการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างจริงจังควรมีการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน สื่อสารให้ทีมงานรับรู้และจัดตั้งคณะทำงานด้านนี้โดยให้ครูสอนคอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นแกนนำเพื่อสร้างการทำงานเป็นทีม เรียนรู้ร่วมกัน และค้นหาคนที่ต้องการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990, p:3) และแนวความคิดพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Swanson and Holton (2001)

## 2. ประเด็นปัญหาการบริหารครูที่มีความแตกต่างระหว่างวัย ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่พบปัญหาเรื่องการบริหารความแตกต่างระหว่างวัยของบุคลากรครู ในโรงเรียนทำให้การถ่ายโอนความรู้จากครูรุ่นก่อนหรือ Generation X และ Baby Boomers ไปสู่ครูรุ่นหลังหรือ Generation Y มีอุปสรรค โดยพบปัญหา 2 ประเภท ประเภทแรก ครูเก่าบางส่วนก็ยังทำงานได้เต็มที่ แต่บางส่วนทำงานแค่เพียงรอวันเกษียณ ประเภทที่สอง ครูใหม่บางคนมาทำงานไฟแรง เรียนรู้ทำงาน ทำแผนการเรียนการสอนอะไรทุกอย่างดี ประเมินผลสัมฤทธิ์ของเด็กอย่างดี ทุกอย่างเป็นไปตามลำดับที่ดี แต่บางคนมาก็ไปกลืนกับวัฒนธรรมของครูเก่า ทำให้การพัฒนาองค์กรไปได้แค่เพียงประมาณ 60-70% ทั้งนี้อาจเนื่องจากความแตกต่างกันของธรรมชาติความเป็นอยู่ของคนในอดีต กับความเป็นอยู่ของคนในยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป และความเป็นปัจเจกบุคคลของบุคลากรในแต่ละวัย เนื่องจากคนกลุ่ม Generation Y ซึ่งเป็นกลุ่มที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1980-2000 (Meire et al. 2010, pp: 68-78) หรือขณะนี้มียุ่ระหว่าง 15-35 ปี เป็นกลุ่มคนที่เกิดมาท่ามกลางความเจริญทางเทคโนโลยี และกำลังเข้าสู่วัยทำงานเป็นส่วนใหญ่ในปัจจุบัน นับเป็นคนวัยทำงานที่ได้รับการเลี้ยงดูจากพ่อแม่อย่างดี ธรรมชาติของกลุ่มนี้ จะพอใจอย่างมากถ้าสามารถเลือกเวลาทำงานตามความสะดวกของตนเอง หรือทำงานจากสถานที่อื่นได้ เช่น ที่บ้านหรือนอกสถานที่ทำงาน โดยยึดผลงานตามกำหนดเวลา สิ่งที่เขาไม่ชอบอย่างมาก คือ ระเบียบวินัยที่มากเกินไปเหมือนในที่ทำงานส่วนใหญ่ในปัจจุบัน (Armour, 2005) เช่น ห้ามใช้โทรศัพท์มือถือระหว่างทำงาน ห้ามใช้คอมพิวเตอร์ในเรื่องส่วนตัว ห้ามพูดจาไม่ไพเราะ ห้ามเล่นเกมส์ เป็นต้น สอดคล้องกับการศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของ Generation Y ต่อบรรยากาศการชอบในการทำงานของบริษัท Johnson Controls (2010, pp: 7-12) พบว่า Generation Y จำนวน 96%



ต้องการที่ทำงานที่มีสภาพแวดล้อมสะดวกสบาย 56% ชอบทำงานที่มีความยืดหยุ่นมากกว่างานที่มีกฎระเบียบข้อบังคับมาก 79% ต้องการโทรศัพท์มือถือมากกว่าโทรศัพท์ที่โต๊ะทำงาน 40% ต้องการเดินทางโดยรถส่วนตัวไปทำงาน 20% ต้องการไปรถสาธารณะและเพียง 18% ต้องการเดินเท้าไปทำงาน ดังนั้นในการบริหารคนกลุ่มนี้ในองค์กรผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงธรรมชาติและความต้องการของเขาจึงจะสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ นวสันนท์ วงศ์ประสิทธิ์ (2558) กล่าวว่า แนวทางการบริหารกลุ่ม Gen Y คือ 1) ผู้บริหารควรมอบหมายงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีหรือใช้ความคิดสร้างสรรค์และใช้ระยะเวลาสั้นๆในการผลิตผลงานเพื่อให้เขาได้ใช้ความสามารถเต็มที่แล้วพวกเขาจะรู้สึกภาคภูมิใจ 2) ควรออกแบบความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงานกลุ่มนี้ให้ชัดเจนสำหรับองค์กรว่าเมื่อพวกเขาอยู่ที่นั่นแล้วจะมีโอกาสก้าวหน้าอย่างไรและต้องมีโปรแกรมอะไรบ้างจำนวนกี่ปีและรายได้ที่กำหนดเป็นอย่างไร เพื่อให้พวกเขาพึงพอใจและรู้สึกมั่นคงในคำตอบแทน (Berger & Berger, 2011, p :3) ควรเปิดโอกาสให้พนักงานกลุ่มนี้แสดงความสามารถให้องค์กรเห็น เช่น ให้มีการนำเสนอผลงานที่ถนัด เป็นต้น เพื่อให้รู้สึกภาคภูมิใจและมีคุณค่าในองค์กร 4) ควรส่งเสริมการศึกษาต่อ หรือ เรียนรู้เพิ่มเติมให้กับพนักงานวัยนี้ทั้งภายนอกองค์กรและภายในองค์กรเป็นตัวกระตุ้นการทำงาน อาจจัดเป็นส่วนหนึ่งของสวัสดิการองค์กรหรือส่วนหนึ่งของแผนความก้าวหน้าในอาชีพก็ได้ 5) เนื่องจากกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ได้รับการดูแลที่ดีจากพ่อแม่ ดังนั้นผู้บริหารควรจัดพี่เลี้ยงที่เป็นต้นแบบที่ดีมีแนวคิดเชิงบวกต่อองค์กรมาเป็นผู้คอยช่วยเหลือพนักงานวัยนี้ในระหว่างเข้ามาทำงานใหม่ การบริหารกลุ่มนี้ให้ประสบความสำเร็จต้องพยายามดูแลให้เหมือนพ่อแม่ดูแลเขา และ 6) ควรเน้นอิสระในการทำงาน ผู้บริหารไม่ควรเข้าไปควบคุมกำกับใกล้ชิดหรือเน้นกฎระเบียบมากเกินไปแต่คอยติดตามงานผ่านทางเทคโนโลยีเช่น Intranet, Internet report เป็นต้น

สำหรับบุคลากรกลุ่มที่มีอายุ 35-50 ปีขึ้นไปหรือ เรียกว่า Generation X กลุ่มนี้เกิดระหว่าง ค.ศ. 1965-1980 และ กลุ่มที่มีอายุ 50 ปี ขึ้นไป หรือ เรียกว่า Baby Boomers คือกลุ่มที่เกิดระหว่าง ค.ศ.1946-1964 ซึ่งในบทความนี้ขอเรียกทั้งสองกลุ่มรวมกันว่า บุคลากรวัย 50 ปีขึ้นไปพกกกลุ่มนี้มีความสำคัญต่อองค์กรเนื่องจากเป็นผู้ที่ทำงานกับองค์กรมานานอาจเป็นตัวแทนของบุคลากรจำนวนมากและวัยนี้มีคุณค่าทางปัญญาต่อองค์กรสูง โดยเฉพาะองค์กรโรงเรียนที่ทำงานด้วยคน ยิ่งคนทำงานนานมีประสบการณ์สูงก็ยิ่งมีความเชี่ยวชาญสูงถือว่าเป็นต้นทุนทางปัญญาที่ควรรักษาไว้และใช้งานให้ถูกต้องและองค์กรแนวทางการบริหารพนักงานวัย 50 ปีขึ้นไป ได้แก่ 1) ควรบริหารแบบมีส่วนร่วม ให้พยายามถามความคิดเห็นของพวกเขาก่อนปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารใดๆใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อป้องกันการต่อต้าน 2) ควรซักถามเกี่ยวกับสวัสดิการที่ต้องการของวัยนี้ ยืดหยุ่นให้บ้าง

จะเป็นที่พึงพอใจมากเนื่องจากกลุ่มนี้อายุใกล้เคียงจะต้องการสวัสดิการด้านสุขภาพระยะยาวมากกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิศาล ไม้เรียง (2555) ที่เสนอให้องค์กรควรมีการดูแลสุขภาพบุคลากรที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไปเพื่อส่งเสริมให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น 3) ควรมีเวที่ยกย่องชมเชยให้การยอมรับบุคลากรที่ทำงานให้องค์กรนานโดยเฉพาะบุคลากรที่มีผลงานเด่นเป็นที่ยอมรับของทีมงาน เช่น จัดงานพนักงานที่สร้างคุณค่าให้องค์กรเพื่อเป็นต้นแบบที่ดี และมีแรงจูงใจแบบที่เป็นตัวเงินที่เป็นรายได้โรงเรียนสามารถหาได้ เงินพิเศษตามอายุงาน หรือ ให้บัตรท่องเที่ยวพักผ่อนสถานที่และมูลค่าตามแต่คณะกรรมการกำหนด เป็นต้น และแรงจูงใจแบบที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ประกาศนียบัตร หรือประกาศเกียรติคุณชื่นชมความดี ความชอบต่างๆ เป็นต้น 4) อาจเสนอโปรแกรมค่าตอบแทนหลังเกษียณเป็นพิเศษที่เป็นตัวเงินจำนวนหนึ่งซึ่งโรงเรียนออกแบบเองโดยไม่เกี่ยวกับสิ่งที่ควรได้ตามกฎหมายกำหนด สำหรับผู้ที่ทำงานกับองค์กรนานและมีค่าความผูกพันต่อองค์กรสูงในกรณีนี้องค์กรควรกำหนดเกณฑ์การวัดค่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นรายบุคคลไว้และเก็บในประวัติ เพื่อเป็นข้อมูลในการให้ค่าตอบแทนหลังเกษียณ เพื่อเป็นการจูงใจ การบริหารแบบนี้เหมาะกับบางกลุ่มที่ต้องการเห็นความมั่นคงในวัยหลังเกษียณ

นอกจากนี้จากลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Senge (1990) ที่กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยังทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้นจึงควรสร้างให้โรงเรียนเป็นสถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยผู้บริหารอาจพิจารณาหลักการบริหารแบบยึดผลการปฏิบัติงาน(Performance Management System) และการบริหารคนเก่ง (Talent Management) มาประยุกต์ใช้ เนื่องจากธรรมชาติของบุคลากรทางการศึกษาโดยเฉพาะครูที่มีอาชีพสอน จะเป็นคนที่ชอบศึกษาหาความรู้ ชอบเรียนรู้และมีโอกาสทำงานที่ต้องใช้ความรู้เพื่อสอนนักเรียน นักศึกษามากกว่าอาชีพอื่น โรงเรียนจึงเป็นสถานที่ที่ควรเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยควรพิจารณาความดีความชอบตามผลงานของบุคลากรเป็นเกณฑ์ ไม่คำนึงว่าจะเป็นบุคลากร Generation ใดๆ แต่ถ้าสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายเกิดความเชี่ยวชาญและเป็นที่ยอมรับได้ในองค์กร สามารถผ่านเกณฑ์การประเมินผลงานที่กำหนดได้ มีข้อมูลสนับสนุนเพียงพอและถูกต้อง บุคลากรกลุ่มนั้นก็จะได้ผลตอบแทนที่ดีกว่ากลุ่มที่ไม่สามารถมีผลงานได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งบางแห่งก็จะพิจารณาเป็นบุคลากรหย่อนสมรรถภาพต้องมีแผนให้ปรับปรุงตัว ถ้าหากไม่ปรับปรุงผลงานภายใน 1 ปี องค์กรสามารถให้ออกได้ ในทางตรงกันข้ามหากบุคลากรใดที่สามารถปฏิบัติงานจนมีผลงานเด่นเกินเกณฑ์ปกติ บุคลากรกลุ่มนี้เป็นผู้มีผลงานโดดเด่นจะถูกจัดเข้ากลุ่มคนเก่งขององค์กร (Talent Pool) และองค์กรควรเห็น

ความสำคัญ สนับสนุน ส่งเสริมให้กลุ่มนี้เติบโตในหน้าที่หรือเติบโตตามความกดดันให้มากที่สุดเนื่องจากเป็นกลุ่มคนที่จะผลักดันหรือพัฒนาองค์การให้เติบโตและก้าวหน้า รวมทั้งสร้างสรรค์กลยุทธ์เพื่อเอาชนะคู่แข่งในตลาดและทำให้ผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนมากกว่ากลุ่มอื่น ถึง 22 % (Michaels et al., 2001) ซึ่งเกณฑ์การประเมินผลงานแบบนี้นิยมใช้ในองค์การธุรกิจที่ต้องการคนเก่งและสามารถสร้างผลผลิตให้องค์การเติบโตและอยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันได้ ซึ่งโรงเรียนมัธยมศึกษาที่กำลังเข้าสู่การแข่งขันในเวทีประชาคมอาเซียน หากโรงเรียนพัฒนาจนมีชื่อเสียงโด่งดัง สอนภาษาอังกฤษเป็นสากล ต่อไปอาจมีเด็กในอาเซียนเดินทางมาเรียนที่ประเทศไทยเป็นการเพิ่มรายได้ให้โรงเรียนและประเทศไทย ขณะเดียวกันหากโรงเรียนบริหารไม่มีประสิทธิภาพคนไทยเองอาจเดินทางไปเรียนต่างประเทศแทนที่จะเรียนในประเทศก็เป็นได้ ดังนั้นจึงถึงเวลาแล้วที่ต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อสามารถช่วยให้องค์การอยู่รอดได้ท่ามกลางการแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

#### 1.1 ข้อเสนอแนะในระดับนโยบาย

1.1.1 จากผลการศึกษาพบว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ประสบปัญหาการขาดแคลนงบประมาณ ในการบริหารเนื่องจากกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายให้งบประมาณตามจำนวนนักเรียน กระทรวงศึกษาธิการควรกำหนดแนวทางการให้งบประมาณสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างเป็นธรรมโดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริง โดยไม่แบ่งตามขนาดของโรงเรียนสำหรับงบประมาณที่คงที่ เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ควรมีวิธีการคำนวณที่ถูกต้องเหมาะสมเนื่องจากไม่สอดคล้องกับจำนวนนักเรียน

1.1.2 จากผลการศึกษาด้านเตรียมตัวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พบว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ประสบปัญหาการขาดแคลนงบประมาณจึงไม่มีเงินรายได้เพียงพอที่จะจ้างครูสอนภาษาอังกฤษ จึงเสนอให้ทางส่วนกลาง เช่น กระทรวงศึกษาธิการ หรือสำนักงานเขตมัธยมศึกษา เป็นผู้รับผิดชอบจัดสรรหาครูสอนภาษาอังกฤษให้กลุ่มโรงเรียนดังกล่าว โดยบริหารจัดการเรื่องจำนวนครูและเวลาสอนที่เหมาะสมตามบริบทต่อไป

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำวิจัยเชิงลึก เรื่อง การบริหารการศึกษาด้านงบประมาณ และการวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมชาติของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยศึกษาเป็น กรณีศึกษาเพื่อจะได้ข้อมูลเชิงลึกและนำมาเป็นต้นแบบในการสร้างโมเดลที่เป็นลักษณะเฉพาะของการบริหาร

การศึกษา ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ของประเทศไทยและควรรศึกษาแยกตามขนาดของโรงเรียนให้ชัดเจน เช่น ขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ เนื่องจากมีความแตกต่างในด้านงบประมาณและรายได้ของโรงเรียน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อนโยบายการบริหารงบประมาณและวัดผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนได้

2.2 ควรมีการศึกษาเชิงกึ่งทดลอง เรื่อง การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบ E-Education มาใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาเป็นกรณีศึกษา และแยกตามขนาดโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบการนำไปใช้บริหารโรงเรียนเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่อื่นๆต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

- กรมอาชีวศึกษา กระทรวงต่างประเทศไทย. (2556). *เราคืออาชีวศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน 2558*.  
ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง, นิตยา ภัสสรศิริ, ชูชาติ พ่วงสมจิตร, และ ดิเรก วรณเศียร. (2555).  
กลยุทธ์การพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบัน  
พระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. *วารสารวิจัย มข.* ปีที่2, ฉบับที่ 1  
มกราคม- มีนาคม 2555 หน้า 94-114
- นวัสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์. (2558). ความผูกพันต่อองค์กร: ความท้าทายในการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย. *วิจัย  
ชุมชนเพื่อพัฒนาท้องถิ่น*. ปีที่ 8, ฉบับที่ 1 มกราคม- มิถุนายน 2558
- นวัสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์.โมเดลสมรรถนะผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการพัฒนารทรัพยากรมนุษย์) คณะ  
ศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา; 2555
- พรชูลี อาชวอำรุง. (2543). แนวทางการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา:  
รูปแบบการจัดกลุ่มอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพปัจจุบัน. กรุงเทพมหานคร:  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชกิจจานุเบกษา, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2552 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2)  
พ.ศ 2554 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมวด 9 มาตรา 35
- วิจิต แสงสว่าง.(2555). การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น. *สุทธิปริทัศน์*. ปีที่ 26 ฉบับที่  
76 (พ.ค – ส.ค 2555)
- ตันสนีย์ จะสุวรรณ์. (2550). การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏ.วิทยานิพนธ์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- อดิศร ไชยคุปต์ . (2549). ธันวาคม 12. ได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้หลายด้านและใน  
ยุทธศาสตร์ด้านที่ 4 (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก  
www.oja go.th/education/data/humanadminl. doc
- อภิชา ธานรัตน์ , สุริยะ เจียมประชาชนรากร และอรทัย ทองอยู่. (2012). รูปแบบการเป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏใน  
กรุงเทพมหานคร. *SDU Res. J.* 8(2) May-Aug 2012
- อำนาจ ศรีพูนสุข. (2551) "องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้" ใน เอกสารการ  
สอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 13 หน้า 1-56 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- Armour,S. ( 2005, June 11). Generation Y: They've arrived at work with a new  
attitude. *USA TODAY*. Retrived April 14, 2015, from  
[http://usatoday30.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y\\_x.htm](http://usatoday30.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y_x.htm)
- Berger, L.A., & Berger, D.R. (2011). *The talent management handbook* (2nd ed.).  
New York: McGraw-Hill.
- Cresswell J.C. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed  
methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Johnson Controls. (2010). *Generation Y and the Workplace Annual Report 2010*.  
Haworth and IDEA.
- Guba, E.G., & Lincoln, Y.S. (1989). *Fourth general evaluation*. Newbury Park,  
CA: Sage.
- Marquardt, M and Reynolds. (1994). *The Global Learning Organization*. BurrRidge,  
IL: Irwin Professional Publishing.
- Michaels, E. H. field-Jones, H. and Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. McKinsey  
& Co Inc, Massachusetts.
- Patton QM. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. (2<sup>nd</sup> ed). Newbury  
Park: CA: Sage; 1990.
- Peter M. Senge (1990:3) Senge, Peter M. (1990) . *The Fifth Discipline : The Art  
and Practice of The Learning Organization* . New York : Doubleday  
Currency
- Strauss A, and Corbin J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and  
procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage;  
1998.