

บทที่ 5

บทสรุป

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง แนวทางการพัฒนาผู้บริหารและครูเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้:กรณีศึกษาสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครพิษณุโลก โดยมีจุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง วิธีการดำเนินการการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง สรุปผลการการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง อภิปรายผลการการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองและข้อเสนอแนะ ดังนี้

จุดมุ่งหมายของการการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมของ ผู้บริหารและ ครูที่มีต่อ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก
2. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารและครูในสถานศึกษา ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

วิธีดำเนินการการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

การดำเนินการการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่องแนวทางการพัฒนาผู้บริหารและครูเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครพิษณุโลก ได้ออกแบบการดำเนินการการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารและครูที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก

การศึกษากิจกรรมของ ผู้บริหารและครูที่มี ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้:กรณีศึกษาสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก โดยทำการศึกษาสำรวจ วิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนา ผู้บริหารและ ครูเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำผลจากการศึกษามาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง แล้วนำมาสร้างเป็นประเด็นคำถามในแบบสอบถามพฤติกรรมของ ครูที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ได้แก่ ผู้บริหารและ ครูผู้สอนในสถานศึกษาของสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก 5 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล 1 (วัดน้อย) โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดคูหาสวรรค์) โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปรางค์) โรงเรียนเทศบาล 4 (วัดธรรมจักร) และโรงเรียนเทศบาล 5 (วัดพันปี) ซึ่งมีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 181 คน จากนั้นนำแบบสอบถามที่ผู้บริหารและครูผู้สอนตอบเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมและแนวทางในการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก เป็นการศึกษาพฤติกรรมของ ผู้บริหาร และครูใน สถานศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมและแนวทางในการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ที่สังกัด สำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก โดยทำการนำแนวคิดทฤษฎีและผลการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองที่เกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากำหนดเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก ได้กำหนดวิธีการศึกษาค้นคว้า โดยประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก 5 แห่ง จำนวน 5 คน วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจากแบบสอบถามครูและการสัมภาษณ์ผู้บริหารนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยการบรรยายและสร้างข้อสรุปเชื่อมโยงสาระในแต่ละประเด็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของครูและผู้บริหาร แล้วนำเสนอแนวทางในการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก

สรุปผลการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

1. ผลการศึกษาพฤติกรรมของ ผู้บริหารและครู ที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พฤติกรรมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ผู้บริหารและ ครูผู้สอนในสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตาม

อันดับ ดังนี้ (1) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (2) ด้านรูปแบบวิธีการคิด (3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (4) ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ และ(5) ด้านการคิดเชิงระบบ

เมื่อพิจารณารายด้านปรากฏผลดังต่อไปนี้

1.1 ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ พบว่า พฤติกรรมของ ผู้บริหารและ ครูที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครพิษณุโลก โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า มีพฤติกรรม อยู่ในระดับมาก ทุกเรื่อง เรื่อง ที่มีพฤติกรรมมากที่สุด คือ การเรียนรู้ทำให้ท่านเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง รองลงมา คือ ท่านได้พัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อสร้างการยอมรับและความก้าวหน้าในวิชาชีพ และเรื่องที่มีพฤติกรรมลำดับสุดท้าย คือ ท่านสามารถควบคุมจิตใจตนเองในขณะที่เพื่อนร่วมงานวิจารณ์

1.2 ด้านรูปแบบวิธีการคิด พบว่า พฤติกรรมของ ผู้บริหารและ ครูที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า มีพฤติกรรมโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกเรื่อง เรื่องที่มีพฤติกรรมมากที่สุด คือ ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีคิดสร้างสรรค์ตนเอง รองลงมาคือ ท่านตระหนักดีว่าการมีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานและเรื่องที่มีพฤติกรรมลำดับสุดท้าย คือท่านคิดว่ารูปแบบวิธีคิดแบบเดิมๆ เป็นอุปสรรคต่อการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

1.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า พฤติกรรมของ ผู้บริหารและ ครูที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครพิษณุโลก โดยรวมพบว่า มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า มี พฤติกรรม อยู่ในระดับมาก ทุกเรื่อง เรื่อง ที่มีพฤติกรรมมากที่สุดคือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างความผูกพันและผลงานพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน รองลงมาคือ บรรยากาศที่เปิดเผยและโปร่งใสทำให้ท่านมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และเรื่องที่มีพฤติกรรมลำดับ สุดท้าย คือ วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเป็นสภาพการคาดหวังในอนาคตของบุคลากรทุกคนที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพความจริงของสถานศึกษาในชีวิตประจำวัน

1.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า พฤติกรรมของ ผู้บริหารและ ครูที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครพิษณุโลก โดยรวมพบว่า มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า มีพฤติกรรม อยู่ในระดับมากทุกเรื่อง เรื่องที่มีพฤติกรรมมากที่สุด คือ ท่านยอมรับว่าบุคลากรทุกคนสามารถเป็นเพื่อนร่วมทีมกับท่านได้ รองลงมาคือ ท่านเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความชำนาญร่วมกับผู้อื่น และเรื่องที่มีพฤติกรรมลำดับสุดท้าย คือ ท่านได้รับการเอื้ออำนาจและประสานงานกับทีมงานเป็นอย่างดีเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

1.5 ด้านการคิดเชิงระบบ พบว่า พฤติกรรมของ ผู้บริหารและ ครูที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครพิษณุโลก โดยรวมพบว่า มีพฤติกรรม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า อยู่ในระดับมากทุกเรื่อง เรื่องที่มีพฤติกรรมมากที่สุด คือ การกำหนดขอบเขตของระบบและขอบเขตของเวลาการทำกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอและชัดเจน ทำให้ท่านบรรลุเป้าหมายแน่นอน รองลงมา คือ ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้และเรื่องที่มีพฤติกรรมลำดับสุดท้าย คือ การคิดแบบแยกย่อยสิ่งต่างๆ ออกเป็นส่วนๆ โดยไม่คำนึงถึงภาพรวมทั้งระบบเป็นอุปสรรคการคิดอย่างเป็นระบบ

อภิปรายผลการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่อง แนวทางการพัฒนาผู้บริหารและครูในสถานศึกษาเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก ผู้ศึกษาใช้กรอบแนวความคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางของเซ็งกี (Senge) ที่อธิบายว่า การที่จะสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นบุคคลจะต้องปฏิบัติตามวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ได้แก่ บุคคลมีความเป็นเลิศ (Personal Mastery) รูปแบบวิธีการคิด (Mental Models) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และการคิดเชิงระบบ (System Thinking) นำมาเป็นกรอบแนวคิดหลัก และกำหนดเป็นขอบเขตเนื้อหาของการศึกษาด้วยตนเอง ผู้ศึกษาค้นคว้าจึงนำเสนออภิปรายผลโดยการสรุปดังนี้

1. ผลการศึกษาพฤติกรรมของครูที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ที่สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก ทุกด้านมีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุดดังนี้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านรูปแบบวิถีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ และด้านความคิดเชิงระบบ สอดคล้องกับการวิจัยของ ฟอร์ด (Ford. 1997: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงองค์การระหว่างผู้นำและเจ้าหน้าที่ในองค์การเพื่อปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จลงได้ต้องประกอบไปด้วยการทำงานเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเปิดใจซึ่งกันและกัน และการเคารพข้อตกลง ในหลักการบางอย่างที่ถือปฏิบัติกันมา นอกจากนี้ในงานวิจัยนี้ยังได้ทำการทดสอบการบริหารจัดการแบบระบบราชการ อีกทั้งได้มีการออกแบบโครงสร้างหลักการและแนวทางที่จะผลักดันองค์การไปสู่แนวทางของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นันทพร โชติณัฐิต (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า การทำงานแบบทีมข้ามสายงานมีส่วนสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ เนื่องจากทีมข้ามสายงานนั้นเปรียบเสมือนชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างกว้างขวาง และขยายขีดความสามารถของตนเองได้ตามปรารถนา

2. ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ (Personal Mastery) ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าครูในสังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก มีพฤติกรรม ที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่าการเรียนรู้ทำให้เพิ่มความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้ ทั้งนี้เนื่องมาจากครูมีนิสัยใฝ่เรียนรู้ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง และเป็นที่ยอมรับและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฮัทท์ (Hutt, 1996. บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องการพัฒนาด้านกระบวนการขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับอารมณ์และพฤติกรรมของบุคคลในการที่จะพยายามสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยทำการศึกษาวิจัยในสถานศึกษาของรัฐบาล ผลของการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่า เอกสารความรู้ด้าน

วิชาการและเอกสารความรู้ด้านวิชาชีพล้วนมีส่วนเป็นอย่างมากในการอยู่รอดขององค์กรแห่ง การเรียนรู้ สำหรับผลการวิจัย สุพัตรา จารุวัฒนพานิช (2542 : บทคัดย่อ) พบว่า การเรียนรู้ ด้วยตนเองเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ในวัยทำงาน ซึ่งผู้เรียนมีความรับผิดชอบ ต่อการเรียนรู้ของตนเอง ผู้เรียนเป็นผู้ชี้นำตนเองมากกว่าผู้สอนเป็นผู้ชี้นำ ผู้เรียนสามารถเลือก เรียนได้ตามความสนใจและมีความพร้อมที่จะเรียนมากกว่าเด็ก การเรียนรู้เป็นผลมาจากแรงจูงใจ ภายในไม่มีใครบังคับและหากเข้าใจถึงการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้จะมีผลทำให้การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ ด้วยตนเองในระดับบุคคล ต้องอาศัยความพร้อมทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล ซึ่งยังสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษาทั้ง 5 โรงเรียน ในด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ สรุปลงเป็นแนวทางในการพัฒนา ดังนี้ ส่งเสริมการศึกษาต่อ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการอบรมสัมมนา จัดตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนา ด้านความรู้ จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรตามแนวทางการพัฒนา การจัดทำเอกสาร ความรู้ ดึงพลังแห่งความสามารถหรือนำสมรรถนะ ภายใน ที่มีอยู่ในปัจเจกบุคคลหรือตัวผู้บริหาร สถานศึกษาเองออกมาประยุกต์ใช้ในบทบาทหน้าที่ให้สามารถพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศ กิจกรรมที่เสริมสร้างให้ครูได้มีการพัฒนาตนเองส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การประชุมเชิง ปฏิบัติการ พาไปศึกษาดูงานจากแหล่งความรู้ที่หลากหลายศึกษาสื่อเอกสารหรือศึกษาจาก โรงเรียนนาร่อง เครือข่ายหรือแกนนำ หรือโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ส่งเสริมและสนับสนุน การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ โดยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการนิเทศและติดตามผล การดำเนินงาน

3. ด้านรูปแบบวิธีคิด (Mental Models) ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าครูในสังกัด เทศบาลสำนักการศึกษานครพิงค์โลกมีพฤติกรรมที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านรูปแบบวิธี คิด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่าผู้บริหารและครูพร้อมรับข้อมูลใหม่ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีคิดสร้างสรรค์ตนเอง เนื่องจากในปัจจุบัน

กำลังอยู่ในยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศ สถานศึกษาสังกัดเทศบาลจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัว เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน จึงมีการปรับรูปแบบวิธีคิดให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ซึ่งตามแนวคิดของเซ็งกี (1990) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีรูปแบบวิธีคิดมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนพฤติกรรมบุคลากร เพราะทำให้เกิดการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและทำให้เกิดการคิดอย่างมีระบบอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในเรื่องนี้ บาลเลส (Bales, 1993, บทคัดย่อ) พบว่า บางครั้งการเรียนรู้จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะของการอุบัติเหตุ เป็นเหตุการณ์ที่เฉพาะหน้าหรือเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน จะส่งผลต่อการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การมากกว่าการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ขององค์การ หรือการเรียนรู้ที่ผ่านการดำเนินการอย่างเป็นทางการบ่อยครั้งที่การตอบสนองต่อเหตุการณ์เฉพาะหน้าที่หรือเหตุการณ์อุบัติเหตุ ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิดกระบวนการเรียนรู้ในองค์การได้มากกว่าแนวทางในการพัฒนาจากบทสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 5 โรงเรียนในด้านรูปแบบวิธีคิด สรุปเป็น ดังนี้ มีกิจกรรมทางด้านสร้างสรรค์ความคิดให้กับคณะครูและผู้ร่วมงานในองค์การหรือจัดแข่งกิจกรรมด้านความคิดของผู้ร่วมองค์การและการทำงานเป็นทีม ร่วมกลุ่มระหว่างการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ และการพูดคุยแลกเปลี่ยนระหว่างกันช่วยให้แต่ละคนได้วิเคราะห์และสะท้อนมุมมองของตนในประเด็นนั้นต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในรูปแบบวิธีคิด จัดอบรมรูปแบบวิธีคิดให้กับบุคลากร จัดหาหนังสือบทความเผยแพร่การพัฒนาความคิดให้แก่บุคลากรทุกคน ให้คณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จด้วยกันและครูร่วมกันสร้างรูปแบบกำหนดรายละเอียดแนวทางปฏิบัติร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกัน ทำให้คนในองค์การมีความคิดไปในทางเดียวกันและนำไปสู่ผล การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ครูในสังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก มีพฤติกรรมที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างความผูกพันและผสมพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร

และครูต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซีกเลอร์ (Ziegler, 1995. บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า ขั้นตอนของการกระตุ้นปลุกเร้าให้เกิดประสบการณ์ร่วมกันขององค์กร จะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้อันจะนำมาซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน กระบวนการใช้อำนาจและการคิดอย่างมีระบบ สมาชิกขององค์กรจะต้องเริ่มต้นเรียนรู้และกระบวนการการเรียนรู้ ซึ่งรวมถึงการใช้เครื่องมือ การเปลี่ยนแปลงจะทำให้สมาชิกเกิดความรู้ความเข้าใจ เกิดการปรับเปลี่ยนด้านจิตใจและเกิดการเรียนรู้ที่จะกระทำ สำหรับ เรซา อรัญวงศ์ (2541 : บทคัดย่อ) กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทำให้เกิดการเรียนรู้ของอาจารย์อยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ สำหรับนักศึกษาอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด แนวทางในการพัฒนาจากบทสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษาทั้ง 5 โรงเรียนในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน สรุปได้ดังนี้ ให้มีการปรึกษาหารือกัน และนำผลสรุปที่ได้มาวางแผนร่วมกัน โดยให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน มีความร่วมมือในการพัฒนาองค์กร มีการแสดงความคิดเห็นและมีมุมมองที่กว้างขึ้น เพื่อจะได้เกิดวิสัยทัศน์ในการพัฒนา โดยการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้วยการฝึกอบรมสัมมนา รวมทั้งการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แนวความคิด การเปิดกว้างทางแนวความคิดการรับฟังการออกกฎระเบียบที่สนับสนุนต่อการเรียนรู้ การผลักดันให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาและการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ การชี้แจงอภิปรายประชุมร่วมกันเกี่ยวกับความสำคัญของวิสัยทัศน์ กำหนดการรวมกลุ่มทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการมีการประเมินภายใน การจัดทำโครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการทำงานแบบ Best Practice นำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนมาพูดคุยแลกเปลี่ยนระหว่างกัน ช่วยให้แต่ละคนได้วิเคราะห์และสะท้อนมุมมองของตนในประเด็นนั้นต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ทำให้ทุกคนได้มีโอกาสเกิดการเรียนรู้ การชี้แจงอภิปรายประชุมสัมมนาร่วมกันเกี่ยวกับความสำคัญของวิสัยทัศน์ กำหนดกลุ่มคณะกรรมการติดตามนิเทศประเมินผลภายในการจัดทำโครงการและกิจกรรมที่กำหนดไว้

5. ด้าน การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) พบว่าพฤติกรรมของครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครพิษณุโลก ด้านการเรียนรู้

ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า ผู้บริหารและครู ยอมรับว่า บุคลากรทุกคนสามารถเป็นเพื่อนร่วมทีม กันได้ เต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความชำนาญ ร่วมกัน ในการทำงานยุคปัจจุบันการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นแต่การเรียนรู้ไม่เพียงพอที่จะนำองค์การ ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ บทบาทของทีมงานจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะว่าไม่มีใครที่จะรอบรู้ไปทุกเรื่อง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมงานจึงเป็นการเรียนรู้ที่ได้ผลและทำให้ การเรียนรู้กระทำได้เร็ว สร้างความได้เปรียบให้เกิดขึ้นในองค์กรและที่สำคัญสถานศึกษาที่สังกัด สำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก มีภารกิจทั้งในและนอกชุมชนทำให้ต้องทำงานร่วมกับ บุคคลทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา การดำเนินการแบบมีส่วนร่วมทำให้การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีมมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เซ็งกี (Senge, 1990, pp, 233-269) มีความคิดว่าการเรียนรู้ เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเฉพาะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะส่งผล ต่อการเรียนรู้ที่กว้างขวางยิ่งขึ้น ผลการวิจัยสอดคล้องกับ นันทพร โชติหนูชิต (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า การทำงานแบบทีมข้ามสายงานมีส่วนสนับสนุนให้ เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ เนื่องจากทีมข้ามสายงานนั้นเปรียบเสมือนชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่จะ ทำให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างกว้างขวาง และขยายขีดความสามารถของตนเองได้ ตามปรารถนา แนวทางในการพัฒนาจากการสัมภาษณ์และการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษาทั้ง 5 โรงเรียน ในด้านการเรียนรู้เป็นทีม สรุปได้ ดังนี้ การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่าง สมาชิก โดยให้สมาชิกทั้งหมดมาประชุมกันแล้วให้แนะนำตัวและตอบคำถามเกี่ยวกับ ตัวเอง สร้างเสียงหัวเราะและอารมณ์ขันในการทำงานเป็นทีม โดยจะช่วยลดความเครียดในงาน หรือเมื่อเกิดปัญหาขึ้น การสร้างความไว้วางใจระหว่างกันความไว้นี้เชื่อใจการไม่ระแวงซึ่งกัน และกัน การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย โดยเริ่มต้นด้วยการทำความคุ้นเคยจากการพูดคุย ชักถามและได้ตอบกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ซึ่งจะช่วยปิดช่องว่างความระแวงและความรู้สึก ที่ไม่ปลอดภัยของแต่ละคน การปรึกษาหารือกันโดยเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผย เมื่อเกิดปัญหาหรือความรู้สึกขัดแย้งระหว่างกัน โดยการนำ ประเด็นปัญหาหรือข้อขัดแย้งมาแจกแจงวิเคราะห์และร่วมกันพิจารณา การสร้างความร่วมมือกัน

อย่างแข็งขัน อาจทำได้โดยการอาศัยกิจกรรมการทำงานแบบเป็นทีม โดยให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของแต่ละคน การติดตามและการส่งเสริมการพัฒนาทีมงานเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ โดยอาจทำได้โดยการให้รางวัลหรือยกย่องทีมที่ประสบความสำเร็จให้เป็นทีมงานตัวอย่าง เปิดโอกาสให้ทีมงานนำเสนอผลงานในโอกาสพิเศษ ตลอดจนต้องเสริมสร้างความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงานแก่ทีมงาน โดยการใช้วิธีเสวนาและวิธีอภิปรายถกปัญหา โดยทีมงานอาจประกอบด้วยผู้บริหารครูผู้สอน และผู้ปกครองมาร่วมกันถกปัญหาในประเด็นต่างๆ ที่โรงเรียนดำเนินการอยู่ เช่น วิธีการจัดชั้นเรียน การจัดตารางสอน เทคนิควิธีสอน วิธีวัดผลประเมินผล วิธีจูงใจให้นักเรียนมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน ตลอดจนการบริหารจัดการโรงเรียนในด้านต่างๆ การติดตามและการส่งเสริมการพัฒนาทีมงานเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ โดยอาจทำได้โดยการให้รางวัลหรือยกย่องทีมที่ประสบความสำเร็จให้เป็นทีมงานตัวอย่าง เปิดโอกาสให้ทีมงานนำเสนอผลงานในโอกาสพิเศษในการทำงานแก่ทีมงานจัดการทำ (Km) ในองค์การ การทำงานกลุ่มชั้นกลุ่มวิชาการ โรงเรียน การแข่งขันกีฬาครูในสังกัดหรือโรงเรียน การระดมความคิด รวมทั้งการสนทนา และการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อหาข้อสรุปมาพัฒนาการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ซึ่งกันและกันโดยการร่วมกันทำงานมีการร่วมสนทนาและอภิปรายกับสมาชิกในองค์การ

6. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) พบว่า พฤติกรรมของ ครูต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ในสังกัดสำนักการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก ด้านการคิดเชิงระบบอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า การกำหนดขอบเขตของระบบและขอบเขตของเวลาการทำกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอและชัดเจน ทำให้บรรลุเป้าหมาย การปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้บรรลุตามจุดประสงค์ของสถานศึกษา ในด้านของการคิดเชิงระบบเป็นเรื่องสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากบุคคลมักเคยชินกับการมองแบบแยกส่วน จึงไม่สามารถแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบได้ ดังผลการวิจัยของ ลีอชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540 : บทคัดย่อ) พบว่าผู้บริหารระดับล่างและผู้ปฏิบัติไม่สามารถมองเห็นภาพรวม และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ สอดคล้องกับการวิจัยของสันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ)

ได้ศึกษาการพัฒนาการเรียนรู้อย่างด้วยตนเองเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พบว่าอุปสรรคของการเรียนรู้เกิดจากลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะการบริหารงานในระบบราชการ หลักและวิธีการพัฒนาแบบแยกส่วน และพบว่า ข้อจำกัดการพัฒนาการเรียนรู้อย่างด้วยตนเองของคนไทยส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการปลูกฝังการพัฒนาในแต่ละช่วงของชีวิต เช่น จากกรอบมรรคและระบบการจัดการศึกษาของไทย แนวทางในการพัฒนาจากการสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 5 โรงเรียน ในด้านการคิดเชิงระบบสรุปได้ดังนี้ จัดอบรมประชุมสัมมนา โดย จัดสภาพแวดล้อม ในที่ประชุมที่ส่งเสริมการคิด เช่น บรรยากาศที่เอื้อต่อการใช้คำถามใช้ชุดฝึกโดยเฉพาะ เช่น ต้องการฝึกทักษะบางตัวซึ่งเป็นการฝึกโดยตรงโดยไม่ผูกพันกับเนื้อหาหรือใช้เกมฝึกคิดต่างๆ จัดสอนเป็นรายวิชา หรือเป็นส่วนหนึ่งของรายวิชา สามารถจัดเป็นหลักสูตรระยะสั้น เช่น หลักสูตร 3 วัน หรือ 5 วัน สามารถบูรณาการทักษะการคิดเข้าไปในการประชุมประจำเดือน โดยให้คณะครูนำเสนอกิจกรรมการประเมินผลติดตามผลการปฏิบัติงานต่างๆ ด้านโดยรวบรวมเป็นเอกสาร ตลอดจนเป็นแนวทางในการพัฒนางานฝึกวิธีคิดเชิงระบบแบบวิธีคิดตามหลักพุทธธรรมของ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ประยุตโต)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่องแนวทางการพัฒนาผู้บริหารและครูในสถานศึกษาเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานศึกษา เทศบาลนครพิษณุโลก แม้จะพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านแต่ทั้งผู้บริหารและครูควรปรับปรุงและพัฒนาในสองเรื่อง คือความสามารถในการแสวงหาวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่คาดหวังและการจัดเก็บข้อมูลการทำงานอย่างเป็นระบบ และควรที่จัดเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ เพื่อให้ตนเองมีความสามารถในการแสวงหาความรู้หรือเรียนรู้ด้วยวิธีการของตนได้ ทำให้เกิดเสริมสร้างความคิดการจัดระบบต่างๆ และการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

1.2 ผู้บริหารควรที่จะนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน คือ บุคคลมีความเป็นเลิศ (Personal Mastery) รูปแบบวิธีการคิด (Mental Models) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และการคิดเชิงระบบ (System Thinking) ไปใช้กับบุคลากรในโรงเรียน ให้เกิดการเรียนรู้ที่เร็วขึ้นกว่าเดิมและสร้างให้เป็นวัฒนธรรมภายในโรงเรียนอย่างถาวร เพื่อให้บุคลากรทุกคนยึดถือปฏิบัติอย่างเป็นระบบแบบแผน จนก่อให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ทั้งยังต้องยกระดับการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของครูให้สูงขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารและครูเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองโดยใช้ระเบียบวิจัยรูปแบบอื่นๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้เกี่ยวกับผู้บริหารและครูในประเด็นที่แตกต่างกันออกไป

2.2 ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นที่คาดว่าจะมีผลต่อการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารและครู โดยพิจารณาในเรื่องรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การประเมินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และสามารถนำไปพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป