

ผู้บริหารสถานศึกษาในทรศนะของข้าพเจ้ากับ งานวิจัยที่ต้องการให้เกิดขึ้น

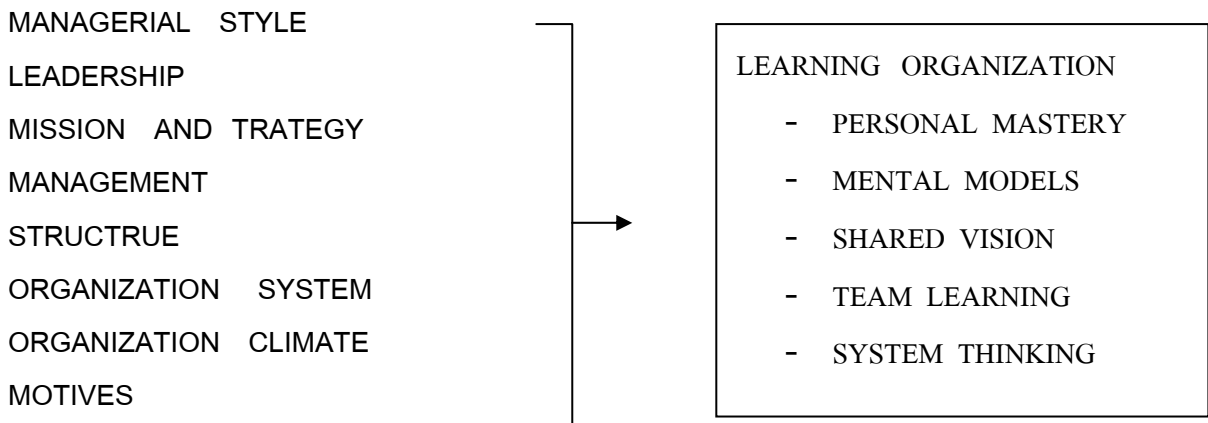
น.ท.พศ.วันทวิ ปาลโมกข์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ฝ่ายศึกษา โรงเรียนนายเรือ

กัปตันเรือมีหน้าที่นำพานาวาที่ตนรับผิดชอบให้ถึงเป้าหมายอย่างปลอดภัยท่ามกลางคลื่นลม
ดินฟ้าอากาศและพายุที่พร้อมโหมกระหน่ำเข้ามาอย่างไม่มีการจำกัด ดังนั้นการที่กัปตันจะฟันฝ่าอุปสรรค
เหล่านี้ได้อย่างราบรื่น กัปตันจะต้องมีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ มีข้อมูลอย่างเพียงพอ
ในการที่จะนำมาสนับสนุน การวางแผนการเดินทาง จนได้ก็ฉนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาก็มีหน้าที่นำพา
องค์กรของตนไปสู่เป้าหมายตามที่สังคมมอบหมาย ซึ่งแน่นอนว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้
ความเข้าใจในบริบทของการศึกษาทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นมิติงาน มิติคนและมิติด้านกระบวนการ แต่
อย่างไรก็ตามความพึงพอใจของผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นด้านผู้บริหารระดับชาติ
ระดับองค์กร หรือแม้แต่ว่าระดับท้องถิ่น ชุมชน และเล็กสุดก็คือครอบครัว (ลูกคำ) ก็ยังคงอยู่ในระดับที่
ต้องปรับปรุงแก้ไข ทุกฝ่ายจึงตระหนัก (AWARENESS) ถึงปัญหาการศึกษาของชาติในทุกๆระดับ

พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ ๒ ในปี พ.ศ. ๒๕๔๕ ได้
ถูกตราขึ้นโดยรัฐสภาก็เนื่องจากหลายฝ่ายมีความเห็นตรงกันว่าการศึกษาของเรามีปัญหา ผลผลิตทางการ
ศึกษายังไม่ได้มาตรฐานเพียงพอที่จะทำให้ประชากรหรือพลเมืองส่วนใหญ่ของประเทศดำรงชีพอยู่ใน
สังคมได้อย่างมีความสุข รัฐบาลไม่เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงหรือรู้ทันแต่ไม่สามารถบริหารจัดการกับการ
เปลี่ยนแปลงให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ต่อครอบครัวหรือแม้แต่ต่อองค์กรที่ตนทำงานอยู่ได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ โดยเชื่อและหวังว่า พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติฉบับดังกล่าว จะเป็นแผนที่ให้ผู้บริหาร
สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการบริหาร เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้
ต่อเนื่อง มั่นคงและยั่งยืน มีภูมิคุ้มกัน สามารถดำเนินชีวิตอย่างรู้เท่าทันในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง
ได้อย่างมีความสุข นี่คือเหตุผลที่สำคัญอีกเหตุผลหนึ่งในหลาย ๆ เหตุผล และการที่จะใช้สถานศึกษา
เป็นฐานในการปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะทำอย่างไร นี่คือโจทย์ที่ผู้เขียนจะพูดถึง
ผู้เขียนมีความเชื่อและศรัทธาต่อแนวทางขององค์กรเอื้อการเรียนรู้ว่าจะเป็นส่วนที่สำคัญในการส่งเสริม
กระบวนการเรียนรู้ได้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดการองค์กรของสถานศึกษาให้เป็นองค์กรเอื้อ
การเรียนรู้เสียก่อนจึงจะปฏิรูปการเรียนรู้ได้ ซึ่งผู้เขียนมีความเห็นว่าจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง
รู้ เข้าใจและศรัทธาต่อแนวทางขององค์กรเอื้อการเรียนรู้ด้วย และที่สำคัญอย่างยิ่งก็คือเมื่อรู้-เข้าใจ และ
ศรัทธาแล้ว จะต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำทางความคิด สื่อสาร สร้างความเข้าใจให้กับครู
อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาว่าองค์กรเอื้อการเรียนรู้เป็นอย่างไร มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับ
การปฏิรูปการเรียนรู้ได้อย่างไร

เราจะทำสถานศึกษาให้เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ได้อย่างไร

หากท่านผู้ใดมีใจใฝ่รู้ติดตามข่าวสาร และความก้าวหน้าทางด้านวิชาการในแขนงต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ผู้เขียนเชื่อว่าท่านคงได้รับรู้เกี่ยวกับองค์การเอื้อการเรียนรู้ (LEARNING ORGANIZATION : LO) มาบ้างแล้ว เพราะมีตำรา เอกสาร บทความตีพิมพ์เผยแพร่อย่างกว้างขวางในยุคแห่งการเรียนรู้ของสังคมโลกปัจจุบัน หรือแม้แต่วารสารโรงเรียนนายเรือ ซึ่งเป็นสนามความรู้เล็ก ๆ ในองค์กรของพวกเรา ก็มีปรากฏให้เห็นอย่างน้อยก็ ๒ ฉบับ คือ ฉบับที่ ๓ ของปีที่ ๔ และฉบับที่ ๔ ของปีที่ ๕ ซึ่งเขียนโดยบุคคลคนเดียวกัน และนี่ก็เป็นอีกฉบับหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับ KM (KNOWLEDGE MANAGEMENT) และ LO ซึ่งผู้เขียนพยายามต่อยอดจากทฤษฎีสู่การประยุกต์ใช้ในเชิงวิจัยเพื่อนำคำตอบไปสู่การพัฒนาครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาต่อไป และเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ขอให้พิจารณากรอบแนวคิดในการสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ดังนี้



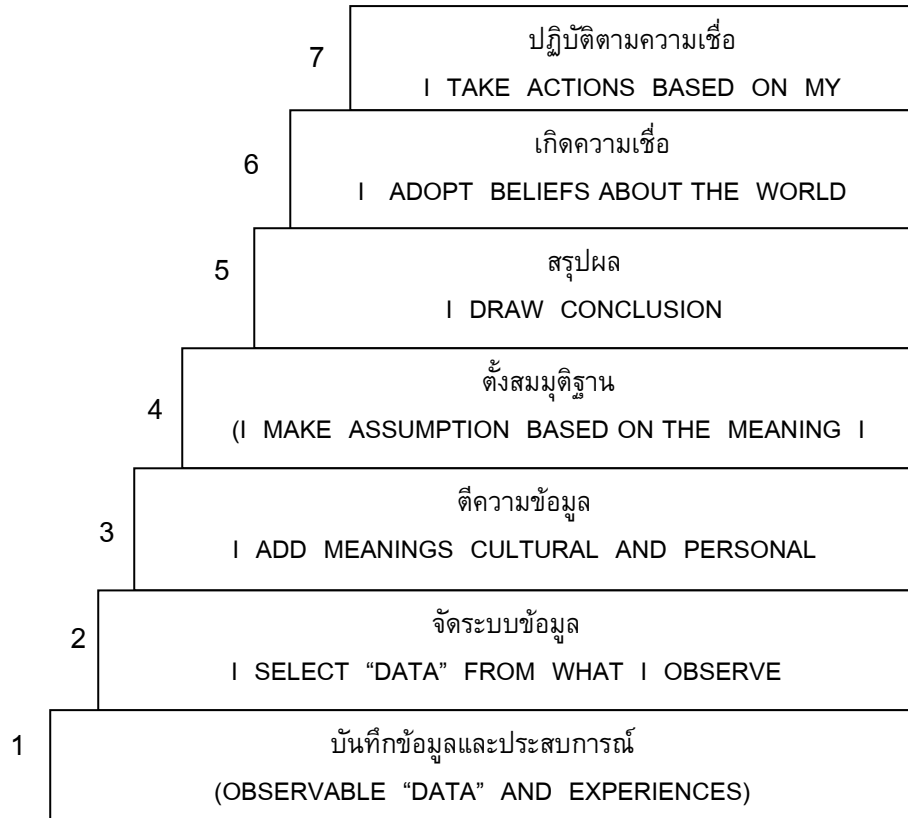
PETER SENGE ปรมาจารย์จาก SLOAN SCHOOL OF MANAGEMENT แห่ง MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY : MIT มีแนวคิดว่าการที่องค์กรจะเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ นั้น จะต้องปฏิบัติในกรอบของวินัย ๕ ข้อ ดังที่ปรากฏทางด้านขวามือของ FLOWCHART ดังนั้นหากผู้บริหารสถานศึกษา ประสงค์ที่จะพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างวินัยทั้ง ๕ ประการดังต่อไปนี้

วินัยข้อที่ ๑ PERSONAL MASTERY มีความรอบรู้แห่งตนหรือความเป็นเลิศของบุคคล ซึ่งมีลักษณะใฝ่รู้ แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีเป้าหมายส่วนตนเองเพื่อขยายขีดความสามารถ กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้แก่ตนเอง มุ่งสู่เป้าหมายเพื่อความสำเร็จตามที่ตนกำหนดไว้เป็นนายของตัวเอง หากผู้บริหารสถานศึกษาใดต้องการสร้างสถานศึกษาของตนให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ ครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาของตนจะต้องมีวินัยในตนเอง สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดเวลา ใฝ่รู้ กระตือรือร้น อยู่เป็นนิจอย่างต่อเนื่อง

มี EQ สูง ซึ่งเป็นคุณลักษณะของความรอบรู้หรือความเป็นเลิศของบุคคลนั่นเอง

หากท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่ว่าระดับใด ลองหยุดคิดไตร่ตรองแล้วถามตัวเองว่า ครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาของท่าน มีคุณลักษณะตามที่กล่าวมาข้างต้นหรือไม่ นี่ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ผู้เขียนเห็นว่าน่าจะทำการวิจัยเพื่อค้นหาคำตอบต่อคำถามดังกล่าวให้ได้ หากต้องการทำให้สถานศึกษาเป็นฐานของการบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ วินัยตามข้อที่ ๑ สถานศึกษาของท่านมีมากน้อยแค่ไหน ท่านยังรู้ไว้ในสถานศึกษาของท่านมีบุคลากรที่มีความรอบรู้แห่งตนหรือมีคุณลักษณะตามลักษณะที่กล่าวมามากน้อยเพียงใด มีความกระตือรือร้นใฝ่รู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่องหรือมีคุณลักษณะเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้หรือไม่ จำนวนเท่าใด ระดับมากน้อยแค่ไหน ผลที่ได้จากการวิจัยนี้ จะทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลอย่างเพียงพอในการพัฒนาครู-อาจารย์ และรวมไปถึงบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาของท่านแต่ละคนเพื่อยกระดับความสามารถและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของครู อาจารย์และบุคคลในสถานศึกษาหรือองค์กรให้สูงขึ้นเป็นลำดับ นอกจากนี้แล้วผลของการวิจัยยังทำให้ครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาได้รู้จักตนเองที่แท้จริงว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งในเรื่องใด สามารถพัฒนาได้อย่างถูกต้องตรงตามสภาพความเป็นจริง ความชอบและความถนัดของแต่ละคน ซึ่งการพัฒนาในรูปแบบดังกล่าว จะไม่มีคำว่า “สูญเปล่า” และทำให้คนคนนั้นมีความเป็นนายในตนเองสูงคือพัฒนาตนเองโดยไม่ต้องมีใครมาสั่งหรือควบคุม บังคับ เขาจะมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและจะเรียนรู้ด้วยตนเองจากจิตสำนึก

วินัยข้อที่ ๒ MENTAL MODELS เป็นแบบแผนความคิดหรือรูปแบบวิธีคิด โดยปกติผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นนักคิด เพื่อวางแผนงาน พัฒนา สร้างสรรค์องค์การของตนให้มีความสามารถในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จตามเป้าหมายและสามารถแข่งขันได้ แต่ความเป็นนักคิดของผู้บริหารนั้นจะต้องคิดอย่างนักวิจัย กล่าวคือผู้บริหารจะต้องเป็นนักวิจัยด้วยนั่นเอง ดร.พจน์ สะเพียรชัย ได้กล่าวในการประชุมเชิงปฏิบัติการผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อวันศุกร์ที่ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๔๕ ณ ห้อง กำแพงพลาญกูร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติว่า ผู้บริหารที่จะเป็นนักวิจัยต้องมีรูปแบบ วิธีคิดแบบขั้นบันไดที่เรียกว่า LEADER OF THINKING เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจในการดำเนินการใด ๆ ในการบริหารดังนี้



FLOW CHART บันไดแห่งความคิด

บันไดขั้นที่ ๑ บันทึกข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีประสบการณ์ทุกวันทั้งทางตรงและทางอ้อม ผู้บริหารจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ในทุกเรื่องทุกประเด็นอย่างเป็นระบบโดยการบันทึกไว้ในสมุดหรือนำระบบ IT เข้ามาช่วยบันทึกความจำก็จะทำให้เกิดความสะดวกยิ่งขึ้น การบันทึกข้อมูลก็เปรียบเสมือนการบันทึกภาพวีดิทัศน์ไว้ นับว่าสะดวกอย่างยิ่งในการที่จะนำสิ่งที่บันทึกไว้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ เมื่อผู้บริหารบันทึกข้อมูลและประสบการณ์ต่าง ๆ ไว้แล้วก็ก้าวสู่บันไดขั้นที่ ๒ ต่อไป

บันไดขั้นที่ ๒ การจัดข้อมูลเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเลือกสรรข้อมูลที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้บันทึกไว้ทั้งระบบนำมาจัดระบบใหม่ให้เป็นหมวดหมู่ ข้อมูลใดมีลักษณะเหมือน ๆ กันก็ไว้ด้วยกัน แยกหมวดหมู่ให้ชัดเจน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำข้อมูลมาดำเนินการในบันไดขั้นที่ ๓ ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือจะนำไปใช้ในด้านอื่น ๆ ก็มีความสะดวกและง่ายต่อการค้นหามาประกอบการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจนั้น ๆ ผิดพลาดน้อยลง

บันไดขั้นที่ ๓ การตีความข้อมูล เป็นการตีความหมายของข้อมูลโดยผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมองในแง่ของวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมท้องถิ่น และวัฒนธรรมส่วนบุคคลของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาด้วย ข้อมูลที่ได้จะมีความหมายสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษารู้ว่าเกิดอะไรขึ้นในสถานศึกษาของตน

บันไดขั้นที่ ๔ ตั้งข้อสมมุติฐาน ซึ่งเป็นผลมาจากการจัดข้อมูล การตีความข้อมูล ในประเด็นเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตั้งสมมุติฐานหรือข้อสันนิษฐานว่า น่าจะนำไปสู่ความเชื่อในบางสิ่งบางอย่างได้

บันไดขั้นที่ ๕ สรุปผล เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถหาข้อสรุปจากข้อมูลทั้งหมด ซึ่งเป็นข้อสรุปที่เกิดจากกระบวนการตกผลึกของข้อมูล ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในชั้นบันไดที่ ๑-๔ เปรียบเสมือนเราเอา NaCl (เกลือแกง) ไปละลายน้ำแล้วทำให้ผ่านกระบวนการระเหย มันก็จะตกผลึกเป็น NaCl นั้นเอง ข้อสรุปดังกล่าวนี้มันเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นจากการตกผลึกทางความคิดในสมองของผู้บริหารสถานศึกษานั้นเอง

บันไดขั้นที่ ๖ เกิดความเชื่อ เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการผ่านกระบวนการสังเกตและตั้งข้อสมมุติฐานจากข้อมูล จนความคิดตกผลึกเป็นข้อสรุปแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาจะเกิดความเชื่อมั่นในข้อสรุปนั้นว่าสถานศึกษาของเราเป็นอย่างนั้นอย่างนี้

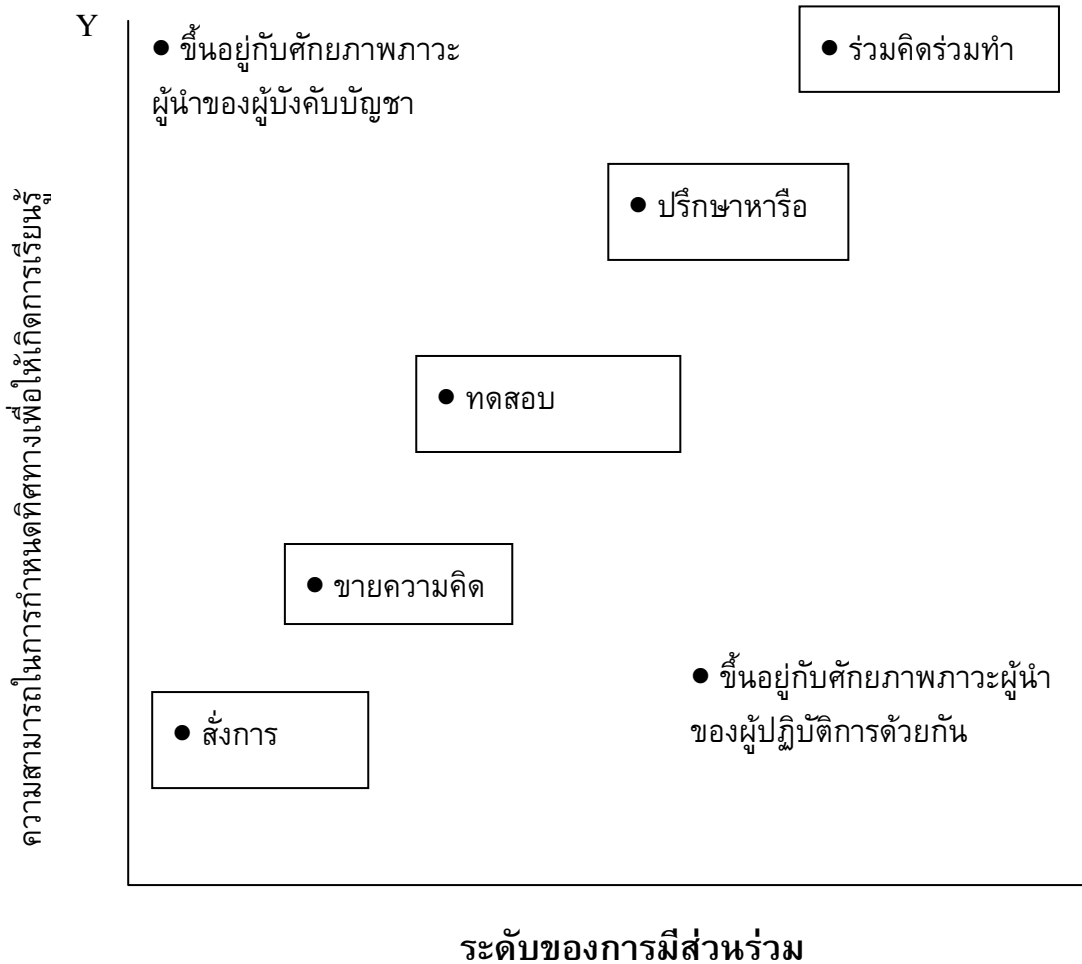
บันไดขั้นที่ ๗ การปฏิบัติตามความเชื่อ บันไดขั้นนี้ถือว่าเป็นขั้นที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นขั้นที่ผู้บริหารสถานศึกษา จะได้นำผลที่ได้จากการค้นพบไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาของตนในด้านต่าง ๆ ได้ทุกเรื่อง ดังนั้นหากผู้บริหารจะคิดในเรื่องใดหรือจะแก้ปัญหาในเรื่องใดในสถานศึกษา หากผู้บริหารเดินไปตามกระบวนการบันไดทั้ง ๗ ขั้น ก็จะพบวิธีแก้ปัญหามีประสิทธิภาพโดยใช้กระบวนการอย่างมีแบบแผนหรือใช้ความคิดแบบนักวิจัยนั่นเอง เพราะฉะนั้นข้อสรุปสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในทฤษฎีของผู้เขียนก็คือช่างสังเกตในทุกมิติ สังสมข้อมูล บันทึกรูปแบบ แยกแยะอย่างถูกต้อง สมมุติฐานและสรุปอย่างถูกวิธี เพื่อนำไปสู่ความเชื่อและการปฏิบัติ ก่อให้เกิดวงจรสะท้อนกลับที่เรียกว่า REFLEXIVE THINKING กล่าวคือเป็นการคิดแบบทบทวนสะท้อนกลับมาเพื่อเลือกและตีความหมายใหม่ เพื่อหาความเชื่อใหม่ ข้อสรุปใหม่ นำมาสู่ความเชื่อของเราแล้ววกกลับไปสู่การปฏิบัติวนเวียนเป็นวงจร (LOOP) ของการคิดแบบการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหา

วิสัยทัศน์ที่ ๓ การมีวิสัยทัศน์ร่วม วิสัยทัศน์คือภาพที่พึงปรารถนาและต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์การในอนาคต เป็นพลังขับเคลื่อนให้ภารกิจขององค์การทุกส่วนมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันเป็นศูนย์รวมพลังแห่งการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ การสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมของมวลสมาชิกในสถานศึกษานั้น คงจะมีหลายวิธีทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับเทคนิคของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคน สำหรับผู้เขียนมีทฤษฎีในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ๒ วิธีคือ

๑. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องคิดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (PERSONAL VISION) เกี่ยวกับสถานศึกษาที่ตนดำรงอยู่เสียก่อน โดยคิดตั้ง ๑ กล่าวคือ คิดแล้วต้องแบ่งปันให้คนในสถานศึกษาที่ตนดำรงอยู่ได้รับรู้ ได้เข้าใจและเห็นคล้อยตามโดยผ่านกระบวนการสื่อสารและโน้มน้าวที่มีประสิทธิภาพในลักษณะที่เรียกว่า “WALK THE TALK” (วิระวัฒน์ ปันติตามัย ๒๕๔๔ : ๔๒) เป็นการทำให้ภาพในอนาคตของสถานศึกษาเดินได้นั่นเอง กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (SHARED VISION) ที่ผู้ร่วมงานในสถานศึกษาทุกระดับมีส่วนแบ่งปันความคิดและโน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน ทำให้วิสัยทัศน์หรือภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตของสถานศึกษาเป็นจริงขึ้นมาได้

๒. ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม (PARTICIPATION) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในลักษณะนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดึงครู อาจารย์ บุคลากรทางการศึกษาภายในสถานศึกษาและหน่วยผู้บริการเข้ามาร่วมระดมสมอง (BRAINSTROMING) เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา การกำหนดวิสัยทัศน์ในลักษณะนี้ จะมีผลในทางบวกกับผู้เกี่ยวข้องในสถานศึกษาทุกระดับทั่วทั้งองค์กร ครู อาจารย์และบุคคลที่เกี่ยวข้อง จะมีความรู้สึกว่ามีวิสัยทัศน์ที่ได้มาเป็นแนวความคิดของทุกคน ไม่ใช่วิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาคิดขึ้นมาเพียงคนเดียว กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าว จะส่งผลถึงแนวทางปฏิบัติของบุคคลทุกระดับในสถานศึกษา กล่าวคือทุกคนจะเห็นคล้อยตามและให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนทุกกิจกรรมในสถานศึกษาให้บรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นด้วยความเต็มใจ มุ่งมั่น ท่วมเท อย่างเต็มศักยภาพและมีความสุขในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษา ซึ่งผู้เขียนเชื่อว่าน่าจะแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากวิสัยทัศน์ที่เกิดขึ้นจากแนวคิดของคนเพียงคนเดียว จาก FLOW CHART แสดงให้เห็นถึงระดับของการมีส่วนร่วมตามแนวนอน (แกน X) หากมีระดับที่มากขึ้นก็แสดงว่ามีส่วนร่วมในระดับที่มาก ถ้ามีระดับต่ำแสดงว่ามีส่วนร่วมน้อย ส่วนแนวตั้ง (แกน Y) แสดงความสามารถในการกำหนดทิศทางเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หากมีระดับมากก็จะเกิดการเรียนรู้มาก หากอยู่ในระดับต่ำแสดงว่ามีการเรียนรู้ น้อย ซึ่งจะขอขยายความจากขั้นต่ำสุดไปหาสูงสุดดังนี้

FLOWCHART ระดับการมีส่วนร่วม



จากขั้นต่ำสุด **สั่งการ (TELLING)** เป็นกระบวนการที่สถานศึกษารับคำสั่งหรือนโยบายจากหน่วยเหนือ ให้ระดับปฏิบัติทำในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งฝ่ายปฏิบัติก็ต้องดำเนินการตามนโยบายหรือคำสั่งนั้น ๆ แต่การปฏิบัติงานในลักษณะนี้ ตาม FLOW CHART จะอยู่ในตำแหน่งที่ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้้น้อยมาก แต่ถ้าหากให้การปฏิบัติงานดีขึ้นอีกระดับ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องอธิบายให้ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ได้เข้าใจว่าเราหน่วยปฏิบัติจะต้องปฏิบัติตามนโยบายและเรื่องที่หน่วยเหนือมีนโยบายให้ทำเป็นเรื่องที่ถูกต้องและดี เราทุกคนในสถานศึกษาจะต้องช่วยกันทำให้ดีที่สุด เป็นการขยายนโยบายเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคคลในสถานศึกษาในลักษณะนี้จะทำให้ระดับของการเรียนรู้ขยับขึ้นอีกระดับหนึ่ง ซึ่งเรียกว่า **ขายความคิด** ถ้าจะทำให้เกิดผลดีขึ้นไปอีกระดับ ก็คือขั้น **“ทดสอบ (TESTING)”** ซึ่งเป็นการทดสอบว่าบุคลากรในสถานศึกษา มีความเห็นแย้ง

มากน้อยเพียงใด และในขั้นทดสอบนี้จะเป็นกระบวนการที่ทำให้สถานศึกษาเพิ่มระดับการเรียนรู้และระดับของการมีส่วนร่วมมากขึ้น ในขั้นต่อไปคือ “ขั้นปรึกษาหารือ” (CONSULTING) เป็นขั้นที่มีการพูดคุย ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาทุกระดับ ในลักษณะของการประชุมถกแถลงเหตุผลการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อประเด็นต่าง ๆ เสนอแนะเพื่อหาทางออกร่วมกัน กิจกรรมในลักษณะนี้จะทำให้กระบวนการเรียนรู้พัฒนาในระดับสูงขึ้นกว่าระดับทดสอบอีกระดับหนึ่ง เพราะเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคคลในสถานศึกษาที่มีความรู้ ประสบการณ์ด้านต่าง ๆ แตกต่างกันนั้นจะส่งผลให้แต่ละฝ่ายได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน และมีมุมมองที่กว้างขวางยิ่งขึ้น เกิดแนวคิดใหม่ร่วมกัน เป็นองค์ความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ร่วมกัน

ขออนุญาตยกตัวอย่างโรงเรียนในฝัน ถ้าผู้อำนวยการบอกครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาทุกคนว่า “โรงเรียนในฝันจะต้องเป็นโรงเรียนชั้นนำในภาคใต้ด้วยหลักสูตรการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และฝึกให้นักเรียนรู้ทันกับการเปลี่ยนแปลงภายใต้การบริหารที่เน้นคุณธรรมนำวิชาการ” หากผู้อำนวยการโรงเรียนเพียงแต่บอก (TELL) บุคลากรในโรงเรียน เขาก็จะลืม เพราะไม่รู้ว่าจะบอกเพื่อประสงค์อะไร หรือบอกไปอย่างนั้น ไม่ต้องการให้เกิดผลอะไรทั้งสิ้น แต่ถ้าผู้อำนวยการขายความคิด (SELL) อธิบายให้ครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาได้เข้าใจว่านี่คือแนวทางการจัดการเรียน การสอน ที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาตามที่ได้กำหนดไว้ใน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ ๒ พ.ศ.๒๕๔๕ เป็นแนวทางที่ดี ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ในสังคมปัจจุบัน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข เป็นการขายความคิดออกไป แล้วก็ลองทำการทดสอบ (TEST) ดูว่าครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา เชื่อไหม? เห็นด้วยหรือไม่? จะทำได้ไหม? แต่ถ้าจะให้ดียิ่งขึ้นก็ต้องตั้งวงปรึกษาหารือ (CONSULT) ถกแถลงกันว่าเราจะทำได้ไหม เพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกันในทุกๆระดับ

ขั้นสุดท้ายคือขั้น “ร่วมคิด ร่วมทำ” (CO-CREATING) เป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ตาม FLOW CHART จะอยู่ในตำแหน่งสูงสุดของแกน X และ Y ซึ่งอธิบายได้ว่ากระบวนการร่วมคิด ร่วมทำนั้น จะก่อให้เกิดการเรียนรู้และระดับของการมีส่วนร่วมสูงสุด ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ นี่คือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (SHARED VISION) ของสถานศึกษาที่ทุกคนเป็นเจ้าของ

จาก FLOW CHART และรายละเอียดที่ได้กล่าวถึง ผู้เขียนมีความเห็นว่า โจทย์ที่น่าจะนำมาตั้งคำถาม เพื่อนำไปสู่การวิจัยและหาคำตอบก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับใดในหัวข้อต่อไปนี้

- ๑.๑ บอก (TELL) ผู้ร่วมงาน
- ๑.๒ ขายความคิด (SELL) ขยายความคิด
- ๑.๓ ทดสอบ (TEST)
- ๑.๔ ปรึกษาหารือ (CONSULT)
- ๑.๕ ร่วมคิดร่วมทำ (CO-CREATING)

หากผลการวิจัยออกมาอยู่ในระดับ “ร่วมคิด ร่วมทำ” ผู้เขียนเชื่อว่าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสัมผัสได้ด้วยตนเองจากการร่วมมือกันผลักดัน ด้วยความทุ่มเทและตั้งใจจริง ขยันอดทน ให้วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ แต่หากผลการวิจัยออกมาในระดับรอง ๆ ก็จะเป็นโอกาสของผู้บริหารสถานศึกษา จะได้หยิบยกเอาประเด็นนั้น ๆ มาปรับปรุงพัฒนาวิธีการในการบริหารงาน เพื่อก่อให้เกิดพลังขององค์กร ในการที่จะผลักดันทุกกิจกรรมให้วิสัยทัศน์บรรลุผลตามที่ทุกคนตั้งความหวังเอาไว้

วินัยข้อที่ ๔ การเรียนรู้เป็นทีม เป็นการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพอีกวิธีหนึ่ง เพราะเป็นการเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม เรียนรู้จากการทำงานจริง ทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้จากงานที่ทำกัน เป็นทีมอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน และที่สำคัญก็คือการเรียนรู้ของทีมหนึ่งจะส่งผลต่อการเรียนรู้ของทีมอื่น ๆ ด้วย ในลักษณะเช่นนี้จะช่วยให้สถานศึกษาหรือองค์กรมีพลังมากยิ่งขึ้น แนวปฏิบัติในการฝึกวินัยเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมก็คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือการเรียนรู้จากงานที่ร่วมกันทำ เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ขึ้น โดยผ่านกระบวนการปฏิบัติงาน สนทนา ประชุม หรือ E – MAIL ส่งข่าวสารที่เป็นความรู้ระหว่างสมาชิกด้วยกัน ฯลฯ

ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องส่งเสริมครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาทุกคนในสถานศึกษาให้มีพฤติกรรมเป็นไปในลักษณะของการเรียนรู้เป็นทีมอย่างกว้างขวาง เพื่อสร้างองค์ความรู้ของทีมขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง ประเด็นคำถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาก็คือ **ภายในสถานศึกษาของเรามีการสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีมในระดับใด** นี่คือนักคำถามหนึ่งที่ผู้เขียนมีความเห็นว่าน่าจะแสวงหาคำตอบด้วยวิธีการวิจัย จะทำให้เราได้คำตอบที่น่าเชื่อถือและอ้างอิงได้ ในการที่จะนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรของตน

วินัยข้อที่ ๕ การคิดอย่างเป็นระบบ SENGЕ ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “การคิดอย่างเป็นระบบ” ไว้ว่าเป็นวินัยของการเห็นภาพโดยรวมทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน (SENGЕ 1990, P 68 อ้างในวีระวัฒน์ ปันนิตามัย) การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวินัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคของการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีอิทธิพลต่อครู อาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา ผู้รับบริการ (ผู้เรียนผู้ปกครอง) และชุมชนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ งานหลักของผู้บริหารสถานศึกษาก็คือการจัดการศึกษาเพื่อความเจริญงอกงามของบุคคล โดยกระบวนการถ่ายทอดความรู้ ฝึก อบรม และสนับสนุนปัจจัยเกื้อหนุนต่าง ๆ ให้กับบุคลากรในสถานศึกษา สามารถจัดกระบวนการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลบรรลุภารกิจและวิสัยทัศน์ตามที่สถานศึกษากำหนดไว้ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะบริหารจัดการภารกิจหลักของตนให้สำเร็จนั้น จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบหลาย ๆ ด้านและหลายวิธีด้วยกัน ในจำนวนนั้น การคิดอย่างเป็นระบบเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่จะทำให้กระบวนการบริหารด้านการศึกษามีประสิทธิผล เพราะหลักสำคัญของการคิดอย่างเป็นระบบก็คือ

๑. คิดให้ครบวงจร : เชื่อมโยง ไม่คิดแยกส่วน คิดในภาพรวม

๒. คิดเป็นกลยุทธ์ : คิดอย่างมีเป้าหมายชัดเจน มองให้เห็นความจริง ทุกปัญหามีโอกาส

การดำเนินกิจกรรมใด ๆ ในการบริหารสถานศึกษา นอกจากจะผ่านกระบวนการวางแผนในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องคิดต่อไปว่า การดำเนินกิจกรรมนั้นกระทบกับใครบ้าง เกิดผลดีผลเสียกับใคร – ฝ่ายใด ขอบเขตของผลกระทบไม่ว่าด้านบวกหรือลบมีแค่ไหน ยอมรับได้เพียงใด หากผู้บริหารคิดเป็นระบบครบวงจร ผู้เขียนเชื่อมั่นว่าจะเกิดผลดีต่อทุกภาคส่วนภายในสถานศึกษาของตนและจะไม่เป็นการเพาะปัญหาให้กับผู้อื่นที่รับงานต่อจากตน ประเด็นคำถามที่ผู้บริหารสถานศึกษาน่าจะทำการวิจัยก็คือ ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มีการคิดอย่างเป็นระบบในระดับใด คำตอบที่ได้จากการวิจัยนี้ จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาวิธีคิดของ ครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาได้ ทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้หรือลดปัญหาในการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป การที่ผู้บริหารสถานศึกษา จะปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อให้การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข โดยผ่านกระบวนการเรียนการสอนนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพัฒนาเพื่อยกระดับของสถานศึกษาให้เป็น “องค์กรการเรียนรู้” ในระดับที่มีศักยภาพทุกด้านของวินัยทั้ง ๕ เพื่อปฏิบัติภารกิจที่มีประสิทธิภาพให้บรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งแน่นอนว่าจะต้องมิงงานวิจัยเข้ามาเกี่ยวข้อง กล่าวคือ ก่อนที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องทำการวิจัยเพื่อให้ทราบสภาพที่เป็นจริงว่าสถานศึกษาของตน มีความเป็นองค์กรการเรียนรู้ตามวินัยทั้ง ๕ ในระดับใด ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างถูกต้องตรงประเด็นตามข้อเท็จจริงที่สามารถอ้างอิงได้ ผู้บริหารสถานศึกษาในทหระณะของผู้เขียนกับงานวิจัยที่ต้องการให้เกิดขึ้น ไม่มีเจตนาที่จะกล่าวถึงสถานศึกษาระดับใดเป็นการเฉพาะแต่เป็นการแสดงทหระณะตามแนวคิดของผู้เขียนที่มีต่อสถานศึกษาอีกมุมมองหนึ่งเท่านั้น

บรรณานุกรม

- พจน์ สะเพียรชัย. คำบรรยาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. ๒๕๔๕.
 วีรวัช มาชะศิริานนท์. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. ๒๕๔๘.
 วีระวัฒน์ ปันติตามัย. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. ๒๕๔๔.
 อรจีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ๒๕๔๔.