การบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ตามปรัชญาการศึกษาของจอห์น ดิวอี้

SCHOOL ADMINISTRATION FOR DEVELOPING LEARNING ENVIRONMENTS BASED ON JOHN DEWEY'S EDUCATIONAL PHILOSOPHY

สิริวัฒน์ โทนทอง
Siriwat Tonthong
โรงเรียนนานาชาติทีเอชเอ็ม
THM International School
E-Mail: Siriwat.ton@ku.th

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีทำให้สถานศึกษาต้องทบทวนการบริหารที่เน้นการควบคุมมาตรฐานเดียว และผลลัพธ์ระยะสั้น เพราะแนวทางดังกล่าวอาจจำกัดการมีส่วนร่วมและการเติบโตจากประสบการณ์ของผู้เรียน บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์แนวคิดการศึกษาและประชาธิปไตยของจอห์น ดิวอี้ 2) สังเคราะห์นัยต่อบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) เสนอกรอบการออกแบบสภาพแวดล้อมการเรียนรู้สำหรับการบริหารสถานศึกษา ใช้การวิเคราะห์เอกสาร การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และการวิพากษ์เชิงทฤษฎีจากงานต้นฉบับของดิวอี้และงานวิชาการที่เกี่ยวข้อง โดยจัดแนวคิดตามความหมาย ความสัมพันธ์ กลไก และข้อจำกัด ผลการสังเคราะห์เสนอ “กรอบการเปลี่ยนผ่านสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ตามแนวคิดดิวอี้” ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสื่อสารเพื่อสร้างความหมายร่วม 2) การคัดสรรและจัดสภาพแวดล้อม 3) การส่งเสริมการเติบโตและความยืดหยุ่นทางปัญญา 4) การมีส่วนร่วมเชิงประชาธิปไตย และ 5) การรื้อสร้างประสบการณ์ผ่านหลักสูตรและการประเมิน องค์ประกอบทั้งห้าทำงานเป็นวงจร โดยข้อมูลจากประสบการณ์ของผู้เรียนและชุมชนถูกนำกลับมาใช้ปรับการตัดสินใจ โครงสร้าง และทรัพยากรของโรงเรียน คุณค่าของกรอบนี้อยู่ที่การแปลงปรัชญาการศึกษาเป็นหลักตัดสินใจทางการบริหาร มิใช่ชุดกิจกรรมสำเร็จรูป การประยุกต์ใช้จึงต้องรักษาสมดุลระหว่างการมีส่วนร่วมกับความรับผิดชอบมาตรฐานวิชาการกับความหมายของประสบการณ์ และความยืดหยุ่นกับข้อกำหนดของระบบการศึกษา

คำสำคัญ: จอห์น ดิวอี้ , การบริหารสถานศึกษา , สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ , ประชาธิปไตย

*Received August 31, 2026 ; Revised September 17, 2026; Accepted September 21, 2026

Abstract

Rapid social and technological change requires schools to reconsider administrative practices centred on control, uniform standards, and short-term outcomes, as these practices may restrict participation and experience-based growth. This academic article aims to 1) analyse John Dewey's concepts of education and democracy, 2) synthesise their implications for school administrators, and 3) propose a framework for designing learning environments. It employs document analysis, qualitative content analysis, and theoretical critique of Dewey's primary work and relevant scholarship. Concepts are organised by meaning, relationships, mechanisms, and limitations. The synthesis proposes the Deweyan Learning Environment Transformation Framework, comprising five interrelated components: communication for shared meaning; selection and organisation of the environment; growth and intellectual plasticity; democratic participation; and reconstruction of experience through curriculum and assessment. These components operate cyclically: evidence from learners' and communities' experiences informs subsequent decisions regarding school structures, resources, and practices. The framework translates educational philosophy into principles for administrative judgement rather than prescribing a fixed programme. Its application therefore requires a balance between participation and accountability, academic standards and meaningful experience, and organisational flexibility and system requirements.

Keywords: John Dewey, school administration, learning environment, democracy

บทนำ

สถานศึกษาในปัจจุบันต้องตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ขณะเดียวกันยังต้องรักษาคุณภาพ ความเสมอภาค และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การบริหารที่อาศัยคำสั่งจากส่วนกลาง ตัวชี้วัดมาตรฐาน และการแยกงานบริหารออกจากกระบวนการเรียนรู้ อาจช่วยให้กำกับติดตามได้สะดวก แต่ยังไม่เพียงพอต่อการพัฒนาความสามารถด้านการคิด การทำงานร่วมกัน และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของผู้เรียน ปัญหาสำคัญไม่ใช่การเลือกระหว่าง "ระเบียบ" กับ "เสรีภาพ" หากแต่เป็นการออกแบบที่มีเงื่อนไขที่ทำให้สมาชิกของโรงเรียนใช้ประสบการณ์ร่วมกันเพื่อเรียนรู้และปรับปรุงการปฏิบัติอย่างรับผิดชอบ

ปรัชญาของจอห์น ดิวอี้ เสนอฐานคิดที่เชื่อมการศึกษา ประสบการณ์ และประชาธิปไตยเข้าด้วยกัน จอห์น ดิวอี้ ได้อธิบายว่าการศึกษาคือกระบวนการที่สังคมถ่ายทอดและสร้างความหมายผ่านการสื่อสาร ชีวิตและการเรียนรู้จึงไม่สามารถแยกออกจากสภาพแวดล้อมทางสังคมได้ โรงเรียนจึงมีหน้าที่รับผิดชอบที่จะจัดสภาพแวดล้อมให้กับผู้เรียนเผชิญประสบการณ์ที่เหมาะสม เชื่อมโยงกับผู้อื่น และพัฒนาความรู้ความสามารถในการกำกับประสบการณ์นั้นต่อไป (Dewey, 1916/2001) แนวคิดนี้ทำให้บทบาทของผู้บริหารไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการควบคุมทรัพยากรหรือกำกับการปฏิบัติตามกฎ แต่ยังครอบคลุมการออกแบบโครงสร้าง ความสัมพันธ์ เวลา พื้นที่ หลักสูตร และระบบประเมินที่กำหนดคุณภาพของประสบการณ์ในโรงเรียน

งานร่วมสมัยมักนำแนวคิดของจอห์น ดิวอี้ ไปอธิบายการเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้โดยลงมือทำหรือประชาธิปไตยในโรงเรียน อย่างไรก็ตามก็ยังมีช่องว่างในการอธิบายแนวคิดเหล่านี้เชื่อมโยงกับการตัดสินใจเชิงบริหารและผู้บริหารจะใช้หลักการเดียวกันกำกับวัฒนธรรมองค์กร งานบุคคล งานหลักสูตร

การประเมินกับชุมชนได้อย่างเป็นระบบได้อย่างไร งานของ Williams (2017) ได้อธิบายความร่วมสมัยของแนวคิดของจอห์น ดิวอี้ ต่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ขณะที่ Matsushita (2022) อธิบายว่าประชาธิปไตยในความหมายของจอห์น ดิวอี้ เป็นรูปแบบของการดำรงชีวิตร่วมกันไม่ใช่เพียงแค่กลไกทางการเมืองเท่านั้น จะเห็นได้ว่าทั้งสองแนวคิดนี้เกิดช่องว่างระหว่างการให้ความหมายจริงอยู่ที่การแปลงหลักปรัชญาให้เป็นตรรกะของการบริหารโดยไม่ลดทอนการเป็นเทคนิคสำเร็จรูป

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวคิดสำคัญในหนังสือ Democracy and Education ซึ่งเป็นการสังเคราะห์นัยยะต่อบทบาทผู้บริหาร และเสนอกรอบการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ตามแนวคิดของจอห์น ดิวอี้ ขอบเขตเนื้อหาครอบคลุมความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสาร สภาพแวดล้อม การเติบโต ประชาธิปไตยและการรื้อสร้างประสบการณ์ รวมทั้งข้อจำกัดเมื่อนำไปใช้ในบริบทโรงเรียนที่ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานและภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบขององค์กรภายนอก องค์ความรู้ที่เพิ่มจากงานเดิมคือกรอบเชิงกลไกที่แสดงองค์ประกอบทั้งห้าด้านทำงานสัมพันธ์กันอย่างไรและสามารถใช้ในการตัดสินใจในภารกิจบริหารสถานศึกษาได้อย่างไร

เนื้อหา

แนวทางการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร

บทความนี้เป็นบทความวิชาการเชิงแนวคิดมิใช่งานวิจัยเชิงประจักษ์จึงไม่มีรายงานประชากร กลุ่มตัวอย่าง หรือสถิติ ผู้เขียนใช้การวิเคราะห์เอกสาร การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและการวิพากษ์เชิงทฤษฎี โดยให้หนังสือ Democracy and Education ฉบับพิมพ์ซ้ำของมหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนียสเตทเป็นเอกสารหลัก และอ้างอิงในรูปแบบงานต้นฉบับหรือฉบับพิมพ์ซ้ำ (Dewey, 1916/2001) อย่างสม่ำเสมอ ในส่วนของเอกสารรองเลือกจากงานที่อภิปรายแนวคิดประชาธิปไตย การศึกษาและแนวคิดร่วมสมัยของ จอห์น ดิวอี้ โดยตรง รวมทั้งบทในหนังสือครบรอบ 100 ปีซึ่งระบุผู้เขียนบทอย่างชัดเจน

การสังเคราะห์เอกสาร ดำเนินการสามขั้นตอนดังนี้ ขั้นแรก ระบุหน่วยความคิดที่เกี่ยวกับความจำเป็นของชีวิต การสื่อสาร สภาพแวดล้อม การเติบโต ประชาธิปไตยและการรื้อสร้างประสบการณ์ ขั้นที่สอง เปรียบเทียบความหมายและความสัมพันธ์ของหน่วยความคิดกับข้อถกเถียงร่วมสมัยโดยแยกข้อความเป็นแนวคิดจากเอกสารจากข้อเสนอของผู้เขียน ขั้นที่สามการสังเคราะห์ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นองค์ประกอบกลไก เงื่อนไข และตัวอย่างการประยุกต์ใช้ทางการบริหารการตีความทุกส่วนยึดหลักไม่ขยายข้อสรุปเกินขอบเขตของแหล่งอ้างอิงและหลีกเลี่ยงการใช้แหล่งข้อมูลเดียวรองรับข้ออ้างหลายเรื่องต้นฉบับที่ไม่ได้กล่าวถึงโดยตรง

เกณฑ์ตรวจสอบความน่าเชื่อถือประกอบด้วย 1) ความตรงกันระหว่างการอ้างในเนื้อหากับรายการอ้างอิง 2) ความถูกต้องของปี ผู้แต่ง ชื่อเรื่อง แหล่งพิมพ์ และเลข DOI หรือ URL 3) การอ้างผู้เขียนบทแทนบรรณาธิการเมื่อใช้แนวคิดจากบทเฉพาะ และ 4) การใช้ถ้อยคำเชิงวิเคราะห์ของผู้เขียนอย่างชัดเจนโดยไม่ทำให้ผู้อ่านเข้าใจว่าเป็นข้อความโดยตรงจากจอห์น ดิวอี้

ผลการสังเคราะห์แนวคิดของ จอห์น ดิวอี้

จากการสังเคราะห์เอกสารพบว่า แนวคิดเรื่องการสื่อสาร สภาพแวดล้อม การเติบโต ประชาธิปไตยและการรื้อสร้างประสบการณ์ของจอห์น ดิวอี้ มิได้แยกออกจากกัน แต่ทำงานสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการเดียว การสื่อสารช่วยให้สมาชิกสร้างความหมายและเป้าหมายร่วมกัน ผู้บริหารนำความหมายดังกล่าวไปใช้จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์และการเรียนรู้ ผู้เรียนและบุคลากรจึงสามารถเติบโตจากประสบการณ์

ขณะที่การมีส่วนร่วมเชิงประชาธิปไตยทำให้ประสบการณ์ของสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ ได้รับการพิจารณาอย่างเท่าเทียม ผลจากประสบการณ์เหล่านั้นจะถูกนำกลับมาใช้รื้อสร้างหลักสูตร ระบบงาน และการตัดสินใจของสถานศึกษาในรอบต่อไป โดยจะขออธิบายโดยละเอียด ดังนี้

1. การศึกษาในฐานะความต่อเนื่องของชีวิตและการสื่อสาร

จอห์น ดิวอี้ เริ่มอธิบายการศึกษาจากความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตกับการต่ออายุของตนเอง โดยเขาเห็นว่าสิ่งมีชีวิตดำรงอยู่ได้จากการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ขณะที่ภาวะสังคมสามารถดำรงความต่อเนื่องได้จากการถ่ายทอดความรู้ ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะ และแบบแผนการดำเนินชีวิตจากสมาชิกกลุ่มหนึ่งไปสู่อีกกลุ่มหนึ่ง กระบวนการดังกล่าวไม่ได้เพียงแค่จากการถ่ายทอดข้อมูลเพียงฝ่ายเดียวเท่านั้น แต่ยังเกิดจากการสื่อสารที่ทำให้ผู้เข้าร่วมมีความเข้าใจ เป้าหมาย ประสบการณ์บางอย่างร่วมกัน (Dewey, 1916/2001)

เมื่อพิจารณาในระดับสถานศึกษาแล้ว การสื่อสารจริงมิใช่เพียงแค่เครื่องมือประชาสัมพันธ์หรือช่องทางการสั่งการจากผู้บริหารไปยังครูและผู้เรียน แต่เป็นกลไกในการสร้างความเป็นชุมชนทางการศึกษา การสื่อสารที่มีคุณค่าทางการศึกษาควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้อธิบายประสบการณ์ รับฟังความแตกต่าง ตรวจสอบความเข้าใจและปรับการกระทำให้สัมพันธ์กับเป้าหมายร่วมของโรงเรียน ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับ Garrison et al. (2017) ซึ่งอธิบายเรื่องของมิติทางสังคมว่าเป็นแกนสำคัญที่เชื่อมระหว่างประชาธิปไตยกับการศึกษา เพราะความรู้และตัวตนของบุคคลได้พัฒนาขึ้นผ่านความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมทางกิจกรรมของสังคม

ผลการสังเคราะห์ในมิติการบริหารผู้เขียนจึงขอเสนอว่า โรงเรียนควรถูกมองเป็น “ระบบสร้างความหมายร่วม” มากกว่าเพียงโครงสร้างสำหรับการกระจายคำสั่ง ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบช่องทางที่ทำให้ข้อมูลจากระดับต่างๆเคลื่อนที่ได้จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และระหว่างกลุ่ม เช่น การประชุมที่ใช้หลักฐานจากห้องเรียน ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การรับฟังเสียงของผู้เรียน การหารือกับผู้ปกครอง และการทบทวนภายหลังการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม การมีช่องทางการสื่อสารจำนวนมากไม่ได้หมายความว่าจะเกิดการเรียนรู้เสมอไป หากข้อมูลเหล่านั้นไม่ถูกนำไปใช้เปลี่ยนความเข้าใจการตัดสินใจหรือการปฏิบัติ

กลไกสำคัญขององค์ประกอบนี้ประกอบด้วย 4 ขั้นคือ 1) การนำประสบการณ์จริงเข้าสู่วงสนทนา 2) การแลกเปลี่ยนเหตุผลและมุมมอง 3) การสร้างความเข้าใจหรือเป้าหมายร่วม และ 4) การนำความเข้าใจนั้นไปปรับการปฏิบัติ ดังนั้นคุณภาพของการสื่อสารควรประเมินจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหลังจากการสื่อสาร มิใช่จำนวนครั้งของการประชุมหรือจำนวนประกาศที่เผยแพร่

นัยต่อผู้บริหาร กล่าวคือ การประชุมครูไม่ควรมีหน้าที่เพียงแจ้งกำหนดการ แต่ควรเป็นพื้นที่วิเคราะห์หลักฐานการเรียนรู้ การประชุมผู้ปกครองไม่ควรเป็นการรายงานคะแนนฝ่ายเดียวแต่ควรแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาและบริบทของผู้เรียน ส่วนการฟังเสียงนักเรียนต้องแสดงให้เห็นว่านักเรียนสามารถส่งผลต่อการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้และอยู่ภายใต้ข้อจำกัดด้านกฎหมายความปลอดภัยและมาตรฐานทางวิชาการ

2. การออกแบบสภาพแวดล้อมทางการศึกษา

จอห์น ดิวอี้ มองว่า มนุษย์ไม่อาจเรียนรู้ได้โดยคำสั่งโดยตรงเพียงอย่างเดียว หากแต่การเรียนรู้เกิดขึ้นผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม ซึ่งกำหนดสิ่งเร้า โอกาส ความสัมพันธ์ ข้อจำกัด และผลที่ตามมาจากการกระทำ ดังนั้นโรงเรียนจึงเป็นสภาพแวดล้อมพิเศษที่สังคมจัดขึ้นเพื่อคัดเลือกประสบการณ์ทำให้ความซับซ้อนของสังคมอยู่ในระดับที่ผู้เรียนเข้าถึงได้ ลดอิทธิพลที่ขัดขวางการเติบโตและเปิดโอกาสให้ผู้เรียนจากภูมิหลังที่แตกต่างกันมีประสบการณ์ร่วมกัน (Dewey, 1916/2001)

Hansen (2002) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า “สภาพแวดล้อม” ในความหมายของ จอห์น ดิวอี้ มีลักษณะที่แตกต่างจากสิ่งที่อยู่รอบตัวเราโดยทั่วไปเพราะสภาพแวดล้อมทางการศึกษาต้องมีความสัมพันธ์กับกิจกรรม ความสนใจ และการเติบโตของผู้เรียน สภาพแวดล้อมที่ดีจึงไม่ใช่พื้นที่ที่สวยงามและมีอุปกรณ์ทันสมัยเพียงเท่านั้น แต่ยังคงต้องทำให้ผู้เรียนสามารถกระทำ สังเกตผล ตั้งคำถาม แล้วปรับการกระทำของตนได้ เมื่อนำมาสังเคราะห์ในทางการบริหารการศึกษาแล้วสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ประกอบอย่างน้อย 5 มิติได้แก่

1. มิติทางกายภาพ เช่น ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ พื้นที่ส่วนกลาง รวมถึงความปลอดภัย
2. มิติทางเวลา เช่น ตารางเรียน ระยะเวลาทำกิจกรรม เวลาสำหรับการสะท้อนคิด รวมถึงเวลาการทำงานร่วมกันของครู
3. มิติทางสังคม เช่น วิธีจัดกลุ่มผู้เรียน ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้เรียน การยอมรับความแตกต่าง
4. มิติทางวิชาการ เช่น หลักสูตร ลักษณะของงาน คำถาม เครื่องมือ และผลย้อนกลับที่ผู้เรียนได้รับ
5. มิติทางองค์การ เช่น กฎ ระเบียบ การจัดสรรงบประมาณ ระบบข้อมูล และโครงสร้างการตัดสินใจ

องค์ความรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์ครั้งนี้คือ การตัดสินใจทางการบริหารการศึกษาทุกประเภทมีผลต่อสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะไม่ได้เป็นการตัดสินใจทางวิชาการโดยตรง ตัวอย่างเช่น ตารางเรียนที่แบ่งเวลาเป็นช่วงสั้นอาจจำกัดการเรียนรู้แบบโครงงาน ระบบงบประมาณที่แยกส่วนอาจทำให้ครูข้ามกลุ่มสาระทำงานร่วมกันได้ยาก หรือกฎที่ให้ความสำคัญกับความเงียบมากเกินไปอาจลดโอกาสในการอภิปรายและการแลกเปลี่ยนเหตุผล

กลไกขององค์ประกอบนี้เริ่มจากการระบุประสบการณ์ที่โรงเรียนต้องการส่งเสริม แล้วจึงออกแบบเวลา พื้นที่ ทรัพยากร ความสัมพันธ์ และผลย้อนกลับให้สอดคล้องกัน ผู้บริหารไม่ควรเริ่มต้นจากคำถามที่ว่า “ต้องจัดกิจกรรมอะไร” เท่านั้นแต่ควรถามกลับไปว่า “เงื่อนไขใดกำลังทำให้พฤติกรรมหรือประสบการณ์นี้เกิดขึ้น” และ “เงื่อนไขใดกำลังขัดขวางการเรียนรู้”

ในส่วนของข้อจำกัดสำคัญกล่าวคือ สภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างโดยปราศจากการจัดโครงสร้าง อาจทำให้ผู้เรียนบางกลุ่มเข้าถึงโอกาสได้น้อยกว่ากลุ่มอื่น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องจัดสมดุลระหว่างความยืดหยุ่นกับโครงสร้างระหว่างการเลือกของผู้เรียนกับความจำเป็นของเนื้อหาวิชาและระหว่างการมีส่วนร่วมกับความปลอดภัยและความรับผิดชอบของสถานศึกษาเป็นสำคัญ

3. การเติบโตและความยืดหยุ่นทางปัญญา

จอห์น ดิวอี้ ไม่ได้มองการเติบโตว่าเป็นการเคลื่อนไปสู่รูปแบบของการเป็นผู้ใหญ่หรือมาตรฐานปลายทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว แต่หมายถึงการเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้จากประสบการณ์ต่อไป การเติบโตจึงถูกพิจารณาจากความสามารถของบุคคลในการสังเกต เชื่อมโยง ทดลอง ปรับตัว และการกำหนดประสบการณ์ในอนาคต ความไม่สมบูรณ์ของผู้เรียนไม่ใช่ข้อบกพร่องเพียงอย่างเดียว แต่เป็นเงื่อนไขที่ทำให้บุคคลเปิดรับความช่วยเหลือ หรือการเรียนรู้จากผู้อื่นและการสร้างนิสัยใหม่ได้ (Dewey, 1916/2001)

ผลการสังเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า “ความยืดหยุ่นทางปัญญา” ไม่ได้หมายถึงการเปลี่ยนความคิดเห็นตามสถานการณ์โดยปราศจากหลักการ แต่หมายถึงความสามารถในการปรับกรอบความคิดและการกระทำเมื่อได้รับหลักฐานหรือเผชิญกับผลลัพธ์ใหม่ บุคคลที่เติบโตจึงไม่ใช่ผู้ที่มีข้อมูลเพิ่มมากขึ้นเพียงเท่านั้นแต่เป็นผู้ที่สามารถใช้ความรู้ประเมินประสบการณ์ การตั้งคำถามกับความเข้าใจเดิมและเลือกแนวทางการกระทำที่เหมาะสมกว่าเดิม

สำหรับการบริหารทางการศึกษาผู้เขียนเห็นว่า แนวคิดนี้เปลี่ยนความหมายการพัฒนาบุคลากรและการประเมินผู้เรียน ระบบพัฒนาครูไม่ควรวัดเพียงจำนวนชั่วโมงอบรมแต่ควรพิจารณาว่าคุณครูสามารถใช้

หลักฐานจากห้องเรียนมาปรับการเรียนการสอน การตั้งคำถามต่อสมมติฐานและร่วมเรียนรู้กับผู้อื่นได้หรือไม่ เช่นเดียวกับการประเมินผู้เรียนที่ไม่ควรพิจารณาเฉพาะคะแนนปลายทางแต่ควรรวมพัฒนาการ ระบบความคิด การใช้ผลย้อนกลับ การสะท้อนคิด และความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ได้

อย่างไรก็ตาม การเติบโตไม่ใช่กระบวนการที่ดีโดยอัตโนมัติ ประสบการณ์ บางประเภทสามารถสร้างนิสัยที่ปิดกั้นการเรียนรู้ได้เช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น การแข่งขันที่ทำให้ผู้เรียนหลีกเลี่ยงความผิดพลาด การประเมินที่ทำให้คุณค่ากับคำตอบมากกว่ากระบวนการหรือวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้ครูปกปิดปัญหาเพราะเกรงว่าจะถูกลงโทษ ผู้บริหารจึงต้องประเมินทั้งผลลัพธ์ระยะสั้นและผลที่ประสบการณ์หนึ่งมีต่อความสามารถในการเรียนรู้ครั้งต่อไป

ผู้เขียนสามารถสังเคราะห์เกณฑ์การบริหารประกอบด้วย 3 ประการคือ

1) ประสบการณ์นั้นเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ต่อได้หรือไม่

2) ประสบการณ์นั้นเปิดโอกาสให้บุคคลตรวจสอบและปรับความคิดหรือไม่

3) ประสบการณ์นั้นเชื่อมโยงบุคคลเข้ากับความรู้ ผู้อื่น และการกระทำอย่างสร้างสรรค์หรือไม่

เกณฑ์เหล่านี้จะช่วยป้องกันการตีความแนวคิดการเติบโตว่าไม่มีเกณฑ์หรือมาตรฐานกำกับ โดยมาตรฐานที่จำเป็นควรทำหน้าที่เป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนา มากกว่าเป็นปลายทางเพียงประการเดียวของการศึกษา

4. ประชาธิปไตยในฐานะวิถีชีวิตร่วมกัน

ประชาธิปไตยในความหมายของ จอห์น ดิวอี้ มิได้จำกัดอยู่ที่การเลือกตั้งหรือการปกครองโดยการใช้เสียงข้างมากเท่านั้น แต่เป็นรูปแบบของการดำรงชีวิตร่วมกันที่สมาชิกมีผลประโยชน์ร่วมกันอย่างหลากหลาย สามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ข้ามกลุ่มได้และมีโอกาสร่วมกำหนดเงื่อนไขที่ส่งผลต่อชีวิตของตนเองได้ (Dewey, 1916/2001) แนวคิดนี้ทำให้การศึกษาและประชาธิปไตยไม่สามารถแยกออกจากกันได้ เพราะบุคคลผู้ซึ่งเรียนรู้ประชาธิปไตยผ่านประสบการณ์ของการรับฟัง การให้เหตุผล การทำงานร่วมกันและการรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจนั้นเอง

Lind (2023) เสนอว่า การศึกษาสำหรับประชาธิปไตยตามแนวคิดของจอห์น ดิวอี้ เป็นการให้ความสำคัญกับการสร้างนิสัยประชาธิปไตยและการมีประสบการณ์ตรงของประชาธิปไตยในชีวิตประจำวัน ไม่ใช่เพียงแค่การเรียนรู้ข้อมูลเกี่ยวกับสถาบันทางการเมือง ขณะที่ Peters and Jandrić (2017) เสนอว่า แนวคิดของจอห์น ดิวอี้ ยังมีความสำคัญในยุคดิจิทัลและโลกาภิวัตน์ ซึ่งการสื่อสาร เทคโนโลยี และเครือข่ายข้อมูลเปลี่ยนรูปแบบการรวมกลุ่มและการมีส่วนร่วมของประชาชน

ผลการสังเคราะห์ในระดับสถานศึกษา สะท้อนให้เห็นว่าโรงเรียนที่เป็นประชาธิปไตยไม่ใช่โรงเรียนที่ปล่อยให้ทุกคนตัดสินใจได้ทุกเรื่อง แต่เป็นโรงเรียนที่กำหนดขอบเขตของการมีส่วนร่วมอย่างโปร่งใส ให้สมาชิกเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็น เปิดโอกาสให้แสดงเหตุผล รับฟังเสียงของกลุ่มที่อาจถูกมองข้ามและมีกระบวนการติดตามผลของการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมจริงต้องเชื่อมโยงกับอำนาจและความรับผิดชอบที่เกิดขึ้นจริง

ผู้เขียนเห็นว่ากลไกของประชาธิปไตยในสถานศึกษาควรประกอบด้วย 5 ขั้นคือ

1) การเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

2) การฟังประสบการณ์จากกลุ่มที่หลากหลาย

3) การอภิปรายด้วยเหตุผล

4) การตัดสินใจภายในขอบเขตอำนาจที่กำหนด

5) การติดตามผลและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ

นัยต่อการบริหารสถานศึกษา กล่าวคือ ผู้บริหารควรแยกให้ชัดเจนระหว่างเรื่องที่สามารถร่วมตัดสินใจ เรื่องที่ต้องรับฟังความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ และเรื่องที่ผู้บริหารต้องใช้อำนาจตามกฎหมายหรือหน้าที่ด้านความปลอดภัย การกระจายอำนาจโดยไม่กำหนดผู้รับผิดชอบอาจทำให้การตัดสินใจล่าช้าหรือทำให้ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน ขณะที่การรวมอำนาจมากเกินไปจะทำให้โรงเรียนสูญเสียข้อมูลจากประสบการณ์ของสมาชิกและลดโอกาสการพัฒนาสติปัญญาทางสังคม

5. การรื้อสร้างประสบการณ์

จอห์น ดิวอี้ มองว่าการศึกษาเป็นกระบวนการรื้อสร้างหรือจัดระเบียบประสบการณ์ใหม่ เพื่อเพิ่มความหมายของประสบการณ์เดิมและเพิ่มความสามารถในการกำกับประสบการณ์ที่จะเกิดขึ้น การเรียนรู้จึงไม่ใช่การสะสมประสบการณ์ให้มากที่สุดแต่เป็นการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำ เงื่อนไข และผลที่จะเกิดขึ้น แล้วนำความเข้าใจดังกล่าวไปกำหนดการกระทำครั้งต่อไป (Dewey, 1916/2001)

Miettinen (2000) ได้ให้ข้อคิดที่น่าสนใจว่า แนวคิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ จอห์น ดิวอี้ไม่ควรถูกลดทอนเป็นวงจรกิจกรรมอย่างง่ายหรือการลงมือทำโดยไม่มีการไตร่ตรอง ประสบการณ์จะกลายเป็นการเรียนรู้เมื่อผู้เรียนพบสถานการณ์ที่เป็นปัญหา รวบรวมข้อมูล สร้างข้อเสนอหรือสมมติฐาน ทดลองทำ และตรวจสอบผลของการกระทำ การสะท้อนคิดมิใช่กิจกรรมที่เพิ่มเติมหลังการปฏิบัติ แต่ควรถือเป็นกระบวนการเชื่อมการปฏิบัติกับความรู้และการตัดสินใจนั้น

ผลการสังเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า หลักสูตรตามแนวคิดของ จอห์น ดิวอี้ ต้องการเชื่อมอย่างน้อย 3 องค์ประกอบเข้าด้วยกัน ได้แก่

1) ปัญหาหรือสถานการณ์ที่มีความหมายต่อผู้เรียน

2) ความรู้เชิงระบบจากสาขาวิชา

3) กระบวนการไต่ถามและการตรวจสอบผล

ดังนั้นหลักสูตรที่เน้นปัญหาจริงแต่ไม่เชื่อมกับแนวคิดทางวิชาการอาจทำให้การเรียนรู้กระจัดกระจาย ในทางกลับกันหลักสูตรที่มีเนื้อหาเข้มข้นแต่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนใช้ความรู้ในการแก้ปัญหาอาจทำให้ความรู้แยกขาดจากการดำเนินชีวิต

นัยต่อการบริหารสถานศึกษา กล่าวคือ ผู้บริหารต้องจัดเงื่อนไขให้ครูสามารถออกแบบหน่วยการเรียนรู้ข้ามรายวิชา ใช้เวลาต่อเนื่อง เข้าถึงแหล่งเรียนรู้ และประเมินทั้งกระบวนการและผลผลิต การเรียนรู้แบบโครงงานหรือการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานจะสอดคล้องกับ จอห์น ดิวอี้ ก็ต่อเมื่อผู้เรียนใช้ความรู้ในการตั้งคำถาม การตรวจสอบหลักฐาน อธิบายผล และปรับแนวทางไม่ใช่เพียงผลิตชิ้นงานที่น่าสนใจ

อย่างไรก็ตามการรื้อสร้างประสบการณ์ยังสามารถประยุกต์ใช้กับการบริหารสถานศึกษาได้ ยกตัวอย่างเช่นเมื่อเกิดปัญหาหรือเหตุการณ์สำคัญโรงเรียนควรตรวจสอบว่าเกิดอะไรขึ้น เงื่อนไขใดส่งผลต่อเหตุการณ์ สมาชิกเรียนรู้อะไร และควรเปลี่ยนกฎ ระบบงาน หรือการจัดสรรทรัพยากรอย่างไร กระบวนการนี้ทำให้เกิดการประกันคุณภาพภายในไม่ใช่เพียงการจัดทำรายงานย้อนหลังเท่านั้นแต่เป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างการปฏิบัติในอนาคตต่อไป

ในส่วนของข้อจำกัดคือ การเชื่อมโยงหลักสูตรกับประสบการณ์ปัจจุบันอาจถูกกดดันจากระบบสอบ หลักสูตรส่วนกลาง เวลาเรียน และตัวชี้วัดที่ให้ความสำคัญกับผลผลิตระยะสั้น ผู้บริหารควรรักษาสมดุลระหว่างความรู้พื้นฐานที่จำเป็นกับการประยุกต์ใช้ ระหว่างเป้าหมายระยะยาวกับคุณค่าของการเรียนรู้ในปัจจุบัน และระหว่างความยืดหยุ่นของหลักสูตรกับความเสมอภาคในการเข้าถึงความรู้

ข้อสังเคราะห์ใหม่จากแนวคิดทั้ง 5 ประการ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของแนวคิดทั้ง 5 สามารถสังเคราะห์เป็นวงจรการบริหารสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ได้ดังนี้

1) การสื่อสารนำประสบการณ์และปัญหาของสมาชิกเข้าสู่กระบวนการสร้างความหมายร่วม

2) ความหมายร่วมถูกนำไปใช้จัดสภาพแวดล้อม เวลา ทรัพยากร ความสัมพันธ์ และกฎของโรงเรียน

3) สภาพแวดล้อมดังกล่าวเปิดโอกาสให้ผู้เรียนและบุคลากรสามารถกระทำ รับผลย้อนกลับ และพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ต่อได้

4) การมีส่วนร่วมเชิงประชาธิปไตยทำให้สมาชิกจากกลุ่มต่างๆสามารถร่วมตีความผลและร่วมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจนั้น

5) โรงเรียนนำหลักฐานจากประสบการณ์กลับมาริ้อสร้างหลักสูตร การประเมิน และระบบบริหารก่อนเริ่มวงจรการสื่อสารครั้งต่อไป

องค์ความรู้ใหม่ของบทความจึงมิได้อยู่ที่แนวคิดของการนำ จอห์น ดิวอี้ มาเรียงต่อกันแต่อยู่ที่การอธิบายว่าแนวคิดทั้ง 5 ทำงานเป็นกลไกการเรียนรู้ขององค์การอย่างไร ภายใต้กรอบผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่ 3 ประการพร้อมกันได้แก่ 1) ผู้จัดเงื่อนไขของประสบการณ์ 2) ผู้ประสานการไต่ถามร่วม และ 3) ผู้รับผิดชอบคุณภาพ ความปลอดภัย ความเสมอภาคและผลของการตัดสินใจ

กรอบการเปลี่ยนผ่านสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ตามแนวคิดจอห์น ดิวอี้

จากผลการวิเคราะห์ ผู้เขียนสังเคราะห์ “กรอบการเปลี่ยนผ่านสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ตามแนวคิดจอห์น ดิวอี้” หรือ “Deweyan Learning Environment Transformation Framework” โดยมีข้อเสนอหลักว่าผู้บริหารเปลี่ยนคุณภาพการเรียนรู้ได้ผ่านการออกแบบเงื่อนไขของประสบการณ์ มิใช่การสั่งให้เกิดการเรียนรู้โดยตรง กรอบนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการที่เชื่อมโยงกันเป็นวงจร ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กรอบการเปลี่ยนผ่านสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ตามแนวคิด จอห์น ดิวอี้

องค์ประกอบ	กลไก	หลักฐานสำหรับการตัดสินใจ
1 การสื่อสารเพื่อสร้างความหมายร่วม	แลกเปลี่ยนประสบการณ์และเหตุผลเพื่อกำหนดปัญหาและเป้าหมายร่วม	บันทึกการปรึกษาหารือ ข้อเสนอของผู้เรียนและครู การเปลี่ยนแปลงความเข้าใจ
2 การจัดสภาพแวดล้อม	คัดเลือก ลดความซับซ้อน ป้องกันอุปสรรค และเชื่อมกลุ่มที่หลากหลาย	การใช้เวลาและพื้นที่ การเข้าถึงทรัพยากร ความปลอดภัยและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง
3 การส่งเสริมการเติบโต	ให้ผลย้อนกลับและโอกาสทดลองใหม่เพื่อเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ต่อ	พัฒนาการรายบุคคล แฟ้มสะสมงาน การสะท้อนคิด และการถ่ายโอนความรู้
4 การมีส่วนร่วมเชิงประชาธิปไตย	กระจายเสียงและอำนาจตัดสินใจภายในขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน	ความหลากหลายของผู้มีส่วนร่วม คุณภาพเหตุผล และการติดตามผลการตัดสินใจ

ISSN 3057-076X (Online)

องค์ประกอบ	กลไก	หลักฐานสำหรับการตัดสินใจ
5 การรื้อสร้างประสบการณ์	เชื่อมปัญหาจริงกับความรู้เชิงวิชา และใช้ผลการเรียนรู้ปรับระบบ	ชิ้นงาน การแก้ปัญหา ผลกระทบต่อชุมชน และข้อปรับปรุงหลักสูตร

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในกรอบแนวคิดเริ่มต้นจากการสื่อสารระหว่างสมาชิกในสถานศึกษา ซึ่งช่วยให้ผู้บริหาร ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องมองเห็นปัญหา ตลอดจนสร้างความเข้าใจและกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการดังกล่าวจะถูกนำมาใช้ประกอบการจัดสภาพแวดล้อม การจัดสรรทรัพยากร และการกำหนดเงื่อนไขที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เมื่อครูและผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติ ย่อมเกิดประสบการณ์และข้อมูลย้อนกลับที่สะท้อนทั้งผลการเรียนรู้ พัฒนาการ และประเด็นที่ควรปรับปรุง

ในขั้นต่อมา การมีส่วนร่วมบนพื้นฐานของประชาธิปไตยจะเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันพิจารณาและตีความผลที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งรับผิดชอบต่อการตัดสินใจตามบทบาทของตน ข้อค้นพบจากการพิจารณาร่วมกันจะถูกนำไปใช้ปรับปรุงหลักสูตร กฎ ระเบียบ การใช้ทรัพยากร หรือกระบวนการทำงานของสถานศึกษาก่อนนำผลที่ได้กลับเข้าสู่การสื่อสารในรอบต่อไป กระบวนการดังกล่าวทำให้กรอบแนวคิดนี้มีลักษณะเป็นวงจรการเรียนรู้และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มิใช่เพียงการรวบรวมกิจกรรมหรือแนวปฏิบัติที่แยกออกจากกัน

อย่างไรก็ตาม การนำกรอบแนวคิดไปใช้ควรอยู่ภายใต้เงื่อนไขสำคัญสามประการ ประการแรก การเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมต้องดำเนินควบคู่กับการกำหนดบทบาท อำนาจตัดสินใจ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ประการที่สอง การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ต้องเชื่อมโยงกับองค์ความรู้ที่มีโครงสร้างและมาตรฐานทางวิชาการ เพื่อไม่ให้การเรียนรู้จากประสบการณ์กลายเป็นกิจกรรมที่ขาดความลุ่มลึกทางเนื้อหา และประการที่สาม การเปลี่ยนแปลงควรตั้งอยู่บนข้อมูลและหลักฐานที่สามารถตรวจสอบได้ โดยดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนและทบทวนผลเป็นระยะ ไม่ควรปรับเปลี่ยนทั้งระบบจากความคิดเห็นหรือความพึงพอใจเฉพาะหน้า

ภายใต้กรอบนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงไม่ได้ทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายหรือควบคุมการปฏิบัติงาน แต่มีบทบาทสำคัญในฐานะผู้ออกแบบเงื่อนไขที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้ประสานให้สมาชิกเกิดการไต่ถามและเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนผู้รับผิดชอบต่อคุณภาพ ความเสมอภาค ความปลอดภัย และผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของสถานศึกษา

ดังนั้น บทความนี้เสนอว่า ‘การบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของจอห์น ดิวอี้’ มิใช่เพียงการบริหารที่เป็นมิตรต่อผู้เรียน แต่เป็นการออกแบบเงื่อนไขของประชาธิปไตยในชีวิตประจำวันของโรงเรียน โดยทำให้การสื่อสาร การมีส่วนร่วม การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเติบโตอย่างต่อเนื่องกลายเป็นกลไกหลักของการบริหาร ทั้งนี้ กรอบดังกล่าวสามารถใช้เป็นฐานสำหรับการพัฒนานโยบายสถานศึกษา การประเมินคุณภาพภายใน และการวิจัยเชิงปฏิบัติการในบริบทโรงเรียนไทยต่อไป

สรุปองค์ความรู้

จากการวิเคราะห์แนวคิดของจอห์น ดิวอี้ ผู้เขียนสังเคราะห์ได้ว่า การบริหารสถานศึกษาตามกรอบคิดนี้ควรให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม มากกว่าการมุ่งพิจารณาเฉพาะคุณลักษณะของผู้เรียนหรือเทคนิคการจัดการเรียนรู้เป็นรายวิธี ข้อสังเคราะห์ดังกล่าวมีพื้นฐานจากแนวคิดของดิวอี้ที่มองว่า การเรียนรู้เกิดขึ้นผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การกระทำ และเงื่อนไขแวดล้อม มิได้เกิดจากการถ่ายทอดความรู้เข้าสู่ตัวผู้เรียนโดยตรง (Dewey, 1916/2001) สอดคล้องกับ Hansen (2002)

ซึ่งอธิบายว่า สภาพแวดล้อมทางการศึกษามิได้หมายถึงสถานที่หรือสิ่งที่อยู่รอบตัวเท่านั้น แต่หมายถึงเงื่อนไขที่สัมพันธ์กับกิจกรรมและการเติบโตของผู้เรียน

เมื่อพิจารณาในทางการบริหาร ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่า คุณภาพการเรียนรู้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของครูหรือความพร้อมของผู้เรียนเพียงอย่างเดียว แต่ยังเป็นผลจากการจัดโครงสร้างและเงื่อนไขภายในสถานศึกษา ตารางเรียน กฎระเบียบ การจัดสรรงบประมาณ การใช้พื้นที่ ระบบข้อมูล และวิธีประเมินผล ล้วนส่งผลต่อโอกาสในการสื่อสาร การร่วมมือ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ของสมาชิกในโรงเรียน ผู้บริหารจึงควรพิจารณาผลทางการศึกษาของการตัดสินใจทุกด้าน และไม่ควรแยกงานบริหารออกจากงานวิชาการอย่างเด็ดขาด เพราะการตัดสินใจทางการบริหารย่อมสร้างหรือจำกัดเงื่อนไขของการเรียนรู้เสมอ

ข้อสังเคราะห์ประการต่อมาคือ ประชาธิปไตยสามารถทำหน้าที่เป็นหลักการสำหรับการเรียนรู้ขององค์กรได้ แนวคิดนี้มิได้หมายความว่าทุกคนต้องมีอำนาจตัดสินใจเท่ากันในทุกเรื่อง แต่หมายถึงการเปิดพื้นที่ให้สมาชิกที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูล แลกเปลี่ยนประสบการณ์ เสนอเหตุผล และร่วมพิจารณาผลของการตัดสินใจ ดิวอี้อธิบายประชาธิปไตยในความหมายที่กว้างกว่ารูปแบบการปกครอง โดยมองว่าเป็นวิถีของการดำรงชีวิตร่วมกันและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่สมาชิกมีส่วนร่วม (Dewey, 1916/2001) การตีความดังกล่าวสอดคล้องกับ Matsushita (2022) ซึ่งเน้นว่าประชาธิปไตยตามแนวคิดของดิวอี้ตั้งอยู่บนความสัมพันธ์และการมีประสบการณ์ร่วมกันในสังคม

เมื่อนำแนวคิดดังกล่าวมาพิจารณาในระดับสถานศึกษา การรับฟังประสบการณ์จากครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนจะช่วยให้โรงเรียนมีข้อมูลรอบด้านมากขึ้น และลดความเสี่ยงจากการตัดสินใจบนสมมติฐานของผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว อย่างไรก็ตาม การมีส่วนร่วมจะนำไปสู่การเรียนรู้ขององค์กรได้ก็ต่อเมื่อผู้เกี่ยวข้องได้รับข้อมูลที่เพียงพอ มีเวลาและพื้นที่สำหรับการอภิปราย สามารถแสดงเหตุผลอย่างปลอดภัย และมองเห็นว่าความคิดเห็นของตนเชื่อมโยงกับการตัดสินใจอย่างไร หากสถานศึกษาเปิดรับความคิดเห็นเพียงเพื่อให้ครบขั้นตอน แต่ไม่มีการนำข้อมูลไปพิจารณาหรือติดตามผล การมีส่วนร่วมนั้นอาจเหลือเพียงพิธีกรรมและไม่ก่อให้เกิดการเรียนรู้หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ การบริหารแบบมีส่วนร่วมจำเป็นต้องกำหนดขอบเขตอำนาจและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เรื่องบางประเภทอาจเปิดให้สมาชิกตัดสินใจร่วมกัน ขณะที่บางเรื่องผู้บริหารมีหน้าที่ตัดสินใจตามกฎหมาย มาตรฐานวิชาชีพ หรือข้อกำหนดด้านความปลอดภัย ดังนั้น การประยุกต์ใช้ประชาธิปไตยในการบริหารสถานศึกษาจึงไม่ใช่การลดบทบาทของผู้บริหาร แต่เป็นการทำให้กระบวนการตัดสินใจมีข้อมูล เหตุผล และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้มากขึ้น

ข้อสังเคราะห์ประการที่สามคือ กรอบแนวคิดนี้มิได้ปฏิเสธมาตรฐานทางการศึกษา แต่เสนอให้พิจารณามาตรฐานในฐานะข้อมูลส่วนหนึ่งของการประเมินการเติบโต มากกว่าการใช้เป็นปลายทางเพียงประการเดียว แนวคิดของดิวอี้ให้ความสำคัญกับคุณภาพของประสบการณ์และผลที่ประสบการณ์หนึ่งมีต่อความสามารถในการเรียนรู้ครั้งต่อไป (Dewey, 1916/2001) การประเมินจึงควรพิจารณาทั้งผลสัมฤทธิ์ พัฒนาการ กระบวนการคิด ความสามารถในการใช้ผลย้อนกลับ และการนำความรู้ไปใช้ในสถานการณ์ใหม่

อย่างไรก็ตาม การให้ความสำคัญกับประสบการณ์ไม่ได้หมายความว่าโรงเรียนควรลดทอนเนื้อหาวิชาหรือปล่อยให้ผู้เรียนเรียนรู้เฉพาะสิ่งที่ตนสนใจ หากกิจกรรมไม่ได้เชื่อมโยงกับองค์ความรู้ที่มีโครงสร้าง การเรียนรู้อาจกระจัดกระจายและไม่สามารถพัฒนาไปสู่ความเข้าใจที่ลุ่มลึกได้ ในทางกลับกัน หากโรงเรียนมุ่งให้ผู้เรียนบรรลุมาตรฐานผ่านการจดจำและปฏิบัติตามขั้นตอนเพียงอย่างเดียว ผู้เรียนอาจทำข้อสอบได้แต่ไม่สามารถอธิบาย ประยุกต์ หรือใช้ความรู้แก้ปัญหาในสถานการณ์จริงได้ Miettinen (2000) จึงเตือนว่า

การเรียนรู้จากประสบการณ์ตามแนวคิดของดิวอี้ไม่ควรถูกลดทอนเป็นการลงมือทำหรือวงจรกิจกรรมอย่างง่าย แต่ต้องมีกระบวนการไตร่ตรอง ตรวจสอบสมมติฐาน และเชื่อมการกระทำกับความรู้

ข้อถกเถียงในงานของ Oelkers (2017) และ Obelleiro (2017) ยังช่วยให้เห็นว่า การนำแนวคิดของดิวอี้ไปใช้จำเป็นต้องรักษาสมดุลระหว่างความรู้ที่ได้รับการจัดโครงสร้างกับประสบการณ์ของผู้เรียน ตลอดจนระหว่างเป้าหมายทางการศึกษาในอนาคตกับคุณค่าของการเรียนรู้ในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้บริหารไม่ควรเลือกระหว่างมาตรฐานกับประสบการณ์ แต่ควรออกแบบหลักสูตรและการประเมินให้มาตรฐานทำหน้าที่กำกับคุณภาพ ขณะที่ประสบการณ์ช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจความหมายและสามารถนำความรู้ไปใช้ได้จริง

สำหรับบริบทการศึกษาไทย กรอบแนวคิดนี้ควรถูกใช้เป็นหลักในการตั้งคำถามต่อการตัดสินใจมากกว่านำไปใช้เป็นรูปแบบสำเร็จรูป ผู้บริหารอาจพิจารณาว่า ตารางเรียนที่ใช้อยู่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันหรือทำให้การเรียนรู้แยกเป็นส่วน ตัวชี้วัดที่กำหนดสะท้อนพัฒนาการของผู้เรียนหรือวัดเฉพาะผลผลิตระยะสั้น ระบบรับฟังความคิดเห็นเปิดโอกาสให้กลุ่มใดมีส่วนร่วม และยังมีกลุ่มใดที่ไม่สามารถส่งเสียงหรือเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเพียงพอ คำถามเหล่านี้ช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นผลทางการศึกษาที่แฝงอยู่ในการตัดสินใจด้านโครงสร้างและการบริหารงานประจำ

อย่างไรก็ตาม การนำกรอบแนวคิดไปใช้ในสถานศึกษาไทยย่อมเผชิญข้อจำกัดจากโครงสร้างอำนาจที่ค่อนข้างรวมศูนย์ ภาระงานเอกสาร ระบบสอบแข่งขัน ขนาดชั้นเรียน ความแตกต่างด้านทรัพยากร และข้อกำหนดจากหน่วยงานต้นสังกัด ผู้บริหารจึงไม่ควรเปลี่ยนแปลงทั้งระบบโดยทันที แต่ควรเริ่มจากพื้นที่การตัดสินใจที่สถานศึกษาสามารถควบคุมได้ เช่น การปรับรูปแบบการประชุมครู การจัดเวลาเรียนรู้ร่วมกัน การรับฟังเสียงของผู้เรียน หรือการทดลองหน่วยการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับปัญหาจริง จากนั้นจึงเก็บข้อมูลตรวจสอบผลที่เกิดขึ้น และขยายการดำเนินงานเมื่อมีหลักฐานเพียงพอว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นส่งเสริมคุณภาพการเรียนรู้

กล่าวโดยสรุป ข้อสังเคราะห์ทั้งสามประการแสดงให้เห็นว่า การบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของจอห์น ดิวอี้มิใช่การนำเทคนิคการสอนแบบใดแบบหนึ่งมาใช้ แต่เป็นการทบทวนความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างของโรงเรียน ประสบการณ์ของสมาชิก และกระบวนการเรียนรู้ ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการจัดเงื่อนไขที่ทำให้ครูและผู้เรียนสามารถลงมือปฏิบัติ รับผลย้อนกลับ แลกเปลี่ยนเหตุผล และนำสิ่งที่เรียนรู้ไปปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การดำเนินงานต้องรักษาสมดุลระหว่างการมีส่วนร่วมกับความรับผิดชอบ ประสบการณ์กับความรู้เชิงระบบ และความยืดหยุ่นกับมาตรฐานทางการศึกษาอย่างเหมาะสม สามารถดูตัวอย่างได้จากตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาต่างบริบท

บริบท	การประยุกต์ใช้กรอบ	หลักฐานติดตาม
โรงเรียนปฐมวัย	จัดพื้นที่และกิจวัตรให้เด็กเลือก สำรวจ และสื่อสารร่วมกัน ครูบันทึกความสนใจและใช้ข้อมูลปรับมุมประสบการณ์	พฤติกรรมการเลือก การร่วมมือ ภาษาและการกำกับตนเอง
โรงเรียนขนาดใหญ่	ใช้สภานักเรียนและชุมชนวิชาชีพวิเคราะห์ข้อมูลการมาเรียน ความปลอดภัย และผลการเรียน พร้อมกำหนดเจ้าภาพและกรอบเวลา	การเข้าถึงข้อมูล ความหลากหลายของผู้ร่วมตัดสินใจ และผลการแก้ปัญหา

ISSN 3057-076X (Online)

บริบท	การประยุกต์ใช้กรอบ	หลักฐานติดตาม
โรงเรียนขนาดเล็กหรือชนบท	บูรณาการหลายวิชาผ่านปัญหาชุมชน เช่น น้ำ อาหาร หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยเชิญชุมชนร่วมเป็นแหล่งความรู้	คุณภาพคำถาม การใช้ความรู้หลายวิชา ชิ้นงาน และประโยชน์ต่อชุมชน
โรงเรียนอาชีวศึกษา	เชื่อมงานปฏิบัติกับวิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ความปลอดภัย และจริยธรรมวิชาชีพ พร้อมสะท้อนผลหลังปฏิบัติงาน	สมรรถนะงาน เหตุผลในการตัดสินใจ ความปลอดภัย และการปรับปรุงกระบวนการ
โรงเรียนนานาชาติหรือพหุวัฒนธรรม	ออกแบบเวทีปรึกษาหารือหลายภาษา ทบทวนกฎและหลักสูตรด้วยมุมมองของครอบครัวต่างวัฒนธรรม	การเป็นตัวแทน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง และการลดอุปสรรคทางภาษาและวัฒนธรรม

อย่างไรก็ตาม ตัวอย่างเหล่านี้มิใช่สูตรตายตัว แต่แสดงวิธีใช้กลไกเดียวกันในข้อจำกัดต่างกัน โรงเรียนควรกำหนดปัญหาและหลักฐานร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง เริ่มทดลองในวงจำกัด ตรวจผลทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ แล้วรื้อสร้างการปฏิบัติในรอบถัดไป กระบวนการดังกล่าวสอดคล้องกับข้อเสนอของดิวอี้ที่ให้คุณค่ากับประสบการณ์เมื่อประสบการณ์นั้นเพิ่มความหมายและความสามารถในการกำกับประสบการณ์ต่อไป (Dewey, 1916/2001)

บทสรุป

ปรัชญาของจอห์น ดิวอี้นั้น ช่วยขยายความหมายของการบริหารสถานศึกษาจากการควบคุมงานไปสู่การออกแบบเงื่อนไขของประสบการณ์ บทความนี้สังเคราะห์กรอบที่เชื่อมการสื่อสาร การจัดสภาพแวดล้อม การเติบโต การมีส่วนร่วมเชิงประชาธิปไตย และการรื้อสร้างประสบการณ์เป็นวงจรเดียวกัน จุดใหม่ของกรอบมิใช่การตั้งชื่อบทบาทผู้บริหาร หากเป็นการอธิบายกลไกว่าข้อมูลจากประสบการณ์ถูกนำไปเปลี่ยนโครงสร้างทรัพยากร หลักสูตร และการประเมินอย่างไร การประยุกต์ใช้ต้องไม่ตีความแนวคิดของ จอห์น ดิวอี้ ว่าให้เสรีภาพโดยปราศจากมาตรฐาน หรือให้ประสบการณ์แทนความรู้ แต่ต้องออกแบบให้ผู้เรียนใช้ความรู้ตรวจสอบประสบการณ์และเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ต่อไป สำหรับสถานศึกษาไทย แนวทางที่เป็นไปได้คือเริ่มจากปัญหาที่โรงเรียนควบคุมได้ เปิดพื้นที่ปรึกษาหารืออย่างมีข้อมูล ทดลอง เก็บหลักฐาน และปรับระบบเป็นรอบ โดยรักษาความรับผิดชอบต่อคุณภาพ ความปลอดภัย และความเสมอภาคควบคู่กัน

References

Dewey, J. (2001). *Democracy and education*. The Pennsylvania State University. (Original work published 1916). https://nsee.memberclicks.net/assets/docs/KnowledgeCenter/BuildingExpEduc/BooksReports/10.%20democracy%20and%20education%20by%20dewey.pdf

Garrison, J., Neubert, S., & Reich, K. (2017). The social as the “inclusive philosophic idea” of democracy and education: Some constructivists’ reflections. In L. J. Waks & A. R. English (Eds.), *John Dewey’s Democracy and Education: A centennial handbook* (pp. 290–303). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781316492765.034

Hansen, D. T. (2002). Dewey's conception of an environment for teaching and learning. *Curriculum Inquiry, 32*(3), 267–280. https://doi.org/10.1111/1467-873X.00228

Lind, A. R. (2023). Dewey, experience, and education for democracy: A reconstructive discussion. *Educational Theory, 73*(3), 299–319. https://doi.org/10.1111/edth.12567

Matsushita, H. (2022). John Dewey's conception of democracy as a mode of associated living. *Bulletin of the Graduate School of Education and Human Development (Educational Sciences), Nagoya University, 68*(2), 29–37. https://doi.org/10.18999/nueduca.68.2.29

Miettinen, R. (2000). The concept of experiential learning and John Dewey's theory of reflective thought and action. *International Journal of Lifelong Education, 19*(1), 54–72. https://doi.org/10.1080/026013700293458

Obelleiro, G. (2017). Democracy without telos: Education for a future uncertain. In L. J. Waks & A. R. English (Eds.), *John Dewey's Democracy and Education: A centennial handbook* (pp. 46–53). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781316492765.008

Oelkers, J. (2017). John Dewey's refutation of classical educational thinking. In L. J. Waks & A. R. English (Eds.), *John Dewey's Democracy and Education: A centennial handbook* (pp. 279–289). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781316492765.033

Peters, M. A., & Jandrić, P. (2017). Dewey's *Democracy and Education* in the age of digital reason: The global, ecological and digital turns. *Open Review of Educational Research, 4*(1), 205–218. https://doi.org/10.1080/23265507.2017.1395290

Williams, M. K. (2017). John Dewey in the 21st century. *Journal of Inquiry and Action in Education, 9*(1), 91–102. https://digitalcommons.buffalostate.edu/jiae/vol9/iss1/7/

ISSN 3057-076X (Online)