



## การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในชุมชน

### Developing Educational Institutions into Community Learning Organizations

นายปรีชา รัชเมือง

Mr. Preecha Rakmuang

นายพินิต จันทน์เสนะ

Mr. Pinit Chansena

#### บทคัดย่อ

การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในชุมชนคือ โรงเรียนที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นต้องรู้จักวิธีสร้างฐานองค์ความรู้ที่ก่อตั้งจากข้อมูลและสารสนเทศเพื่อประกอบกันเป็นองค์ความรู้จากประสบการณ์และทักษะที่สั่งสมก่อให้เกิดเป็นภูมิปัญญาที่มีความเคลื่อนไหวถ่ายโอนข้อมูลข่าวสารกันอยู่เสมอ ต้องประกอบด้วยลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีการเคลื่อนไหว ยืดหยุ่นเป็นพลวัตรที่ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่และสมาชิกขององค์กรจะต้องมีความพยายามค้นหาความรู้มาแบ่งปันและเผยแพร่ให้แกกัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่คล้ายๆ กัน ได้แก่ กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ โครงสร้างที่เหมาะสม เทคโนโลยีและระบบงานหรือระบบองค์การ การบริหารจัดการ ทีมงานและเครือข่าย การพัฒนาบุคคลและทีมงาน ภาวะผู้นำ บรรยากาศการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กร การจูงใจและการเสริมแรง และคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวทางการการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในชุมชน ต้องประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ด้าน คือ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านรูปแบบวิธีการคิด ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

**คำสำคัญ :** การพัฒนาสถานศึกษา, องค์กรแห่งการเรียนรู้, ชุมชน

## Abstract

Developing educational institutions into community learning organizations is a school that can be a learning organization must know how to build a knowledge base that is built on data and information to form a body of knowledge from accumulated experiences and skills that creates wisdom that is dynamic and transferable always in the news. It must contain the characteristics of a learning organization. It must be a learning organization and a moving process. Flexibility is a dynamic that is not static or satisfied with existing success, and members of the organization must make an effort to find knowledge to share and disseminate to each other to develop work in the duties to be most efficient factors that affect being a learning organization are similar: Strategy, Vision, appropriate structure Technology and work systems or organizational systems, Team and network management Individual and team development, leadership, work atmosphere and organizational culture Motivation and reinforcement and quality, efficiency and effectiveness.

Guidelines for developing educational institutions into learning organizations in the community Must consist of 5 elements: Individuals with excellence in thinking styles, Learning together as a team with systematic thinking, Having a shared vision, Learning together as a team and Systematic thinking.

**Keywords:** Educational institution Development, Learning organization, Community

## บทนำ

สถานศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของประเทศอย่างยิ่ง มีการกระจายตัวอยู่ในทุกท้องถิ่น และมีเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีทักษะชีวิตตามเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งในการดำเนินงานของโรงเรียนนั้น ครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษานับเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูผู้สอน เพราะมีหน้าที่โดยตรงในการจัดการเรียนรู้ ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคคลเหล่านี้ต้องมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของโลก หากครูผู้สอนไม่พัฒนาตนเองไปพร้อมกับความก้าวหน้าอื่นๆ ในระบบการศึกษาแล้ว อาจทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีตามเป้าหมายที่ต้องการได้ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาดังกล่าวนอกจากตัวครูผู้สอนแล้วผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนต้องร่วมมือกันในการพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อย่างมีแผน โดยการปรับเปลี่ยนต้องดำเนินการทุกส่วนทั้งด้านทัศนคติ ค่านิยมและความเชื่อพื้นฐานของสมาชิก เพื่อกำหนดเป็นกรอบการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับโครงสร้าง กระบวนการ กลยุทธ์ ศักยภาพของบุคคล วัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งการพัฒนาทางเลือกและศักยภาพขององค์กรใหม่ ในการเพิ่มประสิทธิภาพ ทั้งนี้ องค์กรในลักษณะที่สอดคล้องกับทิศทางดังกล่าว จะมีลักษณะตรงกับคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ Learning organization ซึ่งเป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรรูปแบบหนึ่งที่เป็นที่นิยมแพร่หลายในปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรแห่งการ



เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต สามารถจัดการความรู้และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีความสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่น ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001 : 23) ได้กล่าวว่า โรงเรียนเป็นองค์กรที่ให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการเรียนการสอนเป็นหลัก เป้าหมายสุดท้ายของโรงเรียนก็คือ การเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้นในบรรดาองค์กรประเภทต่างๆ เหล่านี้โรงเรียนจึงควรน่าจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใดๆ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) เป็นแนวโน้มใหม่ที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างสูง ทั้งในแวดวงวิชาการและการบริหารจัดการ ที่มุ่งปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กรโดยการเน้นที่การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น โดยสร้างจากคนข้างในองค์กรที่อยู่กับปัญหา ต้องเรียนรู้ทางแก้ไขปัญหามาเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดี ที่คุ้มค่า เรียนรู้เป็นทีม ให้ประโยชน์ทั้งบุคคล ทีม และองค์กรไปในตัว คิดทำสิ่งใหม่ แตกต่างและดีกว่าเดิม เป็นการพัฒนาเจตคติ ค่านิยม นอกเหนือจากทักษะฝีมือและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย แนวนอนแนวทางการพัฒนาเช่นนี้ จะผูกโยงระบบเข้ากับปรัชญาและวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยจะพัฒนาการเรียนรู้ได้ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้แบบเจียบๆ อาจให้ผลสำเร็จที่แท้จริงแก่องค์กรได้มากกว่าคนมาสอนสั่ง (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 4) โดยเฉพาะ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเพียงแนวคิดทฤษฎีที่นักวิชาการได้พยายามคิดเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ซึ่งเป็นเรื่องใหม่ในปัจจุบัน จากแนวคิดของ เซงเก้ (Senge, 1990 : 139-269) เชื่อว่า การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นจากบุคคลในองค์กรมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรม 5 ด้าน คือ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านรูปแบบวิธีการคิดด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งถือเป็นลักษณะที่สำคัญที่สุดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คายเซอร์ (Kaiser, 2000 : 47) ได้สนับสนุนแนวคิดเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร จึงได้ศึกษาค้นคว้าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 8 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างองค์กร ระบบองค์กร บรรยากาศการทำงานและการจูงใจ ซึ่งผลการวิจัยของ คายเซอร์ (Kaiser, 2000 : Abstract) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เด่นชัด ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์ และโครงสร้างองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ลือชัย จันทระปี (2546 : บทคัดย่อ) เรื่อง รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ที่ใช้แนวคิดพฤติกรรมองค์กร 5 ด้านของ เซงเก้ (Senge, 1990 : 4) และปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 8 ปัจจัยของ คายเซอร์ (Kaiser, 2000 : 47) เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย พบว่า พฤติกรรมองค์กร 5 ด้าน เป็นตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนได้แก่ พันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน เป็นแรง ผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

การจะการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในชุมชนเป็นสิ่งที่จำเป็น เนื่องจากเป็นการสร้างชุมชนให้เกิดความเข้มแข็งและเป็นการสร้างแหล่งเรียนรู้ให้ชุมชนและสามารถต่อยอดนำไปสู่การท่องเที่ยวเชิงการเรียนรู้ด้วย

### หลักการของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในชุมชน

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง อยู่ตลอดเวลาเพื่อศักยภาพของตนเองและขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ภายใต้สภาวะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และยากแก่การพยากรณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้น แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพราะความรู้ที่เคยมีมาในอดีตถูกท้าทายโดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (โอโนมา คงตะแบก, 2547 : 18; อ้างถึงใน บุญธรรม โบราณมูล, 2548:

18) การได้มาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานอย่างต่อเนื่องนั้น จะเป็นผลลัพธ์อันสำคัญที่ได้มาจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารงานยุคใหม่ให้โรงเรียนมีความเป็นเลิศ มีความเก่ง และความสมบูรณ์แข็งแรง เปี่ยมด้วยพลังสมองที่จะฝ่าวิกฤติ สามารถเผชิญภาวะการณแข่งขันทุกรูปแบบ และมีความได้เปรียบที่ยั่งยืนตลอดไป (เดชน เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริานนท์, 2544 : 17) โรงเรียนที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นต้องรู้จักวิธีสร้างฐานองค์ความรู้ที่ก่อตั้งจากข้อมูลและสารสนเทศเพื่อประกอบกันเป็นองค์ความรู้จากประสบการณ์และทักษะที่สั่งสมก่อให้เกิดเป็นภูมิปัญญาที่มีความเคลื่อนไหวถ่ายโอนข้อมูลข่าวสารกันอยู่เสมอ

### ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีการเคลื่อนไหว ยืดหยุ่นเป็นพลวัตรที่ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่และสมาชิกขององค์กรจะต้องมีความพยายามค้นหาความรู้มาแบ่งปันและเผยแพร่ให้แกกัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีผู้นักการศึกษาให้แนวคิดไว้ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

เซงเก้ (Senge, 199 : 17-19) กล่าวว่า ลักษณะแห่งการเรียนรู้ (Learning characters) องค์กรที่มีการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหวยืดหยุ่น เป็นพลวัตรอยู่เป็นนิจไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ อีกทั้งสมาชิกขององค์กรต้องมีการชวนหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กันเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนสำคัญที่สุดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้เป็นทีม ความเชื่อถือว่าไว้วางใจ ภาวะผู้นำและมีความคิดสร้างสรรค์

การพัฒนาทีมจะเห็นว่าทุกคนเปลี่ยนไปอย่างมาก สมาชิกของทีมจะต้องพัฒนาทักษะใหม่และความสามารถว่าพวกเราสามารถทำอะไรและเข้าใจอะไร ซึ่งเหมือนกับเราพัฒนาความสามารถใหม่ รวมทั้งมีความตระหนักและจิตสำนึกเริ่มจากโลกแห่งประสบการณ์ที่มีความแตกต่างกันและความเชื่อพฤติกรรม 5 ด้าน พื้นฐานของการเรียนรู้ ก็อยู่ในขอบเขตกิจกรรมการเรียนรู้

เซงเก้ (Senge, 1990 : 6 ; อ้างถึงใน ปิณรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2543 : 2-4) กล่าวว่า ผู้ที่มีความสำคัญในการผลักดันแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เสนอไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องปฏิบัติตามข้อบัญญัติ 5 ประการ คือ

1. มีความสามารถในการคิดเชิงระบบ (System thinking) คือ คนในองค์กรสามารถมองเห็นถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่างๆ ในโลก ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่ายซึ่งผูกโยงด้วยสภาวะการพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependence) เช่น สามารถคาดคะเนผลกระทบของการให้สัมภาษณ์ของนายกรัฐมนตรีมาเลเซีย ซึ่งส่งผลกระทบไปถึงดัชนีดาวโจนส์ที่ตลาดหุ้นนิวยอร์ก และย้อนกลับมากระทบการลงทุนการส่งออก และการมีงานทำของคนไทยได้ เป็นต้น

2. มีความสามารถในการตระหนักถึงกรอบความคิด (Metal Model) ของตนเอง ซึ่งเป็นกรอบในการเรียนรู้ทำความเข้าใจความเป็นไปต่างๆ และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ ทำความเข้าใจได้ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบงาน (Reengineering) ซึ่งจะเรียกส่วนนี้ว่าเป็นการ Rethink ซึ่งหมายถึงการกลับไปเริ่มคิดใหม่ตั้งแต่รากฐาน (Change in the fundamental thinking) เช่นเดิมเราเคยมีกรอบความคิดว่าการเข้ายึดครองประเทศอื่นนั้นจะต้องใช้กำลังทหารเข้าทำการรบ แต่ในปัจจุบันคงจะเห็นได้ว่าเพียงแค่การทำการกดปุ่มคอมพิวเตอร์หรือโทรศัพท์สั่งซื้อขายเงินตราต่างประเทศเพียงไม่นานก็สามารถที่จะเข้ายึดครองทุน ที่ดิน แรงงานและการประกอบการ อันเป็นปัจจัยการผลิตทางเศรษฐศาสตร์ของประเทศ



3. องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศในด้านต่างๆ ได้ (Personal mastery) ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่างๆ ในองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคลหรือแม้แต่วิธีการปฏิบัติงานประจำวัน ฯลฯ เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะต่างกับองค์กรแบบดั้งเดิมที่แบ่งงานตามหน้าที่เฉพาะตามสายงานหรือขั้นตอนของสายการผลิตที่กำหนดขึ้นมาอย่างตายตัว จนคนที่ทำงานสามารถเรียนรู้ได้แต่จากงานที่ทำเฉพาะหน้า ซึ่งเป็นการจำกัดขีดความสามารถในการเรียนรู้ของคนให้เหลือเท่ากับเครื่องจักรหรือฟันเฟืองชิ้นหนึ่งเท่านั้นและเมื่อบุคคลเหล่านี้ได้เวลาที่จะต้องเจริญก้าวหน้าขึ้นไปเป็นผู้บริหารที่ต้องมองกว้างไกล แบบนายท้ายหรือกัปตันเรือ ก็พบว่าโลกทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้งความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลเหล่านั้นได้ถูกเก็บกดเอาไว้จนยากที่จะรื้อฟื้นขึ้นมาได้

4. องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ซึ่งจะเป็นกรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กรที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาร่วมกัน ที่จะมุ่งมั่นทำให้กลายมาเป็นความจริง ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ๆ ของคนในองค์กรเป็นไปในทิศทางหรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน คือ สภาพขององค์กรที่ทุกคนต้องการและเพื่อป้องกันการเรียนรู้แบบต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างทำไปคนละทิศละทาง จนสูญเสียความเป็นองค์กรที่ทุกคนมีจุดหมายร่วมกัน

5. ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) คือ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนถ่ายทอดข้อมูลในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิดหรือจากภายนอก และในด้านของประสบการณ์การเรียนรู้ ซึ่งอาจจะมีทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว ข้อสำคัญคือ การนำความรู้เหล่านั้นมาแลกเปลี่ยนกันย่อมทำให้เกิดการแพร่กระจาย (Diffusion) ของวิทยาการใหม่ๆ ส่วนในด้านการนำความล้มเหลวมาแลกเปลี่ยนกันนั้น ก็จะช่วยให้ต้องมีคนอื่นมาทำผิดซ้ำในเรื่องที่เคยมีคนพลาดมาแล้วนั่นเอง และนอกจากนี้การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ก็จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กรมีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่ด้วยทั้ง 5 ประการที่กล่าวมาก็คือ ลักษณะหรือแนวปฏิบัติซึ่งเปรียบเสมือนเบญจธรรมที่องค์กรพึงปฏิบัติเพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถในการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนและของทั้งองค์กร ให้มีความสามารถในการดำเนินงานให้ก้าวหน้าไปได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

มาร์ควอตท์ และเรย์โนลด์ส (Marguardt and reynolds, 1994 : 51) ได้กล่าวว่า ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะ ดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม ไม่มีสายงานการบังคับบัญชามากเกินไป มีความคล่องตัว
2. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กร บุคลากรในองค์กรมีนิสัยรักการอ่านค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกัน มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ
3. มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ
4. มีการตรวจสอบ คัดค้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีขึ้น ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
5. ทุกคนมีส่วนร่วมและถ่ายทอดความรู้
6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้
7. มุ่งเน้นคุณภาพ จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้บริหาร
8. ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านการยกย่อง การดำเนินการ และการประเมิน
9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน
10. มีการทำงานเป็นทีม ช่วยส่งเสริมความร่วมมือ
11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน



เกพฟาร์ท และคนอื่น (Gepphart and others, 1996 : 38) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ควรมีลักษณะดังนี้

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์กร ผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายทอดการเรียนรู้
2. มีการสร้างองค์ความรู้และการแบ่งปันความรู้แก่กัน
3. สนับสนุนการคิดเป็นธรรม และวิพากษ์วิจารณ์ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่
4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์
5. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุข มีส่วนร่วมให้องค์กรได้รับการพัฒนาไปด้วยเปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน (2543 : 13-17) กล่าวว่า องค์การที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะสำคัญ 5

ประการ คือ

1. มีการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic problem solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming (PDCA : Plan, Do, Check, Action)
2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration project หรือเป็น Ongoing program
3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น Case study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของสมาชิก
4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ การสังเกต ฯลฯ
5. มีการถ่ายทอดความรู้ โดยการทำให้ Report, demonstration, training & education, job rotation ฯลฯ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2548 : 13-14) ซึ่งได้กำหนดดัชนีชี้วัดลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญไว้ 13 รายการ ดังนี้

1. โรงเรียนมีคณะครูที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาโดยรวม ไม่แยกพัฒนาส่วนใดส่วนหนึ่ง
2. โรงเรียนมีคณะครูที่มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของร่วมกันและมีความผูกพันกับการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน
3. โรงเรียนมีคณะครูที่มีความคาดหวังสูงและมีความท้าทายต่อการใช้ความสามารถเพื่อให้บรรลุความคาดหวัง
4. โรงเรียนมีคณะครูที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีความผูกพันและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน
5. โรงเรียนมีคณะครูที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์โดยต่างเป็นทรัพยากรความรู้ซึ่งกันและกัน
6. โรงเรียนมีคณะครูที่ได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเพื่อสร้างสรรค์งาน และการบรรลุเป้าหมายงานอย่างต่อเนื่อง
7. โรงเรียนมีคณะครูที่ได้รับการส่งเสริม สนับสนุนและกระตุ้นให้มีการแสดงออกซึ่งแนวคิด
8. โรงเรียนมีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร การยอมรับและไว้วางใจซึ่งกันและกัน
9. โรงเรียนมีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง
10. โรงเรียนมีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอที่จะแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า
11. โรงเรียนได้เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับเน้นการสืบเสาะหาปัญหา เพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่



12. โรงเรียนยึดถือคติที่ว่า ความรู้ไม่ใช่เพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการถ่ายทอดหรือสะสมนั้น แต่เป็นสิ่งที่ถูกทำให้เกิดขึ้นใหม่ได้จากระบวนการคิด การมีประสบการณ์และการรับรู้ร่วมกันของคณะครูในโรงเรียน

13. โรงเรียนได้เป็นตัวประสานให้กระบวนการคิดและการเรียนรู้ของคณะครู ได้แพร่ กระจายออกไปในวงกว้าง

สรุป จากลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่กล่าวมาแล้ว การพัฒนาองค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะพอที่จะสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่น คล่องตัว สมาชิกมีสมรรถนะหรือความสามารถสูง
2. มีบรรยากาศที่เอื้อและส่งเสริมต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของสมาชิกในองค์กร
3. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร สมาชิกมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน คำนว้า สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร

เสมอ

4. มีการให้อำนาจและความรับผิดชอบมากขึ้น เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้แสดงศักยภาพ ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ มีโอกาสเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง

5. มีการตรวจสอบ มีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบ

ต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ไหวตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง

6. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายทอดความรู้ นวัตกรรมใหม่ๆที่เกิดขึ้นถือเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในองค์กรที่จะสร้างขึ้น ไม่ใช่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น สมาชิกทุกคนจะมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ มีการเรียนรู้จากทุกๆ ส่วน มีการติดต่อสื่อสารกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้และข่าวสารซึ่งกันและกัน

7. มีการจัดการความรู้ การจัดการให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์กร โดยวิธีที่สามารถเข้าใจง่ายและผสมผสานอยู่กับการปฏิบัติงานปกติและชีวิตประจำวัน ทั้งการสะสมความรู้ การแลกเปลี่ยน การถ่ายทอดและการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง

8. มีเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บ ประมวลผล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานขององค์กร

9. มุ่งเน้นคุณภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กร เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีผลทำให้การเรียนรู้ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจเกิดประสิทธิภาพ

10. เน้นย้ำความมีกลยุทธ์ กระบวนการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ โดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการทั้งด้านการยกย่องการดำเนินการ และการประเมินทั้งนี้ผู้บริหารจะมีหน้าที่เป็นผู้ทดลองเกื้อหนุนมากกว่าจะเป็น ผู้กำหนดแนวทางเองทั้งหมด

11. มีการทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบมีเครือข่าย การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในองค์กร และเป็นการสร้างให้เกิดการทำงานอย่างเป็นเครือข่าย อันจะนำไป สู่พลังร่วม (Synergy) ในองค์กร ซึ่งเป็นเป็นการสร้างความร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และมีการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและสร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ

12. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพันบนพื้นฐานค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

## ปัจจัยที่ส่งผลก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีนักวิชาการศึกษาได้ทำการวิจัยและให้ข้อเสนอแนะปัจจัยที่ส่งผลก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้หลายท่าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

เนวิส (Nevis et. al., 1995 : 21 ; อ้างถึงใน ลือชัย จันทรีเป้, 2546 : 15) ได้เสนอปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. แหล่งความรู้ : ภายในหรือภายนอก
2. มุ่งเน้นที่อะไรหรืออย่างไร
3. ลักษณะการทำให้เป็นหลักฐาน : ส่วนตัวหรือส่วนสาธารณะ
4. แนวทางการเผยแพร่ : เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ
5. จุดเน้นของการเรียนรู้
6. เน้นคุณค่าหรือเอาใจตลาด
7. เน้นการพัฒนาทักษะรายบุคคลหรือรายกลุ่ม

นอกจากนี้ เนวิส (Nevis) ยังได้เสนอแนะปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 10 ปัจจัย ดังนี้

1. การสำรวจสภาพแวดล้อม
2. ความแตกต่างด้านการปฏิบัติ
3. การให้ความสำคัญด้านการวัดประเมินผล
4. การให้ริเริ่มฝึกทดลอง
5. บรรยายภาพที่เปิดเผยโปร่งใส
6. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
7. ความหลากหลายของการปฏิบัติ
8. การมีผู้สนับสนุน
9. การเกี่ยวข้องเห็นชอบของผู้นำ
10. การพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างเป็นระบบ

เบนเน็ตต์ และ โอ เบรน์ (Bennett & O'Brien, 1994 : 27 ; อ้างถึงใน สมคิด สร้อยน้ำ, 2547 : 23-25) พบว่ามีปัจจัยสำคัญ 12 ปัจจัย ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนี้

1. กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or vision)
2. การปฏิบัติเชิงการบริหาร (Executive practices)
3. การปฏิบัติเชิงจัดการ (Managerial practices)
4. บรรยากาศ (Climate)
5. องค์กรหรือโครงสร้างของงาน (Organization or job structure)
6. การไหลของข้อมูลสารสนเทศ (Information flow)
7. การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน (Individual and team practices)
8. กระบวนการทำงาน (Work process)
9. เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน (Performance goals or feedback)
10. การฝึกอบรมหรือการศึกษา (Training or education)
11. การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน (Individual or team development)



12. การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards or recognition)

มาร์ควอดท์ และเรย์โนลด์ส (Marquardt & Reynolds, 1994 : 11 ; อ้างถึงใน สมคิด สร้อยน้ำ, 2547 : 25-27) ได้ทำการศึกษาวิจัยและเสนอปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 11 ปัจจัย ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure)
2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Corporate learning culture)
3. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment)
4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment scanning)
5. การริเริ่มและการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge creation and transfer)
6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning technology)
7. คุณภาพ (Quality)
8. กลยุทธ์ (Strategy)
9. บรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริม (Supportive stmosphere)
10. ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and cetworking)
11. วิสัยทัศน์ (Vision)

ค้ายเซอร์ (Kaiser, 2000 : 47; อ้างถึงใน สมคิด สร้อยน้ำ, 2547 : 27-29) ได้ศึกษาวิจัยและได้นำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. วัฒนธรรมองค์กร (Organization culture)
3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and strategy)
4. การดำเนินงานบริหารจัดการ (Management practice)
5. โครงสร้างองค์กร (Organization structure)
6. ระบบองค์กร (Organization systems)
7. บรรยากาศในการทำงาน (Working climate)
8. การจูงใจ (Motivation)

วิโรจน์ สารัตนะ (2545 : 22) ได้ศึกษาวิจัยโครงการเชิงเหตุผลของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 โดยกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 10 ปัจจัย ดังนี้

1. ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน
2. ความเป็นองค์กรวิชาชีพ
3. การตัดสินใจและการมีวิสัยทัศน์ร่วม
4. กลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร
5. การจูงใจเชิงสร้างสรรค์
6. การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
7. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์
8. การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
9. การบริหารหลักสูตรและการสอน
10. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 34-35) ได้ศึกษาวิจัยปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 11 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์
2. ปัจจัยเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร
3. ปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีและระบบงาน
4. ปัจจัยเกี่ยวกับด้านบริหาร
5. ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติการด้านการจัดการ
6. ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติของครูและทีมงาน
7. ปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาครูและทีมงาน
8. ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ
9. ปัจจัยเกี่ยวกับบรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน
10. ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ
11. ปัจจัยเกี่ยวกับเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน

แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในชุมชน

#### 1. ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ

1) มีนิสัยใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในการทำงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง

- 2) แสวงหาโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมทางด้านการศึกษา
- 3) มีการวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม
- 4) มีความภูมิใจในวิชาชีพ และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 5) ส่งเสริมให้บุคลากรนำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้ในการวางแผนพัฒนางานและพัฒนาโรงเรียน
- 6) มีการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตนขึ้นและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง
- 7) มีความมุ่งมั่นและเรียนรู้สถานการณ์ต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา
- 8) ได้พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และแนวคิดที่จะนำไปจำลองกรอบแนวคิดในการทำงานเป็นของตนเอง
- 9) มีการส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรขยายขีดความสามารถในการพัฒนาตนเองและเรียนรู้ที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

#### 2. ด้านรูปแบบวิธีการคิด

1) ให้ความสำคัญและมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมวิชาชีพมีอิสระทางความคิดในการทำงานและพัฒนางานของบุคลากร

- 2) มีการปรับรูปแบบวิธีการคิดและวิธีการปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- 3) มีการรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น
- 4) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในสถานศึกษา
- 5) มีการปรับความคิดเข้าหากัน โดยคำนึงถึงเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นสำคัญ
- 6) มีการพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริงและนำมาปฏิบัติในสถานศึกษา
- 7) มีการกำหนดนโยบายพัฒนาการเรียนการสอนจากปรัชญาการเรียนรู้และนำมากำหนดนโยบายพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม
- 8) เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมคิดร่วมปฏิบัติงานเท่าเทียมกัน



9) มีความพร้อมที่จะรับความรู้ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิด สร้างสรรค์ความคิดของตนเอง

### 3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

- 1) มีความเชื่อมั่น ศรัทธา ในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์
- 2) มีส่วนร่วมในการกำหนดและวางแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
- 3) มีเป้าหมายการทำงานของคุณค่าการสนองต่อวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
- 4) การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้เป็นสภาพความคาดหวังในอนาคตของทุกคน
- 5) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนสอดคล้องกับแนวทางการจัดการศึกษาในปัจจุบัน
- 6) สร้างความรู้สึกให้ทุกคนมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา
- 7) สร้างบรรยากาศให้สมาชิกทุกคนรู้สึกตื่นเต้น อยากเห็นองค์กรของตนเองไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดขึ้น
- 8) ได้มีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์ เพื่อสร้างความเข้าใจและนำไปสู่การปฏิบัติ
- 9) มีเป้าหมายในการดำเนินงานของสถานศึกษาตรงกัน
- 10) มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น

### 4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

- 1) มีบทบาทหน้าที่ของตนเอง ของเพื่อนร่วมงานและยอมรับในความรู้ ความสามารถของกันและกัน
- 2) กำหนดเป้าหมายของทีมงานอยู่ตลอดเวลา
- 3) ในการทำงานเป็นหมู่คณะมีการมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ในรูปของทีมงานและมีโครงสร้างทีมงานอย่างชัดเจน
- 4) มีการทำงานด้วยระบบกลุ่มหรือร่วมกันเป็นทีม
- 5) มีการร่วมกันในการแก้ปัญหา การปรับปรุงและการพัฒนาสถานศึกษา
- 6) มีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันได้ดี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน
- 7) จัดให้บุคลากรเข้าร่วมการเรียนรู้เป็นทีม ในด้านการศึกษาดูงาน การสัมมนา การเผยแพร่ผลงานของสถานศึกษา
- 8) ยึดหลักการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ
- 9) มีทัศนคติที่ดีและร่วมมือกันเป็นอย่างดีในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
- 10) มีโอกาสพบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

### 5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

- 1) จัดลำดับความสำคัญของงาน รวมทั้งแนวทางการพัฒนาได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- 2) นำความรู้ในภารกิจหลักของสถานศึกษาทั้ง 4 งานคืองานวิชาการงานบุคลากร งานงบประมาณ งานบริหารทั่วไปมาใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
- 3) มีกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในการคิดของบุคคลอย่างเป็นระบบ
- 4) มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ
- 5) มีการสร้างความสัมพันธ์ของงานที่ตนทำส่งผลกระทบต่องานของสถานศึกษา
- 6) มีกลไกการปฏิบัติงานของครูในหมวด / ฝ่าย/ งานในสถานศึกษา
- 7) มีการคิดจากเหตุไปสู่ผลและคำนึงถึงข้อมูลย้อนกลับเสมอ
- 8) มีการปฏิบัติงานที่เน้นคุณภาพรวมทั้งทำเป็นระบบ



9) มีการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนอย่างเป็นระบบสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้

10) ได้จัดลำดับความสำคัญของระบบงานของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้เรียน

## สรุป

การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในชุมชนคือ โรงเรียนที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นต้องรู้จักวิธีสร้างฐานองค์ความรู้ที่ก่อตั้งจากข้อมูลและสารสนเทศเพื่อประกอบกันเป็นองค์ความรู้จากประสบการณ์และทักษะที่สั่งสมก่อให้เกิดเป็นภูมิปัญญาที่มีความเคลื่อนไหวถ่ายโอนข้อมูลข่าวสารกันอยู่เสมอ

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีการเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตรที่ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่และสมาชิกขององค์กรจะต้องมีความพยายามค้นหาความรู้มาแบ่งปันและเผยแพร่ให้แกกัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่คล้ายๆ กัน ได้แก่ กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ โครงสร้างที่เหมาะสม เทคโนโลยีและระบบงานหรือระบบองค์การ การบริหารจัดการ ทีมงานและเครือข่าย การพัฒนาบุคคลและทีมงาน ภาวะผู้นำ บรรยาการการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กร การจูงใจและการเสริมแรง และคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในชุมชน ต้องประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ด้าน คือ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 1) มีนิสัยใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในการทำงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง 2) แสวงหาโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมทางด้านการศึกษา 3) มีการวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม 4) มีความภูมิใจในวิชาชีพ และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 5) ส่งเสริมให้บุคลากรนำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้ในการวางแผนพัฒนางานและพัฒนาโรงเรียน 6) มีการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตนขึ้นและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง 7) มีความมุ่งมั่นและเรียนรู้สถานการณ์ต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา 8) ได้พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และแนวคิดที่จะนำไปจำลองกรอบแนวคิดในการทำงานเป็นของตนเอง 9) มีการส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรขยายขีดความสามารถในการพัฒนางานตนเอง และเรียนรู้ที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

ด้านรูปแบบวิธีการคิด ประกอบด้วย 1) ให้ความสำคัญและมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมวิชาชีพ มีอิสระทางความคิดในการทำงานและพัฒนางานของบุคลากร 2) มีการปรับรูปแบบวิธีการคิดและวิธีการปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ 3) มีการรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น 4) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในสถานศึกษา 5) มีการปรับความคิดเข้าหากัน โดยคำนึงถึงเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นสำคัญ 6) มีการพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริงและนำมาปฏิบัติในสถานศึกษา 7) มีการกำหนดนโยบายพัฒนาการเรียนการสอนจากปรัชญาการเรียนรู้และนำมากำหนดนโยบายพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม 8) เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมคิดร่วมปฏิบัติงานเท่าเทียมกัน 9) มีความพร้อมที่จะรับความรู้และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิด สร้างสรรค์ความคิดของตนเอง

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ประกอบด้วย 1) มีความเชื่อมั่น ศรัทธา ในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ 2) มีส่วนร่วมในการกำหนดและวางแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 3) มีเป้าหมายการทำงานของบุคลากรสนองต่อวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 4) การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้เป็นสภาพความคาดหวังในอนาคตของทุกคน 5) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนสอดคล้องกับแนวทางการจัดการศึกษาในปัจจุบัน 6) สร้างความรู้สึกให้ทุกคนมีความสำคัญและเป็นส่วน



หนึ่งของสถานศึกษา 7) สร้างบรรยากาศให้สมาชิกทุกคนรู้สึกตื่นเต้น อยากเห็นองค์การของตนเองไปสู่ความสำเร็จ ในเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดขึ้น 8) ได้มีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์ เพื่อสร้างความเข้าใจและนำไปสู่การปฏิบัติ 9) มีเป้าหมายในการดำเนินงานของสถานศึกษาตรงกัน 10) มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น

**ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม** ประกอบด้วย 1) มีบทบาทหน้าที่ของตนเอง ของเพื่อนร่วมงานและยอมรับในความรู้ ความสามารถของกันและกัน 2) กำหนดเป้าหมายของทีมงานอยู่ตลอดเวลา 3) ในการทำงานเป็นหมู่คณะ มีการมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ในรูปของทีมงานและมีโครงสร้างทีมงานอย่างชัดเจน 4) มีการทำงานด้วยระบบกลุ่มหรือร่วมกันเป็นทีม 5) มีการร่วมกันในการแก้ปัญหา การปรับปรุงและการพัฒนาสถานศึกษา 6) มีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันได้ดี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน 7) จัดให้บุคลากรเข้าร่วมการเรียนรู้เป็นทีม ในด้าน การศึกษาดูงาน การสัมมนา การเผยแพร่ผลงานของสถานศึกษา 8) ยึดหลักการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ 9) มีทัศนคติที่ดีและร่วมมือกันเป็นอย่างดีในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ 10) มีโอกาสพบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

**ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ** ประกอบด้วย 1) จัดลำดับความสำคัญของงาน รวมทั้งแนวทางการพัฒนาได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) นำความรู้ในการกิจหลักของสถานศึกษาทั้ง 4 งานคืองานวิชาการงานบุคลากร งานงบประมาณ งานบริหารทั่วไปมาใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี 3) มีกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในการคิดของบุคคลอย่างเป็นระบบ 4) มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ 5) มีการสร้างความสัมพันธ์ของงานที่ต้นทำส่งผลกระทบต่องานของสถานศึกษา 6) มีกลไกการปฏิบัติงานของครูในหมวด / ฝ่าย/ งานในสถานศึกษา 7) มีการคิดจากเหตุไปสู่ผลและคำนึงถึงข้อมูลย้อนกลับเสมอ 8) มีการปฏิบัติงานที่เน้นคุณภาพรวมทั้งทำเป็นระบบ 9) มีการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนอย่างเป็นระบบสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้ 10) ได้จัดลำดับความสำคัญของระบบงานของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้เรียน



## เอกสารอ้างอิง

- เดช เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มาฆะศิรินันท์. (2544).วินัยสำหรับองค์กรเรียนรู้ The Fifth Discipline. กรุงเทพมหานคร : อีระป้อมวรรณกรรม.
- เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน. องค์การแห่งการเรียนรู้. วารสารการศึกษาพยาบาล. 10(3) : 13-17 ; 2543. กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ.
- บุญธรรม โบราณมูล. (2548). “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ลือชัย จันทระเป้. (2546). “รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรอุตสาหกรรมดุสิตบัณฑิต**. สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2548).โรงเรียนการบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 5.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). “การพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Gephart, M.A., Marsick, V.J., Buren, M.E. Van & Spiro, M.S. (1996) .**Learning Organization : Come-Alive**. Training and Development, 50(12), 25-30.
- Hoy, W.K. and Miskel. C.G. (2001) .**Educational Administration : Theory, Research, and Practice**. 6th ed. New York : McGraw-Hill.
- Kaiser, Sandra M. (2000) .**Mapping the Learning Organization : Exploring A Model of Organizational Learning**. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy of the Louisiana State University.
- Marquardt, M. and Reynold A. (1994). **The Global Learning Organization**. New York : IRWIN.,
- Nevis, E.C. and Others. (1995).**Understanding Organizations as Learning Systems Sloan Management Review**. New York : Winter.
- Senge, Peter M. (1990) .**The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization**. New York : Doubleday Currency.