

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการทำวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาค้นคว้าเอกสารเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและนอกประเทศ ซึ่งมีสาระสำคัญและองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.1 ความเป็นมาของแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.2 ความหมายขององค์กร
 - 1.3 ความหมายการเรียนรู้
 - 1.4 ระดับการเรียนรู้
 - 1.5 องค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.6 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.7 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
2. สภาพปัจจุบันและปัญหาที่เกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 กับองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.1 เงื่อนไขการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.2 ข้ออุปสรรคของการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.3 คุณลักษณะที่ดีของแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ
5. สรุปแนวคิดหลักการนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

1. หลักการ แนวคิด ที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1 ความเป็นมาของแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มจากผลงานเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ทัศนียภาพ (Organization Learning : A theory of Action perspective : 1978) ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นผลงานทางวิชาการที่เขียนโดยคริส อาร์โกลิสศาสตราจารย์

สาขาวิชาจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และโดเนเยลศาสตราจารย์สาขาวิชาปรัชญาแห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 46) ต่อมาในช่วงปี ค.ศ. 1990 ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และเขียนผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับคือ เซ็นจ์ ศาสตราจารย์ของสถาบัน MIT ของสหรัฐอเมริกา ได้เขียนหนังสือชื่อ ระบบวินัย 5 ประการ : ศิลปะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization). (1990 : 11) ในหนังสือเล่มนี้ เซ็นจ์ (Senge) ใช้คำว่า LO แทน OL และได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการทำประชุมปฏิบัติการให้แก่องค์กรชั้นนำต่างๆที่ โรงเรียนสโลนของความสามารถในการจัดการ (Sloan School of Management) MIT ในปี 1994 ได้เขียนหนังสือชื่อ ระบบวินัย 5 ประการ : เป็นการวางแผนและเครื่องมือในการสร้างและองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building & Learning Organization เพื่อให้ข้อเสนอแนะสนับสนุนแนวปฏิบัติกว้างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ และในปี ค.ศ. 1998 เซ็นจ์ ได้เขียนหนังสืออีกเล่มชื่อ ระบบวินัย 5 ประการ : จาก 12 ข้อขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Fifth Discipline Challenge : Mastering the Twelve Challenge to Change Organization) ในปัจจุบันมีหนังสือเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่า 165 เล่ม และมีการเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ต ได้รับความสนใจอย่างมากมาย โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจและองค์กรทางการศึกษาในสหรัฐอเมริกา ได้นำไปปฏิบัติใช้กันอย่างแพร่หลายในช่วงระยะเวลา 7 ปีที่ผ่านมา จนกระทั่งเกิดเป็นความเจริญเติบโตทางการศึกษาและความมั่นคงทางเศรษฐกิจเหนือประเทศอื่นใดในโลก (วิรุฑ มาฆะศิริรานนท์, 2543 : 1)

1.2 ความหมายขององค์กร

ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ (2540 : 2) ได้ให้ความหมายขององค์กรไว้ว่า องค์กร คือ กระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และเป็นของระบบการทำงานโดยกรร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันของมนุษย์

ไวท (White) ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ (2540 : 2) ได้ให้ความหมายขององค์กรไว้ว่า องค์กร เป็นการจับบุคคลให้ร่วมกันปฏิบัติงานโดยมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นส่วนสัดส่วน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยราบรื่นและบังเกิดความพอใจทั้งฝ่ายปฏิบัติงานและฝ่ายที่จะได้รับประโยชน์จากผลงานนั้น

โดยสรุปแล้ว องค์กร หมายถึง กลุ่มคนกลุ่มหนึ่งซึ่งมาร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีสายบังคับบัญชา มีการแบ่งหน้าที่กันทำ มีการประสานงานและร่วมมือกันทำ

1.3 ความหมายของการเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นการสร้างเสถียรภาพให้กับชีวิต เพราะการเรียนรู้จะช่วยให้เกิดการปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การเรียนรู้ช่วยให้สามารถใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดปัญญาอันเป็นเหตุให้เกิดการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ สำหรับอนาคตได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่ชีวิตที่ประสบความสำเร็จ ความอยู่รอดอย่างสร้างสรรค์ของปัจเจกบุคคลต่อไป การเรียนรู้โดยทั่วไปหมายถึงการเปลี่ยนพฤติกรรม อันเนื่องมาจากประสบการณ์ของบุคคลแต่ละคน มีผู้ให้ความหมายของการเรียนรู้ไว้ดังนี้

สมบูรณ์ ศาถาชาวิน (2526 : 45) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเกิดจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการที่ผู้เรียนปรับตัวเองเพื่อตอบสนองสิ่งเร้าให้บรรลุเพื่อเป้าหมาย

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2533 : 28) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเรียนรู้หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากการได้รับสิ่งเร้า และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวควรมีลักษณะที่ถาวรพอสมควร ซึ่งก็คือ การได้รับประสบการณ์นั่นเอง

โลเวล (Lovell. 1980 : 142) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงศักยภาพของความสามารถของบุคคล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นไปในลักษณะที่ค่อนข้างถาวร และเป็นผลมาจากการที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

สรุปได้ว่า การเรียนรู้ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องในลักษณะที่ค่อนข้างถาวร มีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะอย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้เนื่องมาจากการประสบการณ์ที่ซ้ำกันหลาย ๆ ครั้ง

1.4 ระดับการเรียนรู้

องค์กรที่มีการเรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในแต่ละระดับ จำเรียข วัยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่าพันธ์ (2540 : 43) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรทำเป็น 2 ระดับ คือ ระดับบุคคลและระดับองค์กร โดยยึดแนวคิดในการสร้างวินัย 5 ประการ และต้องคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งในระดับบุคคล ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน (กรมวิชาการ. 2544 : 37)

ให้เริ่มโดยปลูกฝังเจตคติ ค่านิยม ให้ทุกคนได้ทราบและเข้าใจอย่างสม่ำเสมอ มีการพัฒนาทักษะและความสามารถของตนเอง มีการปลูกฝังความภาคภูมิใจ และความเป็นเจ้าของใน

องค์กรที่เป็นสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ ส่วนในระดับองค์กรนั้น จะมีการพัฒนาองค์ประกอบที่สำคัญคือ ต้องมีวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจนและปฏิบัติได้ และทุกคนยอมรับ มีการจัดหาโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ ให้ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบ การบริหารจัดการและการทำงานที่เป็นมาตรฐานมุ่งสู่คุณภาพที่จะทำให้สถานศึกษาก้าวหน้า บรรลุวิสัยทัศน์ที่ดีที่กำหนดไว้ (กรมวิชาการ. 2544 : 37 – 38)

สรุปในแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ควรดำเนินการทั้งระบบปัจเจกบุคคลและระดับสถานศึกษา โดยต้องมีการทบทวนกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เป็นการผนวกการบริหารงานทุก ๆ ด้านอย่างเป็นระบบพร้อมทั้งมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างพอเพียงเพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่ตั้งไว้

1.5 องค์กรแห่งการเรียนรู้

เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นและตั้งใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อศักยภาพของตนเองและขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ภายใต้สภาวะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และยากแก่การพยากรณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้น แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพราะความรู้ที่เคยมีมาในอดีตถูกทำลายโดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (ชเนศ ขำเกิด, 2541 : 171-174) และภายใต้ความเปลี่ยนแปลง และการเกิดขึ้นของความรู้ใหม่ ๆ องค์กรที่มีอยู่เดิมจะถูกทำลายด้วยองค์ความรู้ทางเทคโนโลยี วิธีคิดใหม่ รวมทั้งการเกิดรูปแบบใหม่ขององค์กรในสังคม ทำให้ทุกองค์กรต้องปรับตัว (อนงค์ อนันตริยเวช, 2545 : 4) เพื่อ

1. ให้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดในเวทีของการแข่งขัน
2. ให้การพัฒนาคุณภาพของงานตอบสนองต่อภารกิจขององค์กร
3. ให้องค์กรสามารถเผชิญกับการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ให้องค์กรสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาอย่างรู้เท่าทันเป็น

การรวมพลังความรู้ ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้ได้ดีที่สุด ให้เป็นองค์กรที่อิสระจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งการเป็นอิสระจากการพึ่งพาสิ่งอื่น

1.6 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์กรเรียนรู้ไว้คล้ายคลึงกัน ดังนี้

ชวินท์ ชัมมนันทกุล (2540 : 13) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ ที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการ ไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร

ธเนศ จำเกิด (2541 : 172) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร

อภันตริ รอดสุทธิ (2541 : 12-13) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่คนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับกลุ่มบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกๆ คน

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542 : 9) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรในองค์กรเพิ่มพูนความสามารถเพื่อสร้างผลงานตามที่ต้องการ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ ส่งเสริมรูปแบบการคิดของการเรียนรู้ร่วมกันและเสริมสร้างวัฒนธรรมการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร

กัลยาณี คำแดง (2542 : 19) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งเน้น กระตุ้นเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และยังเป็นการขยายศักยภาพให้กับสมาชิกภายในองค์กรที่จะลงมือปฏิบัติการทำให้สำเร็จลุล่วง หรือสร้างผลงานที่พึงประสงค์อย่างแท้จริง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่ประสานกัน

สุรศักดิ์ หลาบมาลา (2543 : 127) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบุคลากรที่มีความสามารถในการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตน มีรูปแบบการคิดใหม่ มีการตั้งความมุ่งหวังไว้สูงโดยมีการเรียนรู้ การคิดและทำร่วมกันอย่างอิสระ และปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

วีรวิฑู มาณะศิริานนท์ (2547 : 21) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการหนึ่งของการบริหารที่มุ่งเน้นให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลงานการปฏิบัติงานเต็มเปี่ยมไปด้วยประสิทธิภาพเชื่อมโยงรูปแบบเปิดโอกาสให้ทีมงานนั้นทำงานประยุกต์เข้ากับงาน มีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์อันเป็นผลให้เกิดศักยภาพ

การ์วิน (Garvin, 1993 : 78 – 91) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์ แสวงหา และถ่ายทอดความรู้ ตลอดจนสามารถปรับเปลี่ยนองค์กรให้รองรับความรู้ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้

พิมพันธ์ เดชะคุปต์ (2543 : 271) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือสถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งเกิด

จากรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย และเป็นที่ยิ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ ต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

วอลเคินส์ และมาร์ซิก (Watkins & Marsick) (พิมพันธ์ เศษคุปต์. 2543 : 271) ให้ความหมายว่าเป็นองค์กรที่ให้อำนาจแก่คนของตนเอง มีการบูรณาการคุณภาพเข้ากับชีวิตการทำงาน ให้อิสระสำหรับการเรียนรู้ กระตุ้นความร่วมมือแบ่งปันผลงาน เสริมสร้างการใฝ่รู้ และสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

เบ็ค (Beck. 1992 : 21 – 28) อธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรทุกคน ขณะเดียวกันก็มีการปฏิรูปองค์กรอย่างต่อเนื่อง

มาร์การ์ด และเรย์โนลด์ (Margardt & Reynolds. 1994 : 212) ให้ความหมายว่าเป็นที่ยิ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันก็ช่วยองค์กรเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งผลทำให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์กรโดยกระบวนการการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรทั้งหมดในองค์กร กล่าวคือ บุคลากรทุกคนในองค์กรมีอิสระในการเรียนรู้ร่วมกัน มีการสร้างองค์ความรู้ที่หลากหลาย มีการคิดค้นและเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการแบ่งปันความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

1.7 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่ใช้ทัศนคติการมององค์กรแบบองค์รวม คือ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของบุคคล ซึ่งทรัพยากรบุคคลต้องมีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ และเป็นมืออาชีพ มีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้และใช้ทักษะ (จำเรียง วิยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่าพันธ์. 2540 : 12) และใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญ ประกอบกับการใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้ และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงต้องเปลี่ยนรูปแบบ และวิธีการจากแบบดั้งเดิม เช่น จากการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการทำงานเป็นครั้งคราว หรือการส่งบุคคลไปศึกษาเพิ่มเติมเป็นราย ๆ กลายเป็นการเรียนรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง และเนื้อหาของการเรียนรู้ก็ไม่เน้นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานในที่มีความรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังเรียนรู้ข้ามสายงาน เรียนรู้ภายในองค์กร เรียนรู้ภาวะที่แท้จริงขององค์กร เรียนรู้แนวโน้มและโอกาส

และเรียนรู้วิธีการ นำความรู้ไปใช้ให้เกิดผล ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นฐานความคิดที่สำคัญสำหรับทุกคนในองค์กรที่จะยึดถือเป็นกลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สืบไป (พิมพันธ์ เดชะคุปต์. 2543 : 272)

การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการบริหารจัดการคุณภาพอย่างมีเป้าหมาย เพื่อสร้างประสิทธิภาพการทำงานให้สูงสุดให้แก่ องค์กร โดยเฉพาะสถานศึกษาที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีการแข่งขันทั่วโลก การปรับเปลี่ยนกฎระเบียบใหม่ ๆ ความผันผวนทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนแนวโน้มสู่ความเป็นสังคมยุคบริการและข้อมูลสารสนเทศยิ่งขึ้น พลั้ผลักดันเช่นนี้ทำให้องค์กรทุกประเภทได้รับผลกระทบเชื่อมโยงกันเป็นลูกโซ่ จนต้องลงสู่สนามแข่งขันอันเป็นผลให้ต้องปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว ปรับตัวได้ดี มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ และเต็มไปด้วยการสร้างสรรค์เพื่อสามารถสนองตอบการเลือกของลูกค้าที่มีความเป็นตัวของตัวเอง มากยิ่งขึ้นได้อย่างรวดเร็ว (กรมวิชาการ. 2544 : 5) ในกรณีสถานศึกษาถือว่าเป็นองค์กรที่ให้บริการด้านการจัดการศึกษา มีการเรียนการสอนโดยใช้การเรียนรู้เป็นเป้าหมายหลัก คือการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้นในการบรรดองค์กรประเภทต่าง ๆ สถานศึกษาจึงถือว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่า องค์กรประเภทใด ๆ (วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ. 2545 : 44)

ในการบริหารเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย องค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาองค์ประกอบของแนวทาง จากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ พบว่าไม่มีหลักตายตัวว่าแนวทางต้องมีรูปแบบอะไรบ้าง มีรายละเอียดมากน้อยเพียงใด ไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอน ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของผู้ดำเนินการวิจัยศึกษา

สุกัลกษณ์ เศษรพานิช (2544 : 15) กล่าวไว้ว่า แนวทางหมายถึงแบบจำลองอย่างง่ายของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง และควรแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย

กู๊ด (Good) กรรณิกา เจิมเทียนชัย (2538 : 80) ได้รวบรวมความหมายของแนวทาง ไว้ว่าเป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำเป็นตัวอย่าง เพื่อการเลียนแบบ เป็นแผนภูมิซึ่งเป็นตัวแบบของสิ่งหนึ่ง เป็นหลักการหรือแนวคิดและเป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

จากแนวความคิดของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงความหมายของแนวทางที่สอดคล้องกันก็คือ หมายถึง ขั้นตอนการปฏิบัติของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ที่อธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน

กรรณิกา เจริญชัย (2538 : 22) ได้กล่าวถึงความหมายของแนวทางว่า ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ โครงสร้าง เครื่องมือและวิธีการใช้เครื่องมือ

วิเชียร ชิวพิมาย (2539 : 13) ได้กล่าวถึงความหมายของแนวทางว่า ประกอบด้วย การศึกษา บทบาทหน้าที่พฤติกรรมคุณลักษณะของบุคลากรในสถานศึกษา และการศึกษาขั้นตอนการพัฒนา อย่างมีประสิทธิภาพ ผลจากการศึกษาผู้วิจัยเห็นมีความสอดคล้อง และสามารถนำมาเป็นแนวทาง การพัฒนารูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้นำไปสู่การ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

แนวทางการพัฒนาการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ห ล ก ก ร กว้าง ๆ แนวทางมี 4 ประการ ดังนี้

1. แนวทางควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่า ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามทั้งสองอย่างก็มีความสำคัญเหมือนกันในงานวิจัย
2. แนวทางควรเป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้แนวทางได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. แนวทางควรระบุหรือชี้ให้เห็นกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา
4. แนวทางควรเป็นเครื่องมือในการสร้างนวัตกรรมใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของ ตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

องค์ประกอบการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ วินัย 5 ประการ ซึ่งปัจจัยพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ ที่ เซ็นจ์ (Senge) (จำเรียง วัชวิวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำ พันธุ์, 2540 : 13) ที่ได้ใช้เป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารงาน ยุคใหม่ เพื่อให้เกิดเป็นองค์กรที่มี ความเป็นเลิศ มีความเก่งและสมบูรณ์แข็งแรงเปี่ยมด้วยพลังสมอง ที่จะฝ่าวิกฤติสามารถเผชิญ ภาวะการแข่งขันทุกรูปแบบ และมีความได้เปรียบที่ยั่งยืนตลอดไป คือ

1. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
2. รูปแบบ วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง
3. การสร้างและสานวิสัยทัศน์
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
5. การคิดและเข้าใจเชิงระบบ

การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เป็นแก่นของวินัยที่สำคัญของทุกองค์กร โดยแต่ละคน จะต้องมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้เก่งทุก ๆ ด้าน ทั้งในการเรียนรู้ การคิดและการทำ การเก่งในการเรียนรู้ การมีปฏิภาณไหวพริบ และเพียรพยายามในการใฝ่รู้ตั้งแต่วัยเด็กจนสู่วัยแห่งการประกอบอาชีพ เพื่อให้ทันการและเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะช่วยสนับสนุนให้บุคคลบรรลุถึง ings ความเป็นเลิศ (กรมวิชาการ. 2544 : 32)

แนวปฏิบัติในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ประกอบไปด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว การมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ การใช้ข้อมูลเพื่อการคิดและวิเคราะห์ และการฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน

1. การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว คือความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นในชีวิตคนในอนาคตโดยอาจเป็นช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ได้แก่ วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน ครอบครัว และเรื่องเฉพาะตัว กรมวิชาการ (2544 : 33)

วันทนา เมืองจันทร์ (2534 : 32 – 33) ได้กล่าวถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลไว้ว่า

1. ให้พิจารณาถึงอดีตที่ผ่านมาโดยจัดเหตุการณ์ในอดีตที่สำคัญมาไว้เป็นส่วน ๆ แล้วบันทึกรูปแบบและเนื้อหาสำคัญของเหตุการณ์นั้น โดยบันทึกจุดเด่นของช่วงเวลาที่เกิดขึ้นก่อน

2. ใช้เหตุการณ์ที่สำคัญ ๆ ในอดีตเป็นฐาน และช่วยกันตัดสินใจว่าสิ่งใดที่ตัวเองและคนใกล้ชิดอยากให้เป็นไปในอนาคต และถ้าสิ่งนั้นเหมาะสมที่สุดแล้ว มันก็ควรจะเกิดขึ้นโดยใช้การพิจารณาถึงสภาพแวดล้อม และพิจารณาทั้งจุดประสงค์อื่น ๆ เพื่อช่วยในการตัดสินใจ

3. กำหนดช่วงเวลาลงในแผนงานระยะยาว แล้วนำเอาตัวเองลงในกรอบของช่วงเวลาในอนาคตนั้น เพื่อเรียนรู้ถึงโอกาสของความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ในช่วงเวลานั้น เพื่ออธิบายผลที่จะได้รับให้เป็นรูปธรรม มีการแสดงความรู้สึกและพุดคุยถึงความสำเร็จในอนาคตและความตั้งใจที่จะให้เป็นจริงให้ได้ มีการอธิบายถึงวิธีการจัดการในอุดมคติเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง

4. เขียนเป็นรายงานหรือข้อบันทึกความจำหรือเรื่องราว ซึ่งสามารถอธิบายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาในอนาคตได้

5. ทดสอบสมมุติฐานกับบุคคลอื่น โดยจัดเรียงสมมุติฐานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์ไว้เป็นข้อ ๆ และซักถามผู้แนะนำที่ใกล้ชิดว่าเขามีปฏิกิริยาอย่างไรต่อสมมุติฐาน

6. ลงมือปฏิบัติเพื่อให้วิสัยทัศน์บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ โดยใช้ความวิริยะ อุตสาหะ และความเพียรพยายาม อย่าย่อท้อเมื่อพบอุปสรรคต่าง ๆ

วันทนา เมืองจันทร์ (2542 : 33) ยังได้เสนอวิธีการสร้างความมั่นใจในการกำหนดวิสัยทัศน์ ไว้โดยให้ข้อจรรยาบรรณที่คิดว่าเป็นไปไม่ได้ เปลี่ยนแปลงไม่ได้ เป็นสร้างเจตคติใหม่ทำได้ เปลี่ยนแปลงได้ กล่าวทำ ใจกล้า เปิดโลกทัศน์ รู้จักฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ระดมความคิด ทบทวนวิสัยทัศน์ตลอดเวลา และแนวคิดในการสร้างความสำเร็จส่วนตัว ได้แก่ การขัดเกลา

ความคิดให้แจ่มใส พัฒนาแผนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย พัฒนาความปรารถนาอย่างแท้จริงสำหรับ สิ่งที่ต้องการในอนาคต พัฒนาความเชื่อมั่นและความสามารถในตนเองอย่างสูงสุด ตัดสินใจที่จะ ดำเนินตามแผน ไม่ว่าจะมิอุปสรรค คำวิพากษ์วิจารณ์ หรือสถานการณ์อะไรที่ผู้อื่น พูด คิด และ กระทำ

เซ็นจ์ (Senge) วีระวุธ มามะศิริรานนท์ (2543 : 38 – 39) ได้กล่าววิธีการให้ได้มา ซึ่ง วิทยาลัยทัศนส่วนตัว ที่สามารถจะดำเนินการด้วยตนเองเพียงลำพัง โดยทำตามขั้นตอนดังนี้

1. เตรียมสถานที่ ที่สงบเงียบปราศจากสิ่งรบกวนทั้งปวง
2. เตรียมตัว ด้วยการนั่งในอิริยาบถที่สบายสัก 10 นาที ทำจิตใจให้สงบ เพื่อให้เกิดสมาธิและปัญญา ในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจในวิทยาลัยทัศนที่ต้องการ
3. กำหนดวิทยาลัยทัศนขั้นต้น เริ่มถามตัวเองว่า ความมุ่งหมายที่แท้จริงในอนาคตของ เราเป็นอย่างไร
4. เน้นความมั่นใจ พยายามคิดทบทวนถึงสิ่งที่มุ่งหวังนั้นอีกสัก 2 – 3 รอบ เพื่อให้แน่ใจ และมั่นใจ ถ้าไม่แน่ใจก็ให้กลับไปเริ่มกำหนดวิทยาลัยทัศนขั้นต้นอีกครั้ง
5. วิเคราะห์ผลต่อเนื่อง เมื่อถึงวันที่เราได้ประสบผลสำเร็จตามวิทยาลัยทัศนแล้ว จะมีสิ่งอื่นใดหรือเรื่องอื่นใดซึ่งเป็นผลติดตามมาด้วยหรือไม่ ถ้ามี แล้วเรายังอยากจะได้ในผลข้างเคียงนั้น ด้วยหรือไม่
6. สรุปผลและตัดสินใจ พยายามคิดทบทวนในข้อที่ 5 สัก 2 – 3 รอบ ถ้าเราไม่มี ความต้องการกับผลข้างเคียงที่เกิดขึ้นตามมา ก็คงต้องกลับไปเริ่มต้นที่ขั้นตอนที่ 3 กลับมาใหม่อีก รอบหนึ่ง

สรุปในการสร้างวิทยาลัยทัศนส่วนตัวเป็นเรื่องความต้องการที่จะไปสู่ความปรารถนาในอนาคต ของแต่ละคน โดยต้องปลีกเวลาในการคิดพิจารณาวิเคราะห์ตัวเองอย่างรอบคอบที่สุด

2. ความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ เป็นแรงไผ่ดี ที่จะช่วยเสริมให้บุคคลเพียรพยายามและมุ่งมั่น ตลอดเวลา ในความพยายามที่มุ่งไปสู่ ความเป็นเลิศ โดยมีการกำหนดวิทยาลัยทัศนส่วนตัวไว้แล้ว แต่ถ้าไม่ลงมือทำและไม่มุ่งมั่นสร้างสรรค์ วิทยาลัยทัศนที่กำหนดไว้ ก็ไม่มีวันเป็นจริงขึ้นมา ซึ่งใน ความพยายามที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ นั้นจะเป็นเรื่องของความคิด ความสามารถทางสมองและสติปัญญาของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการที่พัฒนาการมาจากส่วน ขององค์ความรู้เดิมและสืบสานต่อไป เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ไม่ว่าขาดสายอย่างต่อเนื่อง (กรมวิชาการ.

อารี รังสินันท์ (2537 : 29 – 31) ได้อ้างถึงทฤษฎีของกิลฟอร์ด ที่ว่า ความคิดสร้างสรรค์ เป็นความสามารถในการคิดอย่างหลากหลายซึ่งเรียกว่า การคิดแบบอนกนัย โดยมีการแจกแจง องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ไว้ดังนี้

1. ความคิดคล่อง หมายถึง ปริมาณของความคิดที่คิดได้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือ สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง โดยไม่ซ้ำกัน แล้วนำเอาความคิดที่ได้ทั้งหมดมาพิจารณาเปรียบเทียบ กันว่า ความคิดใดจะเป็นความคิดที่ดีที่สุดและให้ประโยชน์ค้ำค่าที่สุด โดยคำนึงถึงหลักเกณฑ์ใน การพิจารณา เช่น ประโยชน์ที่ได้ เวลา การลงทุน ความยากง่าย เป็นต้น

2. ความคิดยืดหยุ่น หมายถึง กลุ่มหรือประเภทของความคิดที่ได้ ซึ่งจะเป็นการเสริม ให้ความคิดคล่องมีความแปลกแตกต่างออกไปหลีกเลี่ยงการซ้ำซ้อนหรือเพิ่มคุณภาพให้มากขึ้นด้วย การจัดแบ่งเป็นหมวดหมู่ โดยมีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

3. ความคิดริเริ่ม หมายถึง ความคิดที่มีลักษณะแปลกใหม่แตกต่างไปจากความคิดพื้น ๆ โดยทั่วไปเป็นความคิดที่เกิดจากการนำเอาความรู้เดิมมาดัดแปลงให้เกิดเป็นความคิดใหม่หรือ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ บ่อยครั้งที่ความคิดริเริ่มจำเป็นต้องอาศัยความคิดจินตนาการที่คิดสร้างและ พยายามให้เกิดผลงานด้วย

4. ความคิดละเอียดลออ หมายถึง ความคิดในเชิงรายละเอียดที่มีลักษณะเกาะติดและ ต่อเนื่องที่นำไปสู่ความลุ่มลึก แล้วสามารถสร้างผลงานหรือชิ้นงานขึ้นมาได้สำเร็จ

ดี โบนู (De Bono, 1982 : 53) ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ไว้ หมายถึง ความสามารถในการคิดนอกกรอบ เพื่อสร้างแนวคิดใหม่ที่จะนำมาใช้แก้ปัญหาได้หลาย ๆ แนวคิด แล้วนำแนวคิดเหล่านี้ไปพัฒนาต่อเพื่อให้สามารถแก้ปัญหาที่ต้องการได้

ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถของบุคคล ในการคิดใหม่เพื่อนำมาเสริมสิ่งเดิมให้ ดีขึ้น หรือเพื่อให้เกิดผลผลิตใหม่ที่ยังไม่เคยมีมาก่อน โดยเป็นการรวบรวมเอาความรู้ต่าง ๆ ทั้งที่ เป็นประสบการณ์และภูมิปัญญาจากแหล่งอื่นใด นำมาเชื่อมโยงเข้ากับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และทางเลือกใหม่ให้เกิดเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นเพื่อนำไปสู่ผลผลิตใหม่ในสาขาวิทยาการ ต่าง ๆ หรืออาจเป็นเพียงกระบวนการใหม่ ๆ ไปสู่ผลผลิตที่มีอยู่เดิมนั้นก็เป็นได้ เป็นการมีนวัตกรรม นั้นเอง ซึ่งการมีนวัตกรรม ก็คือการนำเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไปดำเนินการให้เป็นรูปธรรม ไม่ว่าจะเป็นการผลิต การบริหาร การจัดการ การสร้างระบบ ให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ และ ระบบงานต่าง ๆ เพื่อนำออกสู่ลูกค้าทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร (วิรุฑ มาฆะศิริรานนท์, 2543 : 111 – 112)

1. การใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจ เป็นการใช้อย่างจริงจังและเหตุผลเพื่อ ช่วยทำให้การทำงานทุกสิ่งได้อย่างถูกต้องตลอดเวลา ซึ่งในการตัดสินใจนั้นจึงเป็นภารกิจที่สำคัญ

ที่สุดของ ผู้บริหารโรงเรียนและสำคัญอย่างยิ่งต่ออนาคตขององค์กร การตัดสินใจที่ดีและเหมาะสม ทันกาลต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูล ความรอบรู้ และการยอมรับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ถึงจะเป็น การตัดสินใจที่ทรงอานุภาพ

กิตติ ดยัคคานนท์ (2540 : 173 – 174) ได้ประมวลหลักในการตัดสินใจของผู้บริหารไว้ ดังนี้

1. ค้นหา รวบรวมข้อมูลที่ต้องการและเชื่อถือได้
2. ใช้ความคิดสร้างสรรค์
3. อย่ามองเพียงด้านเดียว
4. มีความกล้า
5. เลือกจังหวะเวลาที่ต้องการ
6. การตัดสินใจนั้นสามารถเปลี่ยนได้ตามกาลเทศะ
7. มีการประสานงานกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
8. งานเล็กหรือด่วนต้องตัดสินใจในที่ แต่ถ้าเป็นงานใหญ่ควรใช้คณะกรรมการ
9. มีการติดตามประเมินผล

บาร์นาร์ด (Barnard. 1972 : 185) ให้ความหมายของการตัดสินใจ ไว้ว่า เป็น กระบวนการทางตรรกวิทยาในการพิจารณา วิเคราะห์ และคัดเลือกจากทางเลือกต่าง ๆ โดยอาศัย เหตุผลและความจริงเกี่ยวกับทางเลือกเหล่านั้น

ฉะนั้นในการตัดสินใจผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่ สถานศึกษา พร้อมทั้งการมีข้อมูลประกอบในการตัดสินใจมากที่สุด การตัดสินใจถือว่าเป็นสิ่ง สำคัญยิ่งของกระบวนการบริหาร เป็นพฤติกรรมหลักของการบริหาร เป็นเครื่องทดสอบ ความสามารถของ ผู้บริหาร และเป็นพฤติกรรมที่นักบริหารได้นำไปเป็นองค์ประกอบที่เป็นตัวชี้ถึง ความมีประสิทธิภาพของการบริหาร (ชวนชม ชินะดังกูร. 2524 : 6 – 7)

2. การฝึกจิตได้สำนึกในการทำงาน เป็นการฝึกทักษะทำงานให้ชำนาญเป็นอัตโนมัติ มีผลงานดีเยี่ยมอย่างต่อเนื่อง (กรมวิชาการ. 2544 : 33)

เอก ธนะศรี (2536 : 80) ได้ให้ความหมายของจิตได้สำนึก ว่าหมายถึง จิตที่คอยควบคุม ระบบประสาททั้งมวล ควบคุมระบบฮอร์โมนต่าง ๆ ของร่างกาย ระบบกล้ามเนื้อ สมอง จิต ประสาท รวมทั้งการทำงานของอวัยวะภายในทั้งหลายด้วย “จิตได้สำนึกนี้จะทำงานอยู่อย่างลับ ๆ และลึก ๆ ภายในจิตใจของคน ในชีวิตคนเราจิตได้สำนึกจะแสดงตัวออกมาในกรณีพิเศษ เช่น เมื่อ ตกใจสุดขีด เมื่อไฟไหม้บ้าน คนจะแบกของหนัก ๆ ผิดธรรมดาได้อย่างสบาย ๆ ก็เพราะจิตได้ สำนึกแสดงตัวออกมา” และพบว่า ในชีวิตประจำวันบุคคลทั่วไปจะใช้จิตสำนึกเพียงร้อยละ 7

และยังแฝงด้วยจิตใต้สำนึกไว้ถึงร้อยละ 93 ในการฝึกและสั่งจิตใต้สำนึกให้ทำงานนั้น นักจิตเวชศาสตร์ พบว่า จิตใต้สำนึกมีพลังและคุณค่ามาก จึงมีความพยายามที่จะนำพลังจากจิตใต้สำนึกมาใช้ประโยชน์ กระทำโดยการผสมผสานระหว่างการทำสมาธิ และการสะกดจิต (เชก ชนะศิริ. 2536 : 81)

ฉัตรพงษ์ เจริญพิทย์ (2542 : 80) ได้กล่าวถึงหน้าที่สำคัญของจิตใต้สำนึกไว้ 2 ประการคือ

1. การคิดลึก และการไตร่ตรอง ซึ่งยังประกอบไปด้วย การคิดแบบใช้สติปัญญา การคิดวิเคราะห์ การคิดเชิงวิทยาศาสตร์ การแก้ปัญหา การจัดการกับข้อมูลข่าวสาร การคำนวณ และการถกแถลงเชิงปรัชญา โดยในการคิดที่กล่าวมานี้เป็นการคิดในชีวิตประจำวันของผู้คนโดยทั่วไป
2. การจำ ซึ่งจำแนกได้เป็น 2 แบบ คือ การจำที่เกิดจากการทำงานของสมอง กับการจำที่อยู่นอกเหนือการทำงานของสมอง

ในการฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงานนั้นเปรียบได้กับการมีความชำนาญขั้นสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ดำเนินไปโดยอัตโนมัติและมีผลงานออกมาดีเยี่ยม โดยไม่ต้องใช้สมาธิใช้แต่เพียงจิตใต้สำนึกเป็นตัวสั่งงานเท่านั้น การจะบรรลุขีดความสามารถระดับนี้ได้นั้น จะต้องมีการฝึกทักษะ ในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง (จำเรียง วิทยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธุ์. 2540 : 21)

รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ ที่จะมีผลถึงความเข้าใจเรื่องราว กิจกรรม งานในแง่มุมมองต่าง ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการตัดสินใจจะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง (กรมวิชาการ. 2544 : 33)

ในการเปลี่ยนแปลง หรือการปรับตัวใด ๆ ก็ตาม ปัญหาสำคัญคือ ทำอย่างไร ที่จะให้คนส่วนใหญ่หรือทุกคนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจไปในทางเดียวกัน แทนที่จะปล่อยให้ต่างคนต่างคิด จนอาจกลายเป็นปัญหาหลากหลายใหญ่โต และโดยปกติ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ก็ทำได้ยากอยู่แล้ว เพราะธรรมชาติของคนมักจะปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีการยึดติดอยู่กับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย ทำให้ปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้น เพราะฉะนั้น ถ้าผู้บริหารโรงเรียนมีความฉลาดพอ มีความเข้าใจ ดีพอ ก็ควรมีการเตรียมการเสียแต่เนิ่น ๆ ในการสร้างบรรยากาศแบบเปิด สร้างความเข้าใจ ให้ทุกคนมีส่วนร่วม และกำหนดเป้าหมายท้าทายความสำเร็จร่วมกัน การปรับหรือสร้างรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างร่วมกัน เป็นการสร้างให้เกิดการยอมรับในเหตุและผล ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง

การสร้างและสานวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นการพัฒนาภาพลักษณ์และเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน โดยส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และสร้างศรัทธาให้ทุกคนมุ่งปฏิบัติไปสู่เป้าหมายนั้น

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ คือ ภาพหรือสิ่งที่พึงปรารถนาในอนาคต อาจมีลักษณะในเชิงปรัชญาที่สามารถให้ทิศทางกับผู้นำ ที่จะนำองค์กรไปสู่การกำหนดภารกิจหลักที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น (พวงรัตน์ เกษตรแพทย์. 2543 : 106)

วิสัยทัศน์ หมายถึง เจตนารมณ์ อุดมการณ์ หลักการ ความเชื่อ อนาคตที่พึงประสงค์ เป็นการคิดไปข้างหน้า มีเอกลักษณ์ สามารถสร้างศรัทธา และจุดประกายความคิดในสภาพการพัฒนาสูงสุด (กรมวิชาการ. 2545 : 6 – 7)

วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพขององค์กรในอนาคตซึ่งได้มาจากปัญญา ความคิด มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์กร โดยภาพนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง น่าเชื่อถือ และดึงดูดใจให้ปฏิบัติตาม อันจะทำให้องค์กรมีสภาพที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ปัจจุบัน (Beare and other. 1989 : 56)

โดยสรุป วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพในอนาคตของบุคคลหรือ องค์กรที่ต้องการจะให้เป็นได้อย่างชัดเจน โดยภาพนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย มีความเป็นไปได้ และสามารถมองเห็นวิธีปฏิบัติที่จะนำไปบรรลุความต้องการได้

การสร้างวิสัยทัศน์หรือการสร้างภาพ เป็นการมองอนาคตด้วยสติปัญญาว่าองค์กรจะไปในทิศทางใด โดยการประมวลข้อมูลจากสภาพแวดล้อม อย่างมีหลักการและเป็นระบบซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์นี้มีได้หมายความว่า ผู้บริหารจะเป็นผู้คิดและมองอนาคตเพียงลำพัง แต่ควรเกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพราะวิสัยทัศน์ที่เกิดจากความคิด ความรู้สึกร่วมกันจะส่งผลต่อการเผยแพร่ และปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538 : 4) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างความฝันที่จริงหรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียวขององค์กรที่มีความเป็นเลิศในอนาคต เป็นการสร้างภาพอนาคตที่ผู้นำปรารถนาจะให้องค์กรของตนนั้นเป็นอย่างนั้น การสร้างวิสัยทัศน์นั้นจะต้องศึกษาอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่น และจุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร และเวลา วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจำเป็นจะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิธีการหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์โดยการมีส่วนร่วม

ยูคัล (Yukl. 1989 : 221) ได้กล่าวไว้ว่า ในการสร้างวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำจะต้องสร้างเครือข่ายงานที่ได้พบปะกับสมาชิกทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผู้นำจะต้องสนใจ

ในความคิดเห็นของผู้อื่น โดยเฉพาะความคิดเห็นใหม่ ๆ หรือที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตนเองและของคนอื่น ๆ เพื่อที่จะได้เลือกเฉพาะความคิดเห็นที่ดีมาใช้ประกอบการตัดสินใจ

เอลลิส และ โจสลิน (Ellis & Joslin, 1990 : 5) ได้ให้ความเห็นว่า ทุกสถานศึกษาย่อมมีศักยภาพเฉพาะตนที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่างได้ดี ดังนั้นในการกำหนดภาพในอนาคต จึงต้องศึกษาศักยภาพของสถานศึกษาว่า ในปัจจุบันมีจุดเด่นจุดด้อยด้านใด โดยการรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกทุกคน แล้วนำข้อมูลมาสังเคราะห์เป็นภาพรวมเพื่อตัดสินใจว่าทิศทางการพัฒนาไปทางใด

บาร์ท (Barth, 1991 : 176 – 177) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารเกิดจากการรวบรวมข้อมูลและคำนึงถึงความต้องการของสมาชิก เнтуใจ และความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ขององค์กรอย่างถ่องแท้ และที่สำคัญวิสัยทัศน์นั้นจะต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาด้วย

ล็อก และคณะ (Locke and others, 1991 : 53 – 54) ได้เสนอแนวความคิดไว้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้มาจากวิธีการดังต่อไปนี้

1. โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล หมายถึง การสนทนาพูดคุยและรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กร
2. โดยกระบวนการจัดกระทำข้อมูล หมายถึง การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร ในเรื่องต่อไปนี้จะการมีสายตายาวไกล มีความเข้าใจในประเพณีและวัฒนธรรมขององค์กร ความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กร การมีความพร้อมที่จะปรับความคิดเห็นของตนเองได้ตลอดเวลา
3. โดยการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนออกมาเป็นถ้อยคำได้อย่างชัดเจน มีพลังในการกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร
4. โดยการประเมินผลเป็นระยะ หมายถึง การทดสอบว่าวิสัยทัศน์นั้นสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของสมาชิกในองค์กรหรือไม่

ฉะนั้นในการสร้างและสานวิสัยทัศน์ขององค์กร ที่บุคลากรทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมเป็นการบูรณาการให้เกิดภาพ หรือสิ่งที่ประสงค์จะไปให้ถึงให้ได้ในอนาคต การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญจะต้องมีความชัดเจน เมื่อกำหนดแล้วก็ต้องมีการสานวิสัยทัศน์เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้รู้และเข้าใจ รวมทั้งประชาสัมพันธ์ให้องค์กรภายนอกได้รับรู้ด้วย

วิธีการพัฒनावิสัยทัศน์ขององค์กร ต้องเป็นระบบเป็นขั้นตอนอย่างถูกวิธี และที่สำคัญจะต้องได้รับความร่วมมือจากทุก ๆ คนในองค์กร โดยมีวิธีการดังนี้ (กรมวิชาการ, 2544 : 34 – 35)

1. ตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีอำนาจในการตัดสินใจสั่งการ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธานคณะทำงาน

2. สสำรวจความคาดหวัง ความต้องการ และความคิดเห็นจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ต่อองค์กร เพื่อการประสานประโยชน์ให้แก่ทุกฝ่าย เพื่อให้วิสัยทัศน์องค์กรสอดคล้องกับความคาดหวังและนำไปปฏิบัติได้

3. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและทางเลือกในอนาคต ความต้องการของสถาบันทางการศึกษา สถานประกอบการ เทคโนโลยี เพื่อประมวลรวมกับความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง

4. คัดเลือกวิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด นำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา เพื่อประกาศใช้และสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรทุกคนในองค์กรต่อไป

โดยสรุปในการสร้างและสานวิสัยทัศน์ขององค์กร จะเป็นการกำหนดทิศทาง จุดหมายร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กรที่จะมุ่งมั่นไปให้ถึง โดยนำไปเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และสานวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงในการจัดทำแผนปฏิบัติงาน ในการดำเนินงานพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพต่อไป

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีนักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้

ฮิวส์ (Huse, 1982 : 199) ให้ความหมายของทีมว่า กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน หรือบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กันและไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการมาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ซึ่งงานดังกล่าวไม่สามารถสำเร็จได้โดยบุคคลเพียงคนเดียว

วาร์เนย์ (Varney, 1977 : 152) ให้ความหมายของทีมว่า เป็นกระบวนการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไร จึงจะสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายทั้งของตนเอง ของกลุ่ม หรือขององค์กร และในขณะเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ในระหว่างการทำงานโดยทุกคนที่เน้นความเป็นระบบ จะต้องมีการพิจารณาพร้อมกันตลอดเวลาว่ากำลังทำอะไร จะทำให้ดีขึ้นอย่างไรจึงจะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ผู้เรียน และการพัฒนาแก่องค์กรที่เป็นสถานศึกษา จะทำให้กลุ่มคนมีการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน มีการช่วยเหลือ เกื้อกูล มีความสามัคคีและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีการสร้างภาวะผู้นำ แก่ผู้นำองค์กรทุกระดับซึ่งจะเป็นพลังให้เกิดความสำเร็จ (กรมวิชาการ, 2544 : 35)

เซ็นจ์ (Senge) (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 45) ให้ความเห็นว่า การเรียนรู้เป็นทีมมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. สมาชิกของทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตกหลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด

2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน

3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรพัฒนาได้ เพราะการเรียนรู้ร่วมกัน จะทำให้เกิดเป็นทีมที่มีสติปัญญาความรอบรู้และพัฒนาความสามารถอยู่ตลอดเวลา มีการถ่ายทอดความเป็นเลิศและเกิดการยอมรับต่อกันและกันอย่างเป็นระบบ โดยมีวิธีการดังนี้

1. การเสวนา เป็นการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นร่วมกัน โดยสมาชิกแต่ละคนมีความคิดและจิตที่เปิดกว้าง ยอมรับข้อคิดเห็นและเหตุผลของกันและกัน

2. การอภิปราย โดยมีการจัดเตรียมข้อมูล ข้อสมมุติฐาน มาออกแสดงความคิดเห็นในแต่ละประเด็นที่เกี่ยวข้อง แล้วหาข้อสรุปร่วมกัน

3. การบริหารงานเป็นทีม โดยมีผู้นำ หรือหัวหน้าทีมเป็นผู้ดำเนินการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และความสำเร็จ

4. การบริหารโครงการ เป็นกระบวนการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ที่มีหัวหน้าและสมาชิก โดยกำหนดเวลาเริ่มต้นและแล้วเสร็จที่ชัดเจน มีกิจกรรมและผู้รับผิดชอบ ซึ่งทุกคนจะมีโอกาสได้รับรู้ เข้าใจงานทุกขั้นตอน ทัดเทียมกัน

ในการสร้างทีมที่ดี บุคลากรควรมีทักษะพื้นฐานที่จำเป็น (จำเรียง วิทยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์. 2540 : 37-38; วิชัย วงษ์ใหญ่. 2542 : 10 และ ธเนศ ขำเกิด. 2541 : 173) ดังนี้

1. ต้องมีความเข้าใจวัฒนธรรมขององค์กรอย่างถูกต้อง

2. มีความเข้าใจค่านิยม ความเชื่อ ต่าง ๆ ในองค์กรและสังคมภายนอก

3. สามารถปรับตัวได้อย่างดีให้เข้ากับการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในองค์กร

4. สามารถพัฒนาแนวคิด บุคลิกภาพให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกองค์กรได้

5. พัฒนาทักษะและจุดมุ่งหมายของตนเองให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กร

6. ต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

7. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ให้คนอื่นรู้สึกลดภัยเมื่อทำงานด้วย

8. สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงได้

ในการพัฒนาทักษะพื้นฐานดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของคนที่มีความรู้ในองค์กร ซึ่ง ออคูลย์ วิริยเวชกุล (2539 : 12) กล่าวว่า คนที่มีความรู้ในองค์กร คือ คนที่มีนิสัยดังต่อไปนี้

1. นิสัยการคิดและการกระทำที่เป็นระบบ และเป็นระเบียบเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้และมีความขัดแย้งน้อยที่สุด

2. นิสัยการทำงานเป็นทีม สนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกัน

3. นิสัยการมุ่งที่กระบวนการ ความต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ

4. นิสัยการใฝ่ศึกษา ใฝ่รู้ เพื่อนำความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนา และปรับปรุงงาน ไม่ควรพอใจกับสภาพการปฏิบัติงานเดิม ๆ

5. นิสัยการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

6. นิสัยการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรทุกคนจะนำไปสู่การการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร มีความผูกพันเป็นเจ้าของ วัฒนธรรมการมีส่วนร่วมจึงเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้ห้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างสมบูรณ์

7. นิสัยการคิดถึงคุณภาพ องค์กรเรียนรู้ จะสร้างวัฒนธรรมการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ตระหนักถึงความสำคัญของกลุ่มเป้าหมาย หรือผู้ใช้บริการที่มีต่อความอยู่รอดขององค์กร จะทำให้ทุกคนคำนึงถึงคุณภาพของงานที่ทำ และนำไปสู่การประกันคุณภาพของงานได้โดยไม่ยาก

การคิดและความเข้าใจเชิงระบบ เป็นกรอบในการมองเห็นรูปแบบของความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การสร้างวินัยข้อนี้เพื่อช่วยให้บุคคล และทีมงานมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ช่วยขจัดปัญหาความซับซ้อนของงาน

เซ็นจ์ (Senge) (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 47) ได้ให้ความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบ ไว้ว่าเป็นการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน มากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของเปลี่ยนแปลง มากกว่าจะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน

ลักษณะการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี ได้แก่ (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 48)

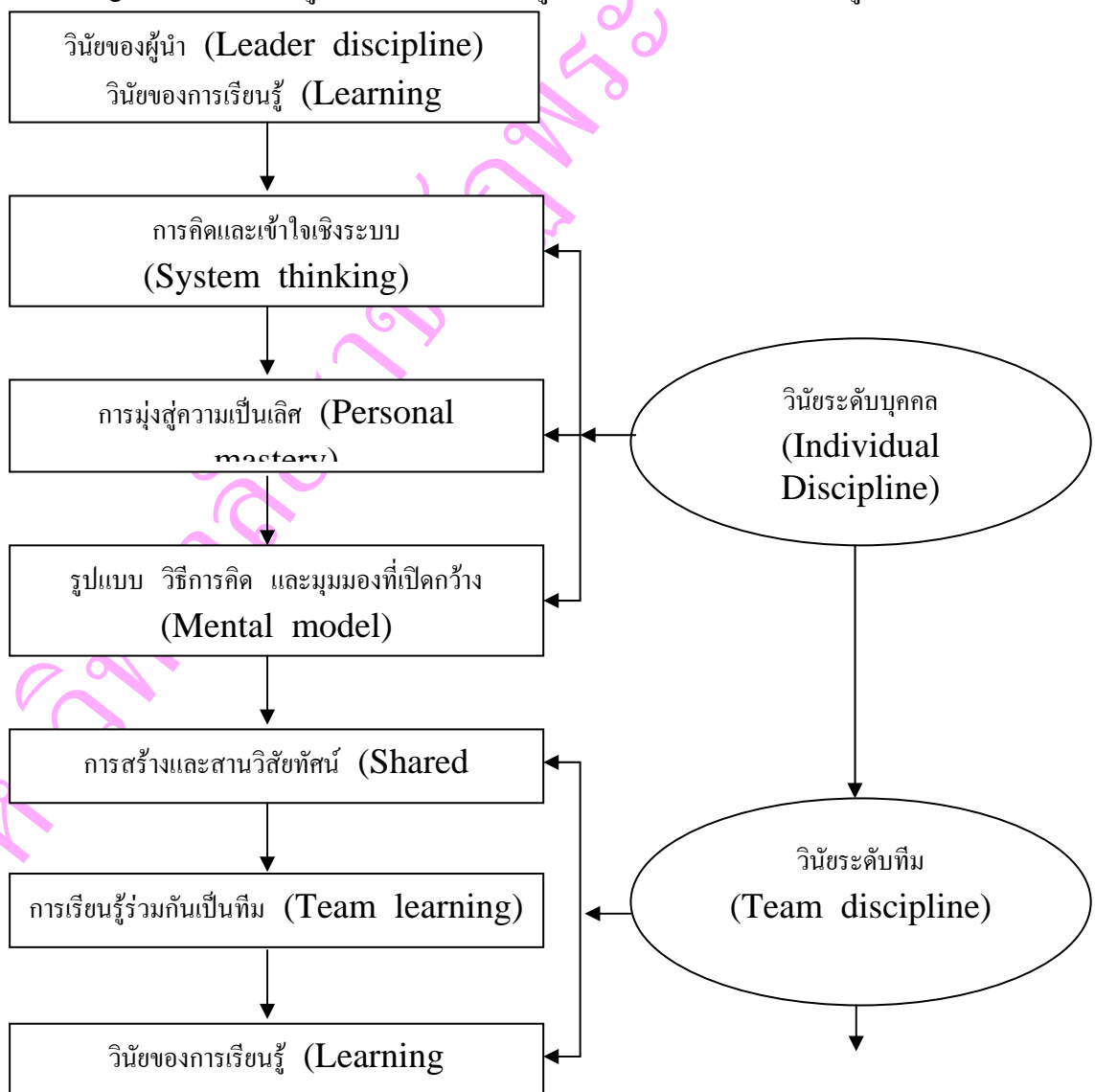
1. คิดเป็นกลยุทธ์ โดยมีความชัดเจน ความแน่วแน่ในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย

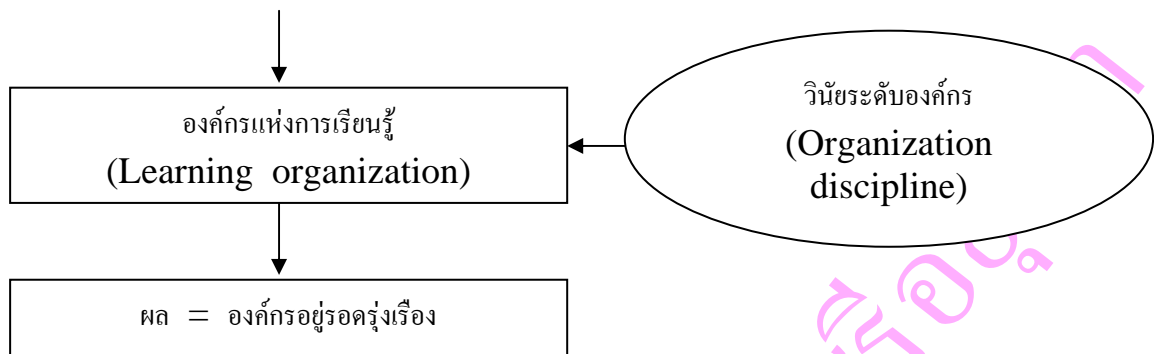
2. คิดทันการ โดยเป็นการคิดที่ไม่ช้าเกินการ มองเห็นความจริง บางทีก็ชิงปฏิบัติ ก่อนที่ปัญหาจะเกิด

3. คิดเล็งโอกาส คิดมองในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ มองให้ได้ประโยชน์

สรุปในการคิดอย่างเป็นระบบนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความเข้าใจในสภาพขององค์กรประกอบย่อยต่าง ๆ ในองค์กร เข้าใจปัจจัยพื้นฐาน ประวัติความเป็นมา และการพัฒนาสถานศึกษาตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบันเห็นความสลับซับซ้อนจากความเกี่ยวข้องที่สัมพันธ์กันของระบบย่อยต่าง ๆ ในการดำเนินการหรือแก้ไขในส่วนหนึ่งส่วนใดของระบบ โดยไม่มีความเข้าใจที่แท้จริงแล้ว ก็จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ด้วย เป็นผลทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรเสื่อมลงได้

ในการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามวินัยพื้นฐาน 5 ประการ พิมพันธ์ เดชะคุปต์ (2543 : 273) ได้แยกตามระดับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล คือ การที่บุคคลมีศักยภาพที่จะแสวงหาความรู้ ทักษะ เชาวปัญญา โดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง มีการแลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้กับผู้อื่นได้ เป็นการเน้นการกระตุ้นให้แต่ละบุคคลใฝ่รู้และสร้างโอกาสการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ตามวินัยพื้นฐานที่ว่าด้วย การคิดและเข้าใจเชิงระบบ การมีรูปแบบ วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง และการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ระดับทีม คือ การเพิ่มความรู้ ทักษะความสามารถของกลุ่มจากการให้ทุกคนมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการที่เอื้อการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม เป็นการนำสิ่งที่ตนเรียนรู้มาสู่กลุ่ม ตามวินัยพื้นฐานที่ว่าด้วย การสร้างและสานวิสัยทัศน์ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และระดับองค์กร คือ การนำความรู้ ทักษะ ความสามารถและทุกอย่างของแต่ละบุคคล แต่ละกลุ่ม มีมาใช้ร่วมกันเพื่อเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 49) ที่ได้สรุปรวมแนวคิดวินัยพื้นฐาน 5 ประการ ของ Senge ที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละระดับของการเรียนรู้ ดังภาพที่ 2





ภาพประกอบ 2 แสดงการสรุปรวมแนวคิดเกี่ยวกับวินัยพื้นฐาน 5 ประการ

ที่มา : วีระวัฒน์ ปิ่นนิดาภัย. 2544 : 49

2. สภาพปัจจุบันและปัญหาที่เกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 (2548 : 6 - 8) มีสถานศึกษา จำนวน 243 แห่ง และได้กำหนดพันธกิจเป้าประสงค์และกลยุทธ์ ไว้ดังนี้ คือ

พันธกิจ ประกอบด้วย

1. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้กับประชาชนในวัยเรียนอย่างทั่วถึง รวมทั้งผู้ยากไร้ ขาดแคลนด้อยโอกาส พิการ
2. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ผู้เรียนมีคุณภาพ ได้มาตรฐานสากล เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข มีความรักและความภาคภูมิใจในความเป็นอยุธยา
3. พัฒนาการจัดกระบวนการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการทุกด้าน ให้มีประสิทธิภาพ
5. ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบการจัดการศึกษา

เป้าประสงค์ ประกอบด้วย

1. ประชาชนวัยเรียนทุกคน ได้รับการทางการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเสมอภาคและทั่วถึง
2. ประชาชนวัยเรียนทุกคน ได้รับการทางการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพ มาตรฐานสากล เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข มีความรักและภาคภูมิใจในความเป็นอยุธยา
3. ครูทุกคนสามารถจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีระบบการบริหารการจัดการที่มีประสิทธิภาพ

5. ชุมชนมีความรู้ความเข้าใจตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วม ส่งเสริมสนับสนุน การจัดการศึกษาในทุกระดับมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. จัดระบบติดตามการรับเด็กเข้าเรียน ทั้งระดับประถมศึกษา และมีธยมศึกษา

2. จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างหลากหลาย

3. พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพ

4. พัฒนาครูให้มีความรู้ในการใช้เทคนิคการสอนที่หลากหลาย โดยเน้นการพัฒนาตนเองตามความถนัด ความสนใจอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง

5. พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ โดยเน้นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันและใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 2 (2549 : 8) มีสถานศึกษา จำนวน 207 แห่ง และได้กำหนดพันธกิจเป้าประสงค์และกลยุทธ์ ไว้ดังนี้ คือ

พันธกิจ ประกอบด้วย

1. จัดและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ประชากรในวัยเรียนอย่างทั่วถึง เสมอภาค และมีคุณภาพตามมาตรฐาน

2. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

3. ส่งเสริมและพัฒนาสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการจัดการศึกษาพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีจรรยาบรรณ และมาตรฐานวิชาชีพส่งเสริมให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

เป้าประสงค์ ประกอบด้วย

1. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณธรรม สามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ

2. นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

3. ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตามความถนัด และความสนใจ

4. มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ผู้รับบริการทางการศึกษามีความพึงพอใจต่อการ จัดการศึกษา

กลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. เกณฑ์เด็กในวัยเรียนได้เข้าเรียนและจบการศึกษาภาคบังคับทุกคน
2. พัฒนาการประชากรวัยเรียนตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพตามที่สังคมต้องการ
3. ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนากระบวนการเรียนรู้
4. พัฒนาครูและบุคลากรให้มีศักยภาพ สามารถปฏิบัติงานได้ตามจรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพ
5. พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อรับการประเมินภายนอก
6. พัฒนาสถานศึกษาให้มีการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรมชาติสภาพปัจจุบันและปัญหาที่เกี่ยวข้อง กับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 1. ความคร่ำครึขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นคณะผู้บริหารที่ใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่อย่างจำกัด ในการบริหารงาน โดยไม่สนใจการเปลี่ยนแปลงของสังคม
 2. วัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม ๆ ที่มีอยู่ สมาชิกในองค์กรที่ขาดการใฝ่รู้ ระเบียบวิธีปฏิบัติในองค์กรที่ไม่ได้รับการปรับปรุง มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น
 3. ผู้บริหารมีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จในอดีตมากเกินไป จนไม่สนใจที่จะนำความรู้ใหม่ ๆ มาสู่องค์กร
 4. ไม่เปิดโอกาสให้กับคนรุ่นใหม่ ผู้บริหารยังคงใช้ระบบควบคุม ไม่กระจายอำนาจการตัดสินใจ ในองค์กรไม่เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยน ชักถาม เสนอแนะความคิดเห็น
 5. ผู้นำองค์กรไม่มีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง รอคอยจนกว่าจะเกิดปัญหา และโทษคนอื่น รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดปัญหานั้น
 6. ผู้นำองค์กรทุกระดับไม่สนใจใฝ่รู้ ขาดแรงใฝ่ดีในทางสร้างสรรค์ ไม่ยอมเรียนรู้จากผู้อื่น รวมทั้งพยายามปกป้องความคิดของตนเองโดยไม่พิจารณาแนวคิดของผู้อื่น
 7. การสื่อสารภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการปิดกั้นข้อมูล การรับข้อมูลฝ่ายเดียว การพยายามสร้างหรือบิดเบือนข้อมูล เป็นต้น รวมทั้งการไม่มีระบบสารสนเทศเพื่อ การบริหาร ที่ดี ทำให้การตัดสินใจเกิดจากประสบการณ์มากกว่าการใช้ข้อมูล
 8. บุคลากรสนใจแต่เฉพาะงานของตน ไม่ให้ความสำคัญและไม่สนใจงานอื่น ทั้ง ๆ ที่งานทุกหน่วยเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กันในระบบขององค์กร
 9. ผู้บริหารมองไม่เห็นปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาภายใน เช่น ระบบงานที่ไม่ชัดเจน บุคลากรไร้ประสิทธิภาพ บรรยากาศการทำงานไม่โปร่งใส ฯลฯ หรือปัญหาภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของสังคมด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร การแข่งขันสูง การปรับตัวขององค์กรอื่น เป็นต้น

10. วัฒนธรรมการทำงานขององค์กรที่เน้นการจับผิดมากกว่าการให้ความไว้วางใจ
11. บรรยากาศการทำงานที่ไม่ท้าทายความรู้ ความสามารถของบุคลากร
12. ผู้บริหารไม่เรียนรู้ ให้มีการพัฒนาเฉพาะบุคลากรระดับล่างเท่านั้น
13. องค์กรไม่มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง
14. การบริหารงานใช้การลงโทษมากกว่าการแก้ไข
15. ไม่มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร
16. ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาความสามารถของบุคลากร
17. ไม่มีระบบงาน และกลไกที่เป็นมาตรฐานสำหรับองค์กร
18. ไม่มีข้อความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้นในองค์กร

จากนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและแนวทางการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2 ที่ได้กำหนดพันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ในการจัดการศึกษานั้นมีความสอดคล้องกัน สรุปได้ว่า สถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานปฏิบัติจะต้องดำเนินการจัดการศึกษาด้วยความเสมอภาคและทั่วถึงของประชากรในวัยเรียน การจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและความต้องการของท้องถิ่น พัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีศักยภาพ ซึ่งตรงกับแนวทางพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียน โดยมุ่งหวังผลที่คุณภาพ ประสิทธิภาพ และความพึงพอใจ

3. แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นการผสมผสานแนวคิดกับแนวปฏิบัติเข้าด้วยกัน และย่อมมีแนวทางของการพัฒนาสถานศึกษาที่ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีความเหมาะสมกับสถานศึกษาของตนเอง

กรมวิชาการ (2544 : 40-41) ได้กล่าวถึงแนวทางของการพัฒนาสถานศึกษาที่ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสรุปมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศเปิด โดยให้ทุกคนได้รับทราบความจำเป็นและการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. พัฒนาวินัยพื้นฐาน 5 ประการ โดยการปรับพื้นฐานการคิด การปฏิบัติของตนเองและสถานศึกษา
3. พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบงานต่าง ๆ ให้พร้อมต่อการเรียนรู้และพร้อมทั้งประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน

4. พัฒนาผู้นำให้มีทักษะในการเป็นผู้นำที่มีความเป็นเลิศ สามารถนำทีมงานได้
 วิโรจน์ สารรัตนะ (2544 : 7) ได้กล่าวถึงแนวทางของการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กร
 แห่งการเรียนรู้ โดยสรุปมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. ความมีประสิทธิผลของโรงเรียน
2. ความเป็นองค์กรวิชาชีพ
3. การตัดสินใจร่วมกันและวิสัยทัศน์ร่วมกัน
4. กลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร
5. การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์
6. ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
7. วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์
8. การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
9. การบริหารหลักสูตรการสอน
10. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 64-66) ได้กล่าวถึงแนวทาง
 ของการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสรุปมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ ผู้นำในองค์กรมี 3 บทบาท คือเป็นผู้ออกแบบรับผิดชอบในการคิด
 วิเคราะห์ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงและการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร
 บทบาทการเป็นผู้สอน สอนงานและทักษะต่าง ๆ ในกระบวนการของการเรียนรู้ร่วมกันและ
 บทบาทเป็นผู้ช่วยเหลือ ซึ่งจะคอยสนับสนุนเพื่อเอื้ออำนวยให้งานทุกอย่างดำเนินไปตามแนวทาง
 ที่ถูกต้องและเป็นผลสำเร็จ

2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน
 ในทุกรูปแบบ เปิดโอกาสให้มีการสร้างคนที่มีศักยภาพและมีความสามารถให้เก่งขึ้นเป็นลำดับ
 ตามรอยผู้นำในทีม นั้น ๆ

3. ความคิดเชิงระบบ เป็นปัจจัยที่ทุก ๆ องค์กรจะต้องตระหนักถึงความเป็นระบบไว้
 ตลอดเวลา จะทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรก็ต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

วีรุธ มาชะศิริรานนท์ (2543 : 74) ได้กล่าวถึงแนวทางของการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็น
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนายุทธศาสตร์ 5 ประการ เพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้เข้าใจและ
 มีส่วนร่วมต่อการปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน พร้อมทั้งจะได้มีความมุ่งมั่นปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็น
 ที่มาของความสำเร็จและช่วยขจัดอุปสรรคจากความรีบ และการก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

เดชน์ เทียมวัฒน์ และ กานต์สุดา มามะศิวานนท์ (2545 : 17) ได้กล่าวถึงแนวทางของการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีเป้าหมายและระบบงานในการพัฒนาตัวผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยมีการส่งเสริมยกระดับการเรียนรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมภายใต้พื้นฐานวินัย 5 ประการ ที่ทุกคนจะต้องศรัทธาและร่วมมือกันปฏิบัติ

อโนมา คงตะแบก (2548 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงแนวทางของการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นจะต้องมีวินัยที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ บุคคลที่รอบรู้ รูปแบบความคิด วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีมและความคิดเชิงระบบ

สามารถ ศรีวิริยาภรณ์ (2548 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงแนวทางของการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน สร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งใหม่ๆเกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ เป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน และการที่จะบรรลุความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ต้องมีวินัย 5 ประการ เป็นองค์ประกอบหลัก

มารซิค และวอลकिन (Marsick and Walkin) (พิมพันธ์ เดชะคุปต์, 2543 : 279) ได้กล่าวถึงแนวทางของการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเป็นกลยุทธ์ที่บูรณาการเข้ากับการทำงานไว้ 7 ขั้นตอน คือ

1. สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. เสริมสร้างการสนทนาและใฝ่รู้
3. กระตุ้นการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้เป็นทีม
4. สร้างความสนใจและทำให้เกิดการแบ่งปันการเรียนรู้
5. ให้อำนาจบุคคลผ่านวิสัยทัศน์
6. เชื่อมโยงองค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อม
7. สนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร

เซ็นจ์ (Senge, 1990 : 10 - 11) ได้กล่าวถึงแนวทางของการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประกอบไปด้วยมิติที่สำคัญ 5 มิติ ที่เป็นวินัยหรือการฝึกฝนให้เกิดในตัวบุคคล และจะเป็นการผลักดัน สนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดเชิงระบบ

โดยสรุปแนวทางของการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่จะประสบความสำเร็จในปัจจุบัน ต้องเป็นสถานศึกษาที่สมัยใหม่ที่ใช้ความรู้เป็นฐาน ในการพัฒนาที่เน้นความสำคัญที่การสร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติของบุคคล ความเป็นผู้นำ ความคิด ความเข้าใจเชิง

ระบบ

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์ แนวทางของการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ของหน่วยงานและนักวิชาการ แล้วพบว่า มีแนวทางของขั้นตอนและกระบวนการการนำไปปฏิบัติที่คล้ายคลึงและใกล้เคียงกัน มีความแตกต่างกันบ้างเล็กน้อย โดยมีองค์ประกอบของแนวทางการปฏิบัติ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความเป็นเลิศส่วนบุคคล หมายถึง ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีความร่วมมือกัน การให้โอกาสแก่บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด การให้โอกาสแก่บุคลากรได้อภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษาได้อย่างเปิดเผยโดยปราศจากอคติหรือการมุ่งจับผิดกระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนามากขึ้นหลังการฝึกอบรม ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสทบทวนและสังเคราะห์แนวคิดหลักการฝึกอบรม บุคลากรได้รับการกระตุ้น และเสริมแรงจูงใจเพื่อการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารภายในสถานศึกษากับหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกที่มีส่วนได้ส่วนเสีย หยิบยกประเด็นที่อ่อนไหวเกี่ยวกับสถานศึกษามาอภิปรายกัน การปฏิบัติต่อบุคลากรในสถานศึกษาในลักษณะที่เห็นความสำคัญและคุณค่า ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้เสวนากันในเชิงวิชาการอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ช่วยเหลือสนับสนุนการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน กระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษามีความตื่นตัวสนใจที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา สนับสนุน และเอื้อประโยชน์ทางด้านเทคโนโลยีปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน ตลอดจนอุปกรณ์ ในการเรียนรู้ต่างๆ สนับสนุนในการจัดสร้างศูนย์ฝึกอบรม ศูนย์ การเรียนรู้ และเครื่องมืออุปกรณ์ โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ สนับสนุนให้บุคลากรนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

2. ด้านรูปแบบความคิด หมายถึง กระตุ้นให้บุคลากรมีแบบแผนการคิดที่เป็นระบบ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรรู้สึกเป็นอิสระและกล้าที่จะทดลองนำแนวคิดใหม่ ๆ ไปปฏิบัติ การให้ความสำคัญกับแนวคิดที่หลากหลาย การให้โอกาสบุคลากรสามารถแบ่งความคิดเชิงความเชื่อ กับสิ่งที่ปฏิบัติจริงได้ การส่งเสริมบุคลากรสามารถคิดเชื่อมโยงความคิดได้ หลากหลายนมุมมอง สนับสนุนให้บุคลากรสามารถเข้าใจความคิดอ่านของเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะทางความคิด เช่น ทักษะวางแผนงาน ส่งเสริมให้บุคลากรคิดทบทวนและไตร่ตรอง เปรียบเทียบความคิดด้านต่าง ๆ ได้ สนับสนุนบุคลากรมีการตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงว่าแนวคิดของตนมีกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

ส่งเสริมให้บุคลากรมีแบบแผนความคิดที่เหมาะสม และเป็นจริงได้ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการบูรณาการทางความคิดในงานของตนที่รอบด้าน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการค้นคว้าและเพิ่มเติมหลักแนวคิดใหม่ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีระบบการคิดเชิงปฏิจัยนำเข้า กระบวนการและปฏิจัยนำออกที่ชัดเจน

3. ด้านวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง เปิดโอกาสให้บุคลากรมีภาพฝันที่เป็นจริงเกี่ยวกับอาชีพและงานของตน ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถระบุเป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของตน เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแปลงวิสัยทัศน์มาสู่พันธกิจ และแผนปฏิบัติจริงได้ สนับสนุนให้บุคลากรกำหนดวิสัยทัศน์หลังจากได้ศึกษาและไตร่ตรองจากข้อมูลที่สร้างสรรค์รอบด้านองค์กร แห่งการเรียนรู้สนับสนุนบุคลากรสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของตนกับวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์กร ได้ เปิดโอกาสบุคลากรมีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ของตนร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างดี เปิดโอกาสบุคลากรพิจารณาขอบแนวคิดทั่วไปและจารีตประเพณี สนับสนุนบุคลากรกำหนดวิสัยทัศน์ตามบริบท และสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ส่งเสริมบุคลากรมีจิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อสังคมในการกำหนดวิสัยทัศน์ สนับสนุนให้บุคลากรตระหนักถึงประสิทธิผล และประสิทธิภาพในการปฏิบัติจริงตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจของตน สนับสนุนให้บุคลากรตระหนักถึงผลกระทบต่อองค์กร และสภาพแวดล้อมอันเนื่องมาจากวิสัยทัศน์และพันธกิจของตน เปิดโอกาสบุคลากรมองการพัฒนาองค์กรในภาพรวม ได้อย่างชัดเจน

4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมระดมพลังสมอง ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นตามโอกาสและสถานการณ์ที่เหมาะสม สนับสนุนให้บุคลากรได้รับงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกในการร่วมคิด ร่วมทำ เป็นทีมงาน สนับสนุนให้บุคลากรมีการประสานงานในงานประจำ และงานการพัฒนาต่างๆ สนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้และปฏิบัติงานเป็นทีมร่วมกันในเชิงปริมาณและคุณภาพ ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการประเมินความก้าวหน้าใน สายงานโดยมีการเรียนรู้เป็นทีมเป็นเกณฑ์ชี้วัด เปิดโอกาสให้บุคลากร (เข้าใหม่) ได้รับการปฐมนิเทศ และปลูกฝังทัศนคติ การเรียนรู้เป็นทีม ส่งเสริมให้บุคลากรมีการประชุม อภิปราย จัดทำประชาพิจารณ์เพื่อรวมพลังการเรียนรู้เป็นทีม สนับสนุนให้บุคลากรรู้สึกเป็นหนึ่ง และยินดีรับผิดชอบพร้อมกันเต็มใจร่วมชะตากรรมในทีมงานของตน การให้โอกาสบุคลากรสามารถเปิดใจ และแสดงความรู้สึกที่เป็นจริงโดยไม่หวาดระแวงถึงผลกระทบ ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถลดความซ้ำซ้อนของงาน และสามารถผ่อนแรงเนื่องจากการเรียนรู้และทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้บุคลากรมองเห็นว่าการเรียนรู้ของทีมทำให้เกิดการพัฒนาต่อองค์กรอย่างแท้จริง

5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการกะเกณฑ์และวางแผนงานล่วงหน้า ส่งเสริมบุคลากรศึกษาข้อมูลเพียงพอขณะวางแผน สนับสนุนให้บุคลากร

ตระหนักถึงเหตุผลของการวางแผนโครงการต่างๆ สนับสนุนให้บุคลากรสามารถคิดถึงวิธีการและขั้นตอนการทำงานได้เป็นอย่างดี ส่งเสริมให้บุคลากรมีการเปิดช่องทางให้กับแนวคิดแบบใหม่ ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถคิดผสมผสานระหว่างนโยบายและแผนงานได้ดี เปิดโอกาสให้บุคลากรพิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมท้องถิ่น ส่งเสริมให้บุคลากรให้ความสำคัญกับความร่วมมือในหน่วยงาน สนับสนุนให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดลงสู่แผนปฏิบัติการได้จริง เปิดโอกาสขณะวางแผนให้ บุคลากรใส่ใจในปัจจัยการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ฯลฯ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการทบทวนและตรวจสอบแนวคิดของตนจากแหล่งภูมิปัญญาที่เชื่อถือได้ ส่งเสริมให้บุคลากรมีระบบแนวคิดที่ยืดหยุ่น และสนองต่อสภาวะการณ์ปัจจุบัน

3.1 เงื่อนไขของการพัฒนาให้เป็นองค์กรสู่การเรียนรู้

อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติตามขั้นตอนถึง 5 ประการดังกล่าว ไซ้ว่าจะทำให้องค์กรพัฒนาไปสู่องค์กรเรียนรู้ได้ การเรียนรู้ตามนัยยะขององค์กรเรียนรู้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ (อนงค์ อนันตริยเวช. 2545 : 5)

1. มีการเรียนรู้และวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อสร้างข้อความรู้ หรือข้อมูลใหม่ให้เกิดขึ้น
2. ข้อมูลหรือข้อความรู้ใหม่ที่ค้นพบเป็นที่ยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดข้อสรุปใหม่ ๆ สำหรับงานหรือองค์กร หรือทำให้มีการปรับความคิดเดิม ๆ ให้สอดคล้องกับความรู้ใหม่
3. ความรู้ที่เกิดขึ้นได้รับการถ่ายทอดสู่บุคลากรขององค์กรโดยการสื่อสาร การพบปะสนทนา และการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ
4. บุคลากรยอมรับเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลง มีการปรับกระบวนการทัศน ในการทำงานใหม่
5. ผลผลิตหรือบริการใหม่ ๆ ขององค์กรเกิดจากความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจนของบุคลากร
6. มีการแสวงหาความรู้ใหม่ตลอดเวลา

ในองค์กรที่สามารถพัฒนาตนเองไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แล้ว กิจกรรมที่มักปรากฏเห็นได้คือ มีกระบวนการแก้ปัญหาที่เป็นระบบมีแนวคิดเชิงระบบโดยอาศัยข้อมูลเป็นพื้นฐานสำคัญ มีนวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กรเกิดขึ้นเสมอ มีการยอมรับความคิดใหม่ ๆ กล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล มีการเรียนรู้ความสำเร็จจากองค์กรอื่น ๆ ใช้ความรู้เป็นหลักในการพัฒนาบุคลากรและคุณลักษณะของบุคคลที่จะเรียนรู้ได้ดี ต้องเป็นคนที่มินิสัยใฝ่เรียน ใฝ่รู้ตลอดเวลา มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นระบบ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีทักษะในการสื่อสาร การแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

ผู้นำที่ดีต้องสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งระหว่างบุคคล และระหว่างทีม การเสริมสร้างให้บุคลากรเป็นผู้ที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ได้ทำงานและเรียนรู้ร่วมกันจะทำให้เกิดการรวมพลัง เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ที่เอื้อต่อการบริหารให้องค์กรมีคุณภาพ

3.2 ข้ออุปสรรคของการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการพัฒนาองค์กรเพื่อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ อาจทำได้ยากเนื่องจากอุปสรรคจากบุคคลและจากองค์กร ดังนี้

จำเรียง วิยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์ (2540 : 55 – 56) กล่าวว่า อุปสรรคส่วนบุคคลมีดังนี้

1. บุคลากรในองค์กรคิดว่าตนเองรู้ทุกเรื่องที่ต้องการรู้แล้ว ไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ใหม่
2. บุคลากรเห็นว่าความคิดของตนดีที่สุดใน ไม่ยอมรับความคิดเห็นอื่น
3. บุคลากรไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลง
4. บุคลากรไม่สนใจเรียนรู้ประสบการณ์จากอดีต
5. บุคลากรคิดว่างานที่ทำอยู่มีมากอยู่แล้ว ไม่ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่
6. บุคลากรไม่กระตือรือร้น
7. บุคลากรและผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของความรู้
8. บุคลากรไม่มีความมุ่งมั่น ทะเยอทะยานในสิ่งที่ทำท่าย

อนงค์ อนันตริยเวช (2545 : 6 – 8) ข้ออุปสรรคส่วนบุคคล

1. ความคร่ำครึขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นคณะผู้บริหารที่ใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่อย่างจำกัด ในการบริหารงาน โดยไม่สนใจการเปลี่ยนแปลงของสังคม
2. วัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม ๆ ที่มีอยู่ สมาชิกในองค์กรที่ขาดการใฝ่รู้ ระเบียบวิธีปฏิบัติในองค์กรที่ไม่ได้รับการปรับปรุง มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น
3. ผู้บริหารมีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จในอดีตมากเกินไป จนไม่สนใจที่จะนำความรู้ใหม่ ๆ มาสู่องค์กร
4. ไม่เปิดโอกาสให้กับคนรุ่นใหม่ ผู้บริหารยังคงใช้ระบบควบคุม ไม่กระจายอำนาจการตัดสินใจ ในองค์กรไม่เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยน ชักถาม เสนอแนะความคิดเห็น
5. ผู้นำองค์กรไม่มีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง รอคอยจนกว่าจะเกิดปัญหา และโทษคนอื่น รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดปัญหานั้น

6. ผู้นำองค์กรทุกระดับไม่สนใจใฝ่รู้ ขาดแรงใฝ่ดีในทางสร้างสรรค์ ไม่ยอมเรียนรู้จากผู้อื่น รวมทั้งพยายามปกป้องความคิดของตนเองโดยไม่พิจารณาแนวคิดของผู้อื่น

7. การสื่อสารภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการปิดกั้นข้อมูล การรับข้อมูลฝ่ายเดียว การพยายามสร้างหรือบิดเบือนข้อมูล เป็นต้น รวมทั้งการไม่มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ที่ดี ทำให้การตัดสินใจเกิดจากประสบการณ์มากกว่าการใช้ข้อมูล

8. บุคลากรสนใจแต่เฉพาะงานของตน ไม่ให้ความสำคัญและไม่สนใจงานอื่น ทั้ง ๆ ที่งานทุกหน่วยเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กันในระบบขององค์กร

9. ผู้บริหารมองไม่เห็นปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ ไม่ว่าจะปัญหาภายใน เช่น ระบบงานที่ไม่ชัดเจน บุคลากรไร้ประสิทธิภาพ บรรยากาศการทำงานไม่โปร่งใส ฯลฯ หรือปัญหาภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของสังคมด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร การแข่งขันสูง การปรับตัวขององค์กรอื่น เป็นต้น

10. วัฒนธรรมการทำงานขององค์กรที่เน้นการจับผิดมากกว่าการให้ความไว้วางใจ

11. บรรยากาศการทำงานที่ไม่ทำทนายความรู้ ความสามารถของบุคลากร

12. ผู้บริหารไม่เรียนรู้ ให้มีการพัฒนาเฉพาะบุคลากรระดับล่างเท่านั้น

13. องค์กรไม่มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง

14. การบริหารงานใช้การลงโทษมากกว่าการแก้ไข

15. ไม่มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร

16. ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

17. ไม่มีระบบงาน และกลไกที่เป็นมาตรฐานสำหรับองค์กร

18. ไม่มีข้อความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้นในองค์กร

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น พบว่าปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากคนในองค์กร ซึ่ง อดองค์ อนันตริยเวช (2545 : 8) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาองค์กรว่าควรปฏิบัติดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศแบบเปิด ให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้ทราบถึงความเคลื่อนไหวและผลกระทบต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งขั้นตอนนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้บริหารในการที่ทำให้การตัดสินใจนั้นมีน้ำหนักมากพอ มีความชอบธรรม และถือเป็นความรับผิดชอบร่วมกันทั้งองค์กร นอกจากนี้ ต้องปลูกฝังค่านิยมในองค์กรเรียนรู้ 4 ประการ คือทุกคนเป็นแหล่งความคิดที่มีประโยชน์ต่อองค์กร ผู้ใกล้ชิดปัญหามากที่สุด คือ ผู้ที่มีความคิดดีที่สุด ในการแก้ปัญหาควรใช้ความคิดใหม่ ๆ และถือว่าความผิดพลาดเป็นโอกาสของการเรียนรู้

2. การพัฒนาระบบต่าง ๆ ในองค์กร เช่น ระบบบริหาร ระบบงาน โครงสร้างพื้นฐาน ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ระบบต่าง ๆ เหล่านี้ ต้องมีความชัดเจนทั้งในด้านเป้าหมาย เวลา กระบวนการ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ ฯลฯ มิฉะนั้น ตัวระบบภายในจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ เสียเอง

3. การพัฒนาตัวผู้นำ ให้เกิดทักษะที่จำเป็นในการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะการคิดไกล ใฝ่ดี มีใจให้ส่วนรวม ยอมรับความคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร มีความคิดที่เป็นระบบ ตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากรในองค์กร และมีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา

4. การกำหนดรูปแบบของการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ ทั้งองค์ความรู้ และทักษะที่เหมาะสม กับตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบของงาน เช่น สถาบันอุดมศึกษา ควรต้องมีภาระงานหลัก อย่างไร ลำดับความสำคัญของงานควรเป็นอย่างไร ผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ ตำแหน่งนั้น ๆ ควรต้อง รับผิดชอบ - ชอบ ขนาดไหน เป็นต้น

5. การพัฒนาและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพราะพลังปัญญาที่มาจากทีม มีคุณค่า มากกว่าความสามารถเฉพาะบุคคล ทำให้การเรียนรู้ก้าวหน้าได้รวดเร็วกว่า

สรุปแนวทางพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นแนวทางพัฒนาที่ เน้นการสร้างสินทรัพย์ทางปัญญา เป็นการสร้างอัจฉริยภาพให้เกิดแก่สมาชิกทุกคนในองค์กร ซึ่งถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของกระบวนการผลิต องค์กรที่สามารถพัฒนาบุคลากรของตนเองได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และรวดเร็วกว่า ย่อมมีความได้เปรียบ ย่อมมีความพร้อมที่จะใช้ ความรู้ ความสามารถที่แท้จริงของบุคลากรทุกระดับ ทั้งระดับผู้บริหาร ระดับผู้ปฏิบัติงานได้แก่ ครู รวมทั้งลูกค้า ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ของตนเองร่วมกันและความเป็นระบบ ความรัก สามัคคีในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะ เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จขององค์กรที่มุ่งหวังในศักยภาพ และความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนต่อไป ในอนาคต

3.3 คุณลักษณะที่ดีของแนวทางการปฏิบัติ

คุณลักษณะที่ดีของแนวทางการปฏิบัติ ซึ่งได้มีนักการศึกษาได้กล่าวไว้ดังนี้

ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ (2544 : 100) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะที่ดีของแนวทางการปฏิบัติ หมายถึง การศึกษาและการจัดทำเอกสารที่ประกอบไปด้วยข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นที่แสดงถึง เหตุผลสนับสนุนความถูกต้องสมบูรณ์ ของโครงการ เพื่อให้ได้มาซึ่งโครงการที่ดีโดยโครงการที่ดี จะได้แก่ โครงการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และเมื่อปฏิบัติแล้วจะให้ผลประโยชน์ตอบแทน คຸ່ມค่าต่อการลงทุน

วรณาริ ปทุมมาศ (2546 : 6) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะที่ดีของแนวทางการปฏิบัติ หมายถึง รายละเอียดของแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้ นั่นสอดคล้องตรงกับความต้องการตามบริบทของโรงเรียนที่นำไปปฏิบัติได้จริง

สุบิน อ้อสุวรรณ (2547 : 7) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะที่ดีของแนวทางการปฏิบัติ หมายถึง ข้อกำหนด หรือสิ่งที่ระบุไว้นั้นสามารถปฏิบัติได้จริง ซึ่งสอบวัดได้โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา

ศักดิ์ผจญ เริงใจ (2547 : 9) คุณลักษณะที่ดีของแนวทางการปฏิบัติ หมายถึง รายละเอียดที่ระบุไว้ในแนวทางนั้นสามารถปฏิบัติได้จริงภายใต้บริบทของโรงเรียนและชุมชน

อาริ มังกะลัง (2548 : 9 - 10) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะที่ดีของแนวทางการปฏิบัติ หมายถึง แนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้ที่นำไปใช้และปฏิบัติได้จริงตามบริบทของสถานศึกษา

ไพล็อต บุศราคำ (2548 : 9 - 10) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะที่ดีของแนวทางการปฏิบัติ หมายถึง แนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้ที่นำไปใช้ได้จริงตามบริบทของสถานศึกษา

ปรีชา กองจินดา (2549 : 5 - 6) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะที่ดีของแนวทางการปฏิบัติ ประกอบด้วย

1. เป็นไปตามหลักวิชาในเรื่องแนวปฏิบัติในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรพฤติกรรมของคนในองค์กรในด้าน การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนของความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีมและการคิดเชิงระบบ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้

2. มีความเหมาะสมในเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติจริงภายใต้บริบทของโรงเรียน

3. มีความเป็นไปได้ในเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติจริงภายใต้บริบทของโรงเรียน

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า คุณลักษณะที่ดีของแนวทางการปฏิบัติ หมายถึง รายละเอียดของแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้ นั่นสอดคล้องตรงกับความต้องการตามบริบทของโรงเรียนที่นำไปปฏิบัติได้จริงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถรวบรวมได้ดังนี้

4.1 งานวิจัยในประเทศ

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพัฒนาตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาธนาคารไทยพานิช จำกัด (มหาชน) เพื่อวิเคราะห์ถึงศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ธนาคารไทยพานิชมีศักยภาพและลักษณะในการที่จะสร้างและพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก แต่ยังมีจุดอ่อนคือ ผู้บริหารระดับล่างและผู้ปฏิบัติยังไม่สามารถมองเห็นภาพรวมและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามแนวคิดดังกล่าวได้ทันและเป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง

วรนาถ แสงจันทร์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเชิงคุณภาพเรื่องแนวทางและวิธีการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่องค์กร : กรณีศึกษาธนาคารไทยพานิช จำกัด (มหาชน) พบว่า ธนาคารไทยพานิชให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ก่อนข้างมาก ในระยะแรกจะให้ความสำคัญกับพนักงานในระดับผู้บริหารให้เรียนรู้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อน จากนั้นจึงขยายแนวคิดไปสู่พนักงานทุกระดับ และให้เรียนแบบค่อยเป็นค่อยไป เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ให้มากขึ้น

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคลจะต้องอาศัยความพร้อมทั้งร่างกาย อารมณ์สังคม และสติปัญญา ความต้องการแต่ละบุคคล การให้สิ่งเสริมแรงเพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ในระดับองค์กรจะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคคลในองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน เรียนรู้จากการแก้ปัญหา เรียนรู้จากทำงานร่วมกัน และอุปสรรคของการเรียนรู้เกิดจากลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคลลักษณะการบริหารงานในระบบราชการ หลักและวิธีการพัฒนาแบบแยกส่วนและยังพบว่า ข้อจำกัดการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทยส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการถูกปลูกฝังการพัฒนาในแต่ละช่วงชีวิต เช่น การอบรมเลี้ยงดูและระบบการจัดการศึกษาไทย

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการศึกษาแนวคิดและกิจกรรมเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแนวคิดการพัฒนาที่เน้นการสร้างปัจจัยและสภาพแวดล้อม เพื่อให้สมาชิกขององค์กรเกิดการเรียนรู้สามารถพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การกำหนดวิสัยทัศน์ การศึกษาให้รู้สภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร การฝึกอบรม การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรใหม่ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การสร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการประเมินผลเป็นวิธีการที่ใช้เพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร พบว่า ปัจจัยที่ทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้คือ ความร่วมมือและความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้การติดต่อสื่อสารในองค์กร ความสามารถในการเลือกแบบแนวทางและกิจกรรมที่เหมาะสม

กับังค์กรและนำเสนอเนื้อหาของการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ที่บันทึกในแผ่นซีดีรอมและโฮมเพจ อยู่ในระดับเครือข่ายคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เพื่อนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับผู้สนใจศึกษาเพิ่มเติมด้วย

ประธาน เสนียวงศ์ ณ อยุธยา (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 1 พบว่า ตามแนวคิดวินัย 5 ประการ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ มีการสานประโยชน์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย สร้างความสัมพันธ์ ความสามัคคี 2) การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม ทุกคนได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการระดมพลังสมอง มีการร่วมคิดอย่างกว้างขวางจนนำไปสู่การตัดสินใจ 3) วิธีการคิดและมีมุมมองที่เปิดกว้างได้เปิดโอกาสให้บุคคลแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นกันเองหลากหลาย ส่งเสริมความคิดที่สร้างสรรค์ และมีโลกทัศน์ใหม่ๆ 4) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้พิจารณาสภาพแวดล้อมเพื่อช่วยในการตัดสินใจและอยู่บนบรรทัดฐานสร้างแรงบันดาลใจใฝ่ดี ใช้ปฏิภาณไหวพริบต่อการแก้ปัญหา ปลูกฝังจิตสำนึกต่อการแก้ปัญหา ปลูกฝังจิตสำนึกในการทำงานและปฏิบัติตนเองเป็นตัวอย่างที่ดี 5) การคิดและเข้าใจเชิงระบบมีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน มีการจัดลำดับความสำคัญของงานบุคคลได้นำเอาความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานอย่างเป็นระบบ

ปรีชา กองจินดา (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 พบว่าการศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือแนวปฏิบัติในการปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนของความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีมและการคิดเชิงระบบ มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เดวิด (David. 1997 : 86) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่งานปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำ และการสัมภาษณ์ตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้จัดให้กลุ่มตัวอย่างมีการเปลี่ยนแปลงความรู้และแง่คิดต่าง ๆ กระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ให้มีการผสมผสานความรู้และสร้างรูปแบบขึ้น ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้รายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบผลการวิจัยที่มีลักษณะเฉพาะดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนก่อให้เกิดความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

- 5) มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึมซับความรู้และข้อมูลต่างๆเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม
 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และมีการปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ และ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง

เซปปีเทลลี (Ceppetelli, 1995 : 98) ได้ศึกษาการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาล เวอร์มอนท์ (Vermont) ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลชุมชนในเครือข่าย พบว่า มีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ซึ่งประกอบด้วย บทบาทใหม่ของผู้ที่เป็นและไม่เป็นพยาบาลมีการนำรูปแบบการบริหาร จัดการที่สร้างขึ้นไปใช้ และมีการปฏิบัติตาม (Critical pathway) นอกจากนี้ยังพบว่า ระยะเวลาที่อยู่โรงพยาบาลลดลง วัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลงในทางบวก ความพึงพอใจของผู้ป่วยและพยาบาลและความร่วมมือระหว่างแพทย์และพยาบาลเป็นไปในทางบวกเช่นกัน ส่วนในด้านคุณค่าที่เกิดขึ้นพบว่า เกิดเครือข่ายทั้งทางด้านการปฏิบัติและด้านการศึกษา ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า พยาบาลเข้าร่วมโครงการอย่างกระตือรือร้นการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังกล่าวเกิดจากการที่พยาบาล มีความรู้สึกว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผลที่ตามมาจากการที่พยาบาลเข้าร่วมโครงการคือ มีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จากการศึกษาวิจัยนำแนวคิดของเซ็นจัมมาใช้ในครั้งนี้ พบว่าผู้บริหารมีส่วนที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่มีการสนับสนุนเรื่องเวลาในการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสมและมีการจัดหาเครื่องมือที่เหมาะสมให้ด้วย จากการศึกษาครั้งนี้ ทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น และคาดว่าจะมีการนำไปใช้ในระบบการบริการสุขภาพในอนาคต

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์กรต่าง ๆ ควรจะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. สรุปแนวคิดหลักการนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปสาระสำคัญๆ เป็นแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความเป็นเลิศส่วนบุคคล
2. ด้านรูปแบบความคิด
3. ด้านวิสัยทัศน์ร่วม

4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา