

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษารึ้นนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า เอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 1.2 แนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 1.3 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
  - 2.1 ความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
  - 2.2 ความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
  - 2.3 ลักษณะของวิสัยที่ดี
  - 2.4 ขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
  - 2.5 ประโยชน์ของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
  - 2.6 ข้อเสนอแนะในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมสำหรับผู้บริหาร
3. การพัฒนาแนวทาง
  - 3.1 ความหมายของการพัฒนา
  - 3.2 ความหมายของแนวทาง
  - 3.3 ลักษณะที่ดีของการพัฒนาแนวทาง
  - 3.4 เทคนิควิธีการวัดลักษณะที่ดีของการพัฒนาแนวทาง
4. สภาพปัจจุบัน ปัญหาการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยภายในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ
6. สรุปแนวคิดและหลักการที่นำไปสู่กรอบความคิดในการวิจัย

## 1. แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

“องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นแนวทางใหม่ที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างสูง ทั้งในแวดวงวิชาการและการบริหารจัดการที่มุ่งปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร เป็นกระบวนการภายในองค์กรที่มุ่งรักษาพัฒนาการปฏิบัติที่อาศัยประสบการณ์ และสมาชิกในองค์กรต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่องและเป็นเทคนิคในการพัฒนาองค์กรและการจัดการรูปแบบหนึ่ง ซึ่งได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในทศวรรษนี้ และถือเป็นแนวคิด ทฤษฎีในการพัฒนารูปแบบขององค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางกระแสการแข่งขันของสังคมโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องของเทคโนโลยี และเป็นกระบวนการซึ่งกำลังเปลี่ยนยุคสมัยจากเศรษฐกิจอุตสาหกรรมเป็นเศรษฐกิจหลังอุตสาหกรรม โดยเป็นระบบเดียวกันทั่วโลก ดังนั้น องค์กรที่อยู่รอดและแข่งขันได้เพื่อนำไปสู่ความเจริญ จะต้องเป็นองค์กรที่สามารถสร้างความผูกพันและความสามารถของบุคคลในสิ่งที่จะเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องทั่วทุกระบบในองค์กร ซึ่งสิ่งนี้ก็คือการสร้างและพัฒนาไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” นั่นเอง

### 1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

เซ็งกิ (Senge. 1990 : 125) องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นสถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจและเป็นที่ยอมรับต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

ดิกสัน (Dixon. 1994 : 136) สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าการมีความรู้ที่เพิ่มขึ้นจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น คุณภาพของทักษะความรู้ที่บุคคลมีจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ทำให้ได้ข้อมูลข่าวสารที่ดีที่ถูกต้อง เชื่อถือได้มากขึ้นในการปฏิบัติงาน แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ยังให้ความสำคัญของระบบเปิดที่องค์กรมีความสัมพันธ์กับภาวะแวดล้อม องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความเจริญก้าวหน้า ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงการแข่งขันต่าง ๆ ให้ได้ องค์กรในฐานะนิติบุคคลต้องมีการเรียนรู้โดยผ่านทีมและยังให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความคิดร่วมกัน มีความเชื่อความเข้าใจ ความเห็นร่วมกันที่ต้องมีการสืบค้น ตรวจสอบและขยายความคิดเพื่อเกื้อหนุนการปฏิบัติการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผ่านวิสัยทัศน์ คุณค่าและปรัชญาของแต่ละองค์กรยึดถือ นอกจากนี้แล้ว องค์กรแห่งการเรียนรู้ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก (Proactive change) คาดคะเนต่อกระแสของการเปลี่ยนแปลงได้ทันการณ์

กาวิน (Garvin. 1993 : 21-28) องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีทักษะที่จะสร้างสรรค์ แสวงหา และถ่ายโอนความรู้และการปรับแต่งไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนต่อ ความรู้ใหม่และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้

มาร์ควอทและเรโนลด์ (Marquardt & Reynold. 1994 : 2) มีความเชื่อว่า “องค์กรแห่ง การเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็วและ สอนให้พนักงานมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ที่มีในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาดเช่นเดียวกับเรียนรู้ในความสำเร็จ”

วัตกินและมาร์ซิก (Watkins & Marsick. 1993 : 47) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์กรที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ใช้องค์กรใน การสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและ บูรณาการเข้ากับการทำงานและใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่คนในองค์กรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิด ความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยง การพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กรและชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่

เพดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดล (Pedler, Burgoyne & Boydell. 1991 : 1-2) องค์กร แห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคนและเป็นองค์กร ที่ปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ของสมาชิกด้วย

สรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งพัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถ ศักยภาพของบุคลากร ทีมงานและองค์กรอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์อย่าง ที่ใจสมาชิกทุกคนในองค์กรต้องการร่วมกันจริง ๆ

## 1.2 แนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งเรียนรู้

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เซ็งกิ ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่ เร็วกว่าคู่แข่งที่ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้อย่าง เต็มที่ของทุกคนและทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นนักเรียนรู้ มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต ดังนั้น องค์กรแห่งการ เรียนรู้จึงมีหน้าที่สำคัญในการหาหนทางที่จะช่วยให้คนมีความสามารถในการเรียนรู้มีความ สามารถที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคนให้เปลี่ยน โลกทัศน์ หรือวิธีการมองโลกเสียใหม่เป็นการมองภาพรวม ส่งเสริมให้คนและองค์กรเรียนรู้ร่วมกัน พัฒนา องค์กรให้มีขีดความสามารถในการแสวงหาความรู้และนำความรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ สามารถ ถ่ายทอดความคิดหรือความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้ในการทำงาน ซึ่งจะทำให้คนและองค์กรสามารถ

ที่จะทำความปรารถนาและความต้องการของเขากลายเป็นความจริงขึ้นมา จึงอาจสรุปได้ว่าแนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ที่การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ และความสามารถในการเรียนรู้และทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยทฤษฎีการเรียนรู้เป็นตัวนำ ดังนั้น การสร้างหรือการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อนที่องค์กรจะเกิดการการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาไปในทางที่ดี ซึ่งในอนาคตองค์กรจะได้เปรียบในการแข่งขันเมื่อบุคคลในองค์กรสามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง ดังนั้น การเรียนรู้ นับว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการอยู่รอดขององค์กร (Senge. 1990 : 4 eiting Wick & Leon. 1993. **The Learning Edge: How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead.**)

### 1.3 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เซ็งกิ เป็นผู้ที่มีความสำคัญในการผลักดันแนวคิดเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการที่เป็นวินัยหรือการฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลและจะเป็นตัวผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ คือ

1. บุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) เซ็งกิ กล่าวไว้ว่าการที่บุคคลเรียนรู้ ไม่ได้เป็นสิ่งประกันว่าองค์กรจะมีการเรียนรู้ แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น ดังนั้นการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลจึงเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นบุคคลควรได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอโดยการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รูปแบบของการเรียนรู้ จะเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน หรือการเรียนรู้ภายใต้กระบวนการทำงาน อีกทั้งบุคคลควรทราบถึงความเป็นตนเองทราบขีดความสามารถและวิสัยทัศน์แห่งตน และสามารถจัดการช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ของตนเองกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร

2. รูปแบบความคิด (Mental models) รูปแบบความคิดของบุคคลมีอิทธิพลต่อความเป็นไปของโลกและแนวทางการปฏิบัติของแต่ละบุคคล อีกทั้งเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรม การปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงควรมีการฝึกให้บุคคลมีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ (วิสัยทัศน์ตนเอง) กับสิ่งที่องค์กรต้องการ (วิสัยทัศน์ขององค์กร) ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหาร ควรเตรียมรูปแบบการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกันอันทำให้คนในองค์กรมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการผลักดันให้บุคคลในองค์กรทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดโดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็น

หุ้นส่วนหรือพันธมิตร ซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้เนื่องจากการแลกเปลี่ยนแนวความคิดซึ่งกันและกัน ในที่สุดจะนำไปสู่ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ของบุคคล (ควรต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่บุคคลยึดถือ) ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันมิใช่เพียงแค่การยอมทำตามเท่านั้น

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งอยู่คนเดียวในองค์กร ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (อาจเป็นการพูดคุยกัน การอภิปรายร่วมกัน) ก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกันภายในองค์กร การดำเนินการอาจตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมทั้งสภาพความเป็นไปภายในองค์กร เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวความคิดและนำไปสู่ข้อกำหนดในการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

5. ความคิดเป็นระบบ (System thinking) เป็นวินัยข้อที่สำคัญมากมีลักษณะ คือการพิจารณาองค์กรต้องพิจารณาในรูปแบบของคร่อมขององค์กร ไม่ควรพิจารณาแต่เพียงปัจเจกบุคคลเท่านั้น มีกรอบแนวความคิดคือ 1) คิดเป็นกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ อาจประยุกต์ใช้ SWOT analysis 2) คิดทันการณ์ การคิดควรทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กรและสามารถแก้ไขปัญหาค้นหาได้ทันการณ์ 3) เล็งเห็นโอกาสการคิด ไม่เพียงแต่การคิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคต เพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้ (อโณมา คงตะแบก. 2548 : ออนไลน์)

จากวินัยทั้ง 5 ประการของเซ็งกิ จะเห็นว่าในแต่ละชั้นมีความสำคัญ ซึ่งทุกองค์ประกอบมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันในแต่ละระดับ โดยพัฒนาจากระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร ในส่วนของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันก็เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับองค์กร เนื่องจากองค์กรสมัยใหม่หากไม่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้วจะไม่สามารถเดินไปในทิศทางเดียวกันได้เลย (ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ. 2540 : 37) และวิลคิน (Wilkin) ยังได้กล่าวอีกว่า องค์กรที่ไม่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันมีแนวโน้มที่จะต้องเผชิญกับปัญหาการต่อสู้กันเองอย่างไม่มีที่สิ้นสุดเพื่อแย่งชิงอิทธิพล และทรัพยากรในองค์กร (วรณรัตน์ คงเจริญ. 2544 : 40 ; อ้างอิงจาก Wilkin. 1972. **Sculping the learning organization : Lesson in the art and science of the systemic change.** p.29) ปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นเนื่องจากคนในองค์กรไม่มีลักษณะการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

องค์กรทุกองค์กรจำเป็นต้องมีจุดมุ่งหมาย และในการที่จะให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้นทุกคนในองค์กรจะต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งเป็นแนวทางช่วยให้เกิดการทำความเข้าใจจุดมุ่งหมายขององค์กรอันเกิดจากความต้องการขององค์กร การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นพลังที่ก่อให้เกิด

แรงบันดาลใจ และพันธะสัญญาร่วมกันทั้งองค์กร สมาชิกในองค์กรจะมีสำนึกแห่งจุดหมายร่วมกัน ซึ่งหัวใจของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม คือ การทำให้ทุกคนในองค์กร พุดได้อย่างเปิดเผยในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นการที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตขององค์กรซึ่งได้จากการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล รับฟังซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและสิ่งที่เป็นไปได้ โดยวิเคราะห์จากสถานภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอย่างเปิดเผยแล้วผสานความคิดที่ขัดแย้งกันให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน (ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ, 2540 : 37) จากนั้นสมาชิกทุกคนจึงประสานพลังมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง ซึ่งวิสัยทัศน์จะประสบความสำเร็จได้นั้นสมาชิกจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการค้นคว้าหาข้อมูล มีความคิดสร้างสรรค์ ยึดมั่นในวิสัยทัศน์นั้นโดยไม่ย่อท้อ ยอมรับข้อผิดพลาดอย่างไม่ปิดบังและพยายามแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น มีความอิสระในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยทุกคนจะมีลักษณะความผูกพันและยอมรับว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้นมีคุณค่า มีประโยชน์และมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์นั้นอย่างชัดเจนเป็นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร (วรรณรัตน์ คงเจริญ, 2544 : 40)

## 2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากองค์กรสมัยใหม่หากไม่มีวิสัยทัศน์ร่วมแล้วจะไม่สามารถเดินไปในทิศทางเดียวกันได้เลย (ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ, 2540 : 37) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเป็นการสร้างทักษะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันเป็นการที่คนทุกคน มีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้คนเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่ทุกคนรับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนในองค์กรเมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะต้องมีการสื่อสารรับรู้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่างว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องซึมซาบลงไปในการคิดของทุกคนในองค์กร สัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กร ขวัญกำลังใจของคนทำงานในองค์กร ตลอดจนประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรโดยรวมด้วย

เซ็งกิ (Senge. 1990 : 302) เห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนี้เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครองซึ่งนำองค์กรว่าองค์กรคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจและยึดถือคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือในการดำรงชีวิตประจำวัน มิเช่นนั้นแล้ววิสัยทัศน์นั้นจะเป็นแค่กระดาษหรือข้อความที่ไร้พลังขับเคลื่อนความคิดที่ใช้ปกครองนี้มุ่งตอบคำถามหลัก 3 ประการที่สะท้อนให้เห็นว่าเราเชื่อมั่นในสิ่งใด กล่าวคือ อะไร- ภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดคืออะไร ทำไม- ทำไปทำไม ด้วยเป้าหมายหรือพันธกิจใด มีส่วนช่วยเหลือสังคมเช่นไร อย่างไร-เราจะปฏิบัติ เช่นไรให้วิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นเป็นจริงด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ เสียสละ อดทน เป็นต้น

เซ็งกิ เชื่อว่า หากเราใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้ง เราก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้การเติบโต ได้คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา แต่หากความคิดนั้นมีความกลัวเป็นพื้นฐานก็จะทำให้เกิดความรู้สึกสิ้นหวัง เป็นไปไม่ได้ ไม่มีอำนาจ ไม่สนใจใยดี ทำให้องค์กรมีอายุขัยที่สั้น ดังนั้น วิสัยทัศน์ร่วมนี้ต้องมีกระบวนการขับเคลื่อนให้มีชีวิตยืนยาวผู้คนเข้าใจชัดเจน มีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิดมีการสื่อสาร มีความรู้สึกผูกพัน มีความตื่นตื้นอยากเห็นเซ็งกิ เห็นว่า การคิดในเชิงระบบจะมีส่วนสนับสนุนวิสัยทัศน์ร่วมให้เป็นจริงได้ โดยอาศัยกระบวนการของการสืบค้นและการคิดใคร่ครวญของแบบแผนความคิดเข้าร่วมด้วยทำให้เขาเชื่อมั่นได้ว่าตนมีส่วนสร้างอนาคตเช่นนั้นให้เป็นจริงได้

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นการทำความเข้าใจร่วมกันในการตั้งเป้าหมายและมองอนาคตไปในทิศทางเดียวกันโดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างภาพอนาคตของหน่วยงาน และมุ่งไปสู่ความต้องการร่วมกันของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้สมาชิกได้ตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงอนาคตขององค์กร และยินยอมข้อผูกพันในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันขององค์กร และสมาชิกทุกคนจะได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความผูกพันกันโดยมีความรู้สึกว่า “องค์กรเป็นของเรา” มีจิตสำนึกว่าพวกเขามีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรและยังก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกให้เกิดความรักใคร่ กลมเกลียวและไว้วางใจกันเพื่อพัฒนาภาพอนาคตขององค์กรให้บรรลุผล

ครรรชิต มาลัยวงศ์ (2549 : ออนไลน์) ได้กล่าวว่า “เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงนี้บ่งชี้ว่านี่คือประเด็นที่คนไทยยังไม่เข้าใจ อีกนัยหนึ่ง คนไทยยังไม่มีวิสัยทัศน์ร่วม หรือยังไม่เห็นภาพอนาคตที่ดีร่วมกัน” “คนไทยในอนาคตจะต้องมีความสุขภาพเป็นเลิศ มีอายุขัยยืนยาวกว่าคนในภูมิภาค มีความเฉลียวฉลาดกว่าคนชาติอื่น มีความรู้ในวิชาการเป็นเลิศ และสามารถพูดได้อย่างน้อยสามภาษา มีความซื่อสัตย์สุจริต ขยันหมั่นเพียร และรักศิลปวัฒนธรรมที่ดีงาม ป่วยการที่จะคิดวิสัยทัศน์ด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี บริการ หรือเรื่องอื่นๆ หากไม่กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ถึงเวลาแล้วที่เราต้อง

นำวิสัยทัศน์นี้มานำหน้าแล้วผลักดันให้เกิดกฎหมาย ข้อบังคับ และกิจกรรมสนับสนุนวิสัยทัศน์นี้ กิจกรรมใดที่ขัดแย้งต่อวิสัยทัศน์นี้ต้องถูกสั่งให้ยุติ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมของรัฐบาลหรือเอกชน เมื่อใดที่เรามีวิสัยทัศน์ร่วมได้เช่นนี้ นั่นแหละ ประเทศไทยจึงจะอยู่รอดได้”

พสุ เดชะรินทร์ (2547 : ออนไลน์) วิสัยทัศน์ของหลายๆ องค์กรไม่ได้เป็นวิสัยทัศน์ที่แท้จริงแถมกระบวนการในการได้มาซึ่งเจ้าตัววิสัยทัศน์นั้นก็ไม่ได้เป็นกระบวนการในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมทำให้ได้สิ่งที่ไม่ใช่วิสัยทัศน์จริงๆ ประโยชน์ของวิสัยทัศน์คงไม่ต้องพูดกันมาก เนื่องจากมีความชัดเจนอยู่แล้วในเรื่องของการทำให้องค์กรมีทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งของวิสัยทัศน์ในเมืองไทยก็คือ กระบวนการในการได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ส่วนใหญ่แล้ววิสัยทัศน์มักจะถูกกำหนดมาจากผู้บริหารสูงสุด หรือกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ซึ่งก็ไม่ได้คิดแต่อย่างใด แต่สิ่งที่พบก็คือวิสัยทัศน์ส่วนใหญ่จะถูกกำหนดมาในลักษณะภายในสู่ภายนอก (Inside-Out) มากกว่าภายนอกสู่ภายใน (Outside-In) การคิดแบบภายในสู่ภายนอก (Inside-Out) คือการที่ผู้บริหารนั่งกำหนดวิสัยทัศน์จากภายในองค์กร โดยไม่ให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร

## 2.1 ความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

เซ็งกิ (Senge. 1990 : 275-276) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึงการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันที่มาจากแต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยแต่ละคนแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและให้เหตุผลซึ่งกันและกัน เกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและสิ่งที่เป็นไปได้ จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดโดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับองค์กรต้องการความมุ่งมั่นต่อวิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่เป็นเพียงแค่การยินยอมเท่านั้น

วรรณรัตน์ คงเจริญ (2544 : 41) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม คือ การที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตขององค์กร ซึ่งได้มาจากการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล รับฟังกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและสิ่งที่เป็นไปได้ โดยทุกคนจะมีลักษณะความผูกพันและยอมรับวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั่วองค์กร

วิจารณ์ พานิช (2546 : ออนไลน์) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การรวมใจเป็นหนึ่งเดียวซึ่งจะทำให้องค์กรมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อเกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานในลักษณะ “ทุ่มเทใจ” ต่อองค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วม เข้าไปกระทบใจ กระทบความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์กร วิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจ



แล้วทำให้สมาชิกในองค์กรยอมรับแต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม จนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นต้องเหมือนกันทั้งหมด

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550 : ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมว่าเป็นการมองเห็นภาพของจุดมุ่งหมายในอนาคตร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม การรับรู้เข้าใจถึงทิศทางเดียวกันและการมีเป้าหมายที่จะไปด้วยกันจะช่วยทำให้ขบวนการเคลื่อนไหวมีพลังเกิดเอกภาพและช่วยบรรเทาความขัดแย้งอันเกิดจากมุมมองความคิดที่แตกต่างลงไปได้ในทางตรงข้าม

สรุป การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม คือ การทำให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์หรือภาพอนาคตขององค์กรที่ทุกคนจะทุ่มเทแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้นและจะสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลอีกด้วย เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะต้องมีการสื่อสารรับรู้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่างว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไรและจะต้องลงไปในความคิดของทุกคนในองค์กร เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร การที่จะให้ทุกคนปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นเป็นเรื่องยากแต่จะต้องสร้างขึ้นมาเพื่อให้เกิดความผูกพันองค์กรและสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังกัน

## 2.2 ความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์

องค์กรที่ประสบความสำเร็จทั้งหลายมักจะมีรากฐานที่สำคัญ นั่นก็คือสามารถที่จะใช้วิสัยทัศน์เป็นกระบวนการที่ขับเคลื่อนและศักยภาพของบุคลากร ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งยังสามารถสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ

1. ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน
2. ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง และรู้ว่าทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)
3. ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำท่าย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ
4. ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพองค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน (อำภา บุญช่วย. 2548 : ออนไลน์)

## 2.3 ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี มีลักษณะ ดังนี้

1. มีมุมมองแห่งอนาคต (Future perspective) สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร รวมทั้งวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรนั้น ๆ

2. ริเริ่มโดยผู้นำและสมาชิกมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุน(Shared and supported) มีความน่าเชื่อถือ ทุกคนเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การมีส่วนร่วมของสมาชิกจะก่อให้เกิดความผูกพัน (Commitment)ร่วมกันและทุกคนพร้อมที่จะให้การสนับสนุน

3. มีสาระครบถ้วนและชัดเจน(Comprehensive & clear)สะท้อนให้เห็นถึงจุดหมายปลายทางและทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคตที่ทุกคนเข้าใจง่าย สามารถทำให้สำเร็จได้ตรงตามเป้าหมาย สาระต่างๆ จะช่วยกระตุ้นท้าทายความสามารถและความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรที่จะปฏิบัติงาน

4. ให้ความฝันและพลังคลใจ (Positive & inspiring) ทำท้าย ทะเยอทะยาน สามารถปลุกเร้าและสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่มองเห็นได้ นั่นคือ มีเส้นทางที่ท้าทายความสามารถ

5. มีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจนและเมื่อปฏิบัติตามแล้วจะให้ผลคุ้มค่าในอนาคต ทั้งในด้านบุคคลและองค์กร ทั้งนี้จะต้องมีความสอดคล้องกับจุดหมายปลายทางที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (สมศักดิ์ คลประสิทธิ์. 2543 : ออนไลน์)

#### 2.4 ขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

เซ็งกิ (Senge. 1994 : 314-328) ได้เสนอการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งมี 5 ขั้นตอน

ขั้นที่ 1 การบอกเล่าแนวความคิด เป็นการสื่อสารข่าวสารจากผู้นำสู่สมาชิกในองค์กรอย่างชัดเจนและจริงใจ โดยอธิบายสภาวะการณ์ที่แท้จริงขององค์กรอย่างสร้างสรรค์ เป็นขั้นตอนที่สมาชิกในองค์กรมีการเรียนรู้ที่น้อยที่สุดและมีส่วนร่วมที่น้อยที่สุด เพราะฉะนั้น ที่เราเคยปฏิบัติมาคือ ได้รับคำสั่งหรือนโยบายมาจากกระทรวง ทบวง กรม ก็ไปบอกพรรคพวกในโรงเรียนว่าจะต้องทำอะไร โน้นทำอย่างนี้เพราะเป็นนโยบาย อย่างนี้เรียกว่าการบอกเล่าแนวความคิดเป็นขั้นบันได ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ในสถานศึกษาของเราและครูอาจารย์ของเราน้อยมาก การบอกเล่าควรมีการใช้สื่อที่มีประสิทธิภาพ เปิดเผยให้ข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาและตรงกันทั่วทั้งองค์กรควรบอกความจริงที่เกี่ยวกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน บอกรายละเอียดได้แต่ไม่มากเกินไป และมีความชัดเจนว่าอะไรสามารถเจรจาต่อรองได้ อะไรต้องปฏิบัติ

ขั้นที่ 2 การขายแนวความคิด ถ้าจะให้ดีขึ้น ผู้นำต้องพยายามขายแนวความคิดให้คนในองค์กรยอมรับและขอความร่วมมือจนเกิดเป็นพันธะสัญญาาร่วมกันเท่าที่จะเป็นไปได้ อธิบายว่า องค์กรของเขาทำอย่างนี้ เป็นเรื่องดีเราควรจะช่วยกันทำ ถ้าอย่างนี้เรียกว่าขายแนวความคิด คือ อธิบายเพื่อขายนโยบายให้คนในองค์กร ควรมีการเปิดช่องทางให้มีการตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ เพื่อจะได้ทราบว่าจะมีการยอมรับมากน้อยเพียงใดและสนับสนุน

การมีส่วนร่วมด้วยตัวของเขาเอง ไม่ใช่จัดการและมีการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร โดยเน้นไปที่ผลประโยชน์ที่จะตอบสนองความต้องการของครูในสถานศึกษา

ขั้นที่ 3 การทดสอบความคิด เพื่อทำการทดสอบว่าบุคคลในองค์กรให้การสนับสนุน และยอมรับแนวคิดวิสัยทัศน์ที่เสนอเพียงไร ทดสอบว่ามีใครเห็นด้วยไหม เห็นด้วยมากน้อย เพียงใด ซึ่งเป็นการเพิ่มระดับของการมีส่วนร่วมให้มากขึ้น ทุกคนมีส่วนร่วมและมีการเรียนรู้มากขึ้นตามลำดับ ควรมีการสอบถามความคิดเห็นโดยให้มีการพิจารณาและอภิปรายและผลตอบรับจะเป็นไปอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับความรอบรู้ของบุคคลที่ได้มีการพัฒนาในองค์กร และความเต็มใจในการที่จะพูดความจริงและความสามารถในการรับรู้ สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน และให้สารสนเทศที่จำเป็นมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพของการตอบสนอง การทดสอบไม่ควรตั้งคำถามนำไปสู่การเลือกตอบและคิดว่านั้นคือความคิดของพวกเขา ออกแบบทดสอบเพื่อสามารถตอบโดยไม่รู้ว่าเป็นใคร ไม่ให้มีความกลัวว่าจะมีผลย้อนกลับมาถึงตัวผู้ตอบ และปราศจากการลงโทษสำหรับคำตอบที่เป็นในแง่ลบ ทำการทดสอบอย่างโปร่งใส ปกป้องความเป็นส่วนตัว ใช้แบบสอบถามด้วยการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า ทดสอบแรงจูงใจ ประโยชน์และความสามารถในการมุ่งสู่วิสัยทัศน์

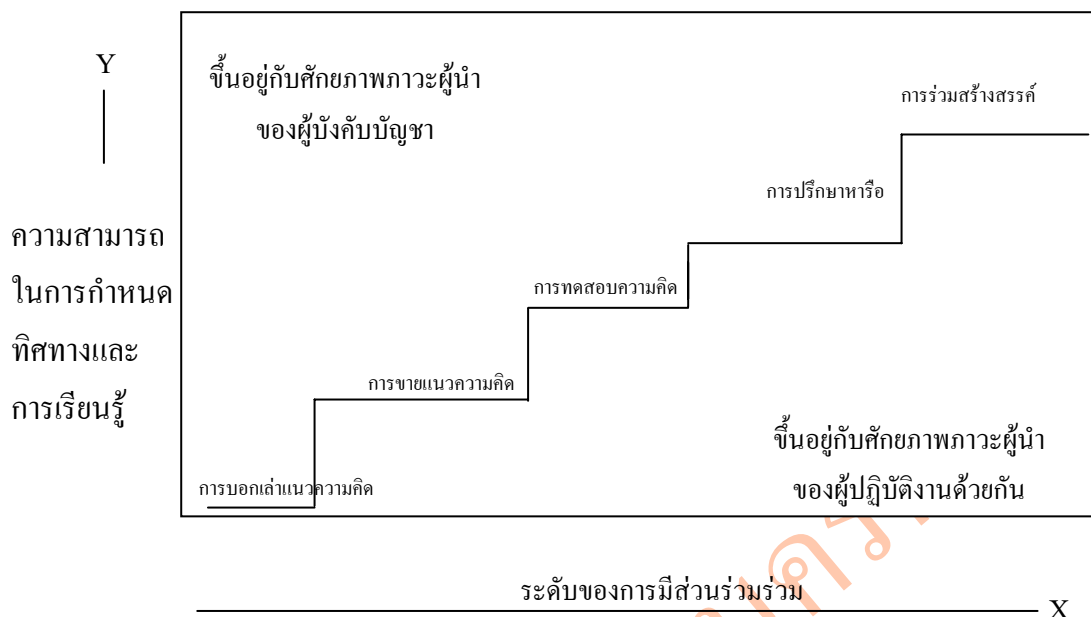
ขั้นที่ 4 การปรึกษาหารือ เป็นการปรึกษาหารือหรือคำแนะนำจากสมาชิกในองค์กรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ที่เสนอ ถ้าจะให้ดีไปกว่านั้นการพัฒนาไปอีกขั้นหนึ่ง คือ การปรึกษาหารือ มีการพูดคุยกัน ประชุมถกแถลงกันในเรื่องการกำหนดพันธกิจ การเรียนรู้จะต้องสูงขึ้น ทุกคนจะมีส่วนเกี่ยวข้องมากขึ้น เป็นเจ้าของมากขึ้น ควรใช้กระบวนการรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้น ซึ่งอาจใช้เวลาหลายเดือน โดยมีการนำกลุ่มเล็กประมาณ 10-15 คน ที่ทุกระดับ เริ่มจากระดับสูงสุดก่อน หลังประชุมแต่ละครั้งสมาชิกของทีมจะกลับไปอภิปรายเรื่องวิสัยทัศน์กับทีมผู้ใต้บังคับบัญชา และสมาชิกเหล่านั้นจะทำกระบวนการนี้ในระดับที่ต่ำกว่าอีก ขบวนการนี้จะทำงานได้ดีที่สุดเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการในทีม แต่กลุ่มที่เป็นผู้ช่วยก็ควรมี เพื่อสนับสนุนในการนำอภิปรายและนำทักษะการใช้รูปแบบความคิดออกมา เพื่อสนับสนุนและมีการบันทึกอย่างถูกต้อง ความสำคัญของกระบวนการนี้อยู่ที่จะสามารถถูกส่งกลับมาจากระดับล่างได้อย่างครบถ้วน พยายามป้องกันการบิดเบือนของข่าวสาร รวบรวมและเผยแพร่ผลลัพธ์ที่ได้มาและอย่าพยายามบอกเล่าและขอคำปรึกษาในเวลาเดียวกัน

ขั้นที่ 5 การร่วมสร้างสรรค์ เป็นขั้นตอนของการร่วมกันสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกันของคนในองค์กร และสามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคคลในองค์กรแต่ละคนด้วย สมมติผู้บริหารสถานศึกษาบอกกับทุกคนไปว่าภายในห้าปีเราจะต้องทำสถานศึกษานี้ให้เป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ มีการเรียนการสอนโดยใช้เด็กเป็นศูนย์กลาง

ถ้าท่านเพียงแต่บอกคนอื่น บอกแล้วเขาก็ลืมเข้าหูซ้ายออกหูขวา แต่ถ้าท่านขยายความคิด ก็อธิบายว่านี่เป็นแนวทางของการปฏิรูปการศึกษา เป็นของดีเป็นสิ่งที่ถูกต้องควรจะทำ สถานการศึกษากระทรวงศึกษาธิการก็พยายามเสริมสร้างให้เกิดอย่างนี้ เป็นการขยายความคิดออกไปแล้วก็ลองทดสอบว่าครูในสถานศึกษาเห็นด้วยไหม เชื่อไหม จะทำได้ไหม แต่ถ้าจะให้ดีก็ลองปรึกษาหารือกัน ถกแถลงกันว่าเราจะทำได้ไหม การกิจที่ว่าจะสร้างสถานศึกษาเราให้เป็นสถานศึกษาที่มีการสอนตามแนวทางปฏิรูปการเรียนรู้จะเป็นไปได้ไหมเพื่อเราเข้าใจตรงกัน ขั้นสุดท้ายที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้สูงสุดและมีส่วนเกี่ยวข้องของคนในองค์กรทุกคนมากที่สุดก็คือ การร่วมสร้างสรรค์หรือทุกคนร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์

การร่วมสร้างสรรค์ สนับสนุนให้เกิดการปรับให้เป็นแนวเดียวกัน ในขณะที่มีการพัฒนาความเข้าใจของวิสัยทัศน์และลำดับขั้นของทีมที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อความเข้าใจในกระบวนการและความสัมพันธ์กันของสมาชิกในองค์กร โดย

1. มีการปฏิบัติกับครูทุกคนเท่าเทียมกัน ลดความแตกต่างทางฐานะ โดยการออกแบบกระบวนการหรือเชื่อมโยงความรู้สึกที่ว่าวิสัยทัศน์ส่วนตัวที่เท่าเทียมกัน
2. ค้นหาแนวทางให้เป็นแนวเดียวกัน ไม่ใช่ข้อตกลงกัน ใช้ทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การอภิปรายการสนทนาในระหว่างกลุ่มให้การสนับสนุนระหว่างส่วนที่เกี่ยวข้องกันและไม่เกี่ยวข้องกัน
3. หลีกเลี่ยงการสู่มตัวอย่าง หรือตัวแทนมาร่วมสร้างวิสัยทัศน์
4. ให้มีการบอกในสิ่งที่ตนเองต้องการในวิสัยทัศน์ ไม่ใช่การพูดแทนผู้อื่น
5. ให้ยอมรับและรักษาน้ำใจซึ่งกันและกัน
6. สร้างแรงผลักดันในการพิจารณาการใช้วิสัยทัศน์ชั่วคราว
7. เน้นการสนทนาไม่ใช่ถ้อยแถลงของวิสัยทัศน์ที่เป็นลายลักษณ์อักษร
8. ให้ความเคารพนับถือในความคิดเห็นของแต่ละคน



ภาพประกอบ 2 ระดับของการมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2546 : 9

ภาพข้างต้นนี้แสดงให้เห็นถึง “ระดับของการมีส่วนร่วม” ตามแกนนอน (แกน X) ซึ่งถ้ามากขึ้นก็แปลว่ามีส่วนร่วมอย่างขยับขึ้นแข็ง อีกเรื่องหนึ่งคือ “ความสามารถในการที่จะนำและกำหนดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้” ตามแกนตั้ง (แกน Y) เป็นศูนย์กลางก็เกิดการเรียนรู้น้อยแต่ถ้ามากขึ้นไปก็มีการเรียนรู้น้อย

ขั้นต่ำสุด คือ การบอกเล่าแนวความคิดจากผู้บังคับบัญชา คนในองค์กรมีการใช้สมองคิดหรือเรียนรู้น้อยที่สุด เพราะเป็นการบอกให้ทำตามคำสั่งเท่านั้นเอง ถ้าจะให้มีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องมากขึ้นและก่อให้เกิดระดับการเรียนรู้ของคนในองค์กรมากขึ้น ผู้บังคับบัญชาต้องพยายามขยายแนวความคิด ซึ่งพยายามอธิบายถึงว่า “ทำไม” ให้ทราบข้อเท็จจริงให้ข้อมูลเป็นเหตุเป็นผล ทำความเข้าใจการเรียนรู้ของคนในองค์กรก็จะสูงขึ้นอีกนิดหนึ่ง แต่ถ้าจะให้มีการเรียนรู้ของคนในองค์กรสูงขึ้นอีก ก็ต้องมีการอภิปรายแลกเปลี่ยนถกเถียง แล้วก็ดูว่าใครเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ขั้นนี้เรียกว่า การทดสอบความคิด ถ้าให้การเรียนรู้อีกก็สูงขึ้นไปอีกก็ต้องเป็นการปรึกษาหารือ เป็นการคุยกัน วิพากษ์วิจารณ์ นำผู้รู้มาร่วมให้ความเห็น ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ อาศัยความรู้มาประกอบความเห็น ก็จะทำให้ระดับการเรียนรู้ของคนในองค์กรสูงขึ้นขั้นของการมีส่วนร่วมสูงสุดและก่อให้เกิดความร่วมมือสูงสุดและก่อให้เกิดผลสำเร็จขององค์กรสูงสุด คือ

การร่วมสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยกันคิดจนเข้าใจตรงกันแล้วถือว่าเป็นวิสัยทัศน์ของทุกคนในองค์กร เป็นเป้าหมายของทุกคนที่จะทำงานร่วมกันให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์นั้นๆ ความสามัคคีทางความคิด ร่วมกันเป็นคล้าย ๆ กับสัญญาที่มีต่อกันแล้วผลตามมาก็คือความสำเร็จของงานที่ร่วมมือร่วมใจ กันทำนั่นเองเป็นการร่วมทำร่วมคิดเพื่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร (มานิตย์ อาษานอก. 2550 : ออนไลน์)

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ทุกคนจะต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเรามองภาพไปข้างหน้าว่าสิ่งที่เราพึงปรารถนาคืออะไร อยากจะเห็นสถานศึกษาของเราในฐานะที่เป็นฐานของการจัดการ เป็นอย่างไร เพราะฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างวิสัยทัศน์ว่าอยากเห็นสถานศึกษาของท่าน เป็นอย่างไร ไม่ใช่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างคนเดียวหรือเขียนคนเดียว จะต้องมีส่วนร่วมของคนทุก ๆ คนในองค์กร ดังจะเห็นได้จากภาพระดับขั้นตอนของการมีส่วนร่วมในภาพประกอบ 2 ในระบบเดิมผู้บริหารสถานศึกษาอยากเห็นสถานศึกษาเป็นอย่างไร แล้วเรียกประชุม ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อบอกให้ทำ แต่ลักษณะการทำงานนี้คงไม่ช่วยให้องค์กรเกิดการเรียนรู้

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นกระบวนการเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์โดยรวมกันแสดง ความคิดเห็นและไม่มองแก่ภายในองค์กรเท่านั้น แต่จะต้องมองแบบภาพกว้างและมองไปข้างหน้า จริง ๆ แล้วเหตุการณ์ในข้างหน้าที่ยังไม่เกิด จึงต้องหาเทคนิควิธีมองซึ่งเป็นศาสตร์อย่างหนึ่ง เพื่อให้ องค์กรพร้อมที่จะปรับตัวระว่างตัวอยู่ตลอดเวลา เพราะฉะนั้นการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต ร่วมกันนั้น จึงต้องใช้คนนอกเข้ามาช่วยและต้องมองความต้องการหรือสภาพจริงของสังคม ภายนอกองค์กรมาเป็นตัวหลัก แล้วจึงคิดย้อนหลังกลับมาสู่องค์กรใหญ่ แล้วคิดย้อนทางไปยัง หน่วยย่อย ๆ ลงไปตามลำดับ การที่คนในองค์กรคิดเหมือนกันหมดเป็นสิ่งที่ไม่ดี การที่จะทำให้ องค์กรมีพลังมากต้องมีองค์ประกอบที่แตกต่างหลากหลาย แต่การกระทำที่แตกต่างกันนั้น ต้องมีเป้าหมายเดียวกัน ถ้าเราเข้าใจหลักตรงนี้ได้เราจะเห็นความแตกต่างเป็นความงดงาม ไม่ใช่ เป็นตัวอุปสรรคที่ทำให้เราอึดอัด ขัดข้อง ถ้าเรามีทีมงานที่คิดเหมือนกัน ความรู้เหมือนกัน พื้นฐาน เหมือนกัน มีคนอยู่ห้าคนก็เท่ากับหนึ่ง แต่ถ้าต่างกันทั้งห้าคน นี่อาจเท่ากับสิบหรือยี่สิบ เพราะกลายเป็นแรงเสริมซึ่งกันและกัน ความรู้ที่ต่างกันนั้นเมื่อมาปฏิสัมพันธ์กันแล้วจะ เกิดความรู้ใหม่จำนวนมหาศาล ความรู้เดิมเป็นตัวต่อเติมให้เกิดความรู้ใหม่ เป็นความรู้ที่ได้ จากการทำงาน งานเป็นตัวกระตุ้นให้ต้องคิด ไม่ใช่คิดบนฐานเดียว แต่คิดบนหลายฐานของวิธีคิด ความรู้เดิมจึงเกิดเป็นตัวคูณ และไม่ใช่เกิดขึ้นเฉพาะงานเท่านั้น แต่เกิดขึ้นกับตัวเราที่ทำงานนั้นด้วย ตัวเราก็จะมีค่าเพิ่มขึ้น ไม่ได้เป็นแค่หนึ่ง แต่กลายเป็นหนึ่งจุดห้าหรือหนึ่งจุดเจ็ดขึ้นไปด้วย เพราะเราได้ดูดซับเอาประสบการณ์ ความรู้ และวิธีคิดของคนอื่นที่ต่างจากเราเข้าไปด้วย

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นการสร้างให้ทุกคนมีความตระหนักและความเข้าใจ ในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่ง

ความเปลี่ยนแปลง และอนาคตขององค์กรเพื่อช่วยให้คนเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้วจะต้องมีการสื่อสารรับรู้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่างว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องซึมซาบลงไปในการคิดของทุกคนในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การกำหนดวิสัยทัศน์ในองค์กรต่างๆ จึงไม่ใช่เรื่องเฉพาะของผู้บริหารอีกต่อไป แต่จะต้องเป็นการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์กร แม้ว่าจะต้องใช้เวลามากก็ตาม (Senge. 1990 : 139 citing Razik & Swanson. 2001. **Foundamental Concepts of Education Leadership**) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันตามความคิดของเซ็งกิ เชื่อว่าเกิดจากพื้นฐานที่มีความสำคัญ 2 ประการ คือ การตัดสินใจและการตัดสินใจร่วม

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นกิจกรรมต่อเนื่องและเป็นภารกิจประจำวัน เป็นกิจกรรมที่ไม่รู้จบ วิสัยทัศน์ร่วมที่มีคุณภาพสูง จะให้พลังสูงในการรวมใจคนในองค์กรให้เกิดความสามัคคี ความมุ่งมั่นในการสร้างความสำเร็จร่วมกัน ภารกิจสำคัญของผู้นำในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลคือ การฟัง ทำความชัดเจน ตั้งคำถามในเชิงส่งเสริม และคอยยกระดับความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ไปสู่ความเชื่อ หรือคุณค่า หรือคุณประโยชน์อันยิ่งใหญ่ รวมทั้งการมีท่าทียอมรับวิสัยทัศน์หลายแบบในเวลาเดียวกัน

การจัดกระบวนการเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นการจัดบรรยากาศและกระบวนการที่ทำให้สมาชิกขององค์กรนำวิสัยทัศน์ของตนต่อองค์กรมาเปิดเผย แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างมากมายว่าแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมจะต้องไม่ใช่กระบวนการจากบนไปสู่ล่าง (top-down) เพราะจะทำให้วิสัยทัศน์ร่วมนั้นมีลักษณะเป็นวิสัยทัศน์ “แนวเดียว” ไม่มีกระบวนการที่ต่อเนื่อง ไม่รู้สึกเป็นเจ้าของร่วมไม่เกิดความทุ่มเทเอาใจจริงเอาใจ หรืออาจเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่มาจากคนนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของคนเพียงส่วนน้อย เข้ามาประกอบกันหรืออาจคิดใช้วิสัยทัศน์เพื่อแก้ปัญหาบางอย่าง เมื่อปัญหานั้นได้รับการแก้ไขก็จบกัน ไม่มีการใช้วิสัยทัศน์ร่วมอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมเป็นกิจกรรมต่อเนื่องและเป็นภารกิจประจำวันของผู้นำเป็นกิจกรรมที่ไม่รู้จบวิสัยทัศน์ร่วมที่มีคุณภาพสูง จะให้พลังสูง ในการรวมใจคนในองค์กรให้เกิดความสามัคคีความมุ่งมั่นในการสร้างความสำเร็จร่วมกัน (วิจารณ์ พานิช. 2546 : ออนไลน์)

## 2.5 ประโยชน์ของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

ประโยชน์ของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีดังนี้

1. เป็นการกำหนดอนาคต (Future oriented) ที่ทุกคนศรัทธา
2. เป็นการฟันฝ่าความท้าทายใหม่ (New challenge) ไม่หลงไปกับความสำเร็จในอดีต
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม (Team work) โดยมีความมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายเดียวกัน (ชเนศ ขำเกิด. 2541 : 28)

วิสัยทัศน์ร่วม มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่บุคคล คุณค่าภายนอก คือ ให้ทราบกันโดยทั่วไปว่า เรามุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์กรความเป็นเลิศในด้านใด เมื่อใด คุณค่าภายในคือ มีส่วนสร้างแรงคลั่งใจ ความศรัทธายึดมั่น เอกลักษณะ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่บุคลากร ต่อทีมต่อองค์กรต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดเป็นความกล้าคิดกล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อความดีกว่า ความกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กรจะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่งที่เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายไปในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย

## 2.6 ข้อเสนอแนะในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษามีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. วิธีการสื่อสารแบบไหนที่ตนเองพอใจ
2. ผู้บริหารอยู่ภายใต้แรงกดดันอะไร และวิธีการตอบสนองต่อแรงกดดันนั้น
3. ผู้บริหารต้องการเวลานานเท่าไรและทักษะอะไรใหม่ๆ เพื่อการเริ่มต้นในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
4. สะท้อนความเป็นตัวของตัวเองและวิสัยทัศน์ของตนเองออกมา
5. อย่าสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยแยกจากวิสัยทัศน์ของตนเอง
6. มีความรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นมาอย่าเปลี่ยนแปลงกลางคันต้องพยายามช่วยเหลือ สนับสนุนให้ทุกคนบรรลุวิสัยทัศน์ทั้งขององค์กรและวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล

## 3. การพัฒนาแนวทาง

### 3.1 ความหมายของการพัฒนา

พจนานุกรมทางการศึกษา (Dictionary of education) โดย คาร์เตอร์ วี กูด (Good. 1973 : 17) ได้อธิบายความหมายของคำว่า “การพัฒนา” ทางการศึกษาว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทางด้านความสามารถนั้นๆ อันเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำด้วยตัวเอง หรือผู้อื่นจัดให้



พิสิทธิ์ สารวิจิตร (2529 : 78) กล่าวถึงการพัฒนา หมายถึง การปลูกสร้างคุณสมบัติ คุณธรรม นิสัย เจตคติ ความสามารถ ความชำนาญ ความรู้ ความเข้าใจให้เกิดขึ้นในตนเอง เพื่อช่วยให้ตนเองเป็นบุคคลที่มีความสุข ความเจริญ ความสมบูรณ์ พร้อมทั้งจะเป็นประโยชน์ต่อสังคม ประเทศชาติ อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับความถนัด ความสนใจและศักยภาพที่มีในตนเอง

อำภา บุญช่วย (2537 : 8) กล่าวถึงการพัฒนา หมายถึง การพัฒนาตนเองเป็นรากฐานของการพัฒนาทั้งหลายทั้งปวงไม่ว่าจะเป็นการพัฒนา กลุ่มงาน ทีมงาน ครอบครัวยุ วัง โรงเรียน มหาวิทยาลัย หรือแม้แต่สังคมหรือประเทศชาติก็ตาม ถ้าปราศจากการพัฒนาตนเองเป็นรากฐานเบื้องต้นแล้วก็ยากที่จะไปพัฒนาอย่างอื่น แม้แต่จะพัฒนาครอบครัวของเราเองก็ตาม ดังนั้นการที่จะไปพัฒนาใครก็ควรที่จะหาทางพัฒนาปรับปรุงตนเองก่อนเพราะเมื่อไปพัฒนาคนอื่นเขาจึงจะพึงยอมรับ เชื่อถือและศรัทธา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ประกอบอาชีพครู

แกมवास ดรุมเดช (2539 : 7) กล่าวถึงการพัฒนา หมายถึง การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่ การอบรม การศึกษาคูงาน การศึกษาต่อ การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาด้วยตนเอง การนิเทศการศึกษา เป็นต้น

ยนต์ ชุ่มจิต (2541 : 1) กล่าวถึงการพัฒนา หมายถึง การดำเนินงานที่พยายามจะสร้างเสริมให้ครูมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการสอนและการทำงาน ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงาน รวมถึงการมีบุคลิกภาพและคุณธรรมของความเป็นครูที่ดีด้วย

คำหมาน คนไค (2543 : 107) กล่าวถึงการพัฒนา หมายถึง การทำให้ครูประจำการ มีคุณภาพ และมาตรฐานเพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้น ด้วยวิธีการและกิจกรรมต่างๆ

ดนัย เทียนพุด (2542 : 6) กล่าวถึงการพัฒนา หมายถึง การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ให้เอื้ออำนวยต่อการแสดงออกของศักยภาพของบุคคลในองค์กร การสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานรวมถึงการออกแบบงานใหม่และการพัฒนาองค์กร

จากความหมายที่นักวิชาการและนักบริหารได้กล่าวไว้ข้างต้น พอสรุปความหมายของการพัฒนาได้ว่า หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีที่จะทำให้ตนเอง เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญและมีประสบการณ์รับรู้ข้อมูล ข่าวสาร จากความประสงค์ที่ได้ถึงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งผู้วิจัยจะนำองค์ประกอบด้านความรู้ ด้านข้อมูลและด้านทักษะไปใช้เป็นตัวบ่งชี้เพื่อเป็นแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2

### 3.2 ความหมายของแนวทาง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พุทธศักราช 2542 (ราชบัณฑิตสถาน. 2542 : 599) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แนวทาง หมายถึง ทางปฏิบัติที่วางไว้เป็นแนว

การ์เตอร์ วี กูด (Good. 1973 : 191) ได้รวบรวมความหมายของแนวทาง หมายถึง เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำเป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เป็นแผนภูมิซึ่งเป็นตัวแบบของสิ่งหนึ่ง เป็นหลักการหรือแนวคิดและเป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความหมายสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

จึงสรุปได้ว่า แนวทาง หมายถึง วิธีที่ใช้ยึดถือเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานต่างๆ ที่ผู้ศึกษาได้ศึกษาหรือพัฒนาขึ้น เพื่อนำไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

โดยสรุป การพัฒนาแนวทาง หมายถึง การจะประสบความสำเร็จในปัจจุบัน ต้องเป็นสถานศึกษาที่สมัยใหม่ที่ใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนาที่เน้นความสำคัญที่การสร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติของบุคคล ความเป็นผู้นำ ความคิด ความเข้าใจเชิงระบบและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยการเกี่ยวข้องอย่างมากกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การขาดซึ่งสิ่งใดสิ่งหนึ่งย่อมเป็นการยากที่จะพัฒนาองค์กรได้

### 3.3 ลักษณะที่ดีของการพัฒนาแนวทาง

คุณลักษณะที่ดีของการพัฒนาแนวทาง ซึ่งนักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 25) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของการพัฒนาแนวทาง ไว้หลายประการซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มีจุดหมายเพื่อแก้ปัญหาโดยมีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนใช้กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาและการระดมทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรเพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลง
2. การพัฒนาเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ กล่าวคือเป็นแนวคิดที่มองการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในลักษณะที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องร่วมกันถึงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกันในลักษณะที่เกื้อกูลกัน
3. การพัฒนาองค์กรเป็นระบบกระบวนการปฏิบัติสัมพันธ์ที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาและใช้เวลานาน โดยนัยนี้กระบวนการพัฒนาองค์กรจึงเป็นกระบวนการแก้ปัญหาขององค์กรที่ดำเนินงานต่อเนื่องกัน ไม่ใช่เป็นการแก้ปัญหาเพียงครั้งเดียวแล้วเลิกไป หากต้องดำเนินการปรับปรุงอยู่เรื่อย ๆ
4. การพัฒนาองค์กรต้องการให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง นักปฏิบัติการส่วนใหญ่เน้นความต้องการบุคคลที่สามซึ่งเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง

5. การพัฒนาองค์กรมีการมุ่งเน้นเพิ่มสมรรถนะและสุขภาพที่สมบูรณ์โดยทั่วไปจะต้องมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ปรีชา กองจินดา (2549 : 5-6) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของการพัฒนาแนวทางประกอบด้วย

1. เป็นไปตามความตรงเชิงโครงสร้างตามหลักวิชาในเรื่องแนวปฏิบัติในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรพฤติกรรมของคนในองค์กรในด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนของความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีมและการคิดเชิงระบบเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้

2. มีความเหมาะสมในเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติจริงภายใต้บริบทของโรงเรียน

3. มีความเป็นไปได้ในเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติจริงภายใต้บริบทของโรงเรียน

ดังนั้น ลักษณะที่ดีของการพัฒนาแนวทางเป็นไปตามความตรงเชิงโครงสร้างตามหลักวิชา มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ลักษณะที่ดีของการพัฒนาแนวทาง มีการยืดหยุ่นไม่หยุดนิ่ง หรือพึงพอใจในสิ่งที่สำเร็จที่มีอยู่ ต้องมีการขวนขวายเพื่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

#### 3.4 เทคนิควิธีการวัดลักษณะที่ดีของการพัฒนาแนวทาง

เทคนิควิธีการวัดลักษณะที่ดีของการพัฒนาแนวทาง นั้นทำได้ยาก ความรู้เป็นถึงนามธรรม เนื่องจากต้องประเมินในรูปกระบวนการมิใช่พิจารณาแต่เพียงผลลัพธ์ที่ปรากฏออกมาดังที่นักวิชาการกล่าวไว้คือ

สุนันทา เลาหพันธ์ (2544 : 156-191) ได้กล่าวไว้สามารถสรุป ได้ดังนี้

1. การวางแผนชีวิตและอาชีพ เป็นความพยายามที่จะช่วยสมาชิกในองค์กรให้ความสนใจต่อเป้าหมายแห่งชีวิตและอาชีพของสมาชิกวิธีการให้แบ่งกลุ่มเป็นกลุ่มย่อย กลุ่มละ 4 คนและให้แต่ละคนในกลุ่มระบายความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับชีวิต การงานแล้วรวบรวมเพื่อตั้งเป้าหมายโดยระบุขั้นตอนวันเวลาไว้ด้วย

2. การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการเป็นการสร้างชุมชนเข้มแข็งและถือว่าเป็นเทคนิคเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนาเฉพาะบุคคลโดยเป็นการฝึกอบรมเพื่อแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาด้วยกัน คือต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความสำนึกหรือระมัดระวังความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นๆ มากยิ่งขึ้นพร้อมกับเข้าใจบทบาทของตนเองในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนอื่นๆ

3. การให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน กลุ่มกิจกรรมซึ่งที่ปรึกษา นำมาใช้เพื่อช่วยผู้มีปัญหาให้สามารถรับรู้และเข้าใจปัญหา ตลอดจนดำเนินการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้สิ่งแวดล้อมของผู้มีปัญหาแต่ละคน

4. การยุติข้อพิพาท โดยใช้วิธีการแก้ปัญหาคัดแย้งระหว่างบุคคลโดยใช้บุคคลที่สามนับตั้งแต่การใช้ความรู้ ความรู้สึกและความชำนาญของบุคคลที่สามที่จะช่วยวิจัยเสริมความเข้าใจ และแก้ปัญหา ปกติจะใช้ในการช่วยผู้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาในฐานะที่ปรึกษา

5. การประชุมวินิจฉัยปัญหาการปฏิบัติงานของกลุ่มครอบครัวเป็นแนวทางการพัฒนาองค์กรระดับกลุ่ม ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาและกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงในหน่วยงานเดียวกันมาร่วมประชุมเพื่อวิพากษ์วิจารณ์ ผลของการดำเนินงานของกลุ่ม

6. การประชุมเพื่อสร้างทีมงานเป็นวิธีการพัฒนา ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจากหน่วยงานเดียวกัน

7. การวิเคราะห์บทบาท ซึ่งเป็นการมุ่งศึกษาวิเคราะห์บทบาทและภาระหน้าที่ของสมาชิกในหน่วยงานให้ชัดเจนขึ้นเพื่อส่งเสริมให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8. การเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้บทบาทที่เหมาะสม เป็นวิธีการพัฒนาองค์กรในระดับบุคคลวิธีการนี้ตั้งอยู่บนแนวความคิดที่ว่าบุคคลจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานเพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจ

#### 4. สภาพปัจจุบันและ ปัญหาการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

##### การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2

ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการลงวันที่ 30 ตุลาคม พ.ศ. 2545 เรื่องการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ประกอบด้วย 9 อำเภอ ได้แก่ อำเภอบ้านแพรก อำเภอมหาราช อำเภอบางปะหัน อำเภออุทัย อำเภอวังน้อย อำเภอท่าเรือ อำเภอพระนครศรีอยุธยา อำเภอภาชีและอำเภอนครหลวง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 (2548 : 6-8) มีสถานศึกษา จำนวน 243 แห่งและได้กำหนดพันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ ไว้ดังนี้ คือ

พันธกิจ ประกอบด้วยการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้กับประชาชนในวัยเรียนอย่างทั่วถึง รวมทั้งผู้ยากไร้ ขาดแคลนด้วยโอกาส พิจารณาจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ผู้เรียนมีคุณภาพได้มาตรฐานสากล เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข มีความรักและความภาคภูมิใจในความเป็น

อยุธยา พัฒนาการจัดกระบวนการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาระบบการบริหารจัดการ ทุกด้านให้มีประสิทธิภาพส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบการจัดการศึกษา เป้าประสงค์ ประกอบด้วยประชาชนวัยเรียนทุกคน ได้รับบริการทางการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่าง เสมอภาคและทั่วถึง ประชาชนวัยเรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพ มาตรฐานสากลเป็นคณดี คนเก่ง มีความสุขมีความรักและภาคภูมิใจในความเป็นอยุธยา ครูทุกคน สามารถจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามี ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ชุมชนมีความรู้ความเข้าใจตระหนักถึงความสำคัญ ของการจัดการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วม ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาในทุกะดับมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ ประกอบด้วย การจัดระบบติดตามการรับเด็กเข้าเรียนทั้งระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษา จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างหลากหลาย พัฒนาระบบประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาและใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพ พัฒนาครูให้มีความรู้ใน การใช้เทคนิคการสอนที่หลากหลาย โดยเน้นการพัฒนาตนเองตามความถนัด ความสนใจ อย่างต่อเนื่องและทั่วถึงพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ โดยเน้นการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน ร่วมกันและใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ประกอบด้วย 7 อำเภอ ได้แก่ อำเภอบางซ้าย อำเภอบางไทร อำเภอบางปะอิน อำเภอบางบาล อำเภอผักไห่ อำเภอเสนา และ อำเภอลาดบัวหลวง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 2 (2549 : 8) มีสถานศึกษา จำนวน 206 แห่งและได้กำหนดพันธกิจเป้าประสงค์และกลยุทธ์ ไว้ดังนี้ คือ

พันธกิจ ประกอบด้วย จัดและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาปฐมวัยและการศึกษา ขั้นพื้นฐานให้แก่ประชากรในวัยเรียนอย่างทั่วถึง เสมอภาคและมีคุณภาพตามมาตรฐาน พัฒนา หลักสูตรสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ส่งเสริมและพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการจัดการศึกษา พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มี จรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพส่งเสริมให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

เป้าประสงค์ ประกอบด้วย ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณธรรม สามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้คุณธรรมจริยธรรมและวัฒนธรรมใน การดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนา อย่างต่อเนื่องตามความถนัดและความสนใจ มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ผู้รับบริการทางการศึกษามีความพึงพอใจต่อการจัดการศึกษา

กลยุทธ์ ประกอบด้วย เกณฑ์เด็กในวัยเรียนได้เข้าเรียนและจบการศึกษาภาคบังคับทุกคนพัฒนาประชากรวัยเรียนตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพตามที่สังคมต้องการ ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ พัฒนาครูและบุคลากรให้มีศักยภาพ สามารถปฏิบัติงานได้ตามจรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพ พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อรับการประเมินภายนอก พัฒนาสถานศึกษาให้มีการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ให้บริการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยกำหนดให้จัดบริการการศึกษาให้ทั่วถึงและมีคุณภาพเป็นมาตรฐาน โดยมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้ระดมความคิดจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องและกำหนดทิศทาง แนวทางการดำเนินงาน

จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 จำนวน 5 คน (ภาคผนวก ค.) เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ในสถานศึกษา สรุปว่า สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์โดยใช้วิธีการที่แตกต่างกันไป เช่น ใช้กระบวนการ AIC ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กำหนด แต่งตั้งคณะทำงานพิจารณาและแต่งตั้งตัวแทนระดับชั้นเรียน เป็นผู้พิจารณาและยกวางขึ้น โดยที่ครูทุกคนไม่ได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมสร้าง และร่วมกำหนดขึ้นมาและไม่ได้มีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ การที่จะนำไปสู่การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ก็เป็นการยากที่ครูทุกคนในสถานศึกษาจะมีความรู้สึกยอมรับและปฏิบัติตามด้วยความรู้สึกที่ตนเป็นเจ้าของ ถึงแม้จะมีการปฏิบัติก็ปฏิบัติไปตามหน้าที่ที่ได้รับคำสั่งจากผู้บริหาร จึงไม่สำเร็จผลและไม่บรรลุตามเป้าหมาย

สภาพปัจจุบันและปัญหาที่เกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 เกิดจากความคร่ำครึขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นคณะผู้บริหารที่ใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารงาน โดยไม่สนใจการเปลี่ยนแปลงของสังคม วัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม ๆ ที่มีอยู่ สมาชิกในองค์กรที่ขาดการใฝ่รู้ ระเบียบวิธีปฏิบัติในองค์กรที่ไม่ได้รับการปรับปรุง มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ผู้บริหารมีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จในอดีตมากเกินไป จนไม่สนใจที่จะนำความรู้ใหม่ ๆ มาสู่องค์กร ไม่เปิดโอกาสให้กับคนรุ่นใหม่ ผู้บริหารยังคงใช้ระบบควบคุม ไม่กระจายอำนาจตัดสินใจในองค์กร ไม่เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยน ชักถาม เสนอแนะความคิดเห็น ผู้นำองค์กรไม่มีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดปัญหานั้น

ผู้นำองค์กรทุกระดับไม่สนใจใฝ่รู้ ขาดแรงใฝ่ดีในทางสร้างสรรค์ ไม่ยอมเรียนรู้จากผู้อื่น รวมทั้งพยายามปกป้องความคิดของตนเอง โดยไม่พิจารณาแนวคิดของผู้อื่น การสื่อสารภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็นการปิดกั้นข้อมูล การรับข้อมูลฝ่ายเดียว การพยายามสร้างหรือบิดเบือนข้อมูล เป็นต้น รวมทั้งการไม่มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารที่ดี ทำให้การตัดสินใจ เกิดจากประสบการณ์มากกว่าการใช้ข้อมูล บุคลากรสนใจแต่เฉพาะงานของตนไม่ให้ความสำคัญและไม่สนใจงานอื่นต่างๆ ที่ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และมีความสัมพันธ์กันในระบบขององค์กร ผู้บริหารมองไม่เห็นปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ไม่ว่าจะเป็นปัญหาภายใน เช่น ระบบงานที่ไม่ชัดเจน บุคลากรไร้ประสิทธิภาพ บรรยากาศการทำงานไม่โปร่งใส ฯลฯ หรือปัญหาภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของสังคมด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรการแข่งขันสูง การปรับตัวขององค์กรอื่น วัฒนธรรมการทำงานขององค์กรที่เน้นการจับผิดมากกว่าการให้ความไว้วางใจ บรรยากาศการทำงานที่ไม่ท้าทายความรู้ ความสามารถของบุคลากร ผู้บริหารไม่เรียนรู้ให้มีการพัฒนาเฉพาะบุคลากรระดับล่างเท่านั้น องค์กรไม่มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง การบริหารงานใช้การลงโทษมากกว่าการแก้ไข ไม่มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นในองค์กรไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ไม่มีระบบงานและกลไกที่เป็นมาตรฐานสำหรับองค์กร ไม่มีข้อความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้นในองค์กร (เสนอ บุญยะคงรัตน์. 2550. สัมภาษณ์)

วิสัยทัศน์ของหลายๆ องค์กรไม่ได้เป็นวิสัยทัศน์ที่แท้จริง แกรมกระบวนการในการได้มาซึ่งเจ้าตัววิสัยทัศน์นั้นก็ไม่ได้เป็นกระบวนการในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม ทำให้ได้สิ่งที่ไม่ใช่วิสัยทัศน์จริงๆ ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งของวิสัยทัศน์ที่ผมพบในเมืองไทยก็คือ กระบวนการในการได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ ส่วนใหญ่แล้ววิสัยทัศน์มักจะถูกกำหนดมาจากผู้บริหารสูงสุดหรือกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ซึ่งก็ไม่ได้คิดแต่อย่างใดหรอกครับ แต่สิ่งที่พบก็คือวิสัยทัศน์ส่วนใหญ่จะถูกกำหนดมาในลักษณะจากภายในสู่ภายนอกองค์กร (Inside-Out) มากกว่า ภายนอกมาสู่ภายในองค์กร (Outside-In) การคิดแบบภายในสู่ภายนอกองค์กร (Inside-Out) คือการที่ผู้บริหารนั่งกำหนดวิสัยทัศน์จากภายในองค์กร โดยไม่ให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร (พสุ เดชะรินทร์. 2547 : 5-6)

สรุปแนวทางการแก้ปัญหาในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 มีดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศแบบเปิด ให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้ทราบถึงความเคลื่อนไหวและผลกระทบต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งขั้นตอนนี้จะเป็นอย่างยิ่งต่อผู้บริหารในการที่ทำให้การตัดสินใจนั้นมีน้ำหนักมากพอ มีความชอบธรรมและถือเป็นความรับผิดชอบร่วมกันทั้งองค์กร นอกจากนี้ ต้องปลูกฝังค่านิยมในองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4 ประการ คือ ทุกคนเป็นแหล่งความคิด

ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรผู้ใกล้ชิดปัญหามากที่สุด คือ ผู้ที่มีความคิดดีที่สุดในการแก้ปัญหาควรใช้ความคิดใหม่ ๆ และถือว่าความผิดพลาดเป็นโอกาสของการเรียนรู้

2. การพัฒนาระบบต่าง ๆ ในองค์กร เช่น ระบบบริหาร ระบบงาน โครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ระบบต่างๆ เหล่านี้ ต้องมีความชัดเจนทั้งในด้านเป้าหมาย เวลา กระบวนการ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ ฯลฯ มิฉะนั้น ตัวระบบภายในจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้เสียเอง

3. การพัฒนาตัวผู้นำ ให้เกิดทักษะที่จำเป็นในการเป็นผู้นำโดยเฉพาะการคิดไกลใฝ่ดี มีใจให้ส่วนรวม ยอมรับความคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร มีความคิดที่เป็นระบบ ตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากรในองค์กรและมีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา

4. การกำหนดรูปแบบของการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ ทั้งองค์ความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน เช่น สถานศึกษาควรมีภาระงานหลักอย่างไร ลำดับความสำคัญของงานควรเป็นอย่างไร ผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ตำแหน่งนั้นๆ ควรต้องรับผิดชอบขนาดไหน เป็นต้น

5. การพัฒนาและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพราะพลังปัญญาที่มาจากทีม มีคุณค่ามากกว่าความสามารถเฉพาะบุคคล ทำให้การเรียนรู้ก้าวหน้าได้รวดเร็วกว่า

สรุป แนวทางแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา เน้นการสร้างสินทรัพย์ทางปัญญา เป็นการสร้างอัจฉริยภาพให้เกิดแก่สมาชิกทุกคนในองค์กรซึ่งถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของกระบวนการผลิต องค์กรที่สามารถพัฒนาบุคลากรของตนเองได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและรวดเร็วกว่า ย่อมมีความได้เปรียบ มีความพร้อมที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่แท้จริงของบุคลากรทุกระดับ ทั้งระดับผู้บริหาร ระดับผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ครู รวมทั้งลูกจ้าง ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนของตนเองร่วมกันและความเป็นระบบความรักสามัคคีในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะเป็ญญแจสู่ความสำเร็จขององค์กรที่มุ่งหวังในศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต

ผู้วิจัยขอนำแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษาตามแนวคิดของเซ็งกิ (Senge. 1990 : 312-314) ซึ่งมีแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 5 ขั้น คือ 1) การบอกเล่าแนวความคิด 2) การขายแนวความคิด 3) การทดสอบความคิด 4) การปรึกษาหารือ 5) การร่วมสร้างสรรค์

ในแต่ละขั้นได้เสนอแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมไว้ ตามที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน และได้แนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ที่ตรงกับความต้องการและตรงตามหลักวิชาการที่ตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความเหมาะสมโดยผู้บริหารการศึกษา



และตรวจสอบความเป็นไปได้โดยผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะเป็นข้อมูลและแนวทางที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

บุปผา พวงมาลี (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล : กรณีศึกษาโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า องค์กรประกอบด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) อยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่ทราบเป้าหมายที่ชัดเจนของหน่วยงาน ร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่บุคลากรและฝ่ายการพยาบาลต้องการบุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนภาพอนาคตของตนเองให้สอดคล้องกับของหน่วยงาน มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของตนเองกับเพื่อนร่วมงาน ในขณะที่เดียวกันหน่วยงานก็เปิดโอกาสให้บุคลากร ได้แสดงวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับมาก แสดงว่าบุคลากรของฝ่ายการพยาบาลมีความปรารถนาและมุมมองร่วมกันพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันทั้งองค์กรอยู่ในระดับมาก

จารุวรรณ ทิมทอง (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้วิสัยทัศน์ขององค์กร ปัจจัยจูงใจกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริการวิชาการของอาจารย์พยาบาล : กรณีศึกษาสถาบันการศึกษาของรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า 1) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริการวิชาการ การรับรู้วิสัยทัศน์ขององค์กรของอาจารย์พยาบาล สถาบันการศึกษาของรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงานมีผลต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมบริการวิชาการมากกว่าด้านอื่น ๆ 2) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริการวิชาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การรับรู้วิสัยทัศน์ขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริการวิชาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ปัจจัยจูงใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริการวิชาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปวีณ์นุช คำเทศ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลชุมชน ผลการศึกษา พบว่า ตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า (น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 13.13) ตัวชี้วัดที่มีระดับความสำคัญมากที่สุดมี 2 ตัว คือ ตัวชี้วัดตัวที่ 4.1 พยาบาลวิชาชีพมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนและแนวทางแก้ปัญหาใน

หน่วยงาน (หน้า 3.38) และตัวชี้วัดที่ 4.3 พยาบาลวิชาชีพมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของหน่วยงาน (หน้า 3.38) และตัวชี้วัดรองลงมา ได้แก่ ตัวชี้วัดข้อที่ 4.4 พยาบาลวิชาชีพยอมรับในวิสัยทัศน์เรื่องการพัฒนาด้านความรู้และทักษะของหน่วยงาน และพยายามสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับหน่วยงานตลอดเวลา (หน้า 3.29)

องค์ประกอบด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เมื่อพิจารณาตัวชี้วัดรายชื่อ พบว่า พยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาลทราบเป้าหมายของหน่วยงานร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ สามารถปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับหน่วยงานการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับเพื่อนร่วมงาน แสดงว่ามีมุมมองพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน (เจริญสุข ภาวศิริพงษ์. 2542 : 30) ในปัจจุบันโรงพยาบาลของรัฐทุกแห่งทั่วประเทศกำลังพัฒนาคุณภาพการบริหารโดยนำกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริการ ได้แก่ การนำระบบประกันคุณภาพ กิจกรรม 5 ส ซึ่งการนำระบบคุณภาพมาใช้พัฒนาคุณภาพบริการ ทำให้บุคลากรทุกฝ่ายต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายและทิศทางของวิสัยทัศน์ พันธกิจองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

จึงถือได้ว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร จะต้องพัฒนาจากบุคลากรในองค์กร ที่ร่วมกันพัฒนาให้เกิดขึ้น ดังนั้น จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องให้บุคลากรทุกคนในองค์กรได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าของหน่วยงานภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน จากการวิจัยสนับสนุนความสำคัญของตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน ด้านของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

รัตนจำเรียง เพชรแก้ว (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับบรรยากาศของโรงเรียน : กรณีศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร มีวิสัยทัศน์อยู่ในระดับปานกลาง นับว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าวจะต้องพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งนี้เพราะสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การมีวิสัยทัศน์จึงเป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่เป็นผู้บริหารในองค์กรต่างๆ จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่สูง เพื่อสามารถนำพาองค์กรให้พัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เซอร์จิโอวานนี (มารศรี สุธานี. 2540 : บทนำ ; อ้างอิงจาก Sergiovanni. 1984. **Educational Leadership**. p.7) ผู้บริหารโรงเรียนที่จะสามารถจัดการศึกษาในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมายได้คตินั้น จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และงานวิจัยของ บัท (Butt. 1993 : 746-A) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรม

ของศึกษาธิการที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โดยผลการวิจัย พบว่า ศึกษาศึกษาได้ใช้พฤติกรรมต่อไปนี้ในการสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ คือ การให้มีส่วนร่วม การใช้อำนาจ ความกล้าเสี่ยง การสื่อสารอย่างชัดเจน การสร้างควมไว้วางใจ การสนับสนุนนักเรียน การทุ่มเท กังวาน การเอาใจใส่ ตรวจสอบวิสัยทัศน์อยู่ตลอดเวลาการจัดการหาทรัพยากร การพัฒนาวิชาชีพสำหรับตนเอง และสมาชิกในองค์กร ส่วนวิรัช ณ สงขลา (2541 : 5) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ไว้ว่า ผู้นำที่ดี คือ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ซึ่งในการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ให้มีสูงขึ้นในตัวผู้บริหารนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์สำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ คือ ทักษะทางด้านความคิด ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ที่พัฒนาให้ผู้บริหารมองกว้าง คิดไกล ทันสมัยและเฉียบแหลมมากขึ้น เมื่อผู้บริหารได้สร้างวิสัยทัศน์ และเผยแพร่วิสัยทัศน์แล้ว จะต้องนำวิสัยทัศน์นั้นไปสู่การปฏิบัติให้ได้ ในขณะที่เทรธโธแวน (Trethowan. 1991 : 5) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยในการสร้างวิสัยทัศน์ไว้อย่างชัดเจนและสมบูรณ์ว่า ปัจจัยที่มีส่วนในการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนประกอบด้วยปัจจัย 3 กลุ่ม คือ 1) ปัจจัยภายในตัวผู้บริหาร 2) ปัจจัยภายในโรงเรียนและ 3) ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน อนึ่ง การที่ประเทศชาติจะมีความเจริญก้าวหน้าขึ้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการพัฒนาคนในประเทศให้เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์สูง โดยเฉพาะผู้บริหารหรือผู้นำหน่วยงานต่าง ๆ โดยการพัฒนาตนเอง และพัฒนาวิสัยทัศน์ให้สูงขึ้น

พิมสาย จึงตระกูล (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการนำเสนอรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาทักษะการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามแนวคิดวิธีการเรียนแบบมีส่วนร่วม : กรณีศึกษานักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเองโดยหัวหน้างานมอบงานเป็นกลุ่มและรายบุคคลหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานจากผลงาน ซึ่งตรงกับความต้องการของนักเทคโนโลยีการศึกษานักเทคโนโลยีการศึกษายังไม่มียมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ของหน่วยงานและยังไม่มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาทักษะการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันที่ชัดเจน นักเทคโนโลยีการศึกษาต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาทักษะการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและดำเนินงานต่าง ๆ ของหน่วยงานมากที่สุด 2) ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกับข้อความเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมในงาน เพื่อพัฒนาทักษะการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจำนวน 173 จำนวน 180 ข้อ 3) รูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาทักษะการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันตามแนวคิดวิธีการเรียนแบบมีส่วนร่วม สำหรับนักเทคโนโลยีในสถานศึกษาอุดมศึกษา ประกอบด้วย

3.1 องค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ คือ 1) นโยบายสนับสนุนการฝึกอบรมในงาน 2) หัวหน้างาน 3) นักเทคโนโลยีการศึกษา 4) สื่อสนับสนุน 5) บรรยากาศและสภาพแวดล้อม

ในการทำงาน 6) กิจกรรมพัฒนาทักษะการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 7) แนวทางการประเมินผลการฝึกอบรม 8) ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ

3.2 ขั้นตอนการพัฒนา 7 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดนโยบายเพื่อพัฒนาทักษะการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) จัดเตรียมองค์ประกอบที่สำคัญ 3) ประชาสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจร่วมกัน 4) พัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวของนักเทคโนโลยีการศึกษา 5) พัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร 6) สื่อสารวิสัยทัศน์ 7) ประเมินผลทักษะการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรจะต้องพัฒนามาจากมุมมองของทุกคนในองค์กรที่ร่วมกันพัฒนาให้เกิดขึ้น ดังนั้น จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องให้บุคลากรทุกคนในองค์กรได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของบุคลากรที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กรและวิสัยทัศน์จะช่วยสร้างความผูกพันและร้อยรัดพลังทั้งหลายของสมาชิกในองค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายและเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นองค์กรใดๆ ทั้งภาคธุรกิจ รัฐบาลและหน่วยงานทางการศึกษา ล้วนเป็นตัวเอื้อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหาร ตลอดทั้งสามารถเกื้อหนุนต่อสภาพบรรยากาศการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ แต่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดูแลและศึกษาถึงสภาพสังคมและวัฒนธรรมของประเทศเหล่านั้นด้วยว่า ให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์มากน้อยเพียงใด

## 5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

เดวิด (David, 1982 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยได้ศึกษาการปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ได้แก่แบบวัดภาวะผู้นำและการสัมภาษณ์ตัวแทนของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้จัดให้กลุ่มตัวอย่างมีการแลกเปลี่ยนความรู้และแง่คิดต่างๆ กระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ให้มีการผสมผสานความรู้ และสร้างรูปแบบขึ้น ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบผลการวิจัยที่มีลักษณะเฉพาะ ดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนก่อให้เกิดความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมงานมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการทำทนายให้ทีมมีการตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึมซับความรู้และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและวิธีการปฏิบัติ

รวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลกระทบ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง

เซปเปเทลลิ (Ceppetelli. 1995 : 56-90) ได้ศึกษาการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาล Vermont ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลชุมชนในเครือข่าย รวมทั้งสิ้น 15 แห่ง ผู้วิจัยได้ศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดของเซ็งกิ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ 1) บุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) 2) รูปแบบความคิด (Mental model) 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) 4) การทำงานเป็นทีม (Team learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาโดยให้ผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลจากโรงพยาบาลดังกล่าว 7 แห่งเข้าร่วมประชุม เพื่อที่จะนำเสนอการใช้แหล่งความรู้เพื่อการศึกษาต่อเนื่อง โดยในขั้นแรกมีการชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในอนาคต การปฏิบัติดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้ เพราะสามารถช่วยลดช่องว่างที่มีอยู่ เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดแรงเครียดแห่งการสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นพลังที่จะนำมาใช้ในการดึงความเป็นจริงไปสู่วิสัยทัศน์ ผลการศึกษา พบว่า ผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ซึ่งประกอบด้วย บทบาทใหม่ของผู้ที่เป็นและไม่เป็นพยาบาล มีการนำรูปแบบการบริหารจัดการที่สร้างขึ้น ไปใช้ นอกจากนี้ยังพบว่า ระยะเวลาที่อยู่โรงพยาบาลลดลงวัฒนธรรม มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางบวก ความพึงพอใจของผู้ป่วยและพยาบาลและความร่วมมือระหว่างแพทย์และพยาบาลเป็นไปในทางบวกเช่นกัน ส่วนในด้านคุณค่าที่เกิดขึ้น พบว่า เกิดเครือข่ายทั้งทางด้านการปฏิบัติและด้านการศึกษา ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า พยาบาลเข้าร่วมโครงการอย่างกระตือรือร้น การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังกล่าวเกิดจากการที่พยาบาลมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผลที่ตามมาจากการที่พยาบาลเข้าร่วมโครงการ คือ มีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กันและมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จากการศึกษาแนวคิดของเซ็งกิ มาใช้ในครั้งนี้ พบว่า ผู้บริหารมีส่วนที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่มีการสนับสนุนเรื่องเวลาในการก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสมให้ด้วย จากการศึกษาครั้งนี้ ทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น และคาดว่าน่าจะมีการนำไปใช้ในระบบบริการสุขภาพในอนาคต

สรุป ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าองค์กรต่าง ๆ ที่ควรจะมีการส่งเสริมองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรที่จะสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 6. สรุปแนวคิดและหลักการที่นำไปสู่กรอบความคิดในการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวความคิด เซ็งกิ (Senge. 1990 : 312-314) แนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษาประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการบอกเล่าแนวความคิด 2) ขั้นการขายแนวความคิด 3) ขั้นการทดสอบ 4) ขั้นการปรึกษาหารือ 5) ขั้นการร่วมสร้างสรรค์โดยวิธีการของคุณลักษณะที่ดีของการพัฒนาแนวทาง โดยศึกษาความถูกต้องตามความต้องการและความถูกต้องตามหลักวิชาการ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางภายใต้บริบทของสถานศึกษาที่นำไปปฏิบัติได้จริงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา ซึ่งการวัดคุณสมบัติของการพัฒนาแนวทาง คือ การศึกษาโดยใช้แบบสัมภาษณ์ความต้องการของแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษา และใช้แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความคิดเห็นด้านความตรงตามความต้องการและความตรงตามหลักวิชาการ ซึ่งวัดได้จากค่าดัชนีความสอดคล้อง ส่วนด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ วัดได้จากแบบสอบถามลักษณะมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ และใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบ t-test อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05