

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับ การพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความเป็นบุคคลรอบรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 โดยศึกษาเอกสารและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดที่เกี่ยวกับแนวทางส่งเสริมการเป็นบุคคลรอบรู้
  - 1.1 คุณลักษณะที่ดีของแนวทางการปฏิบัติ
  - 1.2 การวัดคุณสมบัติของแนวทางการปฏิบัติ
  - 1.3 ความเป็นมาของแนวคิดการเป็นบุคคลรอบรู้
  - 1.4 ลักษณะของการเป็นบุคคลรอบรู้
  - 1.5 แนวทางส่งเสริมการเป็นบุคคลรอบรู้
  - 1.6 กลยุทธ์สำหรับการส่งเสริมการเป็นบุคคลรอบรู้
  - 1.7 การเตรียมความพร้อมในการส่งเสริมการเป็นบุคคลรอบรู้
  - 1.8 การจัดโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการกระตุ้นการเป็นบุคคลรอบรู้
2. แนวคิดที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.1 ความเป็นมาของแนวคิดที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.3 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
3. แนวทางส่งเสริมการเป็นบุคคลรอบรู้ภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ
5. สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางส่งเสริมการเป็นบุคคลรอบรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1. แนวคิดที่เกี่ยวกับแนวทางส่งเสริมการเป็นบุคคลรอบรู้

### 1.1 คุณลักษณะที่ดีของแนวทางการปฏิบัติ

คุณลักษณะที่ดีของแนวทางการปฏิบัติได้มีนักการศึกษากล่าวไว้ ดังนี้

ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ (2544 : 100) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะที่ดีของแนวทางการปฏิบัติ หมายถึง การศึกษาและการจัดทำเอกสารที่ประกอบไปด้วยข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นที่แสดงถึงเหตุผลสนับสนุนความถูกต้อง สมบูรณ์ ของโครงการ เพื่อให้ได้มาซึ่งโครงการที่ดี โดยโครงการที่ดี ได้แก่ โครงการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและเมื่อปฏิบัติแล้วจะให้ผลประโยชน์ตอบแทนคุ้มค่าต่อการลงทุน

สุบิน อ้อสุวรรณ (2544 : 7) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะที่ดีของแนวทางการปฏิบัติ หมายถึง ข้อกำหนดหรือสิ่งที่ระบุไว้นั้นสามารถปฏิบัติได้จริง ซึ่งสอบวัดได้โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา

วรรณารี ปทุมมาศ (2546 : 6) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะที่ดีของแนวทางการปฏิบัติ หมายถึง รายละเอียดของแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้ นั่น สอดคล้องตรงกับความต้องการตามบริบทของโรงเรียนที่นำไปปฏิบัติได้จริง

ศักดิ์ผจญ เริงใจ (2547 : 9) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะที่ดีของแนวทางการปฏิบัติ หมายถึง รายละเอียดที่ระบุไว้ในแนวทางนั้นสามารถปฏิบัติได้จริงภายใต้บริบทของโรงเรียน และชุมชน

ปรีชา กองจินดา (2549 : 5-6) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะที่ดีของแนวทางการปฏิบัติ หมายถึง สิ่งที่ระบุในแนวทางเป็นไปตามหลักวิชาการ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ภายใต้บริบทของโรงเรียน

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า คุณลักษณะที่ดีของแนวทางการปฏิบัติ หมายถึง รายละเอียดของแนวทางที่มีความถูกต้องตามหลักวิชาการ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ภายใต้บริบทของโรงเรียนที่นำไปปฏิบัติได้จริงเพื่อนำไปสู่การส่งเสริมการเป็นบุคคลรอบรู้ในโรงเรียน

### 1.2 การวัดคุณสมบัติของแนวทางการปฏิบัติ

การวัดคุณสมบัติของแนวทางการปฏิบัติ ได้มีนักการศึกษากล่าวไว้ ดังนี้

ไพไลออต บุศราคำ (2548 : 5-6) ได้กล่าวไว้ว่า ความตรงตามเนื้อหาของแนวทาง หมายถึง ค่าคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามโดยหาดัชนีความสอดคล้องเกี่ยวกับความตรงเชิงเนื้อหาและหลักวิชาการ

ความเหมาะสมของแนวทาง หมายถึง ค่าคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ของ ลิเคอร์ท์ โดยแปลค่าที่เหมาะสมของรายการในแบบสอบถามโดยใช้ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ความเป็นไปได้ของแนวทาง หมายถึง ค่าคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็น แบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ของ ลิเคอร์ท์ โดยแปลค่าที่เป็นไปได้ของรายการ ในแบบสอบถามโดย หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้ค่า  $t$  ในการทดสอบความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุรศักดิ์ ศิริ (2548 : 5-6) ได้กล่าวไว้ว่า ความตรงตามเนื้อหาของแนวทาง หมายถึง ค่าคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามโดยหาค่าร้อยละ

ความเหมาะสมของแนวทาง หมายถึง ค่าคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็น แบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ของ ลิเคอร์ท์ โดยแปลค่าที่เหมาะสมของรายการ ในแบบสอบถามโดย ใช้ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ความเป็นไปได้ของแนวทาง หมายถึง ค่าคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็น แบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ของ ลิเคอร์ท์ โดยแปลค่าที่เป็นไปได้ของรายการ ในแบบสอบถามโดย หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้ค่า  $t$  ในการทดสอบความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปรีชา กองจินดา (2549 : 5-6) ได้กล่าวไว้ว่า ความตรงตามเนื้อหาของแนวทาง หมายถึง ค่าคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามโดยหาดัชนีความสอดคล้อง

ความเหมาะสมของแนวทาง หมายถึง ค่าคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็น แบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ของ ลิเคอร์ท์ โดยแปลค่าที่เหมาะสมของรายการในแบบสอบถาม โดยใช้ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ความเป็นไปได้ของแนวทาง หมายถึง ค่าคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็น แบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ของ ลิเคอร์ท์ โดยแปลค่าที่เป็นไปได้ของรายการ ในแบบสอบถามโดย หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้ค่า  $t$  ในการทดสอบความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การวัดคุณสมบัติของแนวทางการปฏิบัติ คือ การศึกษาแนวทาง โดยใช้แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความคิดเห็นด้านความถูกต้องตามหลักวิชาการของแนวทาง ซึ่งวัดได้จากค่าความสอดคล้อง ส่วนด้านความเหมาะสมและเป็นไปได้ของแนวทาง วัดได้จากแบบสอบถามชนิดมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ โดยด้านความเหมาะสม ใช้ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ด้านความเป็นไปได้ใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้ค่า  $t$  ในการทดสอบความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 1.3 ความเป็นมาของแนวคิดการเป็นบุคคลรอบรู้

ที่มาของแนวคิดการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal mastery) มาจากเมื่อในช่วงปี ค.ศ.1990 ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นจ์ ศาสตราจารย์ของสถาบัน MIT ของสหรัฐอเมริกา ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้เขียนหนังสือชื่อ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization ซึ่งในหนังสือเล่มนี้ เซ็นจ์ได้เสนอวิสัยหลัก 5 ประการ ที่จำเป็นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนของความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดเชิงระบบ เพื่อให้ข้อเสนอแนะสนับสนุนแนวปฏิบัติกว้าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ (วีรวิช มาพะสิรานนท์. 2541 : 1) ปัจจุบันแนวคิดในการบริหารให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้ได้พิสูจน์ถึงความสำเร็จขององค์กรธุรกิจในสหรัฐอเมริกา และได้รับความนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลาย

สำหรับก้าวแรกสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพบุคคลในองค์กร โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ก่อน องค์กรจึงจะเกิดการการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีจะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาไปในทางที่ดี (Swieringa & Wierdsma. 1992 : 19 – 20) และจากการศึกษาแนวคิดของการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า เซ็นจ์ กล่าวถึง ทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของหน่วยงาน โดยเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของบุคคลซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กร และถือว่าการเป็นบุคคลรอบรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

สรุปได้ว่า ความเป็นมาของแนวคิดการเป็นบุคคลรอบรู้ มาจากวิสัยที่จำเป็นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ข้อแรก ตามแนวคิด เซ็นจ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรพึงฝึกฝนและปฏิบัติ

### 1.4 ลักษณะของการเป็นบุคคลรอบรู้

ลักษณะการเป็นบุคคลรอบรู้เป็นวิสัยที่ เซ็นจ์ (Senge. 1990 : 18) อธิบายไว้ว่าเป็นวิสัยหนึ่ง ที่จำเป็นในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยอยู่บนพื้นฐานของการเรียนรู้ระดับบุคคล เพราะองค์กรจะไม่เกิดการเรียนรู้จนกว่าสมาชิกในองค์กรเริ่มต้นที่จะเรียนรู้ องค์ประกอบหลักของลักษณะการเป็นบุคคลรอบรู้ คือ บุคลากรทุกคนจะต้องพยายามกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการของแต่ละคน และทุกคนต้องยอมรับความเป็นจริงเพื่อหาหนทางที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ๆ

บุคลากรที่สามารถฝึกฝนตนให้มีลักษณะการเป็นบุคคลรอบรู้จะมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ โดยนำเหตุผลและการนำจิตสำนึกของตนมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน สามารถคิดอย่างเป็นระบบระหว่างสิ่งรอบ ๆ ตัวให้มีความสัมพันธ์กันและมองเห็นความสำคัญของตนต่อสิ่งแวดล้อมนั้น จึงทำให้ระบุได้ชัดเจนว่าในทุกระดับขององค์กรจำเป็นต้องเกิดการเรียนรู้

ในทุกระดับ ซึ่งองค์กรจะเกิดการเรียนรู้ได้ต้องอาศัยพลังจากการเรียนรู้ระดับบุคคลของทุกคนในองค์กร

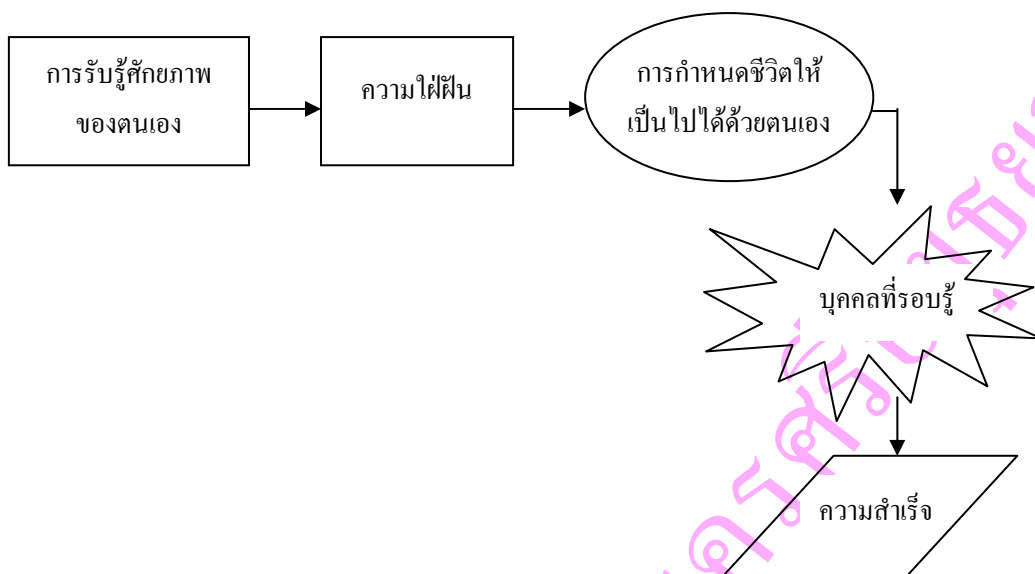
บุคลากรขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนั้นคนที่เป็บุคคลที่รอบรู้จะสามารถขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานต้องการได้อย่างต่อเนื่อง มีทัศนคติที่ดีต่อการแสวงหาความรู้ ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้นั้นบุคลากรขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีความเป็นนายของตนเองในการควบคุมจิตใจพฤติกรรมของตนเอง เป็นผู้ที่รู้เห็นและเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่น ถ้อยมั่น เปลี่ยนไปตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ ชอบศึกษาค้นคว้า มีวิสัยทัศน์กว้างไกล การที่สมาชิกในองค์กรมีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้น สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ (วิศิษฐ์ ชูวงษ์, 2542 : 65-68) การพัฒนาให้มีความเป็นบุคคลรอบรู้ถือเป็นมิติที่ต้องการ การฝึกฝนเพื่อสร้างมุมมองหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานความต้องการอย่างแท้จริงหรือบนวิสัยทัศน์ของแต่ละคน

การเป็นบุคคลรอบรู้นั้นต้องได้รับการปลูกฝังที่ถูกต้องต่อการปรับตัวแสวงหาความรู้ มีทัศนคติที่ดีต่อการกระทำ มีความรู้้นำการกระทำ มีความรู้้นำการตัดสินใจ มีความรู้ที่ดี ทันสมัย เชื่อถือได้เป็นสากล บุคคลต้องมีทักษะ มีเครื่องมือเข้าหาความรู้ จะต้องรู้ว่าจะแสวงหาความรู้จากที่ใด รู้วิธีการประมวลความรู้ใน 2 ทางคือ

1. มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อความรู้และการใช้ความรู้
2. มีทักษะที่ดีต่อการเข้าหาความรู้และประมวลความรู้ จากการประมวลความรู้ใน

2 ทางจะทำให้บุคคลมีศักยภาพที่ดีในการเป็นผู้ที่รอบรู้ตลอดเวลา

ชวินท์ รัมมนันท์กุล (2540 : 11) ได้สรุปแนวคิดของ เซ็นจ์ เพิ่มเติมว่าการเป็นบุคคลที่รอบรู้ คือ การมุ่งมั่นสร้างสรรค์ความรู้ความเชี่ยวชาญให้ตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นการพัฒนาตนเองทั้งทางกาย ปัญญา และอารมณ์ โดยคนในองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล ต้องสร้างสภาวะกดดันในขณะทำงานเล็กน้อย เพื่อให้ถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ขณะเดียวกันผู้บริหารสูงสุดต้องสนับสนุนและมีความมุ่งมั่นอย่างแท้จริง มีบรรยากาศการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม มีกระบวนการบริหารความรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีเทคโนโลยีที่เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย มีการสนับสนุนการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ จากสื่อทุกประเภท มีความพร้อมที่จะส่งเสริมการพัฒนาและเอื้ออำนวยให้บุคลากรนำความเป็นบุคคลรอบรู้มาประยุกต์ใช้ และร่วมมือกันประเมินผลตามสภาพจริง ซึ่งการกระทำเหล่านี้จะทำให้บุคคลเกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสามารถสรุปได้ตามภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 การแสดงรูปแบบหรือกระบวนการในการเป็นบุคคลที่รอบรู้

ที่มา : ชวินท์ ชัมมนันทกุล. 2540 : 11

และได้มีผู้ความเห็นต่อลักษณะการเป็นบุคคลรอบรู้เพิ่มเติม คือ

พร้อมภักดี กัลยาศิลาปิน (2544 : 39) ลักษณะการเป็นบุคคลรอบรู้ หมายถึง ลักษณะที่บุคคลสามารถสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองได้อย่างชัดเจนและลุ่มลึก รู้ในอนาคตที่ต้องการจะเป็นและยึดมั่นในวิสัยทัศน์นั้น ยอมรับความเป็นจริงในปัจจุบันอย่างถูกต้อง โดยสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเอง แสดงพลังของตน มีความพยายาม อดทนอดกลั้น มีแรงบันดาลใจสูงสุดของตนเป็นกำลังใจในการดำเนินชีวิต บุคคลที่สามารถฝึกฝนตนให้มีลักษณะการเป็นบุคคลรอบรู้ได้จะมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ โดยนำเหตุผลและจิตสำนึกของตนมาประยุกต์ใช้ร่วมกันได้เป็นอย่างดี สามารถคิดอย่างเป็นระบบต่อสิ่งรอบ ๆ ตัวให้มีความสัมพันธ์กันและมองเห็นความสำคัญของตนต่อสิ่งแวดล้อมรอบตัว สามารถเชื่อมโยงและเข้าร่วมกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร มีความเข้าใจและสามารถเลือกทักษะที่มีประโยชน์ต่อองค์กรมาใช้ได้อย่างคล่องแคล่ว โดยองค์กรสร้างบรรยากาศที่สะท้อนให้บุคคลกรในองค์กรพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ต้องการ

ปัญญา แก้วกียูร และสุภัทร พันธุ์พัฒนกุล (2545 : 40 ) ลักษณะการเป็นบุคคลรอบรู้ หมายถึง ลักษณะที่บุคคลเป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน เป็นการสร้างความรอบรู้ของแต่ละบุคคลให้ทันต่อสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน เป็นจุดเริ่มต้นของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

หอมจันทร์ คงชนะ (2547 : 18) ได้กล่าวถึง การเป็นบุคคลที่รอบรู้ว่า หมายถึง การที่บุคคล มีทัศนคติที่ดีต่อการแสวงหาความรู้ รู้จักควบคุมจิตใจและพฤติกรรมของคนเรียนรู้อยู่เสมอ ยอมรับ ความเป็นจริงที่เปลี่ยนไปตามกระแสโลก ใช้ความรู้ นำการกระทำและการตัดสินใจ รู้วิธีเข้าหา ความรู้และประมวลความรู้ มีความกระตือรือร้น แสวงหาความรู้ ชอบศึกษาค้นคว้า ใฝ่รู้ มีความรู้ดีทันสมัยทันเหตุการณ์เป็นสากล มีวิสัยทัศน์กว้างไกล หมั่นทบทวนวิสัยทัศน์ของตนเอง เป็นประจำสม่ำเสมอ และองค์กรมีการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และ การทำงานเป็นทีม มีกระบวนการบริหารความรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีเทคโนโลยี ที่เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย มีการสนับสนุนการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ จากสื่อทุกประเภทมีความพร้อม ที่จะส่งเสริมการพัฒนาและเอื้ออำนวยให้บุคลากรนำความเป็นเลิศมาประยุกต์ใช้และร่วมมือกัน ประเมินผลตามสภาพความจริง

ผดุงศักดิ์ หงษ์ทอง (2547 : 24) ลักษณะการเป็นบุคคลรอบรู้ หมายถึง การที่บุคลากร ของโรงเรียนมีลักษณะที่แสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ การปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียนมีการนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ บุคลากรได้นำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ ในการแสวงหาความรู้ โรงเรียนได้มีการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนา เพื่อนำไปสู่การพัฒนา วิสัยทัศน์ บุคลากรของโรงเรียนมีการนำกระบวนการบริหารความรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการไปใช้ในการแสวงหาความรู้โรงเรียนมีการส่งเสริมให้ครูนำความรู้ความสามารถที่เป็นเลิศ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรทำผลงานทางวิชาการ อย่างต่อเนื่อง โรงเรียนส่งเสริมให้ครูผู้สอนดำเนินการวัดผลและประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง โรงเรียนได้มีการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิสัยทัศน์

อโณมา คงตะแบบ (2548 : 2) กล่าวว่า การที่บุคคลเรียนรู้อยู่ไม่ได้เป็นสิ่งประกันว่าองค์กร จะมีการเรียนรู้ แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น ดังนั้นการเรียนรู้ ของปัจเจกบุคคลจึงเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นบุคคลควรได้รับการส่งเสริมให้ มีการพัฒนาอยู่เสมอ โดยการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการ เรียนรู้ในที่ทำงาน หรือการเรียนรู้ภายใต้กระบวนการทำงาน อีกทั้งบุคคลควรทราบถึงความเป็น ตนเอง ทราบขีดความสามารถและวิสัยทัศน์แห่งตน และควรสามารถจัดการช่องว่างระหว่าง วิสัยทัศน์ของตนเองกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร

วิฒนพร คชภูมิ (2548 : 2) กล่าวว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ เป็นการเรียนรู้เพื่อเพิ่ม ความสามารถในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างสรรค์ผลงาน ด้วยการศึกษาให้เชี่ยวชาญ เข้าใจงาน เป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและพัฒนางานใหม่ ๆ ขึ้นมาได้

ปาริฉัตต์ สังฆะนันทน์ (2548 : 2) ได้ให้ความหมาย บุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การเรียนรู้ของบุคคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า การเป็นบุคคลรอบรู้ หมายถึง บุคคลที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน กว้างไกล ยึดมั่นในวิสัยทัศน์นั้น ยอมรับความจริง ทราบขีดความสามารถของตนเอง สามารถปรับเปลี่ยนอุปสรรคให้เป็นโอกาส มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดีต่อการแสวงหาความรู้เพิ่มศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความกระตือรือร้นใฝ่รู้ ทุ่มเทต่อการเปลี่ยนแปลงภายใต้โลกยุคโลกาภิวัตน์ มีวินัยในตนเอง วิเคราะห์ตนเองถึงจุดอ่อนจุดแข็ง สามารถเปลี่ยนสภาวะกดดันให้เป็นแรงกระตุ้น ใช้ข้อมูลที่เป็นจริงให้การวิเคราะห์และตัดสินใจ ตลอดจนใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน เพื่อหาหนทางที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ๆ

### 1.5 แนวทางส่งเสริมการเป็นบุคคลรอบรู้

การเป็นบุคคลรอบรู้ เป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างให้เกิดวินัยและมีการปรับมุมมองอย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง หรือบนวิสัยทัศน์ของแต่ละคน เช่นจ้ (Senge. 1990 : 10-11) ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว 2) การจัดการความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ 3) การยึดมั่นต่อความจริง 4) การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน

#### 1. การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว

เช่นจ้ (Senge. 1990 : 10) ได้อธิบายว่า วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนกับสิ่งเบิกบานใจและเป็นพลังแห่งอำนาจ เป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดเจน เป็นการตอบคำถามที่ว่าเราต้องการอะไรและจะสร้างอะไรต่อไปในอนาคต

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2538 : 14) ได้เสนอความหมายว่า วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถที่จะรับรู้บางสิ่งบางอย่างโดยผ่านกระบวนการคิดการรับรู้ การตระหนักรู้ การสังเคราะห์ความคิดสร้างภาพฉายไปในอนาคต เป็นการสร้างภาพของสมอที่มุ่งมองอนาคตโดยเป็นภาพที่สมจริง สมจัง น่าเชื่อถือ น่าสนใจ เป็นภาพในอนาคตที่สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมาย ความหวัง ค่านิยม ความเชื่อถือ เป็นภาพชัดเจนที่บ่งถึงภาวะในอนาคตที่พึงประสงค์ เป็นข้อความที่บ่งถึงปรัชญา ความมุ่งหมายของการปฏิบัติงาน เป็นผลมาจากความคิดอ่าน เป็นมวลของความคิด คำพูด การกระทำ หรือโลกทัศน์ที่สมอบบุคคลรอบรู้ สร้างภาพ เห็นผลผลิตของความคิดสร้างสรรค์ ญาณหยั่งรู้ถึงเห็นความเป็นไปข้างหน้า จับกระแสการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้เป็นส่วนหนึ่งของการคิดหน้า คิดหลัง มองเข้าไปข้างในตนเรื่อรู้จากผู้คน สถานการณ์ สภาพแวดล้อมจากข่าวสาร ประสบการณ์ สังเคราะห์รู้เท่าทันแนวโน้มวิวัฒนาการ พัฒนาการและวิจารณ์ญาณตัดสินใจ ปฏิบัติการอย่างหนึ่งขึ้นมาก่อนถึงเวลาอันควร



วีระวุธ มาฆะศิริานนท์ (2543 : 38 – 39) ได้กล่าวว่า วิธีการให้ได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ส่วนตัวที่สามารถจะดำเนินการด้วยตนเองเพียงลำพัง โดยทำตามขั้นตอน ดังนี้ 1) เตรียมสถานที่ ที่สงบเงียบ ปราศจากสิ่งรบกวนทั้งปวง 2) เตรียมตัวด้วยการนั่งให้สบาย ทำจิตใจให้สงบมีสมาธิ ประมาณ 10 นาที 3) กำหนดวิสัยทัศน์ขั้นต้น เริ่มถามตัวเองว่า ความมุ่งหมายที่แท้จริงในอนาคตของเราเป็นอย่างไร 4) เน้นความมั่นใจ พยายามคิดทบทวนถึงสิ่งที่มุ่งหวังนั้นอีก 2 – 3 รอบ เพื่อให้แน่ใจและมั่นใจ ถ้าไม่แน่ใจก็ให้กลับไปเริ่มต้นกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่อีกครั้งหนึ่ง 5) วิเคราะห์ผลต่อเนื่อง เมื่อถึงวันที่เราประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้นแล้ว จะมีสิ่งอื่นใดหรือเรื่องอื่นใดซึ่งเป็นผลติดตามมาด้วยหรือไม่ ถ้ามี แล้วเรายังต้องการผลข้างเคียงนั้นด้วยหรือไม่ และ 6) สรุปผลและตัดสินใจ พยายามคิดทบทวนในข้อที่ 5 สัก 2 – 3 รอบ ถ้าเราไม่มีความต้องการผลข้างเคียงที่เกิดขึ้นตามมา ก็คงต้องกลับไปเริ่มต้นที่ขั้นตอนที่ 3 กลับมาใหม่อีกครั้งหนึ่ง

พร้อมภักดี กัลยาศิลปิน (2544 : 39) กล่าวว่า วิสัยทัศน์แบ่งเป็นหลากหลายรูปแบบ ทั้งทางด้านวัตถุ ชีวิตส่วนตัว การบริการความปรารถนา และอื่น ๆ โดยไม่จำกัดว่าจะจะเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดี และอาจเกิดขึ้นในหลายมิติและมีมากขึ้นเรื่อย ๆ เพียงแต่จะต้องตั้งใจที่จะรักษาวิสัยทัศน์ของตัวเองไว้ไม่ให้เปลี่ยนแปลงตามกระแสสังคม ซึ่งหลักของลักษณะการเป็นบุคคลรอบรู้ เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งให้ปฏิบัติให้เกิดวิสัยทัศน์ที่ต้องการอย่างแท้จริง ได้มีผู้ให้ความหมายคำว่า วิสัยทัศน์ ไว้ต่างกันมากมายดังนี้

กรมวิชาการ (2544 : 33) กล่าวถึง การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว คือ ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นในชีวิตคนในอนาคตโดยอาจเป็นช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ได้แก่ วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน ครอบครัว และเรื่องเฉพาะตัว

วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นเรื่องของจิตใจ วิสัยทัศน์จะแตกต่างจากจุดมุ่งหมาย กล่าวคือ วิสัยทัศน์เป็นภาพในอนาคตที่ต้องการ ที่มีตัวตนเห็นได้ชัดเจน เป็นสิ่งที่แท้จริง ไม่ใช่เรื่องทั่วไปเหมือนจุดมุ่งหมาย ดังนั้นเมื่อทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาได้แล้ว ก็จะต้องรู้ว่า จะวางตนเองไปที่จุดใด จะหาความสำเร็จได้จากอะไร และที่สำคัญบุคคลนั้นต้องการเป็นอะไร (วิศิษฐ์ ชูวงษ์. 2540 : 65-68) ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะกระจ่างขึ้นหลังจากการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแล้วนั่นเอง

การสร้างวิสัยทัศน์สามารถทำได้โดยกระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของตนเอง

วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างภาพนั้นในใจที่เกินกว่าความเป็นจริงโดยเกิดจากกระบวนการคิดของตนเองและเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่น ๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลออกมาใช้ได้นั้นต้องระมัดระวังเรื่องอิสรภาพส่วนบุคคล ซึ่งเป็นส่วนบุคคล

ของมนุษย์ที่มีเสรีภาพที่จะเลือกหรือกระทำ องค์กรส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของบุคลากรในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ประเภทที่ตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงและประเภทที่ยินยอมและไม่ปฏิเสธที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง

บุคลากรประเภทที่มุ่งมั่น จะอุทิศเวลาให้องค์กรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่งและมีความรับผิดชอบสูง มักจะมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

บุคลากรประเภทที่ยินยอม มักจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ทำงานภายใต้กฎที่วางไว้แต่ขาดความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น เป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งไว้ ความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่งและการทำให้เจ้านายมีความสุของวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับ

องค์กรแบบดั้งเดิมมักจะให้ความสำคัญกับบุคลากรประเภทที่ยินยอม ผู้นำจะนิยมให้บุคลากรอยู่ภายใต้คำสั่งและการควบคุม แต่ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการบุคลากรประเภทมุ่งมั่นเพื่อให้การเรียนรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่งทีผู้นำต้องทำคือการยอมให้บุคลากรมีอิสระในการเลือกคิดและการกระทำ

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มาณะศิริรานนท์ (2545 : 20-29) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว คือ ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตตนได้แก่ วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน วิสัยทัศน์ด้านครอบครัว และวิสัยทัศน์เฉพาะตน เป็นต้น

วิจารณ์ พานิช (2548 : 5-7) กล่าวว่า วิสัยทัศน์แห่งตน วิสัยทัศน์มีความหมายลึกกว่าเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์เป็นเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ที่จะต้องบรรลุให้ได้ มีความใฝ่ฝันอย่างแรงกล้าที่จะต้องบรรลุให้ได้ ต่างจากความมุ่งมั่นหรืออุดมทัศน์ ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรม และเป้าหมายไม่ชัดเจน แต่สูงส่งมาก ผู้รอบรู้จะต้องเป็นผู้ที่หมั่นตรวจสอบวิสัยทัศน์แห่งตนอยู่เสมอ และทำให้ยังมีความชัดเจนแรงกล้าขึ้นเรื่อย ๆ โดยที่วิสัยทัศน์นี้จะมีหลายด้าน เช่น ด้านทรัพย์สินสมบัติ ด้านสุขภาพ ด้านครอบครัว ด้านการบริการสังคมยิ่งทำให้วิสัยทัศน์แห่งตนมีความชัดเจนเพียงใดก็จะพบว่า แตกต่างจากสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ทำให้เกิดความอึดอัดจากความคิดสร้างสรรค์

ประโยชน์จากการตั้งวิสัยทัศน์ส่วนตัวออกมาเราจะได้รับทราบถึง ความปรารถนาในใจ ส่วนลึกของคนอื่น ๆ ซึ่งทำให้เราเข้าใจคนอื่น ๆ ได้อย่างลึกซึ้งขึ้น

สรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว ได้แก่ การสนับสนุนให้ครูมีวิสัยทัศน์ของตนเอง ซึ่งเป็นภาพในอนาคตที่ชัดเจนโดยคำนึงถึงสถานะแวดล้อม สถานการณ์ปัจจุบันและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน มีความแน่วแน่ในวิสัยทัศน์ มีการทบทวนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของตนเอง โดยจัดเตรียมสถานที่ให้สงบเงียบปราศจากสิ่งรบกวน แนะนำครูให้เตรียมตัว ทำจิตใจให้สงบ

ให้เกิดสมาธิ ถ้ามความต้องการของตนเองที่แท้จริงในอนาคต ทบทวนสิ่งที่ต้องการเพื่อให้แน่ใจ  
นี่ถึงสิ่งที่จะตามมาหลังจากที่วิสัยทัศน์เกิดขึ้นจริงแล้วจึงตัดสินใจเลือกวิสัยทัศน์

## 2. การจัดการความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding creative tension)

เมื่อบุคคลกำหนดวิสัยทัศน์ที่สูงกว่าความเป็นจริงแล้ว ไม่สามารถไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด  
ไว้ได้ จะทำให้เกิดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง บุคคลจะเกิดความตึงเครียด โดย  
ความตึงเครียดที่ก่อให้เกิดความท้อแท้ ได้แก่ ความเครียด ความสับสน ความเหนื่อยล้าที่จะปฏิบัติ  
ตนให้วิสัยทัศน์เกิดขึ้นจริง วิธีการกำจัดหรือลดอุปสรรคทางจิตใจที่เกิดขึ้นนี้ อย่างรวดเร็วที่สุด คือ  
ลดวิสัยทัศน์ของตนเองลง ดังนั้นผู้บริหารในองค์กรต้องพยายามหาวิธีการที่จะแก้ไขปัญหานี้  
อย่างเหมาะสม และอีกทางเลือกหนึ่งของอุปสรรค คือ ความตึงเครียดที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์  
อุปสรรคในที่นี่เกิดจากความต้องการบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ ส่งผลให้เกิดการสร้างสรรค์วิธีการหรือ  
ผลงานใหม่ ๆ ที่กล่าวได้ว่า เป็นจุดเริ่มต้นในการกำจัดอุปสรรค และในที่สุดจึงเกิดเป็นการพัฒนา  
อย่างสร้างสรรค์ตามวิสัยทัศน์ที่ต้องการได้ การกำจัดอุปสรรคช่วยนำบุคคลกลับไปสู่วัฏจักรของ  
การสร้างวิสัยทัศน์อยู่เสมอ โดยไม่ยึดติดอยู่กับความพึงพอใจในชีวิตปัจจุบันเท่านั้น ซึ่งมีปัจจัย  
ที่สนับสนุนต่อการกำจัดอุปสรรคหรือความเครียด ดังนี้ 1) การเรียนรู้ขององค์กรเริ่มต้นจากการ  
เรียนรู้ของบุคคล การเรียนรู้ไม่ควรเกิดขึ้นตามกระแสนิยมแต่ควรเกิดจากความสนใจและความอยากรู้  
อยากเห็นของบุคคล การปรับเปลี่ยนองค์กรจะไม่ประสบความสำเร็จถ้าปราศจากการปรับเปลี่ยน  
ตัวบุคคล ถ้าบุคคลไม่ได้รับการกระตุ้นเตือนให้เรียนรู้ บุคคลในองค์กรจะยอมรับการฝึกรอบรมหรือ  
การเปลี่ยนแปลงได้เช่นกันแต่ไม่มีความผูกพันเกิดขึ้น ผลการเรียนรู้จะเกิดเพียงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น  
แล้วบุคคลจะไม่นำทักษะหรือการเปลี่ยนแปลงที่เรียนรู้มานั้นไปปฏิบัติต่อไป อย่างไรก็ตามถ้าองค์กร  
สามารถจัดการฝึกรอบรมหรือการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบุคคลในองค์กร  
การปฏิบัติงานโดยใช้ทักษะเหล่านั้นจะต้องคงเกิดขึ้นอยู่เสมอและยังคงรักษาวิสัยทัศน์ของคุณต่อไป  
2) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ความพยายามที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงมีผลเกิดจากการปฏิบัติงาน  
ที่เกิดอุปสรรค โดยปกติแล้วบุคคลถูกสอนให้แก้ปัญหาและหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่อยากทำ แต่เป็นเพียง  
การแก้ปัญหาเฉพาะเฉพาะหน้าเท่านั้น ซึ่งอาจทำให้ปัญหานี้เกิดขึ้นได้อีก ปัญหาส่วนใหญ่มักเกิดจาก  
โครงสร้างขององค์กรซึ่งต้องใช้เวลานานในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบให้ดีขึ้น องค์กรอาจไม่  
จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเนื่องจากกลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เพียงเพื่อ  
กำจัดหรือหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ต้องการ แต่การเปลี่ยนแปลงที่ถูกวิธีต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่ก้าวไปสู่  
วิสัยทัศน์ ที่ต้องการ และ 3) นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ทั้งนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์  
มีส่วนช่วยในการเอาชนะอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ก่อให้เกิด

แรงผลักดันเพื่อพยายามคิดสร้างสรรค์วิธีการในการพัฒนาตนเองในการทำงาน กลุ่มที่มีประสิทธิภาพสามารถประยุกต์ใช้ความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดความสมดุลและนำไปใช้กับการทำงานได้โดยอาศัย การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และเมื่อนำวิธีการคิดอย่างสร้างสรรค์มาปฏิบัติแล้วบุคคลและองค์กร จะสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พร้อมภักดี กัลยาณิวัฒนา (2544 : 44) การจัดการกับอุปสรรคหรือความตึงเครียด คือ การมองเห็นอุปสรรคจำเป็นต้องเข้าใจวิสัยทัศน์และความเป็นจริงในปัจจุบันของตนเองอย่างแท้จริง การวิเคราะห์ความเป็นจริงในปัจจุบันทำให้บุคคลกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองได้และมองเห็นช่องว่าง ซึ่งหมายถึงอุปสรรคที่กั้นขวางการทำให้วิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จ อย่างไรก็ตาม การกำหนดวิสัยทัศน์โดยไม่คำนึงถึงความเป็นจริง วิสัยทัศน์นั้นจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้จริงเพราะไม่สามารถมองเห็นอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน และถ้าไม่สามารถหาวิธีการที่เหมาะสมในการกำจัดอุปสรรคแล้ว วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ก็จะไม่เกิดขึ้นเช่นกัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องยอมรับความเป็นจริงในปัจจุบันและสร้างวิสัยทัศน์ ซึ่งก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการหาวิธีการกำจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้น อุปสรรคหรือความเครียดในที่นี้เกิดจากความต้องการที่จะมีหรือจะเป็นในอนาคต เช่น ความต้องการเงิน ความต้องการความยกย่อง ความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน

ส่วนที่สำคัญในรูปแบบการจัดการความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ คือ การตัดสินใจเพื่อเลือกหนทางในการกำจัดความตึงเครียด การพัฒนาตนเองในแนวทางที่ถูกต้องและเหมาะสมจนเกิดความเชี่ยวชาญเป็นสิ่งที่จิตใจสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้เหมือนภารกิจหลักในชีวิตประจำวัน เช่น การเดิน การกิน การพูด ที่เกิดจากการเรียนรู้มาตั้งแต่เด็กทั้งสิ้น การสร้างจิตใต้สำนึกนี้ต้องอาศัยการฝึกฝนและความพยายามจนสามารถปรับเปลี่ยนเป็นทักษะที่ควบคุมด้วยจิตใต้สำนึกหรือเกิดจากการทำสมาธิหรือสงบจิตใจ ฝึกคิดไตร่ตรองอย่างมุ่งมั่นจนสามารถนำมาใช้ในการทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทักษะนี้มีส่วนช่วยให้เกิดความมุ่งมั่นที่ชัดเจนต่อวิสัยทัศน์และการยอมรับความจริงก็เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาจิตใต้สำนึกเพราะความจริงจะทำให้เห็นถึงสาเหตุของความล้มเหลวที่เป็นอุปสรรค แล้วสามารถกำจัดอุปสรรคเหล่านั้นเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ การจัดการความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ต้องมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์เป็นแรงผลักดันที่จะช่วยเสริมให้บุคคลเพียรพยายามและมุ่งมั่นตลอดเวลา ซึ่งมีการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนตัวไว้แล้ว แต่ถ้าไม่ลงมือทำและไม่มุ่งมั่นสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ก็ไม่มีวันเป็นจริงขึ้นมา ซึ่งในความพยายามที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ นั้นจะเป็นเรื่องของความคิด ความสามารถทางสมอง และสติปัญญาของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการที่พัฒนาการ

มาจากส่วนขององค์ความรู้เดิมและสืบสานต่อไป เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ไม่ขาดสายอย่างต่อเนื่อง (กรมวิชาการ, 2544 : 33)

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ (2545 : 20-29) กล่าวว่า การจัดการความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์จะต้องมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์หรือแรงไฟดีที่จะช่วยเสริมส่ง ให้เรามีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา วิทยาลัยที่ตนเองจะเป็นจริงได้จำเป็นที่จะต้องมิจิตสำนึกถึงแรงไฟดี และมีการใช้เวลาอย่างคุ้มค่าแก่ตนเองอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า การจัดการความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ ได้แก่ การแนะนำให้ครูเข้าใจความแตกต่างระหว่างวิทยาลัยที่ตนเองกับความเป็นจริง มีความพยายามและอดทนต่อสู้อุปสรรค ใช้ปัญหาเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาศักยภาพตนเอง รู้จักนำเอาความสำเร็จแม้เพียงเล็กน้อยมาเป็นจุดสร้างความเชื่อมั่นให้ตนเองปรับเปลี่ยนอารมณ์ที่บั่นทอนจิตใจให้เป็นพลัง หรือเปลี่ยนแรงกดดันให้เป็นแรงผลักดัน คิดสร้างสรรค์วิธีการต่าง ๆ ที่จะทำวิทยาลัยให้เกิดผลสำเร็จ โดยโรงเรียนจะต้องมีนโยบายสนับสนุนทั้งด้านการเงินและทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง เพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และมีนโยบายการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง โดยให้รางวัลเพื่อตอบแทนผู้สนใจศึกษา ค้นคว้าความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุวิทยาลัยที่ ตั้งไว้สูงได้สำเร็จ เมื่อไม่สามารถทำให้วิทยาลัยสำเร็จได้ทำให้เกิดความเครียด ขอมรับสาเหตุของความผิดพลาดหรือความล้มเหลวทำให้หาวิธีแก้ปัญหาได้ และแนะนำให้ครูปรับวิทยาลัยที่ตั้งไว้สูงให้มีลักษณะใกล้เคียงกับการดำเนินชีวิตปัจจุบัน

### 3. การยึดมั่นต่อความจริง (Commitment to the Truth)

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ (2545 : 24) การยึดมั่นต่อความจริง คือ การให้ข้อมูลข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้ง จะช่วยเราให้ทำงานทุกสิ่งได้อย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลา ความสำคัญของการใช้วิธีนี้ประการหนึ่งก็คือ จะช่วยให้เรามีระบบการคิด และการตัดสินใจที่ดี "ไม่มีเรื่องของการ "หลอกตัวเอง" เกิดขึ้น อาการหลอกตัวเองนี้ คือ ไม่คิด และตัดสินใจให้ถ่องแท้ จึงโลเลเปลี่ยนไปเปลี่ยนมา เป็นผลให้ตัวเรานั้นไม่มีวันรู้ซึ่งถึงสถานภาพของตัวเอง ณ ปัจจุบันได้เลย

ความเป็นจริงแห่งการเรียนเรากำลังดิ้นรน-ต่อสู้ อยู่ในวังวนแห่งเศรษฐกิจยุคใหม่ที่เป็นโลกแห่งการเรียนรู้ – โลกแห่งภูมิปัญญา นั่นก็คือ การให้องค์กรใดหรือผู้ใดจะคิดหรือตัดสินใจกระทำการใด ๆ ย่อมต้องอาศัยข้อมูล – ข่าวสาร – องค์ความรู้และภูมิปัญญาเข้ามาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญทุกครั้งไป

โรเบิร์ต (Roberts, 1994 : 13) กล่าวว่า การได้เห็นและการพูดความจริง เป็นส่วนประกอบพื้นฐานของการเป็นบุคคลรอบรู้ เพราะว่าภาวะการณ์ดึงเครียดที่สร้างสรรค์อยู่กับความเข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง ความขัดแย้งระหว่างความซื่อสัตย์กับความจงรักภักดี ส่วนใหญ่แล้วเราจะอาศัยและทำงานใน โครงสร้างที่จำเป็นต้องพูดความจริงซึ่งจะเกิดความไม่เห็นด้วยกับความจงรักภักดีอื่นๆ ที่ถูกสร้างเข้าไปอยู่ในระบบ ความจงรักภักดีเหล่านี้ เช่น เพื่อเจ้านาย เพื่อรางวัลและค่าตอบแทน หรือเพื่อทัศนคติที่ยืนยาวที่เกี่ยวข้องกับสิ่งสำคัญ แล้วแต่ว่าอะไรที่ฝังรากลึกกว่าที่พวกเขาจะพบเป็นครั้งแรก ถ้านำการเป็นบุคคลรอบรู้ไปใช้ในองค์กรแล้ว โดยการเน้นในเรื่องของสัญญาที่จะมุ่งมั่นในความจริงซึ่งจะเป็นเรื่องที่ยากลำบากระหว่างความซื่อสัตย์และความจงรักภักดี

การทำการวิเคราะห์ SWOT สามารถช่วยสร้างสรรค์ทักษะการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อบรรลุถึง “การเป็นบุคคลรอบรู้” ได้โดยการตรวจสอบ SWOT ส่วนบุคคล(ของตนเอง) จุดแรกทบทวนถึงเรื่อง SWOT ซึ่งเป็นการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสในปัจจุบัน และการตัดสินใจว่าสถานการณ์ใดในชีวิตของเราที่แย่ที่สุด ทั้งในด้านอาชีพและด้านส่วนตัว (อุปสรรค) แนวคิดเรื่องความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลจำเป็นที่จะต้องมองดูสิ่งที่เราทำได้ดีและเพิ่ม โอกาสในการแบ่งปันทักษะเหล่านั้นในสถานการณ์ที่เหมาะสม ทั้งยังต้องรู้จักและยอมรับความจริงทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของเราเอง รวมทั้งหลีกเลี่ยงสิ่งหนึ่งและพัฒนาเทคนิคชัดเจนในการลดผลกระทบต่อกิจกรรมหนึ่ง และฝึกฝนเพื่อชดเชยจุดบอดต่าง ๆ

การเป็นบุคคลรอบรู้ ไม่ใช่สิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ในชั่วข้ามคืน แต่ด้วยการมีการให้คำมั่นที่จะทำ SWOT ส่วนบุคคลและใช้เวลาเพื่อพัฒนาตนเอง และการโดยการอาศัยบทเรียนจากผู้ที่ประสบความสำเร็จ

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์ (2545 : 20-29) กล่าวว่า การใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจ การใช้ข้อมูลและเหตุผล จะช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้มึระบบวิธีการคิดและตัดสินใจที่ดี

การจัดอุปสรรคในการพูดความจริง ดำเนินการโดย 1) ชี้แจงข้อเท็จจริง ที่บุคลากรในองค์กรจะต้องได้รับข้อมูลเพื่อทำความเข้าใจ ในความจริงที่ได้รับการบอกกล่าวจากผู้บังคับบัญชา 2) มีระบบที่ป้องกันสิ่งที่แต่ละบุคคลได้พูดออกมา ทั้งในส่วนของการลงโทษที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อการพูดอย่างเปิดเผย การลงโทษอาจจะต้องขยายขอบเขตไปถึงการให้งานที่ไม่มีความจำเป็นจนถึงขั้นรุนแรง และ 3) กำหนดนโยบายในการยกเว้นการลงโทษอย่างเป็นทางการ แก่ทุกคนในองค์กรที่พูดความจริง

สรุปได้ว่า การยึดมั่นต่อความจริง ได้แก่ การแนะนำครูตัดสินใจในการทำงานโดยใช้ข้อมูลที่เป็นจริง ตระหนักถึงเรื่องของการซื่อสัตย์ในการพูดความจริงที่พบเห็น กระตุ้นครูให้มีความมุ่งมั่นในการพูดความจริง แจ้งให้ครูรับรู้สภาพความเป็นจริงในสภาวะปัจจุบันของโรงเรียน แนะนำให้ครูยอมรับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันโดยไม่หลอกตัวเอง โรงเรียนมีระบบแจ้งข้อมูลข่าวสารล่วงหน้า โดยมีเนื้อหาที่ชัดเจน มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล มีนโยบายในการยกย่อง ยกเว้นโทษให้ผู้ที่พูดความจริง สร้างวัฒนธรรม บรรยากาศในโรงเรียนให้ทุกคนมีความไว้วางใจกัน สามารถเปิดเผยความเป็นจริงได้ ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จัดให้มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เหตุการณ์ปัจจุบัน ให้ครูได้วิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของตนเองเพื่อรับรู้สถานการณ์ของตนเองในปัจจุบัน นำผลมาประเมินสภาพปัญหา แล้วหาแนวทางเพื่อปรับปรุงแก้ไข

#### 4. การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน (Subconscious)

การที่จะเป็นบุคคลที่รอบรู้จะมีอีกมิติหนึ่งของจิตใจ คือ จิตใต้สำนึกการทำงานที่อยู่ยาก ซบซ้อนทุกอย่างจะต้องผ่านจิตใต้สำนึกซึ่งสามารถประสบความสำเร็จในงานที่อยู่ยากได้อย่างง่ายดาย จะเรียนรู้เรื่องจิตใต้สำนึกได้อย่างไร เนื่องจากกิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์ไม่สามารถทำได้ในระยะแรก ล้วนต้องมีการเรียนรู้ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการพูดหรือการกิน การหัดขับรถเป็นต้น การเรียนรู้ในช่วงแรกต้องอาศัยจิตใต้สำนึก ความตั้งใจและความพยายามเรียนรู้ทักษะ จนค่อย ๆ กลายเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึกในที่สุด ในภาวะจิตใจสงบ จิตใต้สำนึกจะสามารถกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคงไม่ไขว่เขว การรับรู้ต่อการเป็นบุคคลที่รอบรู้ถือเป็นองค์ประกอบที่เปรียบเสมือนเสาหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้ของคน องค์กร และถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ควรจะใช้ในการพัฒนาชีวิตของตนเองดังนั้นองค์ประกอบ ด้านบุคคล มีการพัฒนาให้คนเป็นบุคคลที่รอบรู้จึงเป็นการสร้างทรัพยากรที่มีพื้นฐานที่ดีกว่าให้แก่องค์กร

จำเรียง วิทยวัฒน์ และเบญจมาศ อ้าพันธ์ (2540 : 21) ในการฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน นั้นเปรียบได้กับการมีความชำนาญขั้นสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ดำเนินไปโดยอัตโนมัติและมีผลงานออกมาดีเยี่ยม โดยไม่ต้องใช้สมาธิใช้แต่เพียงจิตใต้สำนึกเป็นตัวตั้งงานเท่านั้น การจะบรรลุขีดความสามารถระดับนี้ได้จำเป็นต้องมีการฝึกทักษะ ในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง

กรมวิชาการ (2544 : 33) การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน เป็นการฝึกทักษะทำงาน ให้ชำนาญเป็นอัตโนมัติ มีผลงานดีเยี่ยมอย่างต่อเนื่อง

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริานนท์ (2545 : 20-29) กล่าวว่า การฝึกจิตได้สำนึกในการทำงาน ถือว่าเป็นการมีความชำนาญขั้นสูงสุด ช่วยให้การงานดำเนินไปโดยอัตโนมัติ และมีผลงานดี โดยจะต้องฝึกทักษะในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ

สรุปได้ว่า การฝึกจิตได้สำนึกในการทำงาน ได้แก่ การแนะนำให้ครูวางแผนการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน ไตร่ตรองและคาดการณ์ผลลัพธ์ของการทำงานในการปฏิบัติงานทุกครั้ง ปฏิบัติงานอย่างมีสติรู้ตนเองเสมอ นำความรู้ความสามารถออกมาใช้อย่างเต็มศักยภาพ นำเทคนิคใหม่ต่าง ๆ มาทดลองใช้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน สร้างประสบการณ์ในการจัดการงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อน สนับสนุนให้ครูใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาทักษะตนเองตามความต้องการอย่างต่อเนื่อง จนเกิดความชำนาญ สนับสนุนให้วิทยากรภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญมาให้ความรู้ กระตุ้นให้ครูฝึกฝนวิธีการของความคิดให้มากขึ้นจนมีความชำนาญและความมั่นใจมากขึ้น ส่งเสริมให้ครูถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น

#### 1.6 กลยุทธ์สำหรับการส่งเสริมการเป็นบุคคลรอบรู้

การปฏิบัติที่สำคัญของการเป็นบุคคลรอบรู้ เกี่ยวกับการเรียนรู้ที่จะรักษาทั้งวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและภาพของความเป็นจริงในปัจจุบันอย่างชัดเจน เปรียบเหมือนกับการนำสายรัดที่เป็นยางมาสอดใส่มือระหว่าง 2 ขั้ว คือ วิสัยทัศน์และสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ซึ่งจะก่อให้เกิดพลังภายในที่ เรียกว่า การสร้างแรงดึงเครียด แรงดึงเครียดโดยธรรมชาติเป็นการค้นหาแนวทางแก้ปัญหาใหม่ เซ็นจ์ (Senge. 1990 : 193 - 197)

บุคคลที่มีความเชื่อว่าวิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญ เมื่อมีความรู้สึกถูกบังคับและเมื่อถึงระดับหนึ่งก็จะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อที่จะเข้าถึงผลลัพธ์นั้น ด้วยความอดทน และกระตือรือร้น

การเป็นบุคคลรอบรู้ สามารถอบรมวิธีการของความคิดที่จะนำเราไปสู่ความสามารถที่ละเล็กละน้อย ถ้าฝึกฝนวิธีการของความคิดมากขึ้นจะรู้สึกว่าจะมีความชำนาญและความมั่นใจมากขึ้น

การสร้างความคิดเครียด สามารถจะเคลื่อนย้ายองค์กรให้ตรงไปข้างหน้า เพราะว่าองค์กรจะถูกขับเคลื่อนด้วยการสร้างความดึงเครียดของแต่ละบุคคล จึงต้องมีการเรียนรู้ที่จะสร้างและจัดการความคิดเครียด ภายในตัวเอง

การฝึกสอนเรื่องความสามารถส่วนบุคคลที่ดีที่สุดคือ การเรียนจากตัวอย่าง ผู้บริหารต้องมีความรู้และความเข้าใจ มีการกระตุ้นการเป็นบุคคลรอบรู้โดยเป็นแบบอย่างที่ดี การเป็นบุคคลรอบรู้จะมีการพัฒนาเมื่อผู้บริหารเกิดการยอมรับ และมีวิสัยทัศน์

งานฝึกสอนการเป็นบุคคลรอบรู้ที่เป็นแบบอย่างเกี่ยวกับการช่วยเหลือให้มองเห็นวิสัยทัศน์ของตนเองที่ชัดเจนขึ้น หรือช่วยให้พัฒนาวิสัยทัศน์ไปสู่สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันที่ดีกว่า



การทำการวิเคราะห์ SWOT สามารถช่วยสร้างสรรค์ทักษะการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อบรรลุถึง “การเป็นบุคคลรอบรู้” ได้โดยการตรวจสอบ SWOT ของตนเอง จุดแรกพบทวนถึงเรื่อง SWOT ซึ่งเป็นการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสในปัจจุบัน และการตัดสินใจว่าสถานการณ์ใดในชีวิตของเราที่แย่ที่สุด ทั้งในด้านอาชีพและด้านส่วนตัว (อุปสรรค) แนวคิดเรื่องการเป็นบุคคลรอบรู้ จำเป็นที่จะต้องมองดูสิ่งที่เป็นจุดแข็งและเพิ่มโอกาสในการแบ่งปันทักษะเหล่านั้นในสถานการณ์ที่เหมาะสม ทั้งยังต้องรู้จักและยอมรับต่อทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง รวมทั้งหลีกเลี่ยงสิ่งหนึ่งและพัฒนาเทคนิคชดเชยในการลดผลกระทบต่อก่ออย่างหนึ่ง และฝึกฝนเพื่อชดเชยจุดบอดต่าง ๆ

การเป็นบุคคลรอบรู้ ไม่ใช่สิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ในชั่วข้ามคืน แต่ด้วยการให้คำมั่นที่จะทำ SWOT ส่วนบุคคลและใช้เวลาเพื่อพัฒนาตนเอง และการโดยการอาศัยบทเรียนจากผู้ที่ประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า กลยุทธ์สำหรับการส่งเสริมการเป็นบุคคลรอบรู้ คือ การที่ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจ สามารถแบบอย่างที่ดี ช่วยให้ผู้คลากรมมองเห็นวิสัยทัศน์ของตนเองที่ชัดเจนขึ้น หรือช่วยให้พัฒนาวิสัยทัศน์ไปสู่สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน และบุคลากรจะต้องมีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส ของตนเองเพื่อทราบสภาพความเป็นจริงของตนเอง

### 1.7 การเตรียมความพร้อมในการส่งเสริมการเป็นบุคคลรอบรู้

การที่องค์กรที่เต็มไปด้วยคนที่มาทำงานด้วยความกระตือรือร้น มีการพัฒนาและมุ่งมั่นที่จะทำให้ได้ตามเป้าหมายและทิศทางขององค์กร การทำงานที่สอดคล้องกันดีในแต่ละทีมงานและในองค์กร มีบรรยากาศที่สามารถพูดได้อย่างเปิดเผย สามารถทำงานได้สำเร็จและมีความสุขในการทำงาน ซึ่งเป็นลักษณะของการเป็นบุคคลรอบรู้ การเป็นบุคคลรอบรู้ของแต่ละคนขึ้นอยู่กับผู้บริหารและความพร้อมของแต่ละคน เซ็นจ์ (Senge. 1990 : 198 - 207)

#### 1. การจัดการด้านจิตใจ

การทำงานด้วยการเป็นบุคคลรอบรู้ เป็นเรื่องของจิตใจ การพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การมีความหวังและความปรารถนา รวมถึงบางสิ่งที่มีค่า และความต้องการที่จะมีชีวิตที่มีความสุข การเลือกและมองหาที่สถานะความเป็นจริงปัจจุบันอย่างละเอียด สามารถทำให้อารมณ์ที่ฝังอยู่ในส่วนลึกปรากฏชัดเจนออกมาได้ และต้องเตรียมพร้อมที่จะรับการเรียนรู้ในทักษะความรู้ของแต่ละบุคคล

#### 2. การลงทุนในการสร้างความเชี่ยวชาญ

การสร้างเงื่อนไขในแต่ละบุคคลให้พัฒนาความสามารถของตนเองตามความต้องการองค์กรต้องลงทุนในด้านเวลา กำลังเงินและลงทุนกับสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นในการสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานให้ได้อย่างมีคุณภาพที่ดีขึ้น

สรุปได้ว่า การเตรียมความพร้อมในการส่งเสริมการเป็นบุคคลรอบรู้ ต้องเตรียมพร้อมทางด้านจิตใจและการลงทุนในการสร้างความเชี่ยวชาญของบุคคล

### 1.8 การจัดโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการเป็นบุคคลรอบรู้

การเป็นบุคคลรอบรู้ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดการออกแบบองค์กร เมื่อองค์กรยอมรับการเป็นบุคคลรอบรู้เข้ามาใช้แล้ว องค์กรจะต้องเปลี่ยนความคิดเกี่ยวกับการลงทุนในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ไม่เพียงแต่การลงทุนในเรื่องเงินทุนเท่านั้น การกระตุ้นให้เกิดการเป็นบุคคลรอบรู้ องค์กรจะต้องลงทุนในเรื่องของความคิด เวลา และความเอาใจใส่ ซึ่งยุ่งยากในการออกแบบองค์กรประกอบของโครงสร้างขั้นพื้นฐาน เช่นจ้ (Senge. 1990 : 220 - 223)

#### 1. จัดหน่วยงานเพื่อดำเนินการ โดยเฉพาะ

การพัฒนาวิสัยทัศน์และการรับรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันไม่สามารถส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญทำได้ หน่วยงานที่รับผิดชอบต่อการเป็นบุคคลรอบรู้จะต้องชักจูงให้ทำการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างมากสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการค้นพบตนเอง

การจัดการอบรมให้เป็นไปตามความต้องการที่จะเรียนรู้ของแต่ละบุคคล โดยการใช้หลักสูตรและผู้ฝึกสอนจากภายนอกเป็นจำนวนมาก และการเรียนรู้โดยการนำคอมพิวเตอร์มาช่วยสอน มีการประเมินความสามารถก่อนและหลังการอบรม

งานการฝึกอบรมจะต้องทราบความต้องการและความสนใจของแต่ละบุคคลว่าต้องการเรียนรู้สิ่งใดในปีหน้า องค์กรมีนโยบายอย่างไร และจัดลำดับความสำคัญในการฝึกอบรม

#### 2. ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินที่ดีจะตรวจสอบความก้าวหน้าจากวัตถุประสงค์ของงาน วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและความเป็นจริงในปัจจุบันเป็นเสมือนเครื่องมือที่มีความเหมาะสมสำหรับการออกแบบการประเมินผลงานแบบใหม่ขององค์กร

การประเมินผลจะทำให้บุคลากรต้องการที่จะทำงานของตนเองให้ดีที่สุดสำหรับองค์กร มีความรับผิดชอบ และรู้ว่าตนเองต้องการอะไรและเห็นความเป็นจริงในปัจจุบันอย่างชัดเจน รวมทั้งรู้ความต้องการขององค์กร

#### 3. มีระบบสารสนเทศล่วงหน้า

ทุกคนต้องการทราบว่าเกิดอะไรขึ้นในความเป็นจริงปัจจุบัน การแจ้งข้อมูลล่วงหน้าจะทำให้บุคลากรได้มีโอกาสทบทวนเป้าหมาย องค์กรควรให้การสนับสนุนความรู้เพื่อให้บุคลากรสร้างและรักษาความคิดสร้างสรรค์ไว้ และสามารถตอบคำถามว่าสิ่งที่ต้องการอย่างแท้จริงคืออะไร

#### 4. การทดสอบวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลกับวัฒนธรรมขององค์กร

การที่บุคลากรมีวิสัยทัศน์ที่ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ไม่เป็นที่ยอมรับขององค์กร อาจต้องเสียบุคลากรในการทำงานไป เมื่อผู้นั้นไม่สร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานต่อไป เพราะไม่สามารถหาความเป็นไปได้ในการทำงาน

#### 5. จัดการประชุมอย่างสม่ำเสมอ

การเป็นบุคคลรอบรู้ จะต้องมีการฝึกฝนมากพอควร โดยทั่วไปจะออกนอกกลุ่ม นอกทาง ภายใต้อาณัติที่กดดันจนไม่สามารถสร้างพลังความสามารถและประยุกต์ใช้ได้ จะกลับไปใช้ความเคยชินเดิม ๆ ในการทำงาน องค์กรสามารถช่วยเหลือได้ โดยการจัดโครงสร้างขององค์กรเพื่อเปิดโอกาสสำหรับการฝึกฝน เช่น มีการจัดการประชุมประจำสัปดาห์สำหรับการพูดคุยกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และความเป็นจริงในปัจจุบัน เพื่อให้บุคคลในโครงสร้างมีการสร้างและค้นพบการสร้างสรรค์ใหม่ได้ สามารถเรียนรู้มากขึ้นเกี่ยวกับความเป็นจริงในปัจจุบันจากประสบการณ์จริง และพัฒนาโครงการทดลองเล็ก ๆ เพื่อที่จะรู้ถึงจุดแข็งและข้อจำกัดของทักษะในการสร้างสรรค์ของตนเอง

สรุปได้ว่า การจัดโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการเป็นบุคคลรอบรู้ จะต้องมีการออกแบบองค์กร โดยให้มี 1) จัดหน่วยงานเพื่อดำเนินการโดยเฉพาะ 2) ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) มีระบบสารสนเทศล่วงหน้า 4) การทดสอบวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลกับวัฒนธรรมขององค์กร 5) จัดการประชุมอย่างสม่ำเสมอ

## 2. แนวคิดที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 2.1 ความเป็นมาของแนวคิดที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ในระยะแรกจะใช้คำว่า การเรียนรู้ในองค์กร (Organization learning หรือ OL) อาจจะมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งปรากฏอยู่ในผลงานทางวิชาการที่เขียนโดย คริส อากีริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ โดนัลด์ ฉอน (Donaid Schon) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts institute of technology) (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544 : 46) ซึ่งจะเน้นเรื่องการเรียนรู้ของคนเกี่ยวกับองค์กรเป็นสำคัญ เช่น การฝึกอบรมเกี่ยวกับงานวัฒนธรรมขององค์กร ต่อมาในช่วง ค.ศ. 1990 ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นจ์ ศาสตราจารย์ของสถาบัน MIT ของสหรัฐอเมริกา ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้เขียนหนังสือชื่อวินัยสำหรับองค์กรการเรียนรู้ (The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization) ซึ่งในหนังสือเล่มนี้ เซ็นจ์ใช้คำว่า (Learning

Organization) LO แทน (Organization Learning) OL และใน ค.ศ. 1994 ได้เขียนหนังสือเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ข้อเสนอแนะสนับสนุนแนวปฏิบัติกว้าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ (วีรวัช มาฆะศิริรานนท์. 2541 : 1) ซึ่งปัจจุบันแนวคิดในการบริหารให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นี้ได้พิสูจน์ถึงความสำเร็จขององค์กรธุรกิจในสหรัฐอเมริกา และได้รับความนิยมนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลาย

สรุปได้ว่า ความเป็นมาของแนวคิดที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ มาจากแนวคิดของ เซ็นจ์ จากหนังสือชื่อ วินัยสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization) ซึ่งปัจจุบันแนวคิดนี้ได้พิสูจน์ถึงความสำเร็จขององค์กรธุรกิจในสหรัฐอเมริกา และได้รับความนิยมนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลาย

## 2.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ได้มีนักวิชาการและผู้สนใจด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้หลายท่านพยายามอธิบายความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

ชวินท์ ชัมมนันท์กุล (2540 : 13) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ ที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร

วีรวัช มาฆะศิริรานนท์ (2541 : 21) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึงกระบวนการหนึ่งของการบริหาร ที่มุ่งเน้นให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานเต็มเปี่ยมไปด้วยประสิทธิภาพโดย

1. เชื่อมโยงรูปแบบการทำงานเป็นทีมเข้ากับกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง แล้วเปิดโอกาสให้ทีมงานนั้นทำงานประยุกต์เข้ากับงาน
2. มีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ อันเป็นผลให้เกิดศักยภาพของทีมงานในการพัฒนาผลผลิตและการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ
3. เป็นช่องทางให้ได้รับความจงรักภักดีต่อผลผลิตและการบริการจากผู้รับบริการที่สามารถเพิ่มส่วนแบ่งและเพิ่มพูนผลกำไร
4. กระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้องดำเนินการด้วยความร่วมแรงร่วมใจ ให้เป็นไปด้วยความรวดเร็วมากกว่าการแข่งขันและความเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ในโลกยุคโลกาภิวัตน์นี้

หอมจันทร์ คงชนะ (2547 : 13) และบุบผา พวงมาลี (2542 : 10) ได้มีความเห็นตรงกันว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก กระตุ้น และการสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งบุคลากรในองค์กร

สามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนในองค์กร จนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

สมใจ อุ่นสำราญ (2546 : 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพเพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่องโดยผู้คนในองค์กรต่างก็เรียนรู้ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่ประสานกัน

พร้อมศักดิ์ กัลยาศิลป์ (2544 : 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง หน่วยงานที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีศักยภาพที่จะแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันเพื่อเพิ่มพูนความสามารถของบุคลากรทุกคนอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการที่หลากหลายและการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม โดยอาศัยพื้นฐานของการคิดและการปฏิบัติร่วมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายของบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

เซ็นจ์ (Senge. 1990 : 1) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีบุคคลในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์กรที่มีรูปแบบของความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นและมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิดสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ เป็นที่ซึ่งบุคลากรขององค์กรการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

บุบผา พวงมาลี (2542 : 10) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ใช้การเรียนรู้เป็นหนทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ไปสู่การเป็นผู้นำทางอุตสาหกรรมและใช้การเรียนรู้เป็นแนวทางในการปรับปรุงผลงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ ใช้ความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรภายใต้ระบบการเรียนรู้ที่หลากหลายอย่างกว้างขวางมีการแทรกการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติงาน ใช้ความรู้พัฒนาความสามารถใหม่ ๆ สร้างสมรรถนะใหม่ ๆ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น

เพ็ททิงเจอร์ และริชาร์ด (Pettinger & Richard. 2001 : 2) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่สมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค์งานให้บรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลกใหม่ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก เป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับ

การสนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกขององค์กรได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน องค์กร มีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

ว็อทกินส์ และมาร์ซิค (Watkins & Marsick. 1993 : 47) ให้ความหมายขององค์กร แห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ใช้ องค์กรในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการทำงานและใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่คนในองค์กร เป็นตัวกระตุ้น ให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยง การฟังระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่

มาร์การ์ด และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds. 1994 : 23) มีความเชื่อว่าองค์กรแห่ง การเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้บุคลากรมีกระบวนการคิด วิพากษ์ วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคลจะช่วยให้องค์กรเรียนรู้สิ่งที่ผิดพลาดเช่นเดียวกับในความสำเร็จ

อับเบน และคณะ (Ubben and Other. 2001 : 51) มีความเชื่อว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นเรื่องของความเจริญเติบโตก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงใหม่ในตนเองอย่างต่อเนื่อง และ มีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอในอันที่จะแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ ๆ เพื่อ ความเติบโตก้าวหน้า เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับ การสืบเสาะหาปัญหา เพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ ที่เป็นอยู่ด้วยการคิดอย่างเป็นภาพรวม ทั้งในมิติความเป็นเหตุผลและการใช้ดุลพินิจทั้งในเรื่องของ ความรู้และเรื่องของอำนาจที่จะช่วยให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนรูปแบบและหลักการใหม่ ๆ ได้ถูก ริเริ่มพัฒนาขึ้นจากกระบวนการมีประสบการณ์การคิดและการรับรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคนจะกลายเป็นทรัพยากรความรู้ ส่วนองค์กรจะเป็นตัวประสานกระบวนการคิดและ การเรียนรู้ให้แพร่กระจายในวงกว้างออกไปสู่บุคคล

เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Burgoyne & Boydell. 1991 : 1-2) ได้ให้ความหมายขององค์กร แห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง องค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน เป็นองค์กร ที่ปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่องโดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

จากความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ข้างต้นนี้ สรุปได้ว่า เป็นองค์กรที่อำนวยความสะดวก กระตุ้น สร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ บุคลากรในองค์กร มีการเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะอย่างต่อเนื่องและ ขยายขอบเขตความสามารถของตน สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ คนในองค์กร โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิด ความเข้าใจเชิงระบบที่ประสานกัน จนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

### 2.3 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่ใช้ทักษะการมององค์กรแบบองค์รวม คือปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กรให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของบุคคลและใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญ ประกอบกับใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น องค์กรทุกประเภท ทุกระดับ หากต้องการอยู่รอดในสังคมโลกยุคนี้ย่อมปฏิเสธกระแสการพัฒนาองค์กรนี้ไม่ได้ เพราะทุกองค์กรต้องก้าวทันคู่แข่งและก้าวล้ำคู่แข่ง จึงต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและรวดเร็วเพื่อให้ได้มาซึ่งการได้เปรียบคู่แข่ง ทำให้องค์กรมีความพร้อมที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ทั้งระดับผู้บริหารระดับผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งลูกค้าของตนเองร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

สรุปได้ว่า ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรทุกประเภท หากต้องการอยู่รอดในสังคมโลกยุคนี้ก็ต้องปรับตัวเพื่อให้ก้าวทันคู่แข่งและก้าวล้ำคู่แข่ง จึงต้องพัฒนาศักยภาพองค์กร เพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่ง จึงต้องพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้องค์กรมีความพร้อมที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

### 3. แนวทางส่งเสริมการเป็นบุคคลรอบรู้ภายในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 (2548 : 6-8) ได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ว่า พัฒนาคู่มือให้มีความรู้ในการใช้เทคนิคการสอนที่หลากหลาย โดยเน้นการพัฒนาตนเองตามความถนัด ความสนใจอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 (2549: 8) ได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ว่า ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตามความถนัด และความสนใจ พัฒนาคู่มือและบุคลากรให้มีศักยภาพ สามารถปฏิบัติงานได้ตามจรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพ

ซึ่งมีโครงการเพื่อส่งเสริมการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว คือ การประชุมพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อรับทราบนโยบายแนวทางบริหาร มีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการพัฒนาวิสัยทัศน์

ด้านการจัดการความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ คือ โครงการคุณธรรมนำชีวิตบุคลากร ซึ่งเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้พึงหลักกรรมตามศาสนาที่ตนนับถือมาปฏิบัติในชีวิตประจำวัน จัดเวลาจิตใจตนเอง ลดความตึงเครียดและมีสติก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

ด้านการยึดมั่นต่อความจริงคือ โครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาข้อมูลที่มีความถูกต้อง และเชื่อถือได้ สะดวกต่อการนำไปใช้ เพื่อใช้ในการตัดสินใจและกำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เช่น โครงการปรับปรุงระบบการจัดทำเว็บไซต์ โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ

การฝึกจิตได้สำนึกในการทำงาน คือ โครงการประเมินความรู้ ซึ่งเป็นโครงการต่อเนื่อง ส่งผลให้ครูมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเกิดทักษะ ความชำนาญ สามารถปฏิบัติงานจากจิตได้สำนึก

ผดุงศักดิ์ หงส์ทอง (2547 : 64) แนวทางส่งเสริมการเป็นบุคคลรอบรู้ในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ประกอบด้วย

1. บุคลากรของโรงเรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เช่น จากวิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น
  2. บุคลากรได้มีการจำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
  3. บุคลากรได้นำ สื่อ นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการแสวงหาความรู้ เช่น อินเทอร์เน็ต เป็นต้น
  4. โรงเรียนได้มีการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนาศึกษาดูงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิสัยทัศน์
  5. บุคลากรของโรงเรียนมีการแสวงหาความรู้หลากหลายวิธี
  6. โรงเรียนมีการส่งเสริมให้ครูนำความรู้ความสามารถที่ถนัดมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน
  7. โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรทำผลงานทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง
  8. โรงเรียนส่งเสริมให้ครูผู้สอนดำเนินการวัดผลและประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง
- ปรีชา กองจินดา (2550 : 72) แนวทางปฏิบัติด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ประกอบด้วย
1. กระตุ้นให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่เป็นภาพในอนาคตที่มีตัวตนเห็นได้ชัดเจน และเป็นสิ่งที่แท้จริง
  2. ส่งเสริมบุคลากรให้สามารถใช้ความท้าทายเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเกิดผลทางบวก



3. ส่งเสริมบุคลากรให้สามารถใช้ปัญหาเป็นตัวกระตุ้น ให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเกิดผลทางบวก

4. สนับสนุนบุคลากรให้สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

5. แนะนำบุคลากรให้มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงขึ้นเพื่อให้เกิดความพยายาม ที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ

6. ฝึกฝนบุคลากรให้มีความสามารถในการปรับตัว เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ

7. สนับสนุนบุคลากรให้ใช้เครื่องมือไฮเทคเข้ามาช่วยในการทำงาน

8. แนะนำให้บุคลากรมีกลวิธีในการปรับแผนปฏิบัติงานตามปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง ไปโดยไม่ละทิ้งเป้าหมายเดิม

9. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่กำหนดไว้

10. ชักชวนบุคลากรให้ฝึกฝนการสร้างวินัยในการปฏิบัติงานตามความต้องการที่แท้จริง

11. ชักชวนบุคลากรให้มีการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองหรือปรับมุมมองอย่าง ต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง

12. กระตุ้นบุคลากรให้สร้างสรรค์ผลงานร่วมกันด้วยความเป็นมิตร

13. แนะนำบุคลากรให้สามารถจัดความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ด้วยการลดช่องว่าง ระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง

14. สนับสนุนบุคลากรให้มีความมุ่งมั่น ใฝ่ดี ซึ่งจะช่วยเสริมส่งให้มีความเพียรพยายาม และมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา

15. แนะนำบุคลากรให้ใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และตัดสินใจในการทำงาน  
 รมลวรรณ พงษ์สถิต (2550 : 73) แนวทางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคลากรรอบรู้  
 ประกอบด้วย

1. ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีความร่วมมือกัน

2. การให้โอกาสแก่บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด

3. การให้โอกาสแก่บุคลากรได้อภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของ สถานศึกษาได้อย่างเปิดเผยโดยปราศจากอคติหรือการมุ่งจับผิด

4. กระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนามากขึ้นหลังการฝึกอบรม

5. ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสดบทวนและสังเคราะห์แนวคิดหลักการฝึกอบรม

6. บุคลากรได้รับการกระตุ้นและเสริมแรงจูงใจ เพื่อการเรียนรู้

7. มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารภายในสถานศึกษากับหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

8. หยิบยกประเด็นที่อ่อนไหวเกี่ยวกับสถานศึกษามาอภิปรายกัน

9. การปฏิบัติต่อบุคลากรในสถานศึกษาในลักษณะที่เห็นความสำคัญและคุณค่า

10. ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้เสวนากันในเชิงวิชาการอย่างต่อเนื่อง

11. ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ช่วยเหลือสนับสนุนการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน

12. กระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษามีความตื่นตัว สนใจที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา

13. สนับสนุน และเอื้อประโยชน์ทางด้านเทคโนโลยีปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน ตลอดจน

อุปกรณ์ ในการเรียนรู้ต่าง ๆ

14. สนับสนุนในการจัดสร้างศูนย์ฝึกอบรม ศูนย์การเรียนรู้และเครื่องมืออุปกรณ์

โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ

15. สนับสนุนให้บุคลากรนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า จากนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ที่ได้กำหนดให้พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีศักยภาพ และมีโครงการพัฒนาซึ่งเป็นแนวทางส่งเสริมการเป็นบุคลากรรอบรู้ ประกอบกับงานวิจัยของนายปรีชา กองจินดา (2550 : 72) นายผดุงศักดิ์ หงษ์ทอง (2547 : 64) ธมลวรรณ พงษ์สถิต (2550 : 73) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีแนวทางส่งเสริมการเป็นบุคลากรรอบรู้ ซึ่งความร่วมมือจากทุกฝ่ายตั้งแต่เขต, ผู้บริหาร, บุคลากรในโรงเรียน ซึ่งแนวทางดังกล่าวที่มีอยู่เป็นแนวทางจากการศึกษาในภาพรวมของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

ประพันธ์ หาญขว้าง (2538 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง "องค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต" พบว่า ในการพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้น เครื่องมือที่สำคัญที่สุดก็คือ การเรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคลในองค์กร จะทำให้องค์กรและบุคคลในองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคลจะต้องอาศัยความพร้อม

ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การให้สิ่งเสริมแรง เพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ในระดับองค์กรจะต้องส่งเสริมสนับสนุน บรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน เรียนรู้ จากการแก้ปัญหา เรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน และอุปสรรคของการเรียนรู้เกิดจากลักษณะของ ความเป็นปัจเจกบุคคลลักษณะการบริหารงานในระบบราชการ หลักและวิธีการพัฒนาแบบ แยกส่วนและยังพบว่า ข้อจำกัดการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการถูกปลูกฝังการพัฒนาในแต่ละช่วงของชีวิต เช่น จากการอบรมเลี้ยงดูและการจัดระบบ การศึกษาของไทย

ประธาน เสนิยวงศ์ ณ อยุธยา (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาสถานศึกษา คู่อัครการแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 1 พบว่า ตามแนวคิดวินัย 5 ประการ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ มีการสาน ประโยชน์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายสร้างความสัมพันธ์ความสามัคคี 2) การเรียนรู้ การทำงาน เป็นทีม ทุกคนได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการระดมพลังสมอง มีการร่วมคิดอย่างกว้างขวางจนนำไปสู่การตัดสินใจ 3) วิธีการคิดและมีมุมมองที่เปิดกว้าง ได้เปิด โอกาสให้บุคคลแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นกันเอง หลากหลาย ส่งเสริมความคิดที่สร้างสรรค์ และมีโลกทัศน์ใหม่ ๆ 4) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้พิจารณาภาพแวดล้อมเพื่อช่วยในการตัดสินใจและอยู่ บน บรรทัดฐานสร้างแรงบันดาลใจใฝ่ดี ใช้ปฏิภาณไหวพริบต่อการแก้ปัญหา ปลูกฝังจิตสำนึกใน การทำงานและปฏิบัติตนเองเป็นตัวอย่างที่ดี 5) การคิดและเข้าใจเชิงระบบ มีการปฏิบัติงานอย่างมี ขั้นตอน มีการจัดลำดับความสำคัญของงานบุคคลได้นำเอาความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมา เชื่อมโยงกับการทำงานอย่างเป็นระบบ

นายผดุงศักดิ์ หงส์ทอง (2547 : 64) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพัฒนา องค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ คือ บุคลากรของโรงเรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจาก แหล่งความรู้ต่าง ๆ เช่น จากวิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ บุคลากรได้มีการนำความรู้และ ประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน นำ สื่อ นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการแสวงหาความรู้ เช่น อินเทอร์เน็ต โรงเรียนได้มีการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนาศึกษาดูงานเพื่อนำไปสู่การ พัฒนาวิสัยทัศน์ บุคลากรของโรงเรียนมีการแสวงหาความรู้หลากหลายวิธี โรงเรียนมีการส่งเสริม ให้ครูนำความรู้ความสามารถที่ถนัดมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมให้บุคลากรทำ

ผลงานทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้ครูผู้สอนดำเนินการวัดผลและประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง

หอมจันทร์ คงชนะ (2547 : 121) ได้ศึกษา การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ในมิติต่าง ๆ ของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง พบว่า มีการรับรู้การปฏิบัติด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดย บุคลากรส่วนใหญ่กระตือรือร้นสนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มเติมตลอดเวลา เพื่อพัฒนาศักยภาพของท่านให้ก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ เรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่าง ๆ เช่น อ่านหนังสือวารสาร บทความทางวิชาการและศึกษาจากอินเทอร์เน็ต มีความรู้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ก้าวทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของโลกนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการพัฒนางาน มุ่งมั่นที่จะทำเป้าหมายของโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ อ่านและติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่าง ๆ อยู่เสมอ ใฝ่หาความรู้เพื่อการศึกษาหรือการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ร่วมประชุมวิชาการสัมมนา การอภิปราย บรรยาย ทั้งในและนอกสถานที่ บุคลากรในโรงเรียนและเพื่อนร่วมงานมีการสนับสนุนซึ่งกันและกันในการพัฒนาตนเอง โรงเรียนให้การสนับสนุนบุคลากรทุกคนด้านการศึกษาอย่างต่อเนื่องหรือทั้งฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวหรือดูงาน ทั้งในและนอกสถานที่ เปิดโอกาสให้บุคลากรนำวิทยากรใหม่ ๆ ทางการศึกษามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน บุคลากรในโรงเรียนได้นำความรู้จากการเข้าร่วมประชุม ปรึกษาหารือ จากรายงานผลการวิจัยใหม่ ๆ แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียน โรงเรียนจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น คู่มือทางการศึกษา มาตรฐานการศึกษา เอกสารตำราทางการศึกษา

ปรีชา กองจินดา (2550 : 117) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 พบว่า แนวปฏิบัติด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีความตรงตามเนื้อหา มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ ประกอบด้วยการกระตุ้นให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่เป็นภาพในอนาคตที่มีตัวตนเห็นได้ชัดเจนและเป็นสิ่งที่แท้จริง ส่งเสริมบุคลากรให้สามารถใช้ความท้าทายเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเกิดผลทางบวก ส่งเสริมบุคลากรให้สามารถใช้ปัญหาเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเกิดผลทางบวก สนับสนุนบุคลากรให้สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ แนะนำบุคลากรให้มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงขึ้นเพื่อให้เกิดความพยายามที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ ฝึกฝนบุคลากรให้มีความสามารถในการปรับตัว เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ สนับสนุนบุคลากรให้ใช้เครื่องมือไฮเทคเข้ามาช่วยในการทำงาน แนะนำให้

บุคลากรมีกลวิธีในการปรับแผนปฏิบัติงานตามปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยไม่ละทิ้งเป้าหมายเดิม ส่งเสริมให้บุคลากรมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ ชักชวนบุคลากรให้ฝึกฝนการสร้างวินัยในการปฏิบัติงานตามความต้องการที่แท้จริง ชักชวนบุคลากรให้มีการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง กระตุ้นบุคลากรให้สร้างสรรค์ผลงานร่วมกันด้วยความเป็นมิตร แนะนำบุคลากรให้สามารถจัดการความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ด้วยการลดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง สนับสนุนบุคลากรให้มีความมุ่งมั่น ใฝ่ดี ซึ่งจะช่วยเหลือส่งเสริมส่งเสริมให้มีความเพียรพยายามและมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา แนะนำบุคลากรให้ใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และตัดสินใจในการทำงาน

ทมลวรรณ พงษ์สถิต (2550 : 73) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้มีแนวปฏิบัติดังนี้ ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีความร่วมมือกัน การให้โอกาสแก่บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด การให้โอกาสแก่บุคลากรได้อภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษาได้อย่างเปิดเผยโดยปราศจากอคติหรือการมุ่งจับผิด กระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนามากขึ้นหลังการฝึกอบรม ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสทบทวนและสังเคราะห์แนวคิดหลักการฝึกอบรม บุคลากรได้รับการกระตุ้นและเสริมแรงใจ เพื่อการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารภายในสถานศึกษากับหน่วยงานหรือบุคคลภายนอก ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย หยิบยกประเด็นที่อ่อนไหวเกี่ยวกับสถานศึกษามาอภิปรายกัน การปฏิบัติต่อบุคลากรในสถานศึกษาในลักษณะที่เห็นความสำคัญและคุณค่า ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้เสวนากันในเชิงวิชาการอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ช่วยเหลือสนับสนุนการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน กระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษามีความตื่นตัวสนใจที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา สนับสนุน และเอื้อประโยชน์ทางด้านเทคโนโลยีปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน ตลอดจนอุปกรณ์ ในการเรียนรู้ต่าง ๆ สนับสนุนในการจัดสร้างศูนย์ฝึกอบรม ศูนย์การเรียนรู้ และเครื่องมืออุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ สนับสนุนให้บุคลากรนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษางานวิจัยภายในประเทศ พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ได้มีการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งปรากฏแนวทางส่งเสริมการเป็นบุคคลรอบรู้ในการพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้น เครื่องมือที่สำคัญที่สุดก็คือ การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคลในองค์กรจะทำให้องค์กรและคนในองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาการเรียนรู้ระดับบุคคลจะต้องอาศัยความพร้อมในทุกด้าน และความต้องการของแต่ละบุคคลที่ต้องการจะเรียนรู้

ระดับองค์กรจะต้องสนับสนุนให้สิ่งเสริมแรงเป็นแรงจูงใจ การเป็นบุคคลรอบรู้สามารถพิจารณา สภาพแวดล้อมเพื่อช่วยในการตัดสินใจและอยู่บนบรรทัดฐานสร้างแรงบันดาลใจใฝ่ดีใช้ปฏิภาณ ไหวพริบต่อ การแก้ปัญหา

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เดวิด (David. 1997 : 86) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กร แห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่งานปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำ (MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire) และการสัมภาษณ์ตัวแทนของ กลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้จัดให้กลุ่มตัวอย่างมีการเปลี่ยนแปลงความรู้และแง่คิดต่าง ๆ กระตุ้นให้ เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ให้มีการผสมผสานความรู้และสร้างรูปแบบขึ้น ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้รายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบผลการวิจัยที่มีลักษณะเฉพาะดังนี้

1. หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้ โดยการสนับสนุน ก่อให้เกิดความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้
  3. ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม
  4. มีการทำทนายให้ทีมมีการตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
  5. มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึมซับความรู้และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ ของทีม
  6. ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และมีการปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจ ที่มีผลต่อระบบ
  7. ผู้นำมีการส่งเสริมให้บุคลากรทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง
- จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์กรต่าง ๆ ควรจะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาท ในการส่งเสริมองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบ การปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริม การเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์กร แห่งการเรียนรู้

เซ็ปเปิลี (Ceppetelli. 1995 : 56 - 90) ได้ศึกษาการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกลุ่ม โรงพยาบาลเวอร์มอนท์ (Vermont) ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลชุมชนในเครือข่าย รวมทั้งสิ้น

15 แห่ง ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดของเซ็นจ์ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal mastery) แบบแผนความคิด (Mental models) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาโดยให้ผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลจากโรงพยาบาลดังกล่าว 7 แห่ง เข้าร่วมประชุมเพื่อที่จะนำเสนอการใช้แหล่งความรู้เพื่อการศึกษาต่อเนื่อง โดยในขั้นแรก มีการชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในอนาคต การปฏิบัติดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้เพราะสามารถช่วยลดช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับวิสัยทัศน์ได้ ซึ่งช่องว่างที่มีอยู่นี้เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดแรงเครียดแห่งการสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็พลังที่จะนำมาใช้ในการดึงความเป็นจริงไปสู่วิสัยทัศน์

ผลการศึกษา พบว่า มีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ซึ่งประกอบด้วย บทบาทใหม่ของผู้ที่เป็และเป็นพยาบาล มีการนำรูปแบบการบริหารจัดการที่สร้างขึ้น ไปใช้ และมีการปฏิบัติตามวิธีการเปลี่ยนแปลง (Critical pathway) นอกจากนี้ยังพบว่า ระยะเวลาที่อยู่โรงพยาบาลลดลง วัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลงในทางบวก ความพึงพอใจของผู้ป่วยและพยาบาลและความร่วมมือระหว่างแพทย์และพยาบาลเป็นไปในทางบวกเช่นกัน ส่วนในด้านคุณค่าที่เกิดขึ้น พบว่า เกิดเครือข่ายทั้งทางด้านการปฏิบัติและด้านการศึกษา ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า พยาบาลเข้าร่วมโครงการอย่างกระตือรือร้นการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังกล่าว เกิดจากการที่พยาบาลมีความรู้ลึกกว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผลที่ตามมาจากการที่พยาบาลเข้าร่วมโครงการ คือ มีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ผู้บริหารมีส่วนที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่มีการสนับสนุนเรื่องเวลาในการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสมและมีการจัดหาเครื่องมือที่เหมาะสมให้ด้วย จากการศึกษาครั้งนี้ ทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น และคาดว่าน่าจะมีการนำไปใช้ในระบบการบริการสุขภาพในอนาคต

แอช (Ash. 1997 : 692) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำ และการสัมภาษณ์ตัวแทนของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้จัดให้กลุ่มตัวอย่างมีการแลกเปลี่ยนความรู้และแง่คิดต่าง ๆ กระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ให้มีการผสมผสานความรู้และสร้างรูปแบบขึ้น ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบผลการวิจัยที่มีลักษณะเฉพาะ ดังนี้

- 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้โดยการสนับสนุนก่อให้เกิดความร่วมมือและศักยภาพของ

ทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึมซับความรู้ และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และวิธีการปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ และ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์กรต่าง ๆ ควรที่จะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้ และระบบข้อมูลนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษางานวิจัยต่างประเทศ พบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้รายบุคคลและรายกลุ่มองค์กรต่าง ๆ ควรจะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาท ในการส่งเสริมองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบรูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารมีส่วนที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่มีการสนับสนุนเรื่องเวลาในการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสมและมีการจัดหาเครื่องมือที่เหมาะสมให้ด้วย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศยังพบว่า มีงานวิจัยที่นำเสนอแนวทางส่งเสริมการเป็นบุคคลรอบรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ชัดเจน แต่สามารถใช้ผลที่ได้จากการวิจัยดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยจะนำมาใช้สนับสนุนการอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ต่อไป

## 5. สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางส่งเสริมการเป็นบุคคลรอบรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางส่งเสริมการเป็นบุคคลรอบรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปสาระสำคัญได้ว่าแนวทางส่งเสริมการเป็นบุคคลรอบรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตน 2) การจัดการความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ 3) การยึดมั่นต่อความจริง 4) การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน ประกอบกับวิธีการของคุณลักษณะที่ดีของแนวทางการปฏิบัติ โดยศึกษาความถูกต้องตามหลักวิชาการ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง ภายใต้บริบทของโรงเรียนที่นำไปปฏิบัติได้จริงเพื่อนำไปสู่การส่งเสริมการเป็นบุคคลรอบรู้ในโรงเรียน ซึ่งได้แนวทางส่งเสริมการเป็นบุคคลรอบรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา



ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ประกอบด้วยแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว มีแนวทางปฏิบัติ คือ การสนับสนุนให้ครูมีวิสัยทัศน์ของตนเองซึ่งเป็นภาพในอนาคตที่ชัดเจนโดยคำนึงถึงสภาวะแวดล้อม สถานการณ์ปัจจุบันและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน มีความแน่วแน่ในวิสัยทัศน์ มีการทบทวนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของตนเองโดยจัดเตรียมสถานที่ให้สงบเงียบปราศจากสิ่งรบกวน แนะนำครูให้เตรียมตัว ทำจิตใจให้สงบให้เกิดสมาธิ ตามความต้องการของตนเองที่แท้จริงในอนาคต ทบทวนสิ่งที่ต้องการเพื่อให้แน่ใจ นึกถึงสิ่งที่จะตามมาหลังจากที่วิสัยทัศน์เกิดขึ้นจริงแล้วจึงตัดสินใจเลือกวิสัยทัศน์

2. การจัดการความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ มีแนวทางปฏิบัติ คือ การแนะนำให้ครูเข้าใจความแตกต่างระหว่างวิสัยทัศน์ของตนเองกับความเป็นจริง มีความพยายามและอดทนต่อสู้อุปสรรค ใช้ปัญหาเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาศักยภาพตนเอง รู้จักนำเอาความสำเร็จแม้เพียงเล็กน้อยมาเป็นจุดสร้างความเชื่อมั่นให้ตนเอง ปรับเปลี่ยนอารมณ์ที่บั่นทอนจิตใจให้เป็นพลัง หรือเปลี่ยนแรงกดดันให้เป็นแรงผลักดัน คิดสร้างสรรค์วิธีการต่าง ๆ ที่จะทำวิสัยทัศน์ให้เกิดผลสำเร็จ โดยโรงเรียนจะต้องมีนโยบายสนับสนุนทั้งด้านการเงินและทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง เพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และมีนโยบาย การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง โดยให้รางวัลเพื่อตอบแทนผู้สนใจศึกษา ค้นคว้าความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้สูงได้สำเร็จ เมื่อไม่สามารถทำให้วิสัยทัศน์สำเร็จได้ทำให้เกิดความเครียด ขอมรับสาเหตุของความผิดพลาดหรือความล้มเหลวทำให้หาวิธีแก้ปัญหาได้และแนะนำให้ครูปรับวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้สูงให้มีลักษณะใกล้เคียงกับการดำเนินชีวิตปัจจุบัน

3. การยึดมั่นต่อความจริง มีแนวทางปฏิบัติ คือ การแนะนำให้ครูตัดสินใจในการทำงานโดยใช้ข้อมูลที่เป็นจริง ตระหนักถึงเรื่องของความซื่อสัตย์ในการพูดความจริงที่พบเห็น กระตุ้นครูให้มีความมุ่งมั่นในการพูดความจริง แจ้งให้ครูรับรู้สภาพความเป็นจริงในสภาวะปัจจุบันของโรงเรียน แนะนำให้ครูยอมรับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันโดยไม่หลอกตัวเอง โรงเรียนมีระบบแจ้งข้อมูลข่าวสารล่วงหน้า โดยมีเนื้อหาที่ชัดเจน มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล มีนโยบายในการยกย่อง ยกเว้นโทษให้ผู้ที่พูดความจริง สร้างวัฒนธรรม บรรยากาศในโรงเรียนให้ทุกคนมีความไว้วางใจกัน สามารถเปิดเผยความเป็นจริงได้ ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จัดให้มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เหตุการณ์ปัจจุบัน ให้ครูได้วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของตนเองเพื่อรับรู้สถานภาพของตนเองในปัจจุบัน นำผลมาประเมินสภาพปัญหา แล้วหาแนวทางเพื่อปรับปรุงแก้ไข

4. การฝึกจิตใจสำนึกในการทำงาน มีแนวทางปฏิบัติ คือ การแนะนำให้ครูวางแผนการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน ไตร่ตรองและคาดการณ์ผลลัพธ์ของการทำงานในการปฏิบัติงานทุกครั้ง

ปฏิบัติงานอย่างมีสติรู้ตนเองเสมอ นำความรู้ความสามารถออกมาใช้อย่างเต็มศักยภาพ นำเทคนิคใหม่ต่าง ๆ มาทดลองใช้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน สร้างประสบการณ์ในการจัดการงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อน สนับสนุนให้ครูไฝหาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาทักษะตนเองตามความต้องการอย่างต่อเนื่องจนเกิดความชำนาญ สนับสนุนให้วิทยากรภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญมาให้ความรู้ กระตุ้นให้ครูฝึกฝนวิธีการของความคิดให้มากขึ้นจนมีความชำนาญและความมั่นใจมากขึ้น ส่งเสริมให้ครูถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา