

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการเรียนรู้ของครูต้นแบบครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาแบ่งเป็นประเด็นได้ดังต่อไปนี้

1. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
2. องค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.2 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.3 โรงเรียนแห่งการเรียนรู้
 - 2.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรและโรงเรียนแห่งการเรียนรู้
3. ครูต้นแบบ
 - 3.1 ความเป็นมาของครูต้นแบบ
 - 3.2 เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกครูต้นแบบ
4. ปัจจัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของครูต้นแบบ
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

1. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ให้ความสำคัญกับการได้รับการศึกษาของบุคคล (มาตรา 43) รัฐต้องจัดการศึกษาอบรม ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับ ความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สนับสนุนค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาวิชาชีพครู โดยจัดให้มี กฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาของชาติ (มาตรา 81) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2540) ที่จะ เป็นที่มาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่ถือเป็นกฎหมาย สำคัญที่กำหนดทิศทางในการจัดการศึกษาของประเทศ มีการจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิตและการ สร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548) ทั้งนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้ให้ความสำคัญในเรื่องแนวทางการจัด การศึกษาและพัฒนาวิชาชีพครู ตามหมวดที่ 4 และหมวดที่ 7 ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542) กล่าวคือ การจัดการศึกษาต้องยึดหลักผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ดังนั้นกระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ ผู้เรียน ได้พัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ เน้นความรู้คุณธรรม และกระบวนการเรียนรู้ นอกจากนี้ในกระบวนการเรียนรู้อย่างต้องส่งเสริมให้ผู้สอน จัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อ การเรียนรู้ โดยกระทรวงศึกษาธิการส่งเสริมให้มีระบบการพัฒนาครู ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่

เหมาะสม ซึ่งรัฐจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครูอย่างเพียงพอ เพื่อยกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและเพื่อปฏิรูปการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดแนวทางในการปฏิรูปการศึกษา เพื่อสร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้ในเรื่องของความรู้และทักษะที่จำเป็น คือ ทักษะการเรียนรู้และการปรับตัว โดยมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีความสามารถในการใช้แหล่งความรู้และสื่อต่างๆ เป็นผู้ใฝ่รู้และแสวงหาความรู้ มีความสามารถในทางวิชาการและวิชาชีพ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการให้บริการวิชาการ สร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชน การสร้างและการจัดการความรู้ในทุกระดับทุกมิติของสังคมและเพื่อให้การดำเนินงานการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการมีความชัดเจนโดยได้กำหนดกรอบเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และยกระดับมาตรฐานการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของสังคม สถานศึกษาเอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอน มีบรรยากาศที่เอื้อเพื่อมีความพร้อมในด้านห้องเรียน ห้องสมุด ฯลฯ มีอุปกรณ์การเรียนการสอนครบ มีบุคลากรครูครบตามเกณฑ์ ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิมาช่วยสอน ส่งเสริมให้กลุ่มบุคคลมีส่วนร่วมในการแสวงหาทรัพยากร เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการของสถานศึกษา จัดสวัสดิการให้กับครู เช่น ค่าตอบแทน ค่าล่วงเวลา มีการวัดผลประเมินผลทางการศึกษาที่มุ่งเน้นผลผลิต คือ คุณภาพของนักเรียนและเป็นโรงเรียนที่เป็นผู้นำท้องถิ่น โดยจัดการศึกษาให้มีการสร้างและใช้ความรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนกลายเป็นวัฒนธรรมแห่งความรู้

การปรับเปลี่ยนการจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ได้นำไปสู่ การปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นให้ผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด คณะอนุกรรมการการปฏิรูปการเรียนรู้ (2543) ให้ความหมายการปฏิรูปการเรียนรู้ไว้ว่า การปรับเปลี่ยนการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน โดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้มากที่สุด ได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงให้คิดเอง และมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลหรือแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย จนสามารถสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิต โดยครูเป็นผู้ร่วมวางแผนกับผู้เรียน จัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ กระตุ้น ช่วยแก้ปัญหา ดังนั้นครูต้องพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งได้มีการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องมาโดยตลอด เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องให้ได้รับการพัฒนาหรือปฏิรูปการเรียนรู้ โดยมีจุดมุ่งหมายสู่ผู้เรียนเป็นสำคัญ (กิงกาญจน์ วันทอง, 2546) มีดังนี้

1) ครูมีการศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง มีการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ กิจกรรมทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ

2) ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างเต็มความสามารถที่จะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามความต้องการให้มากที่สุด

3) ครูสามารถเลือกใช้ ปรับปรุงแผนการสอนหรือเตรียมการสอน ให้ผู้เรียนบรรลุจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้

4) ครูสามารถประดิษฐ์คิดค้น สามารถผลิต เลือกเครื่องมือ อุปกรณ์ สิ่งพิมพ์ เทคนิควิธีต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้

5) ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอนมุ่งเน้นให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จตามสภาพความแตกต่างของบุคคลด้วยการปฏิบัติจริง

6) ครูรายงานผลการพัฒนาผู้เรียนที่เกิดจากการปฏิบัติการเรียนการสอน ครอบคลุมสาเหตุ ปัจจัย และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องทุกระบบ

7) ครูมีการร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ ยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้อื่นในชุมชน และปฏิบัติร่วมกันด้วยความเต็มใจ

8) ครูค้นหาสาเหตุและรวบรวมข้อมูลข่าวสารเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา พัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม

9) ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร

10) ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอนด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย

11) ครูพัฒนานวัตกรรม สื่อการเรียนการสอน

12) ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอนโดยใช้การวัดผลและประเมินผลจากสภาพจริง

13) ครูพัฒนางานนักเรียนอย่างมีระบบ หรือใช้กระบวนการวิจัยพัฒนาบทเรียนทั้งสามารถจัดทำผลงานทางวิชาการได้

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเก่ง ดี และมีความสุขนั้น ผู้สอนจะต้องสร้างรูปแบบการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาทุกด้านตามความสามารถ ความต้องการ ความถนัด ความสนใจ และศักยภาพของแต่ละคนที่สร้างความรู้ความเข้าใจด้วยตนเอง (ลัดดา คีลาน้อย, 2543) ฉะนั้นครูจะต้องมีการเรียนรู้โดยการศึกษา ค้นคว้าการจัดการเรียนการสอน การผลิตสื่อ โดยที่ครูอาจต้องร่วมมือกับชุมชน เพื่อพัฒนาแนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้ความรู้ / เทคนิควิธีการต่าง ๆ ในทันต่อสังคมยุคสารสนเทศ และเป็นการฝึกการแสวงหาความรู้ได้โดยอัตโนมัติอย่างสม่ำเสมอเพื่อการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องตลอดชีวิต

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีผู้ให้คำนิยามไว้หลายท่านและแตกต่างกันตามมุมมอง ดังต่อไปนี้

Senge (1999) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ซึ่งคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่ความคิดใหม่ๆ และແຂກຂັນຂອງความคิดได้รับการยอมรับ เอาใจใส่ และเป็นองค์กรที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

Marquardt (1994) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กรทั้งในระดับปัจเจกบุคคล กลุ่ม / ทีม และองค์กร โดยมีการคิดเชิงระบบ (systems thinking) เป็นพื้นฐานเพื่อสามารถปรับตัวสร้างตัวใหม่และกระตุ้นตนเองโดยเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จขององค์กร เพื่อให้ทุกคนตระหนักและยอมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

Watkins & Marsick (1993) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ใช้บุคคลสร้างความเป็นเลิศให้แก่บุคคล ใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องและบูรณาการให้เข้ากับการทำงาน ใช้วิธีการกระจายอำนาจให้แก่บุคคลในองค์กรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการเรียนรู้ มีการพึ่งพากันระหว่างบุคคลและองค์กรร่วม ทั้งชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ด้วย

สรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่บุคลากรได้ขยายความสามารถและสร้างความเป็นเลิศให้กับตนเอง โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กรอย่างต่อเนื่องและบูรณาการให้เข้ากับการทำงาน ใช้วิธีการกระจายอำนาจให้แก่บุคคลในองค์กรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการเรียนรู้ เพื่อนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง

2.2 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.1 แนวคิดของ Senge (1990)

ได้นำเสนอหนังสือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization ที่กล่าวถึง การเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยให้ความสำคัญกับคน ด้วยการเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ดังนี้

1) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศหรือบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)
Senge (1990) กล่าวว่า “องค์กรเรียนรู้ผ่านบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น โดยการฝึกฝนอบรม กล่าวคือ การที่คนมีความมุ่งมั่นในเรื่องของการคิด การกระทำ การเรียนรู้ โดยใช้ไหวพริบ ปฏิภาณ และมีความเพียรมาตั้งแต่เด็ก ฝึกทำงานเป็นประจำ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เนื่องจากคนมีความตระหนักถึงความสำคัญในการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ สร้างความเชี่ยวชาญในงานให้กับตนเอง จะทำให้บุคคลสามารถขยายขีดความสามารถของตนเองและองค์กรด้วย ดังนั้นการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลจึงเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ Senge (1990) มองว่า บุคคลต้องรู้จักสร้างวิสัยทัศน์ของตนเอง คือ สิ่งที่คาดหวังของคนแต่ละคนว่าในช่วงหนึ่งของชีวิต รวมไปถึงการมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ ที่จะเป็นส่วนหนึ่งช่วยให้คนมีความเพียรพยายาม และมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

2) รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) คือ แนวคิด มุมมอง และความเข้าใจของคนในแต่ละเรื่อง ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ที่ได้รับสิ่งสมมา

ตั้งแต่เด็ก แนวคิดนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน จึงมีการฝึกให้บุคคลมีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ (วิสัยทัศน์ตนเอง) กับสิ่งที่องค์กรต้องการ (วิสัยทัศน์ขององค์กร) ดังนั้นผู้บริหารองค์กรมีความเข้าใจในความคิด มุมมอง ความเข้าใจดีพอจะช่วยสร้างบรรยากาศและชักจูงให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน จะช่วยให้ทุกคนได้สร้างความคิด มุมมอง ความเข้าใจให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

3) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) คือ ความมุ่งมั่นขององค์กรที่จะทำให้บุคลากรทุกคนร่วมกันคิดร่วมกันทำ มององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน สร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและบูรณาการให้ได้ในอนาคต การมีวิสัยทัศน์ขององค์กรถือเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงานยุคใหม่ โดยก่อนการวางแผนจะเริ่มขึ้นจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนก่อน ซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้เนื่องจากการแลกเปลี่ยนแนวความคิดซึ่งกันและกัน ในที่สุดจะนำไปสู่ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ของบุคคล

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ การให้ความสำคัญต่อ การปรับแนวคิดแนวปฏิบัติให้ตรงกันว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติให้แก่บุคคลหรือทีมในการตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ Senge (1990) จะเน้นเรื่องการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ทำงาน ปรัชญาหรือเรื่องงานได้อย่างเสรี เช่น การเสวนา (Dialogue) คือ การมีหัวข้อและทุกคนแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกันด้วยจิตใจที่เปิดกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การอภิปราย (Discussion) คือ การเตรียมข้อสมมติฐานและทางเลือกต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าแล้วนำมาอภิปรายกัน เป็นต้น

5) ความคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นวินัยที่สำคัญที่สุดสำหรับคนในองค์กรทุกคน โดยเฉพาะผู้บริหารองค์กร ยิ่งไปกว่านั้น Senge (1990) เห็นว่า วินัยประการที่หนึ่งถึงสี่ จำเป็นต้องทำภายใต้วินัยประการที่ห้าอยู่ตลอดเวลา โดยที่ไม่ว่าจะทำอะไรต้องเข้าใจภาพรวมทั้งระบบ ซึ่งความคิดความเข้าใจเชิงระบบ คือ การมองเห็นองค์รวมของงานทั้งหมด โดยมีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุผล เห็นแนวโน้ม รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่จะเห็นแค่ฉาบฉวย อาจจะกล่าวได้ว่า ความคิดความเข้าใจเชิงระบบเป็นวิธีคิดให้ครอบคลุมรอบด้าน ทำให้สามารถเข้าใจปรากฏการณ์ ความเปลี่ยนแปลง ซึ่งในความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ทำให้คนมองเห็นตนเองและโลกในรูปแบบใหม่ เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละหน่วยอย่างเป็นระบบ เห็นความเป็นไปต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

เห็นได้ว่าในการมององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) ทั้ง 5 ประการ จะให้ความสำคัญกับคนในองค์กรถึง 3 ประการ คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบวิธีคิดและ



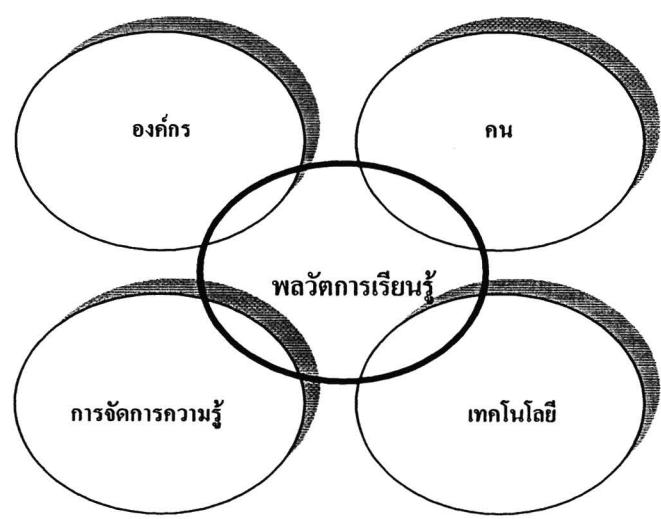
มุมมองที่เปิดกว้างและการคิดเชิงระบบ ซึ่งในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเริ่มจากการพัฒนาคน ทั้งนี้เมื่อการเรียนรู้ของแต่ละคนที่พัฒนาให้ดีขึ้น จะทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรดีขึ้น (ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ, 2548) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ เริ่มจากการสร้างนิสัยให้เป็นคนที่ใฝ่รู้ทั้งทางด้านความคิด วิทยาการ และใช้ข้อมูลอยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำความรู้ มาพัฒนาปรับปรุงรูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้างอย่างถูกต้องและเป็นจริง รวมถึงความสามารถในการมองโลก และการตัดสินใจให้เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้ตรงกันสื่อสารด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ และเมื่อเข้าใจในสิ่งที่จะทำจะนำไปสู่การเรียนรู้เป็นทีม ในการมองปัญหา วิธีการคิดและการตัดสินใจ และการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวที่ผ่านมา รวมถึงการปรับปรุงการทำงาน ซึ่งคนในองค์กรทำความรู้ต่างๆ มาคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

วินัยทั้งห้าประการถือเป็นแนวคิดในการสร้างคนในองค์กร ทำให้คนเกิดการเรียนรู้ด้วยการมีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ทำการผลิตผลงานไปพร้อมกับการเกิดการเรียนรู้ ส่งสมความรู้และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีการทำงานและระบบงานไปพร้อมกัน (วิจารณ์ พานิช, 2547) จากแนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต พบว่า ในการพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้น เครื่องมือที่สำคัญที่สุดคือการเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากรในองค์กร (ประพันธ์ หาญกว้าง, 2538) นอกจาก Senge (1990) ได้ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้เกี่ยวกับคนแล้วนั้น ยังมีนักวิชาการที่ได้ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านอื่นๆ อีก

2.2.2 แนวคิดของ Marquardt (1996)

Marquardt (1996) ได้เน้นตัวแบบการเรียนรู้ขององค์กรในเชิงระบบ (Systems Learning Organization Model) ที่ประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ ได้แก่ การเรียนรู้ (Learning) องค์กร (Organization) คน (People) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และเทคโนโลยี (Technology)





ภาพที่ 1 ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (Marquardt, 1996)

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ Marquardt (1996) มีความเห็นว่ องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือพลวัตการเรียนรู้ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และ องค์กรเพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและ ยั่งยืนแล้วจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนาองค์ประกอบในด้านอื่นอีก 4 ด้าน หากการเรียนรู้ ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กรแล้ว จะส่งผลให้สามารถ จัดการกับความรู้และเทคโนโลยี ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรนั้น ก้าวไปสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้ ในที่นี้จะขอกล่าวถึงเฉพาะพลวัตการเรียนรู้ของครุต้นแบบ

1) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ซึ่งเป็นเรื่องของการ เรียนรู้ของคนในองค์กรอันจะทำให้องค์กรต่าง ๆ สามารถเกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเริ่มจากระดับของการเรียนรู้ ประกอบด้วย ระดับปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์กร

1.1) การเรียนรู้ระดับปัจเจกบุคคล (Individual Learning) เป็น ลักษณะของการที่บุคคลมีศักยภาพที่จะแสวงหาความรู้ พัฒนาลักษณะของเชาว์ปัญญา ทักษะคติ ด้วยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองและมีการแลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้กับผู้อื่น ซึ่งการเรียนรู้ระดับนี้ เน้นกระตุ้นให้แต่ละคนใฝ่รู้และสร้างโอกาสในการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวคิดนี้จะ สอดคล้องกับ Senge (1990) ที่มองว่าการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น การ เรียนรู้ของปัจเจกบุคคลในองค์กรมีความสำคัญที่จะช่วยผลักดันองค์กร อันจะเห็นได้จากปัจจัยที่ เสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร เช่น การเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน การวางแผนงาน การ ได้รับการฝึกอบรมการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม Marquardt (1996) เห็นว่าในกระบวนการ

เรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นธรรมชาติ มีความเป็นกันเองจะช่วยลดความกลัว ความเครียด และอุปสรรคในการเรียนรู้ให้กับคนในองค์กร นอกจากนี้ยังจัดให้คนในองค์กรได้เรียนรู้ตามความต้องการและตามความเร็วในการเรียนรู้ รวมถึงการจัดให้มีสื่อประกอบเพื่อการเรียนรู้และการให้รางวัลแก่คนที่เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ทั้งจากในองค์กรหรือจากหน่วยงานอื่นเพื่อพัฒนาทักษะในการทำงาน

1.2) การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group / Team Learning) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในของกลุ่มหรือทีม ทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะและสมรรถนะ ซึ่งการเรียนรู้ในระดับกลุ่มมักเกิดขึ้นจากผลของการเรียนรู้ระดับบุคคล คือ ส่วนหนึ่งที่ทุกคนได้เรียนรู้มา มีการนำมาสู่กลุ่มที่สำคัญ คือ การเรียนรู้ระดับกลุ่มจะเกิดขึ้นโดยกิจกรรมที่เอื้อต่อกกลุ่มหรือปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม

1.3) การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) เป็นการยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน อันเกิดจากการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร โดยการเรียนรู้ในระดับนี้จะเกิดขึ้นได้ด้วยการที่องค์กรเอื้อให้คนในองค์กรได้ใช้ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งวิธีที่ทำให้ได้มาซึ่งความรู้ โดยมีลักษณะคาบเกี่ยวกันและมีลักษณะเสริมต่อกันและกัน นอกจากนี้ยังมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก ได้แก่ การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) จะเกิดขึ้นเมื่อเราครุ่นคิดพิจารณาทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต จากนั้นก็ปรับแต่งการกระทำในอนาคต

2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การปรับเปลี่ยนขององค์กรนั้น Marquardt (1996) ได้ให้ทัศนะว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมในการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงานมีการทำงานที่จัดองค์กรเป็นเป้าหมายหลัก โดยที่บุคลากรทุกคนในองค์กร ต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ความสำคัญ ในการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่างของระบบย่อย ได้แก่

2.1) วิสัยทัศน์ (Vision) คือ สิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะค้ำจุนวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่วนการเรียนรู้ของคนในองค์กรนั้นก็จะทำให้มีการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ขึ้นตลอดเวลา

2.2) วัฒนธรรม (Culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ วิธีปฏิบัติ พิธีการและประเพณีขององค์กร วัฒนธรรมเรียนรู้ขององค์กรคือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้นเพื่อที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ค่านิยมวัฒนธรรมต่างๆ ดังกล่าวจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนจากการที่ค่านิยมเป็นอิทธิพลในการผลักดันให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ จะมีระบบค่านิยมต่างๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ระบบดังกล่าว ได้แก่ บรรยากาศองค์กรที่ซึ่งให้คุณค่าและ

รางวัล (Valued and rewarded) ในการเรียนรู้มีการแบ่งความรับผิดชอบอย่างทั่วถึง มีความไว้วางใจและความมีอิสระแห่งตน (Trust and autonomy) ให้ผลตอบแทนสำหรับนวัตกรรมใหม่ การทดลองและความเสี่ยง (Risk taking) การสนับสนุนด้านงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาของบุคลากร ความหลากหลาย (Diversity) และการสร้างสรรค์ความมือ การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและภาวะที่ยุ่งเหยิง (Chaos) และคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of work life)

2.3) กลยุทธ์ (Strategy) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่างๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุด ในทุกๆ ปฏิบัติการขององค์กร และเป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมต่อการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคตหรือสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคตวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่กำหนดก่อนกลยุทธ์หรือ กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดรูปแบบและทิศทาง กลยุทธ์ต่างๆ มีอิทธิพลต่อการเริ่มต้นในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าว ได้แก่ ประสานความสำเร็จของบุคคลเข้ากับการเรียนรู้ในองค์กรอย่างกว้างขวาง สร้างการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติการและกิจกรรมขององค์กร เชื่อมโยงนโยบายต่างๆ ในการจัดคนในองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตระหนักและให้รางวัลต่อการเรียนรู้ วัตถุประสงค์และเผยแพร่ผลกระทบ รวมทั้งประโยชน์ต่างๆ ที่องค์กรจะได้รับ สร้างโอกาสและให้เวลาในการเรียนรู้ ให้เกิดการเรียนรู้ในงานให้มากที่สุด สร้างสรรค์สภาพแวดล้อมทางกายภาพและช่องว่างสำหรับการเรียนรู้

2.4) โครงสร้าง (Structure) ลักษณะโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความยืดหยุ่น เสรีภาพและโอกาส โครงสร้างขององค์กรเป็นความจำเป็นพื้นฐานไปสู่การเรียนรู้หลักที่จะขับเคลื่อนองค์กรจะอยู่ที่เสรีภาพ การสนับสนุนและแหล่งทรัพยากร ที่สมาชิกจำเป็นต้องได้รับสิ่งเหล่านี้โดยที่ขึ้นงาน ความต้องการและความเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างซึ่งผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดจะได้รับตอบสนองเพิ่มขึ้นอย่างเหมาะสมที่สุดสิ่งที่ดีที่สุดที่ส่งเสริมและให้เกิดการเรียนรู้และการเข้าถึงองค์ความรู้ ก็คือแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีสิ่งที่จะต้องคำนึงดังนี้ การปรับปรุงลำดับชั้นในแนวราบ (Flat Hierarchy) ลดการแบ่งแยกโดยมองเป็นองค์กรรวม (Holistic) การจัดองค์กรและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (Project form) การสร้างเครือข่าย (Networking) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การจัดการแบบเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial) ถอนรากโครงสร้างแบบระบบราชการ (Bureaucracies)

3) การเสริมความรู้แก่บุคคล (People Empowerment) องค์ประกอบ การเสริมความรู้แก่บุคคลนี้ Marquardt (1996) ได้ให้ทัศนะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้เสนอแนะ และมีการทำงานร่วมกับการปฏิบัติงานเป็นทีม ต้องมีการเรียนรู้และการแก้ปัญหาาร่วมกัน พร้อมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อรับทราบแนวคิดและเป็นแนวทางการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลผลิตหรือบริการ

4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ระบบย่อยด้านความรู้เป็นกระบวนการได้มาซึ่งความรู้ขององค์กร ประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้ (Acquisition) คือ การสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร และการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นสิ่งที่สร้างขึ้น (Generative) การสร้างความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การสัมผัสรู้การหยั่งรู้ ที่เกิดขึ้นเองในแต่ละบุคคล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายถึงทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้

5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีประกอบด้วย เครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยองค์ประกอบสำคัญ 2 อย่างได้แก่ เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge)

จากทฤษฎีของ Marquardt (1996) ช้างตัน สามารถเชื่อมโยงแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) มาใช้ร่วมด้วย เนื่องจาก Senge (1990) เน้นการพัฒนาคนในองค์กร โดยการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ อันจะช่วยให้คนในองค์กรเรียนรู้กันมากขึ้น และมีทักษะในการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และจะเกิดการเรียนรู้ไม่ได้ถ้าไม่มีการสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) ความสามารถขององค์กรอีกสิ่งหนึ่งนั่นคือการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต ซึ่งก่อนที่จะมีการปรับปรุงองค์กรต้องมีการเรียนรู้เพื่อจะสร้างการเรียนรู้

จากหลักการทฤษฎีการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ โดยในระยะแรกให้ความสำคัญกับพนักงานในระดับผู้บริหาร ให้เรียนรู้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อน จากนั้นจึงจึงขยายแนวคิดไปสู่พนักงานทุกระดับและให้เรียนรู้แบบค่อยเป็นค่อยไป เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง จัดแหล่งวิทยาการให้และนำเทคโนโลยีของอินทราเน็ต (Intranet) มาเสริมสร้างการเรียนรู้ให้มากขึ้น ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคลจะต้องอาศัยความพร้อมทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา (คือ มีร่างกาย จิตใจสมบูรณ์พร้อมที่จะเรียนรู้ทั้งนี้รวมถึงอายุ ระดับการศึกษา รายได้ และสถานภาพทางสังคม ลักษณะงานที่รับผิดชอบ บทบาทที่จำเป็นและกระบวนการวางแผนเพื่อการตัดสินใจ) ตามความต้องการของแต่ละบุคคล การให้สิ่งเสริมแรงเพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ในระดับองค์กรจะต้องสนับสนุน ส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน เรียนรู้จากการแก้ปัญหาเรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน และอุปสรรคของการเรียนรู้เกิดจากลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะการบริหารงาน (สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ, 2540; วรรณาสงจันทร์, 2540)



2.2.3 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Gavin (1993) พบว่า ทักษะที่จำเป็นในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ มีดังนี้

1) การแก้ปัญหามีระบบ (Systematic Problem Solving) กล่าวคือ การคิดทฤษฎีอย่างเป็นระบบ การใช้ข้อมูลมากกว่าการใช้การสันนิษฐาน โดยมีการใช้หลักของสถิติเป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจ

2) การทดลองใหม่ๆ (Experimentation with New Approaches) กล่าวคือ การพิจารณาถึงขั้นตอนในอดีตเพื่อที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุง เพื่อให้ได้ถึงแนวทางการปฏิบัติงานแบบใหม่ โดยใช้การสร้างแรงกดดันในการทำงานเพื่อเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรเกิดการพัฒนาแนวทางปฏิบัติใหม่ๆ ขึ้น จากนั้นจะมีการนำแนวทางปฏิบัติแบบใหม่ได้นั้นมาทำการทดลอง ปฏิบัติ เพื่อให้มีการเรียนรู้ถึงข้อบกพร่องต่างๆ และเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในระบบขององค์กร

3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องในอดีต (Learning from Their Own Experiences and Past History) กล่าวคือ การนำความรู้ ประสบการณ์ ของบุคคลในแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกนำมาถ่ายทอดสู่องค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ถึงจุดบกพร่องในสิ่งที่ได้มีการปฏิบัติงานมา โดยหากส่งผลต้องควรจะมีการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น หากส่งผลเสียจะนำมาซึ่งวิธีการแก้ไข โดยการคิดหาแนวทางปฏิบัติแบบใหม่ที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลในองค์กรทั้งระบบ

4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from Experiences and Best Practices of Others) กล่าวคือ การเรียนรู้ถึงแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรอื่นๆ ที่มีศักยภาพและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับเดียวกันหรือสูงกว่าองค์กร เพื่อที่จะได้นำมาทดลองปฏิบัติหาแนวทางที่ก่อเกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือเพื่อเป็นการศึกษาถึงแนวความคิดใหม่ๆ ที่จะเกิดแนวทางการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่แก่องค์กร

5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently Throughout the Organization) กล่าวคือ การนำองค์ความรู้ต่างๆ ที่ได้จากประสบการณ์ของบุคลากรในอดีตซึ่งเป็นประสบการณ์ตรงจากการทำงานกับองค์กร หรือจากประสบการณ์ที่ได้พบเห็นมาจากองค์กรอื่น มาทำการถ่ายทอดประสบการณ์ส่งบุคลากรที่ปฏิบัติงานในปัจจุบันได้เกิดการเรียนรู้ ศึกษา เพื่อให้เกิดแนวความคิดในการปฏิบัติแบบใหม่ขึ้น

จะเห็นได้ว่าการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลเป็นผลจากประสบการณ์ การฝึกหัด การฝึกปฏิบัติ โดยเป็นผลที่มาจากการตอบสนองที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติจากสถานการณ์ที่ได้ถูกกำหนดขึ้นซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างถาวร ฉะนั้นการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูขึ้นอยู่กับความรู้ของครูให้มีความสามารถ ดังนั้นครูมีวิธีการแสวงหาความรู้ได้หลากหลาย ซึ่งการเรียนรู้ของครูเกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้และ

ประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้เชี่ยวชาญ ฯลฯ แล้วนำความรู้เหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานโดยการไตร่ตรอง ทบทวน พัฒนา ปรับปรุง ทำให้เกิดความเข้าใจผลของการลงมือปฏิบัติ นอกจากการเรียนรู้ข้างต้นยังพบว่ามีการเรียนรู้ได้หลายวิธี ได้แก่ 1) การเรียนรู้โดยการศึกษาดูงาน (Learning by seeing) 2) การเรียนรู้โดยการฝึกอบรม (Learning by training) 3) การเรียนรู้โดยการอ่าน (Learning by reading) 4) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง (Learning by doing) และความสามารถของแต่ละบุคคลมีระดับความสามารถในการเรียนรู้ต่างกัน เช่น ระดับความรู้ การจดจำ แบบการเรียนรู้และแนวทางการเรียนรู้ที่ต่างกัน สิ่งเหล่านี้เป็นผลให้เกิดแนวคิดและความรู้ (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ, 2544)

จากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเสียง 3 ท่าน ได้แก่ Senge (1990); Marquardt (1996); Gavin (1993) ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรเอื้อการเรียนรู้ของทั้ง 3 ท่านนี้มีบางลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และบางลักษณะมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน แต่มีเป้าหมายสุดท้ายคล้ายกัน คือ การเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม / ทีม และองค์กร รายละเอียดในตาราง

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบลักษณะขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้

Peter Senge	Michael Marquardt	David A. Gavin
บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)	พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)	การแก้ปัญหามีระบบ (Systematic Problem Solving)
รูปแบบความคิด (Mental Models)	การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization transformation)	ทดลองใช้วิธีการใหม่ (Experimentation with New Approaches)
คิดอย่างเป็นระบบ (System thinking)	การเสริมความรู้แก่บุคคล (People Empowerment)	การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องในอดีต (Learning from Their Own Experiences and Past History)
การมองเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from Experiences and Best Practices of Others)
การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology application)	การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently Throughout the Organization)

(บดีนทร์ วิจารณ์, 2545)

จากตารางจะเห็นได้ว่า ลักษณะที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องมีการเรียนรู้เป็นพลวัต ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิด

1) บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ต้องเป็นบุคคลแสวงหาสารสนเทศความรู้ มีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ ความรู้ โดยเผยแพร่ความรู้ที่ตนศึกษาให้แกกัน เครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้คือ การอ่าน เพราะการอ่านเป็นการรับรู้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความรู้ ความคิดที่หลากหลาย

2) รูปแบบความคิด (Mental Model) การเป็นบุคคลที่ต้องเปิดใจให้กว้าง มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ร่วมกันวางแผนในการปฏิบัติงาน เพื่อหาแนวทางการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานแห่งเหตุผล โดยใช้กระบวนการแก้ปัญหาและดำเนินการโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมเพื่อให้การจัดการความรู้ภายในโรงเรียนดำเนินไปตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ตกลงกัน

3) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) บุคคลต้องมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นภาพอนาคตที่ควรจะเป็นขององค์กรใช้หลักเหตุผลบนพื้นฐานของการเป็นส่วนหนึ่งและวิสัยทัศน์ขององค์กรจะต้องปฏิบัติได้จริง

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) องค์กรต้องมีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ใช้การปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันมีการแก้ปัญหาด้วยกัน เป็นการสร้างทีมงานแห่งการเรียนรู้

5) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) องค์กรต้องให้บุคคลและทีมงานทุกคนเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งสำคัญของการคิดเชิงระบบ คือ การใช้ข้อมูลย้อนกลับจากปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ส่งเสริมให้ทุกคนคิดอย่างสร้างสรรค์ คือ การคิดสังเคราะห์เพื่อสร้างสิ่งใหม่ขึ้น อาจจะสร้างขึ้นใหม่ทั้งหมดหรือสร้างจากสิ่งเดิมที่มีอยู่

2.3 โรงเรียนแห่งการเรียนรู้

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่สามารถให้ครูได้ขยายขีดความสามารถและช่วยสร้างให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่ซึ่งครูได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรคงานและการบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มุ่งเน้นการสืบหาปัญหาเพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ด้วยการคิดอย่างเป็นภาพรวม (holistic) ทั้งในเรื่องของความรู้ที่ถูกทำให้เกิดขึ้นมาใหม่จากกระบวนการของประสบการณ์ การคิด และการรับรู้ร่วมกันของครูจนกลายเป็นทรัพยากรความรู้ (resource of knowledge) (Hughes, 1999; Cunningham & Corderio, 2000; Hoy & Miskel, 2001; Ubben et al., 2001; Razik & Swanson, 2001; Owens, 2001; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548)

เมื่อครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ ครูจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการกระบวนการดังต่อไปนี้ (จักรพรรดิ วัฒนา, 2551)

1) การกำหนดความรู้ ครูจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ศึกษาวิเคราะห์หลักสูตรแต่ละระดับ เพื่อนำมากำหนด



ความรู้ที่ต้องการในการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งให้ความร่วมมือกับโรงเรียน และบุคคลอื่นในการคิดวางแผน กำหนดความรู้ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน

2) การแสวงหาความรู้ ครูจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการแสวงหาข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองให้เข้าถึงความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การแสวงหาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และเพื่อนร่วมงานโดยการยอมรับในความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน

3) การสร้างความรู้ ครูจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมสร้างความรู้ นวัตกรรมของสถานศึกษา เข้าร่วมประชุมสัมมนา ประชุมปฏิบัติการเกี่ยวกับการเรียนการสอนที่หน่วยงานต่าง ๆ จัดขึ้น เช่น การประชุมทางวิชาการเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น

4) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครูจะต้องเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษาและเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สมาคมหรือชมรมทางวิชาชีพจัดขึ้นอยู่เสมอ รวมทั้งดำเนินกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะอื่น ๆ เช่น การเขียนบทความทางวิชาการเผยแพร่ในวารสารของสภาวิชาชีพ การแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

5) การเก็บความรู้ ครูจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การใช้เทคโนโลยีในการเก็บความรู้ในรูปแบบเว็บไซต์ วิกิทัศน์ แดปบันทึกลีขิง และคอมพิวเตอร์เป็นต้น รวมทั้งครูจะต้องจัดทำแฟ้มพัฒนางาน จัดทำเอกสารประกอบการสอนที่ได้จากการสร้างและการแลกเปลี่ยนความรู้

6) การนำความรู้ไปใช้ ครูจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมโดยการนำเสนอความรู้ในโอกาสต่าง ๆ เช่น การจัดนิทรรศการ การประชุมสัมมนา หรือการประชุมเสนอผลงานเป็นการเฉพาะ รวมทั้งมีการเผยแพร่ความรู้ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น วารสาร เว็บไซต์ จดหมายข่าว เป็นต้น

เทคนิคดังกล่าวข้างต้น ถ้าครูกระทำอยู่เป็นประจำอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้เกิดทักษะและความชำนาญในการจัดการความรู้เพิ่มขึ้นสามารถเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (learning worker)

2.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรและโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

Marquardt & Reynolds (1994) ได้ระบุลักษณะที่องค์กรแห่งการเรียนรู้พึงมี 11 ลักษณะ ดังนี้

1) โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีความยืดหยุ่นคล่องตัว มีการพรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมทำงานได้ มีโครงสร้างแบบองค์รวมที่มีองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีม

2) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate Learning Culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อการผิดพลาด ซึ่งการวัดผลสำเร็จการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กร ต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ในเรื่องความตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) การไตร่ตรอง (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งมีโอกาสนในการพัฒนาตนเองทุกคน รวมทั้งการสนับสนุน ด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์กร

3) การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่น ในการแก้ปัญหาการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงาม สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจ แก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง หรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5) ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) มีหน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของนักวิจัยและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทส่งเสริมความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้และการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรอีกด้วย

6) มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์

7) มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม ที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8) กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการยกร่างการดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติ

9) บรรยากาศที่สนับสนุน (Support Atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงาน นั่นคือ ได้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์ยอมรับในความแตกต่างของบุคคลให้ความเท่าเทียมเสมอกัน ให้ความเป็นอิสระ

สร้างบรรยากาศและแรงงานที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10) มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork and Networking) การตระหนักถึงความร่วมมือการแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย ร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ สร้างพลังร่วมกันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

นอกจากนั้น Kaiser (2000) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้

1) ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่น อุทิศตนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรม รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง วิธีการประพฤติปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร กฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัย ซึ่งได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์ขององค์กร ความต้องการของลูกค้า และการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิก วัฒนธรรมองค์กรมี 3 ลักษณะ ดังนี้

2.1) การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง องค์กรความรู้ที่ไม่มีการยึดติดกับความรู้เดิมแต่เป็นความจริงที่มีอิสระ และไม่สามารถวัดคำนวณได้ และบุคคลสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์ความรู้ได้ รวมทั้งเป็นความรู้ที่ปรากฏตลอดเวลา และสมาชิกยอมรับไม่มีใครคัดค้านจากทุกคำถามได้

2.2) การมีอิสระในการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและมีความคิดอิสระ สร้างความคิดใหม่ กล้าเสี่ยงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

2.3) ความเป็นเอกภาพในองค์กร หมายถึง สมาชิกในองค์กรต้องมีจิตสำนึกในการทำงานตามสถานะของตน โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรเสมือนตนเป็นผู้มีส่วนขององค์กร

3) พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) หมายถึง เป้าหมายที่องค์กรตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าที่วัตถุประสงค์ขององค์กรได้กำหนดไว้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้พันธกิจและยุทธศาสตร์มี 3 ประการ ดังนี้

3.1) การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง สมาชิกในองค์กรต้องยอมรับและปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพในระดับระบบรวมขององค์กร ไม่ใช่แค่ในระดับบุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น สมาชิกทุกคนมีความสำคัญต่อแผนยุทธศาสตร์ เพื่อการเปลี่ยนแปลง

การปฏิบัติงานในองค์กร และสมาชิกต้องคำนึงถึงแผนงานในแต่ละแผนกของตน ซึ่งมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์กรด้วย

3.2) การตรวจสอบจากภายนอก หมายถึง การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าการเคลื่อนย้ายของคู่แข่งชั้น เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรและสมาชิกในอนาคต

3.3) การสร้างเสริมองค์ความรู้ หมายถึง การเผยแพร่ และชี้แจงข้อมูลข่าวสารที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์กร และเป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อการตอบสนองขององค์กรไปสู่การท้าทาย และพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์กร

4) การดำเนินงานบริหารจัดการ (Management Practices) หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานใน 4 เรื่อง ดังนี้

4.1) การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร คือ เรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด รวมทั้งพยายามรักษาความสัมพันธ์ ในการทำงานที่ดีกับทุกแผนกขององค์กร

4.2) การตั้งใจเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความกล้าและตั้งใจสมาชิกเพื่อไปสู่การเรียนรู้ และการพัฒนาในระดับบุคคล และระดับกลุ่มบุคคล ช่วยกันกำหนดเป้าหมายสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งผู้บริหารให้สมาชิกรับผิดชอบต่อการเรียนรู้

4.3) การพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมสนับสนุนทักษะการอยู่ร่วมกัน สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลที่ยิ่งใหญ่ รวมทั้งการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของสมาชิก

4.4) การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดทรัพยากรและงบประมาณต่าง ๆ ที่ต้องการไปสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย

5) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างของการจัดหน้าที่และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การตัดสินใจ อำนาจหน้าที่ และการปฏิสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะ ดังนี้

5.1) การจัดโครงสร้างแบบผสมผสาน หมายถึง การบูรณาการเป้าหมายหน้าที่บทบาท ความพยายามในการทำงาน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

5.2) โครงสร้างที่เอื้ออำนวยความสะดวก หมายถึง โครงสร้างที่เปิดโอกาสให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กัน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

6) ระบบองค์กร (Organizational Systems) หมายถึง การที่องค์กรมีระบบข้อมูลข่าวสารระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรฐานด้านนโยบาย และการมีกลไกที่อำนวยประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

7) บรรยากาศการทำงาน (Working Climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของสมาชิก ในหน่วยงานมีบรรยากาศการทำงานลักษณะดังนี้

7.1) บรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดค่านิยม บรรทัดฐาน และพฤติกรรมของสมาชิก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

7.2) การปฏิสัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมของสมาชิกที่แลกเปลี่ยนพูดคุยช่วยเหลือกันเอื้ออำนวยความสะดวกให้สมาชิกเติบโต และประสบความสำเร็จ

8) การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การกระตุ้น โน้มน้าวสมาชิกในองค์กรให้อุทิศตน มีน้ำใจมีความเกี่ยวพันในงาน และความเพียรพยายามปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนั้น วิโรจน์ สารัตนะ (2545) ได้ศึกษาวิจัยโครงสร้างเชิงเหตุผลของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 โดยกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 10 ปัจจัย ดังนี้

1) ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะการมีแผนงานวิชาการที่ดี การเสริมสร้างบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก การส่งเสริมความเป็นกลุ่ม การมีพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง การใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม การส่งเสริมการแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์

2) ความเป็นองค์กรวิชาชีพ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่เน้นเรื่องการกระจายอำนาจ และเรื่องการทำให้เป็นมาตรฐานในด้านทักษะของบุคลากรในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้มีการพัฒนาจนถึงระดับความเป็นวิชาชีพให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน ความเป็นอิสระในการตัดสินใจ

3) การตัดสินใจร่วมและการมีส่วนร่วม องค์กรแห่งการเรียนรู้มีรูปแบบการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจที่ให้โอกาสกับครูและผู้เกี่ยวข้องช่วยกันตัดสินใจเพื่อการเรียนรู้ โดยถือว่าการตัดสินใจร่วมจะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจหากใช้กลยุทธ์และสถานการณ์ที่ถูกต้อง สำหรับการวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นการแสดงถึงสภาพที่พึงปรารถนาหรือที่เป็นไปได้ในอนาคตนั้น จากการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทางบริหารใหม่ ถือว่าการกำหนดวิสัยทัศน์นั้นไม่ใช่เรื่องเฉพาะของผู้บริหารต่อไปแต่ต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของบุคลากรในองค์กร

4) กลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น ถือว่าการติดต่อสื่อสารในองค์กรหนึ่ง ๆ อาจกระทำได้หลากหลายวิธี ขึ้นอยู่กับบรรยากาศองค์กรนั้น ๆ ว่าต้องการเป็นแบบเปิดหรือแบบปิด การติดต่อสื่อสารถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ดังนั้น



ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรพัฒนาให้มีการติดต่อสื่อสาร ทั้งที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการทั้งในแนวนอนและในแนวตั้ง ทั้งที่เป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและหลายช่องทาง

5) การจูงใจเชิงสร้างสรรค์ โรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถจะต้องบริหารงานให้เป้าหมายของตัวบุคคลและเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจที่คำนึงถึงความคาดหวังหรือความต้องการของทั้งตัวบุคคลและขององค์กร

6) การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยลักษณะของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารจะเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกิดกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูงมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ ขณะเดียวกันจะต้องทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะต้องใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกติ

7) การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยผู้นำที่จะต้องให้ความใส่ใจต่อวิถีชีวิตองค์กร แนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนนั้นมีดังนี้ คือ (1) การเสริมสร้างความเป็นหมู่คณะ (2) การส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลอง (3) การกำหนดความคาดหวังในระดับสูง (4) การส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (5) การส่งเสริมบรรยากาศความเชื่อมั่น (6) การสนับสนุนปัจจัยที่เป็นวัตถุ (7) การบรรลุความเป็นพื้นฐานในองค์ความรู้ (8) การส่งเสริมความภูมิใจในสถาบัน (9) การส่งเสริมการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน (10) การส่งเสริมความเอาใจใส่ดูแล สังสรรค์และมีอารมณ์ขัน (11) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (12) การปกป้องสิ่งที่เห็นว่าสำคัญ (13) การสืบทอดประเพณี (14) การมีการสื่อสารแบบเปิด

บรรยากาศองค์กร หมายถึง คุณภาพสภาพแวดล้อมโดยรวม ซึ่งรวมทั้งตัวบุคคล อาคารสถานที่และสถานที่ตั้งโรงเรียนเป็นต้น ผู้บริหารโรงเรียนพึงส่งเสริมบรรยากาศองค์กรแบบเปิดมากกว่าบรรยากาศองค์กรแบบปิด ซึ่งเป็นสภาพที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากครู ให้ความจริงใจ ให้การยกย่องนับถือ ให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาวิชาชีพและให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ใช้ภาวะผู้นำแบบช่วยเหลือส่งเสริม และสนับสนุนมากกว่าการควบคุมอย่างเข้มงวดแบบระบบราชการ เช่นเดียวกับพฤติกรรมของครู ซึ่งจะมีพฤติกรรมที่สนับสนุนความโปร่งและความมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงวิชาชีพระหว่างกัน

8) การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

9) การบริหารหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารควรจะต้องรู้และเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่าง ๆ เพื่อให้เกิดกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่จะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างถูกต้องทิศทาง

10) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ทรัพยากรที่ถือว่ามียุคค่ามากที่สุดขององค์กร นั่นคือ มนุษย์ ให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดและการพัฒนาที่ยั่งยืนคือ การพัฒนาที่เกิดจากภายในตัวบุคคลหรือองค์กรเอง สำหรับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษาคือ ครู ครูที่จะต้องทำหน้าที่จัดสภาพการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน

จากปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากนักวิชาการข้างต้นสามารถสรุป ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ได้ดังนี้

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ จากแนวคิดของผลการวิจัย

Marquardt & Reynolds (1994)	Kaiser (2000)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2545)	ปัจจัยที่ได้จากการ สังเคราะห์
กลยุทธ์ วิสัยทัศน์	พันธกิจและยุทธศาสตร์	การตัดสินใจร่วมกันและการมีวิสัยทัศน์ร่วม	ผู้บริหาร ภาวะผู้นำ
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	ภาวะผู้นำ	การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง	
-	การบริหารหลักสูตรและการสอน	-	
คุณภาพ	ระบบองค์กร	ความมีประสิทธิภาพ	
โครงสร้างที่เหมาะสม	โครงสร้างองค์กร	ความเป็นองค์กรวิชาชีพ	โครงสร้างองค์กร
ทีมงานและเครือข่าย	บรรยากาศการทำงาน	การบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร	
วัฒนธรรมเรียนรู้ร่วม	วัฒนธรรมองค์กร	วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร	วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร
บรรยากาศสนับสนุน	การจูงใจ	การจูงใจเชิงสร้างสรรค์	การจูงใจ
เทคโนโลยีการเรียนรู้	-	-	สิ่งอำนวยความสะดวก
การริเริ่มและการถ่ายโอนความรู้	การดำเนินงานบริหารจัดการ	การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม	

จากตารางเปรียบเทียบข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นปัจจัยเพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยปัจจัยที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือสามารถจัดกลุ่มปัจจัยเดียวกันได้ ผู้วิจัยได้กำหนดชื่อปัจจัยใหม่ ให้มีลักษณะครอบคลุมอธิบายของปัจจัยที่คล้ายคลึงกันนั้นได้จำนวน 5 ปัจจัย ดังนี้

- 1) ผู้บริหาร
- 2) โครงสร้างองค์กร
- 3) วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร
- 4) การจูงใจ
- 5) สิ่งอำนวยความสะดวก

3. ครูต้นแบบ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 ว่าด้วยแนวการจัดการศึกษา ในมาตรา 22 ได้ให้ความสำคัญกับผู้เรียน โดยกำหนดว่า การจัดการศึกษาต้องยึดว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้สามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ และจากหมวดที่ 7 ว่าด้วยครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 52 ว่าให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบการผลิต พัฒนาครู ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตครูและพัฒนาครู ให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็ง โดยรัฐพึงจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครูอย่างเพียงพอ แต่การปฏิรูปการศึกษาให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังกล่าวจะสำเร็จได้ต้องมีผู้นำการปฏิรูปที่พัฒนาการเรียนการสอนตามแนวการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.1 ความเป็นมาของครูต้นแบบ

กระทรวงศึกษาธิการ ภายใต้การนำของ ฯพณฯ รมว. สมศักดิ์ ปริศนานันทกุล ได้เล็งเห็นความสำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และแสดงความมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะผลักดันให้การปฏิรูปประสบความสำเร็จ จึงมีนโยบายให้หน่วยงานในกระทรวงฯ ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จัดเตรียมความพร้อมให้แก่ครูของกระทรวงศึกษาธิการ โดยให้หน่วยงานต้นสังกัดคัดเลือก “ครูแกนนำ” จากครูที่มีความสนใจและมีผลงานที่เป็นรูปธรรม สอดคล้องกับแนวทางปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาเป็นเครือข่ายขยายผลไปสู่ครูผู้สอนทุกคน ทั้งนี้ครูแกนนำ คือ ครูอาจารย์ที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเป็นต้นแบบเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทำหน้าที่พัฒนาเครือข่ายด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงได้เกิดโครงการส่งเสริมและพัฒนาครูแกนนำ เพื่อเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและเป็นต้นแบบปฏิรูปการเรียนรู้ให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน มีเป้าหมายเชิงคุณภาพ คือครูผู้สอนทุก

คน มีความรู้ ความเข้าใจ ยอมรับและจัดการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

ต่อมาในปี พ.ศ. 2541 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542) ได้จัดโครงการครูต้นแบบได้ดำเนินการโครงการนำร่อง เพื่อมุ่งสรรหาครูดี ครูเก่ง ที่มีผลงานดีเด่นด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน และต้องเป็นครูที่มีศรัทธาต่อวิชาชีพครู มีความตั้งใจที่จะปรับปรุงวิธีการสอนของตนอย่างต่อเนื่องจนสามารถค้นพบรูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีขั้นตอนชัดเจน และได้ให้ความหมายครูต้นแบบว่า ครูที่มีผลงานดีเด่นด้านการจัดการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีรูปแบบและขั้นตอนการสอนที่ชัดเจนที่สามารถเป็นแบบอย่างขยายผลแก่เพื่อนครูได้ มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณครูและมีบุคลิกภาพของความเป็นครู และขยายผลในการพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้เรียนให้ได้เป็นครูแห่งชาติ ซึ่งครูแห่งชาติ หมายถึง ครูที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพครู ในการจัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อให้ศิษย์ได้เจริญทั้งทางด้านสุขภาพ อารมณ์ สติปัญญา อารมณ์ สังคม บุคลิกภาพและคุณธรรม อันเป็นพื้นฐานสำคัญของการดำเนินชีวิต โดยครูจะต้องมีความรู้ ความรัก ความเป็นกัลยาณมิตร เป็นผู้ปฏิบัติดี และจะต้องใช้ความรู้ความสามารถเพื่อช่วยนักเรียน เพื่อนครูและชุมชน ด้วยการแสดงฝีมือให้เป็นที่ประจักษ์ต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541)

3.1.1 วัตถุประสงค์ที่สำคัญของโครงการครูต้นแบบ (สำนักงานการศึกษา
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) ได้แก่

- 1) เพื่อสืบค้นครูที่มีผลงานดีเด่น ด้านการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข
- 2) เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูที่มีผลงานดีเด่นในข้อที่ 1 ได้เผยแพร่วิธีการเรียนการสอนในลักษณะกัลยาณมิตรนิเทศ เป็นต้นแบบที่ดีของเพื่อนครูในสถานศึกษาต่าง ๆ และการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้แก่เพื่อนครู ซึ่งจะเกิดผลดีต่อการเรียนรู้ของนักเรียน
- 3) เพื่อยกย่องเชิดชูเกียรติครู ที่สร้างคุณประโยชน์ในด้านการศึกษา โดยเฉพาะด้านการเรียนการสอนให้เป็นที่ประจักษ์
- 4) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูที่มีความตั้งใจทุ่มเทอุทิศตน และมีความอดสาหะในการปฏิรูปการเรียนรู้
- 5) เป็นขั้นเริ่มต้นของการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปสู่โครงการครูแห่งชาติ

3.1.2 คุณสมบัติของครูต้นแบบ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดคุณลักษณะของครูต้นแบบ ไว้ดังนี้

- 1) เป็นครูแกนนำ (ในโครงการส่งเสริมและพัฒนาครูแกนนำเพื่อเป็นครูต้นแบบปฏิรูปการเรียนรู้ของกระทรวงศึกษาธิการ)

- 2) มีผลงานดีเด่นด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2540 อย่างชัดเจนและเอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้
- 3) มีความรู้และประสบการณ์ เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารโรงเรียนและเพื่อนครู
- 4) เป็นผู้ปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู พ.ศ. 2537 และปฏิบัติตามจรรยาบรรณครู พ.ศ. 2539 อย่างเคร่งครัด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542 อ้างถึงใน อุบลวรรณ ส่งเสริม, 2545)

3.1.3 ผลตอบแทนที่ครูจะได้รับ ผู้ที่ได้รับการยกย่องเป็นครูต้นแบบจะได้รับผลตอบแทน ดังนี้

- 1) ได้รับการประกาศเกียรติคุณเผยแพร่ทางสื่อมวลชน
- 2) ได้รับเกียรติบัตรจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
- 3) ได้รับความช่วยเหลือจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในการเผยแพร่รูปแบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เป็นค่าใช้จ่ายเดือนละ 5,000 บาทเป็นเวลา 4 เดือน รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 20,000 บาท
- 4) ได้รับเสนอชื่อเข้าเครือข่ายข้อมูลโครงการครูแห่งชาติ ใน ปีงบประมาณต่อไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 เป็นหน่วยงานจัดการศึกษาเพื่อสนองนโยบายปฏิรูปการเรียนรู้ ตระหนักในความสำคัญในเรื่องนี้มาโดยตลอด จึงได้กำหนดนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์สำคัญ ในการปฏิรูปบุคลากรแกนนำ โดยเน้นการพัฒนาแบบองค์รวม และกำหนดนโยบายพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพตลอดจนสนับสนุนให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเคร่งครัดพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงาน การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและหน่วยงาน เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศตลอดจนสนับสนุนความเป็นเลิศทางราชการ ตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยให้การส่งเสริม สนับสนุนการปฏิรูปการเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ตามแนวทางปฏิรูปการเรียนรู้ที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จึงจัดทำแนวทางการประเมินบุคลากรแกนนำเพื่อเป็นต้นแบบปฏิรูปการเรียนรู้และบุคลากรต้นแบบ การดำเนินงานโครงการพัฒนาบุคลากรแกนนำเพื่อเป็นต้นแบบปฏิรูปการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 ได้กำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาครูผู้สอนให้มีความรู้ความเข้าใจ มีวิสัยทัศน์ในการปฏิรูปการเรียนรู้ ให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ การวัดผลประเมินตามสภาพจริงตลอดจนมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพครู มีจิตวิญญาณของความเป็นครู สามารถพัฒนาตนเองปฏิบัติจริงจนเป็นครูต้นแบบ ถ่ายทอดวิธีการสร้างการเรียนรู้ และสร้างเครือข่ายได้ ดังภาพ

- 1) เกณฑ์การพิจารณาครูต้นแบบ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
- 2) เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

3.2.1 เกณฑ์การพิจารณาครูต้นแบบ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กำหนดเกณฑ์การพิจารณาครูผู้สอนเพื่อเป็นต้นแบบ ประกอบด้วย 2 ส่วน คะแนนเต็ม 100 คะแนน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์เขต 1, 2550) ได้แก่

ส่วนที่ 1 ด้านการจัดการเรียนรู้ โดยมีจุดประสงค์ในการนำเกณฑ์การประเมินไปใช้กับครู เพื่อประเมินพัฒนาตนเองและโรงเรียนนำผลการประเมินของครูแต่ละคนมา รวมเป็นภาพของโรงเรียน โดยเมื่อมีความพร้อมให้โรงเรียนแจ้งขอรับการประเมินจากต้นสังกัด คะแนนเต็ม 40 คะแนน ประกอบด้วย

คุณลักษณะของครู	คะแนนเต็ม	10 คะแนน
แผนการจัดการเรียนรู้	คะแนนเต็ม	10 คะแนน
บทบาทครู	คะแนนเต็ม	10 คะแนน
สื่อในการเรียนรู้	คะแนนเต็ม	5 คะแนน
การประเมินผลการเรียนรู้	คะแนนเต็ม	5 คะแนน

1) คุณลักษณะของครู

- ของผู้เรียน
- และวัฒนธรรมไทย
- เป็นสำคัญ
- 1.1) มีความรักเมตตาเอาใจใส่ดูแลเอื้ออาทรความทุกข์ความสุข
 - 1.2) ประพฤติและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามกรอบศีลธรรม
 - 1.3) มีความรับผิดชอบและตรงต่อเวลา
 - 1.4) ใฝ่หาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างเท่าทันเหตุการณ์
 - 1.5) มีความเชื่อว่าผู้เรียนมีศักยภาพและสามารถพัฒนาตนเองได้
 - 1.6) มุ่งมั่นปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน

แหล่งข้อมูลในการประเมิน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน นักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง แฟ้มสะสมผลงาน ภาพถ่าย ฯลฯ

2) แผนการสอน

- 2.1) จัดเตรียมแผนการเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์หลักสูตรปรัชญาเป้าหมายของโรงเรียนประกอบทุกแผนการเรียนรู้
- 2.2) ให้ผู้เรียนมีส่วนในการกำหนดแผนการเรียนรู้ทั้งในส่วนของเป้าหมายการเรียนรู้และการวัดประเมินผล
- 2.3) กำหนดองค์ประกอบที่สำคัญของแผนการเรียนรู้ได้ครบถ้วนและสาระสอดคล้องกัน

2.4) แผนการจัดการเรียนรู้มีกิจกรรมที่เน้นให้ผู้เรียนได้คิด เครื่องมือปฏิบัติหาคำตอบอย่างหลากหลายแสวงหาและสรุปความรู้ได้ด้วยตนเอง

2.5) กำหนดให้นักเรียนมีอิสระในการเลือกทำกิจกรรมตามความถนัดและสนใจ

2.6) กำหนดให้นักเรียนได้มีโอกาสเรียนรู้หรือทำกิจกรรมทั้งรายบุคคลและเป็นกลุ่มโดยครูมีการตรวจสอบติดตามและบันทึกการพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล แหล่งข้อมูลในการประเมิน ได้แก่ เพื่อนครู นักเรียน ผู้บริหาร ผู้ปกครอง แผนการจัดการเรียนรู้ บันทึกการจัดการเรียนรู้ผลงานนักเรียน ฯลฯ

3) บทบาทของครู

3.1) จัดการเรียนรู้โดยประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้ 5 ลักษณะอย่างยืดหยุ่น (เรียนรู้ด้วยความสุข, เรียนรู้จากการคิดและปฏิบัติจริง เรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น เรียนรู้แบบองค์รวม เรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ของตนเอง) โดยมุ่งให้เกิดความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นคนดีเก่งและมีความสุข

3.2) จัดการเรียนรู้โดยเปิดโอกาสให้นักเรียนและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ทุกขั้นตอน

3.3) เปิดโอกาสให้นักเรียนแสดงออกได้อย่างอิสระตามความสามารถเป็นรายบุคคลอยู่เสมอ

3.4) กระตุ้นให้ผู้เรียนแต่ละคนแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ด้วยวิธีการและแหล่งความรู้ที่หลากหลาย

3.5) เป็นแบบอย่างและกระตุ้นให้ผู้เรียนพัฒนาใช้กระบวนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์อยู่เสมอ

3.6) ใฝ่หาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้ทักษะในเนื้อหาวิชาและแนวการจัดการเรียนรู้อย่างถูกต้องแม่นยำอยู่เสมอ

แหล่งข้อมูลในการประเมิน ได้แก่ นักเรียน เพื่อนครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง แผนการจัดการเรียนรู้ บันทึกการจัดการเรียนรู้ผลงานนักเรียน ฯลฯ

4) สื่อการเรียนรู้

4.1) นักเรียนมีส่วนร่วมในการเลือกหรือผลิตสื่อในการเรียนรู้

4.2) สื่อมีความเหมาะสมกับเนื้อหากิจกรรมและตัวนักเรียน โดยสื่อมีความหลากหลายและมีจำนวนเพียงพอแก่นักเรียน

4.3) นักเรียนได้ใช้สื่อที่หลากหลายเพื่อแสวงหาความรู้ สร้างความคิดและสรุปความรู้ได้ด้วยตนเอง

4.4) มีการประเมินผลการใช้สื่อการเรียนรู้สม่ำเสมอ โดยครูและนักเรียนร่วมกันประเมิน

แหล่งข้อมูลในการประเมิน ได้แก่ นักเรียน สื่อ/อุปกรณ์/ชุดการสอน/นวัตกรรม แฟ้มสะสมผลงาน ทะเบียนสื่อต่างๆ ฯลฯ

5) การประเมินผลการเรียนรู้

5.1) ประเมินผลนักเรียนรอบด้านครอบคลุมเป้าหมายของหลักสูตร

5.2) ใช้วิธีการประเมินที่หลากหลายสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและสิ่งที่ต้องการประเมินโดยเน้นการประเมินระหว่างการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ได้ต่อเนื่อง

5.3) เปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์วิธีการและการดำเนินการประเมิน

5.4) ให้นักเรียนมีโอกาสได้ประเมินตนเองและประเมินเพื่อโดยใช้เกณฑ์ที่ตนเองมีส่วนร่วมในการกำหนด

5.5) ให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการกำหนดกติกาเกณฑ์และร่วมในการประเมินผลนักเรียน

แหล่งข้อมูลในการประเมิน ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน นักเรียน ครู ผู้บริหารและผู้ปกครอง แผนการจัดการเรียนรู้ แฟ้มพัฒนางานของครู ผลการประเมินงาน เอกสารบันทึกการประเมิน ฯลฯ

ส่วนที่ 2 ด้านผลการจัดการเรียนรู้ มีจุดประสงค์ในการนำเกณฑ์ไปใช้กับโรงเรียนเพื่อประเมินตรวจสอบ และพิจารณาปรับปรุงหรือพัฒนางานต่อเนื่อง คะแนนเต็ม 60 คะแนน ประกอบด้วย

บทบาทนักเรียน	คะแนนเต็ม	15	คะแนน
ความสามารถในการเรียนรู้	คะแนนเต็ม	15	คะแนน
คุณลักษณะที่พึงประสงค์	คะแนนเต็ม	15	คะแนน
สุขภาพกายและสุขภาพจิต	คะแนนเต็ม	15	คะแนน

จะเห็นได้ว่าเกณฑ์การพิจารณาครูต้นแบบ (ข้อ 1.4 ใฝ่หาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างเท่าทันเหตุการณ์, 3.6 ใฝ่หาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้ทักษะในเนื้อหาวิชาและแนวการจัดการเรียนรู้อย่างถูกต้องแม่นยำอยู่เสมอ) พบว่าครูต้นแบบมีคุณลักษณะในการใฝ่หาความรู้ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาศักยภาพการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้และประสบการณ์เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและเพื่อนครู นอกจากนั้นยังมีเกณฑ์มาตรฐานในการพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อพัฒนาครู

3.2.2 เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู มาตรฐานวิชาชีพในการประเมินครู เป็นการประเมินพฤติกรรมซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ครูผลักดันจากคุณภาพภายในตัวครู ซึ่งมีเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู พ.ศ. 2537 โดยกำหนดไว้ 11 มาตรฐาน (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2540) ดังนี้



มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครู
อยู่เสมอ

หมายถึง การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ และการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการที่องค์กรหรือหน่วยงานหรือสมาคมจัดขึ้น เช่น การประชุม การอบรม การสัมมนา และการประชุมเชิงปฏิบัติการ ต้องมีผลงานหรือรายงานที่ปรากฏชัดเจน

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียน

หมายถึง การเลือกกิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมอื่นๆ ครูต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดแก่ผู้เรียนเป็นหลัก

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ

หมายถึง การใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถของครูที่จะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้มากที่สุดตามความถนัด ความสนใจ ความต้องการ โดยวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหา ความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน ปรับเปลี่ยนวิธีการสอนที่จะให้ได้ผลดีกว่าเดิมรวมทั้งการส่งเสริมพัฒนาการด้านต่างๆ ตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคนอย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติให้เกิดผลจริง

หมายถึง การเลือกใช้ ปรับปรุงหรือสร้างแผนการสอน บันทึกการสอนหรือเตรียมการสอนที่สามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

หมายถึง การประดิษฐ์คิดค้น ผลิต เลือกใช้ ปรับปรุงเครื่องมืออุปกรณ์เอกสารสิ่งพิมพ์ เทคนิควิธีการต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุจุดประสงค์ของการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน

หมายถึง การจัดการเรียนการสอน ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการแสวงหาความรู้ ตามสภาพความแตกต่างของบุคคลด้วยการปฏิบัติจริง และสรุปความรู้ทั้งหลายได้ด้วยตนเอง ก่อให้เกิดค่านิยมและนิสัยในการปฏิบัติจนเป็นบุคลิกภาพถาวรติดตัวผู้เรียนตลอดไป

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ

หมายถึง การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ที่เกิดจากการปฏิบัติการเรียนการสอนให้ครอบคลุมสาเหตุ ปัจจัย และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน

หมายถึง การแสดงออก การประพฤติและปฏิบัติในด้านบุคลิกภาพทั่วไป การแต่งกาย กิริยา วาจา และจริยธรรมที่เหมาะสมกับความเป็นครูอย่างสม่ำเสมอ ที่ทำให้ผู้เรียนเลื่อมใส ศรัทธาและถือเป็นแบบอย่าง

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์

หมายถึง การตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้อิความสามารถให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำนั้น

มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ในชุมชน

หมายถึง การตระหนักในความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความสามารถของบุคคลอื่นในชุมชน และร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานของสถานศึกษาให้ชุมชนและสถานศึกษามีการยอมรับซึ่งกันและกัน และปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ

มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูล สารสนเทศ ในการพัฒนา

หมายถึง การค้นหา สังเกต จดจำ และรวบรวมข่าวสาร ข้อมูล สารสนเทศ ตามสถานการณ์ของสังคมทุกด้าน โดยเฉพาะสารสนเทศเกี่ยวกับวิชาชีพครู สามารถวิเคราะห์วิจารณ์อย่างมีเหตุผลและใช้ข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศ ประกอบการแก้ปัญหา พัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม

4. ปัจจัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของครูต้นแบบ

จากแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาสู่แนวคิดโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ พบว่า นอกจากตัวบุคคลที่จะมุ่งมั่นในการเรียนรู้เพื่อที่จะพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพหรือเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นแล้วยังพบว่ามีตัวแปรอื่น ๆ ที่ทำให้บุคลากรเป็นตัวผลักดันให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ออกเป็น 2 ปัจจัย ได้แก่

- 1) ปัจจัยระดับบุคคล
- 2) ปัจจัยระดับองค์กร

4.1 ปัจจัยระดับบุคคล จากการศึกษางานวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า การเรียนรู้เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิภาพมีองค์ประกอบหลายอย่าง การเรียนรู้เป็นเป้าหมายหลักซึ่งต้องจัดโดยผู้สอน โดยครูจะต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งเป็นวิธีการที่จะเรียนรู้ภาระงานของผู้สอนในโครงสร้างที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดหน้าที่แบบมีส่วนร่วม ซึ่งครูสามารถปรึกษากับคณะทำงานหรือครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน เช่น เทคนิคการสอน เป็นต้น 2) การปฏิบัติซ้ำ ๆ การปฏิบัติงานด้านการสอน การเรียนรู้จากประสบการณ์เดิมหรือที่เคยผิดพลาด เป็นต้น 3) การนิเทศ คือ ปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนและมุ่งสร้าง

ความสัมพันธ์ในระหว่างผู้ร่วมงาน โดยที่ครูสามารถปฏิบัติด้วยตนเอง 4) การทำงานปกติตามภาระหน้าที่ของโรงเรียน โดยที่ครูจะต้องปรึกษาหารือกับผู้บริหาร จะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานดังกล่าวเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ (Maki, 2001)

ซึ่งจากการศึกษาการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของครูต้นแบบ สามารถสรุปประเด็นได้ (เส้นทางปฏิรูปการศึกษาไทย, 2542; คำหมาน คนโค, 2543; ศิริพันธ์ คำวะลี, 2544) ดังนี้

4.1.1 คุณลักษณะของครูและครูต้นแบบ

จากตารางที่ 1 พบว่าการเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักที่จะทำให้คนในองค์กรมีความสามารถในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะเริ่มจากการเรียนรู้ระดับปัจเจกบุคคล ซึ่งครูต้นแบบเป็นกลุ่มคนที่แสวงหาความรู้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำแนวคิดวินัยการเรียนรู้ของคน (Senge, 1990) มาเป็นประเด็นหลักของคุณลักษณะของครูต้นแบบดังนี้

บุคคลที่รอบรู้ ประกอบด้วย มีวิสัยทัศน์ในตนเอง ในเรื่องของการคิด การกระทำ การเรียนรู้โดยใช้หัวใจ ใฝ่หา ฝึกทำเป็นประจำเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ มีอุดมการณ์ในการทำงาน และได้รับการฝึกฝนทักษะอย่างถูกวิธี โดยการค้นหาแหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เช่น อ่านหนังสือ สอบถามผู้เชี่ยวชาญ จากบุคคลอื่น เพื่อพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จ

ดังจากการศึกษาของรัชณีพร จาวรุ่งวนิชสกุล (2543) ศึกษาการปฏิบัติงานของครูต้นแบบ พบว่า ครูต้นแบบมีหลักในการทำงานด้วยความตั้งใจมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง และวิธีการเรียนรู้โดยครูต้นแบบใช้เวลาว่างอ่านหนังสือ ค้นคว้าเนื้อหาวิชาต่างๆ ชอบคิดชอบสร้างแนวการสอนใหม่ๆ กล้าแสดงความคิดเห็น (เกรียงศักดิ์ เวียงพระปรก, 2544) และการพัฒนาตนเองของครู ใช้วิธีการเข้าอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานต่างๆ ค้นคว้าจากคู่มือครู สนทนาแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนครู ศึกษาดูงานเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อนำมาพัฒนาการทำงาน และพัฒนาการสอนของตนเองอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งเก็บเกี่ยวประสบการณ์จากการเป็นวิทยากรอบรมความรู้ให้กับครูผู้สอน (दनัย เอี่ยมทรัพย์, 2540; ผกาพรรณ เอกวัฒน์, 2546)

รูปแบบวิธีคิด มุมมองและความเข้าใจ การรับรู้รวมทั้งประสบการณ์ที่มีอยู่ในตัวครูต้นแบบ โดยอาศัยสิ่งแวดล้อมต่างๆ เป็นแรงผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนาสื่อนวัตกรรมต่างๆ ดังที่ครูศึกษาหาความรู้ก่อนที่จะมีการเตรียมการสอน และการเตรียมสื่อล่วงหน้าโดยการอ่านวารสารทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ ทำให้มีความรอบรู้ในเนื้อหา มีการวางแผนเตรียมการสอนล่วงหน้า จัดกิจกรรมการสอนที่หลากหลาย มีสื่อการสอนที่หลากหลาย และสอดคล้องกับบทเรียน จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และครูใช้วิธีการวัดและประเมินผลหลากหลาย ได้แก่ ใช้การสังเกตพฤติกรรม การประเมินจากผลงาน นักเรียนมีส่วนร่วมในการประเมิน และรูปแบบพฤติกรรมของครูสะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมที่เห็นว่านักเรียนเรียนรู้อย่าง

มีความสุขคือนักเรียนเกิดยินดีจากการได้เรียนและเกิดแรงบันดาลใจในการเรียนอย่างต่อเนื่อง (วราศิริ วงศ์สุนทร, 2544)

การสร้างและสานวิสัยทัศน์ การที่ครูทุกคนร่วมกันคิดร่วมกันทำ และการมองโรงเรียนไปในทิศทางเดียวกัน โดยก่อนการวางแผนจะเริ่มขึ้นจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนก่อน ซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้เนื่องจากการแลกเปลี่ยนแนวความคิดซึ่งกันและกัน ซึ่งวิโรจน์ สารรัตน์ (2545) ได้กำหนดปัจจัยตัวหนึ่งที่ครูและและผู้ที่เกี่ยวข้องช่วยกันตัดสินใจร่วมปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของบุคลากร

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเปิดโอกาสให้ครูทุกคนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสพการณ์ทำงาน การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ดังที่ครูต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งครูเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา และเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สมาคมหรือชมรมทางวิชาชีพครู รวมทั้งดำเนินกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะอื่น (จักรพรรดิ วัฒนา, 2551)

การคิดเชิงระบบ เป็นวิธีคิดที่รอบด้าน สามารถเข้าใจปรากฏการณ์ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในเรื่องของการอบความคิดการเรียนรู้ของครูต้นแบบในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาตนเอง ครูต้นแบบได้จัดทำกำหนดการสอน แผนการสอนล่วงหน้า จัดเตรียมกิจกรรมสอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้และเนื้อหาจัดเตรียมสื่อการสอนได้เหมาะสมกับการเรียนรู้และมีการจัดเตรียมเครื่องมือวัดและประเมินผล (รัชณีพร จารุ่งวัฒนสกุล, 2543; วราศิริ วงศ์สุนทร, 2544)

4.1.2 พฤติกรรมสารสนเทศ เป็นพฤติกรรมของผู้ใช้สารสนเทศที่กระทำเพื่อค้นหาสารสนเทศที่ต้องการหรือเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จากแหล่งสารสนเทศต่าง ๆ พฤติกรรมแสวงหานี้จะเกิดขึ้นต่อเมื่อผู้ใช้ มีความต้องการและมีความพยายามที่จะหาสารสนเทศมาครอบครองโดยเริ่มต้นจากการเลือกแหล่งสารสนเทศที่จะสืบค้น วิธีการและกระบวนการสืบค้นภายในแหล่งที่เลือกแล้ว ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในขณะที่พยายามสืบค้นหรือแสวงหาสารสนเทศนั้นอยู่ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมสารสนเทศกับกระบวนการเรียนรู้ ซึ่ง Ford, Miller & Moss (2001); MacLeod (1992) ได้ชี้ให้เห็นว่า บุคคลมีระดับความสามารถในการเรียนรู้แตกต่างกัน ดังนี้

1) บุคคลมีขอบเขตและระดับความรู้ต่างกัน ผู้ที่มีความรู้สูงสามารถเรียนรู้และจดจำความรู้ใหม่ๆ และข้อมูลสำคัญๆ ในเรื่องนั้นได้ดีกว่าผู้ที่มีความรู้ด้วยกว่า นอกจากนี้เนื้อหาความรู้ที่แต่ละบุคคลมียังต่างกันด้วย ทั้งยังมีการจัดระบบความรู้ภายในสมองต่างกันอันจะมีผลต่อการเรียกใช้ความรู้ต่างกัน

2) บุคคลมีความสามารถในการจดจำต่างกัน การศึกษาเกี่ยวกับความทรงจำระยะสั้นพบว่ามนุษย์เรามีขีดจำกัดในการจดจำ และผู้ที่มีความสามารถในการจดจำสูงจะมีความสามารถในการอ่านที่ดีกว่าผู้มีความสามารถด้วยกว่า

3) บุคคลมีแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน เช่น บางคนถนัดการเรียนรู้แบบองค์รวม ในขณะที่บางคนมีความโน้มเอียงในการเรียนรู้แบบแยกส่วน นอกจากนั้นยังหมายรวมถึงความโน้มเอียงของบุคคลในการใช้ภาษาหรือใช้ภาพในการเรียนรู้และจดจำ

4) บุคคลยังมีแนวทางในการเรียนรู้ต่างกัน ได้แก่ แนวลึก แนวตื้นและแนวกลยุทธ์ ผู้ถนัดการเรียนรู้ในแนวลึกมุ่งสร้างความเข้าใจมากกว่าที่จะจดจำหรือลอกเลียนสนใจใคร่รู้อย่างจริงจัง เชื่อมโยงความคิดเข้าด้วยกันเป็นภาพรวมและตรวจสอบหลักฐานต่างๆ โดยละเอียดเพื่อนำมาใช้ประโยชน์

พฤติกรรมสารสนเทศของบุคคลที่มีต่อการแสวงหาสารสนเทศและการใช้สารสนเทศตามแนวคิดของ Wilson (1981) ประกอบด้วย

1) วัตถุประสงค์การใช้สารสนเทศ หมายถึง วัตถุประสงค์ในการใช้สารสนเทศของครูต้นแบบขึ้นกับหน้าที่ / ภาระงาน ซึ่งวัตถุประสงค์การใช้สารสนเทศของครูมีการใช้สารสนเทศในการพัฒนาตนเองให้ทันสมัย ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ เพื่อจัดทำแผนการเรียนรู้ในการสอน เพื่อติดตามข้อมูลข่าวสาร เพื่อพัฒนานวัตกรรมสื่อการเรียนการสอน การวิจัยในชั้นเรียน การนำเสนอผลงานทางวิชาการและจากการศึกษางานวิจัย พบว่า ครูใช้สารสนเทศเพื่อศึกษาเพิ่มพูนความรู้ของตนเองให้พร้อมสำหรับจัดทำเอกสารการสอน และเพิ่มประสิทธิภาพในการสอน (กฤษณา อาจแก้ว, 2543; เพลินจิต หิรัญคำ, 2544; วชิราภรณ์ คลังธนบุรณ์, 2546)

2) เนื้อหาสารสนเทศ หมายถึง เนื้อหาเรื่องของสารสนเทศ เป็นความรู้กว้างๆ หรือหัวข้อเรื่องที่เฉพาะเจาะจงลงไป ซึ่งงานวิจัยจะขอกล่าวจากเกณฑ์การคัดเลือกครูต้นแบบ ระบุไว้ว่า ครูต้นแบบต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความสามารถทางวิชาการ โดยเน้นความสำคัญทั้งกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมตามความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน จัดกิจกรรม สื่อตามแต่ละสาขาวิชา เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ ครูต้นแบบจะต้องจัดเตรียมเนื้อหา กำหนดสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตร ดังนี้

- | | |
|---------------------------------|----------------------------|
| 1. ภาษาไทย | 5. สุขศึกษาและพลศึกษา |
| 2. คณิตศาสตร์ | 6. ศิลปะ |
| 3. วิทยาศาสตร์ | 7. การงานอาชีพและเทคโนโลยี |
| 4. สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม | 8. ภาษาต่างประเทศ |

3) ทรัพยากรสารสนเทศ หมายถึง สื่อที่ใช้ในการบันทึกความรู้ เรื่องราวต่างๆ แบ่งตามลักษณะได้ 3 ประเภทใหญ่ คือ

3.1) ทรัพยากรตีพิมพ์ เป็นสิ่งพิมพ์ที่ตีพิมพ์เป็นขนาดต่าง ๆ กัน และมีหลากหลายรูปแบบ เช่น หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ สิ่งพิมพ์อื่น ๆ เช่น จุลสาร และกฤตภาค

3.2) ทรัพยากรไม่ตีพิมพ์ เป็นวัสดุที่ให้สาระความรู้ผ่านประสาทสัมผัสทางหูและตา โดยการดูและฟัง แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ โสตทัศนวัสดุ เช่น วิดีทัศน์ สไลด์ เทปเสียง โปรแกรมช่วยสอน รูปภาพ แผนภูมิ เป็นต้น วัสดุย่อส่วน เช่น ไมโครฟิล์ม ไมโครฟิช

3.3) ทรัพยากรอิเล็กทรอนิกส์ หมายถึง ทรัพยากรที่ต้องใช้ระบบแสงเลเซอร์ หรือคอมพิวเตอร์ช่วยในการบันทึกสารสนเทศ รวมทั้งช่วยในการอ่านหรือฟัง มีลักษณะเป็นทรัพยากรที่มีการบันทึกสารสนเทศในรูปดิจิทัล ซึ่งสามารถบันทึกได้ทั้งที่เป็นตัวเลข อักษรภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว โดยเผยแพร่ในรูปแบบต่าง ๆ อย่างหลากหลายคล้ายทรัพยากรสิ่งพิมพ์ เช่น หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (e-book) วารสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-journal) หนังสือพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ (e-newspaper)

4) แหล่งสารสนเทศ หมายถึง แหล่งที่เกิด/ แหล่งผลิต /และหรือแหล่งที่เป็นศูนย์รวมทรัพยากรสารสนเทศในรูปลักษณะที่หลากหลายไว้ให้บริการ โดยมีบทบาทหน้าที่ต่อสังคมในการให้บริการสารสนเทศและส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าแก่ผู้ต้องการสารสนเทศในระดับต่าง ๆ กันอาจแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มได้แก่

4.1) แหล่งสารสนเทศบุคคล เป็นแหล่งสารสนเทศที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่เป็นผู้รู้สารสนเทศ โดยเกิดจากการประมวลความคิด ความรู้และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล เช่น ปราชญ์ชาวบ้าน ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ นักวิชาชีพในสาขาวิชาต่าง ๆ

4.2) แหล่งสารสนเทศสถาบัน เป็นแหล่งสารสนเทศที่จัดอยู่ในกลุ่มสถาบัน/องค์กรต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นของรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ เอกชน โดยมีหน้าที่พื้นฐานคือ รวบรวมการจัดการและให้บริการสารสนเทศตามวัตถุประสงค์ของสถาบันนั้น ๆ จึงเรียกว่า สถาบันบริการสารสนเทศ เช่น ห้องสมุด หอจดหมายเหตุ ศูนย์สารสนเทศ เป็นต้น

4.3) แหล่งสารสนเทศสื่อสารมวลชน เป็นแหล่งสารสนเทศที่มุ่งเผยแพร่สารสนเทศ ข่าวสาร เหตุการณ์ ต่อมวลชนส่วนใหญ่ เน้นที่ความทันสมัย/ทันต่อเหตุการณ์ ใช้การถ่ายทอดสารสนเทศในรูปของการกระจายเสียง ภาพและตัวอักษรโดยผ่านสื่อประเภท โทรทัศน์ วิทยุ และหนังสือพิมพ์

4.4) แหล่งสารสนเทศอินเทอร์เน็ต เป็นเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่มีขนาดใหญ่ครอบคลุมทั่วโลก เชื่อมโยงฐานข้อมูลจำนวนมากเข้าด้วยกันทำให้อินเทอร์เน็ตเป็นแหล่งสารสนเทศที่ผ่านเครือข่ายที่ไม่มีพรมแดน มีประโยชน์ต่อการสื่อสาร การค้นหาและการแลกเปลี่ยนข้อมูล แหล่งสารสนเทศที่ปรากฏอยู่บนเครือข่าย www นั้นจะมีที่อยู่ของเว็บไซต์ที่

เรียกว่า URL โดยมีรูปแบบที่เป็นสากล เช่น เว็บไซต์ทางการศึกษา เว็บไซต์ของหน่วยราชการ เว็บไซต์ของสมาคมวิชาชีพ เป็นต้น

4.1.3 วิธีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ครุต้นแบบมีพัฒนาตนเองเสมอ ใฝ่รู้ใฝ่เรียนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การศึกษา ค้นคว้า ทดลอง วิจัย และแสวงหาข้อมูลความรู้ด้วยตนเอง เช่น การแสวงหาความรู้ทั่วไปและความรู้วิชาที่จัดการเรียนรู้ เรียนรู้จากการปฏิบัติจริงจากการค้นคว้าด้วยตนเองหรือการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาทางด้านวิชาการ วิชาชีพและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะประสบการณ์ (ผกาพรรณ เอกวัฒน์, 2546) ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ มีมนุษยสัมพันธ์ดีอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้ มีความสามารถในการปฏิบัติการสอน มีการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถวิเคราะห์หลักสูตร เชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อมในชีวิตจริงในการจัดการเรียนการสอน มีความรับผิดชอบ ยอมรับความคิดเห็นและความสามารถของผู้อื่น ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

4.2 ปัจจัยระดับองค์กร Marquardt (1996) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่มการสอนให้คนในองค์กรมีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในขณะที่คนในองค์กรเรียนรู้ความสำเร็จและข้อผิดพลาด อันส่งผลให้คนในองค์กรตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยที่กล่าวถึงในการเรียนรู้ครั้งนี้ ประกอบด้วย เช่น ผู้บริหาร โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมบรรยากาศองค์กร แรงจูงใจและสิ่งอำนวยความสะดวก

4.2.1 ผู้บริหาร (Administrator) Marquardt (1996) ได้ให้ทัศนะว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนและส่งเสริมในการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ มีการทำงานที่จัดองค์กรเป็นเป้าหมายหลัก เนื่องจากการที่บุคลากรในองค์กรได้นำเสนอความคิด โดยกำหนดความหมายและคุณค่าในสิ่งที่ต้องกระทำบนเป้าหมายที่ไม่ยึดติดกับสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และต้องตั้งเป้าหมายให้สูง เพื่อเป็นเครื่องชี้นำในการรักษากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นด้านการพัฒนา ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบมุ่งสร้างสิ่งใหม่ๆ ซึ่งผู้บริหารสามารถดำเนินการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพ (Kaiser, 2000) โดยผู้บริหารจะแสดงภาวะผู้นำออกมา (ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรม ความสามารถหรือกระบวนการที่ผู้ประกอบการณ์มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการจูงใจ การสนับสนุนพนักงานและการดำเนินกิจกรรมขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2549)

ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนที่มีครุต้นแบบกับโรงเรียนที่ไม่มีครุต้นแบบ โดยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีครุต้นแบบมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากในเรื่องของการกำหนดเป้าหมาย เริ่มจากการกำหนดเป้าหมายของงานทั้งที่เกี่ยวกับระยะเวลา วิธีปฏิบัติและผลงานที่ต้องการ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้ความสามารถในการผสมผสานและหล่อหลอม

ความคิดของบุคลากรในองค์กรให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมโดยการซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกกลุ่ม รวมทั้งติดตามและประเมินผล ซึ่งต่างกับโรงเรียนที่ไม่มีครูต้นแบบ คือ มีการมุ่งผลงานสูงแต่ไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนทำให้สมรรถภาพในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นความแตกต่างของพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีครูต้นแบบและโรงเรียนที่ไม่มีครูต้นแบบจะแตกต่างกันในเรื่องการกำหนดเป้าหมาย ความมุ่งผลงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและความเอื้ออาทร (สาธิต เจริญนิม, 2545) ทั้งนี้พินิต แสงสุข (2548); อินทรน้อย มะลิชัยวงศ์ (2541) ยังพบว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารโรงเรียนที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังโดยพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและโรงเรียน จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองให้ไกลไปสู่ประโยชน์ของโรงเรียน โดยใช้ทักษะทางการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีส่วนร่วมในการทำงานและมีความเอื้ออาทร เข้าใจธรรมชาติบุคคลลักษณะ การศึกษาและประสบการณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในระดับที่ไม่แตกต่างไปจากกลุ่มทำงานในการยอมรับในศักยภาพของบุคคล โดยการให้อิสระและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรเป็นผู้เริ่มงานเองและคอยอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรอย่างเต็มที่ และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างกลมกลืน และ Brown (1990) ศึกษาความสัมพันธ์ของการสนับสนุนบรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำที่มีต่อความพึงพอใจในงานต่อการปฏิบัติงาน พบว่า ความพึงพอใจในงานมีผลทำให้บรรยากาศในการทำงานดี เกิดจากภาวะผู้นำเป็นตัวสนับสนุนอย่างมากและ Jame & Jones (1974) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์กรคือ ภาวะผู้นำรูปแบบการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร นับว่ามีอิทธิพลต่อการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งสมจิต หนูนเจริญกุล (2541) เห็นว่า การพัฒนาองค์กรให้เป็นเลิศนั้น ผู้นำสามารถผลักดันคนไปสู่จุดหมาย มีการกระตุ้นให้คนทำงาน ผู้นำที่ดีจะสร้างบรรยากาศองค์กรให้เต็มที่อยากจะทำงานกล้าพูดกล้าคิดกล้าแสดงออก

นอกจากนั้น Marquardt (1996) มีแนวคิดว่า ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนแนะ และมีการทำงานร่วมกับการปฏิบัติงานเป็นทีม ต้องมีการเรียนรู้และการแก้ปัญหาร่วมกัน พร้อมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อรับทราบแนวคิดและเป็นแนวทางการเรียนรู้ที่จะพัฒนา เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุน ผลักดันและสร้างปัจจัยเกื้อหนุนในการทำงาน เช่น งบประมาณ ทรัพยากร สถานที่ เทคโนโลยี รางวัลและค่าตอบแทน สร้างบรรยากาศและการเรียนรู้ เช่น สร้างความไว้วางใจ เอื้ออาทร เกิดความร่วมมือร่วมใจในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และให้บริหารความรู้ในด้านต่างๆ ซึ่งคุณลักษณะของผู้บริหารที่สอดคล้องกับสถาบันที่มีการบริหารจัดการความรู้ คือ มีความฉลาดทางวิชาการ คือ มีความรอบรู้ สามารถประเมินความรู้ของตนเองได้ มีวิสัยทัศน์ที่ลึกซึ้ง กว้างไกล คือ ออกแบบ กำหนดภารกิจที่อธิบาย

ถึงวิสัยทัศน์แห่งตน สนใจเอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร ส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ในองค์กร เช่น มีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มองอนาคตได้แม่นยำ คือมีทิศทางชัดเจนและยั่งยืน สร้างวัฒนธรรมใหม่ที่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้ มีทักษะในการบริหารและการสื่อสาร คือ มีความสามารถในการสร้างทีมงานที่ดี มีความเข้าใจการบริหารจัดการความรู้ได้เป็นอย่างดี มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง มีคุณธรรม ใจกว้าง เอื้ออาทร ยุติธรรม กล้าหาญ ในการใช้อำนาจที่ถูกต้องเหมาะสมในการตัดสินใจนำพาสถาบันสู่เป้าหมาย (บุญส่งหาญพานิช, 2546) ทั้งนี้ทองใบ สุดซารี (2543) ได้นำเสนอผลการประมวลจากผลงานวิจัยของ Gary พร้อมกับสรุปคุณลักษณะ (traits) และทักษะ (skills) ของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ (successful leadership) คือ ต้องสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ มีความฉับไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม เป็นผู้มีความทะเยอทะยานและมุ่งมั่นทำงานเพื่อความสำเร็จ ใช้ลักษณะการทำงานเชิงรุก ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในการทำงาน มีความสามารถในการตัดสินใจ เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้ เป็นผู้มีพลังสูง ยืนหยัดในการทำงาน เชื่อมมั่นในตนเอง สามารถอดทนต่อแรงกดดัน และมีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานต่าง ๆ

4.2.2 โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) โครงสร้างมีลักษณะเป็นกรอบและขอบเขตการทำงาน ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร เป็นการจัดระเบียบในการทำงานตามหน้าที่ในส่วนต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Scott & Michel, 1975)

โครงสร้างองค์กรจะแสดงถึงการแบ่งส่วนงาน และการกำหนดงานที่แต่ละส่วนงานต้องรับผิดชอบ กำหนดและอธิบายบทบาทของงาน (Work Roles) และความสัมพันธ์ระหว่างบทบาททั้งหลายทั้งในด้านการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร และอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่างๆ ในองค์กร ซึ่งช่วยให้สมาชิกขององค์กรสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Robbins, 1988) โครงสร้างองค์กรเป็นผลจากการออกแบบองค์กร ในวิธีแบ่งงานและกำหนดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานกับองค์กร ความสัมพันธ์ที่เป็นทางการของการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อยในองค์กร โครงสร้างจะหมายถึง องค์ประกอบขององค์กรในเรื่องการแบ่งงาน กลไกการประสานงาน รูปแบบความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการ การรายงาน ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ช่วงการบังคับบัญชา สายการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจการตัดสินใจ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดกรอบหรือแนวทางในการดำเนินงานในองค์กรที่ประสานสัมพันธ์กันไปสู่เป้าหมายขององค์กร (อุทัย บุญประเสริฐ & จิราภรณ์ จันทรสุพัฒน์, 2545)

โรงเรียนมีการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการ โดยมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นขั้นตอนและร่วมกันจัดระบบโครงสร้างการบริหารงานโดยแบ่งตามภาระงานออกเป็น 6 งาน คือ งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ชุมชน ซึ่งแต่ละงานมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตาม

แผนการบริหารโดยเสนอโครงการต่างๆ ในการปฏิบัติงานของโรงเรียน นอกจากนั้นยังมีการกำหนดบุคลากรรับผิดชอบโดยการมอบหมายให้คณะครูดำเนินการร่วมกันในการพัฒนาโรงเรียน (ปิยฉัตร สุทธหลวงเรียง, 2546; กนิษฐา ท่ากระเบา, 2546) ซึ่งโรงเรียนที่มีการจัดองค์กร/โครงสร้างการบริหารงานอย่างเป็นระบบนั้นทำการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษาอยู่ในระดับมาก เนื่องจากนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่ท้องถิ่น โดยเฉพาะให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารภายในโรงเรียนเองซึ่งยึดหลักการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (วิทยา เรืองวิญญูเวช, 2548)

4.2.3 วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร (Organizational Culture and Climate)

องค์กรแต่ละองค์กรจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความพร้อมเพรียงของบุคลากร ความกระตือรือร้นที่จะต้องทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลต่อพฤติกรรมภายในองค์กร (ชวลิต ประภาวนนท์, 2541) ซึ่งวัฒนธรรมโรงเรียน มีอิทธิพลต่อผู้บริหารโรงเรียน ครูและนักเรียนและส่งผลต่อผลผลิตของโรงเรียน วัฒนธรรมเป็นเอกลักษณ์เฉพาะในแต่ละโรงเรียน ทำให้ครูและผู้บริหารมีความผูกพันกับโรงเรียน เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้บุคลากรในโรงเรียนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในระบบโรงเรียน และเป็นเครื่องมือที่จะเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียนให้ดำเนินไปได้ (สุพรรณิ สมานญาติ, 2540) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2543) กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียน เป็นการขับเคลื่อนการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายทั้งด้านการพัฒนานักเรียน ครู และโรงเรียนนั้น จำเป็นต้องพัฒนาครูให้เกิดการเรียนรู้ การปรับกระบวนการทัศน์ ปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับหลักสูตร วิทยุทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งหมายถึง วัฒนธรรมการเรียนรู้ของสังคมไทยจะต้องปรับเปลี่ยนจากการบอกความรู้ การจำความรู้ เป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่ คือ 1) การสร้างความรู้จากการคิด การลงมือปฏิบัติ การทบทวนไตร่ตรอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นและเชื่อมโยงกับชีวิตผู้เรียน 2) การจัดการเรียนการสอน คือ การเรียนรู้ของผู้เรียน ไม่ใช่ตัวครูหรือเนื้อหาวิชา 3) ผู้เรียนต้องได้รับการยอมรับว่ามีศักยภาพในการเรียนรู้และสามารถพัฒนา

บรรยากาศองค์กรเป็นลักษณะการแสดงออกถึงความรู้สึกนึกคิด และปฏิกิริยาในการทำงานของบุคคลที่ร่วมกันทำงานในองค์กร ซึ่งบรรยากาศการทำงานมีผลต่อกิจการการดำเนินงานภายในองค์กร ทั้งนี้เพราะลักษณะการแสดงออกถึงปฏิกิริยาของบุคคลมีส่วนสำคัญที่จะช่วยชี้ให้เห็นว่า องค์กรหรือหน่วยงานนั้นมีสภาพเป็นอย่างไร มีความเจริญก้าวหน้า ประสพผลสำเร็จหรือล้มเหลว บุคลากรผู้ร่วมงานมีความเต็มใจหรือผิดหวังไม่ยอมทำงาน

ปัจจัยที่เอื้อมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด คือ ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนมีความคาดหวังที่จะให้บุคลากรมีความสามารถและมี



ความรับผิดชอบต่องาน ทำให้บรรยากาศและวัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม คือ มีความร่วมมือ ไม่แยกพวก มีความเอื้ออาทรและจริงใจ มีการส่งเสริมบรรยากาศของการค้นคว้า คิดค้น ทดลอง กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ และด้านการพัฒนาครู โรงเรียนส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ ของตนเองและมีการสร้างวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ส่วนด้านความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนะตรงกันเห็นความสำคัญ ของการทำงานโดยถือว่า การเรียนรู้เป็นความรับผิดชอบของบุคลากรทุกคน (พินิต แสงสุข, 2548) ทั้งนี้ยังมีบรรยากาศที่เปิดเผยและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้กันได้ง่าย (วสันต์ ลาจันติก, 2548; อินทรน้อย มะลิชัยวงศ์, 2541) แล้วยังแสดงออกถึง ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โดยการนำความรู้ที่ได้มาเผยแพร่ให้แก่เพื่อนร่วมงานอยู่ตลอดเวลาหรือเมื่อ เพื่อนร่วมงานมีปัญหาในการทำงาน ก็ได้แสดงออกถึงความมีน้ำใจในการให้ความช่วยเหลือและ แนะนำอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการกระทำเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงการมีมนุษยสัมพันธ์อันดีของครู และการที่ มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับคนทั่วไป ทำให้ครูต้นแบบเป็นที่เคารพและรักใคร่ของบุคคลต่าง ๆ ใน โรงเรียน ความสัมพันธ์อันดีดังกล่าวส่งผลให้ครูต้นแบบได้รับความร่วมมือและกำลังใจในการ ทำงานจากเพื่อนร่วมงาน และได้กับการสนับสนุนชมเชยจากผู้บริหารโรงเรียน (ผกาพรรณ เอกวัฒน์, 2546) ทั้งนี้แนวคิดของ Fullan (1995) ยังชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยสำคัญเกี่ยวกับการ เรียนรู้ของครูและการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่องประกอบด้วย การเน้นการเรียนรู้ของครูทั้ง ระดับบุคคลและระดับโรงเรียน ครูต้องการความมั่นใจจากเพื่อนครูและผู้บริหารว่าจะได้รับการ สนับสนุนไม่ว่าการนำความรู้ไปลองปฏิบัติจะสำเร็จหรือล้มเหลว เนื่องจากประสบการณ์เหล่านั้น เป็นการเรียนรู้ที่ครูสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูเพื่อหาทางพัฒนา สอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ สำเนียง วิลามาต (2542) ที่พบว่าบรรยากาศโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่เป็น แบบเปิด ทำให้ครูภายในโรงเรียนมีความผูกพัน มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันพร้อมกับเปิดโอกาส ให้แก่ครูเป็นแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ Von & Catherine (1998) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ผู้นำครูในองค์กรแห่งการเรียนรู้ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการเพื่อความเป็นผู้นำของครูใน องค์กรแห่งการเรีนรู้นั้นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานการมีส่วนร่วมใน กิจกรรม ความรับผิดชอบในบทบาทให้สมดุล การพัฒนาเทคนิคในการบริหารเวลาและการเรียนรู้ จากเพื่อนร่วมงาน ส่วนสุธีรัตน์ วงษ์ป้อม (2542) พบว่า การยอมรับนับถือ ส่งผลต่อการ ปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียนเช่นกัน และการมีขวัญกำลังใจ มีผลต่อบรรยากาศโรงเรียน เนื่องจากสถานศึกษามีอิสระในการบริหารภายในโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยยึดหลักการ บริการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนมีการตื่นตัวเร่งให้สถานศึกษาเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ

4.2.4 แรงจูงใจ

ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมให้ครูต้นแบบสามารถพัฒนาการจัดการ เรียนการสอน ด้านการได้รับการยอมรับหรือแรงจูงใจพบว่า แรงจูงใจของครูแตกต่างกันไปแต่ละ

คน คือ ต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ และการได้รับการยอมรับจากสังคมและเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองที่เกิดขึ้นมาจากแรงจูงใจภายในตนเองคือ ความต้องการที่จะพัฒนาผู้เรียน แก้ปัญหาการเรียนรู้ที่ไม่เข้าใจของผู้เรียน โดยการเริ่มต้นจากการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นก่อน ส่วนแรงจูงใจภายนอก คือ การสนับสนุนจากบุคคลต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและครอบครัว ซึ่งทุกคนต่างเห็นความสามารถในการทำงานที่มีคุณภาพ และศักยภาพ จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จเป็นแรงกระตุ้นในการกระทำการใด ๆ เพื่อก้าวสู่ความสำเร็จ หรือความเป็นเลิศ โดยผู้ที่ต้องการความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้น จะพยายามทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิมเสมอ (พินิต แสงสุข, 2548) พร้อมกับแสวงหาสถานการณ์ที่จะทำให้ตนเองได้มีโอกาสได้รับผิดชอบการทำงานและหาวิธีที่จะพิชิตความสำเร็จให้ได้โดยเร็ว พร้อมกับหาวิธีการที่จะทำให้ตนเองได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อการตรวจสอบความก้าวหน้าของตน (ผกาพรรณ เอกวัฒน์, 2546) ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารและครูด้านการปฏิรูปครู พบว่า ควรปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ของครูซึ่งมีส่วนส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู (สุรกิจ กรณียกิจ, 2544) โดยที่ครูต้นแบบยังได้ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการพัฒนาครูเครือข่ายด้านการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นระยะเวลา 4 เดือน รวมทั้งสิ้น 20,000 บาท ทั้งนี้ยังได้รับการสนับสนุนในการให้เอกสารและข้อมูลทางการศึกษาเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนารูปแบบการจัดการกระบวนการเรียนรู้ และการประกาศเกียรติคุณ (ธีรเชษฐ์ เปานาเรียง, 2545)

4.2.5 สิ่งอำนวยความสะดวก (Facility)

ธีระ รุญเจริญ (2546) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องทั้งทางด้านวิชาการ เช่น การจัดสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือ ตำรา เทคโนโลยีช่วยการเรียนการสอนและอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ต่าง ๆ ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น นอกจากนั้นเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยองค์ประกอบสำคัญ 2 อย่างได้แก่ 1) เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) วัตถุประสงค์หลักของเทคโนโลยีเหล่านี้ คือ การนำความรู้ในตัวคน หรือในเอกสารต่าง ๆ ออกมาเผยแพร่ ให้คนในองค์กรได้ใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึง เช่น ประสบการณ์ และการตีความ ด้วยเหตุนี้เทคโนโลยีสารสนเทศจึงเหมาะสมกับการจัดการความรู้ มีความสามารถจับความหมายที่เพิ่มคุณค่าให้กับข้อมูล สารสนเทศจนกลายเป็นความรู้ จะเกี่ยวข้องกับเนื้อหา ความจริง ปริมาณจะเกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูล แต่การจัดการความรู้จำเป็นต้องประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ นอกจากนี้การมีปฏิสัมพันธ์ และการจำลองแบบ และสถานการณ์ เทคโนโลยีที่เอื้ออำนวยการจัดการความรู้ในสะดวกรวดเร็ว 3 ประการคือ โทรศัพท์

การประชุมทางไกลผ่านจอวิดีโอ และคอมพิวเตอร์ช่วยให้มนุษย์ถ่ายทอดความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวให้คนอื่นรับรู้ (แหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชาวนคร, 2550) 2) เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) เช่น การนำเอาวีดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสมผสานมาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอดและพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งแหล่งเรียนรู้ที่ครุต้นแบบใช้เป็นประจำคือ ห้องสมุด เพราะมีทรัพยากรสารสนเทศบนประเภทต่างๆ นอกจากนั้นรัฐควรสนับสนุนงบประมาณในด้านอุปกรณ์การเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนได้พัฒนากระบวนการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่ (สุรกิจ กรณียกิจ, 2544)

5. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดในงานวิจัยของการเรียนรู้และปัจจัยที่เอื้อให้การเรียนรู้ของครุต้นแบบผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีของ Senge (1999); Marquardt (1996); Gavin (1993) เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เกณฑ์การประเมินครูผู้สอนเพื่อเป็นครุต้นแบบจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สามารถสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ปัจจัยระดับบุคคล บุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญในองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มจากองค์กรต้องการบุคคลที่มุ่งมั่นในการเรียนรู้ มีโอกาสเรียนรู้ตามความต้องการ ความสนใจและความถนัด และความสามารถเรียนรู้ได้ ประกอบด้วย

คุณลักษณะของครูและครุต้นแบบ ได้แก่

1) บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) บุคคลที่เรียนรู้โดยการรวบรวมสังเคราะห์ มีการใช้ข้อมูล สารสนเทศ ในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ

2) รูปแบบวิธีคิด (Mental Models) รูปแบบของกระบวนการในเรื่องการเรียนรู้และกระบวนการจัดการเรียนรู้

3) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) โดยการแสดงวิสัยทัศน์ของตนเองให้คนอื่นรับฟังเพื่อให้อิสระในการเลือก ทั้งนี้ยังร่วมสร้างวิสัยทัศน์กับเป้าหมายขององค์กร

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ วิธีหรือกิจกรรมในการทำงานโดยมีการเตรียมทีมครูผู้สอนที่มีความสามารถในการสอนและทำการเทียบเคียงการสอน ซึ่งอาจเป็นกลุ่มภายในสถานศึกษาเดียวกัน หรืออยู่ภายนอกสถานศึกษา โดยมีการทำกิจกรรมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการสอน

5) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) วิธีการมองภาพรวมของการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยสามารถมองวิธีการแก้ปัญหาและใช้ข้อมูล

สารสนเทศช่วยในการตัดสินใจ เช่น การบูรณาการสอนจากทฤษฎีมาปรับใช้เป็นของตนเอง เพื่อสังเคราะห์ความรู้ใหม่

พฤติกรรมสารสนเทศ เป็นพฤติกรรมที่ครูแสดงออกในการแสวงหาและใช้สารสนเทศประกอบด้วยวัตถุประสงค์การใช้สารสนเทศ เนื้อหาสารสนเทศ ทรัพยากรสารสนเทศ แหล่งสารสนเทศ

วิธีการเรียนรู้ ได้แก่ ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น

ปัจจัยระดับองค์กร คือ การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน โดยมีกระบวนการต่างๆ เกิดขึ้นและดำเนินไปตามแนวคิดของ Marquardt & Reynolds (1994); Kaiser (2000); วิโรจน์ สารรัตนะ (2545) ซึ่งได้ปัจจัยเอื้อที่จะทำให้ครูต้นแบบเกิดการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้บริหาร โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร แรงจูงใจและสิ่งอำนวยความสะดวก

ผู้บริหาร จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยพบว่าบทบาทของผู้บริหารมีลักษณะภาวะผู้นำ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายขององค์กร

โครงสร้างองค์กร มีสายการบังคับบัญชาโดยการกระจายอำนาจและความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

วัฒนธรรมและบรรยากาศ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคลให้ความเท่าเทียมเสมอกัน ให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจ การให้รางวัล โดยการส่งเสริมยอมรับ ซึ่งเป็นความต้องการความสำเร็จในชีวิต ความต้องการที่สร้างภาพพจน์ในทางบวกและการนับถือตนเองเป็นความต้องการที่จะได้รับการยอมรับและนับถือจากผู้อื่น ได้แก่ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความสัมพันธ์กับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน การเพิ่มเงินเดือน การชื่นชมซึ่งกันและกันและการได้รับการยอมรับมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

สิ่งอำนวยความสะดวก จากแนวคิดของ Marquardt (1996) พบว่า การเรียนรู้จะต้องมีองค์ประกอบที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ได้แก่ แหล่งเรียนรู้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ กำหนดสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ซึ่งเอื้อต่อการปฏิบัติการงานของผู้เรียน หรือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครู สื่อและแหล่งการเรียนรู้มีการเหมาะสมกับสภาพจำนวน ตลอดจนความหลากหลายเพียงพอที่ผู้เรียนจะใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติการงานได้ และงบประมาณในการสนับสนุนการเรียนรู้ของครู