

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขอนำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ความเป็นมาและแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
2. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
3. แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Communication)
4. แนวคิดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความเป็นมาและแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถศึกษาได้จากผลงานการเขียนร่วมกันระหว่างของอาร์กิริส (Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และชอน (Schon) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่งสถาบันเทคโนโลยีแห่งรัฐแมสซาชูเซต (Massachusetts Institute of Technology: MIT) ในปี ค.ศ. 1978 ในหนังสือชื่อ Organization Learning: A Theory of Action Perspective ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยในระยะเริ่มแรกหนังสือนี้ได้ใช้คำว่า การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning: OL) หมายถึง การเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร อาร์กิริส (Argyris) เป็นผู้สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรมากกว่า 40 ปี เนื่องจากงานเขียนของเขาค่อนข้างเป็นวิชาการและอ่านยาก จึงไม่นิยมแพร่หลาย (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544: 52-53)

ต่อมา เซ็งเก (Senge) ผู้ก่อตั้งศูนย์การเรียนรู้ขององค์กร (Center for Organizational Learning) ในสถาบันเทคโนโลยีแห่งรัฐแมสซาชูเซต ในปี ค.ศ. 1990 ได้มีบทบาทอย่างสูงในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนขึ้นและมีผลงานเป็นที่ยอมรับ และได้ใช้คำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organizational) แทนคำว่า การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) ที่มีใช้อยู่เดิมและกลายเป็นคำที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน และเพื่อเป็นการเชื่อมโยงแนวคิดสู่การปฏิบัติ เซ็งเก และคณะ (Senge; et al.) ได้เขียนหนังสือขึ้นอีกเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline Field Book: Strategies and Tools for Building a Learning ซึ่งเป็นหนังสือพื้นฐานเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ ที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นลักษณะในเชิงทฤษฎี ซึ่งเซ็งเกได้วาดวิสัยทัศน์ไว้ว่า อยากเห็นหน่วยงาน Social

for Organization Learning: SOL เป็นหน่วยงานที่ขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่ความสำเร็จไปทั่วโลก (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544: 53)

แนวคิดพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ภายใต้สภาวะแวดล้อมของเศรษฐกิจยุคใหม่ที่เป็นโลกแห่งการเรียนรู้และโลกแห่งภูมิปัญญา (Knowledge base economy) นั้นหมายความว่าองค์กรใดหรือผู้ใดจะคิด ตัดสินใจกระทำใดๆ ย่อมต้องใช้ข้อมูลข่าวสาร องค์ความรู้และภูมิปัญญา นำเข้ามาเป็นองค์ประกอบในการดำเนินงานทุกครั้งไป ดังนั้น ทุกองค์กรจึงต้องเรียนรู้และแสวงหาความรู้เรื่อง การอยู่รอดอย่างมั่นคงถาวร ในสภาวะปัจจุบันทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชนอย่างยั่งยืน จึงจะถือว่าองค์กรนั้นประสบความสำเร็จ โดยกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (เดชนี เทียมรัตน์; และ กานต์สุตา มาชะศิริานนท์. 2544: 7)

ในปี ค.ศ. 1998 ลูธาน (Luthan. 1998: 191) ได้วิเคราะห์งานของ อาร์กิริส และชอน (Argyris; & Schon) เป็นหนึ่งในกลุ่มนักวิชาการรุ่นแรกๆ ที่ค้นหาความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และได้ข้อสรุปผลจากการศึกษาวิเคราะห์ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เปรียบเสมือนกระบวนการแก้ปัญหา ที่เกี่ยวพันกับการสืบสวนเข้าไปในกลุ่มของสมาชิกในองค์กรที่อาจมีส่วนร่วมในปัญหาภายในองค์กรนั้นๆ และการสืบสวนได้ก่อให้เกิดการเรียนรู้ชนิดของการเรียนรู้สามรูปแบบ รูปแบบแรก คือ การเรียนรู้แบบวงแหวนเดี่ยว (Single-loop-learning) ตามรูปแบบนี้การเรียนรู้ เกิดจากองค์กรได้คาดการณ์จากความผิดพลาดหรือปัญหาและการจัดการแก้ไข โดยสร้างหรือผลิตกลวิธีในการแก้ปัญหามาจัดการแบบใหม่ รูปแบบที่สอง คือ การเรียนรู้วงแหวนคู่ (Double-loop-learning) ซึ่งก็คล้ายคลึงกับรูปแบบแรกแตกต่างกันตรงที่ว่า ได้มีการนำการศึกษาแบบสืบค้น (inquiry) เข้าไปมีส่วนในการจัดหรือปรับโครงสร้างในปฏิสัมพันธ์ขององค์กร (Organization norms) รูปแบบที่สาม คือ การเรียนรู้ที่จะรู้ (Deuteron learning) เป็นกระบวนการที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งเรียนที่จะรู้กันอย่างจริงจัง โดยนำมาพิจารณาใหม่ในช่วงปลายปี 1980 แต่เริ่มตีพิมพ์หนังสือ The fifth discipline field book: strategies and building a learning ในปี ค.ศ. 1990

ดังกล่าวมาแล้วในตอนต้น ลูธาน (Luthan. 1998: 191) ได้นิยามและอธิบายลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในหนังสือพฤติกรรมองค์กรที่เขาเขียนขึ้นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์รูปแบบของความคิดที่ใหม่และขยายกว้าง เป็นสิ่งที่ควรได้รับการปลูกฝังให้เกิดขึ้นเป็นองค์กรที่ความต้องการที่มากมาย และเป็นองค์กรที่จะค่อยๆ ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์เพื่ออนาคต ยิ่งไปกว่านั้น ลูธาน (Luthan) ได้เสนอทฤษฎีพื้นฐานที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ผลงานของอาร์กิริส (Argyris) เกี่ยวกับการเรียนรู้แบบวงแหวนคู่ (Double-loop-learning) และผลงานของเซ็งเก (Senge) เกี่ยวกับการขยายขอบเขตการเรียนรู้ (Generative Learning) ได้แสดงให้เห็นถึงมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้สามมิติ มิติแรก คือ มิติการปรากฏของภาวะความตึงเครียด เป็นความตึงเครียดที่สร้างสรรค์ ถือเป็นตัวเร่งหรือดึงดูดให้เกิดการเรียนรู้เป็นความตึงเครียดที่เกิดจากช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์กรสภาพที่เป็นอยู่

มิติที่สอง คือ มิติลักษณะของระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของลูกจ้าง (ปฏิบัติ) ทั้งทั้งองค์กร และเปิดใจกว้างเพื่อรับความคิดใหม่ๆ และมิติที่สามถือเป็นมิติหลัก นั่นคือ มิติเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ ซึ่งให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการเรียนรู้ที่มีกลไกเพื่อให้คำชี้แนะ ที่มุ่งงานการเสริมสร้างแรงและความเห็นอกเห็นใจผลสะท้อนของคำติชม

แนวคิดเบื้องต้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของ เซ็งเก (Senge. 1990) ก็คือ “องค์กรที่มีการขยายขีดศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างอนาคตใหม่ที่ดีกว่าให้กับตนเองอยู่ตลอดเวลา” หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง “องค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ หน่วยงานซึ่งประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับ ที่ต่างร่วมมือร่วมใจกันส่งเสริมพัฒนาศักยภาพให้แก่กัน รวมทั้งศักยภาพขององค์กรให้สูงขึ้นเพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลงานได้ระดับคุณภาพตามที่ปรารถนา”

เซ็งเก และคณะ (Senge; et al. 1994: 55) ให้คำอธิบายเพิ่มเติมว่า การสร้างสรรค์ให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็งก็คือ การทำให้คนในองค์กรรู้จักเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีมงานที่ดีจนสามารถยกระดับผลสำเร็จขององค์กรให้สูงยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในกระบวนการพัฒนาทีมงานให้เป็นทีมงานชั้นยอดจนสามารถร่วมสร้างและร่วมขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ได้นั้น สมาชิกแต่ละคนของทีมงานจะได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ใช้ปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับผลงานให้สูงขึ้น และจากการมีโอกาสทำงานร่วมกันเช่นนี้ทำให้สมาชิกของทีมงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันพร้อมไปกับการเรียนรู้วิธีการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเซ็งเกได้อธิบายถึงทีมงานที่มีประสิทธิภาพในองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า “เมื่อเวลาผ่านไป หลังจากสมาชิกทีมงานแต่ละคนมองเห็นและได้ประสบการณ์จากมุมมองโลกในแง่ที่แตกต่างของกันและกัน ก็จะเริ่มเกิดความเชื่อและมีสมมติฐานใหม่ขึ้น ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาทักษะและศักยภาพของตนตามมา ที่เรียกว่า “วงจรของการเรียนรู้แบบลุ่มลึก (deep learning cycle)” อันเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเป็นปัจจัยช่วยพัฒนาทั้งด้านศักยภาพและสร้างกระบวนการทัศนวิสัยใหม่ให้แก่บุคคลและองค์กรโดยรวม”

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

คำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

เซ็งเก (Senge. 1990: 55) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สามารถขยายขีดความสามารถ และเพิ่มศักยภาพขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่เป้าหมายได้ตั้งไว้ ทำให้เกิดรูปแบบการคิดที่หลากหลาย โดยแรงบันดาลใจ มุ่งมั่นใฝ่เรียนรู้และหาวิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร

เพ็ดเลอร์ และคณะ (Pedler; et al. 1991: 1) ให้ทัศนะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคนในองค์กร และจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

คิม (Kim. 1993: 43) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่เพิ่มพูนขีดความสามารถขององค์กรเพื่อการดำเนินงานที่เหมาะสม

การวิน (Garvin. 1993: 80) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีทักษะในกาสร้างสรรค์และการถ่ายโอนความรู้ รวมทั้งสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการเรียนรู้และการหาความรู้ใหม่ๆ

ดิกสัน (Dixon. 1994: 5) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการตั้งใจใช้กระบวนการเรียนรู้ในทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และระบบขององค์กร เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

โรส และคณะ (Ross; et al. 1994: 43-45) ได้กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการประเมินการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่องและมีการปรับเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์แก่องค์กร และตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร

เนวิส และคณะ (Nevis; et al. 1995: 73) ได้กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์กรที่มุ่งรักษาพัฒนาการปฏิบัติ ที่อาศัยประสบการณ์ ถือได้ว่าเป็นระบบที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์กร แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวปฏิบัติไปก็ตาม องค์กรเรียนรู้ไปด้วยขณะที่ทำการผลิตสินค้า และ/หรือขณะให้บริการ

มาร์ควอร์ด (Marquardt. 1996: 51-59) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า คือ สถานที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนสมาชิกในองค์กรให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กรจากความผิดพลาดและความล้มเหลว ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ราซิค และสวานสัน (Razik; & Swanson. 2001: 32) ได้กล่าวว่า สิ่งที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้บริหารต้องมองโรงเรียนเป็นระบบองค์กร (Organization System) ซึ่งส่วนต่างๆ ต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน

ฮอย และมิสเคล (Hoy; & Miskel. 2001: 18-19) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ซึ่งสมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตน เพื่อการสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานอย่างต่อเนื่อง สมาชิกองค์กรได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และองค์กรเองได้มีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

อับเบน และคณะ (Ubben; et al. 2001: 31) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งท้าทายต่อความรับผิดชอบของผู้บริหารในการที่จะทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นมา โดยสิ่งที่ท้าทายที่สำคัญนั่นก็คือ การพัฒนา (Development) เป็นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ระดับองค์กร ผู้บริหาร จึงต้องเป็นทั้งนักส่งเสริม นักสร้างสรรค์ และนักประสาน เพื่อความก้าวหน้าของบุคคลและองค์กรเห็นว่า

ผู้บริหารจะไม่ใช่เพียงผู้นำที่เป็นแบบอย่างหรือผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเท่านั้น แต่จะต้องเป็นนักออกแบบ เป็นสถาปนิก และเป็นศิลปิน ที่จินตนาการสร้างสรรค์ และรับผิดชอบต่อการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้อีกด้วย

วิจารณ์ พานิช (2548: 5-6) แห่งสำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) กล่าวว่า องค์การเอื้อการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์การในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้

วิจารณ์ สารวัตนะ (2544: 14) ได้เขียนหนังสือชื่อ “โรงเรียน: องค์กรแห่งการเรียนรู้ (แนวคิดทางการบริหารการศึกษา)” ได้วิเคราะห์งานเขียนของนักวิชาการทางตะวันตกหลายท่านด้วยกัน อาทิเช่น ฮอย และมิสเคิล (Hoy; & Miskel. 2001: 18-19) อับเบน และคณะ (Ubben; et al. 2001: 31) เป็นต้น แล้วได้กล่าวสรุปถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้การเรียนรู้ใหม่ๆ ได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเชื่อที่ว่า คนยิ่งรู้ก็ยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป องค์กรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ซึ่งสมาชิกได้พัฒนาขีดความสามารถของตน เพื่อการสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานอยู่อย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลกๆ ใหม่ๆ ได้รับการกระตุ้นให้แสดงออกเป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม เป็นที่ซึ่งสมาชิกองค์กรได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นที่ซึ่งองค์กรเองได้มีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่องเป็นชุมชนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth) เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงใหม่ ในตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous self-renewal) เป็นเรื่องขององค์กรหรือชุมชนที่ไม่เคยอิ่มตัว (Never fully arrive) เป็นเรื่องขององค์กรหรือชุมชนที่มีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอในอันที่จะเสาะแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ๆ เพื่อความเจริญเติบโตก้าวหน้า

กล่าวโดยสรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรแห่งยุคสมัยใหม่ เป็นยุคสมัยที่เน้นการพัฒนาไปที่ทรัพยากรบุคคลอย่างสูงสุด องค์กรต้องเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรทุกคน เป็นสถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง โดยการการสร้างและแสวงหาการถ่ายโยงความรู้ที่มี เป็นลักษณะพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่างๆ คล้ายสิ่งมีชีวิต มีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์และมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และสามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ

ของบุคคล (personal mastery) แบบแผนทางจิตใจที่มองโลกตามความเป็นจริง (mental model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และการคิดเชิงระบบ (systems thinking) และมีพลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์กร (organization transformation) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (people empowerment) การจัดการความรู้ (knowledge management) และการใช้เทคโนโลยี (technology application) เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรในที่สุด

ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรหรือหน่วยงานที่ต้องการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องทำความเข้าใจถึงลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการศึกษาแนวคิดทฤษฎีจากผู้ที่ได้นำเสนอถึงองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีนักวิชาการได้นำเสนอแนวคิดไว้อย่างมากมาย ดังนั้น ต้องนำแนวคิดเหล่านั้นมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับหน่วยงานของตนเอง จึงจะสามารถพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายและความต้องการได้ ดังที่นักวิชาการได้เสนอลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

มาร์ควอร์ด (Marquardt. 1996: 51-59) ได้สรุปผลการวิจัยของของศูนย์ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ แห่งสถาบัน MIT สหรัฐอเมริกา ระบุถึงคุณลักษณะสำคัญ 10 ประการ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้และประยุกต์เป็นคุณลักษณะเชิงยุทธศาสตร์ของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยได้เปรียบเทียบกันในแต่ละประเด็น ดังตารางดังต่อไปนี้

ตาราง 1 คุณลักษณะ 10 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ (Ten features of successful organization learning)

คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วไป Characteristics of learning organization	คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ Characteristics of learning school
1. Scanning imperative คือ การเฝ้าระวังตรวจสอบ สภาวะแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ	1. การพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อโรงเรียน และสามารถตัดสินใจได้ว่าเรื่องใดที่จำเป็นต้องตอบสนอง ในทางกลับกันสามารถพิจารณาได้ว่าโรงเรียนจะมีอิทธิพลต่อสภาวะแวดล้อมได้อย่างไร
2. Performance gaps คือ รู้จักใช้ช่องว่างที่ค้นพบ ในการปฏิบัติงานมาเป็นโอกาสที่จะเรียนรู้	2. สามารถระบุถึงประเด็นหรือด้านที่จำเป็นต้องปรับปรุงของโรงเรียน เช่น การเรียนการสอน การวางแผนหลักสูตร บรรยากาศสภาพแวดล้อมของโรงเรียน
3. Concern for measurement คือ การให้ความสำคัญในเรื่องการวัดผล ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการประกอบการ เช่น ด้านการตลาด การแข่งขัน เป็นต้น	3. สามารถระบุได้ว่า งานด้านใดของโรงเรียนที่ควรวัดประเมิน เช่น ผลการเรียนการสอนของคุณ และผล การเรียนของนักเรียน ทั้งระบุได้ว่า จะนำผลการวัดประเมิน ไปใช้เพื่อการพัฒนาได้อย่างไร
4. Experiment mind set คือ มีจิตสำนึกในการ ทดลอง เพราะกาทดลองมาก องค์กรก็ยิ่งเพิ่มพูน ความรู้	4. มีการกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการคิดนวัตกรรมและ มีการทดลองอย่างหลากหลายเกิดขึ้นในโรงเรียน
5. Climate of openness คือ การเผยแพร่ความรู้และ การสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผย	5. มีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างกันผ่านสื่อสาร หลายทิศทางอย่างกว้างขวางและเปิดเผย ทั่วโรงเรียน
6. Continuous education คือ การให้ความสำคัญกับ การศึกษาตลอดชีวิต (Long life education)	6. การพัฒนาโรงเรียนต้องยึดโปรแกรมการพัฒนา ด้านวิชาชีพ (Professional development) ของ บุคลากรเป็นเรื่องสำคัญ
7. Operational variety การมีวิธีปฏิบัติงานที่ หลากหลาย ยึดความเชื่อเป้าหมายขององค์กร สามารถทำได้หลายวิธี	7. มีการกระตุ้นให้มีวิธีการที่หลากหลายในการทำงาน และการแก้ปัญหาของการปฏิบัติการทุกด้าน ของโรงเรียน
8. Multiple advocate/champion กล่าวคือ ทุกคนใน องค์กรสามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อสู่การปรับปรุงได้ อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการต่างๆ ที่หลากหลาย เปิด กว้างให้มีหลายช่องทางในการเสนอความคิดดีๆ	8. การดำเนินการและการปรับปรุงงานใดๆ ของ โรงเรียน ยึดหลักการมีส่วนร่วมแบบกัลยาณมิตร เริงวิชาการ (Collegial culture)

ตาราง 1 (ต่อ)

คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วไป Characteristics of learning organization	คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ Characteristics of learning school
9. Involved leadership การมีส่วนร่วมด้านภาวะผู้นำ โดยการทำหนดวิสัยทัศน์ของผู้นำได้มาจากความเห็นร่วมของทุกคนจนเป็นวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร	9. ผู้นำให้ความมั่นใจได้ว่าทุกทัศนะและมุมมองของทุกคนจะได้รับการนำไปสังเคราะห์และจัดทำเป็นวิสัยทัศน์ร่วมของโรงเรียน (Share vision)
10. System perspective มุมมองเชิงระบบที่กว้าง มีการสร้างความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันระหว่างหน่วยงานย่อยๆ ภายในเชิงระบบ	10. สร้างโอกาสให้หน่วยงานย่อยภายในโรงเรียนได้ปฏิบัติงานแบบทีมงานที่มีความร่วมมือกันอย่างแท้จริง

ที่มา: Marquardt, M. J. Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning. (1996)

ลองเวิร์ธ และเดวีส์ (Longworth; & Davies. 1996) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นบริษัท องค์กรวิชาชีพ มหาวิทยาลัย โรงเรียน เมื่อชาติหรือกลุ่มคนขนาดต่างๆ มีความต้องการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยอาศัยการเรียนรู้
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ ลงทุนเพื่ออนาคตขององค์กรโดยให้การศึกษาฝึกอบรมแก่บุคลากร
3. องค์กรแห่งการเรียนรู้สร้างโอกาส กระตุ้นบุคลากรในทุกตำแหน่งให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์
4. องค์กรแห่งการเรียนรู้ ร่วมสร้างวิสัยทัศน์กับบุคลากร และกระตุ้นบุคลากรให้บรรลุวิสัยทัศน์ ปรับเปลี่ยนหรือสร้างอนาคตร่วมกัน
5. องค์กรแห่งการเรียนรู้บูรณาการเรียนและการงาน สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรแสวงหาคุณภาพและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
6. องค์กรแห่งการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้บุคคลในองค์กรได้แสดงความสามารถพิเศษโดยการมุ่งเน้นที่การเรียนรู้และการวางแผนกิจกรรมการฝึกอบรม ที่สอดคล้องกับความสามารถ
7. องค์กรแห่งการเรียนรู้เสริมอำนาจ (Empower) ของบุคลากรให้ขยายขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตน สอดคล้องกลมกลืนกับรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

8. องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประยุกต์เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมในการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น

9. องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตอบสนองต่อความต้องการของสิ่งแวดล้อมและสังคมและกระตุ้นให้บุคคลากรไปในทิศทางเดียวกัน

10. องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการทบทวนการเรียนรู้เพื่อรักษานวัตกรรมคิดค้นสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

สรุป ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารในองค์กรต้องสนับสนุน ให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในองค์กร มีการส่งเสริมและมีแรงกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรทุกคนได้เรียนรู้ตลอดเวลา ส่งเสริมและสนับสนุนนวัตกรรมใหม่ๆ มีความยืดหยุ่น มีเป้าหมายที่ชัดเจนและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดทฤษฎี ดังนี้

เซ็งเก (Senge. 1990) ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยกรอบความรู้สาขาวิชาการ ที่เรียกว่า The five disciplines ซึ่งจะเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น The five disciplines หรือแนวทางสำคัญ 5 ประการ ที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น ประกอบด้วย

1. การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) บุคลากรในองค์กรต้องเก่งทุกด้านเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ทั้งเก่งในด้านการคิด ด้านการกระทำ ด้านการเรียนรู้ คือ มีปฏิภาณไหวพริบ มีความเพียรพยายามในการใฝ่รู้ ภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์ เป็นโลกแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องรู้ให้ทันการ และเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งการเรียนรู้เป็นหนทางที่จะทำให้บุคคล ได้บรรลุถึงความเป็นเลิศหรือบุคคลที่รอบรู้ เมื่อบุคคลบรรลุถึงความเป็นเลิศ ได้มีโอกาสร่วมกันเป็นทีมงาน ส่งผลในการสร้างให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น ดังนั้น บุคลากรต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ รวมทั้งมีทักษะในการแสวงหาความรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

2. รูปแบบการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) บุคลากรต้องสรุปความรู้ที่ได้รับรู้มาในแต่วันเป็นแนวคิดของตนเอง แล้วนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน ใช้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบภายในขององค์กรอยู่เสมอ จะช่วยให้สมาชิกในองค์กรแต่ละคนค่อยๆ ปรับรูปแบบ มุมมองวิธีคิด และมุมมองต่างๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันที่ถูกต้อง และเป็นประโยชน์แก่ทุกคน โดยการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงขององค์กรในด้านต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นอยู่เสมอทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อทุกคนเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน การสร้างรูปแบบวิธีคิดและมุมมองให้

ถูกต้องเป็นการสร้างวินัยให้เกิดการยอมรับในเหตุและผล ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง เปิดกระบวนทัศน์ (Paradigm) ต่อระบบและวิธีการใหม่ๆ ไม่ยึดติดความรู้ แนวคิดเดิมหรือข้อมูลเดิม จะต้องศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ โดยสมาชิกทุกคนในองค์กร ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันและรับฟังกันด้วยเหตุและผล ก็จะสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Creative skills) เกิดขึ้นได้และเป็นผลดีในการพัฒนาองค์กร

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร (Shared Vision) การมีวิสัยทัศน์ที่ดีขององค์กร ต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์แต่ละคน ฟังเหตุและผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่คิด สิ่งที่ต้องการปฏิบัติ และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ โดยการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กรมีวิธีการดังต่อไปนี้

3.1 การตั้งคณะทำงานที่สมาชิกประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีอำนาจในการตัดสินใจ

3.2 การสำรวจความคาดหวังความต้องการ และความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ที่สำคัญทุกกลุ่ม

3.3 ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรด้วยเทคนิค SWOT เพื่อประมวลผลเป็นแนวทางร่วมกันกับความคาดหวังของผู้มีส่วนร่วม และสรุปเป็นวิสัยทัศน์

3.4 คัดเลือกวิสัยทัศน์ที่ดีและเหมาะสมที่สุด 2-3 ข้อ ขออนุมัติ ประกาศใช้ และสร้างความเข้าใจแก่ทุกคนในองค์กร

วิสัยทัศน์ขององค์กรจะเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่จะมุ่งมั่นไปให้ถึง โดยทุกคนร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ แล้วนำไปสู่จุดหมาย โดยร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงขึ้นมาโดยใช้แผนปฏิบัติการ (Operation plan) เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน องค์กรเปรียบเสมือนบุคคล ซึ่งต้องมีอนาคต และเมื่อต้องการอนาคตที่ดี ก็จำเป็นวิสัยทัศน์ที่ดี ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานรูปแบบต่างๆ ที่องค์กรคิดค้นพัฒนาขึ้น สมาชิกขององค์กรต้องมีส่วนร่วมในการบูรณาการให้เกิดภาพหรือสิ่งที่ประสงค์จะไปให้ถึงได้ในอนาคต วิสัยทัศน์จึงเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กรที่มุ่งมั่นไปให้ถึงโดยนำไปหาหมายสู่แผนกลยุทธ์ เพื่อสานวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Operation plan) เพื่อกำหนดกรอบข่ายงาน ภาระหน้าที่ ทิศทาง และเป้าหมาย เพื่อให้การปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน มองเห็นภาพอนาคตที่ชัดเจน และต้องตระหนักเข้าใจร่วมกันว่า “วิสัยทัศน์ถ้าไร้แผน: ไร้ความหมาย ไร้ความรับผิดชอบ: ฝันกลางวัน ไร้ทรัพยากร: ภาพลวงตา ปฏิบัติไม่ได้ ฝันร้าย (วันทนา เมืองจันทร์. 2543: 11)

จุดเด่นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัด โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร วิสัยทัศน์นี้อาจเป็นจริงได้ถ้าหาก

วิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ ดังนั้น ทุกคนต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้เข้าใจถึงภารกิจ วิสัยทัศน์ คุณค่า และจุดมุ่งหมายขององค์กร

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เมื่อได้กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้วก็ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการนำเอาความรู้ของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนกัน เป็นการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด หรือความสำเร็จของแต่ละคน ยึดหลักการมีส่วนร่วม มีการวางแผน การประชุม ปรึกษาหารือ การติดต่อสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ การปฏิบัติ จัดระเบียบการเรียนรู้ร่วมกัน เข้าใจในบทบาทหน้าที่ มีความรับผิดชอบร่วมกัน เน้นการทำงานเป็นทีม โดยทุกคนต้องระลึกละเอียดอยู่เสมอว่ากำลังคิดกำลังทำอะไรและจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไรจึงจะมีส่วนช่วยเหลือเพิ่มพูนแก่ผู้ใช้บริการหรือลูกค้าและการสร้างพัฒนาองค์กรโดยจิตสำนึกของทุกคน จะก่อให้เกิดความต้องการของทุกกลุ่มคนในองค์กรที่จะเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน สามัคคี ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ชันคิด ชันเรียน ชันในการปฏิบัติหน้าที่ จะเป็นเครื่องช่วยการเสริมสร้างอัจฉริยภาพของทีมงานและยังช่วยขจัดจุดอ่อนของทีมงานแบบไทยซึ่งรูปแบบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อาจมีได้หลากหลายวิธีการ เช่น การปฏิบัติร่วมกันเป็นคณะ การเรียนรู้งานร่วมกัน การเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นการอภิปราย การตั้งสมมติฐานเพื่อหาคำตอบต่างๆ ซึ่งเป็นบทบาท ความสามารถของผู้นำหัวหน้าทีมในการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

5. ระบบการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) หลักการของกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นเห็นแบบแผนเห็นขั้นตอนของการพัฒนา คือ เห็นทั้งป่า และเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (See Wholes instead of part, See the forest and the trees) องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และประสบการณ์ ที่ได้จากการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของบุคคลให้ต่อเนื่องเป็นระบบการที่แต่ละบุคคลมีความคิดแบบองค์รวม (Holistic) ทำให้มองกรอบงานได้ชัดเจนขึ้น ในการที่จะตัดสินใจคิดแก้ปัญหา หากมองด้วยมุมมองแบบแยกส่วนอาจเกิดการหยุดชะงักของระบบทั้งหมดได้ หรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้น การแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องคิดวางแผนในระยะยาว ซึ่งอาจไม่เห็นผลในระยะสั้น เมื่อเกิดปัญหาจะต้องช่วยกันหาสาเหตุของปัญหาด้วยกัน โดยพิจารณาตั้งแต่บุคคล องค์กร ว่าอาจจะเป็นส่วนหนึ่งของปัญหานั้นด้วย ดังนั้น การแก้ปัญหาต้องแก้ที่ตัวบุคคลและองค์กรเป็นสำคัญ

การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กร มีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยอาศัยความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ นำมาบูรณาการให้เป็นความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ และถือเป็นกรอบการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์

ของสิ่งต่างๆ อย่างเป็นแบบแผน เห็นขั้นตอนการพัฒนา เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย การที่จะสร้างการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้น ต้องปรับเปลี่ยนแนวคิด (a shift of mind) ในด้าน มุมมองแบบแยกส่วนมาเป็นการมองแบบภาพรวม การมองคนที่ทำงานอย่างเชื่องช้าเป็นการมองว่ากระตือรือร้น การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นแบบสร้างสรรค์ในอนาคตแทนการตั้งรับในปัจจุบัน

สรุปได้ว่า จากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากวินัย 5 ประการนี้ การเริ่มต้นต้องเริ่มที่ตัวบุคคลให้มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ บุคลากรในองค์กรต้องมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ โดยการสร้างเสริมนิสัยให้เป็นคนใฝ่รู้ พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่เหล่านั้นมาพัฒนา และปรับปรุงใช้ในการปฏิบัติงาน มีมุมมองที่เปิดกว้าง สามารถตัดสินใจได้เหมาะสมและทันต่อความเปลี่ยนแปลงขององค์กรต่างๆ ด้าน สามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของบุคคลเข้าไปสู่ความสัมพันธ์กับองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้ตรงกัน สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมุ่งสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมก็จะสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

การวิน (Garvin. 1993: 80) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า จะต้องมีทักษะหลัก 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. วิธีการแก้ไขอย่างเป็นระบบ (System problem solving) เป็นกระบวนการคิดอย่างมีเหตุมีผล หรือกระบวนการคิดเชิงวิทยาศาสตร์ในการค้นหาสาเหตุ ตั้งสมมติฐาน การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน การใช้สถิติในการจัดการกับข้อมูลเพื่อนำไปสู่ข้อสรุป นำสู่การแก้ปัญหาโดยขั้นตอนแบบกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ คือ มีการกำหนดปัญหา ระบุปัญหา วิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์หาทางเลือกของการแก้ปัญหา คัดเลือก วางแผนการแก้ปัญหา ลงมือปฏิบัติ และประเมินผล

2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ (Experimentation) เป็นวิธีการทดสอบความรู้และการหาคำตอบอย่างเป็นระบบโดยการส่งเสริมให้บุคลากรหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมที่ดำเนินการตามปกติ ตลอดจนการส่งเสริมให้มีการทดลองหาเป้าหมายใหม่หาความสามารถใหม่ในองค์กรและทดลองปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร

3. การเรียนรู้จากเรื่องราวของตนเองและเรื่องราวในอดีต (Learning from past experience) องค์กรต้องมีการทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรอยู่เสมอโดยมีการวิเคราะห์และประเมินอย่างเป็นระบบ และเปิดเผยเพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เกิดการเรียนรู้และนำไปศึกษาเพื่อให้เกิดความผิดพลาดในลักษณะเดิมอีก

4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning form others) การเรียนรู้ไม่จำเป็นต้องศึกษาจากประสบการณ์ของตนเองเท่านั้นอาจเกิดจากประสบการณ์หรือองค์ประกอบอื่นๆ ในองค์กรหรือต่างองค์กร การศึกษาจากองค์กรอื่นจะทำให้ได้มุมมองใหม่ๆ และ

ความคิดที่หลากหลาย บุคลากรสามารถเรียนรู้งานจากผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนางานของตนเอง ซึ่งจะต้องยอมรับความจริง และเปิดใจกว้าง ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ และยอมรับความสำเร็จขององค์กรอื่นๆ ที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาตนเองและองค์กร

5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว (Transferring knowledge) ความรู้ที่เกิดขึ้นต้องมีการเผยแพร่ และส่งเสริมการเรียนรู้และมีการถ่ายทอดตลอดเวลา ทางการพูด การเขียน การศึกษาดูงาน เพื่อเรียนรู้การดำเนินงานและระบบงานขององค์กรอื่นๆ เช่น การย้ายบุคลากรระหว่างหน่วยงาน การเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ ที่มงาน การฝึกอบรม การสาธิตที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติจริง เป็นต้น และต้องมีการติดตามผลการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่พึงประสงค์และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง

มาร์ควอร์ด และเรย์โนลด์ (Marquadt; & Reynolds. 1994: 65-77) ได้อธิบายองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยลักษณะ 11 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) คือ โครงสร้างที่มีขนาดเล็ก คล่องตัว ยืดหยุ่น กำหนดขอบข่ายงาน (Job description) ไม่เน้นการบังคับบัญชาที่ควบคุม กระบวนการไม่ซ้ำซ้อน

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Corporate learning culture) มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลอง ทำสิ่งใหม่ๆ เน้นการร่วมพลัง (Synergy) ความตระหนักรู้ในตน (Self-Awareness) ไคร์ครวญ (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative way) ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกอย่างจากการปฏิบัติงาน

3. การมอบอำนาจ (Empowerment) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหากระจายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ระดับล่าง การมีศักยภาพในการเรียนรู้ การตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์และมีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้ยุทธศาสตร์และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment scanning) องค์กรเรียนรู้ต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสิ่งที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อหาทางเลือกในการดำเนินการให้เกิดการเรียนรู้

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer) บุคลากรทุกคนมีบทบาทสร้างความรู้ใหม่ เรียนรู้จากฝ่ายอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์กร

6. เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยการปฏิบัติงาน และเรียนรู้อย่างทั่วถึง รวมทั้งการถ่ายโอนความรู้ให้เกิดความทั่วถึงภายในหน่วยงาน

7. คุณภาพ (Quality) องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพและมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

8. กลยุทธ์ (Strategy) ใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ควบคู่กับการทำงาน

9. บรรยากาศสนับสนุน (Supportive atmosphere) เป็นการแบ่งปัน ร่วมมือ ทำงานเป็นทีม เป็นเครือข่าย ยอมรับในศักยภาพและความแตกต่างระหว่างบุคคล

10. การทำงานเป็นทีมและเป็นเครือข่าย (Teamwork and networking) ตระหนักถึงความร่วมมือ การสร้างเครือข่ายเพื่อให้การริเริ่มสิ่งใหม่ๆ

11. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานอย่างมีทิศทาง

มาร์คควอร์ต ได้เสนอรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการมีวิเคราะหืบทความและหนังสือเกี่ยวกับองค์กรเรียนรู้ สามารถรวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ (Learning) เป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic)

2. องค์ประกอบด้านองค์กร (Organization) มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization transformation)

3. องค์ประกอบด้านคน (People) คือ การมอบอำนาจแก่บุคคล (Empowerment)

4. องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge management)

5. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (Technology)

ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ประการ มีความสัมพันธ์กันโดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกันทั้ง 5 องค์ประกอบ

แนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามรูปแบบจำลองขององค์กรที่มีการเชื่อมโยงของระบบต่างๆ (The system-linked organization model) ของมาร์คควอร์ตให้หลักการว่า องค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จะต้องสร้างแนวทางการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamic) คือ การเรียนรู้เป็นรายบุคคล เป็นทีมและทั่วทั้งองค์กร ซึ่งความสามารถในการเรียนรู้หลัก หรือ core learning competency สามารถใช้หลักการของ เซิงกี และการ dialogue มาประยุกต์ใช้งาน

2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization transformation) คือ การที่องค์กรมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้างที่เอื้อต่อการมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

3. การมอบอำนาจแก่บุคคล (Empowerment) คือ บทบาทของผู้นำ เป็นทั้งครู โค้ช และพี่เลี้ยง เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถ เพื่อเตรียมพร้อมการมอบอำนาจให้พนักงานที่ได้รับมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจที่สอดคล้องกับความสามารถ

4. การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge management) หมายถึง การนำสิ่งที่เรียนรู้มาจัดเก็บและนำไปใช้ประโยชน์ในองค์กร เพื่อตอบสนองการดำเนินงานในองค์กร

5. ด้านเทคโนโลยี (Technology) เพื่อเอื้ออำนวยความสะดวกและง่ายต่อการจัดการความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึงกว้างขวางและรวดเร็วซึ่งความสัมพันธ์ทั้ง 5 องค์ประกอบ ต้องมีการพัฒนาไปพร้อมๆ กัน (ปดิพันธร์ วิจารณ์. 2547: 87-89)



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
ที่มา: วีรวิทย์ มาฆะศิริานนท์ (2544)

จีพาร์ท, มาร์ซิค และบูเรน (Gephart; Marsick; & Buren. 1997: 35) ได้วิเคราะห์รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และได้พัฒนารอบการประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ระดับการเรียนรู้ (Levels of learning) ประกอบด้วยการเรียนรู้ระดับบุคคล ที่ทีมงานและองค์กร
2. ระบบต่างๆ ขององค์กร ที่สนับสนุนการเรียนรู้และปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management factors) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ภาวะผู้นำและการบริหารวัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้างองค์กร และการปฏิบัติงาน ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ข้อมูลข่าวสารและความรู้ การปฏิบัติงานและการสนับสนุนเทคโนโลยี

ลูธาน (Luthan. 1998: 85) ได้เสนอคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์กรที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การคำนึงถึงสภาพปัจจุบัน ประกอบด้วย
 - 1.1 ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความจริง
 - 1.2 การตั้งคำถามและการสืบค้น
 - 1.3 ความท้าทาย
 - 1.4 การทบทวน
2. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย
 - 2.1 การแนะนำ
 - 2.2 การทำงานเป็นทีม
 - 2.3 การมอบอำนาจ
 - 2.4 การเห็นอกเห็นใจ
3. การคิดเชิงระบบ ประกอบด้วย
 - 3.1 วิสัยทัศน์ร่วม
 - 3.2 การคิดแบบองค์รวม
 - 3.3 การเปิดเผย

ดาฟท์ (Daft. 1999: 211-212) กล่าวว่า องค์กรเรียนรู้เป็นองค์กรที่ออกแบบเพื่อการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง โดยมีองค์ประกอบ คือ

1. โครงสร้าง (structure) เป็นโครงสร้างที่มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นแนวราบ (horizontal) โดยพิจารณาจากความคล่องตัวของสายงาน (workflow) มากกว่าหน้าที่ตามแผนงาน (departmental functions)
2. การมอบอำนาจ (empowerment) เป็นการมอบอำนาจให้แก่บุคคลมากกว่ามอบงาน โดยการมอบอำนาจให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อให้มีโอกาสตัดสินใจ เป็นการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม
3. การสร้างเครือข่าย (network) เน้นที่การสร้างระบบที่เอื้ออำนวยต่อการเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (shared information)
4. กลยุทธ์ (strategy) ประสานความร่วมมือกันทั้งในและนอกองค์กร
5. วัฒนธรรมการปรับตัว (adaptive culture) องค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นวัฒนธรรมส่วนรวมมากกว่าส่วนย่อย ความเสมอภาค การเปลี่ยนแปลง การกล้าเสี่ยงปรับปรุงงานอยู่เสมอ

เดซิโมนเน, เวอร์เนอร์ และแฮร์ริส (Desimone; Werner; & Harris. 2000: 23) ได้แบ่งมิติขององค์กรที่สามารถอธิบายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 5 มิติ คือ

1. โครงสร้างขององค์กร

2. ระบบข้อมูลข่าวสาร
3. ทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนา
4. วัฒนธรรมองค์กร
5. ภาวะผู้นำ

สรุปจากองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น กล่าวได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น บุคคลทุกระดับในองค์กร ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม พนักงาน ผู้บริหารหรือผู้นำ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอันดับแรกที่ต้องมีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศหรือการใส่ใจพัฒนาตนเอง โดยมีแบบแผนความคิดที่เหมาะสม มีวิสัยทัศน์ที่สมจริงและเป็นไปได้ มีการคิดที่เป็นระบบโดยมีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีระบบข้อมูลข่าวสารที่เปิดกว้างเสรี มีการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้โดยมีระบบการสืบค้นข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ โดยมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องอย่างมีแบบแผนและมีการประเมินผลที่ชัดเจน

องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นเรื่องที่ซับซ้อนไม่มีรูปแบบที่สำเร็จรูปในการนำไปใช้ องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดจากการแสวงหาความรู้ การใฝ่เรียนรู้ การปฏิบัติฝึกฝน

ดังนั้น การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อสมาชิกทุกคนในองค์กรเพราะเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารใหม่ขององค์กร จึงต้องมีการเตรียมการให้รอบคอบ ซึ่งมีแนวทางในการพัฒนาสู่การปฏิบัติ เทคนิคและขั้นตอนในการพัฒนา กฎเกณฑ์แห่งความสำเร็จและดัชนีชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1. แนวทางในการพัฒนาสู่การปฏิบัติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วีรจักษ์ มาหะศิริานนท์. 2542: 21)

1.1 การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ในทางปฏิบัติ 3 ระดับ ดังนี้

1.1.1 กลยุทธ์ชั้นนำ โดยผู้บริหารระดับสูงร่วมรับผิดชอบ สนับสนุนและประกาศเป็นนโยบายขององค์กรที่จะพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแจ้งข่าวสารให้สมาชิกทราบโดยทั่วกัน

1.1.2 กลยุทธ์ปลูกฝังคณะทำงานในสายงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ หลักการ แนวคิด แนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

1.1.3 กลยุทธ์ปฏิรูปโดยมีคณะทำงานจากทุกๆ ฝ่ายในองค์กรร่วมกันรับผิดชอบ ดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย

1.2 การกำหนดแผนงานให้ชัดเจน ประกอบด้วยขั้นตอนดำเนินงาน คือ การปรับโครงสร้างในการบริหารให้เป็นการทำงานเป็นทีม จัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร และการจัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

1.3 สร้างบรรยากาศ เปิดโอกาสให้ทุกคนรับทราบกลไกในการพัฒนาเริ่มพัฒนาวิสัยทัศน์พื้นฐาน 5 ประการ อันเป็นพื้นฐานองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.4 พัฒนาพนักงานในระดับผู้นำองค์กรไม่ว่าจะเป็นในระดับหัวหน้าโครงการหรือหัวหน้าโครงการหรือหัวหน้าทีมงาน ต้องเข้าใจในบทบาทของผู้ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะต้องเป็นนักออกแบบ ครู ผู้ช่วยเหลือและเพื่อสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในทีมงานและในองค์กรสามารถได้อย่างราบรื่นและมีข้อมูลย้อนกลับ

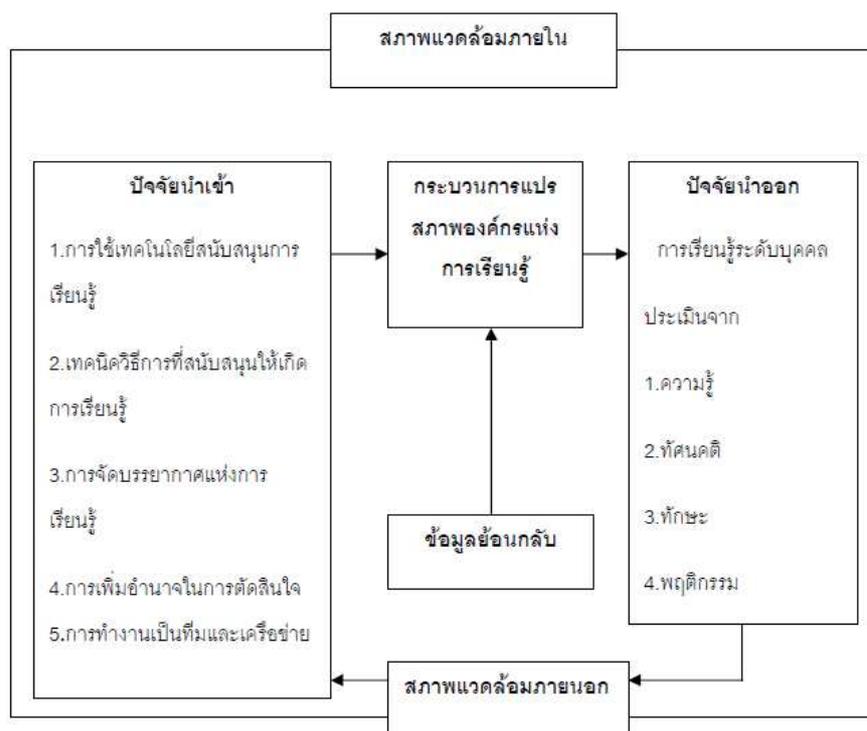
1.5 มอบหมายพันธกิจและกระบวนงานต่างๆ แก่ทีมงาน

1.6 สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดียู่ตลอดเวลา

1.7 ทำการประเมินระดับการพัฒนาในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อการปรับปรุง

1.8 รู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learn How to Learn) การที่จะทำให้สมาชิกองค์กรก้าวทันกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้เรียนจะต้องมีลักษณะชอบเสี่ยง ยอมรับความผิด ใจเปิดกว้าง อดทน ศึกษา ค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์นำสู่การปรับปรุงพัฒนา เรียนรู้การแก้ปัญหา

1.9 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และให้สมาชิกคิดทำอย่างเป็นระบบ การที่สมาชิกองค์กรคิดได้อย่างเป็นกลยุทธ์ คิดอย่างเป็นระบบ เห็นเกี่ยวข้องความสัมพันธ์กันขององค์ประกอบของส่วนย่อยในองค์กร ในการคิดทำอย่างเป็นระบบ



ภาพประกอบ 3 ระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้
ที่มา: วีระวุธ มาษะศิริวานนท์ (2544)

เทคนิคและวิธีการในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

หลักแห่งการพัฒนาที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญต้องสร้างความผูกพัน ยึดมั่น เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ทุกระดับ องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ด้วยความร่วมมือร่วมใจกัน ผู้บริหารต้องมีนโยบายที่เด่นชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมาย ถือค่านิยมหลักขององค์กรการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้น ซึ่งในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นมีเทคนิคและวิธีการหลายประการ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ (วีระวัฒน์ ปันนิต้ามัย. 2544: 89) ดังต่อไปนี้

1. เทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคล เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1.1 การศึกษาตนเอง (self-knowledge) เป็นการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ตนเอง โดยการศึกษาตนเอง ทั้งจากมุมมองของตนเองและคนอื่น เพื่อศึกษาตนเองใน 2 ระดับ คือ ศึกษาว่าตนเองทำอะไรได้บ้าง และศึกษาว่าตนเองมีความรู้และเข้าใจเรื่องอะไร ถือเป็นการตระหนักรู้ตนเอง

1.2 การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (learning to learn) เป็นวิธีการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ ต้องอาศัยเทคนิคของการศึกษาตนเอง หากจุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง

1.3 การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (problem oriented learning) เป็นวิธีการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ปัญหาจะเป็นตัวกำหนดว่าจะต้องเรียนรู้อะไรบ้าง

1.4 การเรียนรู้แบบรูปธรรม (methodical) การเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม เช่น การเรียนรู้ในห้องเรียน การฝึกอบรม การสัมมนา การเข้าหลักสูตรการศึกษา

2. เทคนิคการเรียนรู้ระดับกลุ่ม เป็นเทคนิคที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับกลุ่ม เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

2.1 เทคนิคของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ในการที่สนับสนุนความคิดและความเห็นหรือความรู้ไปสู่องค์กรในระดับกว้าง ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ในระดับกลุ่มหรือทีมจะทำให้เกิดความพึงพอใจซึ่งสามารถสร้างขึ้นได้ โดยการเปิดกว้างทางความคิด ในการสร้างคุณค่าของทีม และสร้างทีมให้เป็นที่ผสมผสานของสมาชิก ส่งเสริมให้มีการพูดคุยซักถามกันอย่างกว้างขวาง เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมกันทำกิจกรรมเป็นทีม มีพันธกิจ เป้าหมาย และกระบวนการทำงานขององค์กร ใช้การเรียนรู้ในทีมช่วยสร้างค่านิยม เป้าหมาย และโครงสร้างองค์กร ตลอดจนสร้างความสมดุลระหว่างงานที่ปฏิบัติกับการเรียนรู้ในขณะทำงาน

2.2 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action learning) เป็นวิธีที่จะสอนให้เรียนรู้โดยผ่านการแก้ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาแก่ผู้แสวงหาการแก้ปัญหาใหม่ โดยอาศัยการศึกษาจากการปฏิบัติงาน เทคนิคการเรียนรู้ การปฏิบัติ การวิจัยค้นคว้า การปฏิบัติผลจากการเรียนรู้ (action reflection learning) เป็นขั้นตอนที่ทำให้คนได้เรียนรู้จากการทำงาน จากการแก้ปัญหาในงาน พัฒนาการเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น ๆ การปฏิบัติตามหลักวิทยาศาสตร์ (action science) ซึ่งเป็นเทคนิคที่รวบรวมเอาข้อมูลมาสร้างเป็นองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกัน มีการนำเทคโนโลยีต่างๆ มาช่วยในการทำงาน

2.3 วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน (collective learning) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยทีมจะประกอบด้วยสมาชิกที่หลากหลายทุกระดับ ทุกหน้าที่การงานเป็นที่รวมของคน ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่แตกต่างหลากหลาย รวมถึงเป็นที่รวมของบุคลิกลักษณะ ค่านิยม และหน้าที่การงานต่างๆ ทั้งสายหลัก สายงานสนับสนุนเป็นที่รวมของคนที่มีความรู้ระดับชั้นการบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ซึ่งองค์กรต้องสนับสนุนโดยให้ความอิสระ ให้โอกาส ให้เวลาในการร่วมกิจกรรม ประชุมปรึกษาทีม

3. เทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์กร เป็นวิธีการในการที่มุ่งต่อการทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งทำได้โดย

3.1 มีการกระจายอำนาจ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นและเอื้อต่อการเรียนรู้

3.2 ใช้กลยุทธ์ที่มุ่งต่อการเปลี่ยนแปลงที่ก้าวหน้าขึ้น

3.3 ให้ความสำคัญกับความสามารถของสมาชิกในองค์กร

3.4 ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กรทุกๆ ด้าน มีการลงทุนในการพัฒนาคน เทียบเท่ากับการพัฒนาในด้านอื่นๆ

ขั้นตอนในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการกำหนดขั้นตอนในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนการพัฒนาอาจกำหนดได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนขององค์กรต้องมีแผนงานชัดเจน มีระบบและโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ มาสนับสนุนอย่างเพียงพอ และส่วนของบุคคล โดยที่ทุกคนต้องมีความสมัครใจ เต็มใจให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้กรอบแนวคิดพฤติกรรม 5 ด้าน ซึ่งเป็นพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจักเป็นเครื่องช่วยจัดอุปสรรคต่อการเรียนรู้ร่วมกันและต่อการพัฒนาขององค์กรได้เป็นอย่างดี ในการที่จะพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม และเป็นระบบจำเป็นที่ต้องผสมผสานแนวคิดทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศเปิด (openness) ให้สมาชิกทั้งทั้งองค์กรได้มีโอกาสได้รับทราบถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. การพัฒนาวินัยทั้ง 5 ประการ (the five disciplines) แก่สมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อเป็นการปรับพื้นฐาน ปรับวิธีคิด และการปฏิบัติต่อตนเองและต่อองค์กร
3. ทำการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับองค์กร ซึ่งได้แก่ การสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบงานต่างๆ ให้พร้อมต่อการเรียนรู้และพร้อมต่อการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของทีมงานต่างๆ
4. ทำการพัฒนาตัวผู้นำ ให้เกิดทักษะต่างๆ ต่อการเป็นผู้นำที่มีความเป็นเลิศที่สามารถนำพาทีมงานและบริการหน่วยต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้มีลักษณะเป็นทั้งผู้ออกแบบ (designer) ผู้สอน (teacher) ผู้ช่วยเหลือ (steward) และผู้เรียน (learner)
5. การกำหนดรูปแบบการพัฒนา องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับบุคคลว่า ใครควรเรียนรู้เรื่องอะไร โดยวิธีการอย่างไร ถึงจะมีทั้งองค์ความรู้ ทักษะ ความชำนาญที่เหมาะสม กับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน
6. กำหนดมาตรการในการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะเข้าสู่การปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยเป็นลักษณะของการที่ได้รับความท้าทายและการสนับสนุนเพื่อให้มีโอกาสประสบความสำเร็จขึ้นภายในระยะเวลาที่กำหนด
7. พัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดเป้าหมายองค์กรและเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน มีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ หัวหน้า ผู้ร่วมทีม มีระบบการมอบอำนาจ (empowerment) โดยมีหลักการที่ชัดเจนในการ

ในด้านการตัดสินใจ และการบริหารงานในลักษณะต่างๆ มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจทีมงาน ด้วยการประกาศเกียรติคุณและตอบแทนด้วยการให้รางวัลตามสมควร

กุญแจสู่ความสำเร็จพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรควรพัฒนาให้พร้อม เพราะจะเป็นรากฐานที่ทำให้องค์กรก้าวไปในทิศทางที่ควรจะเป็น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรากฐานและกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องมีรากฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมและมีศักยภาพ ในเทคนิคการบริหาร 4 อย่าง คือ การกระจายอำนาจ และเพิ่มความมีวินัยต่อตนเอง การมีความคิดที่เป็นระบบและลดการซ้ำซ้อน ประสิทธิภาพในการสื่อสาร และการสนทนา การทำประโยชน์แก่ส่วนรวม นอกจากนี้ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยังต้องมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ (รวคนธ์ ศรีโชติ. 2543: 33)

1. การพัฒนาผู้นำ (leadership) ภายใต้การบริหารองค์กรยุคใหม่ จะต้องร่วมกันทำงานเป็นทีม (team work) ในทุกทีมมีหัวหน้าทีมและสมาชิกในทีม องค์กรที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะมีผู้นำทุกระดับของการทำงาน โดยภาวะผู้นำจะอยู่ที่ 4 บทบาท คือ ผู้ออกแบบ ผู้สอน ผู้ช่วยเหลือ และผู้เรียน ในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้มีหลายฝ่ายด้วยกัน เริ่มจากฝ่ายบริหารงานบุคคล ผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดคือ ผู้นำองค์กรควรมีบทบาทหน้าที่ในการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ขององค์กร ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี สร้างสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ ไม่ทำตัวเป็นคนเผด็จการ และยอมรับในสิ่งที่ตนเองไม่ต้องการฟัง

นอกจากนี้ ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2544: 3) มีความเห็นว่าผู้นำทุกระดับในองค์กรต้องตระหนักและให้ความสำคัญในประเด็นของการพัฒนาดังต่อไปนี้

1. การสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้และฉลาดคิด สร้างการเรียนรู้เป็นทีมให้เกิดขึ้นในองค์กร โน้มน้าวให้เห็นคุณค่า พลัง และความสนุกสนานจากการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างความเชื่อว่าคุณมรู้ยิ่งแบ่งปัน ยิ่งทวีคุณ

2. ผูกโยงความสำเร็จของการเรียนรู้กับการสร้างสิ่งใหม่และการปรับปรุงสิ่งเก่า การยอมรับ การให้รางวัลและโอกาสก้าวก้าวหน้าในการทำงาน

3. สนับสนุนพนักงานในการเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยนขององค์กรเรียนรู้จากความล้มเหลว ช่วยกันวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางแก้ไข

4. เป็นต้นแบบของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกโอกาส พัฒนาเรียนรู้อยู่เป็นประจำ มองเห็นโอกาสในการเรียนรู้ในการสร้างคุณประโยชน์ในการกำหนดนโยบายที่ทันสมัยทันต่อเหตุการณ์สร้างประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร เป็นต้นแบบของการเรียนรู้จากความล้มเหลวและความสำเร็จของทั้งตนเองและผู้อื่น เรียนรู้จากประสบการณ์ทางตรงและทางอ้อมอย่างรวดเร็ว

5. เป็นผู้ที่มิแ่่งมุมมิให้ผู้อื่นได้เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา สอนและชี้แนะอยู่เสมอ โดยเฉพาะการถ่ายทอดอุดมการณ์ ปรัชญา ความคิด ความอ่าน ค่านิยมและคุณค่าแห่งความเชื่อถือ

2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งเป็นการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันในทุกรูปแบบ ทั้งในห้องฝึกอบรมและในสถานที่ทำงาน รวมไปถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีมในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้มีการสร้างคนที่มีศักยภาพและมีความสามารถในลำดับรุ่นรองๆ ลงไปให้แก่งขึ้นเป็นลำดับ ตามอย่างผู้นำในทีมนั้นๆ

3. ความเข้าใจแนวคิดเชิงระบบ เป็นองค์ประกอบที่ทุกองค์ควรตระหนักถึงความ เป็นระบบอยู่ตลอดเวลา การคิดต้องเป็นระบบ จะเปลี่ยนแปลงต้องเป็นระบบ โดยมีความเข้าใจอย่าง ชัดเจนในภาพรวมและภาพย่อยที่ประกอบกัน หรือมีความผูกพันเกี่ยวเนื่องกันอยู่เป็นระบบของค์กรเรียนรู้ จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย มิใช่หน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในองค์กรเท่านั้น

ดัชนีชี้วัดองค์กรแห่งการเรียนรู้

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องเข้าใจในดัชนีตัวชี้วัดการเป็นองค์กรเรียนรู้ เพื่อ จะได้ทราบระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับใด เพื่อที่องค์กรจะได้ปรับปรุงสิ่งต่างๆ ที่ ต้องการพัฒนาเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์แบบ โดยดัชนีขององค์กรแห่ง การเรียนรู้ มีดังนี้ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544: 98)

1. องค์กรทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด โดยวัดจากผลลัพธ์ เป็นสำคัญ อาจะวัดจากการวิเคราะห์แฟ้มผลงาน (portfolio analysis) การเติบโตของกำไรสุทธิ ยอดขาย ผลิตผลที่เพิ่มขึ้น ความคุ้มทุน อัตราส่วนแบ่งการตลาด และการมีส่วนร่วมช่วยเหลือบำรุงสังคม ขององค์กร

2. คุณภาพและปริมาณของนวัตกรรม (innovation) ที่เป็นผลมาจากการค้นพบและ การประดิษฐ์คิดค้นที่ถือได้ว่าเป็นเอกลักษณ์ เป็นผู้คิดค้นประดิษฐ์คนแรก มีประโยชน์ต่อสังคม สามารถประยุกต์ใช้อย่างหลากหลาย

3. รางวัลหรือเกียรติคุณที่องค์กรได้รับที่เป็นหลักประกันถึงควมมีคุณภาพ มีการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้มาตรฐาน จนเป็นที่ยอมรับในระดับในระดับชาติหรือในระดับนานาชาติ

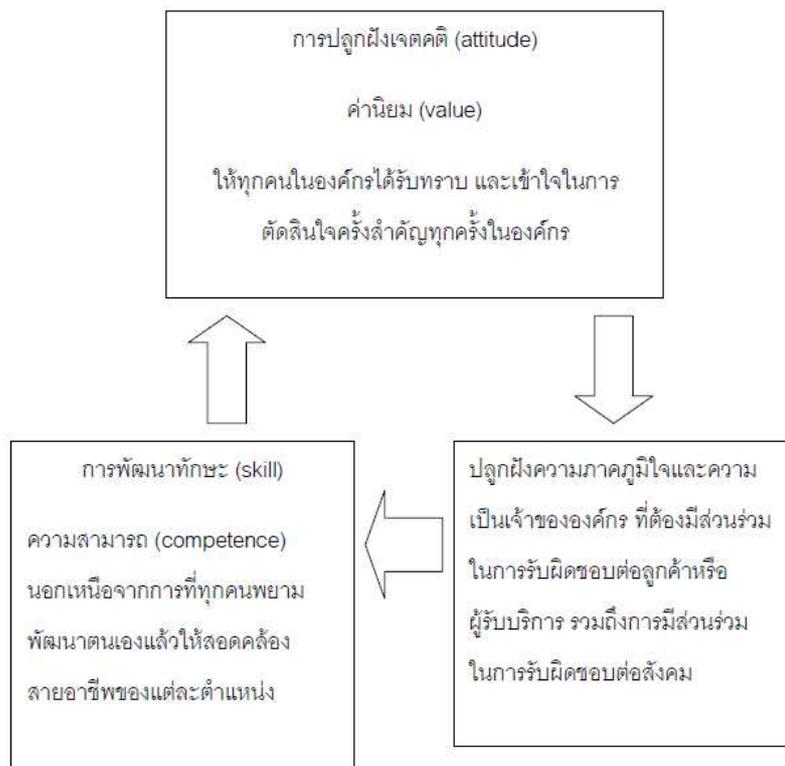
4. คุณภาพของพนักงานทั้งรายกลุ่มและรายบุคคลในองค์กรนั้นๆ โดยวัดจากระดับ ความพึงพอใจกับงาน ระดับความจงรักภักดีต่อองค์กร ความผูกพันต่ออาชีพและองค์กร สุขภาพดีทั้ง กายและจิตใจ ความรักความเอื้ออาทร ความสามัคคีมีพลัง ความร่วมมือในการทำงาน ตลอดจนความถี่ ของความขัดแย้งในองค์กร

5. ความเป็นผู้นำขององค์กรต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร ที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ บบประมาณที่ได้รับการจัดสรรในการส่งเสริมการเรียนรู้ นโยบายในการพัฒนาการเรียนรู้ สมรรถนะของ

ผู้ปฏิบัติ จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสร้างกลุ่มอิสระ และระดับการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติ การกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังส่วนต่างๆ การบริหารที่เน้นคุณภาพต่างๆ

สรุป จากที่กล่าวมาในข้างต้นการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรพัฒนาในระดับต่างๆ ดังนี้

1. ระดับบุคคล โดยเน้นพัฒนาให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ พัฒนาให้มีความรู้ ให้มีแนวคิดในการจำลองใช้ มีกรอบแนวคิดในการทำงานของตนเอง นำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้จริง มีความเข้าใจในแนวคิดที่เรียนรู้ สามารถตีความ แปลความ และขยายความในสิ่งที่เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดนั้นๆ จนเกิดทักษะและมีความชำนาญที่สามารถปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเองโดยอัตโนมัติอย่างเป็นระบบ เริ่มโดยการปลูกฝังเจตคติ (attitude) ค่านิยม (value) ให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบ และเข้าใจในการตัดสินใจครั้งสำคัญทุกครั้งในองค์กร ปลูกฝังความภาคภูมิใจและความเป็นเจ้าขององค์กรที่ต้องมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการรวมถึงการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาทักษะ (skill) ความสามารถ (competence) นอกเหนือจากการที่ทุกคนพยายามพัฒนาตนเองแล้วให้สอดคล้องสายอาชีพของแต่ละตำแหน่ง ตามภาพประกอบดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 4 การเรียนรู้ระดับบุคคลที่จะพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้
ที่มา: วีรวิฑู มาษะศิริรานนท์ (2544)

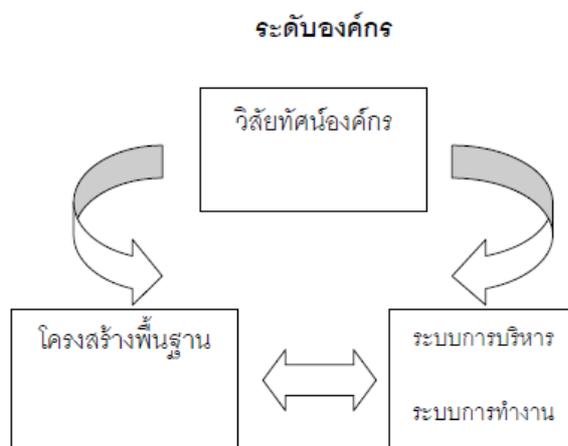
2. ระดับองค์กร ต้องพัฒนาการเรียนรู้ในระดับองค์กร โดยพัฒนาองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

2.1 การมีวิสัยทัศน์ในองค์กรที่ชัดเจนและปฏิบัติได้ ภายใต้การยอมรับของสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อเปรียบเสมือนหลักชัยที่ทุกคนต้องมุ่งไปให้ถึง

2.2 การจัดหาโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วยเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน ใช้สนับสนุนสนับสนุนในการเรียนรู้ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 มีระบบการบริหารและระบบทำงานที่ดีมาตรฐานสากลที่เอื้อต่อการสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ให้องค์กรนั้นมีความเจริญก้าวหน้า บรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการได้ เช่น การวางแผนระบบบัญชีและการเงิน ระบบการให้บริการ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบการทำงานเป็นทีม ระบบการบริหารงานเชิงคุณภาพโดยรวม ระบบการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาผู้นำ เป็นต้น

ดังนั้น การเรียนรู้ในระดับองค์กร เมื่อผนวกองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น 3 ประการ เท่ากับว่าองค์กรมีการบริหารงานทุกๆ ด้านอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีการจัดสรรงบประมาณเพียงพอ เพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรที่ตั้งไว้ ภายใต้เป้าหมายการพัฒนาองค์กรด้วยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ภายใต้การตรวจสอบการพัฒนาในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 5 การเรียนรู้ระดับบุคคลที่จะพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้
ที่มา: วีรวิทย์ มาษะศิริรานนท์ (2544)

จากที่กล่าวมาแล้วในขั้นต้นการที่จะพัฒนาให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องมีการศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจในความหมายและความสำคัญ และคุณลักษณะที่เด่นชัดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อนที่จะไปสู่การปฏิบัติเพราะการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ใช้

กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์กรเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้บุคคลในองค์กรมีโอกาสได้เรียนรู้ ฝึกฝนพัฒนาศักยภาพ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคคล พัฒนาองค์กรโดยมีการวางแผน เพื่อให้สามารถดึงศักยภาพและความสามารถที่แฝงเร้นอยู่ในตัวบุคคลออกมาใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง

แนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

เซ็งเก (Senge. 1990: 4) แห่ง Massachusetts Institute of Technology ผู้เขียนหนังสือเรื่อง “The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization” หรือ “วินัย 5 ประการ” กล่าวถึงลักษณะขององค์กรที่เรียนรู้ไว้ว่า องค์กรที่เรียนรู้จะต้องปฏิบัติตามข้อบัญญัติ 5 ประการ คือ

1. บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Life long Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ องค์กรที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเอง คือ การสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่างๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่วิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

2. รูปแบบความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ เจตคติ จากการสัมผัสประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ถือเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) การตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพียรพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตน ทำความเข้าใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบงาน (Reengineering)

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างเจตคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการมองในระดับความมุ่งหวัง เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัด และปลอดภัย องค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นกรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของ

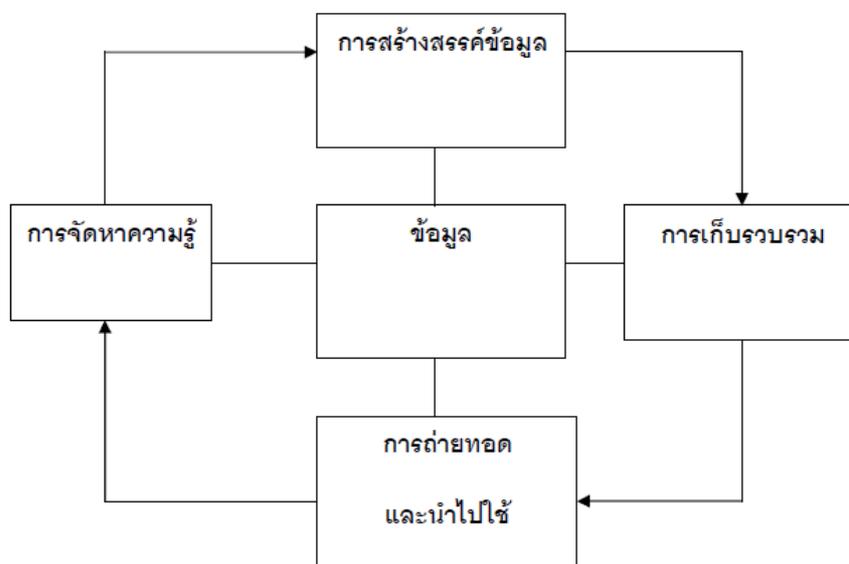
หน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทเม็ดเงินร่างกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ ริเริ่ม ทดลอง สิ่งใหม่ๆ ของคนในองค์กร เป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะ กลุ่ม หรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ชนิดนี้เน้นการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในองค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และ ทักษะวิถีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอด ข้อมูลระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้ และพัฒนาในเรื่องนี้ก็จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กร มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิก แต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

5. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะ เชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุมีผล เป็นลักษณะ การมองภาพรวมหรือระบบใหญ่ (Total System) ก่อนว่าจะมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร แล้วจึง สามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้น ให้เสร็จทีละส่วน คนในองค์กรสามารถมองเห็นวิถีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็น เครือข่ายซึ่งผูกโยงด้วยสภาวะการพึ่งพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นวัฏจักรโดยนำมา บูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความเป็น ไปในโลกแห่งความจริงจากหลัก 5 ประการนี้ก็คือกลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่ง การเรียนรู้เป็นกลุ่ม พลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็น พลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอัตราหรือตัวถูก- ของถูก มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่นเพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัยพลังแห่งทักษะ ของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่ดีดูเหมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็ง เป็นโอกาสหรือพลังในการดำเนินงานให้ก้าวหน้าไปได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วแนวคิดของ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์กรทั่วไป

มาร์ควอร์ด (Marquardt. 1996: 51-59) ให้ทัศนะการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรว่า องค์กรจะต้องมีระบบการจัดการกับความรู้ในองค์กรตั้งแต่การจัดหาความรู้จากแหล่งภายในและ ภายนอกองค์กร แล้วนำมาสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ได้กับองค์กรอย่างเหมาะสมและมีระบบที่สามารถเก็บ

รวบรวมข้อมูลและสามารถนำมาถ่ายทอดหรือนำไปใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพทุกขั้นตอน ตามแผนภาพดังต่อไปนี้ ภาพประกอบ 6 ขั้นตอนในการจัดการความรู้



ภาพประกอบ 6 ขั้นตอนในการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

มาร์ควอร์ด (Marquardt. 1996: 51-59) ได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อจัดการความรู้ 10 ประการ ดังนี้

1. การสร้างความตระหนักให้สมาชิกมีความรับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูล และการถ่ายโอนความรู้ในองค์กรหน่วยงานเรียนรู้ส่งเสริมให้สมาชิกใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ร่วมกันและมีความตระหนักว่าความรู้ส่งผลต่อการเจริญเติบโตขององค์กร ซึ่งความรู้นี้อาจได้มาอย่างเป็นทางการ เช่น การประชุม อินเทอร์เน็ต หนังสือพิมพ์ วารสาร งานวิจัยและนโยบายต่างๆ ขององค์กร เป็นต้น

2. การรวบรวมข้อมูลที่มีระบบจากภายนอกองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องพยายามหลีกเลี่ยงข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด และแสวงหาทรัพยากรภายนอกที่เป็นระบบเพื่อรวบรวมข้อมูลการช่วยเหลือด้านการดำเนินงานขององค์กร ความร่วมมือจากภายนอกเป็นพันธกิจที่ทำให้เกิดการเข้าใจในการปฏิบัติงาน และทักษะที่แตกต่างขององค์กรอื่นๆ โดยเฉพาะการเข้าร่วมประชุมสัมมนาต่างๆ บางองค์กรมีการสร้างเครื่องมือในการวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และตรวจสอบเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่ดีเด่น และประสบความสำเร็จด้านคุณภาพ นวัตกรรม การเติบโต การอุทิศตนของสมาชิกและความพึงพอใจของผู้รับบริการ

3. การจัดการเรียนรู้เพื่อรับรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการพัฒนา ยุทธศาสตร์เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมการเรียนรู้ภายในองค์กร เช่น จัดแวลลีย์ให้กับสมาชิกและทีมงาน เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม และการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และการให้บริการยุทธศาสตร์การจัดการเรียนรู้ ได้แก่ การทบทวนการเปลี่ยนแปลงของภาวการณ์แข่งขัน การผลิต การใช้เทคโนโลยี และ ตำแหน่งทางการตลาด ระบบการตรวจสอบคุณภาพ กระบวนการทำงานข้ามสายงาน การส่งผลิตภัณฑ์ การเปรียบเทียบกิจกรรมเด่นขององค์กร การจัดประชุมและการอภิปรายปัญหาโดยการมีส่วนร่วมจากผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกในการอภิปรายปัญหาต่างๆ มาแสดงความคิดเห็นร่วมกัน

4. การพัฒนาความรู้สร้างสรรค์และแนวทางใหม่ๆ เพื่อการเรียนรู้ อัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ (Albert Einstein) กล่าวว่า จินตนาการมีความสำคัญมากกว่าข้อมูลสารสนเทศ องค์กรที่มีการพัฒนา โดยการเรียนรู้จากผู้อื่น การพัฒนาองค์กรเป็นการพัฒนาเชิงปริมาณ การคิดการสร้างความรู้ใหม่ๆ การเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ และแนวทางใหม่ๆ เพื่อการเรียนรู้ เช่น การทดลองและมีข้อมูลย้อนกลับเพื่อเพิ่มกระบวนการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การให้รางวัลกับผู้พยายามคิดและมีภาวะอยู่ในความเสี่ยง การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์และการฝึกใช้สมองข้างขวาในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการสนับสนุนความคิดที่หลากหลายในการนำสิ่งที่ดีมาปฏิบัติงาน

5. การส่งเสริมและการให้รางวัลกับนวัตกรรมและการประดิษฐ์สิ่งใหม่ องค์กรต้องสร้างแนวทางใหม่ๆ ในการผลิตสินค้าและบริการที่ดีขึ้น การประดิษฐ์และนวัตกรรมเป็นสิ่งจำเป็นในการตลาดที่มีการแข่งขันสูง และอายุของผลิตภัณฑ์อยู่ในขอบเขตจำกัด ดังนั้น องค์กรต้องใช้ความสำคัญของการสร้างความรู้ใหม่ๆ เพื่อความสำเร็จและการส่งเสริมการทดลอง บางองค์กรอนุญาตให้สมาชิกมีเวลาในการสร้างสรรค์ความคิดได้เต็มที่ร้อยละ 10

6. การอบรมสมาชิกในการรวบรวมความรู้และการสร้างความรู้ สมาชิกบางคนมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ ในองค์กรขนาดเล็ก การตระหนักถึงระบบบันทึกความจำและประโยชน์ไม่เต็มพิกัด ทำให้เราไม่รู้ว่าจะจัดกระจายอยู่ในระบบการกระจายข้อมูล ดังนั้น สมาชิกควรหาเวลาในการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรจากระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ เพื่อสมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะสร้างความรู้ตามที่องค์กรต้องการ สมาชิกจะได้เรียนรู้จากข้อมูลต่างๆ ทั่วโลก

7. การส่งเสริมทีมงานและการหมุนเวียนงานเพื่อยกระดับความรู้ แนวทางที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่งในการส่งผ่านความรู้ในองค์กร คือ การส่งผ่านความรู้เป็นรายบุคคลและทีมงาน ในด้านความรู้ทางเทคนิค การจัดการความรู้ การส่งผ่านความรู้ในการโยกย้ายตำแหน่งให้เพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ทราบสถานการณ์ที่เหมาะสมของการหมุนเวียนงานและการร่วมงาน

8. การพัฒนาฐานความรู้เพื่อคุณค่าและความต้องการเรียนรู้ขององค์กร ข้อมูลสารสนเทศต้องมีการลงรหัส และเก็บรวบรวมเพื่อบุคคลและองค์กร มีการกำหนดข้อมูลสารสนเทศที่

นำไปใช้ และการตัดสินใจว่าข้อมูลใดมีค่ากับการเรียนรู้และการปฏิบัติการ ดังนั้น ความรู้ที่ถูกเก็บไว้ควรง่ายต่อการเข้าถึง แม้จะอยู่ต้นละหน่วยงานกันควรมีการจัดโครงสร้างให้ง่ายต่อการค้นคว้า ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องทันสมัยอยู่เสมอ การจัดเก็บข้อมูลต้องมีที่จัดประเภทตามความต้องการด้านการเรียนรู้ของสมาชิกและเป้าหมายขององค์กร เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและนำไปใช้อย่างคุ้มค่า

9. การสร้างกลไกสำหรับการเก็บและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้จากการผิดพลาดเป็นการส่งเสริมให้องค์กรใช้วิธีการเชิงบวกและเชิงลบโดยมีการลงโทษ ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ที่ดีที่สุดผู้ที่รับผิดชอบการจัดการความรู้ ต้องประสานกับองค์กรต่างๆ ในการสร้างและการรวบรวมความรู้ การถ่ายโอน ความรู้เป็นหน้าที่และภาระของทุกคน การพัฒนาความรู้รวมถึงกระบวนการประเมินผล สมาชิกสามารถเรียนรู้ได้จากโครงการต่างๆ ทุก 3 เดือน ผู้รับผิดชอบแต่ละโครงการต้องนำเอกสารเข้าสู่ระบบ ข้อมูลปฏิบัติการ ระบบสารสนเทศเป็นเครือข่าย การพัฒนาการปฏิบัติการควรปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ทุกสัปดาห์และบันทึกไว้จากหลายหน่วยงานเพื่อให้สมาชิกทราบข้อมูลของสมาชิก เอกสารสำคัญต่างๆ และผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง

10. การถ่ายโอนการเรียนรู้ในห้องเรียนไปสู่การปฏิบัติงาน การถ่ายโอนการเรียนรู้ของการฝึกอบรมน้อยกว่าร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้ภายในห้องเรียนที่มีการถ่ายโอนความรู้ไปสู่การปฏิบัติงาน และจะมีการเพิ่มขึ้นของจำนวนร้อยละหากมีการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้เข้าร่วมอบรม ทั้งก่อนการเรียน ระหว่างการเรียน และหลังการเรียนเรียนรู้

สรุป การจัดการความรู้ดังที่กล่าวมาข้างต้นของนักวิชาการทั้งสองเริ่มต้นจากการที่บุคคลมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ โดยมีรูปแบบความคิดที่ถูกต้อง มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาตนเองและเผยแพร่สู่เพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในวิสัยทัศน์และเป้าหมายเดียวกัน ก่อให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงานจนพัฒนาเป็นที่มงานนำไปสู่การคิดหรือความคิดที่มองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนต่างที่ส่งผลต่อกันและกันทำให้ความคิดของบุคคลมีการคิดที่เป็นระบบที่จะพัฒนา การจัดการความรู้ซึ่งเป็นกลไกสำคัญ ในการจัดหาความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้ การเก็บรวบรวมข้อมูล การถ่ายทอดการนำไปใช้อย่างเป็นวงจรโดยอาศัยข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนา

แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community)

กรมวิชาการ (2544: 490-493) ได้ให้แนวทางการพัฒนาแหล่งเรียนรู้สู่ชุมชน ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาไว้ว่า เนื่องจากการศึกษาเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การเรียนรู้จะช่วยพัฒนาคนทั้งร่างกายและจิตใจให้มีคุณภาพ มนุษย์และธรรมชาติสร้างแหล่งเรียนรู้ที่จะช่วยให้สามารถเรียนรู้และเกิดการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลายตามความต้องการของบุคคลทุกเพศ ทุกวัย ทุกเวลา ทุกสถานที่ โดยจำกัด ในยุคโลกาภิวัตน์ การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร เรื่องราว ความก้าวหน้าเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันสมัย

จำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้ที่ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ ทันโลก ทันเหตุการณ์ เพื่อปรับเปลี่ยนตัวเองให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ดังนั้น องค์กรทางการศึกษาต้องพัฒนาในด้านต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่เดียวกัน ก็ควรจะเชื่อมต่อชุมชนโดยการให้ความรู้แก่ชุมชน ให้บริการในด้านต่างๆ ให้องค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ของบุคคลโดยการพัฒนาแหล่งเรียนรู้สู่ชุมชน ตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลเพื่อพัฒนาแหล่งเรียนรู้ตามเป้าหมาย โดย
 - 1.1 สำรวจความต้องการของชุมชนเพื่อให้บริการด้านต่างๆ
 - 1.2 สำรวจความพร้อมด้านต่างๆ และศักยภาพขององค์กร
2. วางแผนเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา กำหนดผู้รับผิดชอบ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการ เขียนโครงการ
3. ดำเนินกิจกรรม โครงการ เพื่อพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในองค์กร
4. ส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ โดยการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ เช่น เสียงตามสาย เอกสาร หนังสือพิมพ์
5. ประเมินและพัฒนากิจการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและรายงาน

เซอร์จิโอแวนนิ (Sergiovanni. 1994: 37) ได้ให้มุมมองใหม่เกี่ยวกับโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยอธิบายว่า การอุปมาที่เปรียบเทียบให้ “โรงเรียนเป็นองค์กร (Organization)” นั้น น่าจะไม่เหมาะสม และถูกต้องทีเดียวนัก โดยเขาเห็นว่าควรเป็น “โรงเรียนเป็นชุมชน (Community)” จะมีความเหมาะสมมากกว่า ดังเหตุผลที่เขาอธิบายไว้ในงานเขียนชื่อโดยเขาเห็นว่า “ความเป็นชุมชน (Community)” จะยึดโยงภายในต่อกันด้วยค่านิยม (Values) แนวคิด (Ideas) และความผูกพัน (Commitments) ร่วมกันของทุกคนที่เป็นสมาชิกซึ่งเป็นแนวคิดตรงกันข้ามกับ “ความเป็นองค์กร (Organization)” ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในลักษณะที่ยึดตามระดับที่ลดหลั่นกันลงมา (Hierarchical relationships) มีกลไกการควบคุมและมีโครงสร้างแบบตั้งตัวที่เต็มไปด้วยกฎระเบียบและวัฒนธรรมของการใช้อำนาจ (Authority) เป็นหลักในขณะที่ “ชุมชน” ใช้อิทธิพล (Influence) ที่เกิดจากการมีค่านิยมและวัตถุประสงค์ร่วมกัน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเชิงวิชาชีพ (Professional relationships) มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน (Collegiality culture) และยึดหลักต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ “องค์กร” ยังทำให้เกิดคุณลักษณะบางอย่างขึ้น เช่น ลดความเป็นกันเองต่อกันลง (Impersonal) มีความเป็นราชการ (Bureaucratic) มากขึ้น และถูกควบคุมจากภายนอกให้ต้องรักษาสถานภาพเดิม (Maintain status quo) ของหน่วยงานไว้ ดังนั้น เซอร์จิโอแวนนิจึงเห็นว่าถ้ามองโรงเรียนในฐานะแบบองค์กรดังกล่าวแล้ว ก็จะทำให้โรงเรียนมีความเป็นแบบทางการที่สร้างความรู้สึกห่างเหินระหว่างบุคคลมีมากยิ่งขึ้น มีกลไกที่บังคับควบคุมมากมาย และมักมีจุดเน้นในเรื่องที่เป็นงาน

ด้านเทคนิคเป็นหลัก แต่ทางตรงข้ามถ้ายอมรับว่า โรงเรียนมีฐานะแบบที่เป็นชุมชนแล้ว บรรยากาศที่ตามมาก็คือ สมาชิกมีการผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์ร่วม มีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ใกล้ชิดสนิทสนม และเกิดการร่วมสร้างบรรยากาศที่ทุกคนแสดงออกถึงความห่วงหาอาทรต่อกันและช่วยดูแลสวัสดิภาพร่วมกัน Sergioanni ได้ให้ความสำคัญและถือเป็นจุดเน้นที่ต้องการให้โรงเรียนเปลี่ยนไปเป็น “ชุมชนที่ชัดเจนในวัตถุประสงค์ (Purposeful communities)” ที่มีคุณลักษณะของความเอื้ออาทร (Caring) มีการเรียนรู้ (Learning) มีความเป็นวิชาชีพ (Professional) มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือมีวิหิตสัมพันธ์ต่อกัน (Collegiality) มีจิตใจใฝ่การแสวงหาคำตอบ (Inquiring) และมีบรรยากาศเช่นนี้ครอบคลุมทั่วถึงทั้งโรงเรียน โดยเซอร์จิโอแวนนิเชื่อว่า ชุมชนที่ชัดเจนในวัตถุประสงค์จะเป็นสถานที่ซึ่งสมาชิกทุกคนยึดเหนี่ยวผูกพันต่อกันด้วยอุดมการณ์ร่วม (Share ideology) และมีระบบปทัสถานหรือแนวทางปฏิบัติของตนเองที่ใช้เพื่อเป็นเครื่องสนับสนุนให้เกิดการเป็นชุมชนขึ้น ทั้งนี้ การมีอุดมการณ์ร่วมกัน (รวมถึงมีวิสัยทัศน์ร่วม) จะช่วยผูกมัดให้ทุกคนรวมกันเป็นชุมชนและให้การช่วยเหลือต่อกัน มีความเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นของการต้องดำรงชีวิตและการทำงานร่วมกันแบบชุมชน ความเชื่อของเซอร์จิโอแวนนิเกี่ยวกับโรงเรียนเป็นชุมชนนั้น มีแนวคิดที่เป็นจุดเน้น คือ ยึดถือเรื่อง “คุณงามความดี (Virtue)” เป็นหลักการสำคัญเขาเชื่อว่าคนส่วนมากมักมองวิชาชีพชั้นสูง (Professionalism) จากฐานของการใช้ความรู้ที่สามารถลงสู่การปฏิบัติได้จริง เขายังเชื่อว่าโดยปกติแล้ว ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีแนวโน้มในการยอมรับว่าบทบาทของตน คือ การให้บริการแก่ลูกค้า (Service to clients) ซึ่งความสัมพันธ์แบบผู้เชี่ยวชาญทางวิชาชีพกับลูกค้า ซึ่งความเชื่อในลักษณะเช่นนี้ ทำให้ขาดความเป็นกันเองที่เท่าเทียมต่อกันโดยที่ฝ่ายหนึ่งต้องอาศัยหรือต้องขึ้นอยู่กับอีกฝ่ายหนึ่ง (Dependency) การมีค่านิยมในลักษณะเช่นนี้จึงขัดแย้งกับค่านิยมของการสร้างความเป็นชุมชน กล่าวคือ คุณงามความดี มาจากพันธะผูกพันต่อค่านิยมร่วมของบุคคล แล้วพัฒนามาเป็นอุดมการณ์แห่งวิชาชีพเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป โดยมีพันธะผูกพันที่จะ 1) ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น 2) การประพฤติและปฏิบัติต้องยึดมั่นต่อค่านิยมเพื่อสังคมเป็นจุดหมายปลายทาง 3) ต้องไม่ใช่ประพฤติและปฏิบัติเพื่อตนเองเท่านั้นแต่ที่ทำนั้นก็เพื่อรักษาคุณงามความดีนั้นด้วย และ 4) ผูกพันต่อจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร (Ethic of caring) ซึ่งจะขอกกล่าวในแต่ละประเด็น ดังนี้

1. ถ้าวิเคราะห์ดูแล้วจะพบว่า “อุดมการณ์แห่งวิชาชีพ (Professional ideal)” ช่วยให้เกิดหลักเกณฑ์พื้นฐานของการสร้างชุมชนแห่งวิชาชีพขึ้นในโรงเรียน กล่าวคือ ถ้าทั้งคณะครูผู้สอนและผู้บริหารต่างร่วมกันยึดมั่นต่อพันธะผูกพันที่ต้องแสดงพฤติกรรมแบบอย่างที่ดีแล้ว คนเหล่านี้จะต้องสนใจและกระตือรือร้นต่องานวิจัย ตลอดจนทฤษฎีใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาวิธีสอน ทั้งนี้มีใช้เพียงแค่ผูกพันต่อการพัฒนาเทคนิควิธีสอนใหม่เฉพาะงานส่วนตน แต่ต้องช่วยทำให้ทุกคนในโรงเรียนที่เป็นชุมชนโดยรวมร่วมกันพัฒนาปรับปรุงวิธีสอนและการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นไปด้วยความห่วงใยต่อชุมชน

แห่งการเรียนรู้โดยรวมหมายความว่า ครูผู้สอนจะแบ่งปันและแลกเปลี่ยนด้านเทคนิควิธีการสอนระหว่างกันอย่างเปิดเผย จะเห็นภาพที่มีครูแวะเวียนไปเยี่ยมเยียนเพื่อสังเกตการณ์สอนของครูในอีกชั้นเรียนหนึ่งได้อย่างสะดวกใจ ตลอดจนมีการเชิญครูคนอื่นที่เชี่ยวชาญด้านเทคนิควิธีสอนแบบใหม่มาสาธิตการสอนให้ครูอื่นๆ ได้ชม ซึ่ง หลุยส์ และครูซ (Louis; & Kruse. 1995) มองปรากฏการณ์ดังกล่าวว่า เป็นวิธีการที่ช่วยลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในการสอนของครูให้น้อยลงและเกิดมีความรู้สึกร่วมรับผิดชอบของกลุ่มที่มีต่อการเรียนรู้ของนักเรียนทั้งโรงเรียน

2. ส่วนการมีค่านิยมที่ประพฤติปฏิบัติโดยยึด “ค่านิยมเพื่อสังคมเป็นจุดหมายปลายทาง” นั้นหมายถึง การมุ่งไปสู่การให้บริการ โดยเซอร์จิโอแวนนิมีความเห็นว่า ถ้าชุมชนของโรงเรียนที่ยึดความสำคัญของงานให้บริการแก่นักเรียน แก่ผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชนรอบโรงเรียนได้ครบถ้วนแล้ว ก็แสดงว่า โรงเรียนนั้นสามารถยกระดับวิชาชีพของตนได้สูงขึ้น

3. ชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นชุมชนที่ “สืบเสาะค้นหาในสิ่งที่ถูกต้องดีงามยิ่งขึ้น” ซึ่งหมายความว่า สมาชิกของชุมชนจะทำการใคร่ครวญตรวจสอบวัฒนธรรมของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อค้นหาวัฒนธรรมอะไรบางอย่างที่ส่งเสริมให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนบรรลุผลและได้มากน้อยแค่ไหนเพียงไร ส่วนคำว่า “สืบเสาะค้นหา หรือ Inquiry” หมายความว่าภารกิจทุกด้านที่โรงเรียนดำเนินการอยู่นั้น จะต้องได้รับการดูแลตรวจสอบอย่างละเอียดเพื่อการปรับปรุงแก้ไข จนเชื่อได้ว่าภารกิจแต่ละด้านเหล่านี้เป็นไปเพื่อความดีงามของส่วนรวมและสามารถสนองตอบต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้ด้วย ในสถานศึกษาที่เป็น “โรงเรียนที่มุ่งการสืบเสาะค้นหา (Inquiring school)” จะมุ่งพัฒนาเป้าหมายให้สูงขึ้นตลอดเวลาเมื่อเทียบกับปัจจุบัน อีกทั้งบรรดาสมาชิกของชุมชนและผู้มีส่วนได้เสียจะมีโอกาสได้ร่วมกันพิจารณาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ควรส่งเสริมเพื่อช่วยให้ชุมชนแห่งการเรียนรู้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เช่น ช่วยระบุดึงความจำเป็นของโรงเรียนที่ต้องพัฒนาบุคลากรในประเด็นใดบ้างและจะทำให้บรรลุผลได้อย่างไร หรือช่วยหาผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาช่วยเหลือเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงยิ่งขึ้น เป็นต้น มีการเน้นสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาที่กำหนดร่วมกันขึ้นเองมากกว่าการใช้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดให้โดยหน่วยงานภายนอกชุมชนแห่งการเรียนรู้

4. คุณลักษณะที่สำคัญยิ่งของโรงเรียนในฐานะที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของเซอร์จิโอแวนนิก็คือ “การมีจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร (Ethic of caring)” โดยโรงเรียนต้องกลายเป็นชุมชนแห่งความเอื้ออาทร (Caring communities) ที่ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลายแสดงออกถึงความห่วงใยต่อความเป็นอยู่ที่ดีของผู้อื่น โดยเฉพาะต่อบรรดานักเรียนเป็นหลัก ซึ่งการแสดงออกถึงความเอื้ออาทรเช่นนี้ บ่งบอกถึงการมีค่านิยมร่วมกันที่สะท้อนออกมาในเชิงปฏิบัติต่างๆ และจากค่านิยมร่วมเหล่านี้ก่อให้เกิด “พลังอำนาจเชิงคุณธรรม (Moral authority)” ขึ้นในโรงเรียนได้ต่อไปในที่สุด ชุมชนแห่งการเรียนรู้ย่อยในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ในการปรับเปลี่ยนสถานศึกษาของตนให้เป็น “โรงเรียนแห่งการเรียนรู้”

นั้น ผู้นำสถานศึกษาสามารถจัดทำได้เป็น 3 ระดับ โดยแต่ละระดับซึ่งมีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ย่อย (Learning community) ได้แก่ ระดับนักเรียน ระดับวิชาชีพ (Professional) และระดับชุมชน (Community) กล่าวคือ

ระดับที่ 1 ระดับนักเรียน (Student level) ซึ่งนักเรียนจะได้รับการส่งเสริมและร่วมมือให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น จากครูและเพื่อนนักเรียนอื่นให้ทำกิจกรรมเพื่อแสวงหาคำตอบที่สมเหตุสมผลสำหรับตน (Meaning making) นักเรียนจะได้รับการพัฒนาทักษะที่สำคัญ คือ ทักษะการเรียนรู้

ระดับที่ 2 เป็นระดับผู้ประกอบการวิชาชีพ (Professional level) ซึ่งประกอบด้วยครูผู้สอนและผู้บริหารของโรงเรียน โดยชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สองจะมีลักษณะเด่นตรงที่มีการจัดตั้งสิ่งทีเรียกว่า “ชุมชนแห่งวิชาชีพ หรือ Professional Community” ซึ่งเป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ การมีชุมชนแห่งวิชาชีพจะช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งครูผู้สอนและผู้บริหารได้ใช้หลักการแห่งวิชาชีพของตน ไปเพื่อการปรับปรุงด้านวิธีสอน และด้านทักษะภาวะผู้นำ โดยใช้วิธีการศึกษาค้นคว้า การวิเคราะห์ไตร่ตรอง (Reflection) การใช้วิธีเสวนา (Dialogue) และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่แต่ละคนมีต่อกันกลับคืนมา เป็นต้น ในการที่จะบรรลุความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ทุกคนจะต้องมาร่วมกันพิจารณาทบทวนเรื่องนโยบาย (Policies) การปฏิบัติต่างๆ (Practices) และกระบวนการบริหารจัดการต่างๆ ของโรงเรียนเสียใหม่ โดยยึดหลักในการปรับปรุงแก้ไขสิ่งเหล่านี้ก็เพื่อให้สามารถบริการด้านการเรียนรู้ แก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเพื่อให้การปรับปรุงแก้ไขดังกล่าว นำมาสู่การสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานวิชาชีพของครูผู้สอน และผู้บริหารให้มีคุณภาพและประสิทธิผลสูงยิ่งขึ้น มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดีต่อกันของทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหาร ครูผู้สอน นักเรียน และผู้ปกครอง โดยจะกล่าวละเอียดเป็นการเฉพาะในส่วนที่ 2 ต่อไป

ระดับที่ 3 เป็นระดับการเรียนรู้ของชุมชน (Learning community level) ที่ครอบคลุมถึงผู้ปกครอง สมาชิกชุมชนและผู้นำชุมชน โดยบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องมีส่วนเข้ามาร่วมสร้างและผลักดันวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้บรรลุผลตามเป้าหมาย กล่าวคือ ผู้ปกครองนักเรียน ผู้อาวุโสในชุมชน ตลอดจนสถาบันต่างๆ ของชุมชนเหล่านี้ต้องมีส่วนร่วมในการส่งเสริมเป้าหมายการเรียนรู้ของชุมชนและโรงเรียน กล่าวคือ ผู้ปกครองมีส่วนร่วมทางการศึกษาได้โดยการให้การดูแลแนะนำการเรียนที่บ้านของนักเรียน รวมทั้งให้ความสนับสนุนแก่ครู และผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้ ให้แก่บุตรหลานของตน ผู้อาวุโสในชุมชนสามารถเป็นอาสาสมัครถ่ายทอดความรู้

ชุมชนแห่งวิชาชีพในสถานศึกษา (Outcomes of professional learning community in school)

ฮอร์ด (Hord. 1997: 27) ได้ทำการสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีการจัดตั้งชุมชนแห่งวิชาชีพโดยใช้คำถามว่า โรงเรียนดังกล่าวมีผลลัพธ์อะไรบ้างที่แตกต่างไปจากโรงเรียนทั่วไปที่ไม่มีชุมชนแห่งวิชาชีพ และถ้าแตกต่างแล้วจะมีผลดีต่อครูผู้สอนและต่อนักเรียนอย่างไรบ้าง ได้ผลสรุปเป็นประเด็นย่อๆ ดังนี้

ตาราง 2 ผลที่เกิดกับครูและผู้เรียนในชุมชนแห่งการเรียนรู้

ผลดีต่อครูผู้สอน: พบว่าครูผู้สอนส่วนใหญ่	ผลดีต่อนักเรียน: พบว่านักเรียนส่วนใหญ่
<ul style="list-style-type: none"> • เข้าใจในด้านเนื้อหาสาระที่ต้องทำการสอนได้ • แยกแยะงานที่ยิ่งขึ้น และรู้ว่าตนเองควรแสดงบทบาทและพฤติกรรมการสอนอย่างไรจึงจะช่วยให้เด็กเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุดตามเกณฑ์ที่คาดหวัง • รับทราบข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ที่จำเป็นต่อวิชาชีพได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วขึ้น ส่งผลดีต่อการปรับปรุงพัฒนางานวิชาชีพของตนได้ตลอดเวลา ครูเกิดแรงบันดาลใจที่จะสร้างแรงบันดาลใจต่อการเรียนรู้ให้แก่เด็กเรียนต่อไป • เพิ่มความพึงพอใจ เพิ่มขวัญกำลังใจต่อการปฏิบัติงานสูงขึ้น และลดอัตราการลาหยุดงานน้อยลง • มีความก้าวหน้าในการปรับเปลี่ยนวิธีสอน ให้สอดคล้องกับลักษณะผู้เรียนได้อย่างเด่นชัด และรวดเร็วกว่าที่พบในโรงเรียนแบบเก่า • มีความผูกพันที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ให้ปรากฏอย่างเด่นชัดและยั่งยืน • มีความประสงค์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่าง 	<ul style="list-style-type: none"> • ลดอัตราการตกซ้ำชั้น และจำนวนชั้นเรียนที่ต้องเลื่อนหรือชะลอการสอนให้น้อยลง • อัตราการขาดเรียนลดลง • มีผลการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นเด่นชัด ปรากฏให้เห็นทั่วไป โดยเฉพาะในแทบทุกโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก • มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และวิชาการอ่านที่สูงขึ้นอย่างเด่นชัด เมื่อเทียบกับโรงเรียนแบบเก่า • มีความแตกต่างด้านผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ระหว่างกลุ่มนักเรียนที่มีภูมิหลังไม่เหมือนกันลดลงชัดเจน

กล่าวโดยสรุป ถ้าผลงานวิจัยดังกล่าวมีน้ำหนักมากพอที่เชื่อมโยงถึงการที่ครูผู้สอนและผู้นำสถานศึกษาได้ทำงานร่วมกันในชุมชนการเรียนรู้แห่งวิชาชีพแล้ว ก็มีคำถามตามมาว่า แล้วจะเพิ่มจำนวนโรงเรียนที่มีชุมชนดังกล่าวให้มากขึ้นได้อย่างไร กระบวนทัศน์ทางการศึกษาที่เปลี่ยนไปบ่งชี้ว่าทั้งบรรดาครูผู้สอนทั้งหลายและสาธารณชน จำเป็นต้องร่วมกันกำหนดบทบาทใหม่ที่เหมาะสมของครู

โดยต้องทบทวนการที่ต้องให้ครูใช้เวลาส่วนใหญ่ในแต่ละวันอยู่หน้าชั้นเรียน และอยู่กับนักเรียนตลอดเวลา ได้มีการศึกษาเปรียบเทียบเรื่องการใช้เวลาของครูผู้สอนในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ปรากฏผลออกมาชัดเจนว่าในหลายประเทศ เช่น ในญี่ปุ่น พบว่า ครูมีชั่วโมงสอนน้อยลง และมีโอกาสได้ใช้เวลาที่เหลือส่วนใหญ่ไปกับการจัดทำแผนเตรียมการสอนการประชุมปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงาน การให้คำปรึกษา และทำงานกับนักเรียนเป็นรายบุคคล การแวะเยี่ยมชั้นเรียนอื่นเพื่อสังเกตการเรียนการสอน และการได้ใช้เวลาไปเพื่อกิจกรรมต่างๆ ด้านการพัฒนาวิชาชีพของครูมากขึ้น (Darling-Hammond, 1994) เป็นต้น การที่จะให้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นได้นั้น จำเป็นต้องสร้างความตระหนัก และให้มุมมองใหม่ ต่อสาธารณชน และวงการวิชาชีพครูที่ต้องเน้นและเห็นคุณค่าของความจำเป็นต้องพัฒนาครูให้มีความ

เลอitud และคณะ (Leithwood; et al. 2003: 31-33) ยังสรุปว่า โรงเรียนในอนาคตจะต้องมีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้สูง (High reliability Learning community) ที่ยึดวัตถุประสงค์หลักด้านการจัดการเรียนรู้ ผสมกับผลผลิต (Outcome) ที่เกิดขึ้นจากผู้สำเร็จการศึกษาของโรงเรียน ตัวอย่างที่เป็นความหมายขององค์กรที่มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้สูง (High reliability organization) ก็ได้แก่ องค์กรควบคุมระบบการจราจรทางอากาศซึ่งจะเป็นต้องให้บรรลุเป้าหมายได้ตลอดเวลาและมีความถูกต้องแม่นยำปลอดภัยสูง ไม่มีการผิดพลาดในการขึ้นลงของเครื่องบินเกิดขึ้น แม้แต่ครั้งเดียว เมื่อประยุกต์แนวคิดดังกล่าวมาใช้กับปฏิรูปการศึกษา จะเห็นกรณีตัวอย่างว่า ถ้าผลการเรียนรู้ทักษะพื้นฐานของนักเรียนระดับประถมศึกษาล้มเหลว ก็จะส่งผลต่อเนื่องต่อคุณภาพการเรียนตลอดทั้งระบบการศึกษา คือ ระดับมัธยมศึกษาและระดับอุดมศึกษาแล้วส่งผลกระทบต่อความสามารถในการมีงานทำ ซึ่งส่งผลกระทบต่อทางเศรษฐกิจของประเทศในที่สุด จากผลที่ตามมาดังกล่าวเลอitud และคณะ สรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องขยายกรอบความคิดให้กว้างและลึกมากยิ่งขึ้น ดังตาราง 3

ตาราง 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension)	ผลิตผล (Outcomes) ที่คาดหวัง
<p>ด้านการแก้ปัญหา (Problem solving)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเข้าใจปัญหา - การแก้ปัญหา 	<p>เกิดประสิทธิผล ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถแนะแนวทางแก้ปัญหา - สามารถแก้ปัญหาเชิงซับซ้อนได้อย่างต่อเนื่อง - สามารถแสวงหาความรู้เกี่ยวกับปัญหาร่วมกัน
<p>ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู (Fostering teacher leadership) ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีอิทธิพลกว่าภาวะผู้นำของคณะครูร่วมกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในความเป็นผู้นำของครู 	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถมองย้อนกลับถึงกระบวนการแก้ปัญหา - ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีความสำคัญมากต่อการปรับปรุงแผนงาน โครงสร้างโรงเรียนและองค์การพันธกิจ โรงเรียนและวัฒนธรรมของโรงเรียน - สามารถคาดการณ์ได้ชัดเจนถึงความแตกต่างของวิธีการใช้ภาวะผู้นำของครูใหญ่และครูในแง่รูปแบบและการมีผลที่กระทบต่อโรงเรียน
<p>ด้านทำให้ครูผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง (Building teacher commitment to change)</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป้าหมายส่วนตัว - ความเชื่อในขีดความสามารถ - ความเชื่อในบริบทแวดล้อม - มีกระบวนการกระตุ้นด้านอารมณ์ 	<p>สิ่งต่อไปนี้มีอิทธิพลให้ความผูกพันของครูสูงขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดทิศทางของผู้นำ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม - การสร้างฉันทามติต่อเป้าหมายของโรงเรียน - การแสดงความคาดหวังของการปฏิบัติงานสูง
<p>ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูออกงามทางความรู้ และทักษะวิชาชีพ (Creating the conditions for growth in teachers' professional knowledge and skill)</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาขีดความสามารถของครูรายบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> - ความเป็นสัญลักษณ์ (Symbolic) ซึ่งเป็นจุดเด่นอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้น ยังไม่พบว่ามีผลโดยตรงต่อการปรับปรุงของโรงเรียนแต่อย่างใด โดยครูมองเรื่องนี้ว่าไม่ใช่ประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ - การใช้เทคนิคการแลกเปลี่ยน (Transaction) เพื่อเป็นเครื่องมือจูงใจการทำงานของครู จึงยังมีความจำเป็นต้องใช้เพื่อสนับสนุนความเป็น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่

ตาราง 3 (ต่อ)

มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension)	ผลผลิต (Outcomes) ที่คาดหวัง
ด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership for learning organization) - การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) - การเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (whole school learning)	- ภาวะผู้นำส่งผลอย่างสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและเงื่อนไขของทั้งการเรียนรู้เป็นทีมและเรียนรู้ทั้งโรงเรียน - ผู้นำสามารถเป็นทั้งผู้สร้างโอกาสและเป็นผู้ที่กำหนดวิธีการที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นโดยผลผลิต (Outcomes) ที่คาดหวังผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัฒนธรรม (Culture) โครงสร้างและทรัพยากร (structure and resource)
ด้านการรักษาดุลยภาพเชิงอารมณ์ (Maintaining the emotional balance) - ช่วยป้องกันการเกิดภาวะเครียด (Stress) และภาวะความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน (Burnout) ของครู	- ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถเป็นทั้งผู้สร้างภาวะไฟหมดเชื้อขึ้น และเป็นผู้บรรเทาภาวะดังกล่าวให้แก่ครู - ภาวะผู้นำส่งผลกระทบต่อภาวะความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของครูโดยผ่านองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กรภายใต้การใช้ภาวะผู้นำของครู

โครงสร้างของชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

เลธวูด และคณะ (Leithwood; et al. 2003: 64-65) ได้พัฒนารูปแบบโครงสร้างสำหรับให้คำจำกัดความและเงื่อนไขของชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนหลังจากได้ศึกษามาแล้วว่ามีห้าเงื่อนไข ดังนี้

1. การกระตุ้นสำหรับการเรียนรู้ (Stimulus for learning) เป็นผลมาจากการกระตุ้นความต้องการการรับรู้ นโยบายใหม่หรือตัวบ่งชี้ปัญหาส่งผลให้มีการวิจัยที่จะแก้ปัญหา สิ่งกระตุ้นเหล่านี้ถูกแสดงผ่านนโยบายของเขต การกระตุ้นจากผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงของประชากร และความสนใจส่วนบุคคลของครู ในยุคของเหตุผล มาตรฐานตัวบ่งชี้ คือ สิ่งกระตุ้นเกิดจากการรับรู้ที่เกิดจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน หรือเฉพาะกลุ่ม ในทางเพิ่มเติมความต้องการการรับรู้สามารถรับรู้ได้จากข้อมูลพื้นฐานของนักเรียนและการสังเกต

2. กระบวนการจัดการ (Organizational processes) จำเป็นสำหรับชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทั้งปัจเจกบุคคลและกระบวนการกลุ่ม ที่ประกอบด้วย 1) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารโดยการอภิปรายแบบไม่เป็นทางการ (มักจะเกิดขึ้นในโรงเรียนขนาดเล็ก) 2) ข้อผิดพลาดการ

เข้าถึงการสอน 3) การทดลอง 4) โอกาสของครูในการสอนครูผู้อื่นสอน 5) โอกาสในการแสดงภาพสะท้อน 6) ระบบกลยุทธ์สำหรับการตั้งเป้าหมาย 7) แผนการพัฒนาโรงเรียน 8) การเจริญเติบโต

3. เงื่อนไขปัจจัยภายนอก (Exogenous conditions) เกิดขึ้นโดยผู้แสดงจากภายนอกโรงเรียนที่มีผลกระทบโดยตรงกับโรงเรียน เงื่อนไขนี้เกิดขึ้นจากเป้าหมายภายนอกของโรงเรียนแต่การดำเนินการจะมีผลต่อโรงเรียน ที่มีผลโดยตรงจากเกิดจากกองสาธารณสุข นโยบายจากผู้สนับสนุนการปกครอง รัฐหรือระดับท้องถิ่น ทั้งที่มากล่าวมานี้ ครูอ้างว่าเป็นคำสั่งที่มีอิทธิพลมากในการรับรู้ที่ว่า เขตพื้นที่ให้การสนับสนุนชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูเชื่อว่าวัฒนธรรมท้องถิ่น โครงสร้าง กลยุทธ์และนโยบายมีผลต่อระดับการแบ่งปันความคิดการตัดสินใจและการพัฒนาวิชาชีพในโรงเรียน ทั้งนี้บทบาทของเขตพื้นที่ยังมีผลต่อการเรียนรู้ทรัพยากร การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน และโอกาสในการเข้าร่วมในการตัดสินใจ

4. เงื่อนไขภายในโรงเรียน (Internal school conditions) เงื่อนไขนี้จำเป็นอย่างมากในชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนรวมถึงการกระทำเบื้องต้นของโรงเรียน และปัจจัยนี้รวมถึงโครงสร้างภายในและบรรยากาศโรงเรียน

เลทวูด และคณะ (Leithwood; et al. 2003: 64-65) ได้ให้ความนิยามต่อปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ด้านพันธกิจและวิสัยทัศน์ (The mission and vision) พันธกิจและวิสัยทัศน์จะต้องชัดเจน และร่วมแบ่งปันโดยสมาชิกทุกคน การรับรู้ที่มีความสำคัญและต้องแผ่ขยายในการอภิปรายท่ามกลางสมาชิก

2. ด้านวัฒนธรรมโรงเรียน (The school's culture) วัฒนธรรมโรงเรียนมีอำนาจและมีจุดเด่นมาที่ถูกต้องโดยครู รวมถึงระดับความร่วมมือและการมีส่วนร่วมความรับผิดชอบ เป็นความเชื่อสำหรับความคิดที่แตกแยก ความเต็มใจทำในสิ่งที่เสี่ยง ความซื่อสัตย์และผลสะท้อนความจริงใจ ทั้งหมดก็ยังเป็นข้อผูกมัดที่จะสามารถปรับปรุงแก้ไขและแบ่งปันความประสบผลสำเร็จได้

3. ด้านการตัดสินใจ (The decision-making) โครงสร้างการตัดสินใจประกอบด้วยการทำงานเป็นทีมและสิ่งแวดล้อมของการแก้ปัญหาที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การร่วมกันสอน การสร้างข้อตกลงกิจกรรมร่วมกัน การใช้เวลา การเข้าใจเป้าหมายระยะสั้น การตั้งเป้าหมายของวิชาชีพ ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน ความพอเพียงของทรัพยากร และการใช้ทรัพยากร

4. ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง (The strategies for change) ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนประกอบด้วย การตั้งเป้าหมายโรงเรียน การวางแผนและปรับความก้าวหน้า ยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผลจะต้องชัดเจนและมีข้อจำกัดที่แคบลงและมีการพัฒนาวิชาชีพที่มีผลกระทบ นโยบายของโรงเรียน (The nature of school policies) ประกอบด้วยนโยบายและการจัดสรรทรัพยากร

นโยบายจะต้องเป็นประโยชน์สำหรับชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนและการสนับสนุนวัฒนธรรมร่วมกัน ครูต้องการสิทธิและต้องการทรัพยากรที่จะสนับสนุนชุมชนแห่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียนและเป็นทรัพยากรที่ดีภายในชุมชน และยังได้ปรับปรุงโครงสร้างและเพิ่มเงื่อนไขที่ห้าที่มีอิทธิพลต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน คือ ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำอธิบายได้ว่าผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ส่งเสริมการยอมรับของกลุ่มเป้าหมาย และมีบทบาทมากที่สุดสำหรับครูและนักเรียน ผู้นำต้องจัดหาแบบที่เหมาะสม การแสดงภาวะยุ่งยากในทิศทางของโรงเรียน และแสดงความเคารพนับถือและให้ความสนใจในนักเรียน ผู้นำต้องมีการสนับสนุนเป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญาสำหรับเพื่อนร่วมงาน ประสิทธิภาพผู้นำสร้างผลผลิตวัฒนธรรมโรงเรียนด้วยความเชื่อที่มั่นคงในการทำงานร่วมกับผู้อื่น แบ่งปันค่านิยมและการติดต่อสื่อสาร สุดท้ายผู้นำในชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนต้องช่วยสร้างโครงสร้างของโรงเรียนเพื่อยกระดับการมีส่วนร่วมโดยการทำตามการปกครองตนเองและการค้นหาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจท่ามกลางการจำกัดความของคำว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ไว้มากมาย

ฮอร์ด (Hord. 1997: 14-26) ได้แบ่งมิติของชุมชนแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 มิติ ดังนี้

1. การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน (Supportive and Shared Leadership) ด้านการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนและภาวะผู้นำทางการศึกษาที่เป็นที่ยอมรับในอิทธิพลของบทบาทผู้บริหารโรงเรียนในการปรับปรุงแก้ไขโรงเรียน

บทความที่เขียนไว้ ภาวะผู้นำที่อยู่ในตัวแต่ละบุคคลที่แสดงออกมาภายในโรงเรียน เป็นที่วิพากษ์วิจารณ์ในด้านการแนะนำและการสนับสนุนการปฏิบัติการให้ประสบความสำเร็จของนโยบายใหม่หรือการปฏิบัติ ภายในชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน บทบาทพื้นฐานของการมีอำนาจที่สำคัญที่สุดถูกแทนที่โดยโครงสร้างภาวะผู้นำร่วมกัน เช่น ในด้านตัวแบบ ด้านผู้บริหาร ด้านครูผู้สอน ด้านคำถาม การไต่สวน และการแก้ปัญหาสำหรับการปรับปรุงโรงเรียน เพื่อนร่วมงานทั้งหมดก้าวหน้าในวิชาชีพและเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันเพื่อที่จะเข้าหาเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน ผู้บริหารโรงเรียนจัดหาความจำเป็นขององค์กรและโครงสร้างที่สนับสนุนแก่ให้กับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงออกด้วยความเต็มใจที่จะเข้าร่วมในการสนทนาโดยปราศจากอำนาจ และเขาทั้งหลายต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน

2. การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Values and Vision) วิสัยทัศน์พื้นฐานของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ ต้องไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียน การสร้างค่านิยมวิสัยทัศน์ร่วมกันท่ามกลางการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียน และสนับสนุนมาตรฐานพฤติกรรม ในชุมชนแห่งนี้วิสัยทัศน์ (ถูกเขียนไว้ก่อน) ถูกกระทำในวันต่อวันของผู้ร่วมงานในโรงเรียน ไม่ว่าจะสถานที่ใดที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้สามารถดึงดูดและพัฒนาการผูกมัด และพรสวรรค์ส่วนบุคคล ในกลุ่มที่พยายามผลักดันเพื่อการเรียนรู้คุณภาพของงาน

ที่สูง ค่านิยมนี้ถูกจัดขึ้นในมาตรฐานของความตระหนักส่วนบุคคล การวิพากษ์วิจารณ์ส่วนบุคคล และการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพชุมชนแห่งการเรียนรู้ใช้ข้อผูกมัดสำหรับสมาชิกให้เป็นประโยชน์เพื่อริเริ่มการดำเนินการใหม่ และเพื่อการปรับปรุง

3. กลุ่มการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้เรียนรู้ (Collective Learning and Application of Learning) แท้ที่จริงแล้ว มิตินี้เรียกว่า “กลุ่มสร้างสรรค์” ชื่อของมิตินี้ถูกเปลี่ยนเพื่อที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ และการประยุกต์ของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ดึงดูดผู้ร่วมงานในโรงเรียนเพิ่มขึ้นในระดับกระบวนการที่หาความรู้ใหม่ๆ และแนวทางการปรับความรู้ในงานของตนความสัมพันธ์ของความรับผิดชอบร่วมกันเป็นผลทำให้มีผลผลิตที่สร้างสรรค์ และการแก้ปัญหาที่เหมาะสม ความแข็งแกร่งของหน้าที่ระหว่างผู้บริหารกับครู และเพิ่มข้อผูกมัดที่จะพัฒนาให้เกิดความสำเร็จ เช่น โรงเรียนขยายตารางการปรับปรุงการอภิปรายให้กว้างออกไป หรือการกำหนดวิธีการการปกครองใหม่ที่เน้นไปสู่พื้นที่ที่สามารถให้ความช่วยเหลือที่จะนำไปสู่การปรับปรุงโรงเรียน คือ หลักสูตร คำสั่ง การประเมิน และวัฒนธรรมโรงเรียน มาตรฐานที่สูงจะเป็นที่ยอมรับในบริบทพื้นที่และวิชาชีพของครู นำไปสู่ความรับผิดชอบที่จะรับรองระดับความสำเร็จของนักเรียน

4. การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน (Supportive Conditions) โครงสร้างที่ว่าการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ และนวัตกรรมการสอนในระดับห้องเรียน โครงสร้างการคิดที่สร้างสรรค์ รวมถึงสิ่งแวดล้อม ถูกอธิบายว่า “มีปัจจัยเดียวเท่านั้นที่สำคัญที่สุด” สำหรับการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ และ “ธุรกิจ คือ สิ่งแรกที่ต้องสั่ง” สำหรับคนกำลังหาเพื่อจะยกระดับความประสบผลสำเร็จของโรงเรียน อีสวูด และหลุยส์ (Eastwood; & Louis. 1992: 215) และฮอร์ด (Hord. 1997: 27) อ้างถึง 2 แบบของโครงสร้างการสนับสนุนถูกค้นพบภายในชุมชนแห่งการเรียนรู้: เงื่อนไขโครงสร้าง และความสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ เงื่อนไขโครงสร้างรวมถึงการใช้เวลา กระบวนการติดต่อสื่อสาร ขนาดของโรงเรียน ปริมาณครูผู้สอน และกระบวนการพัฒนาผู้ร่วมงาน ส่วนความสัมพันธ์ความรับผิดชอบ รวมถึงทัศนคติด้านบวกของผู้ให้ความรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลหรือการมีจุดมุ่งหมาย มาตรฐานของการสำรวจและการปรับปรุง ความเคารพ ความเชื่อ และคิดในแง่บวก เอาใจใส่ความสัมพันธ์ ภายในชุมชนแห่งการเรียนรู้ บ่อยและจำเป็นที่จะต้องหาวัฒนธรรมเพื่อจะสร้างเวลาและแบ่งปันการเรียนรู้ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ การสนับสนุนเงื่อนไขเป็นกุญแจที่จะดำรงรักษาความเจริญเติบโตและพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ของผู้เรียนมีหลายปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดว่าเมื่อไหร่ ที่ไหน และอย่างไร ให้กับคณะครูที่รวมกลุ่มการเรียนรู้ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการออกแบบการทำงานร่วมกันที่บ่งบอกถึงการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นหน้าที่ผู้ผลิต ทางด้านกายภาพโครงสร้างเงื่อนไข และคุณภาพชีวิตและความสามารถของแต่ละบุคคลที่เป็นสิ่งที่ดีที่สุด

5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล (Shared Personal Practice) เอลมอร์ (Elmore. 2000) กล่าวว่า โรงเรียนและระบบโรงเรียนถูกปรับปรุงโดยตรงและเพื่อการเผชิญหน้าการเปิดเผยของความโดดเดี่ยว ถูกสร้างโดยหลายเส้นทางของบทบาทท่ามกลางผู้ให้การศึกษาและการสนับสนุนการกระทำข้อเท็จจริงในขณะทำงาน เพื่อจะได้มาตรฐานของนักเรียนในระดับสูง บทบาทของครูภายในแบบแผนโครงสร้างเพื่อมารับผิดชอบสอนร่วมกัน ถูกจัดขึ้นเพื่อเผชิญกับความแตกแยกในชุมชนแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น บทบาท ครูควรจะสร้างวัฒนธรรมการนับถือซึ่งกันและกันและความไว้วางใจสำหรับทั้งสองอย่าง คือ การพัฒนาตนเองและพัฒนาโรงเรียน ครูต้องอุทิศตนเพื่องานของตนเอง การปฏิบัติส่วนบุคคลร่วมกันถูกจำกัด ในหน้าที่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และโน้มเอียงไปยังมิติสุดท้ายเพื่อการพัฒนา

แฮมมอนด์ (Hammond. 1998: 5-15) อ้างว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นสำหรับนักเรียนภายใต้สิ่งแวดล้อมของความต้องการและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องถ้าเน้นตรงผลลัพธ์ของนักเรียน มันคือค่านิยมและน่านับถือของสมาชิกและยืนยันได้ว่าผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอยู่ในระดับที่สูงกว่ามาตรฐาน มีหนึ่งปัจจัยจัดการเนื้อหาทั้งหมดภายในชุมชนแห่งการเรียนรู้ และการมีจุดมุ่งหมายร่วมกันของการพัฒนาผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน สมาชิกทั้งหมดภายในโรงเรียนลงทุนในการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงความจำเป็นที่เพิ่มขึ้นของความต้องการของนักเรียนทั้งหมด และช่วยให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงเกินกว่ามาตรฐานของการเรียนรู้

หลุยส์ และครุส (Louis; & Kruse. 1995: 19-20) กล่าวว่า การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันนี้จะนำไปสู่บรรทัดฐานความผูกพันของพฤติกรรมของนักเรียนที่จะถูกสนับสนุนโดยคณะครู เช่น ในชุมชนสมาชิกคณะครูจะต้องรับผิดชอบการกระทำของตนเองแต่ผลประโยชน์ที่ได้ก็จะขึ้นอยู่กับความทะเยอทะยานของแต่ละบุคคลความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะถูกอธิบายในฐานะการดูแล เช่น การดูแล คือ การสนับสนุนโดยเปิดการติดต่อสื่อสาร ทำให้เชื่อใจโดยความไว้วางใจ และยังได้กล่าวถึงเงื่อนไขทางกายภาพ หลุยส์ และเคิร์ส อ้างว่า การที่จะทำตามปัจจัยเงื่อนไขทางกายภาพเพื่อสนับสนุนการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ เวลาที่จะพบปะพูดคุย ขนาดของโรงเรียน และสภาพทางกายภาพของคณะครูแต่ละคน บทบาทการสอนของครู การพัฒนาโครงสร้างการติดต่อสื่อสาร อิสระในการปกครองโรงเรียน และการเสริมแรงให้กับครูในทางเพิ่มเติม อีกปัจจัยที่นำเข้า คือ การเลือกครูและเลือกผู้บริหารโรงเรียน และยังส่งเสริมให้คณะครูหันกลับไปหางานอื่นๆ และบอยด์ (Boyd. 1992: 11) ยังเสนอเหตุผลที่คล้ายกันเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านกายภาพว่าสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ทรัพยากร ตารางและโครงสร้างที่ลดความแตกแยก นโยบายที่สนับสนุนการปกครองตนเอง การสนับสนุนความร่วมมือ ส่งเสริมการสื่อสารที่ความสามารถของคน

หลุยส์ และครุส (Louis; & Kruse. 1995: 20) กล่าวว่าลักษณะสำคัญประการแรกของบุคคลในการที่จะเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ ความพึงพอใจที่จะยอมรับผลย้อนกลับและเพื่อการพัฒนาต่อไป ในทางเพิ่มเติมคุณสมบัติดังต่อไปนี้ ความเคารพและเชื่อถือในคณะเพื่อนร่วมงานที่โรงเรียนและระดับเขต การครอบครองของการรับรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ความเข้าใจและทักษะพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพของการสอนและการเรียนรู้ การสนับสนุนภาวะผู้นำจากผู้บริหารและอื่นๆ บทบาทกระบวนการทางสังคมที่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด

บอยด์ (Boyd. 1992: 11-12) อธิบายว่า การเปรียบเทียบคนหรือปัจจัยมนุษย์ถูกให้คำจำกัดความโดย เจตคติเชิงบวกของครูต่อการศึกษา นักเรียนและโอกาส ความสนใจของนักเรียนที่สูงขึ้น และข้อผูกมัดของการเรียนรู้ ดูเหมือนจะเป็นทั้งผลลัพธ์และการนำเข้า) บรรทัดฐานของคำถามที่สำคัญและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันหรือจุดประสงค์บรรทัดฐานของการตัดสินใจ ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานระหว่างครูในทางบวก การดูแลความสัมพันธ์ระหว่างครู นักเรียนและผู้บริหาร การติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียน ทั้งสองปัจจัยนอกเหนือคณะครูโรงเรียน คือ การสนับสนุนเจตคติการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปกครองและสมาชิกภายในชุมชนเหมือนเป็นพันธมิตร ซึ่งให้เห็นว่า ปัจจัยทางกายภาพและปัจจัยด้านมนุษย์มีอิทธิพลมากต่อคนอื่นๆ

ฮอร์ด (Hord. 1997: 27) ได้กล่าวถึงปัจจัยสี่หน้าที่ ที่ช่วยสร้างข้อความที่เป็นประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา คือ ลดความแตกแยกของคณะครู เพิ่มความสามารถของคณะครูเอาใจใส่ต่อสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาคุณภาพของการจัดการเรียนรู้สำหรับนักเรียน

สรุป ชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน หมายถึง ชุมชนหรือโรงเรียนที่มีการกระตุ้นการเรียนรู้ โดยมีกระบวนการจัดการที่จำเป็นในระดับต่างๆ ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ บรรยากาศของโรงเรียน นโยบายของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ผู้ปกครอง ผู้สนับสนุน ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์ ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคคลทุกระดับ ทั้งองค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อประยุกต์ใช้องค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546: 14) ได้ศึกษาวิเคราะห์ที่จะทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมี 10 ปัจจัย ดังนี้

1. ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ประกอบด้วย

1.1 มีการแสวงหางบประมาณและความร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียนได้อย่างพอเพียง

1.2 มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการบริหารงานและเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างพอเพียง

1.3 มีการจัดสภาพแวดล้อมให้นักเรียนมีความพร้อมเพื่อการเรียนรู้ตามหลักสูตรและจัดกิจกรรมเสริมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

1.4 จัดให้มีเทคโนโลยีประกอบการเรียนรู้ตามศักยภาพที่ควรจะเป็น

1.5 จัดให้มีแผนงานทางวิชาการที่ดี และจัดเวลาในการเรียนให้เหมาะสม

1.6 จัดให้มีการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง

1.7 โรงเรียนได้เน้นความมีคุณภาพเชิงระบบ ทั้งด้านหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล

2. การพัฒนาความเป็นองค์การวิชาชีพ เป็นลักษณะที่ทุกฝ่ายต่างปรารถนาที่จะให้เกิดขึ้นในองค์การของตน เน้นการเป็นเพื่อร่วมงาน เน้นความมีอิสระในการตัดสินใจ เน้นการพัฒนามาตรฐานงานขึ้นมาเอง ส่งเสริมผู้ปฏิบัติมีความตระหนักในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บรรลุผล มีทัศนะแบบผู้นำ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การตัดสินใจร่วมและการมีส่วนร่วม มีลักษณะดังนี้

3.1 มีการประชุมปรึกษาหารือกับคณะครูและผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

3.2 ร่วมกันตัดสินใจหลังจากเสาะแสวงหาข้อมูลและ/หรือทางเลือกจากคณะครู

และชุมชน

3.3 ร่วมกันตัดสินใจหลังจากเสาะแสวงหาข้อมูลและ/หรือทางเลือกนโยบายจาก

ชุมชน

3.4 กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ได้จากการตัดสินใจร่วมกันกับคณะครู

คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.5 เผยแพร่วิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้เป็นที่รับรู้เข้าใจและเป็นแนวปฏิบัติของ

ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

4. การพัฒนาการบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย

4.1 ส่งเสริมคณะครูแสดงบทบาทเป็นผู้ริเริ่ม สนับสนุน เสนอจุดหมายการทำงาน ให้ข้อเสนอแนะวิธีการทำงาน และข้อคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา

4.2 ส่งเสริมให้คณะครูแสดงบทบาทเป็นผู้เสาะหาข้อมูลมาแสดงทัศนะและให้ข้อเสนอแนะกับปัญหาหรืองานที่ทำ

4.3 ส่งเสริมให้คณะครูแสดงบทบาทเป็นผู้ประสานงานวิเคราะห์สังเคราะห์ความเห็นต่างๆ เพื่อผูกมัดให้การทำงานเป็นไปด้วยดี

4.4 ส่งเสริมให้คณะครูแสดงบทบาทเป็นผู้ชี้นำ สรุปผล และตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับทิศทางการทำงาน

4.5 ส่งเสริมให้คณะครูแสดงบทบาทเป็นผู้ให้พลังกระตุ้นให้กลุ่มเพิ่มระดับและคุณภาพการทำงานให้สูงขึ้น

4.6 เปิดโอกาสให้คณะครูได้ร้องทุกข์หรือพบปะเพื่อขอคำแนะนำปรึกษา

4.7 มีการเดินพบปะสนทนา เพื่อปรึกษาหารือปัญหาและแนวทางการทำงานร่วมกัน

5. การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์ ประกอบด้วย

5.1 ให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติ และให้การยอมรับนับถือต่อคณะครู

5.2 ส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งของคณะครู

5.3 จัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้คณะครูปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ

5.4 ให้คณะครูปฏิบัติงานด้วยความเป็นอิสระ มีความรับผิดชอบในตัวเอง ไม่ติดตามควบคุมกำกับอย่างเข้มงวด

5.5 กระตุ้นให้คณะครูริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

5.6 พิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม

5.7 กระตุ้นให้คณะครูกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางการทำงานที่ชัดเจน

6. การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

6.1 ใช้ภาวะผู้นำโดยอาศัยอำนาจเป็นผู้รู้ผู้ชำนาญมากกว่าการใช้อำนาจสั่งการโดยตำแหน่ง

6.2 ใช้ภาวะผู้นำที่เป็นที่นิยมชมชอบ เคารพนับถือ และเป็นมิตรจากคนอื่น

6.3 มีพฤติกรรมการบริหารเชิงสนับสนุนถึงความต้องการของคณะครู ทำให้งานน่าสนใจส่งเสริมการมีส่วนร่วม มีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน

6.4 กระตุ้นให้คณะครูได้ตระหนักถึงปัญหาหรือโอกาสและการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ

6.5 มีพฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งผลสำเร็จ กำหนดจุดหมายที่ท้าทาย สนับสนุนให้คณะครูทำงานให้สำเร็จ เพื่อนำพาสู่ความมั่นใจในตนเองสูง

6.6 จูงใจให้คณะครูปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ ให้ผู้ปฏิบัติเกิดแรงบันดาลใจใช้ความสามารถพิเศษได้อย่างเต็มที่

7. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ มีลักษณะดังนี้

7.1 เสริมสร้างบรรยากาศความเป็นทีมหรือหมู่คณะ

- 7.2 เสริมสร้างบรรยากาศแห่งการทดลอง กล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่ๆ
- 7.3 เสริมสร้างบรรยากาศความไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน
- 7.4 ส่งเสริมให้มีความรักและความภาคภูมิใจในโรงเรียน
- 7.5 ปกป้องสิ่งที่เห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญและสืบทอดประเพณีที่ประเพณีปฏิบัติ
- 7.6 เสริมสร้างวัฒนธรรมร่วมที่มีอิทธิพลในทางบวกต่อโรงเรียน
- 7.7 ส่งเสริมบรรยากาศให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์และมีประสบการณ์ร่วมกัน

8. การบริหารเพื่อการแลกเปลี่ยนนวัตกรรม ประกอบด้วย

- 8.1 คำนึงถึงเจตคติ ความเชื่อ และความต้องการของคณะครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง
 - 8.2 เสนอครูหรือบุคคลที่เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
 - 8.3 ให้คณะครูตระหนักและรับรู้ถึงผลดีผลเสีย ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้น
 - 8.4 ให้คณะครูและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง
 - 8.5 ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ด้วยตนเองมากกว่าการพึ่งพาจากภายนอก
 - 8.6 มีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงให้กับคณะครูและผู้เกี่ยวข้อง
- ทราบ
- 8.7 มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง อดทนต่อความยากลำบากต่อความขัดแย้ง และมุ่งการบรรลุผลสำเร็จ

9. การบริหารหลักสูตรและการสอน

- 9.1 มีความตระหนักถึงความสำคัญและความต้องการในการเรียนรู้ของนักเรียน
- 9.2 เกี่ยวข้องและรับผิดชอบงานด้านหลักสูตรมากขึ้น
- 9.3 ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้มีเสรีภาพและความสุขกับการเรียนรู้เพื่อให้เกิดความตระหนักในตนเอง มีพัฒนาการทางคุณธรรมและจริยธรรม
- 9.4 ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้มีประสบการณ์การเรียนรู้จากปัญหาที่เผชิญในชีวิตประจำวันมีการปฏิบัติจริงกับปัญหา
- 9.5 มีการกำกับ นิเทศ ติดตามและประเมินความก้าวหน้าตามแผนการสอนที่คณะครูจัดทำ
- 9.6 ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ มีความคิดเชิงวิเคราะห์และการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 9.7 กระตุ้นให้คณะครูได้ตระหนักว่าไม่มีรูปแบบการสอนใดที่ดีที่สุดที่ใช้ได้กับทุกคนหรือทุกสถานการณ์ หรือทุกจุดหมาย ส่งเสริมให้ใช้ยุทธศาสตร์ที่หลากหลาย

10. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

10.1 มีวิสัยทัศน์ต่อการพัฒนาคณะครู เพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุด เป็นไปอย่างเต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

10.2 มีปรัชญา นโยบาย มาตรการ และการปฏิบัติจริงในการพัฒนาครู

10.3 พัฒนาคณะครูโดยคำนึงถึงการส่งผลให้คณะครูมีพฤติกรรมการสอนที่เป็นไปในทางบวก

10.4 มีแผนงานหรือโครงการที่จะพัฒนาคณะครูเพื่อให้เกิดรูปแบบการคิดในการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ ทั้งหลักสูตร การสอน การประเมินผล ไม่คิดพัฒนาหรือเน้นเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง

10.5 ส่งเสริมการพัฒนาเพื่อให้เกิดการพัฒนาในตนเองของคณะครูในฐานะเป็นผู้กระทำมากกว่าเป็นผู้ถูกกระทำหรือพัฒนาโดยผู้อื่น

10.6 กระตุ้นส่งเสริมให้ครูเกิด “สำนึกแห่งตน” เพื่อการเรียนรู้อยู่เสมอ

10.7 มีกรอบความคิดในการพัฒนาครูให้เป็นเสมือนหนึ่งในชีวิตประจำวันของครูเองให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากห้องเรียนของตนเองจากเพื่อนครู หรือจากผู้บริหารภายในโรงเรียนของตนเอง

สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 11 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การกำหนดการมีส่วนร่วม การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การจัดสรรงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการปฏิบัติตามติดตามความก้าวหน้า การประเมินผลสำเร็จ การนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ

2. ปัจจัยเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การจัดระบบติดต่อประสานงาน การปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบและแนวปฏิบัติ การจัดโครงสร้างที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรในโครงสร้าง การจัดระบบการให้คุณให้โทษและความดีความชอบ

3. ปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีและระบบงาน หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การจัดหาการใช้การพัฒนาบุคลากร การแสวงหา การจัดระบบการใช้ การจัดและการพัฒนาระบบฐานข้อมูล การมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาและพัฒนา และการใช้ประโยชน์ที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

4. ปัจจัยเกี่ยวกับด้านการบริหาร หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์นโยบายและแผน การจัดทำปฏิบัติการ การกำหนดบุคคลหรือกลุ่มบุคคลรับผิดชอบการให้ความสำคัญกับแผน การเปิดโอกาสมีส่วนร่วมการสื่อสารและประชาสัมพันธ์การตรวจสอบงบประมาณ และการจัดทำเอกสาร

5. ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติการด้านการจัดการ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การจัดระบบงานธุรการ การมีบุคลากรรับผิดชอบ การมีวัสดุอุปกรณ์ การอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม ระบบติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกระบบและกลไกการนิเทศระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในการรายงานผลการดำเนินงาน การประชุมสัมมนาเพื่อวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อย

6. ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติของครูและทีมงาน หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ การมีวัตถุประสงค์ของทีม ความสามารถในการระบุปัญหา การแก้ปัญหา การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน กิจกรรมการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันความรับผิดชอบ การพัฒนาตนเอง และความมีอิสระ

7. ปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาครูและทีมงาน หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การมีนโยบายและมาตรการในการพัฒนา การมุ่งเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ การมุ่งให้เป็นกลไกการเรียนการสอน การคำนึงถึงความสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ความต้องการและจำเป็นที่แท้จริง จิตวิทยาการเรียนของผู้ใหญ่ผลลัพธ์สุดท้ายต่อนักเรียนการพัฒนาทั้งระบบไม่แยกส่วนการเป็นเสมือนชีวิตประจำวัน และการพัฒนาตนเอง

8. ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่างๆ การตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนใดดีที่สุด การตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตร การพัฒนาความเป็นมนุษย์ การเป็นตัวแบบทางวิชาการ การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการให้เป็นไปตามแผนการสอน การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

9. ปัจจัยเกี่ยวกับบรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น ความผ่อนคลาย ความร่วมมือไม่แยกเขาแยกเรา ความเอื้ออาทรและจริงใจ ความเป็นสถานศึกษาและหมู่คณะ กล่าวคือ

กล้าทำในสิ่งใหม่ การไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน ความรักภาคภูมิใจในโรงเรียน การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ การปกป้องสืบทอดประเพณีสำคัญ และการสร้างวัฒนธรรมร่วม

10. ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การไว้วางใจ การให้เกียรติและการยอมรับการส่งเสริมความก้าวหน้า โอกาสในการพัฒนาตนเอง การให้ความเป็นอิสระ การมอบหมายงานที่ท้าทาย การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน การยกย่องชมเชย

11. ปัจจัยเกี่ยวกับเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น ความสอดคล้องของเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายโรงเรียนการมุ่งเน้นการมีประสิทธิผลการตรวจสอบเป้าหมาย การประชาสัมพันธ์ การบรรลุผลในเป้าหมาย และการมีข้อมูลย้อนกลับในด้านต่างๆ

มาร์ควอร์ด และเรย์โนลด์ส (Marquardt; & Reynolds.1994) ได้ทำการศึกษาวิจัยและเสนอปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 11 ปัจจัย ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม คือ โครงสร้างที่เล็กคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณนางาน (Job Description) ที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว การบังคับบัญชาไม่เน้นการควบคุมมากเกินไป กระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกันเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) แบบเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่มีองค์ประกอบต่างทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์กร นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Function Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีมและเอาชนะการแตกแยกขององค์กร

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Corporate Learning Culture) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ความตระหนักในตน (Self-awareness) การใคร่ครวญ (Self-Reflection) การสร้างสรรค์ (Creative way) วัฒนธรรมองค์กรต้องให้รางวัลพิเศษต่อการเสริมสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยจะไม่รู้จักกับคำว่า “ทดสอบแล้วล้มเหลว” ตราบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้การกระทำนั้นๆ สนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับสมาชิกในองค์กรจะมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันอย่างฉันทมิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีโอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน

3. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่น

ในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนเองให้บังเกิดผลออกมา มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีและคาดคะเนผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้ไหวตัวทันกับการเปลี่ยนแปลงเป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับภาพอนาคตที่เป็นไปได้แสดงอนาคตภาพขององค์กรที่มีประโยชน์สำคัญแก่สังคม การเลือกเป้าหมายการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่องค์กรที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. การริเริ่มและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการริเริ่มและถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา (Copy and Development) เท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่จากทั้งข่าวสารภายนอกและภายใน มีการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้รวดเร็วและถูกหลัก สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligent) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร ทำให้การฝึกอบรมในขนาดที่มีความรวดเร็วสั้นกระชับเป็นที่น่าสนใจและประยุกต์ใช้ได้ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video Conference) มาใช้ในการเรียนรู้ทางไกล และการฝึกอบรมโดยสถานการณ์จำลอง (Stimulation Games) เพื่อพัฒนาสมาชิกให้เรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น

7. คุณภาพ (Quality) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเน้นคุณภาพงานการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลดีขึ้น องค์กรต้องยึดหลักการว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. กลยุทธ์ (Strategy) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ โดยเจตนาและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในการวางแผน การดำเนินการและการประเมินผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติ หรือกำหนดคำตอบไว้

9. บรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริม (Supportive Atmosphere) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย ให้ความเท่าเทียม เสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมโดยมีความสมดุลระหว่าง ความต้องการของบุคคลและองค์กร

10. ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Network) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้อง ตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การสร้างแบบเครือข่าย

11. วิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์เป็นฉันทามติ ขององค์กร และสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) เพื่อเป็นแรงผลักดันให้การ ปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง การกำหนดผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยมปรัชญาความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการทำงานร่วมกัน

ไคเซอร์ (Kaiser, 2000: 191-195) ได้ศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่อุทิศตนเพื่อให้สมาชิก เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถสอนงาน สอน ทักษะ และเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมพร้อมเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิกให้การปฏิบัติงาน สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) หมายถึง วิธีการประพฤติปฏิบัติงาน ของสมาชิกที่มีค่านิยมแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ การมีอิสระในการเรียนรู้ กล้าเสี่ยงและทดลองสิ่งใหม่ๆ และมีความเป็นเอกภาพในองค์กร โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร

3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิก ที่มีการคิดอย่างเป็นระบบสมาชิกร่วมกันนำวิสัยทัศน์ส่วนตัวมารวมเป็นเป้าหมายขององค์กร และกำหนด ขอบเขตการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงาน สามารถให้หน่วยงานจากภายนอก ตรวจสอบได้สร้างองค์ความรู้ และมีการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์กร

4. การดำเนินงานบริหารจัดการ (Management Practice) หมายถึง พฤติกรรมของ ผู้บริหารที่สนับสนุนการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด การจูงใจให้มีความรับผิดชอบต่อการ เรียนรู้จัดกิจกรรมเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน การสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณเพื่อการเรียนรู้ และการปฏิบัติงานของสมาชิก

5. โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) หมายถึง การแบ่งงานและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานการรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสมาชิกสายงานบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์การ

6. ระบบองค์กร (Organizational System) หมายถึง การที่องค์การมีระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

7. บรรยากาศในการทำงาน (Working Climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของสมาชิก มีลักษณะเป็นบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการปฏิสัมพันธ์ที่เอื้อให้สมาชิกมีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

8. การจูงใจ (Motivation) หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่การกระตุ้นให้เกิดการอุทิศตนมีความกระตือรือร้นมีความผูกพันในการปฏิบัติงานและความเพียรพยายามในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ตาราง 4 เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

วิโรจน์ สารรัตนะ 2545	สมคิด สร้อยน้ำ 2547	Marquardt; & Reynolds 1994	Kaiser 2000	ปัจจัยที่ สอดคล้องกัน
ความมีประสิทธิภาพ ของโรงเรียน	โครงสร้างองค์กร	โครงสร้างที่ เหมาะสม	โครงสร้างองค์กร	โครงสร้างโรงเรียน
การพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพ	การปฏิบัติของครู และทีมงาน	ทีมงานและ เครือข่าย	-	-
การบริหารหลักสูตร และการสอน	ภาวะผู้นำทาง วิชาการ	-	ภาวะผู้นำ	
การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	การพัฒนาครูและ ทีมงาน	การเพิ่มอำนาจ	-	การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์
-	เป้าหมายและข้อมูล ย้อนกลับการ ปฏิบัติงาน	คุณภาพ	-	-
การตัดสินใจร่วม และการมีวิสัยทัศน์ ร่วม	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์	วิสัยทัศน์ กลยุทธ์	พันธกิจและ ยุทธศาสตร์	พันธกิจและ วิสัยทัศน์

ตาราง 4 (ต่อ)

วิโรจน์ สารรัตนะ 2545	สมคิด สร้อยน้ำ 2547	Marquardt; & Reynolds 1994	Kaiser 2000	ปัจจัยที่ สอดคล้องกัน
การพัฒนากลุ่ม บริหารตนเองและ การติดต่อสื่อสาร	เทคโนโลยีและ ระบบงาน	เทคโนโลยีและการ เรียนรู้	ระบบองค์กร	-
การจูงใจเพื่อ สร้างสรรค์	การจูงใจ	-	การจูงใจ	การจูงใจ
การเป็นผู้นำแห่ง การเปลี่ยนแปลง	การปฏิบัติการด้าน การบริหาร	การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	-	-
การสร้างวัฒนธรรม และบรรยากาศ องค์กรเชิง สร้างสรรค์	บรรยากาศและ วัฒนธรรมโรงเรียน	วัฒนธรรมการ เรียนรู้ร่วมกัน	วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศในการ ทำงาน	บรรยากาศและ วัฒนธรรมโรงเรียน
การบริหารเพื่อการ แลกเปลี่ยน นวัตกรรม	การบริหารด้านการ จัดการ	การริเริ่มและการ ถ่ายโอนความรู้	การดำเนินงาน บริหารจัดการ	-

จากการเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยเปรียบเทียบปัจจัยที่มีการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 4 เรื่อง ได้ปัจจัยที่มีความสอดคล้องกันและเป็นประเด็นที่ต้องศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 6 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านโครงสร้างโรงเรียน
2. ปัจจัยด้านพันธกิจและวิสัยทัศน์
3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ
4. ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน
5. ปัจจัยด้านการจูงใจ
6. ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 19

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้กล่าวถึงการจัดการศึกษาไว้ตาม มาตรา 43 บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐจะต้องจัดให้ อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ดังนั้น เพื่อให้เกิดแนวปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน รัฐจึง กำหนดให้มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พอสรุป ดังนี้

การศึกษา หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การฝึกอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความ ก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคมการเรียนรู้และปัจจัย เกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายความว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเกิดจากการ มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 รวมถึง พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งกำหนดให้สถานศึกษาขั้น พื้นฐานสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายความว่า การศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา ครอบคลุมรายละเอียด ต่างๆ ดังนี้ การศึกษาตลอดชีวิต การมีส่วนร่วมของสังคม การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ อย่าง ต่อเนื่อง การมีเอกภาพเชิงนโยบายและหลากหลายในการปฏิบัติ การกระจายอำนาจ การมีมาตรฐาน การศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ สิทธิและโอกาสเสมอ ภาคกันในการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย การระดมทรัพยากรมาใช้ในการศึกษา ซึ่งการจัด การศึกษาขั้นพื้นฐานเหล่านี้ อยู่ภายใต้การบริหารงานโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีการกระจายอำนาจในการบริหาร แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษากระจายกันอยู่ ในแต่ละจังหวัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 เป็นหน่วยงานสังกัดสำนักงานคณะ กรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการให้เป็นไปตาม อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาการบริหารและการจัดการศึกษาสถานศึกษาใน สังกัดระดับมัธยมศึกษา ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ 2 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเลย จังหวัดหนองบัวลำภู ปัจจุบัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 52 โรงเรียน มีนักเรียน รวมทั้งสิ้นจำนวน 43,076 คน เพื่อให้การบริหารและการวางแผนการศึกษา เป็นไปด้วยความเรียบร้อย สอดคล้องกับกลยุทธ์จุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนสอดคล้องกับ

นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 จึงได้จัดเก็บข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษาจากโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จัดเก็บโดยใช้โปรแกรม Data Management Center 2012 (DMC) และได้ดำเนินการประมวลผลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ จัดทำรายงานเป็นรูปเล่มเพื่อใช้ในการวางแผนการศึกษา ค้นคว้า และเผยแพร่ข้อมูลให้แก่สาธารณชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ขอขอบคุณโรงเรียนในสังกัดทุกแห่งและผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่เป็นแรงส่งเสริมสนับสนุนและเป็นกัลยาณมิตรทางวิชาการให้เอกสารข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา ปีการศึกษา 2555 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารการวางแผนการศึกษาและการศึกษาค้นคว้าของผู้สนใจต่อไป สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ตั้งอยู่เลขที่ 99/1 ถนนเลข-ด่านซ้าย ตำบล กุดป่อง อำเภอเมือง จังหวัดเลย 42000 เว็บไซต์สำนักงาน <http://www.sesao19.go.th> โทรศัพท์ 042 811464, 042 814415 โทรสาร 042 811464

นอกจากนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 จัดให้มีศูนย์ประสานงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 อยู่ที่อาคารอนาลโย (ศาลากลางจังหวัดหนองบัวลำภู) อำเภอเมือง จังหวัดหนองบัวลำภู โทรศัพท์ 042 316761 โทรสาร 042 316761 และได้จัดตั้งศูนย์เฉพาะกิจ คัดกรองและช่วยเหลือนักเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 (จก.ชน.สพม.19) อยู่ที่ กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

ประวัติความเป็นมาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้การบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องยึดเขตพื้นที่การศึกษา และมาตรา 33 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้มีการประกาศจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นโดยรวมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา อยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2552 สภาการศึกษาได้มีมติในคราวประชุม ครั้งที่ 1/2552 เห็นชอบในหลักการให้มีเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) ในวันที่ 31 มีนาคม 255 กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศกำหนดให้มีศูนย์ประสานการจัดการศึกษามัธยมศึกษา รวม 41 ศูนย์ รับผิดชอบ ดูแล และประสานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา ทั้งนี้ ศูนย์ที่ 18 มีพื้นที่รับผิดชอบจังหวัดเลยและจังหวัดหนองบัวลำภู ต่อมาได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2553) และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2553) ให้การบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดเป็นเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาได้กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ออกประกาศ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ลงวันที่ 17 สิงหาคม 2553 โดยให้มีเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทั้งหมด จำนวน 42 เขต (ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 127 ตอนพิเศษ 98 ง หน้า 62 วันที่ 18 สิงหาคม 2553)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ได้รับการจัดตั้งขึ้นตามประกาศดังกล่าวมี พื้นที่รับผิดชอบประกอบด้วยท้องที่จังหวัดเลยและจังหวัดหนองบัวลำภู โดยมีที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 อยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดเลย

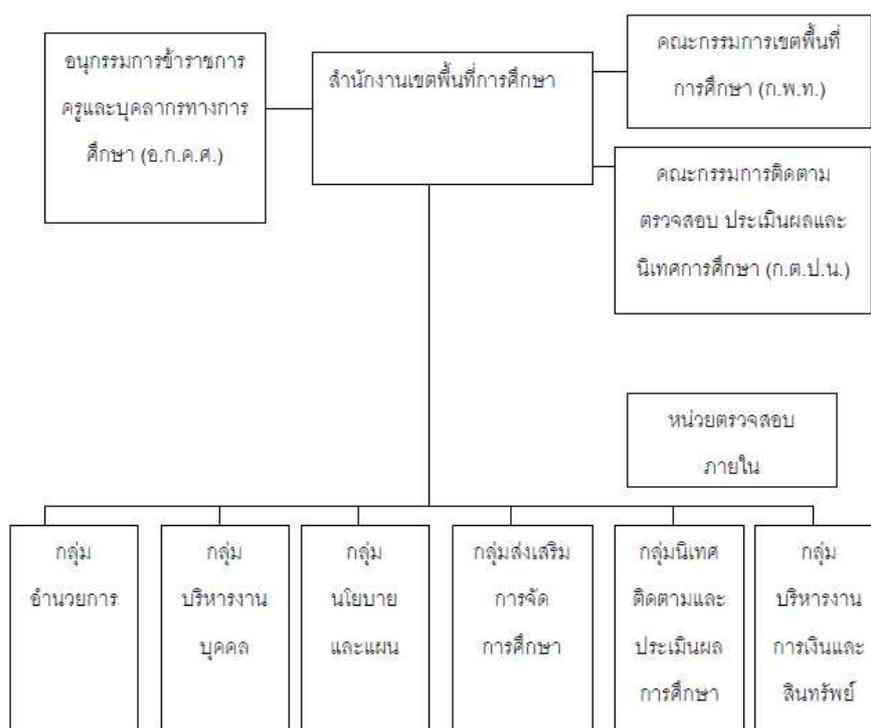
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตาม อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวง ศึกษาธิการและมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้อง กับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความ ต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานใน เขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงาน ดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลาย ในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจกรรมภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 19



ภาพประกอบ 7 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 เป็นองค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการทันสมัยขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มาตรฐานสากล สู่ประชาคมอาเซียน โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ภายในปี 2558

พันธกิจ

1. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้ทันสมัยตามหลักธรรมาภิบาล
2. ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล

3. พัฒนาบุคลากรและผู้เรียนสู่ประชาคมอาเซียน
4. พัฒนาบุคลากรและผู้เรียนให้มีคุณภาพตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง
5. ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เป้าประสงค์

1. สพม.19 และสถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล
2. สพม.19 และสถานศึกษานำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) มาใช้ในการบริหารจัดการ
3. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา
4. ผู้เรียนมีศักยภาพในการแข่งขันระดับสากล
5. ครูและบุคลากรทางการศึกษาและผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถและทักษะตามสมรรถนะและสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ
6. ครูและบุคลากรทางการศึกษาและผู้เรียนมีความรู้ความสามารถและทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และการประกอบอาชีพ
7. ครูและบุคลากรทางการศึกษาและผู้เรียนใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิต
8. ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
- กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
- กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ
- กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษา หลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครอง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 19 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ดังต่อไปนี้

งานวิจัยในประเทศ

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540) ได้ศึกษาการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคล ต้องอาศัยร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การส่งเสริมแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ในระดับองค์กร จะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้เพื่อให้บุคคลในองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ใน การทำงาน เรียนรู้จากการแก้ปัญหา เรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน อุปสรรคของการเรียนรู้เกิดจากการ บริหารงานในระบบราชการหลักและวิธีการพัฒนาแบบแยกส่วน และยังพบว่าข้อจำกัดการพัฒนาการ เรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการถูกปลูกฝังการพัฒนาในแต่ละช่วงชีวิต เช่น การอบรมเลี้ยงดูและระบบการศึกษาของประเทศไทย

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลิ สารรัตนะ (2545) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับ ความเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักคณะกรรมการการ ประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ ของระดับมากไม่มากนัก ในขณะที่การพัฒนาปัจจัยทางการบริหารอยู่ในระดับมาก และจากการศึกษา เปรียบเทียบพบว่า มีเพียงสามกรณีที่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีการพัฒนาต่ำกว่าโรงเรียน ขนาดอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ซึ่งต่ำกว่าโรงเรียน ขนาดใหญ่ การพัฒนากลุ่มบริหารตนเอง การติดต่อสื่อสาร และการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงซึ่ง ต่ำกว่าโรงเรียนขนาดกลาง และผลการวิจัยยังพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารด้วยกัน ยังมีอยู่ในระดับมาก และมีทิศทางเป็นบวก ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับความเป็น องค์กรแห่งเรียนรู้อยู่ในระดับเป็นกลางและมีทิศทางเป็นบวก ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการ บริหารด้วยกันเองยังมีอยู่ในระดับมาก และมีทิศทางเป็นบวก ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการ บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลางและมีทิศทางเป็นบวก และเมื่อวิเคราะห์การ ถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยการบริหารต่างร่วมกันอธิบายความเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ได้ ร้อยละ 46.3 โดยมีปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ปัจจัยการบริหาร หลักสูตรและการสอน และปัจจัยการพัฒนากลุ่มบริหารตนเอง และการติดต่อสื่อสาร ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการ วิเคราะห์เส้นทางพบว่า กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีปัจจัยการ

พัฒนาความมีประสิทธิภาพผลของโรงเรียน ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศ องค์การเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยการร่วมตัดสินใจ การมีวิสัยทัศน์ ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยหลักสูตรและการสอน ส่งผลโดยตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกนั้นมีอิทธิพลทางอ้อม ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางรวมทั้งทางตรงและทางอ้อม พบว่า มีลำดับความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยทางการบริหาร ดังนี้ ปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพผลของโรงเรียน ปัจจัยการสร้างบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยการพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพ และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า มีปัจจัยการบริหาร 3 ปัจจัยที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยตัวอื่น แต่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ปัจจัยพัฒนา กลุ่มบริหารและการติดต่อสื่อสาร ปัจจัยการจูงใจเชิงสร้างสรรค์ และปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรม

ลือชัย จันทรเป็ (2546) ได้ศึกษารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้กรอบแนวคิดของเซ็งเกและไกเซอร์ ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร พบว่า อยู่ในระดับมาก และตามความคิดเห็นของครู พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู พบว่าอยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์กร การดำเนิน ด้านการจัดการ การจูงใจและระบบองค์กร

เสาวลักษณ์ จัดพล (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยใช้ทฤษฎีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอร์ด (Marquardt) พบว่า การพัฒนาศักยภาพโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ตามความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับมาก

ปนิดา ศรีสุขสวัสดิ์ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาบุคลากร เพื่อมุ่งสู่การเป็น มหาวิทยาลัยจันทรเกษม การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยจันทรเกษม ใน 6 ด้าน คือ การพัฒนาตนเอง ด้านการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน ด้าน

การศึกษาต่อ ด้านกระบวนการบริหารจัดการ ด้านกระบวนการปฏิบัติงานและด้านการประเมินผลงาน ศึกษาแนวทางความต้องการพัฒนาบุคลากรของอาจารย์ผู้ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบด้านการเรียนการสอน ใน 5 คณะที่สังกัด คือ คณะครุศาสตร์ คณะเทคโนโลยีการเกษตร คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ และคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และเพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร ระดับมหาวิทยาลัยลงไปจนถึงระดับโปรแกรมวิชา เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 6 ด้าน ผลการวิจัย พบว่า อาจารย์ที่ปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอน มีความต้องการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับสูง รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน ด้าน การศึกษาต่อ ด้านการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน ตามลำดับ นอกจากนี้ความต้องการพัฒนา บุคลากรของอาจารย์ประจำ จำแนกตามเพศและคณะที่สังกัดต่างกัน มีความต้องการพัฒนาบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนอาจารย์ประจำ จำแนกตามอายุ ตำแหน่งทาง วิชาการ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความต้องการพัฒนาบุคลากรไม่แตกต่างกัน ทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญ ผู้บริหารได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไม่แตกต่างกันทางสถิติ ผู้บริหารได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ด้านการพัฒนาตนเอง โดยส่งเสริมให้อาจารย์ พัฒนาสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย ทำการวิจัยในชั้นเรียนและทำผลงานทางวิชาการให้มากขึ้น ผู้บริหารควรนำระบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการมาใช้ในการบริหารจัดการ จัดสรรงบประมาณ ด้าน การพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีให้เพียงพอต่อความต้องการ ด้านการศึกษาต่อควรสนับสนุนให้อาจารย์ ในแต่ละคณะมีการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น กำหนดหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานและมี กระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมให้มากขึ้น เกณฑ์การประเมินผลที่เป็นมาตรฐานที่เที่ยงตรงและ ชัดเจน

สมชัย วงษ์นายะ (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตภาคเหนือ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตภาคเหนือ เพื่อศึกษาปัจจัยด้านผู้บริหาร ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ และมนุษยสัมพันธ์ ปัจจัยด้านความเป็นผู้ใฝ่รู้ และบรรยากาศ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตภาคเหนือ และเพื่อสร้างสมการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตภาคเหนือ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตภาคเหนือ อยู่ในระดับปานกลาง ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ และมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง ความเป็นผู้ใฝ่รู้ของอาจารย์อยู่ในระดับสูง บรรยากาศของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตภาคเหนือ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีด้านเดียวอยู่ในระดับสูง คือ ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง ตัวแปรพยากรณ์ย่อยทั้ง 16 ตัว มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตภาคเหนือ

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศขององค์กรในด้านรับผิดชอบในงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนการปฏิบัติงาน ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ และความเป็นผู้ใฝ่รู้ของอาจารย์ โดยสามารถพยากรณ์ได้ ร้อยละ 71.50

สายฝน เสกขุนทด (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สสำรวจสมรรถนะหลักที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรนำเสนอกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะหลักที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มหาวิทยาลัยมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก 4 ด้าน คือ ด้านการรับรู้ภาพลักษณ์กรอบตัวอย่างที่ถูกต้อง ด้านใฝ่รู้คู่ศักยภาพ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ส่วนด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับปานกลาง ผลการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลักพบว่า สมรรถนะที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับการทำงานของบุคลากร ได้แก่ การบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวางแผน และการสั่งสมความเชี่ยวชาญและจริยธรรม การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ส่วนผลการพัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรในพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ กลยุทธ์วิธีการเรียนรู้ กลยุทธ์การสร้างเชื่อมั่นผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม กลยุทธ์การคิดอย่างเป็นระบบ และกลยุทธ์การเสริมสร้างความเชี่ยวชาญ

งานวิจัยต่างประเทศ

มาร์ควอร์ด (Marquardt. 1996: 35-45) ได้สรุปผลการวิจัยของศูนย์ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ แห่งสถาบัน MIT สหรัฐอเมริกา ซึ่งระบุถึงคุณลักษณะสำคัญ 10 ประการ ขององค์การที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ และสามารถประยุกต์เป็นคุณลักษณะเชิงยุทธศาสตร์ของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยได้เปรียบเทียบกันในแต่ละประเด็นไว้ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 5 คุณลักษณะ 10 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ (Ten major features of successful organizational learning)

คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วไป (Characteristics of Learning Organizations)	คุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Characteristics of learning schools)
1. ต้องเฝ้าระวังตรวจสอบ (Scanning imperatives): กล่าวคือ มีการเฝ้าระวัง ตรวจสอบสภาวะแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ	1. พิจารณาถึงปัจจัยกดดันต่างๆ ที่มีต่อโรงเรียน และตัดสินใจได้ว่า เรื่องใดบ้างที่จำเป็นต้องตอบสนอง และในทางกลับกันก็พิจารณาได้ว่า โรงเรียนจะสามารถมีอิทธิพลต่อสภาวะแวดล้อมได้อย่างไร
2. ค้นพบช่องว่างของการปฏิบัติงาน (Performance gaps): กล่าวคือ รู้จักใช้ช่องว่างของการปฏิบัติงานที่ค้นพบมาแล้วเปลี่ยนให้เป็นโอกาสที่จะเรียนรู้	2. สามารถระบุถึงประเด็นหรือด้านที่จำเป็นต้องปรับปรุงของโรงเรียน ตัวอย่างเช่น ด้านการเรียนการสอนของครูอาจารย์ ด้านงานวางแผนหลักสูตร โดยรวมของโรงเรียน ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เป็นต้น
3. ให้ความสำคัญต่อเรื่องการวัดผล (Concern for measurement): ได้แก่ การวัดผลปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการประกอบการด้านการตลาดและด้านความสามารถแข่งขัน เป็นต้น	3. ต้องสามารถระบุได้ว่า งานด้านใดของโรงเรียนที่ควรวัดและประเมินผล เช่น ผลการสอนของครู และผลการเรียนของนักเรียน ทั้งระบุได้ว่า จะนำผลการวัดประเมิน ไปใช้เพื่อการพัฒนาได้อย่างไร หรือถ้าจะวัดด้านมูลค่าเพิ่ม จะทำได้อย่างไร เป็นต้น
4. มีจิตสำนึกเรื่องการทดลอง (Experiment mind sets): กล่าวคือ ถ้ามีการทดลองมากขึ้นเพียงไร องค์กรก็ยิ่งเพิ่มการเรียนรู้มากขึ้นเพียงนั้น	4. มีการกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการค้นคิดนวัตกรรม และมีการทดลองอย่างหลากหลายเกิดขึ้นในโรงเรียน
5. มีบรรยากาศที่เปิดเผย (Climate of openness): กล่าวคือ การเผยแพร่ความรู้และการสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผย	5. มีการแลกเปลี่ยน และให้สารสนเทศระหว่างกัน ผ่านการสื่อสารหลายทิศทางอย่างกว้างขวางและเปิดเผยทั่วทั้งโรงเรียน
6. มีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Continuous education): ให้ความสำคัญของการศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong education) ที่ประชาชนมิได้	6. การพัฒนาโรงเรียนต้องยึดโปรแกรมการพัฒนา ด้านวิชาชีพ (Professional development) ของบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญ
7. มีวิธีปฏิบัติงานที่หลากหลาย (Operational variety): ยึดความเชื่อที่ว่า การบรรลุเป้าหมายขององค์กรสามารถทำได้หลายวิธี	7. มีการกระตุ้นให้มีวิธีการที่หลากหลายในการทำงาน และการแก้ปัญหาของการปฏิบัติการทุกด้านของโรงเรียน
8. เปิดกว้างให้มีหลายช่องทางที่สามารถเสนอความคิดดีๆ (Multiple advocates/champions): กล่าวคือ ทุกคนในองค์กรสามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อสู่การปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการต่างๆ ที่หลากหลาย	8. ดำเนินงานและการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงงานใดๆ ของโรงเรียน ยึดหลักการของการมีส่วนร่วมแบบกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ (Collegial culture)
9. ผู้นำได้มาจากความเห็นร่วมของทุกคนจนเป็นวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร	

ตาราง 5 (ต่อ)

คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วไป (Characteristics of Learning Organizations)	คุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Characteristics of learning schools)
10. มีมุมมองกว้างเชิงระบบ (System perspective): กล่าวคือ สร้างความสัมพันธ์เกี่ยวข้อกันระหว่างหน่วยงานย่อยๆ ภายในอย่างเป็นระบบ	9. สังเคราะห์ และจัดทำเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ของโรงเรียน 10. สร้างโอกาสให้หน่วยงานย่อยภายในโรงเรียนได้ปฏิบัติงานแบบทีมงานที่มีความร่วมมือร่วมใจกันอย่างแท้จริง

ฟอร์ด (Ford, 1998) ได้ศึกษาการมุ่งสู่องค์กรเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการของรัฐในนิวฟาวแลนด์ ประเทศแคนาดา ผลการศึกษาพบว่า องค์กรของรัฐบาลกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการจัดระเบียบใหม่ การลดขนาดองค์กร แม้แต่การรวมองค์กรเข้าด้วยกัน การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นผลให้ผู้นำและบุคลากรในองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกลยุทธ์ต่างๆ คือ การแบ่งปันความคิดเห็น การทำงานเป็นทีม การเปิดรับเพื่อการเรียนรู้อย่างจริงจังในทุกระดับ ซึ่งเป็นไปตามความคิดเห็นของเซ็งเก (Senge) ที่เรียกการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแบบนี้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

เดวิด (David, 1999) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้รายบุคคลและรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่า ผลการวิจัยมีลักษณะเฉพาะ ดังนี้

1. หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนการร่วมมือและจากทีมงาน และนำศักยภาพของทีมามาใช้
3. ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม
4. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การทำทนาย ตั้งคำถามภายในทีมงาน
5. มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยการเรียนรู้ของทีมงาน
6. ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสเรียนรู้ในภาพรวม วิธีปฏิบัติ การตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ
7. ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง

จากผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าในองค์กรต่างๆ ควรจะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบการปฏิบัติงานของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรที่จะสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้ และระบบข้อมูลสารสนเทศ นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นปัญหาของการวิจัยรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในครั้งนี้

วอน และแคธเธอริน (Von; & Catherine. 1998) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำครูในองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูระดับหัวหน้าในรัฐเซนต์หลุยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยใช้วิธีสัมภาษณ์ สัมภาษณ์ของครูเพื่อความเป็นผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน การมีส่วนร่วมในกิจกรรม ความรับผิดชอบในบทบาทให้สมดุล การพัฒนาเทคนิคในการบริหารเวลาและการเรียนรู้จากเพื่อร่วมงาน

เอิร์ล-เลวิส (Earl-Lewis. 2000) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรและผลการตอบรับแบบ 360 องศา ในเรื่องการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลตอบรับแบบ 360 องศา ในเรื่องการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลของการวิจัยชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรถูกสร้างขึ้นเพื่อสมาชิกโดยอาศัยการดำเนินการในองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์การสะท้อนกลับแบบ 360 องศา ขององค์กรแห่งการเรียนรู้เหนือสิ่งอื่นใด การศึกษาวิจัยได้สรุปให้เห็นถึงการคงอยู่ของวัฒนธรรมองค์กรว่า สามารถกลายสภาพจากวัฒนธรรมองค์กรไปเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และผลสะท้อนของวัฒนธรรมองค์กรก็มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

เคลลี (Kelly. 2000) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้จากโรงเรียนอาชีวศึกษา โดยใช้หลักการของเซ็งเก (Senge) ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าบรรดาผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในด้านบวกกับวิธีการลงโทษ หรือการกำหนดระเบียบข้อบังคับทางวินัยแก่บุคลากรในรูปแบบใหม่ ซึ่งเซ็งเกก็ได้เสนอวิธีการไว้ โดยการดำเนินงานต้องครอบคลุมทั้งหมดของงานบุคลากร โดยเฉพาะด้านจิตใจและด้านการเรียนรู้เป็นทีม ผลการศึกษาระบุว่าโรงเรียนอาชีวศึกษาที่เข้าไปศึกษาได้ใช้หลักเกณฑ์การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในปัจจุบัน แต่ก็ยังไม่บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ตามแนวคิดของเซ็งเก (Senge) ทั้งหมด

มากิ (Maki. 2001) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเปรียบเทียบครูในประเทศญี่ปุ่นกับครูในสหรัฐอเมริกา มีการเรียนรู้การปฏิบัติงานโดยไม่มีภาระแนะนำหรือชี้แจงเป็นอย่างไร ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้เป็นเป้าหมายซึ่งต้องจัดโดยมีผู้สอน การจัดองค์ประกอบการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยครูต้องจัดประสบการณ์ ซึ่งเป็นวิธีการที่จะเรียนรู้ภาระงานของเขาในโครงสร้างที่ประกอบด้วยหน้าที่ที่หลากหลาย การที่ได้อธิบายรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของครูเป็นกิจกรรมที่ครูจะปรับเปลี่ยนไปตามกำหนดหน้าที่ ซึ่งประสบการณ์ในหน้าที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

คือ 1) การกำหนดหน้าที่แบบผสมผสาน 2) การปฏิบัติซ้ำๆ 3) การนิเทศ และ 4) การทำงานปกติตามภาระหน้าที่ของโรงเรียน ขั้นตอนดังกล่าวครูสามารถเลือกเรียนรู้โดย ขั้นตอนที่ 1 ครูสามารถจะปรึกษากับคณะทำงาน ขั้นตอนที่ 2 และ 3 ครูปฏิบัติด้วยตนเอง ขั้นตอนที่ 4 ครูจะต้องปรึกษากับคณะผู้บริหารในการปฏิบัติงานดังกล่าวนั้น เมื่อเปรียบเทียบระหว่างครูทั้งสองประเทศนั้นพบว่า ครูในประเทศญี่ปุ่นต้องการพัฒนาตนเองและแก้ปัญหาเป็นเป้าหมายหลักทางการศึกษาที่สำคัญ ส่วนครูในประเทศสหรัฐอเมริกาเน้นการเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะพื้นฐาน และการมีนิสัยการทำงานที่ดีเป็นเป้าหมายทางการศึกษาที่สำคัญ จากการวิจัยยังพบอีกว่า การให้การอบรมอย่างเป็นทางการจะเป็นหลักความรู้หลักในการเรียนรู้ ภาระหน้าที่งานแต่การเรียนรู้โดยตรงของผู้เรียนเองที่มีความหลากหลายในการกำหนดภาระหน้าที่เอง และจะแตกต่างกันมากกับรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาจะให้ข้อคิดในการจัดการโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของครู

จากงานวิจัยของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ สามารถสรุปได้ว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบและปัจจัยที่สำคัญทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับบุคคลต้องเกิดจากความต้องการและแรงจูงใจในการที่จะพัฒนาตนเอง โดยมีแบบแผนความคิดที่เป็นระบบ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีมโดยในระดับองค์กร ผู้บริหารหรือผู้นำต้องสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในการเรียนรู้อย่างเป็นพลวัต มีการแปรรูปองค์ประกอบการมอบอำนาจให้แก่บุคคล การจัดการความรู้และการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในองค์กรเพื่อการบริหารจัดการอย่างมีกลยุทธ์ ในการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ การสร้างความเชื่อมั่นผูกพัน การสร้างความเชี่ยวชาญ การทำงานเป็นทีม การสร้างวัฒนธรรม การคิดอย่างเป็นระบบ โดยในโรงเรียนต้องมีผู้จัดประสบการณ์และการเรียนการสอนตามหน้าที่อย่างสม่ำเสมอตามหน้าที่ปกติ มีการนิเทศงานและติดตามประเมินผลเพื่อการก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 19 ในการวิจัยครั้งนี้