

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดชุมพรผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดชุมพรผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยจึงได้ทำการทบทวนเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ทฤษฎี แนวความคิด มุมมองของนักวิชาการ บทความที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดชุมพรผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำเสนอ ดังนี้

1. แนวดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก
2. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมชาติความรู้
3. แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของครู
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. การศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย
6. แนวคิดโรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
7. ตัวแปรที่ศึกษา
8. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549) ได้กำหนดรูปแบบบริหาร การจัดการ โดยความเห็นชอบของกระทรวงศึกษาธิการ จึงได้จัดทำโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กขึ้น โดยมุ่งหวังที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้หมดสิ้นไป สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ คือ การประชาสัมพันธ์เชิงรุก การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน การจัดทำแผนที่โครงการศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก การจัดซื้อหนังสือเรียน/แบบฝึกหัด การจัดหน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ การจัดหาสื่อการเรียนการสอน/หนังสือเข้าห้องสมุด การหมุนเวียนครู การพัฒนาครู การนิเทศติดตามผล และการซ่อมแซมอาคารสถานที่ ซึ่งในแต่ละกิจกรรมได้กำหนดเป็นแนวทางดำเนินงาน ดังนี้

1. รูปแบบศูนย์โรงเรียน (School Center) เป็นการนำนักเรียนจากโรงเรียนขนาดเล็กในบริเวณใกล้เคียงมารวมกันทั้งหมดทุกโรงเรียน หรือนำนักเรียนมารวมกันในบางชั้น หรือให้โรงเรียนแต่ละ

โรงเรียนจัดการศึกษาในบางช่วงชั้น หรือบางชั้น และพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนร่วมกันระหว่างโรงเรียนที่นักเรียนนำมาร่วม ซึ่งมีลักษณะการดำเนินการแบ่งได้ ดังนี้

1.1 รูปแบบเรียนร่วมทุกชั้น จะประกอบไปด้วยโรงเรียน จำนวน 2-5 แห่ง ซึ่งตั้งกระจายอยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน การคมนาคมสะดวก แล้วคัดเลือกโรงเรียนที่ตั้งอยู่ศูนย์กลาง มีพื้นที่ขนาดใหญ่มีอาคารเรียน อาคารประกอบพอเพียงให้เป็นโรงเรียนเรียนหลัก ส่วนโรงเรียนที่เหลือให้เป็นโรงเรียนเครือข่าย ให้นำนักเรียนทุกระดับชั้นมาเรียนที่โรงเรียนหลัก โดยโรงเรียนเครือข่ายจะได้รับงบประมาณสนับสนุนค่าพาหนะในการนำนักเรียนมาเรียนที่โรงเรียนหลัก มีการวางแผนการจัดอัตรากำลังครู ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษาที่โรงเรียนหลักนำทรัพยากรจากโรงเรียนที่เป็นเครือข่ายมาใช้ในโรงเรียนหลักร่วมกัน และปรับสภาพของโรงเรียนที่เป็นเครือข่ายให้เป็นแหล่งเรียนรู้

1.2 รูปแบบเรียนรวมบางชั้น เป็นการนำนักเรียนจากนักเรียนที่เป็นเครือข่ายในบางชั้นเรียนมาเรียนรวมกันในโรงเรียนหลัก คือ การนำนักเรียนจากโรงเรียนเครือข่ายเป็นบางชั้นเรียนมาเรียนร่วมกันในโรงเรียนหลัก เช่น นักเรียนชั้นอนุบาล 1-2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 หรือชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ไปเรียนร่วมกับโรงเรียนหลัก โดยการจัดระบบการเรียนการสอนร่วมกันระหว่างโรงเรียนหลักกับโรงเรียนเครือข่าย และให้งบประมาณสนับสนุนนักเรียนในบางชั้นที่เดินทางมาเรียนร่วมทุกคน และจัดให้มีการประกันอุบัติเหตุให้นักเรียนเดินทางมาเรียนร่วมด้วยเช่นกัน การบริหารจัดการให้ผู้บริหารที่เป็นโรงเรียนหลักบริหารการจัดการโรงเรียนเครือข่ายให้ผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายบริหารส่วนของโรงเรียนเครือข่ายที่ไม่มีผู้บริหารให้ผู้บริหารโรงเรียนหลักเป็นผู้บริหาร ในตำแหน่งรักษาการแทนผู้บริหารที่ว่าง

1.3 รูปแบบเรียนรวมช่วงชั้น ผู้บริหารโรงเรียนทุกโรงเรียนวางแผนร่วมกัน เพื่อกำหนดรูปแบบการรวมชั้น หรือแบ่งชั้น เช่น กำหนดให้ชั้นอนุบาลเรียนที่โรงเรียน ก. ช่วงชั้นที่ 1 เรียนที่โรงเรียน ข. ช่วงชั้นที่ 2 เรียนที่โรงเรียน ค. ช่วงชั้นที่ 3 เรียนที่โรงเรียน ง. และวางแผนการจัดครูเข้าสอนตามช่วงชั้นตามโรงเรียนต่างๆ การบริหารจัดการทุกโรงเรียนยังคงสภาพเป็นโรงเรียนเหมือนเดิม ส่วนการบริหารงานวิชาการให้ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนด หลักสูตรการจัดการเรียนการสอนและการประเมินผลร่วมกัน การบริหารงานการเงิน บัญชีและพัสดุ กำหนดให้การดำเนินการในโรงเรียนเดิม ส่วนการบริหารงานธุรการให้ดำเนินการเป็นโรงเรียนเดียวกันหรือแยกโรงเรียนได้ การบริหารงานบุคคล ให้ผู้บริหารโรงเรียนเดิมออกคำสั่งให้ครูไปปฏิบัติหน้าที่สอนและปฏิบัติงานอื่นในโรงเรียนศูนย์ต่างๆ การพิจารณาความดีความชอบให้พิจารณาในศูนย์ก่อนแล้วจึงนำไปพิจารณาในกลุ่มโรงเรียน ด้านสวัสดิการ จัดสรรงบประมาณสนับสนุนค่าพาหนะในการเดินทางของนักเรียน และค่าประกันชีวิต

1.4 รูปแบบศูนย์โรงเรียนพักนอน จากการดำเนินโรงเรียนรูปแบบต่างๆ แล้วนักเรียนต้องเดินทางมาเรียนที่ศูนย์หรือโรงเรียนหลัก นักเรียนที่มีไม่สามารถเดินทางไป-กลับบ้านพักได้ เนื่องจากบ้านเรือนตั้งอยู่ห่างไกล การคมนาคมยากลำบาก หลายแห่งเป็นภูเขา มีป่าทึบและมีแม่น้ำกั้น นักเรียนจึง

ต้องอาศัยพนักงานร้านค้าที่โรงเรียนหลัก ผู้บริหารโรงเรียนหลักต้องสนับสนุนค่าใช้จ่ายแก่นักเรียน เช่น ค่าอาหาร เครื่องนอน สนับสนุน อัตราค่าล้างครุฑที่ดูแลนักเรียน และค่าตอบแทนพิเศษด้วย

2. รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ การเรียนรู้แบบบูรณาการชั้นเรียน เช่น ชั้นอนุบาล 1-2 เรียนด้วยกัน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-2 เรียนด้วยกัน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3-4 เรียนด้วยกัน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5-6 เรียนด้วยกัน แต่อาจจะบูรณาการชั้นเรียนได้อีกได้ตามอัตราค่าล้างครุฑ คือ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 และชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 เรียนด้วยกัน การบูรณาการอีกลักษณะหนึ่ง คือ การบูรณาการเนื้อหาการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มวิชาหรือสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องกันมาเชื่อมโยงแล้วจัดทำแผนการเรียนรู้แบบบูรณาการแล้วนำมากำหนดเป็นกิจกรรมการเรียนการสอนตามลำดับ เพื่อให้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนครั้งเดียวพร้อมกันในหลายช่วงชั้น ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้ครูได้ใช้ความรู้ความสามารถในเรื่องหลักสูตรอย่างแท้จริง ต้องลดภาระงานธุรการและงานอื่นของครูให้น้อยลง ส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมต่างๆ ช่วยในการจัดการเรียนการสอน เช่น การใช้สิ่งแวดล้อมเป็นสื่อการเรียนรู้ การใช้คอมพิวเตอร์ การผลิตโปรแกรมการเรียนรู้ที่ใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดการเรียนการสอน (Computer-Assisted Instruction: CAI) การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น การใช้ห้องปฏิบัติการทางภาษา (Sound Lab) รวมถึงการจัดกิจกรรมค่ายต่างๆ ตามความสามารถเหมาะสมของโรงเรียน

3. การดำเนินการตามกฎหมาย เป็นการดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่สามารถแก้ไขได้โดยวิธีการต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว จึงมีความจำเป็นต้องดำเนินการระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการลี้มเล็กโรงเรียนและการรวมโรงเรียนต้องดำเนินการระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการรวมและการเลิกลี้มโรงเรียนขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2549

3.1 การเลิกลี้มโรงเรียน โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 20 คน ให้เลิกลี้มตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการรวมและการเลิกลี้มโรงเรียนขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2549 คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา อาจพิจารณาการเลิกลี้มโรงเรียนตามหลักเกณฑ์พิจารณา คือ จำนวนนักเรียนลดลงด้วยสาเหตุใดก็ตามจนมีจำนวนนักเรียนรวมกันได้ไม่ถึง 20 คน ทางราชการหมดความจำเป็นที่จะใช้สถานที่ของโรงเรียน และเห็นสมควรจะใช้โรงเรียนนั้นเพื่อประกอบประโยชน์อื่นในทางราชการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต้องกำหนดแผนรวมโรงเรียนหรือยุบเลิกโรงเรียนขนาดเล็กกระยะ 3 ปี และต้องดำเนินการอย่างจริงจัง การบริหารการจัดการทรัพย์สินของโรงเรียนที่เลิกลี้มพิจารณาให้แก่โรงเรียนใกล้เคียงที่ขาดแคลน และทรัพย์สินที่เป็นอสังหาริมทรัพย์ จัดให้เป็นแหล่งเรียนรู้หรือศูนย์ฝึกและนันทนาการของเยาวชนหรือชุมชน

3.2 การรวมโรงเรียน โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 120 คน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีปัญหาด้านการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา สาเหตุจากการขาดแคลนบุคลากรขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน รวมทั้งงบประมาณที่เพียงพอ สามารถยุบรวมโรงเรียนตาม

ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการรวมและการเลิกล้มโรงเรียนชั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2549 ซึ่งดำเนินการมี 2 ลักษณะ คือ

3.2.1 รูปแบบการยุบรวมโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการให้โรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ใกล้เคียงกันตั้งอยู่ 2 โรงเรียนขึ้นไป นำนักเรียนมาเรียนรวมกันในโรงเรียนหลักหรือการนำนักเรียนที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ที่อยู่ใกล้โรงเรียนขนาดใหญ่หรือขนาดกลาง มาเรียนในโรงเรียนขนาดใหญ่หรือขนาดกลาง ซึ่งเรียกว่าโรงเรียนหลัก โรงเรียนที่นำมาเรียนนั้นเรียกว่าโรงเรียนมารวม การยุบรวมโรงเรียนทำได้ 2 ลักษณะ คือ นำนักเรียนมาเรียนรวมทั้งหมด แล้วยุบรวมโรงเรียนที่นำมาเรียนทั้งหมดในปีเดียวกัน และการยุบรวมที่ชั้นเรียนหรือยุบรวมทีละช่วงชั้น เมื่อดำเนินการจนครบทุกชั้น จึงพิจารณาดำเนินการล้มเลิกล้มโรงเรียนที่มารวม

3.2.2 รูปแบบโรงเรียนสาขา กรณีโรงเรียนมีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 120 คน มีปัญหาการขาดแคลนครู มีอัตราการรับเด็กนักเรียนเข้าเรียนต่ำ และมีแนวโน้มประชากรวัยเรียนลดลง ให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา จัดทำแผนยุบรวมโรงเรียน เป็นโรงเรียนสาขาของโรงเรียนหลักที่อยู่ใกล้เคียง และดำเนินการยุบรวมโรงเรียนต่อไป ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการรวมและการเลิกล้มโรงเรียนชั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2549

สภาพการพัฒนาคูในโรงเรียนขนาดเล็ก

โรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทยมีอยู่กว่า 13,000 โรงเรียน ส่วนใหญ่ประสบปัญหาการสอนด้านคุณภาพผู้เรียน คุณภาพของครูในโรงเรียนขนาดเล็กเป็นปัญหาหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียน สภาพการพัฒนาคูของโรงเรียนขนาดเล็กในระยะที่ผ่านมาในภาพรวมมีสภาพไม่แตกต่างจากการพัฒนาคูในโรงเรียนขนาดอื่นๆ คือ ในแต่ละรอบปีครูได้รับการพัฒนาคูค่อนข้างมาก แต่หลักสูตรและสาระในการพัฒนาคูไม่ชัดเจน ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาแต่ละครั้งสูง ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง วิธีการพัฒนาคูยังใช้รูปแบบเดิมๆ พัฒนาการรู้แต่ขาดการพัฒนาทักษะและการปฏิบัติจริง ทำให้ครูไม่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้จากการอบรมได้ ขาดการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง พบว่าหลังจากการอบรมครูไม่ค่อยได้นำความรู้จากการอบรมมาใช้หรือขยายผล และรูปแบบการพัฒนาคูก่อให้เกิดผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอน เพราะครูต้องไปอบรมนอกโรงเรียนทำให้ครูต้องทิ้งการสอน โดยเฉพาะจะมีปัญหามากในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีครูไม่ครบชั้น ดังนั้น ทางแก้ปัญหา คือ การอบรมหรือพัฒนาคูที่โรงเรียนโดยไม่ต้องให้ครูทิ้งห้องเรียน ออกจากโรงเรียนไปอบรม

สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก

หลังจากมีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ ในปี พ.ศ. 2464 กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ขยายการจัดตั้งโรงเรียนสำหรับให้การศึกษาแก่ราษฎรในพื้นที่ต่างๆ ทั่วประเทศ แต่งบประมาณของกระทรวงศึกษาธิการมีจำนวนจำกัด ไม่สามารถจัดตั้งโรงเรียนให้

ครอบครัวทุกพื้นที่ได้ ประกอบกับในสมัยก่อนเส้นทางการคมนาคมยังไม่สะดวก ชุมชนแต่ละแห่งในพื้นที่รอบนอกอยู่ห่างไกล จึงทำให้ชุมชนแต่ละแห่งคิดจัดตั้งโรงเรียนให้กับบุตรหลาน โดยมีผู้ใจบุญบริจาคที่ดินให้สร้างโรงเรียน คนในชุมชนช่วยกันระดมเงินเพื่อจ้างครูและพัฒนาโรงเรียนในด้านต่างๆ รวมทั้งส่งบุตรหลานเข้าเรียน เมื่อจบการศึกษาจะได้ประกอบอาชีพต่างๆ ในชุมชนและกลับมาช่วยเหลือโรงเรียนจากรุ่นสู่รุ่นมาจนถึงปัจจุบัน

ปัจจุบันความเจริญด้านวัตถุกระจายสู่ทุกพื้นที่ในประเทศ มีการขยายตัวของชุมชน ชุมชนมีบ้านเรือนหนาแน่น การเดินทางคมนาคมสะดวกมากขึ้น ผู้ปกครองเริ่มส่งบุตรหลานมาเรียนในเมืองมากขึ้น นอกจากนี้ผู้ปกครองมองว่าโรงเรียนในเมืองมีครูที่มีคุณภาพมากกว่า มีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ สื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยีมากกว่าโรงเรียนในชุมชนของตน ถ้าส่งบุตรหลานไปเรียนจะทำให้มีโอกาสในการเรียนรู้มากขึ้น และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ส่งผลให้โรงเรียนในชุมชนรอบนอกมีนักเรียนน้อยลงกลายเป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนระหว่าง 80-300 คน มากกว่า 13,000 โรงเรียนทั่วประเทศ และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มจำนวนขึ้นเรื่อยๆ จากการศึกษาสภาพปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กของ วรียพร แสงนภาพร (2550) พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหามากมายหลายด้าน ดังนี้

1. ปัญหาด้านบุคลากร เป็นปัญหาที่สำคัญ คือ ขาดแคลนครูและบุคลากรที่มีคุณภาพ มีครูไม่ครบชั้นเรียน มีครูไม่ตรงกับสาขาวิชาเอก ขาดความชำนาญเฉพาะด้าน ครูคนเดียวต้องสอนหลายระดับและหลายกลุ่มสาระการเรียนรู้ ปัญหาเหล่านี้ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบที่คิดเกณฑ์จำนวนบุคลากร รวมทั้งขาดบุคลากรสายสนับสนุนการสอน เช่น ธุรการ การเงิน พัสดุ และไม่มีภารโรง ทำให้ครูและนักเรียนต้องรับภาระทุกอย่าง ส่วนในด้านคุณภาพนั้น พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาครูขาดประสบการณ์ในการสร้างสื่อการเรียนการสอน ขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้สื่อเทคโนโลยี (ICT) ครูขาดการพัฒนา มีการโยกย้ายครูตามฤดูกาล ขาดสวัสดิการที่เหมาะสม เช่น ที่พักอาศัย พาหนะในการเดินทาง เป็นต้น

2. ปัญหาด้านงบประมาณ เนื่องจากมีจำนวนนักเรียนไม่มาก การจัดสรรงบประมาณคิดตามรายหัวนักเรียน โรงเรียนจึงได้รับงบประมาณค่าใช้จ่ายรายหัวตามสัดส่วนจำนวนนักเรียนที่น้อยไปด้วย ไม่เพียงพอต่อการจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ที่จำเป็น ทำให้ไม่สามารถที่จะบริหารและจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพได้

3. ปัญหาด้านอาคารสถานที่ สื่อ วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ต่างๆ เช่น สื่อการเรียนการสอน ครุภัณฑ์ และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่เหมาะสมและทันสมัย หนังสือแบบเรียน หนังสืออ่านประกอบ แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนและชุมชน อาคารเรียนมีสภาพเก่า ขำรุดทรุดโทรม ไม่เพียงพอกับความต้องการขาดแคลนอุปกรณ์เครื่องมือสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น ตลอดจนขาดห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์และภาษา ห้องน้ำไม่ถูกสุขลักษณะ และขาดสถานที่ออกกำลังกายสำหรับเด็ก

4. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็กบางแห่งขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เนื่องจากเป็นการลงทุนค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่ มีปัญหาขาดการประสานงานและติดต่อกับหน่วยงานอื่นๆ ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญขาดผู้นำโรงเรียนที่เข้มแข็ง

5. ปัญหาความยากจนของชุมชน โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนประถมศึกษา ตั้งอยู่ในชนบทที่ยากจน ชุมชนด้อยการศึกษา จึงไม่สามารถให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้

6. ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ จากการประเมินคุณภาพภายนอกโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) พบว่า มีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 20,771 แห่ง จาก 32,000 แห่ง หรือประมาณร้อยละ 65 ที่ยังไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ขาดความพร้อมในด้านต่างๆ อยู่มาก โดยเฉพาะมาตรฐานที่ 4 (ผู้เรียนมีความสามารถในการวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์) มาตรฐานที่ 5 (ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร) นอกจากนี้ โรงเรียนขนาดเล็กยังมีปัญหานักเรียนขาดเรียนบ่อยและขาดการเรียนติดต่อกันเป็นเวลานาน ขาดแรงจูงใจในการเรียน ขาดแคลนอาหารกลางวัน และงานอนามัยไม่มีประสิทธิภาพ

ผลสืบเนื่องมาจากปัญหาดังกล่าวข้างต้นส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กจึงจำเป็นต้องได้รับการแก้ไข ตั้งแต่ระดับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดไปจนถึงระดับพื้นที่ เพื่อให้การจัดการศึกษาปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพมากขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับธรรมชาติความรู้

ทฤษฎีความรู้ในเชิงปรัชญา เป็นเรื่องของญาณวิทยา (Epistemology) ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การกำเนิดของความรู้ โครงสร้างความรู้ วิธีการของความรู้และความเที่ยงตรงถูกต้องของความรู้ ความรู้ในเชิงญาณวิทยาจึงไม่มีโครงร่างเชิงวัตถุ ซึ่งเป็นการยากที่จะนำตัวความรู้ไปจัดการต่างกับความรู้ในเชิงเทคโนโลยีที่มองความรู้เป็นข้อเท็จจริง ในรูปแบบที่สามารถนำไปประมวลทางคณิตศาสตร์ได้ เช่น ความรู้ที่อยู่ในรูปของสูตร สมการ กฎ ทฤษฎี กระบวนการ และคำอธิบายให้เกิดความเข้าใจ ดังนั้น ตามแนวทางนี้ ความรู้จึงสามารถนำไปจัดการได้ความรู้มีอยู่ทั่วไปในสิ่งที่ฝังอยู่ในตัวคนและอยู่ภายนอกตัวคน ในส่วนที่อยู่ภายนอกตัวคนซึ่งได้มีการบันทึกเก็บไว้ในหน่วยบันทึกความรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น คู่มือ ตำรา หรือแผ่นอยู่ในองค์กร ตัวผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานและการเรียนรู้ ซึ่งความรู้เหล่านี้จะมีคุณค่าก็ต่อเมื่อถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล สถาบันและสังคม ในบรรดาปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการพัฒนานั้น ความรู้ทั้งในส่วนที่เป็นของปัจเจกบุคคลและของสถาบัน ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง การมีการ

บริหารจัดการความรู้ที่ดียอมทำให้บุคคล สถาบัน และสังคมได้รับประโยชน์จากความรู้อย่างเต็มที่ และในการที่จะบริหารจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้และเข้าใจในธรรมชาติของความรู้ โดยต้องเข้าใจความหมายของความรู้และประเภทของความรู้ ดังนี้

ความหมายของความรู้ (Knowledge)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

อลาวี และลีตเนอร์ (Alavi; & Leidner. 2001: 109) กล่าวว่า ความรู้ คือ สิ่งที่พิสูจน์ให้เห็นว่าเป็นการเพิ่มขีดความสามารถที่จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพที่ดีกว่า

ชาร์ราซ และยูโซโร (Sharratt; & Usoro. 2003: 188) กล่าวว่า ความรู้ คือ ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องโดยตรงระหว่างความเข้าใจ ตลอดจนการให้ข้อมูลข่าวสารที่ชัด ความรู้ คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างสถานการณ์ ค่านิยม ความรู้ในบริบทและความรู้แจ้งอย่างชัดเจน

ซึ่งโดยทั่วไปความรู้จะอยู่ใกล้ชิดกับกิจกรรมมากกว่าข้อมูลและสารสนเทศทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ (ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ. 2548: 17)

จากความหมายของความรู้ชี้ให้เห็นว่า ความรู้เป็นข้อเท็จจริง ประสบการณ์ ค่านิยมที่ตรวจสอบได้ มีความสัมพันธ์ มีคุณค่า มีการเก็บสะสมและถ่ายทอด ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ความรู้ คือ ข้อเท็จจริง ประสบการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ กระบวนการ และข้อมูลสารสนเทศที่ผนวกด้วยความเข้าใจ อันเกิดจากการเปรียบเทียบ การตีความวินิจฉัย และการตรวจสอบผลกระทบ ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าสูงและพร้อมที่จะนำไปประยุกต์สู่การตัดสินใจและการปฏิบัติ

ประเภทของความรู้

การแบ่งประเภทของความรู้ มองได้หลายมิติ แต่มิติที่ได้รับความนิยมมากที่สุด คือ มองในด้าน “รูปแบบที่มองเห็น” ซึ่ง ชู (Choo. 2000: 26-28) ได้แบ่งความรู้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ความรู้โดยนัย (Tacit หรือ Implicit Knowledge) หมายความว่า เป็นความรู้เฉพาะตัวที่เกิดจากประสบการณ์ การศึกษา การสนทนา การฝึกอบรม ความเชื่อ เจตคติของแต่ละบุคคล เป็นความรู้บวกรับกับสติปัญญา และประสบการณ์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์รวมของความรู้ของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นความรู้ที่ไม่อยู่นิ่ง จะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ของการใช้ความรู้ของแต่ละคน ซึ่งก็คือความรู้ที่ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม ซึ่งถือว่าเมื่อคนปฏิบัติงานนานๆ จนเกิดความชำนาญ ความรู้ประเภทนี้ถือเป็นการรู้ที่ไม่เป็นทางการ จัดระบบหรือจัดหมวดหมู่ไม่ได้ แต่สามารถแลกเปลี่ยนหรือนำมาเล่าสู่กันฟัง สามารถถ่ายทอดแบ่งปันความรู้นี้ได้และสามารถสังเกตและเลียนแบบได้ ซึ่งองค์กรต้องพยายามปรับเปลี่ยนความรู้โดยนัย ให้เป็นความรู้ที่ปรากฏเพื่อเป็นความรู้ที่ฝังกับองค์กร (Embedded Knowledge) ไม่ยึดติดกับตัวบุคคล

2. ความรู้ที่ปรากฏ (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดจากบุคคลออกมาในรูปของบันทึกในรูปแบบต่างๆ ซึ่งก็คือสารสนเทศนั่นเอง เช่น หนังสือ บทความเอกสาร มาตรฐาน ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ความลับทางการค้า รายงานประจำปี สื่อโสตทัศน์ เช่น วิดีโอ ซีดี สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ อี-บุค ความรู้ที่ปรากฏ ถือได้ว่าเป็นการใช้สัญลักษณ์ ไม่ว่าจะ เป็นภาษาพูด ภาษาเขียนเพื่อบันทึกความรู้นั้นๆ ทำให้คนเข้าใจ ได้กว้างขวางและสะดวกยิ่งขึ้น ความรู้ที่มีการสะสมกันมานานเป็นความรู้ที่ใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการตรวจสอบอย่างเป็นระบบแล้ว คือ

2.1 ความรู้ที่มีเป้าหมาย (Object -Based) เป็นความรู้ที่สร้างขึ้น เช่น ข้อกำหนด คู่มือ สิทธิบัตร โปรแกรมสำเร็จรูป ฐานข้อมูล การบันทึกเสียงและฟิล์ม เป็นต้น

2.2 ความรู้ที่เป็นกฎเกณฑ์ (Rule-Based) เป็นความรู้ที่มีการประมวลเป็นกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ หรืองานประจำ ความรู้ที่ปรากฏนี้ บรรณารักษ์ได้มีการจัดระบบมาหลายพันปีแล้ว แต่การจัดระบบสารสนเทศของบรรณารักษ์ พยายามจะจัดระบบองค์ความรู้ทั้งจักรวาลหรือความรู้ที่มีการผลิต เนื่องจากการขาดความรู้ว่ามีทรัพยากรเรื่องนั้นๆ อยู่ และ/หรือมีบุคลากรและงบประมาณจำกัด แต่ถ้าเป็นองค์กรทางธุรกิจซึ่งมีเป้าหมายเฉพาะด้าน ซึ่งห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศก็มีศักยภาพในการเติมเต็มความรู้ให้กับองค์กร โดยเฉพาะความรู้ใหม่ที่จะเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร ถ้าจะหวังเพียงความรู้ที่เกิดจากทักษะของบุคคลที่ถือว่ามีความรู้ และเป็นความรู้โดยนัยเพียงอย่างเดียวเท่านั้นก็ไม่เพียงพอ เพราะกระบวนการโลกาภิวัตน์ทำให้โลกเปลี่ยนแปลงเร็วมาก การผลิตทรัพยากรสารสนเทศก็เพิ่มขึ้นเป็นเท่าตัวในทุกๆ 6 ปี ทักษะความสามารถของบุคลากรอาจจะต้องพัฒนาขึ้นตามกระแสการเปลี่ยนแปลงห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศจะมีส่วนเติมเต็มความรู้ใหม่ให้กับบุคลากร ซึ่งจะเป็นการสร้างศักยภาพในการแข่งขัน (Competency) ให้กับองค์กร โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกองค์กร และการก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจของโลก การแสวงหาความรู้ใหม่มีกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากการแลกเปลี่ยนความรู้กันทั้งภายนอกและภายในองค์กรแล้ว ทักษะสารสนเทศ (Literacy Skills) น่าจะเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับคนในยุคโลกาภิวัตน์

3. ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (Culture Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากความเชื่อ ศรัทธา ซึ่งจะเกิดจากผลสะท้อนกลับของตัวความรู้ และสภาพแวดล้อมขององค์กร องค์กรที่พัฒนามาเป็นระยะเวลานานจะมีการพัฒนาความเชื่อร่วมกัน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติขององค์กร ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ซึ่งก็คือวัฒนธรรมขององค์กรนั่นเอง

ธีระ รุญเจริญ (2548: 162) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. ความรู้ที่เด่นชัด (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสารหรือวิชาการ อยู่ในตำราคู่มือปฏิบัติงาน โดยเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบและตีความได้ และอาจเกิดความรู้ใหม่ สรุป อ้างอิงได้

2. ความรู้ซ่อนเร้น (Implicit หรือ Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวตน เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน เป็นภูมิปัญญา ความรู้ประเภทนี้เน้นไปที่การจัดเวที เพื่อให้การแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันจะนำไปสู่ความรู้ใหม่ต่อไป

นอกจากนี้ ราช (Raj. 1996: 65-67) ยังได้กล่าวถึงความรู้ในเชิงปรัชญาว่าด้วยทฤษฎีความรู้สามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้เชิงประจักษ์ (Empirical Knowledge) เป็นความรู้เกิดจากการรับรู้จากประสาทสัมผัสทั้งห้า ความรู้ประเภทนี้ได้มีความพยายามแปลงให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถจัดการได้ด้วยเทคโนโลยีได้

2. ความรู้เชิงวิเคราะห์ (Analytical Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการใช้ตรรกะเป็นเครื่องมือในการอนุมานจากฐานความรู้ที่มีอยู่เดิม

3. ความรู้เชิงทฤษฎี (Theoretical Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์ในลักษณะที่เป็นนามธรรม โดยการใช้สัญชาตญาณและการหยั่งรู้ ซึ่งรู้ความจริงได้โดยอาศัยจิตที่ได้รับ การฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ

4. ความรู้เชิงปทัสฐาน (Normative Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการใช้ปทัสฐานและค่านิยมของสังคมเป็นตัวกำหนด ไม่สามารถใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือได้

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า ความรู้สามารถจำแนกได้เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลและความรู้ที่อยู่นอกตัวบุคคล โดยเฉพาะความรู้และความชำนาญมักไม่มีตัวตนให้เห็น บางส่วนซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคลโดยที่ตนเองไม่รู้วาทนเองรู้หรือมีความรู้นั้นๆ เช่น แฝงในรูปแบบของกฎหมู่ ความคิดเห็น และความทรงจำที่ยังไม่ได้ถูกกระตุ้นเตือน ความรู้ภายในบุคคลบางครั้งก็มีความขัดแย้งกับความรู้ที่มีอยู่ภายนอก อาทิ ความรู้คุณธรรมที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลกับความรู้ที่เป็นระเบียบข้อบังคับปฏิบัติ เช่น องค์กรบอกกับบุคคลากรว่าชื่นชมผู้มีความซื่อสัตย์ ขณะเดียวกันบุคคลากรทุกคนก็ทราบดีว่า คนที่จะได้รับเลื่อนตำแหน่งมักเป็นคนที่ฉลาดแกมโกงเสมอ

แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของคุณ

1. มุมมองด้านการเรียนรู้ของคุณ

ควากแมน (Kwakman. 2003) แบ่งมุมมองการเรียนรู้ของคุณเป็น 2 มุมมอง มีรายละเอียดดังนี้

1.1 มุมมองด้านจิตวิทยาการรับรู้ (cognitive psychological perspective) ครูต้องสร้างการเรียนรู้ด้วยวิธีเรียนรู้ของตนเองโดยจะต้องได้รับการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ความรู้และความเชื่อมั่นใหม่ ครูจะไม่ได้เป็นเพียงผู้ถ่ายทอดความรู้ แต่ต้องสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้แม้ว่าจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้อยู่ที่การเปลี่ยนแปลงท้ายสุดของการฝึกปฏิบัติในห้องเรียน แต่การเรียนรู้ก็ไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในห้องเรียน การเรียนรู้ของคุณจะเกิดขึ้นในสถานที่ที่หลากหลาย ประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีพลังอาจจะได้รับมาจากภายนอกห้องเรียนก็ได้

1.2 มุมมองด้านการพัฒนาความเป็นวิชาชีพ (professional development perspective) มุมมองนี้เชื่อว่าบริบทสถานที่ทำงานเป็นเรื่องที่เหมาะสมที่สุด นักวิจัยบางกลุ่มมองว่าสถานที่ทำงานน่าจะครอบคลุมเฉพาะห้องเรียนในโรงเรียน ในขณะที่บางคนมองว่าบริบทที่กว้างกว่าจะรวมถึงกลุ่มโรงเรียน เครือข่ายโรงเรียน ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับมหาวิทยาลัย มุมมองทั้งสองมีความเชื่อว่าการพัฒนาตนเองของคุณต้องเกิดขึ้นทั้งในและนอกห้องเรียนโดยสนับสนุนให้มีการสร้างแหล่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะแหล่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อให้การเรียนรู้ไปถึงเป้าหมาย

2. หลักการเรียนรู้ของคุณในโรงเรียน

ควากแมน (Kwakman. 2003) ยังได้อธิบายหลักการเรียนรู้ของคุณไว้ 3 ประการ ดังนี้

2.1 การเรียนรู้ของคุณในฐานะเป็นส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน ช่วยให้เกิดการบูรณาการระหว่างกระบวนการทำงานและกระบวนการเรียนรู้เข้าด้วยกัน ซึ่งมีประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง

2.2 การเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์ในขณะทำงาน เป็นการเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์ในขณะทำงาน เกิดจากการร่วมมือ รวมพลังในการทำงานในโรงเรียน ทำให้ได้ข้อมูลป้อนกลับและสารสนเทศใหม่ๆ เป็นการช่วยสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้และสร้างแหล่งการเรียนรู้

2.3 การเรียนรู้ต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาวิชาชีพครู เช่น ด้านความรู้ ด้านทักษะที่ใช้ในการสอน ด้านการจัดการห้องเรียน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

หลักการดังกล่าว สนับสนุนให้คุณเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้ โดยความรู้ที่เกิดขึ้นนั้นสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและเกิดประโยชน์

3. วิธีการเรียนรู้ของครู

สคริบบเนอร์ (Scribner. 1999) แบ่งวิธีการเรียนรู้ของครูเป็น 3 วิธี คือ 1) วิธีการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลัง (teacher collaboration) มุ่งเน้นกลยุทธ์การพัฒนาการจัดการห้องเรียนและการพัฒนาปรับปรุงทักษะด้านการสอน 2) วิธีการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ (individual inquiry and job experience) ใช้วิธีการอ่านเพื่อสะสมความรู้ สารสนเทศและข้อมูลต่างๆ และการทำวิจัยเพื่อการหาวิธีสอนหรือวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับห้องเรียนของตน และ 3) วิธีการเรียนรู้จากกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพครูที่เป็นแบบทางการ (formal professional development activities) เช่น การประชุม การสัมมนา เป็นต้น

ควากแมน (Kwakman. 2003) กล่าวถึงการเรียนรู้ของครูในบริบทโรงเรียน 4 แบบ คือ 1) วิธีการอ่าน (reading) เป็นวิธีที่ครูใช้เพื่อสะสมความรู้ สารสนเทศ รวมทั้งข้อมูลต่างๆ 2) วิธีลงมือปฏิบัติ และวิธีการทดลอง (doing and experimenting) เป็นวิธีที่ครูเชื่อมโยงภาคทฤษฎีลงสู่ภาคปฏิบัติการทดลอง วิธีการสอนใหม่ๆ ให้เหมาะสมกับห้องเรียนของตน 3) การสะท้อนความคิด (reflection) เป็นวิธีการสอนที่ทำให้ครูได้ข้อมูลป้อนกลับที่นำมาปรับปรุงการสอนและการจัดการห้องเรียนของตน และ 4) การร่วมมือรวมพลัง (collaboration) เป็นการแบ่งปันประสบการณ์ แก้ไขปัญหากับเพื่อนร่วมงาน นำข้อมูลไปพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544: 6-7) กล่าวว่า ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเจตคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

สรุปได้ว่า การจัดการเรียนรู้ของครูเป็นการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้ใฝ่รู้ทั้งด้านความคิด วิทยาการและข้อมูลใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา และการจัดการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนจะต้องเป็นการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องเชื่อมโยงกับงานครู มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กร โดยองค์กรมีบทบาทเป็นผู้สร้างและสนับสนุนการเรียนรู้ (support system) และทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรโดยมีทฤษฎีการเรียนรู้เป็นตัวนำ ดังนั้น การที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงต้องตระหนักถึงการพัฒนาทักษะบุคคลในองค์กร โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดกับบุคคลทุกคน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คือ ต้องทำให้บุคคลเรียนรู้ก่อน องค์กรจึงจะเกิดการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีจะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาไป

ในทางที่ดีด้วย (Swieringa; & Wierdsma. 1992) ซึ่งในอนาคตองค์กรจะได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อบุคคลในองค์กรสามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง (Senge. 1990)

4. วิธีการพัฒนาวิชาชีพครู รูปแบบที่ใช้ในวงการศึกษา มี 2 รูปแบบ ดังนี้ 1) การฝึกอบรมในเวลาปฏิบัติงาน (on-the-job training) ได้แก่ การปฐมนิเทศ การช่วยเหลือ การเป็นพี่เลี้ยง การติดตามดูแล การสับเปลี่ยนงาน และ 2) การฝึกอบรมนอกเวลาการปฏิบัติงาน (off-the-job training) ได้แก่ การบรรยาย การเข้าบทเรียนแบบโปรแกรม การจำลองสถานการณ์ การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยการสอน การสัมมนาทางโทรศัพท์ การประชุมสัมมนา และการศึกษาต่อ การฝึกอบรมในเวลาปฏิบัติงานเป็นวิธีการพัฒนาวิชาชีพครูที่นิยมใช้กันมาก เพราะเป็นการฝึกอบรมที่ไม่เป็นทางการ มีค่าใช้จ่ายน้อย ปรับเปลี่ยนตารางฝึกอบรมได้ง่าย และช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้การอบรมกับผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งวิธีการที่นิยมใช้กันมากที่สุด คือ การฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school-based training)

5. หลักการในการพัฒนาบุคลากรและครู

ยงยุทธ เกษสาคร (2554) ได้เสนอแนวคิดหลักการในการพัฒนาบุคลากรและครูไว้คล้ายคลึงกัน สรุปได้ 8 ประเด็น ดังนี้ 1) ประสิทธิภาพของระบบงานขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้นถ้าระบบงานให้โอกาสหรือจัดการพัฒนาความสามารถของบุคลากร 2) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและครู เป็นกิจกรรมที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่แรกเข้าทำงานจนถึงเวลาที่จำเป็นต้องออกจากงานไปตามวาระ 3) การพัฒนาบุคลากรและครูจะต้องพัฒนาทุกด้านควบคู่กันไป ทั้งด้านสุขภาพอนามัย ด้านความรู้ความสามารถ ด้านจิตใจ หรือด้านคุณธรรม จริยธรรม เป็นต้น 4) วิธีการในการพัฒนาบุคลากรและครูมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรและบุคลากร โดยมีเป้าหมายมุ่งที่การเรียนรู้ของบุคลากรและครูในอันที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของตนในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย 5) ระบบงานจะต้องให้โอกาสแก่บุคลากรและครูได้พัฒนาประสบการณ์ ทั้งเป็นคนละ รายบุคคล เพื่อเตรียมไปรับหน้าที่ใหม่ และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น 6) องค์กรต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้ และจัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะๆ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่ม ให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้น 7) จุดประสงค์ประการแรกของการพัฒนาบุคลากรนั้นเพื่อปรับปรุงคุณภาพของระบบงานหรือระบบโรงเรียนให้สูงขึ้น ฉะนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานได้สามารถทำงานให้สอดคล้องกันและด้วยคุณภาพในระดับทัดเทียมกัน และ 8) ระบบงานหรือระบบโรงเรียนควรถือว่าการพัฒนาตัวบุคคลนั้นเป็นการลงทุนรูปแบบหนึ่งที่จะให้ผลในระยะยาว นอกจากจะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้วยังเป็นการที่จะดึงดูดคนให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับองค์กร/โรงเรียนนั้นๆ มากขึ้นอันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นให้แก่ระบบงาน/โรงเรียนนั้นโดยตรง

จักร อินทจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรี (2548) ได้เสนอหลักการพัฒนาบุคลากรไว้แตกต่างจากที่กล่าวมาข้างต้น 8 ประการ ดังนี้ 1) หลักการกำหนดวัตถุประสงค์ (establish objectives) เป็นการให้บุคลากรได้ทราบวัตถุประสงค์ว่าองค์กรต้องการอะไรจากการพัฒนาครั้งนั้นๆ ซึ่งจะช่วยให้การเรียนรู้มีความหมายน่าสนใจ เพราะทราบดีว่าจะต้องทำอะไร 2) หลักการถ่ายทอดความรู้ (transfer of training) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีการแสดงออกให้เห็นว่า ตนเองมีความรู้ความเข้าใจอย่างไรต่อประเด็นที่ได้เรียนรู้ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น 3) หลักการสะท้อนกลับข้อมูล (feedback) หรือการป้อนข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้โดยตัวของผู้เข้ารับการอบรมเอง 4) หลักการเสริมแรง (reinforcement) เป็นการพัฒนาพฤติกรรมในลักษณะสองทิศทางตามผลของการเสริมแรง โดยรูปแบบการเสริมแรงอาจจะแตกต่างกันไปตามความต้องการหรือความคาดหวังของบุคคลนั้น 5) หลักการสร้างความสำคัญ (meaningfulness) เป็นการตอบสนองต่อธรรมชาติของมนุษย์ ดังนั้น บรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีจะต้องอำนวยความสะดวกให้บุคคลได้แสดงออกให้เห็นว่าเขามีความสำคัญ 6) หลักการทำซ้ำ (repetition) เป็นการทบทวนความเข้าใจที่เกิดจากการเรียนรู้จากการกระทำ การทำซ้ำจะช่วยให้เกิดความมั่นใจในความรู้ที่ได้รับมา 7) หลักการจูงใจ (motivation) เป็นการสนองตอบต่อความคาดหวังของบุคคลด้วยการให้สิ่งที่คุณคนนั้นมี ความต้องการ ดังนั้น ในกิจกรรมการพัฒนาย่อมต้องมีการสังเกตพฤติกรรมหรือพยายามให้บุคลากรได้แสดงออกในสิ่งที่อยู่ในความสนใจ เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญที่จะกำหนดกิจกรรมให้ตรงประเด็นที่ต้องการ 8) หลักการเรียนรู้ภาพรวม-รายละเอียด-รวมภาพ (whole-specifics-whole) เป็นวิธีการเรียนรู้จากภาพรวมกว้างๆ ของเรื่องที่ฝึกอบรมให้ครอบคลุม แล้วเรียนรู้ในรายละเอียดปลีกย่อยในแต่ละส่วนประกอบ และสรุปภาพรวมความสัมพันธ์ของภาพรวมอีกครั้ง หลักการนี้จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ดียิ่งขึ้น

นอกจากนั้น สตูฟส์ และแรฟเฟอร์ตี (Stoops; & Rafferety, 1961) ได้เสนอไว้ว่าการพัฒนาครูควรตั้งอยู่บนฐาน 3 ประการ คือ 1) ครูทุกคนทั้งที่มีประสบการณ์และไม่มีประสบการณ์ย่อมต้องการโครงการพัฒนาบุคลากร 2) ครูทุกคนควรมีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองและเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดให้ครูได้มีโอกาสในการปรับปรุงตนเองอย่างเพียงพอ และ 3) การวางโครงการในการพัฒนาครู ต้องกำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์ที่ยอมรับของครูที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า หลักการสำคัญในการพัฒนาบุคลากรและครูนั้น ต้องเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีศักยภาพในตัวเอง สามารถพัฒนาได้ ถ้าได้รับการกระตุ้น การส่งเสริมทุกๆ ด้านแบบองค์รวม ด้วยวิธีการที่หลากหลายอย่างเหมาะสม ก็จะทำให้ทุกคนมีโอกาสได้พัฒนาศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และสามารถใช้ความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนางานและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สภาพการพัฒนาคูในประเทศไทย

ปัจจุบันคูในประเทศไทยประจำการในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมากกว่า 500,000 คน (รวมทุกสังกัด) หน่วยงานที่ดูแลการพัฒนาคูในระดับภาพรวม คือ สถาบันพัฒนาคู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) ซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ในการประสานและจัดทำนโยบาย แผน และแนวทางในการพัฒนาคู ส่วนในระดับปฏิบัติการเป็นภารกิจของแต่ละหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนนั้นๆ เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รับผิดชอบการพัฒนาคูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนรับผิดชอบการพัฒนาคูเอกชน เป็นต้น การดำเนินงานพัฒนาคูที่ผ่านมา ส่วนใหญ่หน่วยงานในส่วนกลางเป็นผู้วางแผนและดำเนินการพัฒนา ส่วนใหญ่ใช้วิธีการฝึกอบรม กลวิธีการฝึกอบรมใช้วิธีการบรรยาย ประชุมกลุ่มย่อยและสรุปข้อคิดเห็นต่อที่ประชุมใหญ่ จำนวนผู้เข้ารับการอบรมค่อนข้างมาก บางครั้งมีจำนวนหลายร้อยคน ผู้อบรมกับผู้เข้ารับการอบรมไม่สามารถสื่อสารกันได้อย่างใกล้ชิด สถานที่จัดการอบรมเป็นโรงแรมหรือมหาวิทยาลัย ซึ่งห่างไกลความเป็นจริงของห้องเรียนและในการเชิญครูเข้าร่วม มีค่าใช้จ่ายสูงในการเดินทาง ค่าที่พัก อาหาร ระยะเวลาการอบรมมีตั้งแต่หลักสูตร 1-30 วัน หลังจากอบรมขาดการติดตามประเมินผลการนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปใช้ แต่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับวุฒิบัตรแสดงว่าผ่านการอบรม และนำไปใช้ประเมินผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ การจัดการอบรมโดยส่วนกลางจึงขาดความเข้าใจในบริบทที่มีความแตกต่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรมที่มาจากต่างพื้นที่ ดังนั้น สิ่งที่อบรมจึงไม่สามารถแก้ไขปัญหาการเรียนการสอนได้ (สุรศักดิ์ หลาบมาลา. 2545) สำหรับระยะเวลาที่ครูได้มีโอกาสพัฒนาตนเองในรอบปี พบว่าครูส่วนใหญ่มีเวลาในการพัฒนาตนเองพอประมาณ ร้อยละ 43.04 และได้เข้าประชุม/อบรมทางวิชาการในรอบปีที่ผ่านมา 2-3 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 47.55 (พฤษทิ ศิริบรรณพิทักษ์; และคณะ. 2549)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เริ่มจากผลงานเรื่อง Organization Learning: A Theory of Action Perspective (1978) ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นผลงานวิชาการที่เขียนโดย อาร์จิริส และชอน (Argyris; & Schon. 1974) โดยในตำราเล่มนั้นใช้คำว่า การเรียนรู้ในองค์กร (organization learning) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร ต่อมาในช่วงปี ค.ศ. 1990 ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และเขียนผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับ คือ เซงเก (Senge) ศาสตราจารย์ของสถาบัน MIT สหรัฐอเมริกา ได้เขียนหนังสือชื่อ The fifth discipline: The art and practice of the learning organization (1990) และได้

จัดตั้งศูนย์ศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการทำประชุมปฏิบัติการให้แก่บริษัท องค์กรชั้นนำต่างๆ ที่ Sloan School of Management MIT ในปี 1994 ได้เขียนหนังสือชื่อ The Fifth Discipline Challenge: Mastering the Twelve Challenge to Change in Learning Organization (1998) ปัจจุบันมีหนังสือที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเครือข่ายคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ตมากมาย แสดงให้เห็นว่าแนวความคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ฮอย และมิสเกล (Hoy; & Miskel. 2008: 23) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายของงาน ซึ่งแนวคิดแปลกใหม่ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก แรงบันดาลใจของสมาชิกได้รับการสนับสนุน และส่งเสริม สมาชิกในองค์กรได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งองค์กรได้มีการขยายศักยภาพเพื่อแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

เฮลริเกล และคณะ (Hellriegel; et al. 2002: 334) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีพลังขับเคลื่อนในการปรับปรุงการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ที่ผ่านมา ทั้งจากผู้รับบริการ ส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กร และจากองค์กรอื่นๆ ด้วย

มาร์ควอร์ท (Marquardt. 2002) ได้นิยามความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัตร มีการจัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการเพิ่มผลผลิต

เซงเก (Senge. 1990: 3) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ซึ่งบุคลากรในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิด (patterns of thinking) ใหม่ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิดเป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

วัตคินส์ และมาร์ซิค (Watkins; & Marsick. 1993) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ใช้องค์กรในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยให้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงาน ใช้การเสริมพลังอำนาจ (empowerment) แก่คนในองค์กร เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึงพาระหว่างบุคคล องค์กรและชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่

เพตติงเกอร์ (Pettinger. 2002) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง ยุทธวิธี และวิธีการที่ใช้ในการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรที่เน้นการพัฒนาความสามารถของบุคลากร และการดำเนินงานต่างๆ อยู่บนพื้นฐานของการสร้างเสริมพฤติกรรม เจตคติและทักษะ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงหมายถึง องค์กรที่บุคลากรในองค์กรนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งสร้างใหม่ๆ เกิดขึ้นและมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

พจนี สะเพียรชัย (2546: 3) กล่าวว่าไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่เรียนรู้ร่วมกัน เพื่อปรับเปลี่ยนตนเองให้ทันต่อความรู้ใหม่ รวมพลังความคิดและความรู้ของคนในองค์กรให้เป็นพลังร่วม เพื่อผลักดันองค์กรให้ทันและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมจากภายนอก แล้วนำมาซึ่งความสำเร็จตามปณิธานและวัตถุประสงค์ขององค์กร

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2551: 278) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง หลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยให้องค์กรมีความพร้อมและมีศักยภาพพร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยสามารถปรับตัวให้ตอบสนองต่อการสร้างโอกาสใหม่ๆ และปรับปรุงสรรคให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

สรุป ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรมีกระบวนการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและเต็มศักยภาพ มีกระบวนการของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ภายในองค์กรและนำไปสู่การพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เซงเก (Senge. 1990: 3) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่งที่ถือได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (sustainable competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้อย่างเต็มที่ (learning fullness) ของทุกคนและทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้เรียนรู้ (learner) มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้และรักที่จะเรียนรู้ เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีหน้าที่สำคัญในการหาหนทางที่จะช่วยให้คนมีความสามารถในการที่จะเรียนรู้ (ability to learn) มีความสามารถที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่นและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคนให้เปลี่ยนแปลงโลกทัศน์หรือวิธีการมองโลกเสียใหม่ เป็นการมองในภาพรวม ส่งเสริมให้คนและองค์กรเรียนรู้ ร่วมกันพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ และนำความรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ สามารถถ่ายทอดความคิดหรือความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้ในการทำงาน ซึ่งจะทำให้คนและองค์กรสามารถที่จะทำความปรารถนา และความต้องการของเขาให้กลายเป็นความจริงขึ้นมา

หลัก 5 ประการ ของเซงเก (Senge)

เซงเก (Senge. 1990: 3) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ประกอบด้วย องค์ประกอบหลักที่สำคัญ 5 ประการ (the fifth discipline) ที่จะสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ 1) การคิดเชิงระบบ (systems thinking) 2) การมีความรอบรู้ (personal mastery) 3) การมีแบบแผนความคิด (mental model) 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) และ 5) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) มีรายละเอียด ดังนี้

1. ความรอบรู้เฉพาะตัว (Tacit Knowledge) บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คนที่มีระดับใฝ่แรงใฝ่รู้ หรือมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้นั้นสมาชิกขององค์กรจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ การเป็นนายของตัวเอง มีความเป็นตัวของตัวเองและพฤติกรรมของตัวเอง เป็นคนที่รู้เห็นและเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบ เป็นผู้ใฝ่ดี ใฝ่รู้ ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามโลก นอกจากนั้น ยังมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. รูปแบบวิธีการคิด (Mental Models) เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงาน ต่อองค์กร และต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของตคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน แบบแผนทางจิตใจในการอธิบาย หรือแม้แต่จินตนาการสิ่งต่างๆ ที่มีอิทธิพลมาจากความคิดในองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชามากมายทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ทำให้แต่ละคนรับรู้และเข้าใจโลกในองค์กรและงานที่ทำอยู่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ซึ่งหมายถึง การจำกัดความรับผิดชอบทั้งในการเรียนรู้และการปฏิบัติถึงสิ่งที่ไม่ใช่งานในหน้าที่ประจำวันของตน รวมทั้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็ไม่เข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและผู้แก้ปัญหาด้วย แต่กลับมองว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น ทำให้นำมาซึ่งความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้นเรื่อยๆ การจะทำให้คนมีการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการ คือ ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้และต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถามการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องตามความเป็นจริง จะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการใคร่ครวญและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ๆ ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ การรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเราเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกและต่อสิ่งอื่นๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ บุคคลนั้นก็จะมีพฤติกรรม

และการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย เพราะฉะนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกมีรูปแบบความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลก และปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และนอกจากนี้ บุคคลในองค์กรมีวิถีชีวิตการทำงานที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทหน้าที่และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร รวมทั้งมีโลกทัศน์กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทันกับโลกสมัยใหม่ ร่วมมือร่วมใจประสานผลประโยชน์และเคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น

3. วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) โดยสมาชิกในองค์กรมีการร่วมกันคิดร่วมสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กร และสามารถปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน ทำให้เกิดภาพรวมในอนาคตที่สมาชิกปรารถนาเป็นจริงขึ้นมา สมาชิกทุกคนได้ตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงอนาคตขององค์กร และยินยอมผูกพันในการดำเนินงานภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน และสมาชิกทุกคนจะได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร โดยการรับฟังและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การให้เหตุผลและความเป็นไปได้ มีการสื่อสารให้บุคคลในองค์กรทุกคนได้รับรู้ร่วมกันมีจิตสำนึกร่วมกันเพื่อพัฒนาภาพอนาคตขององค์กรให้บรรลุผล ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) การกระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลโดยการสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ 2) การพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร 3) สร้างเจตคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันให้มากที่สุดเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุม และ 4) การสนับสนุนวิสัยทัศน์เชิงบวก

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกัน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้จะต้องมีการสนทนา โดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้น ทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปรายกลุ่มจึงจะเกิดการดำเนินงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร

5. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นการคิดอย่างเป็นระบบครบวงจร เป็นวิธีคิดให้มีครอบคลุมรอบด้าน สามารถเข้าใจปรากฏการณ์ ความเปลี่ยนแปลง เห็นความสัมพันธ์และ

เชื่อมโยงระบบย่อยต่างๆ ในองค์กรได้ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรของตนกับองค์กรภายนอก การคิดเป็นระบบครบวงจรเป็นการคิดให้เป็นภาพรวม และมีความเป็นหนึ่งเดียวที่ประกอบด้วยหน่วยต่างๆ ที่สัมพันธ์และเชื่อมต่อกันทั้งหมด การคิดเป็นระบบครบวงจรจะทำให้บุคคลได้มองเห็นตนเองและโลกไปในทางใหม่ นั่นคือ มองเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละหน่วยอย่างเป็นระบบ และเห็นความเป็นไปต่างๆ ในรูปแบบที่สืบเนื่องกัน เป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่ง ไม่ใช่เป็นเหตุเป็นผลตามเส้นตรงต่อๆ กัน มองเห็นถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของทั้งระบบ ความสำคัญของการคิดเป็นระบบครบวงจร คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ ข้อมูลย้อนกลับและคนอื่นๆ มีการตรวจสอบซ้ำให้ต่อเนื่องเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่หรือความคิดใหม่ขององค์กร การที่บุคคลจะมองโลกแบบองค์รวมหรือคิดเป็นระบบครบวงจรได้นั้น บุคคลจะต้องมีการปรับเปลี่ยนความคิด (A Shift of Mind) หลายด้าน ดังนี้

5.1 เปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วน มาเป็นการมองภาพรวม

5.2 เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริง

5.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

จากศาสตร์ทั้ง 5 ประการ กล่าวโดยสรุปได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้มีการใฝ่เรียนรู้และมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ (Personal Mastery) โดยการเสริมสร้างนิสัยให้บุคคลผู้ใฝ่รู้ทั้งด้านความคิด วิทยาการและข้อมูลใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างความคิดและรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องและเป็นจริง (Mental Models) รวมทั้งมีความสามารถในการมองโลก และการตัดสินใจให้เหมาะสม และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ ต่อจากนั้นจึงโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้ตรงกัน สื่อสารด้วยภาษาแห่งความเข้าใจเดียวกัน เพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) และเมื่อเข้าใจถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตแล้วจึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ วิธีการคิด การมองปัญหา และที่สำคัญยิ่งก็คือ การเรียนรู้จากความล้มเหลวและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน ทำายที่สุดจากการปรับปรุงเจตคติลักษณะการทำงานต่างๆ ข้างต้นแล้ว องค์กรที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ ก็ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่างๆ เหล่านี้มาคิดและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมและความสามารถในการระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้ถูกต้องตรงจุด แทนการตัดสินใจแก้ไขปัญหไปในแต่ละจุดย่อยๆ ซึ่งเป็นการแก้ไขที่อาจไม่ตรงจุด ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ และอาจจะไม่คุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไป

และนอกจากนี้ เมื่อพิจารณาศาสตร์ทั้ง 5 ประการ ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ข้างต้น จะพบว่า ศาสตร์ทั้ง 5 ประการ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยง

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt และ Reynolds และคนอื่นๆ

จากการวิจัยของ มาร์ควาร์ดท์ และเรโนลด์ (Marquardt; & Reynolds. 1994: 212) พบว่า การที่จะเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (global learning company) ได้นั้น จะมีลักษณะดังนี้ คือ มีวงกลม 3 วงซ้อนกันวงกลมชั้นในสุดเป็นการเรียนรู้ในระดับบุคคลและกลุ่ม (individual and grouping learning) วงกลมชั้นกลางสำหรับองค์กรที่ต้องการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ 11 ประการ ส่วนวงกลมนอกสุดเมื่อจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลกต้องมีองค์ประกอบเพิ่มอีก 6 ประการ ปัจจัยและองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับโลกประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 1) การเรียนรู้ระดับบุคคลและกลุ่ม 2) การเรียนรู้ระดับองค์กร 3) การเรียนรู้ระดับโลก

นอกจากนี้ มาร์ควาร์ดท์ และเรโนลด์ (Marquardt; & Reynolds. 1994: 212) ได้ระบุว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน จะต้องประกอบด้วยลักษณะ 11 ประการ คือ

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว (appropriate structure) ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำอธิบายงาน (job description) ในตำแหน่งที่มีความยืดหยุ่น เชื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (competency) แทน คำอธิบายงาน และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (holistic structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ นอกจากนี้ โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน (cross functional work teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้

2. การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน (corporate learning culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง (self-awareness) การไตร่ตรอง (self-reflective) และการสร้างสรรค์ (creative way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองทุกคน เช่น มีหลักสูตร การอบรม สัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูฝึก พี่เลี้ยงและศูนย์ข้อมูล ให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์กรอย่างจริงจัง

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (empowerment) การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงาม มีความคิดสร้างสรรค์ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ต้องไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการวาดภาพ (scenario) เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ แสดงท่วงท่าในธุรกิจของตนให้มีประโยชน์สำคัญแก่สังคม เลือกลงเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วยว่าจะเรียนรู้อะไร

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (knowledge creation and transfer) วิธีการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของนักวิจัยและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่นจากเครือข่าย สายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างจากข้อมูลที่เข้าถึงง่าย ใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ใช้ไปรษณีย์ อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ในการสื่อสารระยะไกลและแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ นอกจากนี้จะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอด ข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (video conference) มาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) เทียบเคียงการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และการฝึกอบรม การจำลองเกม (simulation games) เพื่อพัฒนาบุคลากรโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้น กระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการยกเว้นการดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน นั่นคือ ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาอย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศและแรงจูงใจที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมโดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10. การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบเครือข่าย (teamwork and networking) การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีค่าใช้จ่ายแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (vision) เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (mission) ค่านิยม (value) และความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด จากแนวคิดของ มาร์ควอร์ท และเรโนลด์ (Marquardt; & Reynolds. 1994: 212) จะเห็นได้ว่ารากฐานของการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับกลุ่มซึ่งเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร ถ้าองค์กรปราศจากบุคลากรที่ใฝ่การเรียนรู้ แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองแล้วก็เป็นที่ยากที่องค์กรจะก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้การเรียนรู้ในระดับบุคคลจะเกิดขึ้นได้ นอกจากจะเกิดจากแรงจูงใจภายใน (internal-motivator) ของบุคคลแล้ว องค์กรต้องเอื้ออำนวยความสะดวกสนับสนุนและกระตุ้นให้คนทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ดังเช่น องค์กรประกอบต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว

นอกจากนี้ มาร์ควอร์ท (Marquardt. 1996) ยังได้เสนอ 5 องค์ประกอบ สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ

1. การเรียนรู้-พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics)
2. องค์กร-การปรับเปลี่ยนองค์กร (organization transformation)
3. สมาชิกในองค์กร-การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (people empowerment)
4. ความรู้-การจัดการความรู้ (knowledge management)
5. เทคโนโลยี-การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application)

เพดเลอร์ และคณะ (Pedler; et al. 1991) กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (the learning company) ว่าการเป็นองค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบ 11 ประการ ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้การจัดการเชิงกลยุทธ์ 2) การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย 3) การแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล 4) การสร้างระบบบัญชีและการควบคุมอย่างสร้างสรรค์ 5) การแลกเปลี่ยนภายใน 6) ระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น 7) การสร้างโครงสร้างที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จ 8) การให้บุคลากรเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม 9) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร 10) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 11) การเปิดโอกาสในการพัฒนาตนเองของทุกคน

การ์วิน (Garvin. 2000) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีทักษะหลัก 5 ประการ ได้แก่ 1) ทักษะในการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ 2) การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต 4) การเรียนรู้จากผู้อื่น และ 5) การถ่ายทอดความรู้ และยังกล่าวถึงสิ่งสำคัญที่จำเป็นต้องทำให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ บุคลากรขององค์กรต้องมีโอกาสที่จะได้วิเคราะห์สิ่งที่ตนเองทำ พิจารณาว่าสิ่งที่ดีหรือไม่มีปัญหาอย่างไร ซึ่งต้องหมายถึงการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบ นอกจากนี้องค์กรต้องส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนขององค์กร สลายกำแพงของแต่ละคนเพื่อให้องค์กรเกิดสภาพที่ไร้ขอบเขตมาขัดขวาง (boundary lessens) อันจะกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเพื่อการขยายความรู้และการพัฒนาต่อไป

จากแนวความคิดของนักวิชาการด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถสรุปได้ถึงองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ 1) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในเชิงปฏิบัติการ คือ มีกลยุทธ์ชี้นำ (surge strategy) ซึ่งคณะผู้บริหารระดับสูงร่วมรับผิดชอบและสนับสนุน มีกลยุทธ์ปลูกฝัง (cultivate strategy) มีคณะทำงานในสายงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ และกลยุทธ์ปฏิรูป (transform strategy) โดยคณะทำงานพิเศษจากทุกๆ หน่วยงานในองค์กรมาร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการร่วมกัน 2) กำหนดแผนงานให้ชัดเจน มีการปรับโครงสร้างในการบริหารให้เป็นการทำงานแบบทีม มีการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับโครงสร้างในการบริหารงานให้มีลักษณะเป็นการทำงานเป็นทีม วางแผนพัฒนาองค์ความรู้ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาประสบการณ์พร้อมทักษะจากการเรียนรู้ในที่ทำงาน และจัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการฝึกอบรมและการเรียนรู้ประเภทต่างๆ เช่น ห้องฝึกอบรม ห้องประชุม โสตทัศนอุปกรณ์ เป็นต้น 3) เปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับรู้กลไกของการพัฒนาและผลกระทบต่างๆ ด้านที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง 4) พัฒนาพื้นฐานสำคัญขององค์กรการเรียนรู้ โดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (personal vision) มุ่งมั่นสร้างสรรค์ (creative tension) ใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจ มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (mental model) ก่อเกิดการสร้างและสานวิสัยทัศน์ (share value) มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

(team learn) และสร้างความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (systems thinking) 5) พัฒนาคณาจารย์ในทุกระดับ ทั้งผู้อำนวยการ หัวหน้าโครงการ และหัวหน้าทีมงาน ให้มีความเข้าใจบทบาทของผู้นำในองค์กรเรียนรู้ จะได้มีการปฏิบัติให้มีคุณลักษณะเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ และเป็นผู้ให้การสนับสนุนผู้อื่นในการปฏิบัติงานให้ราบรื่น 6) มอบหมายพันธกิจ (mission) และกระบวนงานต่างๆ แก่ทีมงานเพื่อให้สามารถบริหารและรับผิดชอบด้วยตัวเองได้ เป็นการเพื่ออำนาจให้แก่บุคลากร จะได้เกิดความคล่องตัว 7) สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการพัฒนา และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา และ 8) ทำการประเมินผล (assessment) เพื่อปรับปรุงผลงานเสมอ

องค์กรเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt ความหมายของพลวัตการเรียนรู้

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 2002) ได้กล่าวไว้ว่า พลวัตการเรียนรู้ คือ องค์กรประกอบที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร ซึ่งส่งผลให้สามารถจัดการกับการเรียนรู้และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องเริ่มพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้รอบด้าน เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้วจะเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กรประกอบอื่นอีกสี่ด้าน หากว่าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กรแล้วจะส่งผลให้สามารถจัดการกับความรู้และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรนั้นๆ ก้าวไปสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

โดยสรุปแล้ว พลวัตการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง เป็นการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร

ลักษณะพลวัตการเรียนรู้

ระดับของการเรียนรู้ (Level of Learning)

การเรียนรู้ในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้ใน 3 ระดับ คือ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม และระดับองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องกระตุ้นและทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้ง 3 ระดับนี้ให้มากที่สุด

1. การเรียนรู้ระดับปัจเจกบุคคล (individual learning) เป็นการเปลี่ยนแปลงทักษะ ความเข้าใจที่ถ่องแท้ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมของบุคคล ผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี และการสังเกตประสบการณ์จากการงานที่ทำทุกวัน งานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะและความเข้าใจอย่างถ่องแท้ของบุคคลเอง และยังมีสิ่งสำคัญอีกมากที่จะช่วยเพิ่มอิทธิพลและผลกระทบของการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร เช่น ความสามารถที่จะเป็นผู้เรียน และเป็นผู้ที่จะสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้อื่น การมีสัตยาบันการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลโดยมีการร่วมมือกันระหว่างองค์กรและบุคลากรในการช่วยเหลือกันพัฒนาอาชีพระยะยาว หรือมีการให้กำลังใจ

สนับสนุนและให้รางวัล อย่างเป็นระบบขององค์กรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาตนเองบุคคลเป็นหน่วยพื้นฐานของกลุ่มและองค์กร

เซงเก (Senge. 1990: 3) กล่าวว่า องค์กรจะเรียนรู้ได้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้เท่านั้น การเรียนรู้ของบุคคลไม่ได้เป็นสิ่งรับรองว่าจะมีการเรียนรู้ขององค์กร แต่ถ้าปราศจากการเรียนรู้ของบุคคลแล้วละก็ การเรียนรู้ขององค์กรก็มิอาจเกิดขึ้นได้

เรตติง (Redding. 1994) ได้เสนอความแนวคิดว่าการเรียนรู้ของบุคคลคือสิ่งจำเป็นต่อการปฏิรูปอย่างต่อเนื่องขององค์กร เพื่อขยายสมรรถนะหลักขององค์กร และเพื่อเตรียมทุกคนให้พร้อมสำหรับอนาคตที่ไม่อาจรู้ได้ ดังนั้น ความผูกพันหรือพันธะ และความสามารถที่จะเรียนรู้ของแต่ละคน จึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่ง โอกาสในการเรียนรู้ของบุคคลซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง การเรียนรู้จากผู้ร่วมงาน การเรียนรู้โดยอาศัยคอมพิวเตอร์ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานแต่ละวัน หรือจากงานโครงการที่ได้รับมอบหมายมาเป็นพิเศษ รวมถึงการหยั่งรู้ด้วยตนเอง สำหรับปัจจัยและเทคนิคสำคัญที่จะช่วยเพิ่มพลัง และผลที่จะเกิดแก่การเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรนั้น มีดังนี้

1. ลักษณะและจุดสนใจในการเรียนรู้ของบุคคล การเรียนรู้ในที่ทำงานควรเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะในลักษณะของการฝึกสอนในงานจริง การเรียนรู้ในงานที่ปฏิบัติ การใช้ระบบสนับสนุน การปฏิบัติงานแบบอิเล็กทรอนิกส์ การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (action learning) หรือการวางแผนงานเชิงวิเคราะห์ (reflective planning) ส่วนการฝึกอบรมในชั้นเรียน (classroom training) นั้น ถ้าเป็นไปได้ ควรทำให้มันเป็นการฝึกอบรมแบบ “ทันเวลา (just-in-time)” ที่บุคลากรจะนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับงานจริงได้ทันที

2. การเรียนรู้ให้เร็วขึ้น เทคนิคในการเรียนรู้ให้เร็วขึ้น คือ การเรียนในเนื้อหาที่มากขึ้นในเวลาที่น้อยลง และสามารถจดจำได้นานขึ้น ซึ่งเทคนิคในการเรียนรู้ให้เร็วขึ้นนี้เกิดจากการที่ทุกส่วนของสมอง รวมไปถึงจิตสำนึกและจิตใต้สำนึกถูกนำมาใช้พร้อมๆ กันอย่างเต็มที่เท่าที่จะเป็นไปได้

นอกจากนี้การเรียนรู้ให้เร็วขึ้น ยังพิสูจน์ให้เห็นถึงประสิทธิผลของการสร้างนวัตกรรมจินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ ผ่านกระบวนการเรียนรู้อีกด้วย โดยองค์ประกอบที่จะเป็นตัวเร่งความเร็วในการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลที่สุดนั้น ได้แก่

1. วิธีการต่างๆ ที่จะช่วยให้มีความทรงจำ และเรียกความทรงจำกลับคืนมาได้ดีขึ้น
2. คนตรีที่จะเชื่อมโยงสมองส่วนต่างๆ ทั้งหมดเข้าด้วยกัน
3. อุปมาอุปไมยและเรื่องเล่าจะทำให้เกิดการพัฒนาแนวคิด และเกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้
4. อุปกรณ์ประกอบและอุปกรณ์ต่อพ่วงต่างๆ สำหรับสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่สมบูรณ์และมีคุณค่ามากขึ้น

5. แสง สี และการจัดสถานที่ที่ก่อให้เกิดสภาวะที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้โดยง่าย

6. การทำแผนภูมิความคิด หรือกราฟข้อมูล สำหรับช่วยในการเรียนรู้ การเรียก ความจำ การสร้างแนวคิด การสร้างความคิด และการวางแผน องค์ประกอบที่จะช่วยเร่งความเร็วในการ เรียนรู้ที่แตกต่างกันเหล่านี้จะมีประสิทธิผลอย่างมากสำหรับการนำไปใช้กับคนที่แตกต่างกัน ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้จึงควรมีทางเลือกหลายๆ อย่าง

แผนการพัฒนาตนเอง บุคคลในองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นรู้ดีว่า ไม่มีอะไรรับประกันว่า องค์กรจะจ้างเขาทำงานไปตลอดชีวิต แต่องค์กรจะช่วยให้พวกเขาเป็นคนที่ทำงานได้ตลอดชีวิต องค์กร กับบุคลากรจะทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาอาชีพในระยะยาวของบุคลากรคนนั้น องค์กรควรตรงไปตรงมา และเปิดเผยแผนการและทิศทางในอนาคตขององค์กรให้บุคลากรทราบมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อที่ บุคลากรจะได้สร้างโปรแกรมสำหรับพัฒนาตนเองที่จะทำให้พวกเขามีคุณค่าต่อองค์กร แล้วถ้าองค์กร ดำเนินการไปในทิศทางที่ไม่สอดคล้องกับทักษะและความสนใจของบุคลากร บุคลากรก็จะได้ไปทำงาน ร่วมกับองค์กรอื่นที่ตรงกับสมรรถนะและความสามารถของตน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะกระตุ้น สนับสนุน จูงใจ และให้รางวัลสำหรับการเรียนรู้ของบุคคลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง ทุกคนในองค์กรจะมีโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพเหมือนๆ กัน และที่สำคัญนอกจาก ทักษะที่สัมพันธ์กับงานของตนเองแล้ว บุคลากรก็ควรจะเรียนรู้ทักษะของงานอื่นๆ ในหน่วยงานของ พวกเขาด้วย

การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือของทีม (Group or Team Learning)

เมื่อองค์กรต้องรับมือกับปัญหาอันซับซ้อนเพิ่มขึ้น ทีมซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร จำเป็นต้องมีทักษะในการเรียนรู้ เพื่อช่วยองค์กรในการแก้ปัญหาเหล่านั้นด้วย ทีมงานจะต้องสามารถ คิดสร้างสรรค์ และเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพในฐานะที่เป็นสมองขององค์กร การเรียนรู้ของทีมสามารถ และควรเกิดขึ้นทุกครั้งที่มีการรวมตัวกันของกลุ่มคน ไม่ว่าจะเพื่อวัตถุประสงค์ระยะสั้น หรือเพื่อจัดการ กับปัญหาระยะยาวขององค์กรก็ตาม เป็นเรื่องสำคัญที่เราจะต้องมองให้ลึกกว่า โดยพื้นฐานแล้วการ เรียนรู้ของทีมนั้นต่างจากการฝึกอบรมให้แก่ทีม มีอะไรมากกว่าการแสวงหาทักษะของทีม กล่าวคือ การ เรียนรู้ของทีมจะเน้นที่การเรียนรู้แบบตนเอง (self-managed learning) เน้นที่การคิดสร้างสรรค์และ ความเป็นอิสระของการถ่ายทอดกระแสดความคิด ระบบการเรียนรู้ของทีมที่ประสบความสำเร็จจะเป็น สิ่งรับประกันว่า ทีมจะแบ่งปันประสบการณ์ทั้งด้านบวกและด้านลบกับกลุ่มอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งก็จะไป ส่งเสริมการเติบโตทางสติปัญญาขององค์กรในที่สุด ทีมเรียนรู้จะต้องสร้างความรู้ โดยการวิเคราะห์ ประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนและดำเนินการในแบบที่แปลกใหม่ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาในลักษณะที่เป็น องค์กรรวม พวกเขาสามารถจะเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตได้ดีขึ้น สามารถทดลองวิธีการใหม่ๆ และ ถ่ายโอนความรู้ระหว่างทีมทั่วทั้งองค์กรได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งของทีม

อาจถูกนำมาปฏิบัติ ซึ่งทำให้ทักษะใหม่ๆ นั้นถูกส่งผ่านไปยังบุคคลและกลุ่มอื่นๆ ด้วย ความสำเร็จของทีม อาจจะทำให้เกิดบรรยากาศและมาตรฐานของการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะพยายามสร้างศักยภาพที่สมบูรณ์ของทีมที่ประกอบด้วย การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การทำงานข้ามสายงาน การบริหารคุณภาพและทีมเพื่อการเรียนรู้ขององค์กร ทีมงานเหล่านี้ต้องมีเวลาในการคิดพิจารณา และฝึกฝนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (action learning) พวกเขาจะทำหน้าที่เป็นเสมือนเครื่องมือในการฟื้นฟู และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กร องค์กรไม่เพียงแต่ต้องสนับสนุนให้ทีมแก้ปัญหาเท่านั้น แต่จะต้องสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจในรูปแบบที่ต่างไปจากเดิมโดยอาศัยกระบวนการในการเรียนรู้แบบรวมหมู่อีกด้วย (Redding. 1994)

การเรียนรู้ของทีม จะเน้นความสนใจไปที่กระบวนการในการพัฒนากำลังความสามารถของกลุ่มให้เป็นไปในทางเดียวกัน เพื่อสร้างการเรียนรู้และผลลัพธ์อย่างที่ต้องการให้แก่สมาชิกของทีม ในหลายๆ กลุ่มที่ไม่มีการเรียนรู้ที่ความคับข้องใจและพลังงานที่สูญเปล่าประโยชน์ จะเป็นลักษณะพื้นฐานของทีมที่ค่อนข้างจะไปกันคนละทาง แต่ทุกคนในทีมอาจยังเป็นพิเศษแต่ความพยายามของพวกเขาไม่ได้แปลงไปเป็นความพยายามของทีม ซึ่งตรงกันข้ามกับทีมที่ไปในทิศทางเดียวกัน คือ มันจะเกิดลักษณะร่วมแรงร่วมใจที่กลมกลืนกัน และพลังงานของสมาชิกแต่ละคนก็จะประสานเข้าด้วยกัน

ทั้งนี้ เซงเก (Senge. 1990: 3) ได้กล่าวไว้ว่า เสียงที่ก้องกังวานหรือการผสานพลังนั้นก็เหมือนกับลำแสงที่เกาะกันแน่นของแสงเลเซอร์ ไม่เหมือนเช่นลำแสงที่กระจัดกระจายของหลอดไฟ ทีมเรียนรู้วิธีที่จะดึงเอาศักยภาพทางความคิดของคนออกมา โดยอาศัยการกระทำที่มาจากกริเริ่มและประสานกัน ทีมที่ยอดเยี่ยมจะพัฒนาความไว้วางใจในการปฏิบัติงานขึ้นมาด้วย (Marquardt. 1996) ในบรรยากาศเช่นนี้บุคลากรทุกคนจะยังคงคำนึงถึงผู้อื่น และทำสิ่งต่างๆ ในลักษณะที่จะไปเสริมแรงกัน เหมือนอย่างของทีมนักกีฬาเก่งๆ และวงออเคสตราเป็นอยู่และเรียนรู้ร่วมกัน การเรียนรู้ของทีมจะเกิดขึ้นอย่างเต็มที่ ทั้งในการคิดวิเคราะห์และการปฏิบัติก็จะรวดเร็วขึ้นถ้าทีมนั้นได้รับรางวัลใจในการมีส่วนร่วมของพวกเขา การเรียนรู้ของทีมในระดับสูงจะทำให้ทีมสามารถสื่อสารและคิดร่วมกันในระดับสูง รวมไปถึงสามารถสื่อสารและทำงานอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างมีเอกภาพ นอกจากนี้แล้ว การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (action learning) ก็เป็นวิธีสร้างการเรียนรู้ของทีมที่มีประสิทธิผลที่สุดอีก

การศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย

จากที่กล่าวมา เป็นการศึกษาวิเคราะห์เพื่อความกระจ่างเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากแหล่งข้อมูลในต่างประเทศ สำหรับแหล่งข้อมูลภายในประเทศ จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่งจะเริ่มมีการกล่าวถึงในช่วงปี พุทธศักราช 2544 นี้เอง โดย วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544: 62) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา

(ความรู้ ความเข้าใจ การหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งการที่จะเห็นได้อย่างชัดเจนนั้นขึ้นอยู่กับว่าได้มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านใดเป็นสำคัญในห้วงของเวลาที่มีการเรียนรู้ แล้วแปลงสู่การปฏิบัติ (Learning Practice Contingency) ทั้งที่เป็นรูปแบบการพรรณนา (Descriptive) ว่าองค์กรเกิดการเรียนรู้กันอย่างไร และในเชิงของการวางแผนในอนาคต (Prescriptive) ว่าองค์กรควรเรียนรู้เช่นไร

ในปีต่อมา วิโรจน์ สารรัตนะ (2544: 6-7) ได้เขียนหนังสือชื่อ โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้: แนวคิดทางการบริหารการศึกษา อันเป็นหนังสือที่ได้รับจากการจัดพิมพ์เพิ่มเติมจากการพิมพ์เผยแพร่ในครั้งแรก ซึ่ง วิโรจน์ สารรัตนะ ได้วิเคราะห์งานเขียนของนักวิชาการทางตะวันตก อาทิเช่น

ฮอย และมิสเกล (Hoy; & Miskel. 2008: 32) ราซิก และสแวนสัน (Razik; & Swanson. 2001: 20) แล้วได้กล่าวสรุปถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้การเรียนรู้ใหม่ๆ ได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเชื่อที่ว่า คนยิ่งเรียนรู้ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป องค์กรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ซึ่งสมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรคงานและการบรรลุเป้าหมายงานอยู่อย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลกๆ ใหม่ๆ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก เป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม เป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์กรได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นที่ซึ่งองค์กรเองได้มีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง เป็นชุมชนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth) เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงใหม่ในตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self-Renewal) เป็นเรื่องขององค์กรหรือชุมชนที่ไม่เคยอิ่มตัว (Never Fully Arrive) เป็นเรื่องขององค์กรหรือชุมชนที่มีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอในอันที่จะเสาะแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า เป็นเรื่องขององค์กรหรือชุมชนที่เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับ เน้นการสืบเสาะปัญหาเพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ด้วยการคิดอย่างเป็นภาพรวม (Holistic) ทั้งในมิติความเป็นเหตุผลและการใช้ดุลพินิจ ทั้งในเรื่องของความรู้และเรื่องของอำนาจ ที่จะช่วยให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ตลอดจนรูปแบบและหลักการใหม่ๆ ได้ องค์กรเริ่มพัฒนาขึ้น ความรู้จะมีใช่เป็นเพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการซึมซับหรือการสะสมเท่านั้น แต่จะเป็นสิ่งที่ถูกทำให้เกิดขึ้นมาใหม่ได้จากกระบวนการมีประสบการณ์ การคิด และการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร สมาชิกแต่ละรายจะกลายเป็นทรัพยากรความรู้ (Resource of Knowledge) สำหรับบุคคลอื่นในองค์กร และองค์กรเองก็จะเป็นตัวประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้เหล่านั้นให้แพร่กระจายในวงกว้างออกไป

นอกจากนั้น วิโรจน์ สารรัตน์ ยังกล่าวเน้นย้ำถึงความสำคัญของการที่ “โรงเรียน” ควรจะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยิ่งกว่าองค์กรประเภทใดๆ อีกด้วย โดยอ้างถึงทัศนะของ ฮอย และมิสเกล (Hoy; & Miskel. 2008: 32) ที่กล่าวว่า “โรงเรียนเป็นองค์กรให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้าย (Ultimate Goal) ของโรงเรียนก็คือ การเรียนรู้ของนักเรียน (Student Learning) ดังนั้น ในบรรดาองค์กรประเภทต่างๆ โรงเรียนจึงควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใดๆ” แต่อย่างไรก็ตามก็มีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรส่วนใหญ่ยังมักเป็นไปเพียงแค่การดัดแปลง (Adaptive) แต่ยังไม่ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาด้วย (Senge. 1990: 14) และโรงเรียนส่วนใหญ่ในทุกวันนี้ยังมีลักษณะเป็นการรับเอาเอา (Adopt) แล้วดัดแปลง (Adapt) เพื่อการใช้ ซึ่งเป็นจุดที่เรียกว่าเป็นการเรียนรู้เพื่อการดัดแปลง (Adaptive Learning) แล้วก็หยุดอยู่เพียงแค่นั้น ยังไม่ได้ใช้ความพยายามที่จะฟันฝ่าไปให้ถึงจุดที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ ขึ้นมาได้ (Hughes. 1999: 57)

ซึ่ง อับเบน และคณะ (Ubben; et al. 2001: 72) ก็ได้ให้ทัศนะต่อเรื่องนี้ว่า การสร้างความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับโรงเรียนนั้น เป็นสิ่งที่ท้าทายต่อความรับผิดชอบของผู้บริหารเป็นอย่างมาก โดยสิ่งที่ท้าทายที่สำคัญนั้นก็คือ การพัฒนา (Development) เป็นการพัฒนาทั้งในระดับตัวบุคคล และในระดับองค์กร ไม่ควรแยกออกจากกัน เพราะทั้งสองส่วนต่างช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาซึ่งกัน และกัน ซึ่งก็สอดคล้องกับทัศนะของนักวิชาการหลายท่าน ดังนำมากล่าวในตอนต้น ด้วยเหตุดังกล่าวผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นทั้งนักส่งเสริม นักท้าทาย นักสร้างสรรค์และนักประสาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าของทั้งบุคคลและองค์กร

ฮิวส์ (Hughes. 1999: 58) ก็มีความเห็นว่า ผู้บริหารจะไม่ใช่เพียงผู้นำที่เป็นแบบอย่างหรือผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเท่านั้น แต่จะต้องเป็นนักออกแบบ เป็นสถาปนิก เป็นศิลปิน ที่มีจินตนาการ สร้างสรรค์และรับผิดชอบต่อการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอีกด้วย อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการบางท่าน เช่น อุลริช และกลินาว (Ulrich; & Glinow. 1993: 52-66) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การพิจารณาลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนขึ้นนั้น ควรพิจารณาฐานคติเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างๆ รวม 6 ข้อ ดังนี้

ฐานคติที่ 1 ความคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ตั้งอยู่บนรากฐานที่แตกต่างกันของสาขาวิทยาการจัดการ ความคิดพื้นฐานขององค์กรลักษณะนี้สามารถพบได้ในผลงานการพัฒนารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ในช่วงต้นทศวรรษ 1900 ของ เทย์เลอร์ (Taylor. 1947; cited in Hoy; & Miskel. 2008: 10) ที่เห็นว่า การจัดการและการเรียนรู้จะถูกถ่ายโอนไปยังคนงาน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร และงานของ อากีริส และชอน (Argyris; & Schon. 1978) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สิ่งพิเศษก็คือ ความแตกต่างระหว่างลำดับขั้นตอนการเรียนรู้ก่อน-หลัง (ลำดับแรกและลำดับที่สอง) โดยการเรียนรู้

ลำดับแรกเกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์กรในการรับรู้จุดประสงค์และประสานกับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทุกวัน และการเรียนรู้พฤติกรรม การเรียนรู้ที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่สิ่งใหม่ก็คือแนวคิดในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถช่วยให้ผู้จัดการสร้างองค์กรที่มีลักษณะแข่งขันได้ (Competitive Enterprises)

ฐานคติที่ 2 เป็นฐานคติที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาหรือเรื่องราวที่เรียนรู้ในความเป็นจริง องค์กรในปัจจุบันมีเนื้อหาหรือเรื่องราวที่เรียนรู้มากกว่าในอดีต ด้วยเหตุผลสามประการ คือ ความสามารถของแรงงาน ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน การได้มาซึ่งความสามารถ (Acquisition of Competence) ในการเปลี่ยนแปลงและความจำเป็นที่จะต้องแข่งขันและปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญสำหรับหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนโดยการขยายความสามารถในการเรียนรู้ องค์กรจะสามารถเพิ่มโอกาสให้กับตนเอง กรณีความสามารถของแรงงาน (Workforce Competence) ไม่ว่าธุรกิจใดที่ให้ความใส่ใจอย่างมากกับการจัดการทรัพยากรอันมีอยู่อย่างจำกัด (Scarce Resources) และให้ความสำคัญไม่มากนักกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างบริบูรณ์ โดยทั่วไปทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดถือว่าเป็นต้นทุน ในขณะที่เดียวกันทรัพยากรที่มีอยู่อย่างบริบูรณ์ก็มีส่วนเกี่ยวกับความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ และการเข้าถึงความต้องการของธุรกิจ ดังนั้น รูปแบบการวางแผนจะเน้นที่ทุนและความสามารถเมื่อไม่กี่ปีมานี้ แรงงานเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงมากมาย ประการแรกจำนวนคนที่เข้าสู่ตลาดแรงงานลดลงอย่างมากอีกทั้งความสามารถก็ลดลง ทั้งนี้เป็นเพราะความรู้ (Knowledge) มีบทบาทมากกว่าความสามารถ (Competence) เก่งด้านวิชาการ ไม่เก่งด้านปฏิบัติ ก้าว่างของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากความสามารถของภาคแรงงาน มีการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากโลกาภิวัตน์ ความคิดหวังของลูกค้า ความกดดันอันเกิดจากการแข่งขัน วงจรเวลาที่สั้นลง ยิ่งการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้นเท่าใดองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวได้จะต้องวิ่งตามเทคโนโลยีและในไม่ช้าก็จะล้มเหลว นอกจากนี้ความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเป็นหลักที่จะนำไปสู่ความสามารถในการเรียนรู้ ความสามารถในการทำตามความคิดใหม่ และถ่ายโอนความคิดไปสู่การปฏิบัติได้เร็วกว่าคู่แข่ง

ฐานคติที่ 3 การเรียนรู้ภายในองค์กรเกิดจากทั้งปัจเจกชนและทั้งองค์กร การเรียนรู้ของปัจเจกชนภายในองค์กรต่างจากการเรียนรู้ขององค์กร การเรียนรู้ของปัจเจกชนเกิดขึ้นในขณะที่คนเกิดความต้องการขึ้นอย่างเงี้ยวๆ ความรู้โดยผ่านการศึกษาระบบการณและการทดลอง การเรียนรู้ขององค์กรเกิดขึ้นเพราะระบบและวัฒนธรรมในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและสามารถคงการเรียนรู้ขององค์กรไว้ได้ และถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่ปัจเจกชนคนอื่น การเรียนรู้เช่นนี้ถือเป็นการแบ่งปันข้ามข้อจำกัดองค์กร ซึ่งได้แก่ ระยะห่าง เวลาและลำดับชั้น ผู้จัดการที่ต้องการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องเน้นทั้งปัจเจกชนและการเรียนรู้ขององค์กร

ฐานคติที่ 4 การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเนื่องจากการเรียนรู้แบบผิวเผิน (Superficial Learning) ถึงการเรียนรู้แก่สาระ (Substantial Learning) โดยมีนักวิจัยหลายคนได้อธิบายความแตกต่างระหว่างการเรียนรู้สองแบบนี้โดยตั้งคำถามว่า ลองคิดดูว่าอะไรจะเกิดขึ้น เมื่อบริษัทพยายามที่จะจัดการเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงโดยมีการริเริ่มทำวงจรกิจกรรม การจัดการคุณภาพการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือปรับโครงสร้าง ถ้าการริเริ่มเหล่านี้ทำให้เกิดกิจกรรมเกิดความวุ่นวาย หากเป็นเช่นนั้นบริษัทอยู่ในระยะการเรียนรู้แบบผิวเผิน แต่เมื่อมีวิธีที่จะกำหนดรูปร่างของค่านิยมพื้นฐานและวัฒนธรรม ไม่เพียงแต่ผู้เป็นลูกจ้างแต่มองในแง่องค์กรในระยะๆ หนึ่ง หากเป็นเช่นนั้นแสดงว่าอยู่ในระยะการเรียนรู้แก่สาระ

ฐานคติที่ 5 การเรียนรู้มาจากความล้มเหลวเล็กๆ น้อยๆ โดยความล้มเหลวเล็กๆ น้อยๆ เหล่านี้จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ ความสำเร็จที่ต่อเนื่องจะส่งเสริมให้เกิดการค้นหาที่เข้มงวดในขณะที่ความล้มเหลวเล็กๆ น้อยๆ ได้ให้ความแตกต่างที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ ความล้มเหลวมีอิทธิพลในด้านบวกต่อการกระทำในอนาคต และจะช่วยเพิ่มความทนทานต่อความเสี่ยง (Risk Tolerance) การสืบค้นข้อมูล การตระหนักในปัญหา กระบวนการข้อมูล และการรับเอาแรงจูงใจ (Motivational Adoption)

ฐานคติที่ 6 การเรียนรู้มักจะเกิดตามมาจากกลุ่มของกระบวนการที่สามารถคาดการณ์หรือทำนายได้ ซึ่งก็มีนักวิชาการหลายคนให้ทัศนะต่อการใช้คำว่า กระบวนการ หรือขั้นตอนหรือการลื่นไหลของการเรียนรู้ที่ว่า แม้จะมีการใช้คำศัพท์ที่แตกต่างกันแต่วิธีการอธิบายไม่แตกต่างกัน

นอกจากนั้น อูลริชและกลินาว ก็ให้ข้อเสนอแนะด้วยว่า การพิจารณาถึงสิ่งที่ทำลายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างๆ ก็จะช่วยให้อำนาจถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ชัดเจนขึ้นเช่นกัน โดยสิ่งทำลายต่างๆ เหล่านี้ มีดังนี้ สิ่งทำลายที่ 1 คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องหลีกเลี่ยงที่จะเป็นทุกอย่างตามที่ทุกคนต้องการ สิ่งทำลายที่ 2 คือ จะต้องหลีกเลี่ยงการรวมความคิด (Concept Cluster) เช่น เมื่อเราอ่านหนังสือพิมพ์ หรือหนังสือเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เราจะเห็นความหลากหลายของคำศัพท์ต่อไปนี้ เช่น องค์กรแห่งการเรียนรู้ การเปลี่ยนวัฒนธรรม กลยุทธ์การปฏิบัติ ความสามารถหลัก ความสามารถของการจัดการ คุณภาพ เป็นต้น

ในศาสตร์นี้ พบว่า เต็มไปด้วยการสร้างความคิดและการปฏิบัติที่มักไม่เที่ยงตรง นักวิจารณ์บางคนใช้คำว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เมื่ออธิบายหน่วยงานซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรซึ่งประสบผลสำเร็จ บางคนอาจใช้คำนี้ เพื่อระบุถึงองค์กรซึ่งได้ดำเนินงานกระบวนการปรับปรุงโครงการต่างๆ (Re-engineering) จึงเป็นการยากที่จะใช้คำศัพท์นี้เป็นพื้นฐานสำหรับการกระทำเมื่อภาพที่นำเสนอเกี่ยวกับสิ่งที่มักเต็มไปด้วยความยุ่งเหยิง สิ่งทำลายที่ 3 คือ การลงมือจัดการเพื่อปรับปรุงความสามารถในการเรียนรู้ จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ (ระบุ) ทดสอบและประเมินโดยใช้ทฤษฎีการวิจัยหลายๆ รูปแบบ การออกแบบทดสอบเพื่อการวิเคราะห์และทดสอบว่า ผู้จัดการสามารถทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้หรือไม่ จริงๆ แล้ว สิ่งนี้สำคัญกว่างานด้านเอกสารว่า ทำไมเรื่องราวที่เกี่ยวกับการเรียนรู้จึง

เป็นเอกสารเชิงความคิด (Thought Papers) มากกว่าเอกสารการวิจัยเชิงประจักษ์ (Empirical Research) ในการที่ผู้จัดการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้

แนวคิดโรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่ทำหน้าที่จัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาวะแวดล้อมสังคมการเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

นักวิชาการได้กล่าวถึงโรงเรียน ในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ดังนี้

เคอร์คา (Kerka. 1995) กล่าวถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า สถาบันการศึกษาก็เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากคุณลักษณะต่อไปนี้ คือ ต้องสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ใช้การเรียนรู้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร เชื่อมโยงการปฏิบัติงานของบุคลากรกับการปฏิบัติงานขององค์กร สนับสนุนการค้นคว้า สืบสวน สอบสวน และการสนทนา ให้บุคลากรแบ่งปันความรู้อย่างเปิดเผย และกล้าเสี่ยง คำนึงถึงการใช้สภาวะปัจจุบันเป็นฐานในการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงความสำคัญและปฏิสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม

เพอร์สกินส์ (Perskins. 2000) กล่าวถึงโรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The School as a Learning Organization) ว่า โรงเรียนเป็นที่สร้างความเจริญงอกงามแก่เยาวชน ควรสร้างความเจริญงอกงามให้กับบุคคลและผู้บริหารด้วย ควรเป็นโรงเรียนที่สนับสนุนส่งเสริมการใช้ปัญญาและความร่วมมือทางวิชาชีพ (Professional Collaborations) นอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จต้องกำหนดโครงสร้างที่ส่งเสริมความสามารถของสมาชิกในโรงเรียนนั้นเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนและส่งเสริมการควบคุมตนเอง สร้างระบบที่เป็นพลวัตรที่สามารถเปลี่ยนแปลงความต้องการ และตรงความต้องการและวิสัยทัศน์ของชุมชน

บุทเชอร์ และคณะ (Butcher; et al. 2001) อธิบายเกี่ยวกับโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ควรเป็นระบบ (System) มากกว่าแยกส่วน (Separate Parts) ผู้บริหาร ครู อาจารย์ นักเรียน บุคลากรสนับสนุน ผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชนต้องมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของโรงเรียน และเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ต้องเป็นส่วนหนึ่งของการรับผิดชอบในกระบวนการตัดสินใจของโรงเรียน ระบบต่างๆ ของโรงเรียนต้องก่อให้เกิดการเข้าถึงองค์ความรู้ และกระจายความรู้ทุกๆ กลุ่มในระบบนั้น

คาร์สตัน และคณะ (Karsten; et al. 2000: 154-155) กล่าวถึงโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าต้องมีลักษณะที่สำคัญ คือ การปรับปรุงกลไกต่างๆ เพื่อรับข้อมูลข่าวสารจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และคัดเลือกจัดระบบและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร รับความคิดใหม่ๆ ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำความคิดเหล่านี้ไปสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรและสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากแนวคิดใหม่ๆ และสนับสนุนความร่วมมือและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับ และกำหนดเป็นปทัสถานและค่านิยมขององค์กร ทบทวนและสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

แบรนด์ (Brandt. 2003) อธิบายถึงโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า วัฒนธรรมของโรงเรียนนั้นต้องรับเอาการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ลึกซึ้งและยั่งยืนซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้เรียน ปัจจุบันบุคคลเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อระบบต่างๆ มีความหมาย บุคคลมีโอกาสนปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ต้องสนับสนุนการเรียนรู้ ในการพิจารณาว่าโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สมควรพิจารณา 10 ประการ คือ

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุนพฤติกรรมการเรียนรู้ กล่าวคือ บุคคลเรียนรู้เมื่อได้รับการจูงใจ องค์กรเรียนรู้เมื่อมีเหตุผล การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ควรมีวัตถุประสงค์หรือหลักจิตวิทยา การสนับสนุนควรมีโครงสร้างที่เสริมให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์กร
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถทำให้สำเร็จได้ในโรงเรียน เป้าหมายที่สำคัญต้องเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน
3. สมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถอธิบายขั้นตอนการพัฒนาองค์กรได้อย่างถูกต้อง องค์กรอาจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลสามารถกำหนดความเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ และสามารถอธิบายสถานะของกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นได้
4. รวบรวมจัดระบบและจัดการข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรเหมือนกับบุคคลที่มีความแตกต่างกัน จึงมีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันด้วย ในการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงการใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
5. มีกระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐานและใช้กระบวนการสร้างความคิดใหม่
6. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งการเรียนรู้ภายนอกอยู่เสมอ
7. ต้องพิจารณาข้อมูลย้อนกลับ ด้านผลผลิตและกระบวนการ
8. มีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
9. มีวัฒนธรรมที่สนับสนุน ได้แก่ บรรยากาศเป็นมิตร สนับสนุนโอกาสเรียนรู้จากผู้อื่น

10. เป็นระบบเปิด (Open System) ที่รับรู้ความเคลื่อนไหวจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ทั้งเงื่อนไขทางสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ

องค์การการเรียนรู้และการสอนแห่งสก๊อตแลนด์ (Learning and Teaching Scotland Organization. 2003) ได้ให้ลักษณะโรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 8 ประการ คือ

1. ครูและผู้บริหารคิดและพูดเกี่ยวกับการเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมประจำโรงเรียน
2. โรงเรียนเป็นสถานที่ที่มีการปรับตัวและจัดระบบตัวเองอย่างต่อเนื่องทั้งเป็นรายบุคคล ทีมงานและทั่วองค์กรโดยสมัครใจ
3. บุคลากรทุกคนมีบุคลิก วัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ของตนเอง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง
4. บุคลากรทุกคนมีความซื่อสัตย์ จิตใจเปิดกว้าง เผยแพร่และแลกเปลี่ยนสารสนเทศอย่างเสรี มีข้อมูลย้อนกลับอย่างจริงใจและสร้างสรรค์
5. บุคลากรทุกคนให้การยอมรับนับถือซึ่งกันและกันมีความสัมพันธ์กันบนพื้นฐานของความไว้วางใจกัน ยอมรับในความเป็นตัวของตัวเองของทุกคน ไม่ใช่ยอมรับในลักษณะที่คนอื่นกำหนดให้หรือบีบบังคับให้เป็น
6. สามารถแก้ปัญหาของตนได้ ทำงานให้บรรลุเป้าหมายระยะยาวได้และฟังคนภายนอกน้อยที่สุด
7. ทุกคนแสดงความคิดเห็นออกมาได้และมีการคิดทบทวนการปฏิบัติงานอยู่เสมอ
8. ครูได้รับมอบอำนาจในการเรียนการสอนอย่างจริงจัง ครูและนักศึกษาร่วมกันในการตัดสินใจปรับปรุงและพัฒนาองค์กรในเรื่องสำคัญ

โรงเรียนแห่งการเรียนรู้

ในสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและในอนาคต องค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรเกี่ยวกับการปกครอง องค์กรทางธุรกิจหรือองค์กรทางการศึกษา รวมทั้งองค์กรอื่นๆ จะเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร จำเป็นต้องอาศัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญ ทั้งนี้เพราะยุคโลกาภิวัตน์เป็นยุคไร้พรมแดน การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว ความรู้ที่มีอยู่จะล้าสมัยไปอย่างรวดเร็ว จำต้องแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาทดแทนอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากการจัดองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องอาศัยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่มีประสิทธิภาพของผู้นำในองค์กร จึงจะเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และสังคมความรู้ ดังกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2547 ซึ่งสาระสำคัญของมาตรฐานการศึกษาของชาติดังกล่าว ประกอบด้วย อุดมการณ์สำคัญของการจัดการศึกษา คือ การจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิต และการสร้าง

สังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในระดับโรงเรียน ความจำเป็นที่จะต้องสร้างโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Learning School) เป็นเรื่องที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ โรงเรียนแห่งการเรียนรู้จะเจริญก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรในโรงเรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีลักษณะภาวะผู้นำที่จะทำให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (ธีระ รุญเจริญ. 2550: 208) ดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้
 - 1.1 การจัดให้มีการวิจัยและพัฒนาในโรงเรียน
 - 1.2 การจัดการประเมินและนำผลการประเมินมาปรับปรุงโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
 - 1.3 การแสวงหาความคิดและความสามารถของครู นักเรียน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ
 - 1.4 การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - 1.5 การจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
2. นำโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าไปเรื่อยๆ และให้มีความยั่งยืน
3. ปกครอง ดูแล บุคลากรด้วยคุณธรรม จริยธรรม
4. จูงใจบุคลากรให้พัฒนาผลงานของตนให้ดียิ่งขึ้น
5. สร้างวิสัยทัศน์ ค่านิยมของโรงเรียน และสร้างพันธะผูกพันต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน
6. สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคน
7. ทำงานโดยอาศัยกลุ่มหรือบุคคลเป็นที่ตั้ง
8. มีความจริงใจ เข้าใจ และรับฟังความคิดเห็นทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
9. ให้รางวัล ยกย่อง ชมเชยบุคลากร นักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง
10. เอื้ออำนวยความสะดวกทรัพยากรทุกอย่างเพื่อการเรียนรู้

อนึ่ง จากผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินการศึกษา (สมศ.) ได้สรุปผลการประเมินภายนอกรอบแรก สำหรับโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐาน การอาชีวศึกษาและอุดมศึกษาในภาพรวมระดับประเทศ ในด้านผู้บริหาร พบว่า ได้มาตรฐานในเรื่องภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ ความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา และไม่ได้มาตรฐานในเรื่อง การบริหารวิชาการโดยเฉพาะการมีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการส่งเสริมกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (ธีระ รุญเจริญ. 2550: 23) จากผลการประเมินดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็น

อย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนางานด้านวิชาการเป็นสำคัญซึ่งเป็นงานหลักในการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะการบริหารจัดการโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การดำเนินการให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้จะประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ย่อมต้องอาศัยสมรรถภาพของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ ในแนวคิด หลักการและการนำไปปฏิบัติต่อไปสังคมแห่งการเรียนรู้ในมาตรฐานการศึกษาของชาติ ได้กล่าวถึงการจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิตและการสร้างสังคมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นอุดมการณ์สำคัญของการจัดการศึกษาของชาติ และด้วยความตระหนักในความสำคัญของอุดมการณ์นี้ จึงกำหนดมาตรฐาน (มาตรฐานที่ 3 ของมาตรฐานการศึกษาของชาติ) ว่าด้วยแนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้/สังคมแห่งความรู้ โดยการสร้างวิถีการเรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้ให้เข้มแข็งในมาตรฐานนี้มีแนวทางและตัวบ่งชี้ ดังนี้

การเรียนรู้ ความรู้ นวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยี เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาสู่สังคมแห่งความรู้ การส่งเสริมและสร้างกลไกเพื่อให้คนไทยทุกคนมีโอกาสและทางเลือกที่จะเข้าถึงปัจจัยและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย โดยการได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของสังคมจะนำมาซึ่งการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพและขีดความสามารถของคนไทยในการพัฒนาประเทศ รวมทั้งการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศจาก ผลการศึกษาวิเคราะห์ความเป็นมาของแนวความคิด ลักษณะฐานคติและสิ่งท้าทายเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และโรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ เพราะโรงเรียนขนาดเล็กมักมีปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรทางการศึกษา โดยหลักการสำคัญของวิธีการนี้คือ การรวมกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กแต่ละแห่งที่อยู่ใกล้กันเข้าด้วยกัน ในลักษณะของการ “สร้างเครือข่ายโรงเรียน” และให้ทรัพยากรร่วมกันภายในเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จะช่วยพัฒนาให้การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ สุรชัย เทียนขาว (2558) ยังได้กล่าวถึงโรงเรียนขนาดเล็กที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนจำนวนต่ำกว่า 120 คน ลงมา ข้อมูลในปีการศึกษา 2555 มีจำนวน 14,816 โรงเรียนในจำนวนโรงเรียนเหล่านี้มีโรงเรียนที่มีนักเรียนน้อยกว่า 60 คน ลงมา ไม่น้อยกว่า 5,962 โรงเรียน สภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนขนาดเล็กในปัจจุบันส่วนใหญ่มีปัญหาพอสรุปได้ ดังนี้

1. คุณภาพของผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวมมีคุณภาพต่ำ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะขาดความพร้อมด้านทรัพยากร เช่น ครูมีไม่ครบชั้นและมีวุฒิไม่ตรง ขาดแคลนสื่อการเรียนและอุปกรณ์ เป็นต้น

2. โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

โรงเรียนขนาดเล็กที่มีอยู่ในปัจจุบันเดิมสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งได้ดำเนินการพัฒนา/ปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตั้งแต่ปีการศึกษา 2536 โดยมีการยุบรวม/ล้มเลิก ตามความสมัครใจในแต่ละพื้นที่ บางกลุ่มที่ไม่ยุบรวมหรือไม่ได้ยกเลิกได้มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้หลายรูปแบบ เช่น ห้องเรียนเคลื่อนที่ ครูหลังม้า การเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม

การดำเนินงานที่ผ่านมายังไม่สามารถแก้ไขได้ ยังมีปัญหาที่พบบางประการ คือ

1. นโยบายเกี่ยวกับโรงเรียนขนาดเล็กไม่ชัดเจนและเปลี่ยนแปลงบ่อยไม่ต่อเนื่อง
2. ผู้บริหารโรงเรียนยังยึดติดกับตำแหน่ง ไม่ต้องการให้มีการยุบรวมโรงเรียน เพราะขาดความมั่นใจว่าเมื่อโรงเรียนที่ตนครองตำแหน่งอยู่ถูกยุบรวม เลิกล้มไปแล้ว ตนเองจะมีตำแหน่งอยู่ที่ใด
3. ค่าพาหนะที่นักเรียนได้รับวันละ 6 บาท นั้นค่อนข้างน้อย ไม่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน นอกจากนี้ในบางปีงบประมาณล่าช้าหรือถูกตัด
4. ชุมชนบางส่วนต่อต้านการยุบรวมโรงเรียน เพราะมีฐานสร้างสนับสนุนโรงเรียนไม่มั่นใจในมาตรการที่จะรองรับ
5. การใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างโรงเรียนยังไม่ค่อยได้ผลนัก

สำหรับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในช่วงเวลาที่ปรับเปลี่ยนเข้าในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีการพัฒนารูปแบบการจัดการโรงเรียนขนาดเล็กและประสบผลสำเร็จ มีรูปแบบที่น่าสนใจ ได้แก่

รูปแบบที่ 1 การจัดการเรียนรู้แบบรวมชั้น ประกอบด้วยการจัดการเรียนรู้แบบช่วงชั้น และการเรียนรู้แบบคละชั้น โดยวิธีการยุบชั้นเรียน ให้โรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้นสามารถจัดการเรียนการสอนได้โดยไม่ต้องทิ้งห้องเรียน ซึ่งโรงเรียนสามารถปรับใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

รูปแบบที่ 2 การบูรณาการหลักสูตร เป็นการนำความรู้มารวบรวมประมวลไว้ในหน่วยเดียวกันสำหรับโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้น มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ รวมทั้งการนำหลักสูตรไปใช้ให้บังเกิดผลตามที่ต้องการ สำหรับการบูรณาการเนื้อหา รายวิชาสามารถดำเนินการได้ โดยศึกษาและวิเคราะห์หลักสูตร จากนั้นนำวัตถุประสงค์ตลอดจนเนื้อหาการเรียนรู้อันแต่ละกลุ่มวิชาที่สอดคล้องกันมาเชื่อมโยง ผู้จัดทำหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการแล้วนำมากำหนดกิจกรรม เพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้ครั้งเดียวพร้อมกันในแต่ละช่วงชั้น

รูปแบบที่ 3 ความร่วมมือจากชุมชน เพื่อแก้ปัญหาที่สำคัญและเร่งด่วนของทุก สพท. ในเรื่องการขาดแคลนครู งบประมาณไม่เพียงพอ และขาดสื่อเทคโนโลยี โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้ปกครอง กรรมการโรงเรียน องค์กรท้องถิ่น เครือข่ายโรงเรียน ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งเป็น แรงสนับสนุนให้โรงเรียนขนาดเล็กได้รับการพัฒนาต่อยอดทั้งในด้านการบริหารจัดการ งบประมาณ ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

รูปแบบที่ 4 การใช้ ICT ในการพัฒนาคุณภาพ โดย สพท. หลายแห่งได้นำเทคโนโลยี มาใช้อย่างหลากหลาย เช่น รถคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ (Mobile unit) เพื่อให้บริการนักเรียนในโรงเรียน ขนาดเล็กที่อยู่ห่างไกล การส่งเสริมการเรียนการสอนด้วยการรับสัญญาณการสอนทางไกลจากโรงเรียน ไกลกังวลหัวหิน

รูปแบบที่ 5 รูปแบบโรงเรียนเครือข่ายเป็นการร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนหลัก และ โรงเรียนเครือข่ายในการวางแผนการจัดการศึกษา ตลอดจนผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนาจนสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รูปแบบที่ 6 ผสมผสานด้วยวิธีการหลากหลาย สพท. เป็นการผสมผสานรูปแบบที่ 1-5 ดังกล่าวข้างต้นมาดำเนินงาน นับว่าเป็นรูปแบบที่ทำให้โรงเรียนจำนวนมากประสบผลสำเร็จ

รูปแบบที่ 7 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เป็นรูปแบบที่มีผู้บริหารใช้ความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการโรงเรียน มีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเป็น ประชาธิปไตยยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นที่ยอมรับของทั้งภายในและ ภายนอกโรงเรียน ตลอดจนมุ่งมั่นสร้างเครือข่ายการทำงานโดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

รูปแบบดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า ไม่มีรูปแบบใดเลยที่ใช้วิธีการยุบโรงเรียนหรือควมรวม โรงเรียน ในเมื่อกระทรวงศึกษาธิการโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายไม่ยุบโรงเรียน ขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดเล็กที่มีอยู่ในปัจจุบันก็ควรทบทวนมาตรการต่างๆ ที่จะช่วยให้คุณภาพของผู้เรียน สูงขึ้นโดยไม่ต้องยุบโรงเรียน

สำหรับทางออกที่เหมาะสมของการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กกรณีที่ไม่ยุบโรงเรียน อาจมีแนวทาง ดังนี้ 1) โรงเรียนขนาดเล็กทุกแห่งใช้การศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมของมูลนิธิการศึกษา ทางไกลผ่านดาวเทียม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ควรจัดประเด็นโรงเรียน ขนาดเล็กเป็นวาระระดับชาติ โดยระดมความช่วยเหลือจากทุกภาคส่วนของประเทศเพื่อให้โรงเรียน ขนาดเล็กเป็นโรงเรียนปลายทางของโรงเรียนวังไกลกังวล โดยเน้นการบริหารจัดการที่มีคุณภาพและยั่งยืน ซึ่งอาจจัดทำเป็นโครงการจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม ระดับเขตพื้นที่ มีผู้รับผิดชอบโครงการที่ ชัดเจน ส่วนในระดับหน่วยปฏิบัติ (โรงเรียน) ควรมีคณะกรรมการร่วมที่มาจากครู ภาคประชาชน ชุมชน ท้องถิ่น ผู้แทน ผู้ปกครองนักเรียน พระสงฆ์ ฯลฯ เป็นกรรมการบริหารโครงการจัดการศึกษาทางไกลผ่าน

ดาวเทียม เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กมีครูน้อยมาก บางโรงเรียนมีเพียง 1 คน เท่านั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องขอความร่วมมือจากบุคคลภายนอกเข้ามาช่วยกันจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก (All for Education) 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) เป็นผู้รับผิดชอบในการหามาตรการที่เหมาะสมเป็นรายโรงเรียนเนื่องจากบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กแต่ละแห่งไม่เหมือนกัน โดยจัดให้รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่ 1 คน และศึกษานิเทศก์ 1 คน เป็นเจ้าภาพเป็นรายโรงเรียน เพื่อพิจารณามาตรการที่เหมาะสมร่วมกับคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน แนวทางดังกล่าวนี้สอดคล้องกับข้อเสนอแนะเชิงนโยบายจากการวิจัยธนาคารโลก เรื่องการศึกษาต้นทุนการจัดการศึกษาต่อนักเรียนและการคำนวณเงินอุดหนุนให้เพียงพอและมีประสิทธิภาพ โดย ดิลกะ ลัทธพิพัฒน์ (2558) ใน 2 ประเด็น คือ 1) เขตการศึกษาและโรงเรียนมีความเป็นอิสระในการบริหารทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และ 2) ให้นำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมาใช้ในการสร้างความรับผิดชอบ ในประเด็นนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องมีความรับผิดชอบต่อกรณีที่โรงเรียนขนาดเล็กมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำซึ่งโรงเรียนเหล่านี้มีครูไม่ครบชั้น ครูไม่สามารถจัดการเรียนการสอนได้เต็มที่ ควรผลักดันความรับผิดชอบไปที่หน่วยงานเหนือโรงเรียนร่วมรับผิดชอบการยกระดับคุณภาพ 3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) ทุกเขตทั่วประเทศ ควรขอความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งในเขตพื้นที่ใกล้เคียงที่เปิดสอนหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต (หลักสูตร 5 ปี) ในรูปแบบของบัณฑิตที่ขอตกลงร่วมมือในการจัดการเรียนการสอนวิชาต่างๆ โดยให้นักเรียนทางด้านศึกษาศาสตร์ ชั้นปีที่ 5 ที่ต้องปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเป็นระยะเวลา 1 ปี เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนขนาดเล็กด้วยการมีครูครบทุกวิชาหลักและมีครูครบชั้น เป็นมาตรการที่สอดคล้องกับข้อเสนอแนะเชิงนโยบายจากงานวิจัยของธนาคารโลกดังที่กล่าวข้างต้น ประการหนึ่ง คือ จัดให้มีครูมีคุณภาพครบทุกวิชาหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก แนวทางนี้น่าจะเป็นไปได้มากกว่าการบรรจุครูให้ครบทุกวิชาหลักซึ่งเป็นภาระทางการคลังของรัฐบาลและเป็นไปได้น้อย ส่วนการสร้างแรงจูงใจให้นักศึกษาครู 5 ปี ลงประจำในโรงเรียนขนาดเล็กอาจจะปรับเงื่อนไขและคุณสมบัติบางประการในการสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเป็นครู โดยเพิ่มคะแนนพิเศษให้กับผู้ที่เคยปฏิบัติการสอนโรงเรียนขนาดเล็ก 1 ปี อาจกำหนดให้ 25% ของคะแนนรวมทั้งหมด 4) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ อบจ. เทศบาล อบต. และเมืองพัทยา ควรพิจารณาปรับโอนโรงเรียนขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เข้าสังกัด อบต. เพื่อให้โรงเรียนขนาดเล็กเหล่านี้ดำรงอยู่ในชุมชนท้องถิ่นในสังคมไทย 5) แนวทางยุทธศาสตร์ “บวร” (บ้าน วัด และโรงเรียน) โรงเรียนขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ในชุมชนควรร่วมมือกับพ่อแม่เด็ก/ผู้ปกครองนักเรียน (บ้าน = บ) วัดที่อยู่ในชุมชน (ว) และโรงเรียนเอง (ร) ในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้สามารถอยู่ได้ในชุมชน คณะกรรมการโรงเรียนของโรงเรียนขนาดเล็กอาจเป็นผู้ริเริ่ม (เจ้าภาพ) และประสานงานกับทุกหน่วยงานต่างๆ ภาคประชาชน ภาคเอกชน และเครือข่ายต่างๆ ในชุมชน 6) คณะกรรมการโรงเรียน

ชั้นพื้นฐานของโรงเรียนและครูในโรงเรียนใช้นวัตกรรมระบบสารสนเทศด้านการศึกษาของโลก “My School” (โรงเรียนของฉัน)

การแก้ไขปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กของไทยเท่าที่ผ่านมา หน่วยงานต้นสังกัดได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการพัฒนาให้สามารถดำรงอยู่ในชุมชนซึ่งแต่ละชุมชนไม่สามารถใช้สูตรสำเร็จสูตรเดียว เนื่องจากชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่มีความหลากหลาย การใช้มิติทางเศรษฐศาสตร์ที่พิจารณาเพียงจุดคุ้มทุนแล้วต้องล้มเลิกโรงเรียนอาจจะใช้ไม่ได้ทั้งหมดเพราะมิติอื่นๆ ที่ชุมชนมีอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเป็นชุมชน ดังนั้น การใช้แนวทางที่หลากหลายในเชิงสหวิทยาการ โดยใช้ชุมชนเป็นฐานในการแก้ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก น่าจะเป็นทางออกที่เหมาะสม

ตัวแปรที่ศึกษา

เพื่อให้การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดชุมพรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เอกสารเพื่อกำหนดกรอบในการศึกษาและวิเคราะห์การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังตาราง 1

ตาราง 1 วิเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวแปรที่วิเคราะห์	แนวคิด										รวม		
	มาร์ควาร์ดท์ และเรโนลด์ส์ (Marquardt; & Reynolds. 1994: 212) เสงเก (Senge. 1990: 3) ฮอย และมีสเกิล (Hoy; & Miskel. 2008: 51) โรบินสัน (Robbins. 1998: 22) องค์การการเรียนรู้และการสอนแห่งสกอตแลนด์ ธร สุทธิราชูท (2551: 457) ศศกร ไชยคำหาญ (2550) วิโรจน์ สารรัตนะ (2544: 7) บัณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2551: 6) กอส์ (Goh. 2002: 216-227) สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548: 24-25) สำนักบริการข้อมูลและสารสนเทศ (2559) ธวัช บุญยเมธี (2550: 281-289) รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 81) สุเมพร โคตรบรรเทา (2551: 3) ภากรดี อนันต์นวิ (2551: 189-191) สกีนเนอร์ (Skinner. 1974: 816-820) พติน แดงจวง (2559) เทอริจีโอวานนี (Sergiovanni. 1998: 220) สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2559) ธร สุทธิราชูท (2551: 212) วีระ รุญเจริญ (2550: 220-221)												
1. ความมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓								4	
2. โครงสร้างขององค์กร	✓		✓	✓								3	
3. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์	✓	✓	✓		✓							4	
4. การสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้	✓					✓						2	
5. เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	✓						✓	✓				3	
6. การทำงานเป็นทีม	✓	✓									✓	✓	4
7. ภาวะผู้นำ	✓										✓	✓	4
8. การพัฒนาบุคลากร	✓										✓		3
9. การจูงใจ	✓										✓		3
10. กระบวนการบริหาร	✓										✓		2
11. บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร	✓										✓		2

จากตาราง 1 ตารางวิเคราะห์เอกสารเพื่อกำหนดกรอบในการศึกษาและวิเคราะห์การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้ทราบตัวแปรเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กสู่การเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 11 ตัวแปร ดังนี้ 1) ความมีประสิทธิภาพ 2) โครงสร้างขององค์กร 3) วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ 4) การสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ 5) เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 6) การทำงานเป็นทีม 7) ภาวะผู้นำ 8) การพัฒนาบุคลากร 9) การจูงใจ 10) กระบวนการบริหาร 11) บรรยากาศและวัฒนธรรม องค์กร มีรายละเอียดดังนี้

ด้านความมีประสิทธิภาพ

ธรร สุนทรายุทธ (2551: 457) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลและคุณภาพโรงเรียนว่าเป็น องค์ประกอบและเป้าหมายที่สำคัญในการจัดการศึกษา และเป็นเครื่องในการตัดสินใจว่าองค์กรใด องค์กรหนึ่งสามารถดำเนินงานจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

ความหมายของประสิทธิผล มีนักวิชาการให้ความหมายของคำว่า “ประสิทธิผล” ไว้ หลากหลายทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรและมุมมองของแต่ละคน

วิเชียร วิทย์อุดม (2547: 18) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลขององค์กรว่า ความมีประสิทธิภาพ ขององค์กร ประกอบด้วย ความมีประสิทธิภาพของบุคคลและกลุ่มรวมกัน มุมมองความมีประสิทธิภาพ ขององค์กร ก็โดยพิจารณาว่า ความมีประสิทธิภาพขององค์กรนั้นมีมากกว่าผลบวกของความมีประสิทธิภาพ ของบุคคลและของกลุ่มรวมกัน องค์กรก็จะมีผลการดำเนินงานที่ดี

ฮอย และมิสเกล (Hoy; & Miskel. 2008: 51) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน ว่า ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการหรือความพึงพอใจในงานของครู สามารถวัดได้จาก 4 ประการ คือ

1. การปรับตัวของโรงเรียน (Adaptation)
2. การบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน (Goal Achievement)
3. การประสานสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรในโรงเรียน (Integration)
4. การคงสภาพสมบูรณ์ของระบบค่านิยมในโรงเรียน (Latency) ประสิทธิภาพที่เกิดขึ้น

แบ่งได้ 2 ระดับ

4.1 ประสิทธิภาพของบุคคล คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงาน หรือกิจกรรม แล้วประสบความสำเร็จทำให้เกิดผลโดยตรงและครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ ผลที่เกิดขึ้น มีลักษณะคุณภาพตรงกับความหวังและความต้องการของหมู่คณะและสังคม

4.2 ประสิทธิภาพขององค์กร คือ การเน้นไปที่ผลรวมขององค์กร ซึ่ง กิบสัน และคณะ (Gibson; et al. 1982) อธิบายถึงหลักเกณฑ์ของประสิทธิภาพขององค์กรว่าประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 5 ตัว คือ

- 4.2.1 การผลิต (Production)
- 4.2.2 ประสิทธิภาพ (Efficiency)
- 4.2.3 ความพึงพอใจ (Satisfaction)

4.2.4 การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness)

4.2.5 การพัฒนา (Development)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ซึ่งได้กำหนดปัจจัยความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาไว้ว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะประกอบด้วย 1) การเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) การมีแผนงานวิชาการที่ดี 3) การจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) การเสริมสร้างบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก 5) การส่งเสริมความเป็นกลุ่ม 6) การมีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 7) การใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) การส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) การส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

แนวทางการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน พอสรุปได้ ดังนี้

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมายเป็นการพิจารณาว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานว่าบรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียนหรือไม่ โดยใช้เป้าหมายของโรงเรียนเป็นเกณฑ์

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร เป็นการประเมินโดยอาศัยแนวคิดว่าโรงเรียนเป็นระบบเปิดซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยนและการแข่งขัน จึงประเมินโดยการพิจารณาความสามารถของโรงเรียนในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ ได้แก่ ความสามารถในการผลิต การสนับสนุน การใช้การวางแผน ความเชื่อถือได้และความคิดริเริ่ม

จากที่กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ มีลักษณะการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความเป็นเลิศทางวิชาการ จนเป็นที่ยอมรับจากผู้ปกครองและชุมชน มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่มีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมคุณภาพของบุคลากรและมีการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรอยู่เสมอ

ด้านโครงสร้างขององค์กร

การจัดโครงสร้างองค์กรเป็นหน้าที่ทางการบริหารของผู้บริหาร ซึ่งเป็นการจัดส่วนประกอบต่างๆ ขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีการแบ่งงานกันทำและจัดคนให้ทำงานในตำแหน่งต่างๆ ว่าใครทำหน้าที่อะไรและรับผิดชอบอะไร โครงสร้างจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่กำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ซึ่งโครงสร้างขององค์กรจะทำหน้าที่ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. โครงสร้างช่วยให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานสร้างและสร้างผลผลิตขององค์กร เป้าหมายที่วางไว้
2. โครงสร้างจะควบคุมพฤติกรรมที่แตกต่างหลากหลายของบุคคลในองค์กรให้มีความเบี่ยงเบนน้อยที่สุด และให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติตามความต้องการขององค์กร
3. โครงสร้างขององค์กรจะกำหนดโครงสร้างใช้อำนาจและการตัดสินใจในองค์กร (วันชัย มีชาติ. 2549: 193)

หน้าที่ของการจัดองค์กรนั้นเป็นการกำหนดโครงสร้างที่เหมาะสมเพื่อให้กิจกรรม บรรลุเป้าหมาย (Goal-Seeking Activity) และยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ด้านอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ระหว่างงานด้านต่างๆ ในองค์กร โดยจะชี้ให้เห็นว่าใครจะต้องรายงานให้แก่ใคร หรือใครบังคับบัญชาใครนั่นเอง (Who Reports to Whom) จึงกล่าวได้ว่าโครงสร้างขององค์กรมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โครงสร้างขององค์กรได้ช่วยและสนับสนุนให้งานในหน้าที่ต่างๆ ขององค์กรดำเนินไปด้วยดี ดังเหตุผลต่อไปนี้

1. โครงสร้างขององค์กรกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยระบุให้เห็นว่าใครบังคับบัญชาใคร และใครมีความรับผิดชอบในงานประเภทใด นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรยังช่วยให้สมาชิกในองค์กรรู้บทบาทของตนและบทบาทของผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง
2. โครงสร้างขององค์กรได้แสดงให้เห็นการติดต่อสื่อสารและการประสานงานในการร่วมกิจกรรมและบุคลากรประเภทต่างๆ ด้วยกัน โครงสร้างขององค์กรจะระบุให้เห็นถึงลักษณะการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลเหล่านั้นทำอยู่
3. โครงสร้างขององค์กรกำหนดการตัดสินใจให้ฝ่ายบริหารระดับสูงในองค์กรเกี่ยวกับงานด้านต่างๆ ที่ดำเนินการ
4. โครงสร้างขององค์กรกำหนดความสมดุลอย่างเหมาะสมและการให้ความสำคัญแก่กิจกรรม

องค์ประกอบหลักในการบริหารงานองค์กรมี 5 ส่วน (ธร สุนทราวุฒ. 2551: 146-147) คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง (Strategic Apex) หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงและผู้ช่วย ผู้บริหารกลุ่มนี้จะทำหน้าที่รับผิดชอบทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย เป็นผู้เชื่อมโยงหัวหน้าผู้ปฏิบัติการต่างๆ
2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Line) หมายถึง หัวหน้าผู้ปฏิบัติการต่างๆ
3. ผู้ปฏิบัติการ (Operating Core) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานทั่วๆ ไปที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิตเป็นหลัก
4. ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ (Techno Structure) หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางต่างๆ

5. ผู้ให้การสนับสนุน (Support Staff) หมายถึง ผู้ทำงานในหน่วยงานเฉพาะด้านเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน

จากองค์ประกอบขององค์กรที่สำคัญของบุคคล 5 ประเภท และกลไกการประสานงานทั้ง 5 ประเภท ทำให้เกิดลักษณะโครงสร้างพื้นฐาน 3 ประเภท ดังนี้

1. โครงสร้างอย่างง่าย (Simple Structure) เป็นโครงสร้างที่ใช้ผู้บริหารระดับสูงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ และใช้การนิเทศเป็นกลไกในการประสานงาน

2. โครงสร้างราชการแบบจักรกล (Machine Bureaucracy) เป็นโครงสร้างที่ใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นองค์ประกอบสำคัญและใช้มาตรฐานกระบวนการทำงานเป็นหลักในการประสานงาน

3. โครงสร้างราชการแบบวิชาชีพ (Professional Bureaucracy) เป็นโครงสร้างที่ผู้ปฏิบัติงานหลักเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ และใช้มาตรฐานทางทักษะเป็นกลไกการประสานงาน

องค์ประกอบของโครงสร้างองค์กร

روبบินส์ (Robbins. 1998: 22) เสนอองค์ประกอบของโครงสร้างมี 3 มิติ คือ ความซับซ้อน (Complexity) การกำหนดรูปแบบมาตรฐาน (Formalization) และการกำหนดการตัดสินใจ (Centralization) ซึ่งแต่ละมิติมีองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1. ความซับซ้อน (Complexity) หมายถึง ระดับความแตกต่างซึ่งมีอยู่ในองค์กร ได้แก่ ความแตกต่างตามแนวนอน (Horizontal Differentiation) คือ ความแตกต่างที่เกิดจากการแบ่งงานในแนวนอนออกเป็นส่วนต่างๆ ความแตกต่างตามแนวตั้ง (Vertical Differentiation) คือ ความแตกต่างตามระดับสายการบังคับบัญชา และความแตกต่างตามลักษณะพื้นที่ คือ ความแตกต่างในด้านที่ตั้งของพื้นที่ทำงาน การจัดวางสิ่งอำนวยความสะดวก และบุคลากรตามสภาพทางภูมิศาสตร์ การเพิ่มขึ้นขององค์ประกอบอันใดอันหนึ่งในสามส่วนนี้ย่อมส่งผลกระทบต่อความซับซ้อนขององค์กร ดังนี้

1.1 ความแตกต่างตามแนวนอนจะมากขึ้นหรือน้อยขึ้นอยู่กับพื้นฐานของสมาชิกในองค์กร ลักษณะของงานและการศึกษา ทั้งนี้เพราะองค์กรต้องการบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางทำให้เกิดความซับซ้อนในองค์กร ทั้งนี้เพราะความแตกต่างของบุคลากรยิ่งมากยิ่งมีความลำบากในการติดต่อสื่อสารและการประสานงานกัน

1.2 ความแตกต่างตามแนวตั้ง เป็นตัวกำหนดความยาวของสายการบังคับบัญชา ความซับซ้อนขององค์กรจะเพิ่มมากขึ้นถ้าจำนวนลำดับชั้นการบังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น และจำนวนลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่เพิ่มมากขึ้นนี้จะส่งผลกระทบต่อความผิดพลาดในการติดต่อสื่อสาร และทำให้ผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถดูแลกิจกรรมต่างๆ อย่างทั่วถึง

2. การกำหนดรูปแบบมาตรฐาน (Formalization) หมายถึง มาตรฐานการทำงานที่มีมาตรฐานการทำงานสูงจะมีจำนวนวิธีการในการทำงานน้อยลง มีการกำหนดรูปแบบการทำงาน

อย่างชัดเจนไม่ว่าใครมาปฏิบัติงานก็จะทำในลักษณะเดียวกันและได้ผลเหมือนกัน ส่วนงานที่กำหนดรูปแบบมาตรฐานน้อยนั้น ผู้ปฏิบัติจะมีอิสระสูงในการจะใช้วิธีต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ในทางปฏิบัติการสร้างมาตรฐานทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่รู้จักและใช้มากที่สุด ได้แก่ 1) การคัดเลือกบุคคลเข้าสู่องค์กร 2) การกำหนดกฎ ระเบียบวิธีการปฏิบัติและนโยบาย 3) การสร้างวัฒนธรรมประเพณีการปฏิบัติในองค์กร

3. กำหนดการตัดสินใจ (Centralization) เป็นระดับของการให้โอกาสแก่ผู้มีอำนาจหน้าที่ได้ตัดสินใจอย่างมีอิสระทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับองค์กร ซึ่งเป็นกรกระจายอำนาจเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลและหน่วยงานได้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

ลักษณะของโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม

พยอม วงศ์สารศรี (2542: 108-110) ได้กล่าวถึง ความจำเป็นในการกำหนดโครงสร้างขององค์กรที่ดีนั้นก็เพื่อที่จะสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานในกระบวนการจัดการ การออกแบบองค์กรอย่างเหมาะสม สามารถพัฒนาการทำงานเป็นทีม และการผลิต ด้วยการจัดข่ายงานที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดโครงสร้างองค์กรมีความสำคัญที่จะเชื่อมโยงบุคคลต่างๆ และต้องสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล ด้วยเหตุผลดังกล่าวโครงสร้างขององค์กรจึงมักมีการพัฒนาขึ้นตามความต้องการของบุคคลในองค์กร ในขณะที่ได้มีการกำหนดข่ายงานของโครงสร้างองค์กร การจัดการก็ต้องดำเนินการเป็นขั้นตอนต่างๆ อาทิเช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ การแบ่งกิจกรรม (งาน) การจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงาน และการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จากการศึกษาการดำเนินงานในองค์กรพอจะสรุปลักษณะสำคัญ 3 ประการ ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ในรูปแบบหรือความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการได้ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ในหน่วยงานหลักหรือความสัมพันธ์ของสายปฏิบัติงาน (Line relations) เป็นความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาหรือความสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา
2. ความสัมพันธ์ของหน่วยงานหลัก (สายปฏิบัติงาน) และสายที่ปรึกษา (Line and Staff Relations) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งผู้ชำนาญการกับตำแหน่งสายปฏิบัติงาน (หน่วยงานหลัก)
3. ความสัมพันธ์ในแนวนอน (Lateral Relations) เป็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานที่มีระดับเดียวกัน ความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการภายในโครงสร้างขององค์กรเกิดจากความรับผิดชอบในหน้าที่มีต่อหน่วยงานนั้น อย่างไรก็ตามการทำงานใดๆ นั้นอาศัยบุคคล ฉะนั้นเจตคติและพฤติกรรมต่างๆ จึงเข้ามาเกี่ยวข้องซึ่งทำให้เกิดความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ (Informal Relation) ขึ้น เพื่อให้งานดำเนินไปนั้นสำเร็จลงในเวลาอันรวดเร็ว ดังนั้น การพัฒนาโครงสร้างขององค์กรจึงควรได้ตระหนักถึงความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการและความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการด้วย

จากการค้นคว้าและศึกษางานวิจัยของ ศศกร ไชยคำหาญ (2550: 32) ได้กล่าวถึง ลักษณะโครงสร้างที่เหมาะสมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีความสอดคล้องกันว่า ควรมีความยืดหยุ่น และมีระบบ มีบรรยากาศที่เปิดเผย มีความกะทัดรัด ความเป็นอิสระและการให้โอกาส ควรคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้เป็นสำคัญ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีโครงสร้างที่แบนราบ ก่อให้เกิดความคล่อง โครงสร้างเป็นแบบองค์กรที่เปิดกว้างไร้ขอบเขต เป็นพลวัตและเปลี่ยนแปลงได้ง่าย เน้นการทำงานเป็นทีมขนาดเล็ก มีโครงสร้างแบบเครือข่าย และมีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งอย่างมีระบบ และสมคิด สร้อยน้ำ (2547: 40) ได้เสนอเพิ่มเติมในด้านการจัดระบบการติดต่อประสานงานที่ดี การธำรงพัฒนาบุคลากรในโครงสร้าง และการจัดระบบการให้คุณและโทษและความดีความชอบ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า โครงสร้างขององค์กรมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น การที่โรงเรียนจะสามารถดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ นั้น การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีและเหมาะสมจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญและสามารถนำโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และโครงสร้างที่ดีและเหมาะสมควรมีลักษณะการบังคับบัญชาโดยตรง ไม่ซับซ้อน เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน มีบรรยากาศที่เปิดเผย มีความกะทัดรัด มีความยืดหยุ่น เกิดความคล่องตัวในการประสาน งานกับทีมงานหรือแผนกอื่นๆ มากขึ้น

ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

การกำหนดทิศทางของโรงเรียน ช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีความชัดเจนมากขึ้น ซึ่งโรงเรียนต้องรู้สถานภาพของตนเองก่อนว่าอยู่ในสถานภาพที่ต้องปรับขยาย แก้ไข หรือพัฒนาอะไรบ้าง ในการกำหนดทิศทางโรงเรียน ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมาย ผลผลิตหลัก องค์กรประกอบข้างต้นจะต้องสัมพันธ์ในเชิงตรรกะ กล่าวคือ องค์กรประกอบหนึ่งจะส่งผลต่อองค์กรประกอบหนึ่ง เช่น ข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก-ภายใน เป็นข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ ซึ่งในการกำหนดพันธกิจเป็นภาระงานที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ หรือเป็นการแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีผู้กล่าวถึงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ดังนี้

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544: 4) ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวัง ในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น เป็นข้อความซึ่งกำหนดทิศทางของพันธกิจ/ภารกิจ เป็นสถานภาพ ใดๆ หนึ่ง (หรือหลายๆ อย่าง) ที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวัง หรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545: 10) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์ คือ ทิศทาง (Direction) และขอบเขต (Scope) ในระยะยาวขององค์กรที่กำหนดขึ้นเพื่อมุ่งหวังความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยใช้ข้อได้เปรียบของทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ภายใต้บรรยากาศของสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยทิศทางและขอบเขตดังกล่าวจะสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร

ปณรต มาลากุล ณ อยุธยา (2551: 6) ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ คือ คำบรรยายถึงสภาพและการดำเนินงานขององค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้น ภายใต้เงื่อนไขแนวโน้มของสถานการณ์ต่างๆ ที่คาดคะเนไว้

วันทนา เมืองจันทร์ (2542: 6-11) ได้กล่าวถึงผู้บริหารหรือผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการที่จะสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่รู้จักสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ คือ รู้จักสร้างภาพอนาคตที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนของตน และมุ่งมั่นผลักดันทุกวิถีทางที่จะให้ภาพอนาคตตามวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานในโรงเรียน การรู้จักกำหนดวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. เห็นทิศทาง เป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จตามแผนที่วางไว้
2. เป็นตัวกำหนดขอบข่ายของงานและภาระหน้าที่
3. บุคลากรต้องทำงานให้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน
4. มีสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน
5. เกิดการสร้างทีมงาน

และวิสัยทัศน์จะเป็นจริงได้นั้น จะต้องมีการปฏิบัติ มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ลงสู่วัตถุประสงค์และแตกย่อยเป็นแผนงานและโครงการ

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ เป็นความคาดหวังในอนาคตที่ต้องการจะเป็นจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตของหน่วยงานที่เกิดจากเจตคติและมุมมอง ตลอดจนแนวคิดของผู้บริหารที่แตกต่างกันออกไปเนื่องจากการมีภูมิหลัง (Background) และประสบการณ์ (Experience) ที่ต่างกัน วิสัยทัศน์จึงเป็นทัศนียภาพเกี่ยวกับอนาคตที่ไม่จำเป็นต้องเห็นได้ด้วยตา (รูปธรรม) แต่เกิดขึ้นในความคิดคำนึง (นามธรรม) เกี่ยวกับสภาวการณ์ในอนาคตของสภาวะแวดล้อมและอนาคตของหน่วยงาน วิสัยทัศน์จะอธิบายถึงความปรารถนาหรือความทะเยอทะยานสำหรับอนาคต แต่ไม่ได้ระบุถึงวิธีการที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์นั้นอย่างชัดเจน

ในภาคธุรกิจ วิสัยทัศน์ที่ดีจะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจหรือแรงดลใจและมักจะอยู่ในรูปของสิ่งที่ดีที่สุด เก่งที่สุด หรือใหญ่ที่สุด เช่น เป็นหน่วยงานธุรกิจที่ให้บริการที่ดีที่สุด หรือสินค้าที่มีคุณภาพที่ดีที่สุด โดยจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ ความต้องการที่จะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรภายในหน่วยงานทั้งหมด

ในส่วนของภาครัฐราชการ การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานต่างมีกรอบภารกิจที่ชัดเจนอยู่แล้ว ดังนั้น วิสัยทัศน์จึงมักจะไม่ได้กำหนดในลักษณะที่มีการแข่งขัน คือ การเป็นหน่วยงานที่เป็นหนึ่งหรือดีที่สุดในการแข่งขันเหมือนกับภาคธุรกิจ แต่วิสัยทัศน์เท่าที่พบในภาครัฐราชการมักจะบ่งบอกถึงสิ่งที่

หน่วยงานต้องการจะเป็นตามความคาดหวังของ Stakeholders แต่ก็มึบ้างที่จะพบว่าบางหน่วยงานต้องการความเป็นเลิศหรือได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติจากหน่วยงานที่มีลักษณะการดำเนินงานเหมือนๆ กัน เช่น หน่วยงานมหาวิทยาลัยอาจต้องการความยอมรับทางวิชาการจากมหาวิทยาลัยในภูมิภาคเดียวกัน เป็นต้น

ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ (2544: 5) ได้ให้ข้อพิจารณาวิสัยทัศน์ที่ดีไว้ ดังนี้

1. มีขอบเขต (Scope) ของการปฏิบัติงาน
2. มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ (Implementation)
3. เป็นภาพเชิงบวก (Positive image) ที่ทุกคนในหน่วยงานมุ่งมั่นศรัทธาสะท้อนถึงความ
ความเป็นเลิศของหน่วยงาน
4. เป็นข้อความในเชิงบวกปลุกเร้า (Motivation) และดึงดูดใจ (Inspiring)
5. ทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วม (Participation) ในการกำหนด
6. คำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการเป็นสำคัญ (Customer Orient)
7. มีความสอดคล้องกับค่านิยมของหน่วยงาน
8. มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต (Future trend)

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นคุณลักษณะหนึ่งจากวินัย 5 ประการ ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวความคิดของ เซ็งเก การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กรเป็นการนำเอาวิสัยทัศน์ของบุคลากรแต่ละคนมารวมกัน โดยอาศัยทักษะ (Senge. 1990) ดังนี้

1. การส่งเสริมให้แต่ละคนสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาก่อน (Personal Vision) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลจะสะท้อนถึงความคิด ความต้องการและผลประโยชน์ส่วนตัวของแต่ละคน ซึ่งรวมถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับครอบครัว องค์กร ชุมชน และโลกด้วย
2. การสื่อสารและขอการสนับสนุน ผู้นำจะต้องขอความเห็นจากผู้ร่วมงานในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อสร้างพันธะผูกพันให้เกิดขึ้น
3. การสร้างวิสัยทัศน์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์จะต้องสร้างอย่างต่อเนื่องและต้องอาศัยความร่วมมือหลายฝ่าย เพราะวิสัยทัศน์ที่กำหนดมาจากผู้บริหารอย่างเดียว จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจความหมายของวิสัยทัศน์นั้นอย่างแท้จริง
4. การรวมวิสัยทัศน์ภายนอกและภายใน (Blending Extrinsic and Intrinsic Vision) วิสัยทัศน์ภายนอกมักจะทำให้เกิดพลังขึ้นภายในองค์กร เช่น การเอาชนะคู่แข่ง แต่การมีเพียงแต่วิสัยทัศน์ภายนอกอย่างเดียวไม่เพียงพอ องค์กรจำเป็นต้องสร้างวิสัยทัศน์ภายในด้วย เช่น การสร้างมาตรฐานในสินค้าและบริการที่ดีเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งวิสัยทัศน์ภายนอกและภายในต้องควบคู่กัน หากมีแต่วิสัยทัศน์ภายนอกอย่างเดียวจะทำให้องค์กรอ่อนแอได้ในที่สุด

5. การแยกระหว่างวิสัยทัศน์ด้านบวกและด้านลบ (Positive VS Negative Vision) แหล่งที่มาของวิสัยทัศน์มี 2 แหล่ง คือ ความกลัว (Fear) และแรงบันดาลใจ (Aspiration) ความกลัวจะเป็นสิ่งที่ผลักดันให้เกิดวิสัยทัศน์ด้านลบ ซึ่งเกิดเมื่อมีภัยคุกคามต่อองค์กร จึงทำให้คนรวมตัวกัน วิสัยทัศน์ด้านลบนี้จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นเท่านั้น ส่วนแรงบันดาลใจจะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ด้านบวกและทำให้เกิดการเรียนรู้และเติบโตไม่มีที่สิ้นสุด

ทั้งนี้ ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545: 43-44) ได้กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์นั้นเป็นวิธีแห่งการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งควรเป็นวิธีที่ถูกต้อง สามารถนำไปสู่ผลสำเร็จ แต่เหนือสิ่งอื่นใดวิธีที่นำมาต้องเป็นวิธีที่อยู่ในครรลองของคุณธรรมและจริยธรรม แม้กลยุทธ์ดังกล่าวจะประสบความสำเร็จ แต่ถ้าไร้คุณธรรมก็ไม่นับว่าเป็นกลยุทธ์ที่ดีได้

นอกจากนี้ ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544: 13-14) ได้กล่าวถึง การกำหนดกลยุทธ์ที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. กลยุทธ์ที่ได้ผลดี มีองค์ประกอบสามด้าน คือ
 - 1.1 วัตถุประสงค์ที่ต้องการ
 - 1.2 แผนนโยบายการดำเนินงานขององค์กร
 - 1.3 ลำดับขั้นของกิจกรรมหรือกำหนดการที่จะดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามกรอบนโยบายที่กำหนด
2. กลยุทธ์ที่ดีต้องวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. กลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับเรื่อง “ยากในการคาดการณ์ และยากที่จะหยั่งรู้” จะต้องได้มาจากการวิเคราะห์ตามหลักการเท่านั้น
4. กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกันและสนับสนุนกันทั่วทั้งองค์กร
5. เงื่อนไขในการกำหนดกลยุทธ์ คือ
 - 5.1 วัตถุประสงค์ต้องชัดเจน
 - 5.2 มุ่งเน้นการริเริ่มสร้างสรรค์
 - 5.3 ขอบเขตการดำเนินงานที่แน่นอนไม่กว้างไปกว้างมา
 - 5.4 มีความยืดหยุ่น
 - 5.6 เหนือความคาดหมาย
 - 5.7 สร้างความมั่นคงขององค์กร

การดำเนินกลยุทธ์เป็นขั้นตอนการเปลี่ยนกลยุทธ์ลงสู่ภาคปฏิบัติจริง ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร นักวิชาการบางท่านกล่าวว่าการดำเนินกลยุทธ์จะเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดและ

ยากที่สุด (ไฟโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. 2545: 121) ไม่ว่าจะมีการวางแผนดีแค่ไหนก็จะมีประโยชน์ ถ้าไม่ถูกนำมาใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินกลยุทธ์

การดำเนินกลยุทธ์ สามารถจำแนกเป็น 2 ระดับ (สมชาย ภาภาสณีวิวัฒน์. 2542: 259) ดังนี้

1. ระดับองค์กร (Corporate Level) หมายถึง การดำเนินมาตรการของการใช้ทรัพยากรของแผนกหรือส่วนต่างๆ ที่อยู่ในองค์กรเป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรโดยภาพรวมอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การดำเนินมาตรการเชิงกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติงาน (Operate Level) หมายถึง การดำเนินมาตรการที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การดำเนินงานในแต่ละชั้นตอน

การที่องค์กรจะปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการต่างๆ ขององค์กร หาระบบและรูปแบบที่เหมาะสมกับธรรมชาติขององค์กรของตนเอง มีความมุ่งมั่นที่จะก้าวไปข้างหน้าสู่เป้าหมายที่ทุกคนกำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้ทันกระแสการเปลี่ยนแปลง มี 3 แนวทาง (อมลวรรณ วีระธรรมโม. 2548: 62) ดังนี้

1. รู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learn How to Learn) ประกอบด้วย

1.1 เมื่อเรียนรู้ (Learn) จะถูกชี้แนะและให้ร่วมอภิปราย

1.2 เมื่อนำไปประยุกต์ (Apply) แนวปฏิบัตินั้นเป็นจริงได้เพียงใด ต้องปรับปรุง

แก้ไขสิ่งใดบ้าง

1.3 ต้องมีการถ่ายทอด สอน (Teach) ประสบการณ์ที่ดีงามที่สร้างสรรค์ให้แก่

คนอื่น

1.4 มีการติดตามและตรวจสอบ (Inspect)

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ คือ การวางเป้าหมายและการดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มีการประชาสัมพันธ์ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ และมีการประเมินให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

ด้านการสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้

การบริหารองค์กรและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นับว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารองค์กรยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างมาก ซึ่งถือว่าเป็นทุนที่สำคัญที่เรียกว่า ทุนมนุษย์ โดยองค์กรยุคใหม่จะต้องสร้างฐานความรู้ (Knowledge Based) และทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เพื่อนำมาใช้พัฒนาองค์กร

แนวความคิดเกี่ยวกับการสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้

ในยุคสังคมฐานความรู้ในปัจจุบัน การสร้างสรรค์ความรู้นับเป็นกระบวนการหนึ่งที่ทำให้บุคคลสามารถพัฒนาหรือเพิ่มพูนทางปัญญาของตนเอง บุคคลจะสร้างสรรค์ความรู้ได้โดยมาจากการทำงานและนำมาแลกเปลี่ยนแบ่งปันกันภายในในกลุ่ม ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการถ่ายโอนความรู้จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง และนำความรู้นั้นไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะขององค์กร (กีรติยศยิ่งยง. 2549: 114-115)

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอรูปแบบการถ่ายโอนความรู้ไว้หลายแง่มุม ตามแนวความคิดของ กอฮ์ (Goh. 2003: 216-227) การถ่ายโอนความรู้จะมีประสิทธิภาพเนื่องจากอิทธิพลจากปัจจัยต่อไปนี้

1. การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการถ่ายโอนความรู้ เป็นเครื่องมือหรือทางเลือกหนึ่งที่มีความจำเป็นต่อการกระจายข้อมูลขององค์กรให้กว้างขวาง รวมทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้ด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน

2. วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการถ่ายโอนความรู้ นั่นคือ วัฒนธรรมของการประสานร่วมมือกัน (Co-operation) และการประสานใจกัน (Collaboration) การถ่ายโอนความรู้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคคลและทีมงานในองค์กรทำงานอย่างร่วมมือร่วมใจกันและต่างคนต่างไว้ใจซึ่งกันและกัน ส่งผลทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้และการเปิดเผยข้อมูลกัน และในที่สุดส่งผลที่ดีต่อการถ่ายโอนความรู้ขององค์กร

3. โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมและสนับสนุนในการถ่ายโอนความรู้ คือ การที่องค์กรมีลำดับขั้นที่ไม่ซับซ้อน ทำให้การถ่ายโอนความรู้สะดวกและรวดเร็ว การสนับสนุนให้ทีมงานที่มาจากแผนกอื่นมาทำงานร่วมกันทำให้มีการแลกเปลี่ยนและสื่อสารกันส่งผลทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ รวมทั้งมีระบบการให้รางวัลสำหรับบุคลากรที่มีการปฏิบัติงาน โดยการตั้งกระบวนการใหม่ในการให้รางวัลและสนับสนุนการสื่อสารตามแนวนอนและแบ่งปันข้อมูลกันในองค์กร

4. ผู้รับการถ่ายโอนความรู้ ลักษณะผู้รับการถ่ายโอนความรู้ต้องเป็นผู้มีทักษะในการรับความรู้ ทักษะในการจำ และมีแรงจูงใจในการถ่ายโอนความรู้ การถ่ายโอนความรู้จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับการถ่ายโอนความรู้และแหล่งข้อมูลความรู้ไม่มีอุปสรรคในการสื่อสาร

5. ชนิดของความรู้ การถ่ายโอนความรู้จะเป็นลักษณะแบบใดขึ้นอยู่กับชนิดของความรู้ นักวิชาการส่วนใหญ่ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ที่เด่นชัด (Explicit knowledge) กับความรู้ที่เก็บอยู่ภายในบุคคล (Tacit knowledge) สำหรับความรู้ที่เด่นชัดเป็นความรู้ที่ถูกบันทึกไว้ในรูปแบบคู่มือ รายงาน เอกสาร สิ่งที่สามารถเข้าถึงได้ สามารถถ่ายโอนได้ด้วยการใช้เทคโนโลยีเข้ามา

ช่วย ส่วนความรู้ที่เกิดขึ้นอยู่ภายในบุคคล เป็นความรู้ที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคลการถ่ายโอนทำได้โดยการให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมากขึ้น และมีการสื่อสารที่ดีต่อกัน

6. ผู้นำ ผู้นำเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ เป็นผู้มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรและการสนับสนุนต่างๆ ที่จำเป็นต่อการแบ่งปันความรู้ ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเต็มใจ และเป็นอิสระในการแบ่งปันข้อมูลความรู้และการหาความรู้จากบุคคลต่างๆ ในองค์กร

7. โครงสร้างที่สนับสนุน ปัจจุบันนี้แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ เทคโนโลยี การฝึกอบรม และพัฒนาทักษะ รางวัล และการออกแบบขององค์กร ซึ่งทั้ง 4 ปัจจัยนี้ต่างก็มีส่วนช่วยในการผลักดันให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

กระบวนการในการสร้างความรู้และถ่ายโอนความรู้

จากการสำรวจบรรดาผู้บริหารระดับสูงในอเมริกา โดย Delphi พบว่า ความรู้ในองค์กร จะอยู่ที่คนถึง 42% อยู่ในเอกสาร 26% อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ 20% และอยู่ในฐานข้อมูลกลางขององค์กรในระบบอินเทอร์เน็ตอีก 12% ผลการสำรวจถ้าเทียบกับองค์กรของไทยเรา จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้บริหารและผู้ร่วมสัมมนา เสียงส่วนใหญ่เห็นว่าความรู้เกือบ 80% อยู่ในตัวของคน (บดินทร์ วิจารณ์. 2550: 128-129) ซึ่งต่างจากองค์กรในต่างประเทศที่มีสามารถนำความรู้จากตัวบุคคลมาให้องค์กรได้มาก ทำให้หลายองค์กรให้ความสำคัญในการสร้างความรู้และถ่ายโอนความรู้ ทั้งมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อไม่ให้ความรู้สูญหายและเป็นการเสริมสร้างฐานความรู้ขององค์กรให้เข้มแข็ง

ดังนั้น จึงมีการนำทฤษฎี SECI (SECI Model) มาใช้ในการสร้างและถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมี 4 ขั้นตอน (บดินทร์ วิจารณ์. 2550: 132-134) คือ

1. Socialization เป็นการสร้างความรู้และถ่ายโอนความรู้โดยตรงระหว่างกลุ่มคนหรือบุคคล ด้วยการแบ่งปันประสบการณ์หรือการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น การพูดคุย การสอนงาน ฝึกงาน เป็นต้น ซึ่งจะเป็นการถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลไปให้ผู้อื่น

2. Externalization เป็นการถ่ายโอนความรู้จากผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถในการสอนและถ่ายโอนความรู้โดยผ่านสื่อต่างๆ ด้วยการแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลออกมาเป็นแนวคิด ภาษาสัญลักษณ์ ลายลักษณ์อักษร ทำให้องค์กรมีโอกาสได้จัดเก็บ และกระจายการใช้ความรู้ได้อย่างกว้างขวาง ดังนั้น องค์กรจึงควรที่จะสร้างค่านิยมและส่งเสริมผู้ที่มีความสามารถถ่ายทอดได้อย่างเป็นระบบ

3. Combination เป็นการสร้างความรู้โดยนำความรู้ที่ชัดเจนมาผสมผสานกับ กระแสการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดเป็นความรู้ที่ชัดเจนในเรื่องใหม่ๆ มีความซับซ้อนมากขึ้น และถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้กับองค์กรของตน เพื่อให้สามารถนำความรู้นั้นไปใช้ในทางปฏิบัติได้ง่ายขึ้น

4. Internalization เป็นการนำความรู้ใหม่ดังกล่าวไปใช้ปฏิบัติจริงๆ จนกลายเป็นความรู้ของตนเอง ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนความรู้ที่ชัดแจ้งให้กลายเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล ดังนั้นกระบวนการในการสร้างความรู้และถ่ายโอนความรู้จะเกิดขึ้นได้หรือใช้ประโยชน์ได้จริงนั้น จะต้องมีการนำความรู้ไปลงมือปฏิบัติ และมีการหมุนเวียนกระบวนการ SECI ไปเรื่อยๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรม เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงตนเองของบุคลากรและองค์กร ทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ประเภทของการถ่ายโอนความรู้

การถ่ายโอนความรู้ (เกิรติ ยศยิ่งยง. 2549: 65) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ มีวิธีการต่างๆ เช่น การสื่อสารด้วยการเขียน การฝึกอบรมการประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์กร การเยี่ยมชมงานต่างๆ การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และระบบพี่เลี้ยง

2. การถ่ายโอนความรู้โดยไม่ตั้งใจ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ที่ทำทุกวัน โดยไม่ได้มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงานงาน ประสบการณ์หรือเรื่องต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา

สรุปได้ว่า การสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ การสร้างความรู้และแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในองค์กร โดยผ่านการสื่อสารพูดคุยกัน แสวงหาความรู้ใหม่แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน มีการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบของเอกสารและในระบบเทคโนโลยี และมีการใช้ความรู้เหล่านั้นไปปฏิบัติจริงให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น

ด้านเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

เนื่องจากปัจจุบันโลกเราได้กล่าวสู่ยุคแห่งสารสนเทศ เทคโนโลยีได้มีผลกระทบต่อองค์กรทั้งในด้านกระบวนการทำงาน รูปแบบการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และวัฒนธรรม ผู้บริหารองค์กรจึงควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ในองค์กรมากขึ้น และเทคโนโลยี (Technology) ยังเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นเครื่องมือหลักสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และการจัดการความรู้ (พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547: 131) เครื่องมือที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกลุ่มงานและบุคลากรที่อยู่หลากหลาย สามารถนำมาสรุปเป็นขั้นตอนตามลักษณะการใช้งาน รวมถึงประเภทของเครื่องมือ นวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2548: 24-25) ดังนี้

1. การค้นหาความรู้ เป็นการสร้างความคิดใหม่ โดยเครื่องมือที่ใช้จะจัดอยู่ในประเภทของเทคโนโลยี Idea Generating Tools

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นการช่วยสกัดเอาความคิดใหม่ๆ แนวโน้มต่างๆ รวมถึงพฤติกรรมของผู้ใช้บริการ เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ คอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ต

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะเป็นการช่วยกลั่นกรอง และจัดลำดับของข้อมูล เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ใช้จะเป็นเรื่องของ Document Management System ซึ่งโปรแกรมต่างๆ ของคอมพิวเตอร์จะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการจัดการ

4. การประมวลและการกลั่นกรองความรู้ เป็นการจัดข้อมูลให้เป็นระบบและช่วยแปล ความรู้และประสบการณ์ต่างๆ เพื่อนำไปจัดเก็บไว้ในฐานความรู้เครื่องมือที่ใช้ เช่น Knowledge Based

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Society) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Communication and Technology: ICT) ได้มาเกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตและกิจกรรมต่างๆ ของคนเราเป็นอย่างมาก การเข้าถึงความรู้ โดยใช้คอมพิวเตอร์นับว่าเป็นเทคโนโลยีที่มีคุณประโยชน์ต่อมนุษย์อย่างมหาศาล เช่น การใช้ E-mail, Internet, Web ต่างๆ เป็นต้น ซึ่งผู้ใช้สามารถที่จะเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่มากมายในโลก ของ Syber

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) เป็นการช่วยเชื่อมโยงบุคลากร ภายในองค์กรที่อยู่ต่างสถานที่เข้าไว้ด้วยกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้โดยการจัดทำเอกสาร ฐานความรู้ รวมทั้ง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ซึ่งจะช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น

7. การเรียนรู้ (Learning) การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มพูนความรู้ขององค์กรที่มีอยู่ให้เพิ่มมากขึ้นอีก ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องวางแผน การฝึกอบรม และการบันทึกการอบรม รวมทั้งหน่วยงานต้องสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนเรียนรู้การนำ เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ด้วยตนเอง โดยมีห้องปฏิบัติการฝึกภาษา ห้องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น โดยมีการ บริการจัดการที่ดี

การจัดปัจจัยสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีช่วยการเรียนรู้

ปัจจัยเบื้องต้นของการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่เตรียม ความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีให้เป็นไปอย่างคุ้มค่า และสามารถอำนวยความสะดวกแก่ผู้สอนและ ผู้เรียนในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักบริการข้อมูลและสารสนเทศ, 2559) คือ

1. ครูสร้างโอกาสในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ปัจจัยที่จะผลักดันให้มีการใช้ เทคโนโลยีอย่างคุ้มค่า คือ การที่ครูออกแบบกระบวนการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการทำกิจกรรมประกอบการ เรียนรู้ เป็นกิจกรรมที่ต้องใช้กระบวนการแสวงหาความรู้จากแหล่งข้อมูลต่างๆ และแหล่งอ้างอิงที่ถูกต้อง ไม่ว่าจะเป็นการค้นคว้าจากสื่อสิ่งพิมพ์ และจากสื่อ Electronic

2. ครูและผู้เรียนจัดทำระบบแหล่งข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ ด้านแหล่ง ข้อมูลสารสนเทศ (Information Sources) เป็นตัวเสริมที่สำคัญที่ช่วยเพิ่มคุณค่าของระบบเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ การสอน ครูและผู้เรียนควรช่วยกันแสวงหาแหล่งข้อมูลสารสนเทศที่มีเนื้อหาสาระตรงกับ

หลักสูตร หรือสนองความสนใจของผู้เรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรวบรวมแหล่งข้อมูลสารสนเทศที่เป็น Software ชื่อของ Web Sites รวมถึงการลงทุนจัดซื้อ Software จากแหล่งจำหน่าย การจ้างให้ผู้เชี่ยวชาญจัดทำ หรือจัดทำพัฒนาขึ้นมาเองโดยครูและนักเรียน

3. โรงเรียนจัดศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ ศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ (Learning Resources Center) เป็นตัวชี้วัดสำคัญประการหนึ่งของศักยภาพของโรงเรียนที่จะส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ของครูและนักเรียน ปกติมักนิยมจัดไว้เป็นส่วนหนึ่งของห้องสมุด จนเกิดคำศัพท์ว่าห้องสมุดเสมือน (Virtual Library) หรือ E-Library จะมีคุณประโยชน์ในการมีแหล่งข้อมูลสารสนเทศเพื่อการศึกษาค้นคว้า ในวิทยาการต่างๆ ทั้งในลักษณะสื่อสำเร็จ เช่น Software แอปพลิเคชัน รวมถึง CD-Rom และ CAI หรือ ชื่อ Web Sites ต่างๆ ซึ่งควรจัดทำระบบ Catalog และดัชนีให้สะดวกต่อการสืบค้น

4. การบริการของกรมหรือหน่วยงานกลางทางเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ กรมต้นสังกัดหรือหน่วยงานกลางด้านเทคโนโลยีควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีของโรงเรียนด้วยการบริการด้านข้อมูลสารสนเทศ เช่น จัดทำเอกสารรายเดือน รายงาน Software ในท้องตลาด แจกชื่อ Web Sites ใหม่ๆ พร้อมสาระเนื้อหาโดยย่อ จัดทำคลังข้อมูลความรู้ Knowledge Bank เพื่อการเรียนรู้ในด้านต่างๆ ผ่านสื่อ Electronic หรือสื่อทางไกลผ่านดาวเทียมเผยแพร่สนองความต้องการ และความสนใจของผู้เรียนเป็นประจำ การรวบรวมผลงานของครูและนักเรียนในการจัดกระบวนการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยี นอกจากนี้ที่เรียกว่า Best Practices จะเป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับครูและนักเรียนทั่วไปที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยการเรียนการสอน

สรุปได้ว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ภายในองค์กร และเป็นช่องทางหนึ่งที่ทำให้คนเข้าถึงความรู้ ทั้งการค้นหาความรู้ มีการใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ มีการสร้างเครือข่ายและสร้างฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยี เพื่ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการเรียนรู้และทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ

ด้านการทำงานเป็นทีม

ธร สุนทรายุทธ (2551: 212) ได้กล่าวถึงการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องรู้สึกเป็นทีมเดียวกัน และร่วมแรงร่วมใจให้ประสบผลสำเร็จร่วมกัน ผู้บริหารจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์กร และกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม

ธีระ รุญเจริญ (2550: 220-221) ได้เสนอแนวทางการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีม คือ การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป มาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางในการสร้างทีมงาน ดังนี้

1. ตั้งเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญของงานที่ทำ
2. วิเคราะห์กำหนดแนวปฏิบัติ
3. ตรวจสอบแนวทางการปฏิบัติงานของกลุ่ม เช่น บรรทัดฐานของกลุ่ม การตัดสินใจของกลุ่ม ตลอดจนการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม

4. ตรวจสอบสัมพันธภาพของผู้ปฏิบัติงานในขณะที่ปฏิบัติงาน

และยังได้กล่าวว่า มีผู้เสนอแนะในการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพไว้ 4 ประการ

1. การตระหนักถึงความรับผิดชอบและสัมพันธภาพในบรรดาสมาชิกกลุ่ม
2. การตระหนักถึงการพัฒนารายอย่างระมัดระวัง ในกระบวนการสร้างทักษะให้แก่สมาชิกในกลุ่ม
3. การตระหนักถึงความต้องการการมารวมกลุ่ม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในบรรดาสมาชิกภายในกลุ่ม
4. การตระหนักถึงความสำคัญ ความคล่องตัวของบุคคลที่สาม โดยภาระหน้าที่ของบุคคลที่สาม คือ ผู้รวบรวมข้อมูลในการพัฒนาแนวทางกลุ่ม และให้ข่าวสารย้อนกลับ (Feedback) ต่อกลุ่มว่าจะปฏิบัติงานได้ผลดีเพียงใด

การทำงานร่วมกันเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้ ทุกคนในทีมต้องมีความคิดที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญสามอย่างด้วยกัน คือ ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมงาน สมาชิกของทีมงาน และแบบแผนของกลุ่มหรือการจัดทีม ดังละเอียด ดังนี้

1. ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมงาน จะต้องมีความสามารถสูงเฉพาะตัวในด้านต่อไปนี้
 - 1.1 การวางแผน การกระจายงาน การติดตามกำกับและการประเมินงาน
 - 1.2 การเสริมแรง การจูงใจหรือการสร้างพลังใจให้สมาชิกในทีมงานได้ใช้ความรู้ความสามารถ ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานของทีม
 - 1.3 การเผชิญปัญหาในการทำงานและการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
2. สมาชิกในทีมงาน จะต้องมึลักษณะดังต่อไปนี้
 - 2.1 การมีเจตนาดีและมีความตั้งใจจริงในการทำงานกลุ่ม
 - 2.2 การมีความรู้ความชำนาญในงานนั้นๆ โดยเฉพาะ
 - 2.3 การมีจิตสำนึก และตระหนักถึงคุณค่าความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
3. การจัดรูปแบบของทีมงาน มีประเด็นที่ต้องพิจารณา คือ
 - 3.1 ลักษณะและของทีมงานที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ
 - 3.2 การจัดให้มีเป้าหมายของการทำงานที่ตรงกัน ชัดเจนและมีกำหนดขั้นตอนในการทำงานที่แน่นอน

3.3 การจัดให้มีการประสานงานกันในลักษณะที่เป็นความร่วมมือกันทำงานไปสู่เป้าหมายร่วมกันไม่ใช่แข่งขันกันทำงาน

3.4 การจัดให้มีการแสวงหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขหรือแสวงหาวิธีการทำงานที่เหมาะสมกว่าโดยการปรึกษาหารือกัน

ธรร สุนทรายุทธ (2551: 220) ได้กล่าวถึง ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม ถึงแม้ว่าบทบาทและความรับผิดชอบของหัวหน้าทีมและสมาชิกของทีมในการปฏิบัติงานจะมีความแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมในการทำงานที่ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าของทีมนั้นตามผลการวิจัยทางด้านจิตวิทยา สังคมได้ชี้ให้เห็นว่า สมาชิกทุกคนต้องมีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสม การแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของสมาชิกเพียงคนเดียวอาจมีผลต่อความล้มเหลวของทีมงานได้ ดังนั้น ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของทีมงาน ดังนี้

1. บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเอง อบอุ่น มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจังและจริงใจ ไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย
2. ความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ เชื่อสัจต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลัษณคมใน
3. มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน
4. บทบาท (Role) สมาชิกแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม ทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจ เป็นต้น
5. วิธีการทำงาน (Work Procedure) สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา คือ
 - 5.1 การสื่อความ (Communication) การทำงานเป็นทีมอาศัยบรรยากาศ การสื่อความที่ชัดเจนเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ
 - 5.2 การตัดสินใจ (Decision Making) การทำงานเป็นทีมต้องใช้การตัดสินใจร่วมกัน เมื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจแล้ว สมาชิกย่อมเกิดความผูกพันที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น
 - 5.3 ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การทำงานเป็นทีมควรส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ (ไม่ใช่ผลัดกันเป็นหัวหน้า) เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ จะได้อุทิศกับการทำงานเป็นทีมที่มีความหมาย ปรารถนาที่จะทำอีก

5.4 การกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกติกาหรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

6. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของทีม ทีมงานควรมีการประเมินผลการทำงาน เป็นระยะ ในรูปแบบทั้งไม่เป็นทางการและเป็นทางการ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงาน หรือการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะได้ทราบว่าผลงานบรรลุเป้าหมายและมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด

7. การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

7.1 พัฒนาศักยภาพทีมงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวกสมาชิกความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงาน เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

7.2 การให้รางวัล ปัจจุบันการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่จะพิจารณาผลการทำงานเป็นรายบุคคล

ดังนั้น ระบบรางวัลที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม คือ การที่ทุกคนได้รางวัลอย่างยุติธรรมทุกคน คือ ควรสนับสนุนการให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีมในลักษณะที่วางอยู่บนพื้นฐานการให้รางวัลกับกลุ่ม

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม เป็นการทำงานที่ต้องเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งกันและกันตามความสามารถ รวมทั้งตระหนักถึงคุณค่าของตำแหน่งหน้าที่ของตนเองที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาผลงานของทีมและองค์กร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีบรรยากาศของการทำงานที่เป็นกันเอง ช่วยกันทำงานอย่างจริงจังและจริงใจ และช่วยกันแก้ปัญหาของทีมงานและองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของทีมงานและองค์กร และลักษณะการทำงานเป็นทีมเป็นคุณลักษณะขององค์กรที่สำคัญลักษณะหนึ่งที่จะนำพาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ ซึ่งเป็นการยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศเพื่อความอยู่รอดขององค์กรในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

ด้านภาวะผู้นำ

ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และยังเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ กระบวนการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและการเปลี่ยนแปลงที่ดีต่างๆ นั้น ต้องอาศัยผู้นำเป็นหัวจักรสำคัญที่จะคอยกำกับดูแลและคอยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ และต้องเป็นผู้นำที่มีอาชีพ โดยมีภาวะผู้นำที่มีสมรรถนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (ธีระ รุญเจริญ, 2550: 160) ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของยุคโลกาภิวัตน์ และจากการศึกษาจากแนวคิดและงานวิจัยจะพบว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วย

1. การเป็นตัวแบบอย่างของพฤติกรรม (Role Modeling)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
3. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration)
5. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
6. การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a Source of Personal Power)

สิ่งที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกระทำในสิ่งต่อไปนี้

1. ทำงานอย่างมีจิตสำนึก ด้วยใจรักและมีความภูมิใจต่องานที่ทำ
2. แสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างในสิ่งที่ต้องการกระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำ
3. ประพฤติปฏิบัติอย่างเสมอต้นเสมอปลายตลอดเวลา
4. คิดออกไปนอกกรอบของงานไปสู่อนาคต (คิดแบบหลุดโลก)
5. เสริมแรงและพยายามผลักดันให้วิสัยทัศน์สู่อนาคตอยู่ในกระแสขององค์กร

ตลอดเวลา

6. ใช้การสื่อสารทางวาจาอย่างมีประสิทธิภาพ
7. ไม่พูดไร้สาระหรือพูดซ้ำซากแต่ขาดความจริงใจ
8. ปรับระดับของภาษาที่ใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง
9. ปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และพบปะพูดคุยแบบสองต่อสองกับผู้ร่วมงาน
10. พยายามศึกษาให้เข้าถึงบุคลิกภาพที่แท้จริงของผู้ร่วมงานรายคน
11. คิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงานอยู่ตลอดเวลา
12. กระตุ้นคนอื่นให้คิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
13. กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มทดลองใหม่ๆ ขึ้น โดยไม่มีการตำหนิใครเมื่อการ

ปฏิบัติงานดังกล่าวพบความล้มเหลว

14. แสวงหาความคิดช่วยเหลือจากผู้ตามพร้อมทั้งเต็มใจรับข้อมูลย้อนกลับจากผู้ตาม
15. เอาใจใส่แก้ปัญหาขั้นตอน กฎ ระเบียบต่างๆ ที่ทำให้งานล่าช้า (Red-Tape) และ

เป็นอุปสรรคอยู่ตลอดเวลา

16. คลุกคลีและปรากฏตัวอยู่ในที่ทำงานกับผู้ร่วมงานเป็นประจำ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำที่แสดงออกมาในด้านการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงบันดาลใจ มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา ยอมรับความคิดเห็นและดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล

บทบาทผู้นำโรงเรียนที่จำเป็นต่อการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2559) ได้กล่าวถึง การใช้อำนาจของผู้นำโรงเรียนต่อการขับเคลื่อน โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ในทัศนะเดิมเชื่อว่า หัวหน้าโรงเรียนจำเป็นต้องใช้อำนาจที่มากับตำแหน่ง (Position power) ของตนเพื่อการขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จตามที่ต้องการ โดยใช้กลยุทธ์หลักเป็นเครื่องมือดำเนินการ ได้แก่ การใช้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ แบบทางการ (Bureaucratic power) และการให้รางวัลหรือความดีความชอบเมื่อสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ (Psychological power) การใช้อำนาจและกลยุทธ์เช่นว่านี้พบว่า เป็นอุปสรรคและขัดแย้งต่อหลักการของความเป็นวิชาชีพชั้นสูง (Professional) ของครูหรือผู้ทำงานทางการศึกษา ซึ่งต้องการความอิสระ (Autonomy) และมีวัฒนธรรมแห่งวิชาชีพเฉพาะของตนที่เรียกว่า “กัลยาณมิตรทางวิชาการ (Collegial culture)” ตลอดจน การมีชุมชนแห่งวิชาชีพ (Professional community) ของตนอยู่ในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารที่เน้นการใช้ อำนาจแบบเดิมดังกล่าว จึงยากที่จะประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนโรงเรียนของตนไปสู่ความเป็น โรงเรียนแห่งการเรียนรู้

เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni. 1998: 220) มีความเชื่อว่า โรงเรียนแห่งการเรียนรู้เป็น ผลผลิตที่สร้างขึ้นมาจากการใช้อำนาจเชิงวิชาชีพ (Professional power) และอำนาจเชิงคุณธรรม (Moral power) เป็นสำคัญ กล่าวคือ

1. อำนาจเชิงวิชาชีพ (Professional power) ยึดข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และ มาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกันของผู้ประกอบวิชาชีพครูทั้งหลาย คนเหล่านี้ร่วมกันสร้าง และร่วมกันใช้ความรู้ โดยกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน ครูผู้สอนต่างร่วมรับผิดชอบ ต่อผลการปฏิบัติงานของครูคนอื่น และมีการดูแลตรวจสอบกันเอง วัฒนธรรมการทำงานแบบนี้ของครู จึงต้องการการกำกับดูแลจากผู้บริหารระดับสูงน้อยมาก

2. อำนาจเชิงคุณธรรม (Moral power) เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากการยึดถือใน ค่านิยมที่ชุมชนของผู้ประกอบวิชาชีพครูยอมรับร่วมกันว่า สิ่งใดถูกต้องและดีงามตามหลักการแห่ง ศีลธรรม ทั้งนี้ค่านิยมเชิงคุณธรรมอาจไม่เป็นค่านิยมเชิงวิชาชีพเสมอไป แต่เป็นอำนาจที่ยึดเหนี่ยวให้ บรรดาครูทั้งหลายอยู่ร่วมกันเหนียวแน่นจนเกิดเป็น “ชุมชนแห่งวิชาชีพ” ขึ้น และยอมรับต่อแนวปฏิบัติงาน ที่พร้อมรับการดูแลตรวจสอบซึ่งกันและกันได้ จึงเป็นอำนาจที่มีได้ขับเคลื่อนให้ผู้ปฏิบัติยึดการได้รับ ผลตอบแทนส่วนตัวจากการทำงานเป็นหลัก แต่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานยึดหลักความถูกต้องและเพื่อ ผลประโยชน์โดยรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ

กล่าวโดยสรุป การใช้อำนาจทั้งสองประการเป็นหลักช่วยให้ผู้นำโรงเรียนสามารถลด ปัญหาและความขัดแย้งทางการบริหารลงได้มาก และมีเวลาร่วมส่วนตนมากขึ้น เพื่อไปทำหน้าที่เป็น ผู้เรียนรู้ (Learner) และบางโอกาสเป็นผู้ตาม (Follower) แต่ที่สำคัญถ้ามองความหมายขององค์กรแห่ง

การเรียนรู้ตามทัศนะของ อากีริส และชอน (Argyris; & Schon. 1978) ที่ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรได้รับและได้ใช้ความรู้ใหม่ ตลอดจนเครื่องมือ พฤติกรรมและค่านิยม” แล้ว การที่ผู้นำโรงเรียนลดการใช้อำนาจที่มากับตำแหน่งให้น้อยลงเหลือเท่าที่จำเป็น และหันมาใช้อำนาจเชิงวิชาชีพ และอำนาจเชิงคุณธรรมจนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์กรแล้ว ก็เชื่อได้ว่าการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้และจากโรงเรียนที่เคยเน้น “การสอน (Teaching)” ไปสู่การเน้นที่ “การเรียนรู้ (Learning)” ก็มีความเป็นไปได้มากยิ่งขึ้น

บทบาทผู้นำโรงเรียนที่จำเป็นต่อการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

การปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ นับเป็นงานที่ยากลำบากต่อการทำให้สำเร็จ เนื่องจากกรอบความคิดในเรื่องนี้ค่อนข้างกว้าง ยังขาดความชัดเจนเชิงปฏิบัติ อีกมาก ตลอดจนมีปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องมากมาย แต่ผลจากงานวิจัยจำนวนไม่น้อยที่มีความเห็นตรงกันประการหนึ่งว่า ภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่จะขับเคลื่อนแนวคิดเรื่องนี้ลงสู่การปฏิบัติจนสามารถบรรลุเป้าหมายการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เพราะถ้าผู้นำโรงเรียนยังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความสำคัญ ตลอดจนให้ความสำคัญสนับสนุนในกระบวนการดำเนินงานทุกขั้นตอนของโรงเรียนอย่างจริงจังแล้ว ก็ยากที่จะสำเร็จได้

นอกจากนี้ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2559) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการผลักดันให้โรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ใน 3 ด้านที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทาง ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพัฒนาองค์กรของโรงเรียน

1. บทบาทผู้นำโรงเรียนด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน (Setting school directions)

บทบาทของผู้นำโรงเรียนในด้านนี้ครอบคลุมถึงการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ การทำให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมองเห็นและยอมรับต่อภาพของโรงเรียนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต บทบาทของผู้นำในด้านนี้ ได้แก่

1.1 การกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ (Identifying and articulating a vision)

ผู้นำโรงเรียนต้องช่วยทำให้โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากบุคลากรต่างๆ ให้มาร่วมคิดและจัดทำวิสัยทัศน์ที่ระบุถึงแนวคิดที่ดีที่สุดของการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำต้องสร้างแรงบันดาลใจผู้อื่นให้กระหายที่จะช่วยกันให้ถึงเป้าหมายนั้น

1.2 สร้างความเข้าใจที่ตรงกันต่อการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

โดยผู้นำร่วมกับครูผู้สอนและผู้เกี่ยวข้องในการแปลวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้เป็นพันธกิจและแผนปฏิบัติต่างๆ โดยผู้นำต้องช่วยสร้างความเข้าใจ คอยให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือในการขจัดอุปสรรคทั้งหลาย ในเส้นทางสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเข้าใจในความรับผิดชอบ

ร่วมกัน ระหว่างบุคลากรของโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน ในการที่จะพัฒนาโรงเรียนให้มีศักยภาพสูง ในการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อผู้เรียนและชุมชนของตน

1.3 ผู้นำต้องสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง (Crating high performance expectations) โดยผู้นำจะตั้งความคาดหวังของตนต่อคุณภาพของผลงานที่ครูปฏิบัติ และผลการเรียนรู้ที่นักเรียนได้รับอยู่ในระดับสูง ผู้นำโรงเรียนต้องสนับสนุนการใช้ผลงานวิจัยและการทำวิจัยชั้นเรียนของครูเพื่อการแสวงหาเทคนิควิธีสอนใหม่ๆ เพื่อการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้น

1.4 ชักจูงและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the acceptance of group goals) เนื่องจากความร่วมมือร่วมกันและกันเป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้นำโรงเรียนจึงมีหน้าที่ต้องส่งเสริมให้ครูผู้สอนและบุคลากรต่างๆ ทำงานร่วมกันในรูปแบบทีมงานทั้งด้านจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมอื่นๆ ทั่วทั้งโรงเรียน (Team-based school) ทั้งนี้เพราะการทำงานแบบทีมช่วยให้ครูต้องมีการปฏิสัมพันธ์และต้องปรึกษาหารือ และช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น และที่สำคัญของการทำงานแบบทีมก็คือ ทุกคนต้องยึดถือในเป้าหมายเดียวกัน และร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดจากทีมงานของตน

1.5 ใส่ใจติดตามดูแลการปฏิบัติภารกิจในการจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่นๆ (Monitoring organizational performance) ผู้นำโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีหน้าที่ต้องคอยติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนโดยใช้ดัชนีตัวบ่งชี้ (KPI) และข้อมูลสารสนเทศอย่าง หลากหลายมาเป็นเกณฑ์การประเมินร่วมกับครูผู้สอน โดยยึดหลักประเมินเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงให้ งานดีขึ้น และต้องไม่เป็นไปเพื่อการตำหนิหรือจับผิดครู เพราะไม่เช่นนั้นจะทำให้ครูผู้สอนขาดความกล้า ที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ๆ (Innovations) การกล้าเสี่ยง (Risk taking) และอุปนิสัยชอบทดลอง (Experiments) ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ตรงกันข้ามควรถือว่า “ผิดเป็นครู” หรือ “ความผิดพลาด ช่วยสร้างโอกาสให้ได้เรียนรู้”

2. บทบาทผู้นำโรงเรียนด้านพัฒนาบุคลากร (Developing people) ทรัพยากรบุคคลถือเป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่าขององค์กร ครูและบุคลากรทางการศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อ ผลสำเร็จของการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น บุคคลเหล่านี้จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการจัดการเรียนรู้วิธีใหม่แก่ผู้เรียนให้สอดคล้อง กับหลักการของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรตามลักษณะการปฏิบัติงาน ที่ดำเนินอยู่ในโรงเรียน (School-based professional development) ซึ่งผู้นำโรงเรียนมีบทบาทที่จะทำได้อยุ่แล้วตลอดเวลา ได้แก่

2.1 ส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูระหว่างการทำงาน เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านพัฒนาทักษะการสอน การจัดตั้งคลินิกเพื่อความเป็นเลิศทางการเรียนการสอน การมีกิจกรรมการนิเทศแบบกัลยาณมิตร หรือแบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peers assisting peers) การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิทยฐานะที่อิงกับการใช้ผลงานที่ปฏิบัติจริงในชั้นเรียน การส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของครู การให้ครูตั้งทีมงานเพื่อวิจัยหารูปแบบการสอนที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน เป็นต้น การส่งเสริมกิจกรรมเหล่านี้ ผู้นำโรงเรียนต้องถือเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องจัดเวลาให้สะดวกแก่การทำกิจกรรมและถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งต้องคิดคำนวณให้นับเป็นภาระงาน (Workload) ของครู

2.2 ผู้นำโรงเรียนต้องรู้จักสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง (Role modeling) ของตน กล่าวคือ ถ้าต้องการให้ครูผู้สอนและผู้เรียนมีนิสัยการใฝ่รู้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้แล้ว ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลแรกที่ต้องแสดงพฤติกรรมแบบอย่างของ “ผู้เรียนรู้ หรือ Learner” หรือทำหน้าที่เป็น “Learner leader” ปรากฏให้ผู้อื่นเห็นอย่างสม่ำเสมอ และนำสาระความรู้ใหม่ๆ ที่ตนได้รับมาจากการเรียนรู้แบ่งปันให้คนอื่นเกิดการเรียนรู้ด้วย พฤติกรรมการทำตัวเป็นผู้เรียนรู้ของผู้นำจะมีอิทธิพลที่ส่งผลให้ครูผู้สอนประพฤติตนเป็น “ผู้เรียนรู้” ตาม และพฤติกรรมแบบอย่างในการเป็น “ผู้เรียนรู้” ของผู้นำและของครูผู้สอนเมื่อปรากฏให้นักเรียนได้สังเกตเห็นอยู่เนืองนิตย์ ย่อมมีอิทธิพลที่ส่งผลในการหล่อหลอมพฤติกรรมของนักเรียนให้เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนตามไปด้วย

2.3 ส่งเสริมและเข้าร่วมกับครูผู้สอนเพื่อสร้างความเป็น “ชุมชนแห่งวิชาชีพ” ให้เกิดขึ้นในโรงเรียนดังรายละเอียดที่ได้กล่าวแล้วภายใต้หัวข้อนี้ในส่วนที่ 2 ของบทความนี้ นอกจากนี้ควรสนับสนุนให้นักเรียนทุกคนเข้าเป็นสมาชิกของกิจกรรมชมรมต่างๆ ที่โรงเรียนควรมีให้นักเรียนได้เลือกตามความถนัดอย่างหลากหลาย เพราะชมรมดังกล่าวเหล่านี้ก็คือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ของนักเรียนทั้งสิ้นนั่นเอง

2.4 ส่งเสริมและกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) กล่าวคือ ผู้นำโรงเรียนควรกระตุ้นให้ครูผู้สอน หมั่นตรวจสอบถึงวิธีทำงานที่เคยใช้อยู่เป็นประจำนั้นด้วยตนเองหรือกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อหาจุดเด่นหรือจุดด้อย และหาวิธีทำงานเดิมนั้นด้วยวิธีการใหม่ที่มีทางเลือกหลายๆ วิธี สนับสนุนให้มีการทดลองทางเลือกดังกล่าวโดยไม่ต้องเกรงว่าจะไม่สำเร็จ นอกจากนี้ในงานบริหารทั่วไปที่ต้องมีการตัดสินใจของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีผลกระทบต่อคนส่วนใหญ่ ผู้นำควรเปิดกว้างให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการคิด เพื่อหาคำตอบที่เหมาะสมมาประกอบการตัดสินใจนั้น แนวทางดำเนินการเช่นนี้ ครูผู้สอนควรนำไปใช้กับนักเรียนด้วย เพราะเป็นการสร้างบรรยากาศและพัฒนาบุคคลทุกระดับให้สอดคล้องกับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น

2.5 การให้ความสนับสนุนผู้ร่วมงานแต่ละรายบุคคล (Providing individualized support) ในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ นั้น ก็เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรทั่วไป ที่ต้องส่งผลกระทบหลายประการต่อผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ บางคนอาจต่อต้านเนื่องจากไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง และมีบางคนเกิดความท้อแท้ หดงอกำลังใจ เพราะรู้สึกว่าคุณต้องอยู่ในภาวะจำยอม ต้องรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น จึงเป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโรงเรียนโดยตรง ที่จะคอยเอาใจใส่ดูแลบุคคลเหล่านี้อย่างใกล้ชิด ต้องให้กำลังใจและความหวังที่ดีกว่า ตลอดจนชี้ทางเลือกที่ให้ประโยชน์มากกว่าเมื่อโรงเรียนแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น เช่น มีแรงจูงใจในด้านผลตอบแทนที่จะได้รับ หรือมีการปรับเปลี่ยนด้านโครงสร้างแล้วทำให้ทุกคนมีความสะดวกคล่องตัวในการทำงาน มีชุมชนแห่งวิชาชีพของตนที่ให้ความช่วยเหลือ เอื้ออาทรต่อกัน มีลักษณะการทำงานแบบกลุ่มก้อนหรือที่ทีมงานมากขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ผู้นำโรงเรียนควรให้การพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน

3. บทบาทผู้นำโรงเรียนด้านการพัฒนาองค์กร (Developing the organization)

เนื่องจากความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีกระบวนการที่เป็นเครือข่าย เชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ดังนั้น ผู้นำโรงเรียนต้องสามารถทำให้โรงเรียนได้ทำหน้าที่เป็นชุมชนแห่งวิชาชีพด้านการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติภารกิจทางวิชาชีพของสมาชิกที่เกี่ยวข้องทั้งครูผู้สอนและนักเรียน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ผู้นำโรงเรียนจึงมีบทบาทในประเด็นต่อไปนี้

3.1 เสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน (Strengthening school culture) โดยผู้นำสามารถพัฒนาวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ฝังรากลึกด้วยค่านิยม ปทัสถาน ความเชื่อ และเจตคติร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กรที่นำไปสู่ความเอื้ออาทร (Caring) และความไว้วางใจ (Trust) ต่อกัน เพราะวัฒนธรรมของโรงเรียนจะเป็นตัวกำหนดแนวทางและบริบทต่างๆ ของการทำงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันของโรงเรียน

3.2 ทำการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์กรของโรงเรียน (Modifying organization structure) ผู้นำโรงเรียนมีหน้าที่ต้องตรวจสอบดูแลและปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เพื่อให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัวและสอดคล้องกับคุณลักษณะของการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ การจัดโครงสร้างงานและการมอบหมายงานที่เน้นรูปแบบที่ทีมงานมากขึ้น การจัดตารางเวลาของครูที่คิดให้เป็นภาระงานที่ประกอบด้วย ชั่วโมงสอน ชั่วโมงครูพบปะเพื่อปรึกษาหารือเพื่อนร่วมงาน การวางแผนการสอน การประเมินผลการเรียน การแก้ปัญหาและการพัฒนานักเรียนเฉพาะราย เป็นต้น ครูควรมีภาระงานรับผิดชอบต่อวันต่อสัปดาห์ที่ไม่หนักจนเกินไป ผู้นำต้องปรับปรุงเกณฑ์การประเมินให้มีความชอบที่ยึดผลการทำงานแบบทีม และต้องเป็นไปเพื่อการสร้างคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้

สูงขึ้น การปรับปรุงห้องเรียนให้เหมาะกับวิธีการสร้างคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนสูงขึ้น การปรับปรุงห้องเรียนให้เหมาะสมกับวิธีสอนของครู และวิธีการเรียนรู้ของนักเรียน มีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้อื่นๆ อย่างเพียงพอ ต้องพยายามหาทางลดงานเชิงธุรการของครูให้น้อยลง ต้องปรับปรุงกฎเกณฑ์ระเบียบต่างๆ ที่ไม่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้สมัยใหม่ เป็นต้น โครงสร้างองค์กรของโรงเรียนจึงเป็นกรอบหลักของการปฏิบัติงาน โดยโครงสร้างอาจช่วยส่งเสริมหรืออาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการทำหน้าที่ของครูให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ก็ได้ ผู้นำที่ชาญฉลาดจึงพยายามปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างให้มีลักษณะและเงื่อนไขเชิงบวกต่อการสอนและการเรียนรู้ของครูและนักเรียน

3.3 สร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ (Building collaborative process) ผู้นำโรงเรียนต้องส่งเสริมให้การปฏิบัติการกิจของโรงเรียนเป็นไปในลักษณะที่ให้โอกาสแก่ครูอาจารย์ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อตัวครู หรือต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาชีพของครู ด้วยวิธีการมีส่วนร่วมเช่นนี้ ผู้นำสามารถที่จะนำพาโรงเรียนไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายทั้งส่วนบุคคลและโรงเรียนโดยรวมได้อย่างราบรื่น

3.4 การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม (Managing the environment) ผู้นำโรงเรียนจำเป็นต้องทำงานร่วมกับตัวแทนกลุ่มต่างๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ผู้ปกครอง สมาชิกของชุมชน นักการเมือง ภาคธุรกิจเอกชน ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐราชการทั้งหลายที่แวดล้อมโรงเรียน เพื่อให้คนเหล่านี้เข้าใจและมีภาพลักษณ์ที่เป็นบวกต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน และให้การสนับสนุนปัจจัยด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้จากชุมชนต่อโรงเรียน การสร้างสัมพันธภาพอันดีต่อกันกับหน่วยงานและบุคคลดังกล่าวจึงเป็นบทบาทสำคัญสำหรับผู้นำ แต่ต้องคำนึงถึงการวางตำแหน่งแห่งที่ (Positioning) ของโรงเรียนในท่ามกลางสภาพแวดล้อมดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป และต้องเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ

กล่าวโดยสรุป โรงเรียนแห่งการเรียนรู้จะเจริญก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่องจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรในโรงเรียนและบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียนที่ควรมีลักษณะความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน พัฒนาบุคลากร และพัฒนาองค์กรของโรงเรียน เพื่อที่จะทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

ด้านการพัฒนาบุคลากร

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการดึงความสามารถที่ซ่อนเร้นของบุคลากรภายในองค์กร และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีสมรรถนะทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถทำงานอยู่ได้อย่างมีความสุข เพราะฉะนั้นการที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพได้นั้นต้องพัฒนาโดยผ่านกระบวนการที่มุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในบุคลากรแต่ละคน เริ่มดำเนินการด้วยการใช้แนวคิดเชิงระบบ นอกจากนี้ยังเน้นจากการเรียนรู้จากแต่ละบุคคล (individual learning) ไปสู่การเรียนรู้ทั้งองค์กร

(organizational learning) การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน คือ การพัฒนาบุคลากรครู ตามแนวคิดการพัฒนาบุคลากร ในปัจจุบัน ได้มีการใช้หลักจิตวิทยาาร่วมด้วย โดยการสร้างให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรักและความผูกพันในองค์กร อยากเรียนอยากรู้ และมีใจให้กับองค์กรมุ่งเน้นความสำเร็จและการบรรลุผลของงาน (Engagement) มีผู้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

แนดเลอร์ (Nadler. 1980: 4-5) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการให้พนักงานได้ประสบการณ์และเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ในอันที่จะนำมาปรับปรุงความสามารถในการทำงาน และส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงานการพัฒนาบุคลากร ตามแนวคิดของแนดเลอร์มีได้หมายถึงเฉพาะการฝึกอบรมเท่านั้น ยังหมายถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกิดจากการจัดขึ้นในช่วงระยะเวลาที่กำหนดเฉพาะเจาะจงและได้รับการออกแบบที่จะนำไปสู่ความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้แบ่งกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ

1. การศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์ในการที่จะเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่านิยมทางศีลธรรมและความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตอยู่ เพื่อให้ผู้รับการศึกษาสามารถใช้ชีวิตอยู่และทำประโยชน์แก่สังคมได้ สำหรับผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วการศึกษา หมายถึง กิจกรรมด้านการพัฒนาคนที่กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวมของเจ้าหน้าที่ นอกเหนือจากการเน้นเฉพาะงานที่กำลังทำอยู่ปัจจุบัน (Nadler. 1979: 60)

2. การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนเจตคติ ความรู้ และความชำนาญ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจรวมทั้งการเตรียมให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพร้อมที่จะเลื่อนขึ้นไปดำรงตำแหน่งสูงขึ้นในงานที่มีลักษณะอย่างเดียวกันด้วย (Nadler. 1979: 40)

3. การพัฒนา หมายถึง การให้เกิดความเจริญก้าวหน้าหรือความสำเร็จในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทั้งโดยการเรียนรู้ในทางตรงและทางอ้อม และเรียนรู้จากประสบการณ์หรือการให้คำปรึกษาแนะนำสอนงานหรือโดยวิธีอื่นซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งต่อผู้ปฏิบัติงานและต่อองค์กร

สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 1) ได้กล่าวถึงความหมายการพัฒนาบุคลากรไว้ในหนังสือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง บุคคลที่มีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้น องค์กรจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2546: 26) ได้กล่าวถึงความหมายการพัฒนาบุคลากรไว้ในหนังสือการพัฒนาบุคลากรว่า คำว่า “การพัฒนาบุคลากร” สามารถแยกออกได้ ดังนี้ การพัฒนาบุคลากร = การ

พัฒนา+ทรัพยากรมนุษย์ “ทรัพยากรมนุษย์” หมายถึง ความเฉลียวฉลาดและพลังของคนที่ทำให้องค์กร ในฐานะที่ทำประโยชน์อย่างมีศักยภาพเพื่อสร้างพันธกิจ วิสัยทัศน์ คุณค่า และเป้าหมาย และทำให้มัน บรรลุความสำเร็จ “การพัฒนา” หมายถึง กระบวนการของการเรียนรู้อย่างกระฉับกระเฉงจากประสบการณ์ นำไปสู่การพัฒนาบุคคลทั้งบุคคลอย่างเป็นระบบและเต็มไปด้วยวัตถุประสงค์ในด้านร่างกาย จิตใจ และ จิตวิญญาณ การพัฒนารวมมโนทัศน์ของการพัฒนา (การเปลี่ยนแปลงและความเจริญงอกงาม) การ ฝึกอบรม การพัฒนาองค์กร (การเรียนรู้ทักษะจำเพาะ) ดังนั้น การพัฒนาบุคลากร จึงเป็นการใช้การ ฝึกอบรม การพัฒนาองค์กรและการพัฒนาอาชีพอย่างผสมผสานเพื่อปรับปรุงกลุ่มและประสิทธิภาพของ องค์กร

กีรติ ยศยิ่งยง (2548: 2) ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากรในหนังสือการ วางแผนการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการวางแผนล่วงหน้าเพื่อ เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงานให้แก่บุคลากรนั้น โดยองค์กรเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคลากรในระยะเวลาที่จำกัด ผ่านกระบวนการพัฒนาปัจเจกบุคคล เช่น การ ฝึกอบรม และกระบวนการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้เพื่อดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อเอื้ออำนวยต่อการช่วยขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

พิณสุดา สิริรังศรี (2557: 1-10) ยังได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาครูให้เกิดทักษะ การจัดการเรียนรู้เพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. มาตรการที่ 1 ปฏิรูปวิธีการพัฒนาครูให้สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

1.1 ลด/ยกเลิกวิธีการพัฒนาที่เน้นการอบรม เป็นการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน ให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ของครูที่โรงเรียน เช่น จัดระบบการจัดการความรู้ภายในโรงเรียน จัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ จัดตั้งคลินิกครูเพื่อการเรียนรู้ จัดระบบครูพี่เลี้ยง เพื่อนช่วยเพื่อน การนิเทศ ภายใน เป็นต้น

1.2 พัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบและวิธีการต่างๆ ที่สอดคล้องกับ สถานการณ์และผู้เรียน เช่น การทำห้องเรียนให้เป็นห้องทำงาน ทักษะปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับศิษย์ ทักษะการตั้งคำถาม ทักษะการออกแบบการเรียนรู้แบบ active learning ทักษะการจัดกิจกรรม ทักษะ การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่นักเรียนและเพื่อนครู

1.3 นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนา โดยพัฒนาระบบออนไลน์เพื่อการพัฒนาครู จัดตั้งคลังเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาให้ครูสามารถใช้บริการเพื่อจัดการการเรียนรู้ได้อย่างทันสมัยและ คล่องตัว

1.4 ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของครูอย่างต่อเนื่อง เช่น การเข้าประชุม สัมมนา ศึกษาต่อ ดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง รับการนิเทศ โดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ

1.5 สร้างเครือข่ายการพัฒนา ทั้งในและนอกโรงเรียนเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น เครือข่ายเสมือนจริง (ออนไลน์) เครือข่ายครูเฉพาะสาขาวิชา เครือข่ายครูสอนดี เครือข่ายครู ผู้ปกครอง และชุมชน

2. มาตรการที่ 2 ส่งเสริมความรู้และการพัฒนาครูตามความต้องการ

2.1 วิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ และการเรียนการสอนของครูให้ทันสมัย และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2.2 จัดให้มีคู่มือการพัฒนาประจำปี จัดสรรให้ครูแต่ละบุคคลตามความต้องการ เฉพาะ ให้ครูทุกคนต้องได้รับการพัฒนาและนำเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงาน

ธวัช บุญยงณี (2550: 281-289) ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากรได้จัดให้มีขึ้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยความจำเป็นในการพัฒนา ความจำเป็นในการพัฒนา หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่จริงกับสภาพที่พึงประสงค์ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา สามารถทำได้โดยวิเคราะห์ใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับระบบหรือองค์กร

1. ความจำเป็นในการพัฒนาระดับบุคคล คือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น บุคคลใดที่ได้รับผลกระทบ หรือเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น จำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถเพิ่มเติม

2. ความจำเป็นในการพัฒนาระดับกลุ่ม คือ กลุ่มงานหรือระดับทีมงาน จำเป็นที่จะต้องพัฒนาเมื่อบุคคลในองค์กรไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้

3. ความจำเป็นในการพัฒนาระดับระบบหรือองค์กร เป็นการเกี่ยวข้องในภาพรวมขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโครงการพัฒนา ในการออกแบบโครงการพัฒนามีหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยที่ขึ้นำการออกแบบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก ระบบองค์กร บุคคล และบริบทของงาน

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินตามโครงการพัฒนา การดำเนินการพัฒนาจนสำเร็จได้อยู่ที่ผู้บริหารและการร่วมมือของบุคลากร

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลโครงการพัฒนา คือ การประเมินผลจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร และส่งผลกระทบต่อองค์กร

นอกจากนี้ พศิน แดงจวง (2559) ได้กล่าวถึงรูปแบบในการพัฒนาครูมีหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสร้างผลงานวิชาการ การนิเทศติดตามผล และการศึกษาต่อ เป็นต้น ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. การฝึกอบรม เป็นการพัฒนาบุคคลแต่ละบุคคล และการช่วยให้บุคคลมีความรู้ความสามารถและความมั่นใจในการดำเนินชีวิตและการทำงาน การดำเนินการฝึกอบรมจะประกอบด้วย สิ่งนำเข้า (Input) คือ หลักสูตร วิทยากร สื่อ ซึ่งวิทยากรจะมีกระบวนการ (Process) ในการฝึกอบรม เช่น สาทิต หรือนำกรณีศึกษามาเสนอ หรือให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมลองทำดู เพื่อให้ได้ผลผลิตผล (Output) คือ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะเบื้องต้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ได้ ในองค์กรของตน และสามารถประยุกต์ใช้ประสบการณ์จากกระบวนการการฝึกอบรมไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือมีปัญหาภายใต้บรรยากาศและสภาพแวดล้อม (environment) ที่ทำงานของผู้เข้ารับการอบรม

2. การศึกษาดูงาน เป็นรูปแบบการพัฒนาศึกษากรที่ใช้เพื่อให้ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ได้มีแนวทาง ประสบการณ์ตรงจากการสังเกต พูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานของสถานที่ที่ประสบความสำเร็จสูงกว่า การเข้าไปศึกษาดูงานจึงเสมือนได้สัมผัสจริง เข้าไปในส่วนที่เกี่ยวข้อง การศึกษาดูงานมีทั้งข้อดีและข้อจำกัด ในส่วนของข้อดี คือ การศึกษาดูงานที่มีการเตรียมตัวก่อนศึกษาดูงานว่าจุดเด่นของสิ่งที่ไปดูนั้นสามารถนำมาใช้เพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของตนเองได้โดยตรง หรือผลของการศึกษาดูงานเป็นเพียงข้อคิดในการพัฒนางาน การศึกษาดูงานได้เปิดโลกทัศน์การทำงานว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จ บุคลากรปฏิบัติงานอย่างไร ข้อดีของการศึกษาดูงานการศึกษาจึงจะให้ประโยชน์ จึงควรทำความเข้าใจ ดังนี้

- 2.1 ภายใต้บริบทหนึ่ง โรงเรียนนั้นจัดการศึกษาอย่างไร จึงประสบความสำเร็จ
- 2.2 โรงเรียนนั้นยึดปรัชญาอะไรเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาและเมื่อยึดปรัชญานั้นแล้ว โรงเรียนดำเนินการอย่างไร
- 2.3 ภายใต้โลกของนวัตกรรม โรงเรียนนั้นใช้เทคโนโลยีอะไร อย่างไร
- 2.4 คุณวุฒิของครูเป็นอย่างไร โรงเรียนมีวิधिพัฒนาครูหรือไม่ พัฒนาเมื่อไร และพัฒนาอย่างไรบ้าง
- 2.5 ครูมีความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการเรียนการสอนหรือไม่ อย่างไร
- 2.6 ครูมีหน้าที่รับผิดชอบอะไรบ้าง มีภาระนอกเหนือจากการสอนหรือไม่ เพียงใด
- 2.7 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ครูต้องรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด ต้องรับผิดชอบสอนกี่วิชา หากต้องสอนหลายวิชา ต้องสอนอะไรบ้าง

2.8 มีการให้ขวัญและกำลังใจแก่ครูหรือไม่ ในรูปแบบใด

2.9 ครูมีความเครียดหรือไม่ อย่างไร

ส่วนข้อจำกัดของการศึกษาดูงาน จะเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณ หากผู้ไปศึกษาดูงานไปศึกษาดูงานโดยไม่มีการเตรียมตัว ขาดการวางแผน ขาดวัตถุประสงค์ ขาดการศึกษาข้อดี ข้อจำกัด หรือขาดการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจบริบทอย่างดี การศึกษาดูงานในมิตินี้จึงเป็นเพียงกิจกรรมเพื่อพักผ่อนและไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อวงการวิชาการ

3. การสร้างผลงานวิชาการ มีแนวคิดเพื่อส่งเสริมให้ครูผู้สอนคิดค้นนวัตกรรมทำการวิจัยเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหากระบวนการเรียนการสอนเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ภายใต้บริบทของตนเองซึ่งนับว่าเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ดี ที่โรงเรียนไม่ต้องลงทุนมาก การสร้างผลงานวิชาการโดยส่วนใหญ่แล้วครูเป็นผู้สร้าง เป็นผู้ลงทุนเอง เป็นการสร้างความเป็นมืออาชีพ (Professional) ซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน โรงเรียนควรส่งเสริมและสนับสนุน

4. การนิเทศติดตามผล มีแนวคิดสำคัญ คือ เพื่อช่วยปรับปรุง แก้ไข พัฒนาคุณภาพการจัดกระบวนการเรียนรู้ การนิเทศดำเนินการ 2 รูปแบบ คือ การนิเทศภายในโรงเรียน และการนิเทศจากคนภายนอก

4.1 การนิเทศภายในโรงเรียน มีแนวคิดเพื่อให้บุคลากรที่อยู่ในบริบทเดียวกันได้ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อช่วยกันพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานของหลักสูตร มาตรฐานการศึกษาชาติ เพื่อเป็นการเพิ่มพลังและศักยภาพในการปฏิบัติงานของวิชาชีพครู รวมทั้งส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพและผลสุดท้าย คือ การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ก้าวหน้า และมีการพัฒนาแบบยั่งยืน การนิเทศภายใน ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ในการนิเทศกำกับ ติดตาม และประเมินงานวิชาการ

4.2 การนิเทศจากคนภายนอกโรงเรียน มีแนวคิดหลัก คือ ผู้ที่มีตำแหน่ง “ศึกษานิเทศก์” คือ บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะจะสามารถช่วยเหลือแนะนำครูหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาให้รู้จักปรับปรุงวิธีสอน ช่วยให้เกิดความมั่งคั่งทางวิชาชีพทางการศึกษา ช่วยในการพัฒนาครู ช่วยในการเลือกและปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการศึกษา ช่วยในการปรับปรุงวัสดุและเนื้อหาการสอน ปรับปรุงวิธีสอนและช่วยปรับปรุงการประเมินผลการสอน

5. การศึกษาต่อ มีแนวคิดหลัก คือ การศึกษาเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถเชิงวิชาการ (Cognitive Skills) เพิ่มขึ้น นักวิชาการหลายคนต่างเห็นสอดคล้องกันว่า การศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิตมีความสำคัญและจำเป็นต่อชีวิตมนุษย์ เพราะมนุษย์ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม สิ่งแวดล้อมตลอดเวลาโดยเฉพาะในยุคปัจจุบัน การศึกษามีความจำเป็นชัดเจนมากขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นรวดเร็วและจำนวนมาก มีผลกระทบต่อสภาพความเป็นอยู่ การดำเนินชีวิตและ

รูปแบบการทำงาน ความที่ได้จากการศึกษาต่อมีผลต่อการนำไปพัฒนานักเรียนให้มีระบบการเรียนรู้ที่ทันสมัยขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร โดยการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสร้าง ผลงานวิชาการ การนิเทศติดตามผล การศึกษาต่อ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักการแก้ปัญหา และเกิดการเรียนรู้ในการจะนำพาองค์กรให้สามารถอยู่รอดได้ในสังคมปัจจุบัน

ด้านการจูงใจ

สกินเนอร์ (Skinner. 1974: 816-820) ได้เสนอแนวคิดที่ว่าสิ่งตอบแทนที่ดึงดูดใจหรือพอใจเป็นรางวัล เมื่อบุคคลนั้นมีพฤติกรรมหรือปฏิบัติการเป็นที่ต้องการ เช่น พนักงานมาทำงานหรือเข้าประชุมตรงเวลาหัวหน้างานเสริมแรงโดยกล่าวคำชมเชยและขอบคุณ ถือได้ว่าเป็นการเสริมแรงบวก ซึ่งเป็นรางวัลต่อการมาตรงเวลา ตัวเสริมแรงบวกที่ใช้กันในการจูงใจการทำงาน เช่น การจ่ายเงิน การเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มสถานภาพการได้สิทธิพิเศษ การได้หยุดพักผ่อน ซึ่งการเสริมแรงบวกเป็นตัวจูงใจที่ใช้ได้ผลที่สุดในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังนั้น แรงจูงใจจึงมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างมาก ในการที่จะสร้างสรรค์ ความเจริญก้าวหน้า และนำความสำเร็จตามเป้าหมายมาสู่องค์กรหรือกล่าวได้ว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรจะส่งผลต่อความสำเร็จของงานและองค์กร

มีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความหมายเกี่ยวกับการจูงใจ ดังนี้

บวร สุวรรณผา (2550: 163) ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้น แรงขับหรือแรงผลักดันภายใน เป็นแรงขับที่มีการกำหนดทิศทางว่าจะทำพฤติกรรมออกไปอย่างไร ในลักษณะไหนหรือเป็นแรงขับให้บุคคลเก็บรักษาพฤติกรรมนั้นไว้

พนัส หันนาคินทร์ (2548: 130) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้มาตรการต่างๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดประสงค์ขององค์กรมาตรการต่างๆ เหล่านี้อาจจะเป็นการกระตุ้นเป็นรายบุคคล เป็นกลุ่ม หรือจัดระบบขององค์กรให้มีสภาพที่ก่อให้เกิดความต้องการในสวนของผู้ปฏิบัติงานที่จะใช้พลังงาน และความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมายหรือความคิดริเริ่มของตนเองที่นำความสำเร็จมาสู่องค์กร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 81) ได้ให้ความหมายของการจูงใจไว้ว่า เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงภายในจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดความเครียด บุคคลจึงพยายามหาวิธีเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ในองค์กรการจูงใจมีความจำเป็นต่อกระบวนการเพิ่มผลผลิตทั้งในเชิงปริมาณและ

เชิงคุณภาพ ทั้งนี้เพราะการจูงใจที่ถูกต้องและเหมาะสมจะกระตุ้นให้บุคคลตั้งใจเต็มใจและทุ่มเทงานอย่างเต็มกำลังสามารถ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดี

ความสำคัญของแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม จะมีส่วนช่วยพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลเพิ่มมากขึ้น (ปราณี รามสูต. 2542: 128) หากบุคคลเข้าใจแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในตัวเองอย่างชัดเจน ก็จะใช้แรงจูงใจไปในทางที่สร้างสรรค์ เช่น ใช้แรงจูงใจในการใฝ่หาความสำเร็จจากเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ไปจนถึงเรื่องสำคัญ ใช้แรงจูงใจในการสร้างมิตรภาพ ใช้แรงจูงใจในการสร้างความสามารถหรือใช้ศักยภาพที่หมดที่ตนมีอยู่สร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ และใช้แรงจูงใจในการค้นหาตัวตนเพื่อค้นหาสิ่งตอบสนองของความต้องการที่พอเหมาะกับการดำรงชีวิต (บวร สุวรรณผา. 2550: 179)

ประเภทของแรงจูงใจ แบ่งประเภทของแรงจูงใจจากเกณฑ์ต่างๆ ดังนี้

1. พิจารณาแรงจูงใจตามลักษณะสิ่งเร้า มี 2 ประเภท (ปราณี รามสูต. 2542: 126) คือ

1.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motives) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากพฤติกรรมภายใน เช่น ความสนใจ ความอยากรู้ ความตั้งใจ ความพอใจทำให้เกิดการแสดงพฤติกรรมนั้นอย่างถาวรและสม่ำเสมอ

1.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motives) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากสิ่งเร้าภายนอกหรือสิ่งกระตุ้นรอบตัว เช่น การได้รับรางวัล ได้รับคำชม การถูกลงโทษ ทำให้เกิดพฤติกรรมชั่วคราว มักแสดงพฤติกรรมเมื่อต้องการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ทั้งนี้ในกิจกรรมเดียวกัน อาจจะมีทั้งแรงจูงใจจากภายในและแรงจูงใจจากภายนอกที่ทำด้วยตนเองหรือมีรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน และรางวัลยังเป็นสิ่งที่สามารถเพิ่มแรงจูงใจภายในได้ (Morris; & Maisto. 2006: 253)

2. พิจารณาจากความต้องการ แบ่งได้เป็น 3 คือ

2.1 แรงจูงใจที่จะมีชีวิตอยู่ (Survival Motivation) หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการทางสรีระตามธรรมชาติ เช่น ความต้องการอาหาร การพักผ่อน

2.2 แรงจูงใจทางสังคม (Social Motivation) หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นในสังคม บุคคลต้องการเป็นที่รักและเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ต้องการเป็นผู้นำ หรือเป็นผู้ตาม

2.3 แรงจูงใจความสัมพันธส่วนตัว (Ego-integration Motivation) หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการขั้นสูงสุดของบุคคล คือ ความต้องการกระทำสิ่งต่างๆ ตามความเหมาะสมและตามความสามารถของตนเอง เพื่อที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายในชีวิต

มาสโลว์ (Maslow. 1954: 151) กล่าวว่า แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งที่ช่วยให้การทํากิจกรรม ประสบผลสำเร็จและเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาแรงจูงใจภายในเพื่อให้เกิดการทํากิจกรรมที่มาจากภายในตนเอง มากขึ้น

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีของแรงจูงใจที่ไม่เป็นทางการ มี 3 ทฤษฎี (Haslam. 2004: 69) คือ

1. ทฤษฎี X หมายถึง คนมีความขี้เกียจจำเป็นต้องให้แรงจูงใจโดยใช้สิ่งกระตุ้น จากภายนอก คนไม่มีเหตุผลและไม่สามารถควบคุมวินัยในตนเองได้
2. ทฤษฎี Y หมายถึง คนมองหาวิธีทางเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย สามารถควบคุม ความต้องการของตนเองจากสิ่งกระตุ้นจากภายนอก ทำเพื่อเป้าหมายขององค์กร
3. ทฤษฎีข้อสันนิษฐานของสังคม หมายถึง พฤติกรรมของมนุษย์เป็นแรงจูงใจ ขึ้นต้นจากความต้องการของสังคม ความรู้สึกเป็นส่วนตัวมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้คน ผู้คนตอบสนอง ต่อแรงขับของกลุ่มเพื่อนมากกว่าแรงกระตุ้นเรื่องการเงินจากภายนอกหรือพยายามที่จะควบคุมพฤติกรรม โดยการจัดการ

ทฤษฎีของแรงจูงใจที่เป็นทางการ (ทฤษฎีความต้องการ: Needs theories) (Haslam. 2004: 71) ได้แก่

1. ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs) จัดลำดับความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ชั้น ได้แก่ ชั้นที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ ชั้นที่ 2 ความ ต้องการความปลอดภัย ชั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม ชั้นที่ 4 ความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ และชั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต
2. ทฤษฎีอีอาร์จีของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG theory) อ้างอิงจาก มาสโลว์ (Maslow. 1954: 151) มี 3 ชั้น ได้แก่
 - 2.1 ความต้องการขั้นพื้นฐาน (Existence) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานจำพวก อาหาร น้ำดื่ม และการเล่น
 - 2.2 ความต้องการสัมพันธภาพ (Relatedness) เป็นความต้องการทางกายภาพ ผ่านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ครอบครัว เพื่อนและกลุ่ม
 - 2.3 ความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้า (Growth) เป็นความต้องการทางกายภาพ และความต้องการพัฒนาตนเอง
3. ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg's two-factor theory) เกี่ยวข้องกับปัจจัย 2 ตัว ได้แก่ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene needs) และปัจจัยกระตุ้น (Motivator needs)

4. ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จ (Need achievement theory) ของ แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1973) พบว่า แรงจูงใจของมนุษย์มาจากความต้องการ 3 ประการ ได้แก่

4.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement need) หมายถึง ความต้องการ ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายหรือจุดประสงค์ให้เป็นไปดังต้องการ บุคคลที่มีแรงจูงใจชนิดนี้มักที่จะทำอะไร ให้ประสบความสำเร็จ มีลักษณะการทำงานที่ละเอียดและสร้างสรรค์ มีความรู้สึกพึงพอใจกับการค้นหา ความสำเร็จอยู่เสมอ

4.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation need) หมายถึง ความต้องการเกี่ยวข้องกับผู้อื่นและมีความรู้สึกอบอุ่นใจจากการที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์เป็นแรงขับ ภายใต้นี้เกิดจากการเรียนรู้จากประสบการณ์และมีความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ เพื่อ ตอบสนองของความรู้สึกของตนเอง

4.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power need) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากแรงขับภายใน ที่มาจากการเรียนรู้จากประสบการณ์เช่นกัน เกิดจากการหล่อหลอมทางสังคมให้เรียนรู้ว่าการมีอำนาจ ในตนเองนั้นจะทำให้ได้รับการตอบสนองในด้านต่างๆ ที่ตนมีความต้องการได้ง่ายขึ้น

ทฤษฎีของแรงจูงใจ ในลักษณะการทำงานในปัจจุบัน แบ่งเป็น 4 ทฤษฎี (Schultz. 2006: 223) ดังนี้

1. ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคเคลแลนด์ (McClelland. 1973) ทฤษฎีนี้เน้นความต้องการของบุคคลไว้ 3 ประเภท คือ

1.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการ มีผลงาน และบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา

1.2 ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) เป็นความต้องการมี สัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

1.3 ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการที่มีอิทธิพล และครอบงำเหนือผู้อื่น

2. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการมาสโลว์ (Maslow. 1954) ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่า บุคคลถูกกระตุ้นจากความปรารถนาที่จะสนองตอบตามความต้องการเฉพาะอย่าง และจัดลำดับความ ต้องการของบุคคล 5 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) เป็นความต้องการ ขั้นพื้นฐานเพื่อความมีชีวิตอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม

ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) เป็นความต้องการ แสวงหาความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมและความคุ้มครองจากผู้อื่น

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรัก (Belonging and love needs) เป็นความต้องการความรัก การมีส่วนร่วม การมีสัมพันธภาพที่ดีจากกลุ่ม

ขั้นที่ 4 ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem needs) เป็นความต้องการให้บุคคลอื่นยกย่องนับถือ ให้เกียรติและเห็นความสำคัญ

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization need) เป็นความต้องการสูงสุดในชีวิตที่เกี่ยวกับการทำงานที่ตนเองชอบ หรือต้องการเป็นมากกว่าที่เป็นอยู่ ณ ขณะนี้

3. ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอริชเบอร์ก (Motivator-Hygiene (Two-Factor Theory) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ใช้ศึกษาถึงสาเหตุจูงใจบุคคลให้ทำงานเกี่ยวข้องกับปัจจัย 2 ประเภท ดังนี้

3.1 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene needs) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ หากไม่มีปัจจัยตัวนี้หรือมีปัจจัยตัวนี้แต่ไม่สอดคล้องกับบุคลากรในองค์กร บุคลากรในองค์กรจะเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ (Job dissatisfaction) ขึ้นได้ ปัจจัยค้ำจุนดังกล่าวจัดได้ว่าเป็นแรงจูงใจภายนอก อันประกอบไปด้วย การได้รับเงินเดือนที่มีความเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน นโยบายการบริหารงานขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว และความมั่นคงในหน้าที่การงาน

3.2 ปัจจัยกระตุ้น (Motivator needs) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อให้บุคลากรรู้สึกพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ (Job Satisfaction) มีความรู้สึกในด้านดี เป็นแรงจูงใจภายในที่จะทำให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 5 ประการ คือ

3.2.1 ความตระหนักถึงความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

3.2.2 การประสบความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่บุคลากรทำงานได้แล้วเสร็จและมีผลลัพธ์ออกมาเป็นที่น่าพอใจและเกิดความรู้สึกพึงพอใจในผลสำเร็จของงาน

3.2.3 การได้รับการยอมรับนับถือจากการทำงานที่ประสบความสำเร็จ อาจเป็นการให้กำลังใจ ยกย่องชมเชย ต่องานที่ประสบผลสำเร็จ

3.2.4 ความท้าทายในการทำงาน หมายถึง ลักษณะของงานที่ปฏิบัติที่นั้น น่าสนใจและต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการลงมือปฏิบัติงานจนแล้วเสร็จ

3.2.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หมายถึง การได้รับโอกาสในการเลื่อนสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการส่งเสริมในด้านการศึกษาเพิ่มเติม และการฝึกอบรม

4. ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะของงาน (Job-Characteristics Theory) ของแฮคแมน และโกลแฮม กล่าวว่า สิ่งที่ควบคุมการจูงใจไม่ใช่ตัวบุคคล แต่เป็นสภาพแวดล้อมที่ปฏิบัติงาน การให้งาน และสร้างสถานที่ทำงานให้เหมาะสม สามารถส่งเสริมแรงจูงใจในบุคคลได้ โดยหลักสำคัญของคุณลักษณะของงาน ได้แก่

4.1 ความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย (Skill Variety) เป็นส่วนประกอบหนึ่งที่สามารถจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง และจะทำให้การทำงานนั้นๆ มีคุณค่าและประสบผลสำเร็จ

4.2 ลักษณะของงาน (Task Identity) ต้องมีความเป็นเอกภาพและมีระดับความยากง่าย ซึ่งจะส่งผลให้งานนั้นเสร็จสมบูรณ์ อาจจะทำคนเดียวหรือร่วมมือกันทำก็ได้

4.3 ความสำคัญของงาน (Task Significance) มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บริโภค

4.4 ความมีอิสระภาพ (Autonomy) การให้อิสระแก่บุคลากรในการกำหนดรายการ หรือตารางการทำงานและการจัดการนั้นๆ

4.5 ผลสะท้อน (Feedback) เป็นการให้บุคลากรได้รับทราบเกี่ยวกับประสิทธิภาพและคุณภาพในการทำงานของตนเอง

นอกจากนี้ ยังพบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลกระทบในเรื่องของการทำงานซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ ได้แก่ อายุ เพศ ประสบการณ์การทำงานและการศึกษา เช่น บุคลากรที่มีอายุมากขึ้น และประสบการณ์ในการทำงานก็จะมากขึ้นตามไปด้วย ส่งผลให้บุคลากรมีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น รวมทั้งยังมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นด้วย ในเรื่องเพศ บุคลากรเพศหญิงส่วนมากเชื่อว่าพวกเธอทำงานหนักและงานมีความโดดเด่นมากกว่าบุคลากรชาย ก่อนที่พวกเขาจะได้รับการเปรียบเทียบการได้รับรางวัล และบุคลากรเพศหญิงมีโอกาสที่จะได้เลื่อนน้อยมากถ้าเทียบกับบุคลากรชาย (Schultz. 2006: 235-236)

และชูลท์ซ (Schultz. 2006: 225) ได้กล่าวว่าเพื่อให้คนและงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ตามปัจจัย 2 ประเภท ได้แก่ ปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยกระตุ้น ดังนี้

1. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene needs) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ หากไม่มีปัจจัยตัวนี้หรือมีปัจจัยตัวนี้แต่ไม่สอดคล้องกับบุคลากรในองค์กร บุคลากรในองค์กรจะเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ (Job dissatisfaction) ขึ้นได้ ปัจจัยค้ำจุนดังกล่าวจัดได้ว่าเป็นแรงจูงใจภายนอก อันประกอบไปด้วย การได้รับเงินเดือนที่มีความเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน นโยบายการบริหารงานขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว และความมั่นคงในหน้าที่การงาน

2. ปัจจัยกระตุ้น (Motivator needs) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อให้บุคคลากรรู้สึกพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ (Job Satisfaction) มีความรู้สึกในด้านดี เป็นแรงจูงใจภายในที่จะทำให้บุคคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 5 ประการ คือ

2.1 ความตระหนักถึงความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

2.2 การประสบความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลากรทำงานได้แล้วเสร็จและมีผลลัพธ์ออกมาเป็นที่น่าพอใจ และเกิดความรู้สึกพึงพอใจในผลสำเร็จของงาน

2.3 การได้รับการยอมรับนับถือจากการทำงานที่ประสบความสำเร็จอาจเป็นการให้กำลังใจ ยกย่องชมเชย ต่องานที่ประสบผลสำเร็จ

2.4 ความท้าทายในการทำงาน หมายถึง ลักษณะของงานที่ปฏิบัตินั้นน่าสนใจ และต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการลงมือปฏิบัติงานจนแล้วเสร็จ

2.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หมายถึง การได้รับโอกาสในการเลื่อนสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการส่งเสริมในด้านการศึกษาเพิ่มเติม และการฝึกอบรม

ดังนั้น หากองค์กรเสริมแรงจูงใจที่ถูกต้องและเหมาะสมให้แก่บุคคลากรจะทำให้บุคคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้การจัดการความรู้ในองค์กร ประสบผลสำเร็จ องค์กรจะมีองค์ความรู้อย่างไม่สิ้นสุด เพื่อใช้ในการพัฒนาคุณภาพและบริการ รวมทั้งลดขั้นตอนและระยะเวลาในกระบวนการทำงาน

นอกจากนี้ สุประภาดา โชติมณี (2551: 126-127) ยังได้กล่าวถึงผลจากการแลกเปลี่ยนความรู้จะช่วยให้บุคคลากรมีความรู้เพิ่มมากขึ้น สามารถนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนางานให้มีคุณภาพ ลดขั้นตอนการทำงานและประหยัดเวลามากขึ้น และการสร้างแรงจูงใจที่ดีจะทำให้การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรมีประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และต้องมั่นใจว่าวิธีการที่ทำนั้นส่งผลให้เกิดพฤติกรรมในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จริงๆ โดยสร้างแรงจูงใจที่มาจากข้างในไม่ใช่แค่เพียงให้เงินรางวัลหรือของล่อใจเท่านั้น เพราะจะทำให้เกิดความล้มเหลวได้

องค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรมีสองส่วน คือ งานและบุคคลากร ซึ่งงานเป็นภารกิจที่ต้องกระทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่องค์กรจำเป็นต้องมีบุคคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเพียงพอที่จะปฏิบัติภารกิจนั้น เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรไม่ว่าองค์กรนั้นจะจัดในรูปแบบสถานศึกษาหรือกิจการด้านธุรกิจ บุคคลากรจึงเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้เจริญก้าวหน้า

สรุปได้ว่า การจูงใจเป็นความต้องการที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงภายในจิตใจของบุคคลากร ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคล

นอกจากนี้ ธร สุนทรายุทธ (2551: 297) ได้กล่าวถึง กระบวนการจูงใจมีองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการ (Need) คือ ภาวะการณ์ขาดบางสิ่งบางอย่างของอินทรีย์ อาจจะเป็นการขาดทางด้านร่างกาย หรือการขาดด้านจิตใจก็ได้

2. แรงขับ (Drive) เมื่อมนุษย์มีความขาดบางสิ่งบางอย่างตามข้อ 1 ที่กล่าวมาแล้ว ก็เกิดภาวะตั้งเครียดขึ้นภายในร่างกาย ภาวะตั้งเครียดนี้จะกลายเป็นแรงขับ หรือตัวกำหนดทิศทาง (Action Oriented) เพื่อไปสู่เป้าหมาย อันจะเป็นการลดภาวะเครียดนั้น

3. แรงกระตุ้น (Incentive) จะเป็นตัวกระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมตามที่คาดหวัง ซึ่งอาจจะมีหลายระดับ ตั้งแต่สิ่งล่อใจเรื่องพื้นฐานไปจนถึงความต้องการทางใจ

การจูงใจกับการบริหารโรงเรียน

โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ คือ โรงเรียนที่มีทั้งประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และได้รับความไว้วางใจจากผู้ปกครอง ผู้ที่จะมีส่วนผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้นั้นก็คือ บุคลากรในองค์กรนั้นๆ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้กำกับดูแล ผู้บริหารต้องรู้จักเลือกวิธีสร้างแรงจูงใจบุคลากรเพื่อให้ทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย การเรียนรู้ทฤษฎีแรงจูงใจจะทำให้ผู้บริหารได้เข้าใจความต้องการของบุคคลแต่ละคน ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ที่มี 5 ชั้น ตั้งแต่

1. ความต้องการขั้นพื้นฐานทางร่างกาย
2. ความต้องการในความปลอดภัย
3. ความต้องการในทางสังคม ความรักใคร่ และความเป็นเจ้าของ
4. ความต้องการที่ได้รับความยกย่องและยอมรับ
5. ความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นความต้องการสูงสุดที่บุคลากร

ทุกคนอยากได้ เป็นเป้าหมายและความคาดหวังของบุคลากรทุกคน ตามทฤษฎีความคาดหวังของวรูม ที่สามารถใช้ทำนายความพยายามในการทำงาน ระดับความพอใจงาน และระดับการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรมีความสุขและสามารถดึงศักยภาพของตนเองมาใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มที่

จากที่กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า การจูงใจ คือ การที่ผู้บริหารให้เกียรติ มีการกล่าวยกย่องและให้คำชมเชย ยอมรับในความสามารถของบุคลากรโดยการไว้วางใจและมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถของบุคลากร การมอบความดีความชอบแก่บุคลากรตามภาระงานที่ได้ปฏิบัติ และมีการสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร เป็นการสร้างบรรยากาศที่มีความเข้าใจกันและสร้างวัฒนธรรมในการยอมรับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

ด้านกระบวนการบริหาร

การบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับคนและงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงาน ดังนั้นจึงต้องให้การปกครองอย่างมีศิลปะ เพื่อให้สามารถครองใจคนและได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพเกิดคุณภาพ มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารไว้ ดังนี้

สุนทร โคตรบรรเทา (2551: 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า กระบวนการทำงานกับคนโดยคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

ภารดี อนันต์นาวี (2551: 1) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า เป็นกิจกรรมของคนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป มีการร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

จากความหมายของการบริหารดังกล่าวข้างต้น พอสรุปความหมายได้ว่า กิจกรรมหรือกระบวนการทำงานของคนในองค์กรที่ร่วมกันทำ เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน

หน้าที่ทางการบริหาร

หน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ (วิโรจน์ สารวัตนะ. 2544: 57-155) คือ

1. การวางแผน (Planning) องค์ประกอบของกระบวนการวางแผนขององค์กรหนึ่งๆ ประกอบด้วย ภารกิจ จุดมุ่งหมาย และแผน โดยภารกิจเป็นข้อประกาศอย่างกว้างๆ เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ขององค์กร และขอบข่ายงานเฉพาะขององค์กรที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น สำหรับจุดมุ่งหมายเป็นเป้าหมายแห่งอนาคตที่องค์กรต้องการให้บรรลุและแผน หมายถึง วิธีทางที่จะก่อให้เกิดการกระทำ เพื่อบรรลุผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์กร การกำหนดแผนจะต้องมีความเป็นไปได้ เป็นการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่มีระยะเวลาโดยจัดได้ 3 รูปแบบ คือ 1) เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) เป็นการวางแผนระยะยาว ถ้าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ประมาณ 5-10 ปี ถ้าเป็นองค์กรขนาดกลาง ประมาณ 3-5 ปี 2) เป้าหมายทางยุทธวิธี (Tactical Goals) เป็นการวางแผนในระยะ 1-3 ปี 3) เป้าหมายยุทธการ (Operational Goals) เป็นการวางแผนภายใน 1 ปี

2. การจัดการ (Organizing) การจัดการองค์กรเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สืบเนื่องจากการวางแผน คือ เมื่อองค์กรจัดทำจุดมุ่งหมายและแผนยุทธศาสตร์แล้วผู้บริหารควรต้องออกแบบโครงสร้างองค์กรเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรนั้น การออกแบบโครงสร้างองค์กรเป็นกิจกรรมที่ควรได้รับการตรวจสอบอยู่เสมอ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างองค์กรเกิดขึ้นมากมาย

3. การนำ (Leading) การนำเป็นสถานะที่ผู้นำใช้ความพยายามที่จะให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่

จะเป็นผู้นำที่มีศักยภาพได้นั้นต้องมีความเข้าใจทฤษฎีการจูงใจ (Motivation) ภาวะผู้นำ (Leadership) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และการบริหารกลุ่ม (Group) เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม

4. การควบคุม (Controlling) การควบคุมองค์กรเป็นกระบวนการวางกฎระเบียบ เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ มุ่งให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะทำให้บรรลุตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร การเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสมาชิกในองค์กร

ตามแนวความคิดเรื่องการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมนี้ ผู้บริหารควรมีทักษะที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิด สรุปคือ ต้องเก่งทั้งทางด้านงาน คน และเก่งคิด คือ ผู้บริหารต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับต้น ซึ่งต้องมีความเข้าใจในงานมากเป็นพิเศษ ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ที่สำคัญในด้านการใช้ความคิดมากเป็นพิเศษ เพราะต้องกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายขององค์กร แต่คนส่วนใหญ่มักจะมีแนวคิดที่ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องรู้งานมากเพราะผู้บริหารไม่ต้องมาปฏิบัติ ซึ่งความจริงแล้วผู้บริหารต้องเป็นผู้สอน สนับสนุนและส่งเสริมงานของลูกน้องให้ประสบผลสำเร็จ จึงจำเป็นต้องรู้งานด้วย ส่วนทักษะด้านคนนั้น คือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ครอบคลุมถึงการเชื่อเพื่อเชื่อแผ่ และเข้าอกเข้าใจเพื่อนร่วมงาน

นอกจากนี้ อัญชลี ธรรมะวิธิกุล (2558) ยังได้กล่าวถึงการนิเทศสอนงาน (Coaching) ว่า การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) บุคลากรในสถานศึกษา ต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการนิเทศสอนงานเป็นเทคนิคหนึ่งที่สำคัญที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับครู อันจะเป็นตัวจักรสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ โดยมุ่งเน้นให้ครูมีความสามารถ มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และสถานศึกษาที่มีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง และเทคนิคการนิเทศสอนงาน (Coaching) เป็นการสอนงานครู โดยผู้สอนงาน (Coach) อาจเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ผู้นิเทศภายในที่สามารถเป็นผู้สอนงานได้ ผู้ถูกสอนงาน (Coachee) ส่วนใหญ่เป็นครูที่อยู่ในสถานศึกษาเดียวกัน การนิเทศสอนงานจะเน้นไปที่การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Individual Performance) และพัฒนาศักยภาพ (Potential) ของครู Coaching เป็นการสื่อสารอย่างหนึ่งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครู เป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two way Communication) ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนต่ำ ผู้เรียนออกกลางคัน สื่อที่ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ไม่มีคุณภาพ ซึ่งการร่วมกันแก้ไขปัญหาดังกล่าว ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้สอนงาน (Coach)

และผู้ถูกสอนงาน (Coachee) อย่างไรก็ตามการที่จะ Coaching ได้ดีนั้นต้องมีความพร้อมทั้งผู้สอนงานและผู้ถูกสอนงาน

การนิเทศการศึกษาเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปกับแนวคิดปฏิรูปการศึกษา เกิดการนิเทศเชิงพัฒนาเพื่อช่วยครูให้พัฒนาตนเอง และปรับปรุง แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการศึกษาให้หมดไป (สุวรรณโชติสุกานต์. 2547) การนิเทศการศึกษามีส่วนสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูซึ่งเป็นผู้สอนหลักในระบบโรงเรียน อย่างไรก็ตามการนิเทศแต่ละยุคมีจุดมุ่งหมายตรงกัน คือ ต้องการปรับปรุงการสอนของครูให้มีคุณภาพมากขึ้น (สุทนต์ ศรีไสย์. 2545: 2) ในการส่งเสริมให้ครูปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้น จะต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้นิเทศและครู ตลอดจนผู้เกี่ยวกับข้องกับการศึกษา การนิเทศการสอนจะต้องตั้งอยู่บนหลักแห่งมนุษยสัมพันธ์และเป็นส่วนหนึ่งของการนิเทศการศึกษา คือ มุ่งในด้านการปรับปรุงการเรียนการสอนโดยตรง ทั้งผู้นิเทศการศึกษาและผู้นิเทศการสอนมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน คือ การที่จะปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (สันต์ ธรรมบำรุง. 2545: 10) การนิเทศการศึกษาเป็นการช่วยเหลือและให้คำปรึกษา แนะนำแก่ครู ผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากรในสถานศึกษาให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาทักษะในวิชาชีพให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น

กล่าวโดยสรุป Coaching คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นิเทศภายในเป็นผู้สอนงาน (Coach) ในเรื่องเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับครู ซึ่งเป็นผู้ถูกสอน ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศสอนงานจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีผลงานอยู่ในระดับมาตรฐาน

สรุปได้ว่า การจะบริหารองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการกระจายอำนาจ มีการแบ่งความรับผิดชอบหน้าที่อย่างเหมาะสม และมีการจัดสรรงบประมาณและวัสดุในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรสามารถก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร

การศึกษาเรื่องบรรยากาศขององค์กรเป็นการศึกษาความสำคัญของบรรยากาศที่เกี่ยวข้องผูกพันกับหน่วยงาน ช่วยให้ทราบถึงพฤติกรรมของบุคลากรที่อยู่ในองค์กรนั้น และเป็นการบรรยายองค์กรมากกว่าจะประเมินองค์กร เพราะเป็นการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันของบุคลากรในองค์กร การสร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เป็นเรื่องสำคัญและเป็นปัจจัยพื้นฐานสำหรับการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ (เกศรา รักชาติ. 2549: 37) ดังนั้น การศึกษาบรรยากาศขององค์กรจึงมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ทร สุนทรายุทธ (2551: 514-515) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศโรงเรียนไว้ว่า บรรยากาศโรงเรียน หมายถึง การรับรู้ของครูที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของ

โรงเรียน ทั้งที่เป็นองค์กรอย่างเป็นทางการและไม่ทางการ บุคลิกลักษณะของผู้ร่วมงาน และภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อองค์กร หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า คุณลักษณะภายในที่ทำให้โรงเรียนแห่งหนึ่งต่างจากโรงเรียนอีกแห่งหนึ่ง และพฤติกรรมที่มีอิทธิพลของบุคลากรในแต่ละโรงเรียน คือ บรรยากาศขององค์กรแต่ละโรงเรียน ซึ่งจะมีความสัมพันธ์เชิงคุณภาพของสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ดังนั้น บรรยากาศในโรงเรียนจึงมีผลกระทบต่อพฤติกรรมหลักขององค์กร

ภารตี อนันต์นาวี (2551: 189-191) ได้กล่าวถึง บรรยากาศยังเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการกระทำของบุคลากร ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้พอๆ กับความรู้ความสามารถของบุคลากรเอง ดังนั้น บรรยากาศขององค์กรสามารถให้ความหมายถึงสภาพการปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะที่แสดงถึงปฏิสัมพันธ์ของคนทุกคนในองค์กร บรรยากาศขององค์กรมี 6 แบบ คือ

1. บรรยากาศแบบแจ่มใส (Open Climate) เป็นบรรยากาศที่คณะครูมีขวัญและกำลังใจดีมาก คณะครูมีความสามัคคีช่วยเหลือการทำงานเป็นอย่างดี ครูมีงานทำพอเหมาะกับความสามารถของแต่ละบุคคล มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร มีกฎเกณฑ์ระเบียบที่มีความจำเป็นสำหรับการอำนวยความสะดวกและควบคุมการปฏิบัติงานของครู แต่ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ทำให้สามารถผลิตผลงานที่ดีและมีคุณภาพ บรรยากาศปฏิบัติงานแบบนี้เป็นแบบที่พึงประสงค์แก่สมาชิกมากที่สุด

2. บรรยากาศแบบอิสระ (Autonomous Climate) มีบรรยากาศที่มีแนวโน้มที่จะให้คณะครูมีความพึงพอใจในการสร้างความสัมพันธ์อันมิตรมากกว่าความพึงพอใจที่เกิดจากผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทำงานอย่างอิสระ และจะส่งเสริมสวัสดิการของครูและให้กำลังใจแต่ไม่ดีเท่ากับบรรยากาศแจ่มใส

3. บรรยากาศแบบควบคุม (Controlled Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ ผู้บริหารมีการควบคุมตรวจตราและสั่งการให้ครูทำ ไม่สนใจความคิดเห็นหลักการและเหตุผลของผู้อื่น เน้นแต่ผลสัมฤทธิ์ทางการทำงาน แม้ครูจะไม่ค่อยมีโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์กัน แต่เนื่องจากมีผลงานจึงทำให้ครูมีความภาคภูมิใจและมีกำลังใจอยู่บ้างที่จะทำงาน

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่มีความสัมพันธ์อันมิตรสหาย ผู้บริหารสนใจผลงานน้อย จนละเลยคำสั่ง กฎเกณฑ์ ระเบียบ หรือนิเทศงาน ครูไม่ค่อยสนใจทำงาน แต่จะมีความสัมพันธ์ในด้านส่วนตัว ครูจะคอยกระตุ้นผู้บริหารให้ทำหน้าที่ให้เข้มแข็งขึ้นตลอดเวลา

5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (Paternal Climate) เป็นบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารมีการออกคำสั่งควบคุมตรวจตราและนิเทศการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารพยายามสร้างความสัมพันธ์อันมิตร แต่คณะครูไม่ยอมมอบความรู้และความสามารถของผู้บริหาร คณะครูแบ่งเป็น

กลุ่มๆ ทำให้ผลงานมีน้อยขวัญกำลังใจของคณะครูเสีย เพราะขาดทั้งความสัมพันธ์อันดีมิตรและความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน

6. บรรยากาศแบบซึ่มเซา (Close Climate) เป็นบรรยากาศที่มีการบริหารงานโดยขาดความรู้ ไม่มีสมรรถภาพในการบริหารบุคคล ขาดความคิดสร้างสรรค์และไม่เคยแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่ดี คณะครูเสียขวัญกำลังใจในการทำงาน เพราะขาดความสัมพันธ์อันดีมิตร และขาดความภาคภูมิใจในการทำงาน เป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ และต้องรีบแก้ไข

จากบรรยากาศขององค์กรทั้ง 6 แบบนี้ บรรยากาศแบบแจ่มใส นับว่าเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุด ส่วนบรรยากาศแบบซึ่มเซาเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ แนวทางที่จะสร้างบรรยากาศของการทำงานให้บุคลากรมีความสามารถและมีประสิทธิภาพขึ้นนั้นก็คือ ความสามารถของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีการสร้างบรรยากาศที่ทำให้ครูและบุคลากรกล้าคิด กล้าทำ เปิดเผยต่อกัน ทำให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน และมีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม

วัฒนธรรมองค์กร

องค์กรมีแบบแผนการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ซึ่งวิธีการหรือสิ่งที่นิยมปฏิบัติในองค์กรแต่ละแห่งนั้นมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลในองค์กร สิ่งที่สร้างความแตกต่างแก่องค์กรแต่ละแห่ง คือ วัฒนธรรมองค์กร (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2551: 51)

วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนกุญแจสำคัญที่จะเปิดความสำเร็จเข้าสู่องค์กร และเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรในการเป็นแบบแผนให้บุคลากรในองค์กรยึดและปฏิบัติตาม เพื่อเป็นกรอบและแนวทางการทำงานอย่างเดียวกัน (นงนุช วิชญะเดชา. 2550: 26)

สุนทร โคตรบรรเทา (2551: 196) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า คือ ความเชื่อ ความรู้สึก และสัญลักษณ์ทั้งหมดที่เป็นคุณลักษณะขององค์กร ธนากร ปักยา (2549: 42) ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นวิถีแห่งการดำเนินชีวิตการทำงานของคนที่อยู่ร่วมกันในองค์กรหนึ่งองค์กรใดโดยเฉพาะ เป็นองค์กรสิ่งมีชีวิต และเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งในการผลักดันให้องค์กรขับเคลื่อนได้เป็นอย่างดี

นักบริหารและนักวิชาการได้กล่าวถึงการเกิดวัฒนธรรมองค์กรไว้หลายความคิดเห็น และมีความคิดเห็นที่ต้องพ้องกันว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ยากจะสร้างขึ้นแล้วยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา จากรายงานการวิจัยของ นงนุช วิชญะเดชา (2550: 28) พบว่า ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (System Learning Organization Model) ซึ่งเป็นแนวคิดของ มาร์ควาร์ด (Marquardt. 1996) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย คือ องค์กร คน ความรู้ การเรียนรู้ และเทคโนโลยี แท้จริงองค์ประกอบดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่ครอบรอบอยู่ หมายความว่า วัฒนธรรมองค์กรได้แทรกซึมเข้าไปในบริบทขององค์ประกอบย่อยนั้นๆ เป็นเสมือนแบบแผนแนวปฏิบัติที่สะท้อนออกมาในรูปของแนวทางปฏิบัติของ

บุคคลากร (คน) รูปโครงสร้างองค์กร (องค์กร) ระบบความคิด ความเข้าใจ (ความรู้) ลักษณะความทันสมัยของเครื่องมือ (เทคโนโลยี) และระบบการถ่ายทอด (การเรียนรู้)

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีการจัดการความรู้ในองค์กรที่เป็นระบบเป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่กระแสขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งหวังในการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กร การที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้มีการเรียนรู้ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่เต็มไปด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การปฏิรูปและปรับเปลี่ยนแบบแผนการทำงาน ล้วนได้รับอิทธิพลจากความรู้และการเรียนรู้ที่ได้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร การเรียนรู้ในฐานะองค์กรนั้นมีประโยชน์ต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์และต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า บรรยากาศและวัฒนธรรม หมายถึง บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมคุณภาพของบุคลากร เพื่อให้ได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพซึ่งกันและกัน เป็นกันเอง และมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ ค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกัน ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหารงานโรงเรียน ในฐานะที่เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ทำให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมาย เป็นกฎเกณฑ์และแนวทางการปฏิบัติงานของครู และเป็นการบอกทิศทางตามที่กำหนดในเป้าหมาย โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ของแต่ละคนในองค์กร กลายเป็นความเชื่อและค่านิยมขององค์กรที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนต่างปฏิบัติตาม ร่วมมือกัน และมีส่วนร่วมในกิจกรรม ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

ความหมายรูปแบบ

ใน Dictionary of Education ซึ่งบรรณาธิการโดย กูด (Good. 1973: 157) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบหรือแบบจำลอง (Model) ไว้ 4 ความหมาย คือ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ 2) เป็นตัวอย่างสำหรับการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ 3) เป็นแผนภาพหรือภาพ 3 มิติที่เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการ หรือแนวคิด 4) เป็นชุดของปัจจัยหรือองค์ประกอบ หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมตัวเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายด้วยภาษาก็ได้

โทซี และคาร์นอลล์ (Tosi; & Carnoll. 1983) กล่าวว่า แบบจำลองเป็นนามธรรมของของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่แบบจำลองอย่างง่ายไปจนถึงแบบจำลองที่มีความซับซ้อนมากๆ มีทั้งแบบจำลองเชิงกายภาพ (Physical Model) เช่น แบบจำลอง

หอดสมุด แบบจำลองเครื่องบินขับไล่เอฟ 16 เป็นต้น และแบบจำลองเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายสภาพการณ์ หรือปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ต่างๆ

บาร์ดู และฮาร์ทแมน (Bardo; & Hartman. 1982: 70) กล่าวว่า แบบจำลองเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ แบบจำลองจึงมิใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่ทุกมุม เพราะการกระทำเช่นนั้นจะทำให้แบบจำลองนั้นด้อยลงไป ส่วนการที่จะระบุว่าแบบจำลองใดๆ จะต้องประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและแบบจำลองนั้นๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้างไม่ได้มีการกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างแบบจำลองนั้นว่า ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ อย่างไร

สมาน อัครภูมิ (2547) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า แบบจำลองหรือรูปแบบ หมายถึงแบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น หรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

สรุปความหมายของรูปแบบที่นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นไว้ได้ใน 4 ลักษณะ กล่าวคือ

1. รูปแบบ หมายถึง รูปแบบของจริง รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง และแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกอย่างแต่มีขนาดเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ นักวิชาการที่ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ เช่น กูด (Good. 1973: 25)
2. รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ของระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยเข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ นักวิชาการที่ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ได้แก่ บาร์ดู และฮาร์ทแมน (Bardo; & Hartman. 1982: 70), กูด (Good. 1973), คีฟฟ์ส (Keeves. 1988: 559) และวิลเลอร์ (Willer. 1967: 15)
3. รูปแบบ หมายถึง ลักษณะที่พึงปรารถนาซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติ หรือเกิดได้ยากในโลกของความเป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่เราอยากได้กับความสมารถที่จะหาสิ่งที่ต้องการนั้นแตกต่างกันมาก เช่น เมืองในอุดมคติ
4. รูปแบบ หมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความแม่นยำ (validity) และความน่าเชื่อถือ (reliability) แล้ว สามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยวิธีการทาง

คณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้ด้วย นักวิชาการที่ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ วิลเลอร์ (Willer. 1967: 15)

จากการศึกษาความเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นสรุปว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่ได้รับ การพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายหรือแสดงให้เห็นโครงสร้างทางความคิดหรือความสัมพันธ์องค์ประกอบสำคัญของ เรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

ประเภทของรูปแบบ

คีฟวิส (Keeves. 1988: 561-565) ได้แบ่งประเภทของแบบจำลองที่ใช้ในทางการศึกษา เป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นแบบจำลองเชิงกายภาพส่วนใหญ่ ใช้ในด้านวิทยาศาสตร์ เช่น แบบจำลองโครงสร้างอะตอม สร้างขึ้นโดยใช้หลักการเปรียบเทียบโครงสร้างของแบบจำลองให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายกันทางกายภาพสอดคล้องกับข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่ในขณะนั้นด้วย แบบจำลองที่สร้างขึ้นต้องมีองค์ประกอบชัดเจนสามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และสามารถนำไปใช้ทำการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง เช่น แบบจำลองจำนวนนักเรียนในโรงเรียน สร้างขึ้นโดยเปรียบเทียบกับลักษณะถ่วงน้ำที่ประกอบด้วยท่อน้ำเข้าและท่อน้ำออกปริมาณน้ำที่ไหลเข้าถึงเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่เข้าโรงเรียน ประกอบด้วยอัตราการเกิด อัตราการย้ายเข้า อัตราการรับเด็กอายุต่ำกว่าเกณฑ์ ส่วนปริมาณน้ำที่ไหลออกเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่ออกจากโรงเรียน เนื่องจากพันธุศาสตร์ การย้ายออก การจบการศึกษา สำหรับปริมาณน้ำที่เหลือในถังเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่เหลืออยู่ในโรงเรียน เป็นต้น จุดมุ่งหมายของแบบจำลองแบบนี้ เพื่ออธิบายปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงจำนวนนักเรียนในโรงเรียน

2. รูปแบบเชิงอธิบาย (Semantic Model) เป็นแบบจำลองที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นแนวคิดโครงสร้างองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ เช่น แบบจำลองการเรียนรู้ เป็นต้น

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นแบบจำลองที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ โดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ เดิมแบบจำลองนี้ใช้กับศาสตร์ทางด้านวิทยาศาสตร์ แต่ปัจจุบันมีแนวโน้มในการนำไปใช้ด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เพิ่มขึ้นรวมทั้งการศึกษาด้วย โดยเฉพาะในการวัดผลการศึกษา แบบจำลองแบบนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์และสร้างเป็นทฤษฎี เพราะสามารถทดสอบสมมติฐานได้ แบบจำลองเชิงคณิตศาสตร์มักพัฒนามาจากแบบจำลองเชิงอธิบาย

4. รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Model) เป็นแบบจำลองที่พัฒนามาจากแบบจำลองเชิงอธิบาย โดยการนำเอาเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) มาใช้ปัจจุบันมีการนำแบบจำลองนี้

มาใช้ในการวิจัยทางการศึกษามากขึ้น แบบจำลองแบบนี้จะเป็นการนำเอาตัวแปรมาเขียนเป็นสัญลักษณ์หรือคำย่อ แล้วใช้เส้นตรงและลูกศรแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรในเชิงเหตุและผล เช่น แบบจำลองการเรียนรู้ของผู้เรียน สติปัญญาของผู้เรียนมีผลมาจากสภาพทางเศรษฐกิจของพ่อแม่และสิ่งแวดล้อมที่บ้าน เป็นต้น แบบจำลองดังกล่าวสามารถกำหนดเป็นกรอบในการรวบรวมข้อมูลในสภาพที่เป็นจริงเพื่อทดสอบแบบจำลองได้ด้วย

เสรี ชัดเข้ม (2538) ได้สรุปความเห็นของนักวิชาการหลายท่านว่า แบบจำลองจำแนกเป็น 2 แบบ ได้แก่

1. แบบจำลองเชิงกายภาพ (Physical Model) แบ่งได้ดังนี้

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น รูปแบบเครื่องบินที่สร้างเหมือนจริงแต่มีขนาดย่อส่วน

1.2 รูปแบบสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น รูปแบบที่ออกไว้เพื่อเป็นต้นแบบผลิตสินค้า ต้องสร้างแบบจำลองเท่าของจริงขึ้นมาก่อน แล้วจึงผลิตสินค้าตามแบบจำลองนั้น

2. รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) แบ่งออกเป็น

2.1 รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งหนึ่งสิ่งใด คือ แบบจำลองที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี เพื่ออธิบายปรากฏการณ์บางอย่าง เช่น แบบจำลองการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

2.2 รูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติ เพื่อนำไปอธิบายทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

จากการศึกษาความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปว่าการแบ่งประเภทของรูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การอธิบายแบบจำลองนั้นๆ

องค์ประกอบรูปแบบ

สมาน อัครภูมิ (2547) กล่าวว่า ในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เรากำลังศึกษาหรือจะออกแบบ แนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้นๆ เป็นหลัก สำหรับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการศึกษาเท่าที่พบจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า ส่วนใหญ่จะกล่าวถึงการจัดองค์การบริหารหรือโครงสร้างระบบบริหารแนวทางดำเนินการ ภาระหน้าที่ (Functions) ที่สำคัญๆ ในการบริหารงานขององค์กรนั้นๆ เช่น การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานการเงิน การบริหารงานวิชาการ เป็นต้น

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบจากแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ส่วนที่ 2 ตัวแบบหรือตัวระบบ ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ ส่วนที่ 4 การประเมินผล และส่วนที่ 5 เงื่อนไขหรือข้อจำกัด

ลักษณะที่ดีของรูปแบบ

คุณสมบัติของรูปแบบทั้ง 2 ประการ นี้ มีลักษณะที่ขัดแย้งกันระหว่างสองรูปแบบ กล่าวคือ การสร้างรูปแบบให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์มากเท่าใด โมเดลที่จะสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ทำให้การนำโมเดลไปใช้มีความยุ่งยาก ในทางตรงกันข้ามถ้าเน้นความสะดวกในการนำโมเดลไปใช้อธิบายปรากฏการณ์ก็ต้องเขียนโมเดลให้ง่ายและชัดเจน โมเดลนั้นก็ย่อมไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งทำให้การนำโมเดลไปอธิบายทำนาย และควบคุมปรากฏการณ์ได้จำกัด ดังนั้น การสร้างโมเดลจึงต้องพยายามสร้างให้ได้ทั้งความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ให้มากที่สุด และขณะเดียวกันก็สามารถนำไปใช้หาข้อสรุปเพื่ออธิบายทำนาย หรือควบคุมปรากฏการณ์นั้นๆ ให้มากที่สุด โดยเราอาจเลือกศึกษาเฉพาะองค์ประกอบหรือตัวแปรที่สำคัญๆ ของปรากฏการณ์นั้นๆ (เสวี ชัดเข้ม. 2538)

คีฟวิส (Keeves. 1988: 561-565) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของแบบจำลอง 4 ประการ ได้แก่

1. แบบจำลองควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ในช่วงต้นของการพัฒนาแบบจำลอง
2. แบบจำลองควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้แบบจำลองได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. แบบจำลองควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากแบบจำลองจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้ว ยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. แบบจำลองควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ (Concept) ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

จากที่ได้ศึกษาความเห็นของนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่า ลักษณะรูปแบบที่ดีนั้นต้องนำไปใช้ได้ง่าย ไม่ยุ่งยากซับซ้อน มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง มีความหลากหลายในทางปฏิบัติ เพื่อประโยชน์ของผู้นำไปใช้

การพัฒนารูปแบบ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบพบว่า การพัฒนารูปแบบนั้นอาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็นสองตอนใหญ่ๆ คือ การสร้างรูปแบบ (construct) และการหาความตรง (validity) ของรูปแบบ (Willer. 1967: 83) ส่วน

รายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ

ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ ได้แก่

การพัฒนารูปแบบอีกวิธีหนึ่งตามแนวทางการศึกษาของ รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548: 92-93) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของโรงเรียนชั้นพื้นฐานมุ่งศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม การศึกษามีรายละเอียดในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็นโครงการนำร่อง การวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาสภาพจริงจากรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรโดยการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 นำมาสร้างเป็นรูปแบบจำลองระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแบบเลือกตอบ เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กรโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการใช้รูปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ 2 นำมาศึกษาวิเคราะห์ และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้วยเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน คือ ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และกรรมการโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

สมุทพร ชำนาญ (2546) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มุ่งศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับสภาพสังคม แบ่งการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาดูงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีวิธีการบริหารโรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน เพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย เพื่อถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นการพัฒนาารูปแบบบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และกรรมการโรงเรียน

สมาน อิศวภูมิ (2547) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษา ระดับจังหวัด ขั้นตอนการวิจัยแบ่งเป็น 4 ขั้น ได้แก่ 1) การศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ 2) การสร้างรูปแบบขั้นต้น 3) การประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบ และ 4) การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

ไอส์เนอร์ (Eisner, 1976: 192-193) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีวิธีการแตกต่างจากการดำเนินการเชิงวิทยาศาสตร์ หรือเชิงปริมาณ เนื่องจากการศึกษาในบางเรื่องต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าตัวเลขที่นำมาพิจารณาสรุป ดังนั้น จึงได้เสนอแนวทางการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2. รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง ในเรื่องที่จะประเมินโดยที่พัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ในวงการอุดมศึกษา ซึ่งนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี มาตรฐานและเกณฑ์มาจากประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒินั้นๆ

4. รูปแบบที่ยอมให้มี ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

จากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องนี้พอสรุปได้ว่าการสร้างรูปแบบ (model) นั้นไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (intensive knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความเหมาะสมและหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป ส่วนการพัฒนาแบบมีการดำเนินการเป็นสองตอนใหญ่ คือ การสร้างรูปแบบและการประเมินความเหมาะสมและการหาคุณภาพของรูปแบบ

รูปแบบการตรวจสอบโดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship model)

รูปแบบการตรวจสอบโดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship model) เป็นแนวคิดในการวิจัยโดยใช้วิธีในการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นแนวคิดของไอส์เนอร์ (Eisner) เป็นผู้พัฒนาแนวคิดนี้ ซึ่งเป็นรูปแบบที่แตกต่างไปจากการประเมินอื่นๆ โดยมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นรูปแบบที่มีได้เน้นสัมฤทธิ์ผลของวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (goal-based model) การตอบสนองของปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (responsive model) หรือกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบการประเมินแบบอิงการตัดสินใจ (decision making model) อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้รู้หรือผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (art criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่า ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ได้ นอกจากการใช้วิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเท่านั้น ต่อมาได้นำมาประยุกต์ใช้กับการศึกษาระดับสูง ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ในเรื่องนั้นจริงๆ มาเป็นผู้ประเมินผล รูปแบบนี้จึงเป็นที่นิยมในการนำมาใช้ประเมินผลในวงการอุดมศึกษาที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเป็นอย่างมาก

3. เป็นรูปแบบการประเมินที่ใช้ตัวบุคคลผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินผล โดยเน้นความเชื่อถือว่า ผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีวิจรรณญาณที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการการเก็บรวบรวม ประมวลและวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ ทั้งนี้ การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ

จะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และความน่าเชื่อถือ (high credibility) ของวิชาชีพนั้นๆ เป็นสำคัญ

การดำเนินการโดยวิธีของผู้ทรงคุณวุฒินี้ถือเป็นการประเมินทางการศึกษาที่เรียกว่า การวิพากษ์วิจารณ์ทางการศึกษา การวิพากษ์วิจารณ์เหล่านี้สะสมอยู่ในตัวของผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งพื้นฐานการศึกษาและการฝึกฝนของผู้ทรงคุณวุฒินั้นในลักษณะดังกล่าวนี้เอง ผู้ทรงคุณวุฒิ คือ “เครื่องมือ” ในการวิจัยตามรูปแบบนั่นเอง การวิจัยแบบนี้อาจใช้ “เทคนิคเดลฟาย” คือ การสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มหนึ่งและรายงานผลในลักษณะข้อมูลย้อนกลับ และถามว่าจะเปลี่ยนแปลงความเห็นเดิมหรือไม่ กลับมาหลายๆ ครั้งจนกว่าจะเกิดความเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ ในปัญหาการวิจัยที่สอบถามแล้ว ผู้วิจัยจึงจะรวบรวมข้อเสนอแนะข้อสรุป (ถ้ามี) และอาจเขียนรายงานด้วยก็ได้ (ชัตติยา ด้วงสำราญ. 2552)

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับทัศนะของ โลบิออนโด และฮาเบอร์ (LoBiondo-Wood; & Haber. 2006) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ผู้ที่จะเป็นอ่านงานวิจัยที่มีความรู้และทักษะในการประเมินเชิงวิพากษ์ จะต้องมีความสามารถในการประเมินคุณภาพของงานวิจัยและใช้มาตรฐานหรือเกณฑ์การประเมินเพื่อพิจารณาความถูกต้องเชื่อถือได้ของกระบวนการวิจัย และความเหมาะสมที่จะนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน จึงเห็นได้ว่าการประเมินเชิงวิพากษ์งานวิจัยจึงต้องอาศัยทักษะการคิดและการอ่านเชิงวิพากษ์ (critical thinking and critical reading) โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเกณฑ์การประเมินงานวิจัย

ทักแมน (Tuckman. 1999: 430) ได้ระบุว่า การประเมินเชิงวิพากษ์งานวิจัยเป็นกิจกรรมการอ่านงานวิจัยที่ต้องอาศัยความสามารถในการวิเคราะห์ (analysis) องค์ประกอบต่างๆ ของกระบวนการวิจัย นับตั้งแต่ปัญหาการวิจัย วิธีการวิจัย และผลการวิจัย เพื่อที่จะนำมาตีความและนำผลการวิจัยไปใช้ พร้อมทั้งต้องใช้ความสามารถในการวิพากษ์วิจารณ์ (critique) ความถูกต้องเหมาะสมของกระบวนการวิจัยโดยใช้ประเด็นคำถามของการวิจัยที่มีคุณภาพเป็นแนวทางการพิจารณา

แจ๊คสัน (Jackson. 2006: 9-10) ได้แสดงให้เห็นว่า การประเมินเชิงวิพากษ์งานวิจัยเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการคิดวิเคราะห์แบบวิทยาศาสตร์เพื่อที่จะสามารถเข้าใจงานวิจัยนั้นๆ อย่างแท้จริง ด้วยเหตุนี้ ผู้อ่านงานวิจัยที่มีทักษะการประเมินเชิงวิพากษ์จะไม่ยอมรับผลการวิจัยอย่างง่าย ๆ แต่จะตั้งประเด็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือ ความตรง ความเที่ยงของงานวิจัย โดยอาศัยเกณฑ์ในการพิจารณา

สรุปได้ว่า การตรวจสอบโดยใช้วิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นแนวคิดของไอส์เนอร์ ในทางการศึกษาเรียกว่า การวิพากษ์ทางการศึกษา ความเที่ยงตรงอยู่ที่ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ ความชำนาญการตลอดจนเป็นผู้มีความเที่ยงธรรม และวิจรรณญาณที่ดี จะทำให้รูปแบบที่ผ่านการ

ตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเชื่อมั่น และเที่ยงตรง ส่วนการวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดชุมพรผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ครั้งนี้ ผู้วิจัยประยุกต์และกำหนดขั้นตอนการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดชุมพรผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดชุมพรผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการประเมินรูปแบบหรือตรวจสอบรูปแบบด้วยการประเมินรูปแบบเชิงคุณภาพตามแนวคิดของ ไอส์เนอร์ (Eisner, 1976: 192-193) โดยใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินรูปแบบโดยวิธีการสัมภาษณ์แบบการสนทนากลุ่ม (Focus group Discussion)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ในประเทศไทยมีผู้ทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้พอสมควร ตัวอย่างเช่น

จำเริญ จิตรหลวง (2550: 8-9) ที่ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ซึ่งพบว่ามีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก

ชาติรี ธรรมธรรส (2551) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านเขาเตียน มิตรภาพที่ 134 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านเขาเตียน มิตรภาพที่ 134 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำ ตามลำดับ) ปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เรียงลำดับจากมากสุดไปน้อยสุด ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างองค์กรและช่องทางการสื่อสาร ด้านผู้บริหาร ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ด้านประสิทธิผลการดำเนินงานและคุณภาพด้านการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน ด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน ด้านการจูงใจ ด้านเทคโนโลยี/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน หลังนำรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านเขาเตียน มิตรภาพที่ 134 อยู่ในเกณฑ์ระดับสูงเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยประเมินสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก่อนและหลัง การนำรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ พบว่า ค่าเฉลี่ยการประเมินสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ผลการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านเขาเตียน มิตรภาพที่ 134 รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญหลัก

6 ชั้น คือ ชั้นที่ 1 วิเคราะห์สภาพการณ์ ชั้นที่ 2 วางแผนงานและกลยุทธ์ ชั้นที่ 3 พัฒนาแนวคิดพื้นฐาน ชั้นที่ 4 จัดการบรรยากาศ ชั้นที่ 5 มอบอำนาจและงาน ชั้นที่ 6 สถานสร้างวัฒนธรรม

จตุรงค์ อินทร์รุ่ง (2552) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโดยใช้แนวคิดเชิงระบบ การดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ระบบ (system analysis) การสังเคราะห์ระบบ (system synthesis) การออกแบบระบบ (system design) และการประเมินระบบ (system evaluation) ผลการศึกษาพบว่า 1) องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน เครื่องมือที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน และเนื้อหาสาระในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งกรอบการประเมินออกเป็น 3 กรอบการประเมิน โดยมีตัวบ่งชี้ในการประเมิน 80 ตัวบ่งชี้ คือ กรอบการประเมินหน้าที่หลัก ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ 49 ตัวบ่งชี้ กรอบการประเมินหน้าที่สนับสนุน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 26 ตัวบ่งชี้ และกรอบการประเมินองค์ประกอบอื่นๆ ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ 2) องค์ประกอบด้านกระบวนการ (Process) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการประเมิน 4 ขั้นตอน ดังนี้ ตอนที่หนึ่ง แต่งตั้งคณะกรรมการสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย คณะกรรมการ 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงาน ผู้แทนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และผู้แทนครู กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อนครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้และผู้รับการประเมิน ตอนที่สอง ชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับระบบการประเมินให้กับคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตอนที่สาม ดำเนินการประเมินโดยใช้เครื่องมือที่กำหนด ตอนที่สาม เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลข้อมูล 3) องค์ประกอบด้านผลผลิต (Output) เป็นผลผลิตที่ได้จากระบบ ประกอบด้วย ผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูรายบุคคล ผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูรายกลุ่มสาระการเรียนรู้และผลการประเมินการปฏิบัติงานของครู ภาพรวมของโรงเรียน 4) องค์ประกอบด้านข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ประกอบด้วย ข้อมูลย้อนกลับสำหรับผู้ถูกประเมิน ข้อมูลย้อนกลับสำหรับกลุ่มสาระการเรียนรู้และข้อมูลย้อนกลับสำหรับโรงเรียน ผลการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูไปใช้จริง พบว่า องค์ประกอบของระบบทุกรายการมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และผลการประเมินมาตรฐานตามเกณฑ์มาตรฐานการประเมินระบบด้านความถูกต้อง (accuracy) ด้านความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง (feasibility) ด้านความเหมาะสม (propriety) และด้านการใช้ประโยชน์ (utility) อยู่ในระดับมากทุกด้าน

งานวิจัยต่างประเทศ

ในงานวิจัยต่างประเทศ มีผู้สนใจทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้มากพอสมควร ขอยกตัวอย่าง เช่น

จอห์นสตัน และคาลด์เวลล์ (Johnston; & Caldwell. 2001: 94-103) ได้ศึกษาเรื่อง "Leadership and organisational learning in the quest for world class schools" วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษาองค์ประกอบของหลัก 5 ประการของโมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซงเก (Senge) ซึ่งนำมาใช้ในระบบการจัดการโรงเรียน เป็นการศึกษาในโรงเรียนในประเทศออสเตรเลียที่เป็นโรงเรียนของชุมชน มากกว่าร้อยละ 90 เป็นโรงเรียนที่บริหารโดยชุมชน ผลการวิจัยพบว่า แต่ละโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาบรรลุผลสำเร็จในการใช้รูปแบบของเซงเก (Senge) เพียงบางส่วน ยกเว้นเพียงโรงเรียนเดียวที่บรรลุผลทั้งหมดในหลักทั้ง 5 ประการ ซึ่งโรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนที่ดัดแปลงใหม่จึงสามารถเลือกทีมงานที่จะมาสร้างเสริมและช่วยเหลือให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้โดยไม่ต้องมาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดั้งเดิมที่ปฏิบัติจนเป็นปกติ และโรงเรียนที่มีขนาดเล็กก็จะบรรลุผลที่แตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ ผลจากการวิจัยนี้ยังได้นำเสนอการพัฒนาโมเดลของเซงเก (Senge) เพื่อความเป็นโรงเรียนในระดับโลก ใน 4 มิติ คือ โครงสร้างแบบร่วมมือรวมพลัง (collaborative structure) ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (effective communication channels) การบูรณาการเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ (integrated professional development) และผู้นำที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ (learning-focuses leadership) สรุปผลการวิจัย พบว่า โมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซงเก (Senge) สามารถใช้เป็นแม่แบบสำหรับการพัฒนาเป็นโรงเรียนในระดับโลกได้ และผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำโรงเรียนให้พัฒนาเป็นโรงเรียนในระดับโลกได้

ฟิลลิปส์ (Phillips. 2003) ได้ศึกษาเรื่อง "A four-level learning organisation benchmark implementation model" ใช้การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดและเอกสารที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge, Kotter, Garvin, Argyris และ Pedler สรุปคุณลักษณะ 10 ประการที่เป็นองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความต้องการ (will) ภาวะผู้นำ (leadership) กลยุทธ์การคิดและวิสัยทัศน์ (strategic thinking and vision) การติดต่อสื่อสาร (communication) การเรียนรู้และพัฒนา (learning and development) นวัตกรรมและการตัดสินใจ (innovation and decision making) การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (change management) ทักษะปัญญาและการจัดการความรู้ (intellectual capital and knowledge management) การวัดและการประเมินผลงาน (measurement and assessment) การตอบแทนและการยอมรับ (reward and recognition) โดยให้บุคคล 4 ระดับ คือ ผู้บริหารองค์กร (CEO) ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร ผู้จัดการตามสายงานและลูกจ้างเป็นผู้พิจารณาตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลในคุณลักษณะทั้ง 10 ประการ ได้ 197 ตัวบ่งชี้ ที่ครอบคลุมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และให้แต่ละบุคคลให้ระดับความสำคัญของคุณลักษณะต่างๆ โดยให้ระดับคะแนนระหว่าง 1-4 จากนั้นนำข้อมูลมาเขียนกราฟ แสดงระดับความสำคัญของแต่ละคุณลักษณะเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารองค์กรให้ระดับความสำคัญคุณลักษณะเรื่องนวัตกรรมและการตัดสินใจสูงที่สุด ผู้บริหาร

องค์กรต้องการสร้างบรรยากาศความไว้วางใจในการตัดสินใจของลูกจ้างและส่งเสริมความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ส่วนคุณลักษณะที่ให้ระดับความสำคัญต่ำที่สุด คือ การวัดและประเมินผลงาน ซึ่งพบว่า ผลการวิจัยจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์กร ส่วนคุณลักษณะที่ระดับผู้จัดการตามสายงานให้ความสำคัญมากที่สุด คือ กลยุทธ์การคิดและวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำ สำหรับลูกจ้างให้ความสำคัญกับคุณลักษณะด้านการตอบแทนและการยอมรับรวมถึงการติดต่อสื่อสาร

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้กล่าวมาแล้วนี้ จะเห็นได้ว่า การดำเนินการระหว่างงานต่างๆ ไปสู่งาน/องค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนก็ตามจะทำให้หน่วยงาน/องค์กรนั้นๆ เจริญก้าวหน้าไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อประสงค์ให้โรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพยิ่งขึ้น