

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ศึกษาการสร้างเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิต ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งคณะผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. มโนทัศน์เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. การสร้างเสริมโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ องค์กรแห่งการเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์การ
5. โรงเรียนสาธิต
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. มโนทัศน์เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงคุณภาพขององค์กรภาคเอกชน และภาครัฐในประเทศไทย ให้ความสนใจที่จะนำมาบริหารจัดการองค์กรเพื่อมุ่งสู่คุณภาพ ดังนั้นคณะผู้วิจัย ขอเสนอถึงความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับ ความหมาย ความเป็นมาและแนวคิดพื้นฐาน ตลอดจนแนวคิดทฤษฎีในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ รายละเอียดดังต่อไปนี้

##### ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การนิยามความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ครอบคลุมด้วยถ้อยคำสั้นๆนั้นเป็นเรื่องยาก ปัญหาคือคำว่าการเรียนรู้ นั้น เป็นคำที่มีความหมายกว้างและลึกซึ้ง เกินที่จะอธิบายกันในเชิงพฤติกรรม เนื่องด้วยการเรียนรู้เป็นกระบวนการภายในตัวบุคคล เป็นเรื่องของความคิดและจิตวิญญาณด้วย (เจริญสุข ภาวศิริพงษ์, 2542, หน้า 10) นอกจากนี้ คำว่าองค์กรก็เป็นคำที่มีความหมายกว้างเช่นเดียวกันเมื่อเปรียบเทียบกับคำศัพท์ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ดังนี้

องค์กร คือ ศูนย์กลางของกิจกรรมที่รวมประกอบกันขึ้นเป็นหน่วย ซึ่งเป็นคำที่มีความหมายกว้าง เพราะอาจหมายถึงทั้งกลุ่มคน หรือสถานที่ของกลุ่มคนเพื่อทำกิจกรรมโดยมีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งอาจเป็นครอบครัว ชุมชน สถานที่ทำงาน

องค์กร คือ ส่วนประกอบย่อยของหน่วยใหญ่ ทำหน้าที่สัมพันธ์กัน ซึ่งคำนี้ ปีเตอร์ เอ็ม. เซ็นกี (Peter M. Senge) ได้อธิบายว่า ในองค์กรจะประกอบด้วยหลายๆ องค์กร และเมื่อนำไปเทียบเคียงกับแนวคิด ที่เน้นเรื่องการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) แล้ว เท่ากับว่าการเรียนรู้ร่วมกันนี้ ทำได้ใน 2 ระดับ คือระดับทีมย่อยและทีมใหญ่ หรือทั้งในองค์กรและนอกองค์กร นอกจากนี้แล้ว เส้นกั้นแดนระหว่าง องค์กรและองค์กร ก็ยังไม่มีข้อกำหนดไว้แน่นอนตายตัวอีกด้วย ดังนั้นในตำรา จะพบทั้งคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมาจากคำว่า Learning Organization : LO เช่นเดียวกัน (เดชนี่ เทียมรัตน์และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์, 2544, หน้า 5)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นักวิชาการต่างประเทศกล่าวถึงและนำมาอ้างอิงในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีมุมมองในระดับองค์กรที่แคบและกว้างแตกต่างกันโดยมีนักวิชาการหลายท่านได้พยายามอธิบายความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

ปีเตอร์ เอ็ม. เซ็นกี (Peter M. Senge) ได้สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่ขยายขีดความสามารถ และเพิ่มศักยภาพ เพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่องโดยผู้คนในองค์กรต่างก็มุ่งมั่นใฝ่เรียนรู้ ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน รู้เท่าทันการณ้อย่างต่อเนื่อง (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544, หน้า 59 อ้างอิงใน Senge, 1990, p.14)

บาเน็ตท์ (Barnett) แนะนำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างสรรค์องค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผลจากนั้นนำเข้าสู่งานประจำวัน มุ่งปลูกฝังไว้ในความทรงจำขององค์กร เพื่อจะช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้เรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร (ธรรมรัตน์ วัฒนบุตร และคณะ, 2540, หน้า 8 อ้างอิงใน Barnett, 1994, p. 3)

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) ให้ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า คือ ที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสนทนาซักถามในองค์กร ให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันสมาชิกทุกคน ก็ช่วยองค์กรเรียนรู้จากความผิดพลาด และความล้มเหลว ซึ่งผลให้ทุกคนได้ตระหนักในความเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เสาวรส บุนนาค, 2543, หน้า 28 อ้างอิงใน Marquardt, 1996, p. 21)

วิก และ ลีออน (Wick and Leon) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ใช้การเรียนรู้ (Learning) เป็นแนวทางในการปฏิรูป (Transform) องค์กรไปสู่การเป็นผู้นำในทางอุตสาหกรรม ใช้การเรียนรู้เป็นแนวทางในการปรับปรุงผลงาน (Performance) เพื่อนำสู่ความสำเร็จทางธุรกิจใช้ความมุ่งมั่นจะเรียนรู้ (Intentional Learning) ในการสร้างความสำเร็จ

ให้แก่องค์กร โดยอยู่ภายใต้ระบบการเรียนรู้ที่หลากหลายกว้างขวาง มีการแทรกการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติงาน (Action) ใช้ความรู้พัฒนาความสามารถใหม่ๆ (New Capabilities) สร้างเสริมสมรรถนะใหม่ๆ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาผลงานให้ดียิ่งขึ้น (สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ, 2540, หน้า 55 อ้างอิงใน Wick and Leon, 1993, p. 18)

นอกจากจะมีนักวิชาการจากต่างประเทศมากมาย ที่ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังที่กล่าวมาข้างต้น ในประเทศไทยเองก็มีนักวิชาการตลอดทั้งผู้ที่ศึกษาวิจัย เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ และได้ให้ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ตามความเข้าใจ ดังนี้

สุพัตรา จันทรเทียน (2543, หน้า 33) สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์กรที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวเองตามสภาพแวดล้อมปัจจุบัน มีการเอื้ออำนวยความสะดวกในทุกๆ ด้าน แก่บุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้น ในการที่จะรักเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และขยายศักยภาพของบุคลากรให้มีการสร้างผลงานให้สำเร็จ โดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาาร่วมกันของบุคลากร ในอันที่จะนำไปสู่องค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และได้เปรียบทางการแข่งขันในสภาวะแวดล้อม และท่ามกลางของกระแสที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

พิณสวัน ปัญญามาก (2544, หน้า 14) ได้สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากร กลุ่ม/ทีมในองค์กร ได้พัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีพลังร่วมในการทำงาน และแก้ไขปัญหขององค์กร สามารถที่จะสร้างให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ มีระบบจัดการความรู้ รวมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และการทำงานได้อย่างเหมาะสม ทั้งบุคลากรและองค์กร จะมีศักยภาพในการปรับตัวให้พร้อมและต้องรู้เท่ารู้ทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถอยู่รอด และเจริญเติบโตต่อไป

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2543, หน้า 58) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่ให้โอกาสทุกคนแสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อร่วมกันสร้างสรรค์ผลลัพธ์ที่ต้องการ ให้ทุกคนได้คิดใหม่ ทำงานร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกัน สร้างองค์ความรู้ใหม่ให้องค์กร อันเป็นการสร้างเอกลักษณ์ขององค์กรขึ้น

ภมรี อารังศรีสุข (2544, หน้า 25) ได้สรุปว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ได้ให้การสนับสนุนทางด้านการศึกษาให้เกิดขึ้นทุกระดับ ในหลายรูปแบบ มีการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งสามารถนำความรู้มาปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรได้เป็นระบบ โดยเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้ที่องค์กรต้องส่งเสริมให้เกิดขึ้นด้วย โดยมุ่งเริ่มต้นไปที่การเปลี่ยนแปลงที่

เหมาะสมกับเวลา เพื่อความคิด ความเข้าใจของบุคลากรให้เกิดการปรับตัวเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แท้จริงไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการ

อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2544, หน้า 269) ได้อธิบายว่าแนวคิดใหม่ของแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ด้วยการพัฒนาองค์กรให้เป็น “องค์กรเพื่อการเรียนรู้” (Learning Organization) และให้ความหมายไว้ว่า หมายถึงที่ซึ่งบุคลากรแต่ละคน แต่ละกลุ่มทั่วทั้งองค์กร มีอิสระในการเรียนรู้ สร้างความรู้หลากหลายร่วมกัน แบ่งปันความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพ ที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการขององค์กร ไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544, หน้า 109) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่องค์กรขยายขอบเขตความสามารถในการสร้างอนาคตของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้ เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างปัจจัยส่งเสริมความอยู่รอดได้ในอนาคต โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีความหมายเช่นเดียวกับ “การเรียนรู้ในการปรับตัว” เพื่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ซึ่งถือเป็นการเรียนรู้ เพื่อจะเพิ่มประสิทธิภาพให้กับตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน และในอนาคต

จากความหมายข้างต้น คณะผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่เอื้อให้บุคลากรทุกคนในองค์กร มีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา โดยใช้แนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคลากร ทุกคนในองค์กร ให้เกิดจิตวิญญาณร่วมกัน ที่จะเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ซึ่งกัน และกันอย่างเป็นเครือข่ายในสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีพลังร่วมกัน จะนำไปสู่วิถีแห่งการพัฒนาที่มีความยั่งยืน และเต็มเปี่ยมไปด้วยจิตสำนึกที่ดีของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้นแรงเร้าและจูงใจ ให้สมาชิกทุกคน มีความกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์กรในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจนานัปการ ให้สำเร็จลุล่วงโดยอาศัยรูปแบบของ การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิด ความเข้าใจเชิงระบบ ที่จะต้องประสานกัน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืน ต่อการแข่งขัน ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ได้ตลอดไป

### **ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้**

ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ ฮาเยส์ (Hayes) เป็นบรรณาธิการ และเผยแพร่ในอเมริกา และในหนังสือที่ เพดเลอร์ (Pedler) เป็นบรรณาธิการพิมพ์

เผยแพร่ในอังกฤษ เมื่อ ปี ค.ศ.1988 แต่อย่างไรก็ตาม การศึกษาเรื่องการเรียนรู้ในองค์กรได้เคยเผยแพร่มาแล้วตั้งแต่ปี ค.ศ.1920 (ประพันธ์ หาญขำ, 2538, หน้า 38) บุคคลผู้มีบทบาทสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเขียนเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับ คือ ปีเตอร์ เอ็ม. เซ็นกี (Peter M. Senge) ศาสตราจารย์ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology : MIT) ประเทศสหรัฐอเมริกาและได้เขียนผลงาน เผยแพร่เป็นหนังสือมีชื่อว่า The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organization (1990) ได้รับความนิยมนับว่าเป็นที่ยอมรับจนถึงปัจจุบัน โดยในหนังสือเล่มนี้ ปีเตอร์ เอ็ม. เซ็นกี (Peter M. Senge) ได้ใช้คำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) แทนคำว่า การเรียนรู้ในองค์กร (Organization Learning : OL) ซึ่งเป็น หนังสือที่กล่าวถึงพื้นฐานของวินัยทั้ง 5 ประการที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นลักษณะในเชิงทฤษฎี (ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์, 2544, หน้า 8) ปัจจุบัน ปีเตอร์ เอ็ม. เซ็นกี (Peter M. Senge) ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซตส์ (MIT) สหรัฐอเมริกา และได้ก่อตั้ง Center for Organization Learning ในปี ค.ศ.1991 เพื่อทำการ สังเคราะห์ทฤษฎีวิธีการต่างๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิด หลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจุบัน เรียกว่า Society for Organization Learning : SOL ซึ่งมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการคือ เพื่อการศึกษาวิจัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทั้งในระดับบุคคล และทีมงาน เพื่อสร้างชุมชนของ การปฏิบัติ (Community of Practices) ขึ้นโดยการเชิญบริษัทชั้นนำมาเพื่อการแลกเปลี่ยน ซึ่งประสบการณ์ เรียนรู้ แก้ไขปัญหาพร้อมกัน ปีเตอร์ เอ็ม. เซ็นกี (Peter M. Senge) วาด วิสัยทัศน์ไว้ว่า อยากเห็น Society for Organization Learning : SOL เป็นหน่วยงานขับเคลื่อน องค์กรการเรียนรู้สู่ความสำเร็จไปทั่วโลก (วิระวัฒน์ บัณฑิตามัย, 2544, หน้า 53)

### **แนวคิดพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้**

แนวคิดพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ภายใต้สภาวะแวดล้อมของเศรษฐกิจยุคใหม่ที่เป็น โลกแห่งการเรียนรู้ และโลกแห่งภูมิปัญญา (Knowledge Based Economy) นั้นย่อมมี ความหมายว่า องค์กรใด หรือผู้ใดจะคิด ตัดสินใจกระทำการใดๆ ย่อมต้องใช้ข้อมูล ข่าวสาร องค์กรความรู้และภูมิปัญญา นำเข้ามาเป็นองค์ประกอบในการดำเนินการทุกครั้งไป

เมื่อบุคคล องค์กร ล้วนต่างต้องดำรงตนอยู่ในสังคมแห่งการเรียนรู้ และภูมิปัญญาทุก องค์กรต่างต้องแสวงหาความเจริญรุ่งเรือง การอยู่รอดอย่างมั่นคงและถาวร โดยเฉพาะใน สถานการณ์ปัจจุบัน องค์กรไม่ว่าในภาครัฐหรือภาคเอกชน จะคิดถึงแต่เพียงเฉพาะการเรียนรู้ เพื่อความอยู่รอดเพียงอย่างเดียว คงจะไม่เพียงพออีกต่อไป ทุกองค์กรจะต้องผสมผสานเข้าไป ด้วย การเรียนรู้เพื่อความเจริญเติบโต และก้าวหน้าอย่างมั่นคงต่อไป จึงจะถือว่าองค์กรนั้น

ประสบความสำเร็จ โดยกลยุทธ์ที่สำคัญ ก็คือ การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (เดชนีย์ เทียมรัตน์และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์, 2544, หน้า 7)

ดังนั้น การมีปัญญาที่แจ่มใสนั้นทำให้อุปสรรคปัญหาต่างๆ ถูกกำจัดให้หมดลงได้ทั้งนี้ เพราะองค์กรได้นำเอา “ปัญญา” มาเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ แต่การที่บุคคลจะมีสติปัญญาหรือไม่นั้น ก็ย่อมจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ และต้องให้เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชีวิตการทำงาน การเรียนรู้ก็ยังจำเป็นต้องดำเนินอยู่ต่อไป โดยเฉพาะการเรียนรู้ในงานที่ทำและหันมาสนใจสิ่งใหม่ๆ เรียนรู้ต่อไป เมื่อใดก็ตามที่การเรียนรู้ในตัวบุคคลเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องก็เท่ากับเป็นการเสริมสร้างปัญญา ให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาเช่นกันแต่เมื่อการเรียนรู้ได้เกิดขึ้นในรายบุคคลได้แล้ว และหากเราสามารถนำเอาความรู้ของแต่ละบุคคลมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันได้ หรือขยายขอบข่ายของความรู้ไปสู่คนในองค์กรได้อย่างทั่วถึงแล้วทำให้ความรู้นั้นได้ถูกเผยแพร่กระจายไปอย่างรวดเร็ว เกิดเป็นพลังความรู้ได้ในที่สุด เมื่อการเรียนรู้เกิดปัญญาก็เกิดตามมา และปัญหาก็ถูกกำจัดให้หมดไปได้อย่างถาวร เพราะคนได้รับการพัฒนาให้เกิดปัญญาด้วยกระบวนการเรียนรู้นั้นเอง ดังนั้นจึงทำให้เกิดเป็นแนวคิดทางการบริหาร การพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการบริหารองค์กรแห่งยุคสมัยใหม่ ซึ่งเป็นยุคสมัยที่เน้นการพัฒนาไปที่ทรัพยากรบุคคลอย่างสูงสุด ทรัพยากรบุคคลในยุคต่อไปนี้จะต้องมีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ (Competence) และเป็นมืออาชีพ (Professional) อย่างแท้จริงโดยมุ่งพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ และทักษะอย่างต่อเนื่อง ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้ตลอดชีวิต

### **องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้**

ในด้านขององค์ประกอบ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกออกเป็นหลายแนวคิด คือ

1. องค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สำคัญ คือ วินัยพื้นฐาน 5 ประการ : The Five Disciplines ตามกรอบแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม. เซ็นกี (Peter M. Senge) ดังนี้

1.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) เป็นการเรียนรู้ที่จะขยายขีดความสามารถของบุคคลในการสร้างผลงานที่ต้องการ (Senge et al, 1994, p. 6) โดยกระตุ้นบุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนให้สูงขึ้น (Senge et al, 1990, p. 139) เน้นว่าองค์กรจะเรียนรู้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของบุคคลไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะเกิดการเรียนขึ้นในองค์กร แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าบุคคลไม่มีการเรียนรู้

1.2 การมีแบบแผนความคิด (Mental Model) เป็นแบบแผนทางความคิดและจิตสำนึกของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆและตั้งสมมติฐานและ

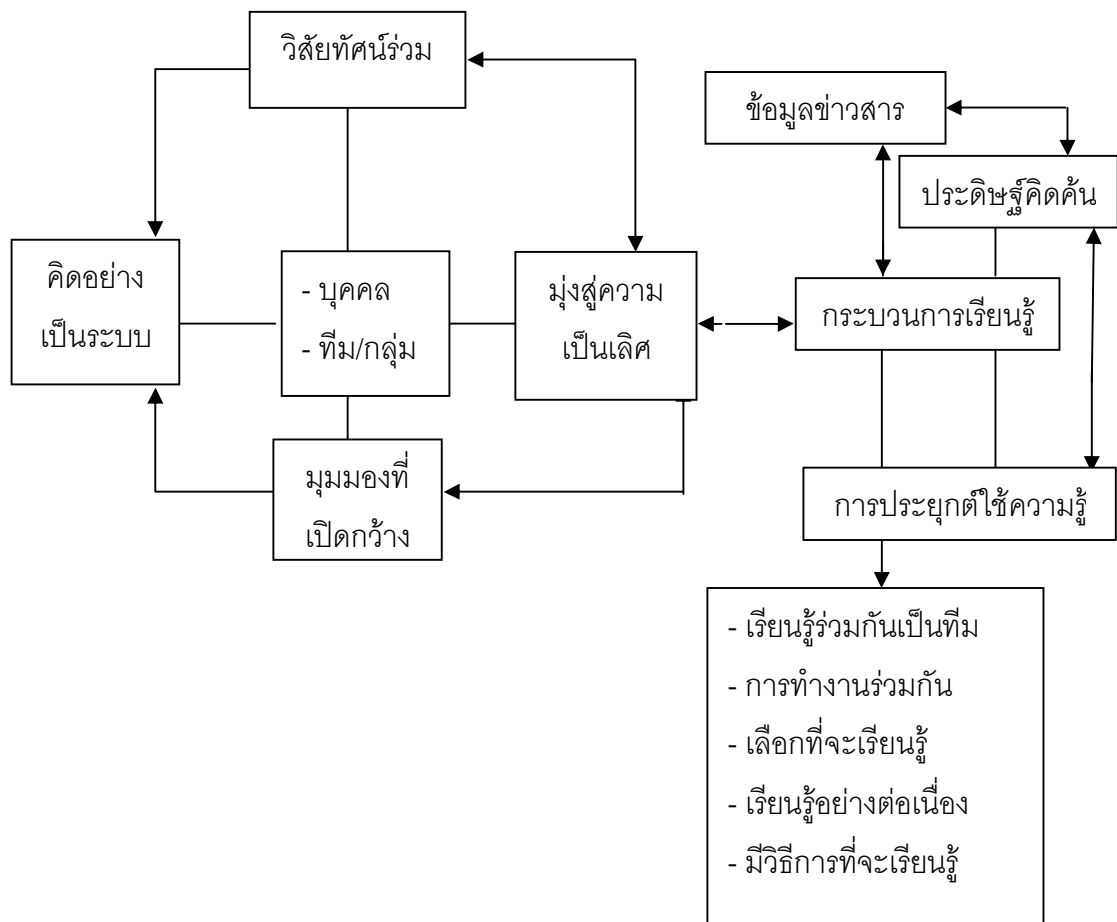
ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลมีแบบแผนความคิดและสะท้อนภาพที่ถูกต้องเป็นการพัฒนาแบบแผนความคิดที่มุ่งส่วนรวม

1.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการสร้างความร่วมมือของบุคลากรในการพัฒนาภาพอนาคตที่สมาชิกในองค์กรต้องการ ช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับและมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดหมายเดียวกัน

1.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร สมาชิกในทีมเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการสื่อสารและแลกเปลี่ยนประการณ์ซึ่งกันและกัน

1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นวิธีการคิดการอธิบายและทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่ช่วยให้บุคคลสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งภาพรวมและส่วนย่อยซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ ฆมวี อารังศรีสุข (2544, หน้า 25) คือ ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ รูปแบบการคิด มุมมองที่เปิดกว้าง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ต้องเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นการมองภาพรวมมากกว่าภาพเดี่ยวๆ เพื่อช่วยขจัดปัญหา จากความสลับซับซ้อนของภาระงานความซับซ้อนของการคิด และความซับซ้อนขององค์กร ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม. เซ็นกี (Peter M. Senge) ถือว่าบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังภาพประกอบที่ 2 (สุพัตรา จารุวัฒนพานิช, 2543, หน้า 56)



ภาพประกอบ 2 แสดงองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

3. องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกแนวคิดหนึ่งซึ่ง วีรจุม มาษะศิริวานนท์ (2542, หน้า 35) ได้นำเสนอไว้ ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำ (Leadership) จะต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำ ให้เกิดแก่คนทำงาน ในทุกระดับ เป็นได้ทั้งบทบาทของ ผู้ออกแบบ (Leader as Designer) บทบาทของครูผู้สอน (Leader as Teacher) และบทบาทของผู้ช่วยเหลือ (Leader as Steward)

3.2 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดยให้เรียนรู้กันเองภายในทีม วิสัยทัศน์ร่วม ข้อมูลข่าวสาร คิดอย่างเป็นระบบ เป็นสำคัญ ด้วยการปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยกัน แก้ปัญหา และพัฒนางานมีการประชุม อภิปรายและการเสวนา ภายใต้การสนับสนุนโครงสร้าง พื้นฐาน เปรียบกับการที่ทุกคนเป็นครูทุกคนที่เป็นห้องเรียน แต่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่จะเกิดขึ้น



ได้ ต้องมีพื้นฐานมาจากปัจเจกบุคคล หรือสมาชิก แต่ละคนของทีมงาน ที่จะต้องมีวินัยในการปฏิบัติงานและมีความสนใจใฝ่รู้ โดยศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

3.3 การคิดและการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) โดยจะต้องมีความเข้าใจในภาพรวมที่ชัดเจนของความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกันของทุกๆ ระบบ ตลอดทั่วทั้งองค์กร ซึ่งประดุษพลังชีวิตของมนุษย์ก็จะต้องมาจากการประสานงานกันของทุกๆ ระบบในร่างกายมนุษย์ ที่ต้องทำงานในหน้าที่อย่างสมดุล และสอดคล้องกัน ซึ่งองค์การทุกๆ องค์กรก็สามารถเปรียบได้กับร่างกายมนุษย์เราได้เช่นกัน ดังนั้น การคิดหรือจะปฏิบัติก็จะต้องตระหนักถึงความเป็นระบบไว้เสมอ

จากองค์ประกอบทั้งหลายประการที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น คณะผู้วิจัยขอสรุปไว้ในที่นี้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น บุคคลในทุกระดับขององค์กร ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับพนักงานทั่วไป จนถึงระดับผู้นำ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการแรก คือ มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ หรือใฝ่ใจมุ่งมั่นพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนทางความคิดที่เหมาะสมถูกต้องตลอดถึงการมีวิสัยทัศน์ที่สมจริงและเป็นไปได้ มีการคิดอย่างเป็นระบบ ส่วนองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการ อันได้แก่ องค์ประกอบด้านกระบวนการเรียนรู้หรือการเรียนรู้ โดยมีองค์ประกอบเสริม ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ระบบข้อมูลข่าวสารที่เปิดกว้าง และมีการไหลเวียนอย่างเสรี ผู้นำที่มีส่วนร่วมสนับสนุน และส่งเสริมการเรียนรู้ ระบบการสืบค้นแสวงหาข้อมูล ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งมีระบบการนำเอาความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมด ควรจะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการวางแผนตลอดจนมีระบบการวัดผล ประเมินผลที่ชัดเจน

### **ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้**

เราจะทราบได้อย่างไรว่าองค์กรนั้น มีลักษณะของการเรียนรู้ (Learning Characters) เนื่องจากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า องค์กรที่มีการเรียนรู้ นั้น เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่ง หรือพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ นอกจากนั้นสมาชิกขององค์กร ต้องมีการชวนหาหาความรู้ มาแบ่งปันเผยแพร่ให้แกกัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

มาร์ควอดท์และเรย์โนลด์ส (Marquardt Reynolds, 1994) ได้กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้พึงมีลักษณะดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะ “จืดแต่แจ๋ว” ยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณานาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ซึ่งในอนาคตอาจต้องใช้สมรรถนะ (Competencies) แทนการพรรณานางาน

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร จะไม่รู้จักคำว่าทดสอบแล้วล้มเหลวตราบเท่าที่มีการศึกษาการเรียนรู้จากการกระทำนั้นๆ พนักงานจะมีนิสัยใฝ่รู้ศึกษา ค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกัน ฉันทมิตร มีแนวุงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญ กำลังจากผู้บริหาร

3. มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงามสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ผลักความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ล่างสุดในฐานะผู้รู้ดีมากที่สุด

4. มีการตรวจสอบคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมี ที่จะกระทบสภาพแวดล้อมขององค์กรให้ตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แสดงท่วงทีในธุรกิจของตนให้มีนัยสำคัญแก่สังคมเลือก เป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่มุ่งจะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้หน้าทีการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บ - ประมวล - ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างทั่วถึงรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificail Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่า

8. ย้ำเน้นการมีกลยุทธ์ กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรจะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการยกวาง การดำเนินการและการประเมิน ผู้จัดการผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลอง เกื้อหนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน ที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่าง ความหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมเสมอภาค ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วม

10. มีการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ สร้างการแข่งขัน และการสร้างพลังร่วม (Synergy) เครือข่ายทรัพยากรต่างๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม สร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นขึ้นและฉลาดขึ้น

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540, หน้า 60) ได้ให้ลักษณะที่สำคัญของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่ามีอยู่ใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับองค์กร และการเรียนรู้ร่วมกันของบุคคลในองค์กร ดังนี้

#### 1. ระดับบุคคล

- 1.1 พนักงานทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง มีแหล่งทรัพยากรและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่พร้อมเพียง เพื่อสมาชิกทุกระดับ มีแนวทางที่เหมาะสม
- 1.2 มีการคิดค้น การวิจัย แสวงหาความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ
- 1.3 มีการประยุกต์ใช้ความรู้ นำความรู้ที่มีอยู่ไปปฏิบัติให้เป็นจริง

#### 2. ระดับองค์กร

- 2.1 ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์
- 2.2 มีแผนงานและการประเมินวิสัยทัศน์หรือภาพที่ต้องการให้เป็นไปในอนาคต
- 2.3 มีโครงสร้างที่เหมาะสม จัดระบบที่ยืดหยุ่น ให้โอกาสทุกคนมีความก้าวหน้า
- 2.4 มีการให้ข่าวสารข้อมูลโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศใช้เป็นฐานข้อมูล
- 2.5 มีการสร้างระบบตรวจสอบ และระบบควบคุม
- 2.6 มีการสร้างบรรยากาศการในการเรียนรู้
- 2.7 มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ

#### 3. การเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร

- 3.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กรเรียนรู้ในเชิงปฏิบัติการ ควบคู่ไปกับการทำงาน
- 3.2 พนักงานเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 3.3 การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

- 3.4 มีการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย ร่วมมือกัน เพื่อแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง
- 3.5 การสร้างและถ่ายโอนความรู้ ทั้งเป็นการสร้างความรู้ใหม่
- 3.6 การเรียนรู้จะสัมฤทธิ์ผล โดยระบบขององค์กรโดยรวม
- 3.8 สมาชิกขององค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้
- 3.9 การเรียนรู้เป็นกระบวนการ ต้องบูรณาการควบคู่ไปกับการทำงาน
- 3.10 มีการมุ่งเน้นที่การสร้างสรรค์ และการสร้างการเรียนรู้
- 3.11 มีพื้นฐานการคิดอย่างเป็นระบบ
- 3.12 พนักงานมีการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่อง
- 3.13 บรรยากาศขององค์กรสนับสนุนให้รางวัล เร่งให้บุคคลและกลุ่มเรียนรู้
- 3.14 เครือข่ายคนทำงาน ที่มีนวัตกรรม การสื่อสารทั้งภายใน ภายนอกองค์กร
- 3.15 ยอมรับความเปลี่ยนแปลงแม้ว่าจะล้มเหลว ก็ยังเป็นโอกาสเพื่อการเรียนรู้
- 3.16 มีความกระฉับกระเฉง และยืดหยุ่น
- 3.17 ทุกคนถูกขับเคลื่อนโดยความปรารถนาในด้านคุณภาพและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 3.18 กิจกรรมต่างๆ บ่งบอกถึงแรงบันดาลใจ การไตร่ตรอง และมนโนคติ
- 3.19 มีการพัฒนาความสามารถหลักๆ ได้เป็นอย่างดี
- 3.20 มีความสามารถในการปรับตัว เริ่มใหม่ ขึ้นฟูอย่างต่อเนื่อง

ลักษณะที่โดดเด่น ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติหรือ เป็นกิจกรรมขององค์กรได้ ดังนี้ (เจริญสุข ภาวศิริพงษ์, 2542, หน้า 22)

1. การมองเห็นโอกาสในความไม่แน่นอน เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. มีการสร้างความเข้าใจใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง จากวิธีการหยั่งรู้ คาดคะเน
3. สามารถปรับตัว และสอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงได้
4. การสนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุด มีโอกาสก้าวหน้า
5. ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้ แก่สมาชิก
6. ต้องสร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริม และการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร
7. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบกระบวนการ และความสัมพันธ์ระบบองค์กร
8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
9. มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงาน
10. มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติ ที่คิดดีแล้ว

11. มีระบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน สังคม
14. การเชื่อมโยงการพัฒนาตนของพนักงานให้เข้ากับการพัฒนาองค์กรโดยภาพรวม
15. มีการสร้างเครือข่ายในองค์กร ด้านเทคโนโลยี
16. มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
17. ให้โอกาสเรียนรู้ทางประสบการณ์
18. มีการคัดค้านแนวปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. การให้รางวัลต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการตั้งโครงการรองรับความคิดดังกล่าว
20. สร้างความไว้วางใจกันตลอดทั่วทั้งองค์กร
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. มีการใช้คนทำงาน ที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายๆ ส่วนงาน
24. มีการใช้ระบบการสำรวจ และประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มีการมององค์กรว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
26. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

## 2. การสร้างเสริมโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เดชนีย์ เทียมรัตน์และกานต์สุตา มาชะศิริานนท์ (2546, หน้า 17-65) กล่าวถึงแนวคิดในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ภายใต้พื้นฐานวินัย 5 ประการ ที่ทุกคนจะต้องศรัทธาและร่วมปฏิบัติ ได้แก่

### 1. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีแนวปฏิบัติซึ่งประกอบด้วย

1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว คือความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นแก่ชีวิตจริงของคนสักวันหนึ่งในอนาคต แบ่งออกได้เป็น วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน วิสัยทัศน์ในด้านครอบครัว และวิสัยทัศน์หลังเกษียณ

1.2 มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี ถือเป็นแรงใฝ่ดีที่จะช่วยเสริมส่งให้คนมีความเพียรพยายามและมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

1.3 ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ การใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงและเหตุผล

ทุกครั้งจะช่วยให้ทำงานทุกสิ่งได้อย่างถูกต้องอย่างตลอดเวลาช่วยให้มีระบบการคิดและตัดสินใจที่ดี

1.4 ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน เปรียบได้กับการทำงานในขั้นสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานได้อย่างหนึ่งดำเนินไปโดยอัตโนมัติและมีผลงานออกมาดีเยี่ยม การจะบรรลุขีดความสามารถระดับนี้ได้ ต้องมีการฝึกทักษะในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง

2. รูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้างในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน จะต้องทำให้บุคลากรทุกคนมีความรู้และความเข้าใจไปในทางเดียวกัน รูปแบบวิธีการคิดของคนและองค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนไปซึ่งจะสะท้อนออกมาในลักษณะคือ เจตคติ ทักษะและกระบวนการทัศน์

เจตคติ หมายถึง ท่าทีหรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอาจเป็นการแสดงออกทางกายหรือทางอารมณ์

ทักษะ หมายถึง แนวความคิดเห็นถือเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบวิธีการคิด

กระบวนการทัศน์ หมายถึง กรอบความคิด แนวปฏิบัติ ท่าทีที่ปฏิบัติตามๆ กันไป จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร เป็นความเชื่อ เป็นความยึดติด ผังใจกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

3. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ในที่นี้ หมายถึง วิสัยทัศน์องค์กร เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนจะต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นในอนาคตเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่มุ่งมั่นไปให้ถึง เมื่อมีการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรแล้วนำไปเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์จากนั้นจะต้องมีการสานวิสัยทัศน์ให้ทุกคนได้รู้ได้เข้าใจและร่วมกันปฏิบัติให้เป็นจริงขึ้นมาด้วยแผนปฏิบัติ

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้เน้นเฉพาะการถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงาน ท่ามกลางการปฏิบัติหน้าที่ประจำตามปกติ โดยมีวิธีการที่สำคัญ รวม 4 วิธี คือ

4.1 ใช้การเสวนา ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกันโดยมีแนวทางปฏิบัติ เริ่มต้นจากหัวข้อของการเสวนาเท่านั้นไม่มีการกำหนดข้อสมมติฐานหรือทางเลือกใดๆ ไว้ล่วงหน้า แต่ให้กลุ่มร่วมกันคิดพิจารณาเอง โดยสมาชิกทุกคนต้องมีความคิดและจิตใจที่เปิดกว้างยอมรับข้อคิดเห็นและเหตุผลของกันและกัน

4.2 ใช้การอภิปรายซึ่งจะคล้ายกับการเสวนาแต่มีการเตรียมสมมติฐานและทางเลือกต่างๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำมาอภิปรายกัน

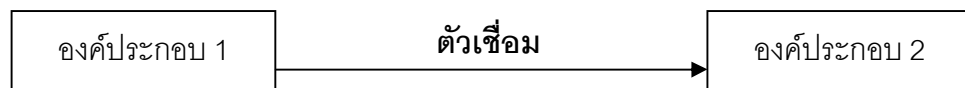
4.3 ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม ซึ่งเป็นเรื่องของการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีม ในความเป็นผู้นำและความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จหรือความผิดพลาดร่วมกัน

4.4 ใช้เทคนิคการบริหารโครงการธุรกิจ โดยบริหารรูปโครงการ มีหัวหน้าและสมาชิกในโครงการมีจุดเริ่มต้นและแล้วเสร็จที่ชัดเจน มีกิจกรรมพร้อมผู้รับผิดชอบ ตลอดจนมีกระบวนการของการบริหารเป็นระบบ

4.5 ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยร่วมกันเรียนรู้ถึงปัญหาที่แท้จริงว่ามีสาเหตุมาจากอะไร ร่วมกันลงมือแก้ไขปัญหานั้นอย่างจริงจัง เพื่อให้ได้ผลจริงและเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ร่วมกันเรียนรู้ในประสบการณ์ที่ได้ลงมือปฏิบัติการนั้นๆอย่างจริงจัง

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ มีลักษณะพิเศษ คือ เสมือนการเรียนรู้กันในระหว่างการทำงาน ซึ่งจะได้ผลในแง่ปฏิบัติค่อนข้างสูง แต่มีค่าใช้จ่ายต่ำ มีความเป็นกันเองสูงสุดแต่ต้องเน้นความเป็นระบบด้วย คือ จะต้องเรียนรู้อะไรก่อน อะไรหลัง จึงจะประสบความสำเร็จสูงสุด

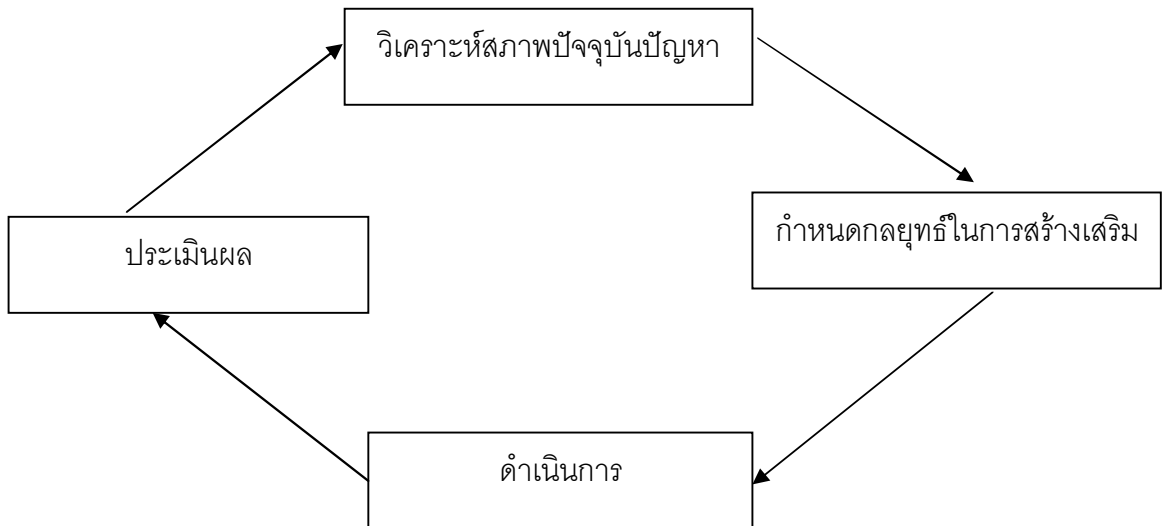
5. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ถือเป็นวินัยที่มีความสำคัญสูงสุดเนื่องจากระบบใดๆ เป็นระบบใหญ่ที่ประกอบด้วยระบบย่อยๆ ผู้นำองค์กรต้องมองให้ออกว่าระบบใหญ่คืออะไร และมีระบบย่อยเชื่อมสัมพันธ์กันอยู่อย่างไร ซึ่งวิธีคิดเชิงระบบนี้ ทุกๆ อุบัติการณ์ย่อมต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบและตัวเชื่อมซึ่งจะเชื่อมต่อระหว่างองค์ประกอบ ดังภาพประกอบที่ 3 (เดชนันท์ เทียมรัตน์และกานต์สุดา มาชะศิริานันท์, 2546, หน้า 64)



ภาพประกอบ 3 แสดงองค์ประกอบและการเชื่อมโยงระบบ

วิธีคิดเชิงระบบนี้ เป็นการคิดแบบวง จากเหตุไปสู่ผล แล้วผลก็กลายเป็นเหตุนำไปสู่ผล อันต่อไปวนเวียนไปจนครบอุบัติการณ์นั้น

ธเนศ ขำเกิด (2541, หน้า 29) ได้เสนอกระบวนการในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนไว้ดังนี้



ภาพประกอบ 4 แสดงกระบวนการสร้างเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

วัลลภ คำพาย (2547, หน้า 27-35) กล่าวถึง ผู้บริหารองค์กร ที่ต้องเปลี่ยนบทบาทจากการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย มาเป็นการสร้างค่านิยมที่ส่งเสริมหรือเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้และสร้างโอกาสในการนำสิ่งที่ได้เรียนไปใช้งาน เพื่อให้บรรลุภารกิจ และนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ ที่สร้างไว้ โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเน้นหนักที่การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีเลิศเหนือกว่าคู่แข่ง และมีระดับของการพัฒนาการในองค์กรให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งกระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพการณ์ในปัจจุบัน โดยจะต้องใช้วิธีการเชิงระบบให้ได้ข้อมูลอันถูกต้อง และนำมาเข้ากระบวนการให้เป็นสารสนเทศ การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันต้องกระทำทั้งในส่วนที่เป็นไปตามปกติ และส่วนที่เป็นปัญหา เพราะมีความเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน การพิจารณาจากค่านิยมและปทัสถานของกลุ่ม การวิเคราะห์ถึงศักยภาพรายบุคคล ทีมงานและความพร้อมเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ วิธีทางการดำเนินชีวิตของบุคลากร จากนั้นจึงนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในขั้นตอนต่อไป

2. การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในทางปฏิบัติมี 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ชั้นนำ กลยุทธ์ปลูกฝัง และกลยุทธ์ปฏิรูป

2.1 กลยุทธ์ชั้นนำ เป็นกลยุทธ์ที่มีคณะผู้บริหารระดับสูงร่วมรับผิดชอบและให้การสนับสนุน



2.2 กลยุทธ์ปลูกฝัง เป็นกลยุทธ์ที่มีคณะทำงานพิเศษจากทุกหน่วยงานในองค์กร  
เข้ามาร่วมรับผิดชอบดำเนินการ

2.3 กลยุทธ์ปฏิรูป เป็นกลยุทธ์ที่มีคณะทำงานพิเศษจากทุกหน่วยงานในองค์กร  
เข้ามาร่วมรับผิดชอบ

กลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีมากมายหลายแนวทาง เช่น การสร้างนิสัยให้  
บุคลากรใฝ่รู้ โดยส่งเสริมให้มีกิจกรรมที่สร้างนิสัยรักการอ่าน มีการประชุมปรึกษาหารือและ  
พบปะเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน และการเสริมสร้างการเรียนรู้ทั่ว  
ทั้งหน่วยงาน ใช้หลักการที่ทำให้การทำงานและการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องเดียวกัน คือ วาง  
ระบบการทำงานให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในลักษณะการฝึกอบรมในงานโดยจัดให้มีประสบการณ์  
ตรงและได้รับการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง

3. การกำหนดแผนงานที่ชัดเจน ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

3.1 ปรับโครงสร้างในการบริหาร ให้เป็นการทำงานแบบทีม

3.2 จัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับโครงสร้างในการ  
บริหารงาน ที่มีลักษณะการทำงานเป็นทีม โดยพัฒนาทั้งองค์กรความรู้ตามรูปแบบการฝึกอบรม  
และพัฒนาประสบการณ์พร้อมทักษะตามรูปแบบของการเรียนรู้จากที่ทำงาน

3.3 จัดทำแผนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นต้อง  
ใช้ในการฝึกอบรมและการเรียนรู้ประเภทต่างๆ มีความชัดเจนทั้งในเรื่องกำหนดเวลา งบประมาณ  
ที่ได้รับตลอดจนเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ

4. การสร้างบรรยากาศเปิด บุคลากรมีโอกาสรับทราบกลไกของการพัฒนาและผลกระทบ  
ในทุกด้านที่จะมีผลต่อองค์กรและสมาชิกทุกคน

5. พัฒนาพื้นฐานองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอยู่ด้วยกัน 5 ประการ คือ

5.1 จิตใจที่ใฝ่พัฒนาตนเอง

5.2 รูปแบบวิธีการคิด มุมมองที่เปิดกว้าง

5.3 การสรรค์สร้างวิสัยทัศน์ร่วม

5.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

5.5 ความคิดเชิงระบบ

6. พัฒนาบุคลากรในระดับผู้นำองค์กร ไม่ว่าจะป็นหัวหน้าโครงการหรือหัวหน้าทีม  
จะต้องมีความเข้าใจและปฏิบัติตนให้มีคุณลักษณะ ดังนี้

6.1 นักออกแบบ

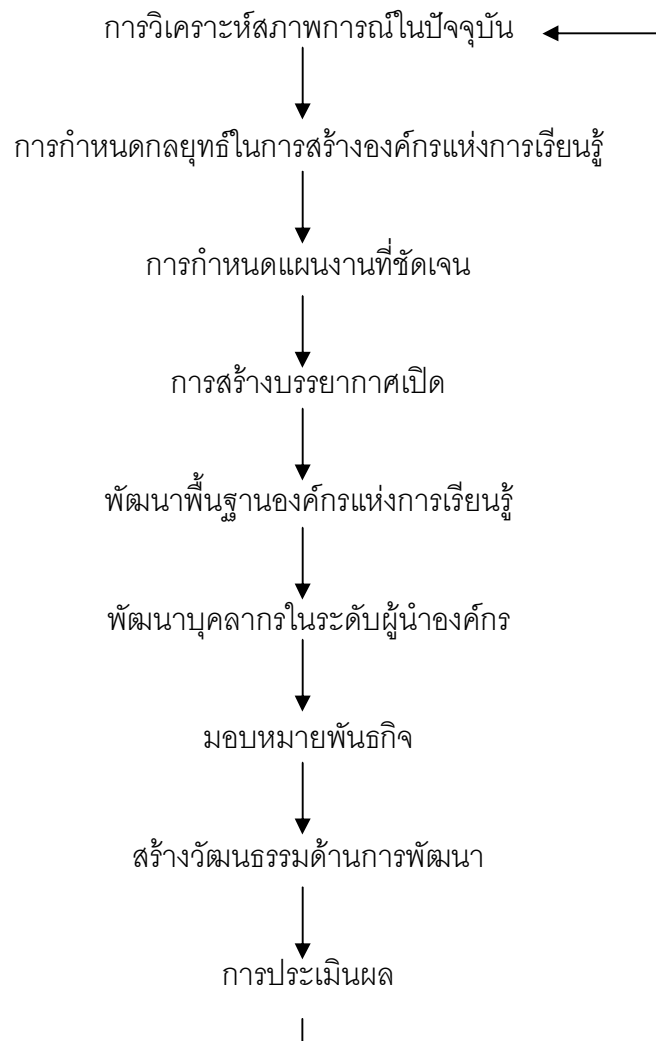
6.2 ครูผู้สอนงาน

6.3 ผู้ช่วยเหลือ

7. มอบหมายพันธกิจ ภาระงานต่างๆ แก่ทีมงานเพื่อให้สามารถบริหารและรับผิดชอบตัวเองได้ ซึ่งจะเป็นการให้อำนาจพนักงาน ทั้งศักยภาพด้านความสามารถ และอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

8. สร้างวัฒนธรรมด้านการพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา ช่วยให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายขององค์กร เกิดมุมมองและรูปแบบวิธีการคิดและการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

9. การประเมินผล เพื่อให้รู้ว่าการดำเนินงานส่งผลให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพียงใด มีการจัดวางระบบและมีเกณฑ์การพิจารณา ควรประเมินอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง



ภาพประกอบ 5 แสดงขั้นตอนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดย วัลลภ คำพาย

จากการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งหลายประการที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น คณะผู้วิจัยสามารถสรุปการสร้างเสริมโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ว่า ในสถานศึกษา จะต้องมีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของสถานศึกษาเองก่อนว่ามีสภาพและปัญหาใด ทำการกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างเสริม กำหนดวิสัยทัศน์และแผนงานที่ชัดเจน จากนั้นดำเนินการตามแผนโดยการสร้างบรรยากาศเปิด

การพัฒนาพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาบุคลากรในระดับผู้นำองค์กร มอบหมายพันธกิจต่างๆ สร้างวัฒนธรรมด้านการพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา รวมไปถึงการประเมินผลเพื่อดูความสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นหลังดำเนินการเสร็จสิ้น ซึ่งคณะผู้วิจัยมีความสนใจลักษณะการสร้างเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวัลลภ คำพาย เนื่องจากมีการดำเนินการใน 2 ระดับ คือ ระดับองค์กรและระดับปัจเจกชน ซึ่งจะทำให้ระดับองค์กรมีแผนที่ชัดเจน มีระบบและโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนอย่างเพียงพอ รวมถึงการปรับระบบการบริหารเข้ามาสนับสนุนด้วยซึ่งจะทำให้ภาพในการสร้างเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้เห็นได้อย่างชัดเจน มีความเป็นระบบ ส่วนระดับปัจเจกชน บุคลากรต้องมีความสมัครใจ เต็มใจให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่และมีส่วนร่วมในการพัฒนา ซึ่งจะครอบคลุมแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของนักวิชาการต่างประเทศและในประเทศไทย

### 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

รัตติกรณ วจวิศาล (จาก [http://www.siamhrm.com/report/management\\_report.php?max=187](http://www.siamhrm.com/report/management_report.php?max=187)) กล่าวว่า ในยุคปัจจุบันเป็นยุคที่กล่าวกันว่าเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ทุกๆ องค์กรต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับสังคม ระดับองค์กร ระดับกลุ่มและระดับบุคคล ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีและอื่นๆ และผลจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ สำหรับประเทศไทยที่ผ่านมาเราได้เผชิญกับสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจอย่างรุนแรงและยังมีผลกระทบต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน

หากมองในระดับองค์กรทุกองค์กรทั้งในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน และในทุก ระดับ ทุกกลุ่มขององค์กร มีความจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ตนเอง หรืออาจจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งของตน ทั้งในจุดอ่อนจุดแข็งโอกาสและอุปสรรคปัญหาต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้เห็นความสำคัญ และความเร่งด่วนในการที่จะต้องปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงตนเอง และเพื่อให้ตระหนักอย่างแท้จริงว่าหากเราไม่เปลี่ยนแปลงตนเอง ขณะที่สภาวะแวดล้อมและ

ปัจจัยต่างๆ รอบตัวเรามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาหรือแม้กระทั่งตนเองว่าตนยิ่งใหญ่และเชื่อว่าตนจะสามารถอยู่ได้โดยไม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง อาจจะทำเราไปสู่ความหายนะหรือความล้มเหลวหรือการสาบสูญ ล้มละลาย เหมือนสัตว์ยุคโบราณที่เราได้ยินแต่ชื่อและเห็นแต่ซาก ไดโนเสาร์หรือองค์กรต่างๆ ที่ต้องปิดตนเองไปจำนวนมากมายหรือต้องกลายเป็นของต่างชาติ สำหรับการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรในยุคนี้มีใช่ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยๆ หรือเปลี่ยนแปลงตามแฟชั่น หากแต่พบว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงแบบที่ต้องเปลี่ยนสภาพของตนเองเพื่อไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเหมือนสิ่งมีชีวิตบางชนิดเช่น หนอนที่ต้องเปลี่ยนสภาพเป็นผีเสื้อ เหมือนลูกอ๊อดเปลี่ยนสภาพไปเป็นกบ อย่างไรก็ตามวิธีการเปลี่ยนแปลงสภาพนี้จะเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไปหรือแบบเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว อาจจะมีขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยและขึ้นอยู่กับอาการขององค์กรนั้นว่ารุนแรงหรืออาการหนักมากหรือน้อยเพียงใด

สำหรับในระดับองค์กรในยุคนี้วงการวิชาการต่างมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลต่อองค์กร ตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานหรือของกลุ่มทำงาน รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลมากคือ ภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในทุกๆ ระดับและทั้งภาวะผู้นำของพนักงานทุกๆ คนในองค์กรด้วยภาวะผู้นำในที่นี้จะหมายถึงพฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น หรือกลุ่มในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ในทศวรรษที่ผ่านมาการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีจำนวนมาก แต่มีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยนับหมื่นๆ เรื่องที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ในทั่วโลกและยืนยันว่า ทฤษฎีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้ในทุกองค์กร และในประเทศต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่อยู่ในอเมริกา ยุโรป หรือในเอเชีย สำหรับในเอเชีย มีการศึกษาวิจัยในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งขนาดเล็ก และขนาดใหญ่โดยเฉพาะในประเทศญี่ปุ่น ฮองกง สิงคโปร์และในประเทศไทยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ผลการปฏิบัติงานทั้งของกลุ่มและของผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมความเป็นพลเมืองดี (Organizational Citizenship Behavior : OCB) รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กร และตัวแปรหรือปัจจัยอื่นๆ อีกมากมาย ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

จากการศึกษาบทความด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ โสภณ ภูเก้าล้วน มีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

### **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)**

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำและผู้เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร

จากการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า “ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่างๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จึงประกอบไปด้วย

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) ที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติและการคิดในแง่บวกและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เพื่อการตระหนักในเรื่องปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมุติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึง ความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมาย

งาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม

องค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

ก. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

ข. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM ) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้

เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญาโดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ค. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาพร้อมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

ง. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walking around)

มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคล เป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่า เขากำลังถูกตรวจสอบ

สำหรับ Jim Collins กล่าวว่า ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถแบ่งได้เป็น 5 ระดับ ดังนี้

1. ระดับ 5 เป็นผู้นำมืออาชีพ (Executive) สามารถสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนได้
2. ระดับ 4 เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leader) สามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน มุ่งมั่นก้าวไปสู่วิสัยทัศน์และกำหนดมาตรฐานของงาน
3. ระดับ 3 เป็นผู้บริหารที่มีสมรรถนะ (Competent Manager) สามารถจัดคนให้ทำงานตามจุดมุ่งหมายขององค์กร
4. ระดับ 2 เป็นสมาชิกที่มีประโยชน์สำหรับทีม (Contributive Team Member) เป็นผู้ที่ทำประโยชน์ให้เกิดขึ้นตรงตามวัตถุประสงค์ที่กลุ่มกำหนด
5. ระดับ 1 เป็นบุคคลที่มีความสามารถสูง (High Capable Individual) เป็นบุคคลที่ทำให้เกิดประโยชน์ในฐานะผู้ผลิตผลงาน

สำหรับกระบวนการวงล้อของการบินขึ้นสู่ความสำเร็จ ของ Jim Collins มีพื้นฐานจากบุคคลที่มีวินัย (Disciplined People) คิดอย่างมีวินัย (Disciplined Thought) การปฏิบัติอย่างมีวินัย (Disciplined Action) ซึ่งจากพื้นฐานดังกล่าวจะเห็นได้ว่ามีความเกี่ยวข้องกับแนวคิดพื้นฐานของปีเตอร์ เอ็ม. เซ็นกี (Peter M. Senge) นั่นเอง

### คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดยทั่วไป ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเอง รับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชของนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบต่อทีมที่ไม่เคยชนะเลย ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย เพื่อความเป็นผู้นำและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ ลูกทีมเล่นให้ได้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่กล้าเสียงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตัวเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง



3. เชื่อมมั่นในผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เผด็จการ แต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่นนำ โดยเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่ตัวเองเคยทำผิดพลาด ในฐานะที่เป็นบทเรียนและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตัวเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ตลอดจนมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล โดยมีความสามารถในการคาดการณ์ไปข้างหน้าทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถที่จะทำให้เกิดความหวังและความฝันของทีมงาน กลายเป็นจริง

### ขั้นตอนในการบริหารความเปลี่ยนแปลง

Jim Stewart ได้ลำดับขั้นตอนในการบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ในหนังสือ Managing Change Through Training And Development (1996) ดังนี้

1. ตรวจสอบวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นหรือมีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต (Change Diagnosis) โดยให้พิจารณาว่า
  - 1.1 มีความเปลี่ยนแปลงใดที่น่าจะนำมาวิเคราะห์เพื่อเตรียมการรองรับ (Changes To Be Considered) หากการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่มีผลอันมีนัยสำคัญต่อกระบวนการทำงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงาน เครื่องมือและอุปกรณ์การทำงาน หรืองบประมาณ ให้ถือเป็นความเปลี่ยนแปลงโดยปกติที่เกิดขึ้นได้อย่างสม่ำเสมอ แต่ถ้าความเปลี่ยนแปลงนั้น มีผล ไม่ว่าจะทางบวกหรือทางลบต่อส่วนหนึ่งส่วนใด ก็จำเป็นจะต้องนำมาพิจารณาร่วมกัน
  - 1.2 ใครจะได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงนั้นบ้าง (Who will be affected from the change) ไม่ว่าจะเป็นตัวบุคคล กลุ่มคน หรือทุกคน ก็ให้ถือว่าเป็นความเปลี่ยนแปลงที่ต้องนำมาบริหารจัดการให้สามารถสร้างประสิทธิภาพสูงสุดให้เกิดแก่การปฏิบัติของทุกคนได้ เนื่องจากแต่ละคนที่เป็นสมาชิกของทีมงานและองค์กร ต่างก็มีสถานภาพเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อมของผู้อื่นทั้งสิ้น
2. ระบุการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง (Identifying Resistance) เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบต่อสิ่งที่เคยเห็น เคยเป็น เคยมี (Status Quo) ของสังคมการทำงานและความเคยชินในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจมีผลต่อความเชื่อมั่นเดิมๆที่เคยมีอยู่และเป็นอยู่ของสังคมการทำงาน และยิ่งถ้าเป็นความเปลี่ยนแปลงด้าน

นโยบายและทิศทางในการบริหารจัดการด้วยแล้ว การต่อต้านก็มีแนวโน้มสูงมาก ผู้นำหรือนักบริหารจึงจำเป็นต้องระบุให้ได้ว่า

2.1 ใครและกลุ่มใดบ้างที่ต่อต้านหรือจะต่อต้าน หรือมีแนวโน้มว่าจะต่อต้าน ความเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นจะต้องนำเข้ามา เพราะตัวบุคคลและกลุ่มคนที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมต่อต้านที่แตกต่างกัน หากวิเคราะห์ให้ทั่วถึงและจัดการปรับแต่งการต่อต้านต่อความเปลี่ยนแปลงไม่ได้ ก็จะมีผลให้เกิดการต่อต้านในระยะยาวจนเกิดผลเสียต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในระยะยาวได้

2.2 ความรุนแรงของการต่อต้าน (Degree of resistance) มีมากน้อยเพียงใด ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับความคิดเห็น ความเชื่อ และผลประโยชน์ของคนหรือกลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลง เช่น ถ้ามีผลกระทบต่อความรู้สึกนึกคิด ความคิดเห็นหรือแนวคิด ทฤษฎีที่ยึดถือปฏิบัติอยู่ ก็จะทำให้เกิดการต่อต้านเฉพาะในตอนแรกๆ เมื่อเกิดความเคยชินใหม่ๆ การต่อต้านก็จะลดลง แต่ถ้ามีผลกระทบต่อความเชื่อ ค่านิยม และปรัชญาการทำงานหรือการดำรงชีวิตของบุคคล ก็จะทำให้เกิดการต่อต้านที่รุนแรงขึ้น จนอาจถึงขั้นเกิดการรวมตัวกันต่อต้าน ความเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างจริงจังก็อาจเป็นไปได้ ยิ่งถ้ามีผลกระทบต่อผลประโยชน์ของกลุ่มบุคคลด้วยแล้ว ก็ยิ่งจะทำให้เกิดการต่อต้านอย่างรุนแรงที่สุดและยืดเยื้อจนยากที่จะแก้ไขได้ การวิเคราะห์ ทั้งในด้านลักษณะของความเปลี่ยนแปลงและการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง จึงต้องมีการดำเนินการอย่างจริงจัง และถี่ถ้วน เพื่อให้สามารถวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะหากเกิดการต่อต้านจนเกิดความเสียหายขึ้นแล้ว จะบริหารได้ยาก หรืออาจจะต้องยกเลิกการเปลี่ยนแปลงนั้นไปเลยก็มี

3. กำหนดและวางแผนมอบหมายความรับผิดชอบ (Allocating Responsibility) ในฐานะนักบริหาร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการมีทีมงานที่มีความเข้าใจในความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารจะต้องศึกษาความเปลี่ยนแปลงอย่างถ่องแท้ ว่าเหตุใดจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง อะไรจะเกิดขึ้น ถ้าองค์กรไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น และโอกาสที่จะไม่รับความเปลี่ยนแปลงนั้นมีมากน้อยเพียงใด ตลอดจนมองเห็นไปในอนาคตด้วยวิสัยทัศน์ว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว มีอะไรเป็นข้อดีและมีอะไรเป็นข้อเสียบ้าง เมื่อได้ทำความเข้าใจกันดีในทีมของผู้บริหารแล้ว ชักซ้อมรายละเอียดที่มองเห็นด้วยกันแล้ว ตลอดจนยอมรับว่าต้องบริหารให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวแล้ว จึงร่วมกันตกลงแบ่งความรับผิดชอบกันให้ได้ว่า

3.1 ใครจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในด้านใด เพื่อให้ทั้งทีมมีเอกภาพ เช่น ทีมงานประชาสัมพันธุ์ ทีมงานตอบข้อโต้แย้งและตอบคำถาม ทีมงานพัฒนาและฝึกอบรมทีมงาน แก้ปัญหาข้อจำกัดต่างๆ ทีมงานส่งเสริมการมีส่วนร่วมและทีมงานประสานความร่วมมือ เป็นต้น โดยผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าทีมแต่ละทีมมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในการสร้างความเข้าใจเบื้องต้นที่ถูกต้องด้านข้อมูลของความเปลี่ยนแปลงให้แก่ทีมงานของตัวเองก่อน เพื่อให้แต่ละทีมสามารถขับเคลื่อนภารกิจที่ได้รับมอบหมายต่อไปได้

3.2 จัดให้มีระบบการสื่อสารที่รวดเร็วและชัดเจนเพื่อป้องกันการเข้าใจคลาดเคลื่อนและข่าวลือ ซึ่งจะทำให้เกิดการต่อต้านมากขึ้น โดยเฉพาะทีมงานของผู้บริหารระดับสูงด้วยกัน จะต้องทำให้เกิดการสื่อสารสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันได้อย่างคล่องตัวและทันเวลา

4. พัฒนายุทธศาสตร์และนำแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ (Developing and Implementing Strategies) โดยทีมงานผู้บริหารซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำของทีมงานแต่ละทีม ต้องร่วมประชุมและกำหนดยุทธศาสตร์หรือแนวทางร่วมกันเพื่อจะได้เข้าใจและดำเนินไปด้วยกันได้ว่าทีมงานได้ใช้แนวทางและยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานเพื่อจะได้ร่วมกันดำเนินงานให้สอดคล้องรองรับซึ่งกันและกัน ทั้งในด้าน

4.1 เป้าหมาย (Target) ที่คาดว่าจะไปถึงโดยใช้กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ของแต่ละทีม ซึ่งจะต้องสอดคล้องรองรับซึ่งกันและกัน

4.2 ระยะเวลา (Time) ที่แต่ละกลยุทธ์เริ่มนำสู่การปฏิบัติและการสิ้นสุด

4.3 วิธีการวัดผล (Assessing Method) เพื่อจะให้สามารถทราบได้ว่า บรรลุเป้าหมายโดยสมบูรณ์แล้ว ทั้งนี้แต่ละกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่ใช้ ควรมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ที่ชัดเจนรวมอยู่ด้วย

5. การติดตามความก้าวหน้า (Progress Monitoring) โดยอาศัยแผนยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้แล้วเพื่อ

5.1 ปรับปรุงแก้ไขยุทธศาสตร์ที่ยังไม่สามารถสร้าง ประสิทธิภาพได้เท่าที่ควร ให้มีความเหมาะสมและทันต่อความเปลี่ยนแปลงของปัญหาให้ได้มากขึ้น

5.2 เพิ่มเติมยุทธศาสตร์ใหม่ๆ ให้สามารถเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ที่มีอยู่แล้วเข้าด้วยกันให้เกิดความกระชับและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.3 ยกย่องชมเชยและปูนบำเหน็จรางวัลให้แก่ทีมงานแต่ละทีม ที่ได้ร่วมมือกันในการบริหารความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

5.4 เพื่อร่วมกันภาคภูมิใจในความสำเร็จที่ได้รับและกระตุ้นให้ เกิดการยอมรับ ความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นอีกในอนาคต

5.5 ประสานความคิดและประสานพลัง (Synergy) ในการทำงานเป็นทีม ทั้ง ทีมงานย่อยและทีมงานใหญ่โดยส่วนรวม เพื่อให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจที่ยากและซับซ้อน กว่าเดิมได้มากขึ้นในอนาคต

จากแนวคิดข้างต้นคณะผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Jim Collins ที่จะส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของปีเตอร์ เซ็นเก้ (Peter M. Senge) และขอสรุปแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการบริหารงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่ คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิด ความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของ พวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน จะกระทำ โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้าง แรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ทั้งนี้ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปคือ

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นคนกล้าเปิดเผย
3. เป็นคนที่เชื่อมั่นในคนอื่น
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล

โดยอาศัยคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำจึงจะดำเนินการเป็น ผู้บริหารความเปลี่ยนแปลงโดยการตรวจวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง ระบุการต่อต้านการ เปลี่ยนแปลง กำหนดและมอบหมายความรับผิดชอบ พัฒนาศาสตร์การบริหารและการ นำไปใช้ ตลอดจนติดตามการตรวจประเมินความก้าวหน้าในการบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่าง เป็นระบบ

#### 4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ องค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์การ

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์การ : โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ ภาวะผู้นำเป็นทั้งกระบวนการที่จะเสริมแรงและยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพ มีความรู้ ความสามารถ

พจนี สะเพียรชัย (2546, หน้า 15-17) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรมีบทบาทหน้าที่ 6 ลักษณะ ดังนี้

1. เป็นผู้ออกแบบ (Designer) ถ้าอยากให้โรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารจะต้องออกแบบวิธีคิด ออกแบบองค์การ ออกแบบวัฒนธรรมขององค์การ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้ หากผู้บริหารไม่สามารถเป็น Designer ได้ การปฏิรูปการเรียนรู้ก็จะอ่อนแอ แต่ถ้าหากผู้บริหารเป็น Designer เป็นสถาปนิกทั้งความคิดและการปฏิบัติงาน ก็ทำให้โรงเรียนสามารถเดินไปสู่เป้าหมายได้

2. เป็นผู้ให้บริการ (Steward) ผู้อำนวยการควมสะดวกให้ความสะดวกให้บริการช่วยเหลือผู้นำสมัยนี้จะใช้วิธีสั่งอย่างเดียวไม่ได้ต้องลงไปคลุกไปช่วยเหลือทุกอย่าง

3. เป็นครู (Teacher) ผู้นำแบบเก่าที่สั่งอย่างเดียวจะไม่ค่อยสอนงานลูกน้อง แต่ผู้บริหารแบบใหม่จะต้องเป็นครูของลูกน้อง ด้วยคำว่า“ครู”นี้ ส่วนใหญ่เราหมายถึงการสอนความรู้

4. เป็นผู้สอน (Instructor) คำนี้ใช้กับสอนการทำงาน สอนกีฬา เป็นต้น

5. เป็นผู้ฝึก (Coach) หรือ โค้ช คอยประกบผู้เล่นแบบตัวต่อตัว คอยชี้จุดอ่อนจุดแข็งให้และแนะนำเทคนิคให้

6. เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ให้คำปรึกษาหารือ คอยดูแลช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด

ซาง (Tsang, 1997) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ระบบการบริหารงาน และได้ให้ความหมายของคำว่าระบบ (Systems) ว่า หมายถึง ความเกี่ยวข้องของสัมพันธ์กันของส่วนย่อยต่างๆเพื่อรวมกันเป็นทั้งหมด ซึ่งไม่สามารถแบ่งระบบออกเป็นส่วยย่อยในการทำงานได้ ระบบไม่ใช่พิจารณาหรือทำเฉพาะส่วนหรือฝ่าย แต่ระบบจะเป็นตัวกำหนดหน้าที่พฤติกรรมและลักษณะของภาพรวมของหน่วยงาน/องค์การทั้งหมดหากนำเอาส่วนหนึ่งส่วนใดออกไปจะทำให้ หน้าที่พฤติกรรมและลักษณะของส่วนอื่นๆจะงัดกันไปด้วย องค์การแห่งการเรียนรู้เปรียบเสมือนระบบที่ซับซ้อนของส่วนต่างๆในร่างกาย ทั้ง 9 ระบบ(ระบบประสาทส่วนกลาง - ระบบประสาทส่วนนอก-ระบบการหายใจ-ระบบการหมุนเวียนโลหิต-ระบบฮอร์โมน-ระบบกล้ามเนื้อ-ระบบย่อยอาหาร-ระบบการสืบพันธุ์-ระบบกระดูก) ที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องประสานสัมพันธ์กัน

ฮอลตัน (Halton, n.d. cited in Holt and Hind, 1994) ได้จำแนกองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ โดยแต่ละกลุ่มมีองค์ประกอบย่อยดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ประกอบด้วย การมีจุดหมายที่ชัดเจน การมีค่านิยมและความเชื่อร่วม และการมีภาวะผู้นำทางด้านการเรียนการสอน

2. องค์ประกอบด้านบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องและความรับผิดชอบของนักเรียน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การยอมรับและการมีสิ่งจูงใจ พฤติกรรมในทางบวกของนักเรียน การได้รับการสนับสนุนจากชุมชนและผู้ปกครอง

3. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย หลักสูตร การสอน การพัฒนาบุคลากร ความคาดหวังในความสำเร็จสูง และการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนในระดับสูง

ฮอยและมิสเกล(Hoy and Miskel, 2001) ได้กล่าวถึงผลงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนของเอดมอนส์ (Edmonds,1997) สมิทและเพอร์เก้ (Smith and Purkey, 1983) แล้วสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

เอดมอนส์ (Edmonds ได้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนในเรื่องดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำสูง โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน
2. เน้นการพัฒนาทักษะพื้นฐานของนักเรียน
3. ตั้งความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนไว้ในระดับสูง
4. มีการประเมินผลนักเรียนอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ
5. มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบและเรียบร้อย

ผลการวิจัยของ สมิทและเพอร์เก้ (Smith and Purkey, 1983) ได้ให้ความสำคัญในเรื่องดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางด้านการเรียนการสอน
2. มีหลักสูตรที่มีจุดมุ่งหมายและได้รับการวางแผนไว้อย่างดี
3. มีเป้าหมายของโรงเรียนที่ชัดเจนและมีความคาดหวังสูง
4. มีการทำงานตรงตามเวลา
5. สำนึกถึงความสำคัญของการบรรลุผลสำเร็จด้านวิชาการ
6. มีบรรยากาศที่เป็นระเบียบเรียบร้อย
7. มีสำนึกความเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน
8. มีการพัฒนาบุคลากร

9. ส่งเสริมสวัสดิการและความมั่นคงแก่บุคลากร
10. มีระบบการวางแผนแบบมีส่วนร่วม
11. มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ
12. ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม
13. การได้รับสนับสนุนโดยตรง

กล่าวโดยสรุป ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ องค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยระบบย่อยของการบริหาร (ภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้) เป็นเหตุที่ทำให้เกิดผล (ประสิทธิผลของโรงเรียน) ซึ่งเชื่อมโยงสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม. เซ็นกี (Peter M. Senge) ที่กล่าวไว้ว่า “การบริหารที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องพัฒนาทั้งระบบ” ดังนั้นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องอาศัยความทุ่มเทในทุกด้านจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ต้องอาศัยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ต้องอาศัยเป้าหมายที่ชัดเจน ทรัพยากรที่เพียงพอและมีคุณภาพ ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ความมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการบริหารและหลักสูตรการสอน ต้องอาศัยภาวะความเป็นผู้นำทั้งของผู้บริหารและของคณะครู ต้องอาศัยการยอมรับซึ่งกันและกัน การสร้างทีมงานของคณะครู ร่วมกันวางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ ประเมินผลและร่วมกันแก้ไข โรงเรียนนั้นก็จะเรียนที่ประสบความสำเร็จหรือเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผล (Effective School)

## 5. โรงเรียนสาธิต

ณัฐพงศ์ บุญญานุวัตร (จาก [http://www.yimsiam.com/club/board/topicRead.asp?wbID=parent\\_network&id=000011-40k](http://www.yimsiam.com/club/board/topicRead.asp?wbID=parent_network&id=000011-40k)) ได้แสดงงานเขียนในคอลัมน์ ปันความคิดเกี่ยวกับโรงเรียนสาธิตในหัวข้อ โรงเรียนสาธิต : ทางเลือกและความหวัง เอาไว้ว่า ในระยะนี้ผู้ปกครองนักเรียนจำนวนหนึ่งกำลังแสวงหาโอกาสให้ลูกหลานได้รับการศึกษาที่ดีที่สุด ทั้งนี้เพื่ออนาคตที่สมบูรณ์สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข ซึ่งปัจจัยสำคัญในการแสวงหาโอกาสแห่งความก้าวหน้าของเด็กๆ ได้แก่ “โรงเรียน” หลายปีที่ผ่านมาผู้ปกครองพยายามค้นหาโรงเรียนที่ได้รับการยอมรับจากสังคมว่าเป็นโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพ มีชื่อเสียง แต่ผู้ปกครองทุกคนก็ไม่สามารถนำบุตรหลานเข้าเรียนได้ทั้งหมด เพราะโรงเรียนมีข้อจำกัดในเรื่องจำนวนการรับโรงเรียนที่ผู้ปกครองระดับกลางขึ้นไปนิยมที่จะส่งบุตรหลานเข้าเรียนมากขึ้นตามลำดับ ได้แก่ โรงเรียนสาธิต คำว่า “โรงเรียนสาธิต” เป็นที่คาดหวังของผู้ปกครองเป็นจำนวนมาก ซึ่งปัจจุบันเป็นโรงเรียนที่สังกัดอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาล และล่าสุดมหาวิทยาลัยเอกชนบางแห่งก็ให้ความสนใจจัดการเรียนการสอนบริการสังคมด้วยการเปิดโรงเรียนสาธิตเช่นกัน

## โรงเรียนสาธิตมีดีอย่างไร?

เมื่อผู้ปกครองสนใจนำบุตรหลานเข้าเรียนโรงเรียนสาธิตกันมาก ก็มีคำถามจากกลุ่มผู้ปกครองบางกลุ่มว่า “ทำไมต้องโรงเรียนสาธิต”

โรงเรียนสาธิตมีดีอย่างไร ซึ่งประเด็นนี้ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการของแต่ละมหาวิทยาลัยว่าจะดำเนินการอย่างไรให้โรงเรียนสาธิตเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพและเป็นสาธิตอย่างแท้จริง

เท่าที่ศึกษาข้อมูลในปัจจุบันนี้ ผู้ปกครองจะมีการแบ่งเกรดโรงเรียนสาธิตว่าโรงเรียนอยู่ในสังกัดสถาบันการศึกษาใดที่มีคุณภาพ หนึ่ง สอง สาม ในภาพรวมผู้ปกครองซึ่งอยู่ในกทม. จะมุ่งเป้าหมายนำบุตรหลานไปสมัครเรียน โรงเรียนสาธิตในมหาวิทยาลัย ตามด้วยสาธิตในสถาบันราชภัฏ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะความเชื่อและค่านิยมของผู้ปกครองที่มีต่อโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัย

## ความเป็นมาของ “โรงเรียนสาธิต”

โรงเรียนสาธิตเกิดขึ้นก็เพราะมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยครูในอดีต จัดตั้งเพื่อวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ เช่น เพื่อเป็นสถานที่ฝึกสอน ฝึกงาน และสังเกตการสอนของนักศึกษาที่กำลังศึกษาในสาขาด้านการฝึกหัดครู โดยโรงเรียนสาธิตเกิดขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศฝรั่งเศส เมื่อปี ค.ศ.1645 ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการฝึกปฏิบัติของนักศึกษาฝึกหัดครู และใน ค.ศ.1788 ได้มีโรงเรียนสาธิตสำหรับการฝึกหัดครูเกิดขึ้นแห่งแรกที่กรุงเบอร์ลิน ประเทศเยอรมนี จากนั้นโรงเรียนสาธิตได้กระจายไปยังประเทศสหรัฐอเมริกา และมีการจัดตั้งสมาคมวิทยาลัยครูแห่งสหรัฐอเมริกาและได้วางมาตรฐานของสถาบันการฝึกหัดครู จนมีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนสาธิตมาถึงปัจจุบันนี้

สำหรับโรงเรียนสาธิตในประเทศไทย ตั้งขึ้นครั้งแรกเมื่อ พ.ศ.2475 ชื่อโรงเรียนประถมวัดหัวลำโพง เป็นโรงเรียนฝึกสอนหรือโรงเรียนฝึกงานของแผนกวิชาครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ต่อมากรมการฝึกหัดครูได้ตั้งโรงเรียนสาธิตขึ้นเป็นแห่งแรกคือโรงเรียนสาธิตปทุมวัน เมื่อ พ.ศ.2496 ด้วยการพัฒนาการจนโรงเรียนสาธิตจนเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองจึงทำให้ความนิยมเพิ่มขึ้นทุกปี

โรงเรียนสาธิตบางแห่งก็ค้นคว้าหาวิธีการในการคัดเลือกนักเรียนที่หลากหลายเพื่อให้ได้เด็กที่พร้อมที่สุด และตรงกับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโรงเรียนสาธิต เช่น การทดสอบความพร้อมของเด็กเกี่ยวกับการพัฒนาต่างๆ หรือบางโรงเรียนในอดีตถึงกับต้องสอบผู้ปกครองก็มี แต่อย่างไรก็ตามโรงเรียนก็ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการด้วยการรับนักเรียนได้ทั้งหมดตามความต้องการของผู้ปกครอง

จากงานเขียนดังกล่าว คณะผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า โรงเรียนสาธิตเกิดขึ้นก็เพราะมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยครูในอดีต จัดตั้งเพื่อวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ เช่น เพื่อเป็นสถานที่



ฝึกสอน ฝึกงานและสังเกตการณ์สอนของนักศึกษา ผู้ปกครองจะมีความเชื่อมั่นต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนสาธิต มีการแบ่งเกรดคุณภาพของโรงเรียน และจะมุ่งนำบุตรหลานไปสมัครเรียน โรงเรียนสาธิตในมหาวิทยาลัย ตามด้วยสาธิตในสถาบันราชภัฏ ทำให้โรงเรียนสาธิตจะต้องมีวิธีการดำเนินการในการคัดเลือกนักเรียนที่หลากหลายเพื่อให้ได้เด็กที่พร้อมที่สุดและตรงกับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโรงเรียนสาธิต เช่น การทดสอบความพร้อมของเด็กเกี่ยวกับการพัฒนาต่างๆ หรือบางโรงเรียนในอดีตถึงกับต้องสอบผู้ปกครอง และจากการมุ่งเข้าเรียนในโรงเรียนสาธิตของนักเรียนทำให้โรงเรียนสาธิตไม่สามารถรับนักเรียนเข้าเรียนได้ทุกคน

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เกษกานดา คงทวีเลิศ (2547,บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สภาพของโรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัย พบว่า

ระดับลักษณะที่เป็นองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร คณะครู และคณะกรรมการนักเรียน มีความคิดเห็นตรงกันในระดับมาก 6 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการมีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอนและด้านการพัฒนาบุคลากร และมี 4 ด้านที่มีความคิดเห็นตรงกันในระดับปานกลาง คือ ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและด้านการจูงใจเพื่อสร้างสรรค์ สรุปว่าโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่ โดยรวมเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับมาก

ชนิษฐา อุ่นวิเศษ (2551,บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีสถานภาพและปฏิบัติงานในโรงเรียนที่แตกต่างกันโดยรวมและรายด้านพบว่าไม่แตกต่างกัน
3. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีสถานภาพและปฏิบัติงานในโรงเรียนที่แตกต่างกันโดยรวมและรายด้านพบว่าไม่แตกต่างกัน

4. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียนทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารด้านที่มีอำนาจพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 คือ ด้านค้ำประกันถึงเอกบุคคค ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการบริหารแบบวางเฉย ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 56.80 และมีความคลาดเคลื่อนของอำนาจพยากรณ์  $\pm 0.343$

6. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียน ที่ควรได้รับการพัฒนามี 3 ด้าน คือ ด้านค้ำประกันถึงเอกบุคคค ด้านกาสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการบริหารแบบวางเฉย ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ควรได้รับการพัฒนามี 2 ด้าน คือ ด้านความคาดหวังที่ท้าทายและด้านการมีค่านิยมร่วมกัน

ขวัญหทัย ทองธิราช (2551,บพคดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

3. สภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

4. เปรียบเทียบสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำนำ ผดุง (2550,บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก

ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติ .014 จากสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุดพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล (x) ด้านการสร้างบารมี (x) ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (x) สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม (Y) ได้ร้อยละ 62.10 สามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05

คมสัน ฅ รังสี (2550,บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด

ผลการวิจัย พบว่า

ปัญหาหลักได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้ ครูมีภาระงานความรับผิดชอบมากเกินไป ขาดแหล่งเรียนรู้สำหรับครู โดยเฉพาะ ด้านการมีรูปแบบจำลองทางความคิดครูบางคนยังยึดกรอบความคิดความเชื่อเดิมๆ ไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับการนำเสนอความคิดเห็นหรืออภิปรายไม่ได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังและความแตกต่างระหว่างวัยทำให้เกิดความปิดกั้นทางความคิด ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การที่มีภาระงานมากเกินไป ทำให้การเรียนรู้กันน้อยลง ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรบางส่วนยังไม่เกิดการคิดหรือมองภาพรวมขององค์กร ยังยึดเฉพาะกับงานที่ทำหรือได้รับมอบหมายแนวทางการพัฒนาที่วิเคราะห์ได้ คือ ลดภาระงานพิเศษให้น้อยลง จัดหาแหล่งเรียนรู้ สื่อ อุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่ครูโดยเฉพาะ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน เปิดรับการเปลี่ยนแปลง และสิ่งใหม่ๆ เปิดโอกาสด้านการแสดงออกทางความคิดอย่างเสรีมากขึ้นสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ร่วมกันเป็น

ทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เพิ่มมากขึ้น ส่งเสริมการทำงานข้ามสายงาน ส่งเสริมกิจกรรมร่วมคิด ร่วมทำ เพื่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร

จารุณี ตันติเวชวุติกุล (2549,บพคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด

ผลการวิจัยพบว่า

รูปแบบที่เหมาะสมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยหลักการที่ 1 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้แก่ การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้แก่พนักงานจะทำให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน และการส่งเสริมให้พนักงานมีการจัดการเรียนรู้ หลักการที่ 2 รูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น โดยให้การชมเชยหรือรางวัลและองค์กรมีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานที่เหมาะสมและชัดเจน หลักการที่ 3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงานโดยพนักงานยอมรับและมองเห็นในทิศทางเดียวกัน การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หลักการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ได้แก่ การสนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานเรียนรู้ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการง่ายๆ เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกันและการให้บุคลากรอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม หลักการที่ 5 ความคิดเข้าใจเชิงระบบ ได้แก่ การวางแนวทางขององค์กรให้มุ่งไปทางเดียวกัน โดยกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ส่วนแนวคิดของผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด พบว่า ประเด็นสำคัญตามหลักการทั้ง 5 ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ได้แก่ การส่งเสริมให้พนักงานมีการดูแลจัดการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการบริหารงานโดยใช้วงจรของเดมมิง หลักการที่ 2 ได้แก่ ระบบเศรษฐกิจใหม่ต้องพึ่งพาข้อมูลข่าวสาร ภูมิความรู้ ภูมิปัญญา เพื่อการคิดการตัดสินใจในชีวิตประจำวันและในธุรกิจ และผู้บริหารสนับสนุนและให้โอกาสแก่พนักงานในการเรียนรู้ตลอดจนส่งเสริมให้มีการสร้างผลงานความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ หลักการที่ 3 ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงานโดยพนักงานยอมรับและมองเห็นไปในทิศทางเดียว และเชื่อในวิสัยทัศน์และการสร้างความรู้สึกร่วมกันในการวางแผนพัฒนาระบบงาน หลักการที่ 4 ได้แก่ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีจะเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้และพัฒนาทีมงานของคนในองค์กรและการปฏิบัติงานในโรงงานต้องตระหนักเรื่องความปลอดภัย และการฝึกซ้อมแผนฉุกเฉิน และหลักการที่ 5 ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการนำองค์ความรู้มาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่เป็นการพัฒนานำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี

ณัฐ วัฒนพานิช (2550,บพคตัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการ เรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์

ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์มีทักษะส่วนบุคคลสูง แต่ยังต้องมีการพัฒนา ทางด้าน การคิดอย่างเป็นระบบ แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วมและการเรียนรู้ร่วมกันเป็น ทีม

2. รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบไปด้วยองค์ประกอบของระบบย่อยทั้งห้า คือ การคิด อย่างเป็นระบบ ทักษะส่วนบุคคล แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม

3. รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์ที่ได้ สร้างขึ้นสามารถทำให้เกิดการพัฒนาของบุคลากร ทุกด้านตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น

4. การพัฒนาที่เกิดขึ้นส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ ระดับบุคคล ซึ่งนำไปสู่การเรียนรู้ระดับทีม และการเรียนรู้ระดับองค์กร

5. บุคลากรในโรงเรียนสารสาสน์พัฒนาที่มีความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการจัดองค์กร แห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์

ดารุวรรณ ศรีแก้ว (2549,บพคตัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยระดับครูและปัจจัยระดับ โรงเรียนที่มีความเกี่ยวข้องกับวินัยในการสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยระดับครูและปัจจัยระดับโรงเรียนส่งผลต่อวินัยในการสร้างความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งแสดงว่าค่าเฉลี่ยวินัยในการ สร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมีความแตกต่างระหว่างโรงเรียน

2. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อวินัยในการสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประกอบด้วยปัจจัยระดับครู ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์ การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร ส่วนปัจจัยระดับ โรงเรียน ได้แก่ วัฒนธรรมโรงเรียน

3. ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรระดับโรงเรียนและตัวแปรระดับครูไม่ ปรากฏผลของปฏิสัมพันธ์ข้ามระดับ

4. ปัจจัยระดับครูสามารถอธิบายความแปรปรวนของวินัยในการสร้างความเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระหว่างโรงเรียน ได้ร้อยละ 81.818 และอธิบายความแปรปรวน  
ในโรงเรียนที่เกิดขึ้น ได้ร้อยละ 52.792 ส่วนปัจจัยระดับโรงเรียนสามารถอธิบายความแปรปรวน  
ของวินัยในการสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ได้ร้อยละ 33.333

ธมลวรรณ พงษ์สถิต (2550, บทความ) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาแนวทางการ  
พัฒนาสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ให้  
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการวิจัยพบว่า

แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาพระนครศรีอยุธยาที่พัฒนาขึ้นตรงตามเนื้อหา โครงสร้างและหลักวิชาการ มีความ  
เหมาะสมและความเป็นไปได้ ประกอบด้วย 5 ด้าน 64 รายการ ได้แก่ ด้านความเป็นเลิศส่วน  
บุคคล เช่น ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีความร่วมมือกัน การให้โอกาสแก่บุคลากรมีส่วนร่วม  
ร่วมในการกำหนด ด้านรูปแบบความคิด เช่น กระตุ้นให้บุคลากรมีแบบแผนการคิดที่เป็นระบบ  
ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรรู้สึกเป็นอิสระและกล้าที่จะทดลองนำแนวคิดใหม่ๆ ไปปฏิบัติด้าน  
วิสัยทัศน์ร่วม เช่น เปิดโอกาสบุคลากรมีภาพฝันที่เป็นจริงเกี่ยวกับอาชีพและงานของตน ส่งเสริม  
ให้บุคลากรสามารถระบุเป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของตน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็น  
ทีม เช่น ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมระดมพลังสมอง ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาส  
แสดงความคิดเห็นตามโอกาสและสถานการณ์ที่เหมาะสม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เช่น  
เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการกะเกณฑ์และวางแผนงานล่วงหน้า ส่งเสริมบุคลากรศึกษาข้อมูล  
เพียงพอขณะวางแผน

บัณฑิต พงศ์นราทิพย์ (2548, บทความ) ทำการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหาร  
และครูผู้สอนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขต  
การศึกษา 6

ผลการวิจัย พบว่า

1. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน (ร้อยละ 79.2)

2. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ต่อมาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองพัทยา เขตการศึกษา 6 ตามวินัย 5 ประการ โดยรวม พบว่า มี  
ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก 3 ลำดับแรก  
ได้แก่ ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Vision) ด้านวิสัยคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Metal  
Model) ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) ตามลำดับและลำดับสุดท้าย คือ การ

คิดและเข้าใจเชิงระบบ

3. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 6 จำแนกตาม การดำรงตำแหน่งโดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปัญญา วารปรีดี (2550,บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน

ผลจากการวิจัยพบว่า

ระบบการบริหารจัดการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน และสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มีองค์ประกอบและคุณลักษณะสำคัญคล้ายคลึงกัน คือ การพัฒนาภาวะผู้นำ พัฒนาความคิดเชิงระบบ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในลักษณะที่เป็นพลวัตจากการปฏิบัติงานจริง โดยใช้วิธีการเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการจัดการความรู้ ใช้หลักธรรมกัลยาณมิตรในการขจัดปัญหาอุปสรรค ส่วนการพัฒนาระบบการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน มีลักษณะเป็นองค์รวม โดยเริ่มจากภาวะผู้นำของผู้บริหารและของทีม การจัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐาน การสร้างวัฒนธรรมขององค์กร เป็นปัจจัยนำเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจากการปฏิบัติงานจริงในพื้นที่ ทุกขั้นตอนการพัฒนามีผลย้อนกลับสู่กระบวนการและปัจจัยนำเข้าเพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ และเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร

ประธาน เสนีวงศ์ ณ อยุธยา (2546,บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 1

ผลการวิจัย พบว่า

การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 1 ตามแนวคิดวินัย 5 ประการ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ (1) การสร้างและสานวิสัยทัศน์มีการสานประโยชน์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย สร้างความสัมพันธ์ ความสามัคคี (2) การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม ทุกคนได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการระดมสมอง มีการร่วมกันคิดอย่างกว้างขวาง จนนำไปสู่การตัดสินใจ (3) วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นกันเอง หลากหลาย ส่งเสริมความคิดที่สร้างสรรค์และมีโลกทัศน์ใหม่ๆ (4) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้พิจารณาสภาพแวดล้อม

เพื่อช่วยในการตัดสินใจและอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล ความถูกต้อง สร้างเจตคติใหม่ว่า ทำได้ เปลี่ยนแปลงได้ ใฝ่การที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างแรงบันดาลใจใฝ่ดี ใช้ปฏิภาณไหวพริบต่อการแก้ปัญหา ปลูกฝังจิตสำนึกในการทำงานและปฏิบัติตนเองเป็นตัวอย่างที่ดี (5) การคิดและเข้าใจเชิงระบบ มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน มีการจัดลำดับความสำคัญของงานบุคลากรได้นำเอาความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานอย่างเป็นระบบ และในส่วนของ การพัฒนาสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนได้สร้างบรรยากาศที่เปิดโอกาสทุกคนได้ทราบถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่พัฒนาสถานศึกษา เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ประหยัด เกื่อนหมื่นไวย (2547,บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาพฤติกรรม องค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ระบุว่าโรงเรียนประถมศึกษาที่มีพฤติกรรมองค์กร แห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน
2. โดยภาพรวม ผู้บริหารโรงเรียนระบุว่าโรงเรียนประถมศึกษาที่มีพฤติกรรมองค์กรแห่ง การเรียนรู้ สูงกว่าครูผู้สอน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้สูงกว่า ครูผู้สอนจำนวน 4 ด้าน เฉพาะด้านมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศเท่านั้นที่รับรู้ไม่แตกต่างกัน
3. โดยภาพรวมและรายด้าน ผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนทุกขนาด ระบุว่าโรงเรียน ประถมศึกษามีพฤติกรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก และไม่พบความแตกต่าง ระหว่างกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน
4. ครูผู้สอนในโรงเรียนทุกขนาด ระบุว่าโรงเรียนประถมศึกษา มีพฤติกรรมองค์กร แห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ยกเว้นพฤติกรรมด้านการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบเท่านั้นที่ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดกลางรับรู้ ว่ามีพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง
5. โดยภาพรวมครูผู้สอนรับรู้พฤติกรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียน ขนาดใหญ่ รับรู้พฤติกรรมด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบ สูงกว่าครูผู้สอนในโรงเรียนขนาด กลาง ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน



ปาติกา นิธิประเสริฐกุล (2547,บทคัดย่อ) ทำการศึกษา เรื่องปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา และประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ระดับมาก
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับสูง
3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการ แบบการจัดการโดยการยกเว้นและองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมและด้านความคิดเชิงระบบ สามารถพยากรณ์และส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

พิมพ์กานต์ อุ่นกุล (2546,บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ผลการวิจัย พบว่า

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มี 12 ตัวประกอบ คือ 1) การรู้ทัศนคติและความเข้าใจของตนเองและเพื่อนร่วมงาน (Mental Models) 2) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) 3) การรู้ทั้งระบบและคิดทั้งระบบ (Systems Thinking) 4) การปรับเปลี่ยนการทำงาน (Work Improvement) 5) การรู้สถานการณ์ปัจจุบันและรู้ว่าต้องการไปสู่สถานภาพใด (Personal Mastery) 6) การสร้างเป้าหมายของกลุ่มและการมีวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมาย (Shared Vision) 7) การคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) 8) การที่สามารถใช้ความแตกต่างในความคิดเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีกว่ามีคนเดียวคิด (Team Learning) 9) การคิดแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic Thinking) 10) การร่วมมือกัน (Cooperation) 11) การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) 12) การระดมความคิด (Brainstorming) สำหรับตัวประกอบสำคัญขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เหล่านี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 64.492 ของความแปรปรวนทั้งหมด โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระหว่าง 12 องค์ประกอบกับ 76 ตัวแปร มีค่าเท่ากับ 0.389 - 0.779 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 12 องค์ประกอบกับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่าเท่ากับ 0.549 - 0.962 ซึ่งมีค่า

ความสัมพันธ์กันในระดับสูง ในขณะที่สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในมีค่าเท่ากับ 0.003 – 0.101 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

เพียงใจ มุสิกะพงษ์ (2550 ,บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง สภาพจัดการความรู้และความต้องการเพิ่มพูนความรู้ผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข

ผลการวิจัยพบว่า

บุคลากรสำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการความรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้บุคลากรสำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพมีความต้องการเพิ่มพูนความรู้ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการความรู้ พบว่า บุคลากรที่มีเพศและสถานภาพ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนบุคลากรที่มีอายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง กลุ่มงาน แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การเปรียบเทียบความต้องการเพิ่มพูนความรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ พบว่า บุคลากรที่มีเพศ สถานภาพ แตกต่างกัน มีความต้องการเพิ่มพูนความรู้แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนบุคลากรที่มีอายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง แตกต่างกัน มีความต้องการเพิ่มพูนความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ ควรทำการวางแผน สภาพจัดการความรู้ จัดระบบความต้องการเพิ่มพูนความรู้พัฒนาบุคลากร มีการสนับสนุนงบประมาณ การจัดโครงสร้างวัฒนธรรม วิสัยทัศน์ เทคโนโลยีสารสนเทศกลยุทธ์ในการทำงาน บรรยากาศ การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และการประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้

วสันต์ ศรีพิพัฒน์ (2545) ทำการศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้แนวคิดทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์

ผลการวิจัยพบว่า

1. สิ่งที่ได้จากการพัฒนาทำให้ได้ระบบการจัดการความรู้ ที่จะประยุกต์ใช้ในงานทางด้านอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 4 ลักษณะด้วยกันคือ

1.1 ความรู้ด้านเทคโนโลยีของซอฟต์แวร์ จะช่วยให้ผู้ใช้งานระบบมีความรู้ ความเข้าใจในเทคโนโลยีของซอฟต์แวร์เพิ่มมากขึ้นและช่วยให้สามารถติดตามข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยได้ดียิ่งขึ้น

1.2 ความรู้ด้านรูปแบบการพัฒนาซอฟต์แวร์ ในการพัฒนาซอฟต์แวร์ต้องใช้บุคลากรที่มี

ความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน ดังนั้น พนักงานในองค์กรจำเป็นต้องมีทักษะความรู้ในการที่จะนำไปใช้ในการทำงานที่เพียงพอ บริษัทมีความรู้ในองค์กรที่พร้อมสำหรับลูกค้า โดยที่ระบบจัดการความรู้จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ซึ่งเป็นแหล่งที่มาของความรู้ที่อยู่ในองค์กรในปัจจุบัน ให้เกิดมีการนำความรู้ไปใช้งาน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ มีการเพิ่มเติมความรู้ให้กับองค์กร ซึ่งความรู้เปรียบเสมือนทรัพย์สินขององค์กร

1.3 ความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน เป็นการเก็บรวบรวมความรู้ในการจัดการโครงการ ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการจัดการโครงการ และวิธีการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น จัดเก็บเป็นข้อมูลเชิงสถิติ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้งานกับการจัดการโครงการใหม่ๆ หรือเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานโครงการปัจจุบัน รวมถึงใช้ในการประมาณการข้อเสนอใหม่ สำหรับยื่นเสนอลูกค้า ใช้งานการวางแผนโครงการใหม่และเพื่อใช้ในการควบคุมโครงการให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า และระยะเวลาที่กำหนด

1.4 การสืบค้นข้อมูล เมื่อได้ทำการเก็บรวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทางด้านอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์จากแหล่งต่างๆมาแล้ว การสืบค้นเพื่อดึงข้อมูลข้อมูลความรู้มาใช้ก็เป็นส่วนสำคัญ ช่วยให้ผู้ใช้งานสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ได้ตรงกับความต้องการยิ่งขึ้น

- สรุปผลการวิเคราะห์ถึงความหมายและเนื้อหาสาระเกี่ยวกับข้อมูล ความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ว่า ข้อเท็จจริงต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานและการปฏิบัติงานที่ถูกรวบรวมขึ้นเพื่อใช้ในการตัดสินใจ จะหมายถึงข้อมูล ส่วนความรู้เกิดจากข้อมูลที่เรานำมาทำการเปรียบเทียบ นำมาให้ผลที่แนะแนวทางในการตัดสินใจ โดยที่กิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ล้วนเกิดขึ้นระหว่างมนุษย์ด้วยกัน ความรู้จะผ่านออกมาตามสื่อต่างๆ เช่น หนังสือ เอกสาร ฐานข้อมูล คู่มือการปฏิบัติงาน และการติดต่อระหว่างคน เช่น การสนทนา การอภิปราย การฝึกอบรม ส่วนความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์จะจดจำรูปแบบต่างๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันแล้วมาเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันย้อนไปยังสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต ซึ่งเป็นความรู้ที่ไม่เป็นทางการ ไม่ได้ทำการจดบันทึกไว้ เช่น ประสบการณ์ของพนักงาน ของลูกค้า หรือความทรงจำในอดีต และถ้าสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกัน โดยองค์กรให้การสนับสนุนให้มีความสามารถในการเรียนรู้ เพื่อความอยู่รอด เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เพื่อพัฒนาและทำให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกร่วมกัน ดังนั้นคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่นเอง

- สรุปผลการวิเคราะห์ในด้านวิธีการเข้าถึงความรู้ และการเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงานของงานทางด้านอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์นั้น กล่าวได้ว่า งานทางด้านอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์

สามารถแบ่งออกได้หลายประเภท ได้แก่ การพัฒนาระบบงานประยุกต์ต่างๆ ไม่ว่าจะ เป็นซอฟต์แวร์สำหรับงานเฉพาะด้าน หรืองานทั่วไป การให้บริการติดตั้งซอฟต์แวร์สำเร็จรูป และการให้คำปรึกษาด้านการวิเคราะห์ระบบงานต่างๆนั้น ในการเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นจะประกอบด้วย 4 ลักษณะด้วยกัน คือ มีการเรียนรู้เพื่อให้เกิดความรู้ในหลักการต่างๆ จากนั้นศึกษาจนเกิดความเข้าใจในหลักการและสามารถตีความได้ จนมีทักษะที่เกิดจากฝึกฝน สามารถทำงานบางอย่างได้เอง และสุดท้ายสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น ทำให้สามารถพัฒนาวิธีการเพื่อแก้ปัญหา และทำความเข้าใจว่าจะอะไรควรทำและอะไรไม่ควรทำได้ อย่างเป็นระบบ ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรก็คือ การติดต่อสื่อสาร ซึ่งข้อมูล ความรู้ และทักษะ ไม่ควรถูกเก็บเอาไว้โดยที่พนักงานในองค์กรไม่รู้ หรือไม่สามารถเข้าถึงได้ สามารถแก้ไขโดยให้ให้มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เช่น การเสวนา ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การอภิปราย เป็นทางการมากกว่าการเสวนา โดยในด้านการบริหารควรใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ หรือการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบมาช่วยในการบริหารงาน ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการพัฒนาการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นจริง และมีการวัดผลการเรียนรู้ ซึ่งต้องทำเป็นระยะๆให้ต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบแนวโน้มของการพัฒนาการที่ได้เกิดขึ้นไปแล้วและที่กำลังจะเกิดขึ้น จะช่วยให้สามารถปรับเปลี่ยนกลวิธี และขั้นตอนการพัฒนาด้วยกิจกรรมคุณค่าต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงยิ่งขึ้น

- สรุปผลการจัดเก็บความรู้และวิธีการค้นคืนความรู้ เป็นการจัดความรู้ในบริษัทให้อยู่ในรูปแบบที่ทำให้คนที่ต้องการใช้เข้ามาค้นหาได้โดยสะดวก ซึ่งต้องอาศัยหลักการจัดเก็บได้แก่ การกำหนดเป้าหมายในการจัดเก็บ การแยกแยะประเภทของสิ่งที่จัดเก็บในรูปแบบต่างๆ ความเหมาะสมในการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ นั้น การใช้เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์สามารถช่วยให้การจัดเก็บและค้นคืนได้ง่าย ฐานข้อมูลระบบอิเล็กทรอนิกส์เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนที่อยู่ในเครือข่ายของบริษัทสามารถเข้าไปค้นหาได้ ผู้ใช้สามารถค้นหาได้ตามหัวข้อเรื่องหรือใช้คำสำคัญเพียงอย่างเดียว

ดังนั้นจากการสรุปผลการวิเคราะห์ข้างต้นรวมถึงหลักทางวิชาการต่างๆ ที่อ้างถึง การนำระบบจัดการฐานความรู้นี้มาใช้ในการปฏิบัติจริงได้ มีเหตุและผลอันสมควรที่จะสร้างความมั่นใจได้เป็นอย่างดีว่าจะสามารถแก้ปัญหาและช่วยให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพขึ้น

## 2. แนวทางการพัฒนาระบบงานต่อไปในอนาคต

ความรู้ที่มีอยู่ในงานทางด้านอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ยังมีอยู่มาก เป็นการยากในระยะแรกที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์กร จากการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นธรรมชาติของมนุษย์ในการแลกเปลี่ยนทรรศนะ ความคิดเห็น ซึ่งมาจากประสบการณ์การทำงานที่สะสมมาในแต่ละคน แรงจูงใจที่จะช่วยในการเข้ามาใช้งานระบบการจัดการความรู้ เพื่อให้ผลที่ได้จากการนำเอาหลักการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้สัมฤทธิ์ผลได้ตามเป้าหมาย ต้องให้เวลากับการปรับเปลี่ยนในองค์กรเป็นระยะเวลาพอสมควร

ศนิษฐา อมรพรหมภักดี (2551, บทความย่อ) การพัฒนาแนวทางส่งเสริมการเป็นบุคคลรอบรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2

ผลการวิจัยพบว่า

แนวทางส่งเสริมการเป็นบุคคลรอบรู้ที่มีความถูกต้องตามหลักวิชาการ มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว เช่น การกระตุ้นให้ครูมีวิสัยทัศน์ของตนเอง โดยตอบคำถามตนเองถึงความต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต และมีความแน่วแน่ในวิสัยทัศน์นั้น ฯลฯ 2) การจัดการความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ เช่น ส่งเสริมให้ครูพัฒนาศักยภาพ สร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้คิดสร้างสรรค์วิธีต่าง ๆ เพื่อลดช่องว่างระหว่าง วิสัยทัศน์ส่วนตัวกับความ เป็นจริงในปัจจุบันของตนเอง เพื่อที่จะดำเนินการให้วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้สำเร็จ เมื่อไม่สามารถทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงได้แนะนำให้ครูปรับวิสัยทัศน์ลงมาให้สามารถปฏิบัติได้ ฯลฯ 3) การยึดมั่นต่อความจริง เช่น แนะนำให้ครูวิเคราะห์ตัวเองและยอมรับความเป็นจริงเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไข ใช้ข้อมูลที่เป็นจริงในการตัดสินใจ ฯลฯ 4) การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน เช่น พัฒนาทักษะตาม ความต้องการอย่างจริงจังจนกลายเป็นจิตใต้สำนึก กระตุ้นให้มีการใช้ จิตใต้สำนึกโดยสร้าง ประสบการณ์ในการทำงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อน ฯลฯ

ศิริมา ธนานิมิต (2546, บทความย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่ง การเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่า

คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลางและเมื่อ พิจารณารายด้าน พบว่า ด้านยุทธศาสตร์การเรียนรู้ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ การเรียนรู้ระหว่างองค์กร ส่วนคุณลักษณะอื่นๆ อีกเก้าด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย ระบบสารสนเทศ และการพลิกแพลงรางวัลตอบแทน อยู่ในระดับ

ปานกลางค่อนข้างต่ำและพบว่าแนวทางการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดมูลนิธิ แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นไปตามหลักการของควมามีวินัยห้าประการของเซนจิ (Senge) คือ (1) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (2) รูปแบบทางความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (3) การสานวิสัยทัศน์ (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (5) การคิดอย่างเป็นระบบ และอีก

สิ่งหนึ่งที่พบเพิ่มจากหลักการทั้งห้าคือ การเป็นพยานในความเชื่อและความศรัทธาใน ศาสนา

สกานต์ ใจจันทร์ (2548,บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ตำรวจสืบสวนต่อการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในหน่วยงานสืบสวนระดับสถานีตำรวจ ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่

ผลการวิจัยพบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุงานสืบสวน 1-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 71.10 ตำแหน่ง ของหัวหน้างานเป็นสารวัตรสืบสวนคิดเป็นร้อยละ 46.40 และด้านการรู้จักองค์กรแห่งการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 49.20 ด้านความรู้ความเข้าใจโดยรวมเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้ตอบ แบบสอบถาม มีความรู้ความเข้าใจอยู่ในระดับ เข้าใจปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 61.57 ด้าน ความรู้สึกโดยรวมมีความเห็นด้วยต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับ มาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และด้านพฤติกรรมโดยรวมมีพฤติกรรมตามองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับ ปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28

สุพรรณณี กุลภา (2547,บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย

ผลการวิจัยพบว่า

1. ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย มีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของการรับรู้เกี่ยวกับความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่มีค่ามาก 3 อันดับแรก พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีแบบแผนความคิด รองลงมาได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้และด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

2. ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 20 ปี และมีประสบการณ์การ ทำงาน 20 ปีขึ้นไป มีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มี 2 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและด้านการคิดอย่าง

เป็นระบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนอีก 3 ด้าน คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิดและด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ไม่แตกต่างกัน

3. ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย มีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุพิชชา นิรังศรธรรม (2550,บทความย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการแนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
2. แนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย การตั้งคำถาม ได้แก่ การจัดระบบและการมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถ การให้คำแนะนำ อำนวยความสะดวกแก่สมาชิกในทีมด้านการทำงาน เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา รวมทั้งตรวจสอบ ติดตาม กำกับดูแล และเผยแพร่ผลงานที่ได้รับให้แก่สมาชิกในทีม การให้ความสำคัญแก่ความคิดที่หลากหลาย ได้แก่ การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมคิดริเริ่มโครงการใหม่ ๆ กล้าแสดงความคิดเห็น มีการเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ การสื่อสารให้ทราบทั่วกัน ได้แก่ การส่งเสริมให้สมาชิกในทีมศึกษาหาความรู้จากสื่อต่าง ๆ แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ พร้อมปรับแนวคิดให้สอดคล้องกับองค์กร และการตรวจสอบการเรียนรู้ ได้แก่ การนิเทศ กำกับติดตามผลการดำเนินงาน ทบทวนตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และแจ้งความก้าวหน้าให้แก่สมาชิกในทีมทราบ

3. แนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้

สุภาวดี เพ็ชรสกุล (2546,บทความย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง ศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังขององค์กรแห่งการเรียนรู้ : โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ประเภทสายสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า

สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ประเภทสายสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และบุคลากรระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นต่อสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง และมีความคิดเห็นต่อสภาพที่คาดหวังอยู่ในระดับมาก และในทุก

ด้านมากกว่าสภาพที่เป็นจริงโดยเรียงลำดับความคาดหวังรายด้านที่บุคลากรทั้ง 3 ระดับ ให้ความคาดหวังจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด คือ ด้านความรู้แห่งตน ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนความคิดอ่านและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

สมพงษ์ ลาสอน (2550,บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2

ผลการวิจัยพบว่า

แนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นมีความตรงเชิงโครงสร้างตามหลักวิชา มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ใน สถานศึกษา มีอยู่ 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นกระตุ้นการคิดอย่างสร้างสรรค์ และคิดสิ่งใหม่ๆ ประกอบด้วย 7 แนวทาง เช่น สร้างนิสัยให้บุคลากรในสถานศึกษามีความกระตือรือร้น 2) ขั้นส่งเสริมการนำเอาความคิดไปสู่การปฏิบัติจริง ประกอบด้วย 7 แนวทาง เช่น กำหนดทิศทางให้บุคลากรในสถานศึกษามีรูปแบบความคิดที่พร้อมจะเข้าใจบทบาทตนเอง และองค์กร 3) ขั้นปลูกฝังการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพจริง ประกอบด้วย 3 แนวทาง เช่น สร้างบรรยากาศให้บุคลากรในสถานศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งปรับเปลี่ยนการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง 4) ขั้นระดมความคิดเห็น ประกอบด้วย 5 แนวทาง เช่น ชี้นำให้บุคลากรในสถานศึกษามองไปข้างหน้า มองอนาคต และมองภาพรวมขององค์กร 5) ขั้นฝึกฝนให้เกิดทักษะการสรุปผล ประกอบด้วย 2 แนวทาง เช่น ฝึกฝนให้บุคลากรในสถานศึกษาสรุปความคิดเห็นของสมาชิกเป็นแนวคิดขององค์กร 6) ขั้นเสริมสร้างความเชื่อมั่น ประกอบด้วย 4 แนวทาง เช่น สร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความเชื่อตามที่ได้ศึกษาจากตำรา การอภิปราย พูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ว่าองค์กรมีการพัฒนาจริง 7) ขั้นกำหนดให้ปฏิบัติตามความเชื่อมั่น ประกอบด้วย 2 แนวทาง เช่น กำหนดวิธีการให้บุคลากรในสถานศึกษามีการร่วมมือร่วมใจ และปฏิบัติตามความเชื่อที่ได้ศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พูดคุย สนทนา อภิปราย และสรุปผลจากพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง

หอมจันทร์ คงชนะ (2547,บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ในมิติต่าง ๆ ของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลาง

ผลการวิจัยพบว่า



การรับรู้ในเรื่องการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การรับรู้ในเรื่องการมีแบบแผนของความคิด การรับรู้ในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การรับรู้ในเรื่องการเรียนรู้เป็นทีม และการรับรู้ในเรื่องการคิดเชิงระบบ ร่วมกันมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยตัวแปรทั้ง 5 ตัว ร่วมกันสามารถกำหนดความแปรปรวนของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลางตอนใต้ประมาณ ร้อยละ 98 และนอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ยังพบว่าการรับรู้ในเรื่องการมีแบบแผนของความคิดและการรับรู้ในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์มากที่สุดที่ร่วมกันกำหนดความแปรปรวนต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ที่ระดับร้อยละ 98

ไอบาส วุฒิสเลลา (2550,บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง การดำเนินงานเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุบลราชธานี เขต 1

ผลการวิจัยพบว่า

1. ข้าราชการครูมีทัศนคติต่อสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุบลราชธานี เขต 1 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
2. ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งต่างกัน มีทัศนคติต่อสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุบลราชธานี เขต 1 โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเฉลี่ยมากกว่าครูผู้สอน
3. ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนคติต่อสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุบลราชธานี เขต 1 โดยรวมไม่แตกต่างกัน