

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษามโนทัศน์และการบริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
 - 1.1 ความหมายของการบริหาร
 - 1.2 ความสำคัญของการบริหาร
 - 1.3 ขอบข่ายของการบริหาร
2. แนวคิดของการบริหารสถานศึกษา
 - 2.1 ความหมายการบริหารสถานศึกษา
 - 2.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
 - 2.3 ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา
 - 2.3.1 การบริหารงานวิชาการ
 - 2.3.2 การบริหารงบประมาณ
 - 2.3.3 การบริหารบุคคล
 - 2.3.4 การบริหารทั่วไป
3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.1 ความเป็นมาและความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.3 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.5 แนวทางการทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

ความหมายของการบริหาร

การบริหารโดยทั่วไปแล้วใช้ในความหมายที่กว้างออกไป และได้มีผู้ให้คำจำกัดความของคำว่า การบริหาร (Administration) และการบริหารการศึกษา (Education Management) แตกต่างกันไป ไว้ดังนี้

ชาอุชัย อาจีนสมาจาร (2544, หน้า 39) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นความพยายามที่จะสั่งแนะและผสมผสานความพยายามของมนุษย์ ซึ่งมีจุดรวมที่มุ่งสู่จุดหมายปลายทางหรือเป้าหมาย (Goal) การบริหารเป็นกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในองค์กร ซึ่งมีหน้าที่สั่งการให้ความสะดวกในการทำงานของกลุ่มคนที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน

เสนาะ ตีเยาว์ (2544, หน้า 18) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นการทำงานร่วมกับคนและอาศัยคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยแยกลักษณะของการบริหารออกเป็น 5 อย่าง คือ มีการทำงานร่วมกับคน มีเป้าหมายขององค์การร่วมกัน สร้างความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดในโลกให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545, หน้า 3) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเป็นการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 18) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นงานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้องกระทำเพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ ที่มีคนหมู่มากมาอยู่รวมกัน และร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จนสำเร็จผลและได้ประสิทธิภาพ

บุญจันทร์ จันทรเจียม (2548, หน้า 11) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม ซึ่งมีบุคคลและหรือกลุ่มบุคคลร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2548, หน้า 51) ได้กล่าวว่า การบริหารการศึกษา เป็นกิจกรรมที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ รวมทั้งพฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้ตรงกับความต้องการของสังคม โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล อาศัยทรัพยากรและเทคนิคต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานโดยใช้กระบวนการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ มีการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และควบคุม ร่วมกันดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การบริหารการศึกษา จึงเป็นกระบวนการดำเนินงานทางด้านการศึกษาของผู้บริหาร เพื่อมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการด้วยการทำงานร่วมกันของกลุ่มคนที่เกิดจากความร่วมมือกันทั้งครู ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการใช้ทรัพยากรทางการบริหารในทั้ง คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) ให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ให้ได้ผู้เรียนที่มีคุณภาพ ตรงกับความต้องการของสังคม

ความสำคัญของการบริหาร

การบริหารงานเป็นเรื่องที่สำคัญที่ผู้บริหารที่ต้องดำเนินการ และทำความเข้าใจกับการบริหารงานในทุก ๆ งาน เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานกับบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ให้ได้ผลผลิตของการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร โดยจะต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการบริหาร มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารไว้ดังนี้

จันทรานี สงวนนาม (2545, หน้า 26) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารมีความสำคัญ คือ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร การเรียนรู้เรื่องการบริหารองค์กรจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายของงาน บุคลากร ตลอดจนการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547, หน้า 52) ได้กล่าวไว้ว่าความสำคัญบทบาทของสถานศึกษาในการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียน โดยสถานศึกษาต้องจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของนักเรียน รวมถึงงานด้านวิชาการ งานด้านการเงิน งานด้านบุคคล และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารมีความสำคัญเพราะเป็นการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารองค์กรจึงมีความสำคัญที่จะนำความรู้ความสามารถในการบริหารองค์กร ทั้งที่เป็นศาสตร์ และศิลป์ ตลอดจนการนำหลักการ ทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรให้อยู่รอด หรือประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

ขอบข่ายของงานบริหาร

งานบริหารการศึกษา บางครั้ง ก็มีผู้เรียกว่า “งานบริหารโรงเรียน” หรือ “ภารกิจของการบริหารการศึกษา” มีผู้กำหนดขอบข่ายของการบริหารไว้หลายท่านด้วยกัน เช่น

นักทฤษฎีต่างประเทศหลายท่านของสมาคมผู้บริหารการศึกษาของสหรัฐอเมริกา (AASA) กำหนดขอบข่ายทางการบริหารไว้ ได้สรุปว่าการบริหารควรประกอบด้วยกิจกรรม 5 ชั้น คือ 1) การวางแผนปฏิบัติการ 2) การสรรหาทรัพยากรที่เป็นปัจจัยที่จำเป็นในการบริหารงาน 3) การให้กำลังใจ 4) การประสานงาน และ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

บุญจันทร์ จันทร์เจียม (2548, หน้า 12) ได้สรุปขอบข่ายของการบริหารว่าประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ๆ ต่อไปนี้คือ การวางแผน การจัดองค์กร การประสานงาน การนำ การมอบอำนาจและการควบคุม

ออร์ดเวย์ ทีด (Ordway Tead อ้างอิงใน สมถวิล ศรีจันทร์วิโรจน์, 2552, หน้า11) สรุปว่าการบริหารจะต้องประกอบด้วยกิจกรรม 10 ประการ คือ 1) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้ชัดเจน 2) การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน 3) การจัดหาคนเข้าทำงานและกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ 4) การกระจายงานและมอบหมายอำนาจหน้าที่แก่ผู้ร่วมงานให้เป็นสัดส่วนและชัดเจน 5) การควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน 6) การควบคุมมาตรฐานและคุณภาพงาน 7) การจัดให้มีการประสานงานที่ดีทุกฝ่าย 8) การบำรุงขวัญให้กำลังใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 9) การประเมินผลรวมของผลผลิต และ 10) การเตรียมวางแผนงานในอนาคต

จะเห็นได้ว่าขอบข่ายของงานบริหารที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารการศึกษาส่วนใหญ่เป็นงานย่อย ๆ ที่อยู่ภายใต้กรอบ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารวิชาการ 2) ด้านการบริหารงบประมาณ 3) ด้านการบริหารบุคคล และ 4) ด้านการบริหารทั่วไป ซึ่งเป็นไปตามกรอบนโยบายของรัฐบาลตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ตลอดจนการนำหลักการทฤษฎีทางการบริหารมาใช้ เช่น หลักการทฤษฎีของเฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol) 14 ประการ ประกอบด้วย 1) การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) 2) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) 3) ระเบียบวินัย (Discipline) 4) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) 5) เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of the Direction) 6) ผลประโยชน์ส่วนตัวต้องเป็นรองผลประโยชน์ทั่วไป (Subordination of individual Interest to General Interest) 7) ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration of Personnel) 8) การรวมอำนาจ (Centralization) 9) การจัดสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) 10) การมีระเบียบแบบแผน (Order) 11) ความเป็นธรรม (Equity) 12) เสถียรภาพในการปฏิบัติงาน (Stability of Tenure of Personnel) 13) ความคิดริเริ่ม (Initiative) 14) การร่วมแรงร่วมใจ (Esprit de Corps or Union is strenght) อีกทั้งการนำหลักการทฤษฎี POSDCORB Model ของลูเทอร์ กุลิก (Luther Gulick)

และลินดอลล์ เออร์วิก (Lyndall Urwick) ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดส่วนราชการหรือองค์กร (Organizing) 3) การจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจของหน่วยงาน (Staffing) 4) การศึกษาวิธีการบริหารงาน การควบคุมงาน นิเทศติดตามงานและการวินิจฉัยสั่งการ (Direction) 5) ความร่วมมือประสานงาน (Coordination) 6) การรายงานผลการปฏิบัติงาน ซึ่งรวมถึงการประชาสัมพันธ์ (Reporting) 7) การงบประมาณ ((Budgeting) และอาจรวมถึงการกำหนดนโยบาย (Policy) และการใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) ด้วยก็ได้ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารด้านการศึกษาของสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

ความหมายการบริหารสถานศึกษา

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้มากมาย ซึ่งมีทั้งที่แตกต่างและคล้ายกัน ดังนี้

บุญจันทร์ จันทรเจียม (2548, หน้า 13) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบในด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่สถานศึกษากำหนดไว้

ณรินทร์ ชำนาญดู (2548, หน้า 16 - 17) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการดำเนินการของกลุ่มบุคคล เพื่อบริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมให้ เป็นคนดีของสังคม การบริหารจัดการของสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ให้บริการการศึกษาแก่ ประชาชน และเป็นสถานศึกษาของรัฐต้องนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี หรือที่เรียกว่า “หลักธรรมาภิบาล” มาบูรณาการในการบริหารจัดการศึกษาและการดำเนินงานในด้านต่างๆ ของสถานศึกษาเพื่อเสริม สร้างความเข้มแข็งให้ กับสถานศึกษาในฐานะที่เป็นนิติบุคคล

กิตติ เพ็ญ (2549, หน้า 9) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึงการบริหารงานกลุ่มบุคลากรภายในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาในทุกด้าน ตั้งแต่งานวิชาการ งานบุคลากร งานธุรการการเงิน งานอาคารสถานที่งานกิจการนักเรียน นักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน อันส่งผลให้เกิดการปรับปรุงพัฒนา ควบคุมดูแล การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษา

เก่ง ตลาดธานี (2550, หน้า 12) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา คือกระบวนการที่ใช้ศาสตร์และศิลป์ของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เจริญเติบโต ทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา มีลักษณะเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่ผู้บริหาร

สถานศึกษาต้องร่วมมือกับบุคลากรในสถานศึกษาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้ บรรลุตาม จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีในสังคมต่อไป

สมถวิล ศรีจันทร์โรจน์ (2552, หน้า 10) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารที่เป็นศาสตร์ คือ การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบระเบียบมีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้ อันเกิดจากการ ค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหารนำมาอ้างอิง สร้างความน่าเชื่อถือในการ ปฏิบัติงานให้เป็นที่ยอมรับ และใช้การบริหารที่เป็นศิลป์ คือการบริหารที่ผู้บริหารต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะในการบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยการประยุกต์ ความรู้ หลักการ ทฤษฎีไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึงกระบวนการดำเนินงาน ของกลุ่มบุคคลที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กำกับดูแลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบในงานทั้ง 4 งาน คือ ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องนำความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่ การนำหลักการทฤษฎีมาใช้ ในการบริหารสถานศึกษา เช่น หลักธรรมาภิบาล ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของ เฟดเดอริก เอิร์ชเบิร์ก (Federick Herzberg) มาใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กร หลักการวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผน ตรวจสอบ ผลการดำเนินงาน มาบูรณาการใน การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา เป็นต้น

ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นเรื่องสำคัญถือว่าเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้อง วางแผนดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ได้ผลผลิตของการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ได้มีผู้ศึกษาให้ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาที่น่าสนใจ ดังนี้

จันทร์ธานี สงวนนาม (2545, หน้า 9) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องที่มี ความสำคัญ เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่มุ่งไปสู่ ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546, หน้า 8) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบการบริหารงานที่ไม่ดีจะมี ผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมี ประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้น บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ซึ่งการบริหารสถานศึกษานั้น จะต้องใช้ ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่างๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำ เพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้น ประสบความสำเร็จได้

สมถวิล ศรีจันทร์โรจน์ (2552, หน้า 10) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษามี ความสำคัญเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาให้

ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นการวางรากฐานชีวิตให้กับผู้เรียนได้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในปัจจุบัน เป็นการพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความเจริญงอกงามในด้านต่าง ๆ ให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม โดยมุ่งไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายของรัฐ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องวางแผน กำหนดวิธีการดำเนินงาน ขั้นตอนอย่างเป็นระบบ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย จะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานต่าง ๆ

ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 4 สถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ด้วยภายใต้การนำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถรอบด้าน มีทักษะในกระบวนการบริหารจัดการ รู้จักการนำเทคนิควิธีการต่าง ๆ มาใช้ในการสร้างทีมงาน มีวิธีการสื่อสาร การจูงใจ ใ้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร มีความเป็นผู้นำทางความคิด เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีคุณธรรมจริยธรรมประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และสามารถนำบุคลากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา จากความหมายและความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาดังกล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่างานการบริหารสถานศึกษานั้นเป็นงานที่มีขอบเขตกว้างขวางมาก

เดิมสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2547, หน้า 14) ได้กำหนดขอบข่ายงานที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติไว้ 6 งาน คือ 1) งานวิชาการ 2) งานบริหารบุคคล 3) งานบริหารกิจการนักเรียน 4) งานธุรการการเงิน 5) งานอาคารและสถานที่ และ 6) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หลังจากมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษาออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านงานบุคคล และด้านงานทั่วไป หลังจากนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547, หน้า 13) ได้กำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีบทบาทและหน้าที่ที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติไว้ 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านงานบุคคล และด้านงานทั่วไป

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ขอบข่ายของงานการบริหารการศึกษา ก็คือ ขอบข่ายของงานการบริหารสถานศึกษานั้นเอง เพราะมีขอบข่ายงานเดียวกัน ซึ่งงานในสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหาร 4 ด้าน คือ 1) ด้านวิชาการ 2) ด้านงบประมาณ 3) ด้านงานบุคคล

และ 4) ด้านงานทั่วไป ซึ่งเป็นไปตามกรอบนโยบายของรัฐบาลตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งแต่ละงานมีรายละเอียดดังนี้

1. การบริหารวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 ก, หน้า 33) กล่าวไว้ว่า งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือ เป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา การปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา จึงมีความจำเป็นมากที่สุด

1.1 ความหมายของการบริหารวิชาการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546, หน้า 2) กล่าวไว้ว่า งานวิชาการ เป็นงานที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติโดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

การบริหารวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2547, หน้า 163 ; จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 142 ; กิตติ เพ็ญ, 2549, หน้า 18)

1.2 ความสำคัญของการบริหารวิชาการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานการบริหาร (2547, หน้า 163) กล่าวไว้ว่า วิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษา และเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสถานศึกษาไม่ว่าสถานศึกษาจะเป็นประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของการบริหารสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านการบริหารวิชาการ

วิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษา และเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสถานศึกษาไม่ว่าสถานศึกษาจะเป็นประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของการบริหารสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านการบริหารวิชาการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547, หน้า 163; จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 143)

1.3 ขอบข่ายของการบริหารวิชาการ

เมื่อพิจารณาขอบข่ายของการบริหารวิชาการมีผู้ศึกษาวิจัยหลายท่านได้กำหนดขอบข่ายไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 3) กล่าวไว้ว่า การบริหารวิชาการจะประกอบด้วยงานต่อไปนี้ คือ 1) การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ 2) การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน 3) การบริหารจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน และ 4) การวัดและประเมินผล

จันทราณี สงวนนาม (2545, หน้า 145) กล่าวไว้ว่า กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวิชาการ ควรประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้ คือ 1) หลักสูตรและการบริหารหลักสูตร 2) การวิจัยในชั้นเรียน 3) การสอนซ่อมเสริม 4) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร 5) การนิเทศภายในสถานศึกษาและ 6) การประกันคุณภาพการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 33 – 38) ได้กำหนดขอบข่ายงานด้านการบริหารวิชาการ ไว้ดังนี้ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนรู้ 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ 6) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 7) การนิเทศการศึกษา 8) การแนะแนวการศึกษา 9) การพัฒนาระบบ การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน 11) การประสานความร่วมมือช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และ 12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

นอกจากนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547, หน้า 13) ได้กำหนดหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับงานด้านวิชาการว่า ต้องประกอบไปด้วยการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น โดยจัดการเรียนการสอน สภาพแวดล้อม บรรยากาศการเรียน การสอนที่เหมาะสม และส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพในสถานศึกษา และรายงานผลการประเมินให้คณะกรรมการสถานศึกษารับทราบ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ขอบข่ายของการบริหารวิชาการ ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ๆ ดังนี้คือ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนรู้ 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ 6) การนิเทศการศึกษาประกอบด้วย การ 7) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และ 8) การส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการแก่บุคลากร ชุมชน และสังคม

ดังนั้น จึงพอสรุปได้ว่างานด้านวิชาการเป็นงานหลักที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติให้ครอบคลุมในทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง จึงจะเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณมีส่วนสำคัญที่จะทำการการบริหารสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ การเงินและ

พัสดุ โดยยึดระเบียบของทางราชการตามขอบข่ายของงาน จึงจะประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 ความหมายของการบริหารงบประมาณ

สุริยา สุระเสียง (2547, หน้า 46) กล่าวว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงานการบริหารและการจัดการเงินงบประมาณตามโครงการถ่ายโอนบริการสาธารณะให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการรายงานผลเรื่องเกี่ยวกับการจัดตั้ง งบประมาณหรือการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงิน การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การตรวจสอบ การติดตามรายงานผลการใช้งบประมาณ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้ทุกประการ

วีระ ปิ่นเจริญ (2550, หน้า 16) กล่าวว่า “การบริหารงบประมาณ หมายถึง แผนการดำเนินงานโดยมีการควบคุมการดำเนินงานทางการเงินตามกฎหมายที่ตั้งไว้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งประกอบด้วยตัวเลขแสดงรายรับว่าจากทางใด และรายจ่ายที่ต้องจ่ายตามแผนงานโครงการ กิจกรรม และค่าใช้จ่ายทรัพยากรที่จำเป็น”

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารงบประมาณเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้เงินมาดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และงบประมาณยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมดูแลการดำเนินงาน การทำบัญชีรายละเอียดการใช้จ่ายงบประมาณ มีการตรวจสอบ ติดตามประเมินผล ตลอดจนการจัดทำรายงานการใช้จ่ายเงินงบประมาณ

2.2 ความสำคัญของการบริหารงบประมาณ

การจัดสรรงบประมาณทางการศึกษาแต่เดิมจนถึงปัจจุบันนี้ เป็นการจัดสรรให้กับหน่วยงานที่จัดการศึกษาตามแผนงานโครงการและหมวดเงินซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้จัดสรรแก่ผู้เรียนเป็นรายบุคคลอย่างเหมาะสมและเท่าเทียมกัน โดยจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป มีใช้รายหมวดเหมือนเดิม และยังกำหนดไว้ด้วยว่าให้จัดเงินสมทบให้แก่ผู้เรียนที่มีความจำเป็นพิเศษตลอดจนจัดสรรเงินอุดหนุนการศึกษาที่จัดโดยบุคคล ครอบครัว ชุมชน และองค์กรต่างๆ ในสังคมอีกด้วย ซึ่งแต่เดิมไม่เคยจัดสรรให้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543, หน้า 59)

รุ่ง แก้วแดง (2546, หน้า 127) กล่าวว่า ระบบบริหารจัดการงบประมาณที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา

แห่งชาติที่ให้มีการกระจายอำนาจการศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษา โดยการกระจายอำนาจดังกล่าว ต้องรวมทั้งเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรและงบประมาณการเงิน เพราะมีเช่นนั้น การกระจายอำนาจจะไม่มีประโยชน์ การกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณ ให้มีการจัดสรรค่าใช้จ่ายรายหัวให้กับสถานศึกษา เป็นการกระจายอำนาจ ให้สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจเรื่องการบริหารงบประมาณ โดยรัฐจัดสรรเงินอุดหนุน ให้เป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคลตามจำนวนนักเรียน ส่งเสริมให้สถานศึกษามีอำนาจและอิสระในการใช้จ่ายเงินมากยิ่งขึ้น และกรณีเงินเหลือจ่าย สถานศึกษาสามารถเก็บงบประมาณและทรัพยากรไว้ใช้ต่อไปได้

เดช ดอนจันทร์โคตร (2550, หน้า 9) กล่าวไว้ว่า งบประมาณมีประโยชน์และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการบริหารงานในองค์กรทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์กรด้านธุรกิจหรือองค์กรด้านการศึกษาก็ตาม เพราะว่างบประมาณเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยสนับสนุนปัจจัยด้านอื่นๆ ในการบริหารงานในองค์กร และยังเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องได้ด้วย ฉะนั้น หากองค์กรใดมีระบบการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ ย่อมจะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพในการบริหารงานในองค์กรนั้นๆ ด้วย ตามที่ผู้กล่าวว่างบประมาณเป็นเครื่องมือ อเนกประสงค์นั่นเอง

บุญทัน สุระมูล (2550, หน้า 12) กล่าวไว้ว่า งบประมาณเป็นทรัพยากรการบริหารที่มีความสำคัญยิ่งต่อประสิทธิภาพขององค์กร ตลอดจนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะนำมาซึ่งทรัพยากรด้านอื่นๆ อาทิ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เทคนิควิธีการหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ จนมีผู้มักกล่าวเสมอว่าคนมีเงินเป็นผู้มีอำนาจในทุกยุคทุกสมัยที่ผ่านมา

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า งบประมาณเป็นทรัพยากรการบริหารที่มีความสำคัญยิ่งต่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้น การบริหารงบประมาณจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจในการติดตามและตรวจสอบได้

2.3 ขอบข่ายการบริหารงบประมาณ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 39 - 40) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับงานงบประมาณของสถานศึกษาไว้ว่ามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริจาคมาใช้จัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน และได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงบประมาณ ไว้ดังนี้ 1) การจัดทำและเสนอของงบประมาณ ประกอบด้วยการวิเคราะห์และพัฒนา การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และตามความต้องการของ

สถานศึกษา การจัดทำแผนกลยุทธ์ ในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา การกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารงบประมาณ โดยจัดทำเป็นสารสนเทศ 2) การจัดสรร งบประมาณ ประกอบด้วยการจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา การเบิกจ่าย การอนุมัติ งบประมาณ และการโอนเงินงบประมาณ 3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล รายงานผลการใช้ เงินและผลการดำเนินงาน ประกอบด้วยการจัดทำแผนการกำกับ ตรวจสอบติดตามและป้องกัน ความเสี่ยง สำหรับโครงการ ที่มีความเสี่ยงสูงและปฏิบัติตามแผนที่กำหนด และการประเมินแผน กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา และจัดทำรายงานประจำปีการศึกษา 4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ประกอบด้วยการประชุมสัมมนาให้หน่วยงาน ทราบ รายการสินทรัพย์ของสถานศึกษาเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน และการวิเคราะห์ศักยภาพของ สถานศึกษา ที่ดำเนินการจัดหารายได้และสินทรัพย์ และจัดทำทะเบียนข้อมูล 5) การปฏิบัติงาน การเงิน ประกอบด้วย การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน และการกันเงินเบิกเหลื่อมปี 6) การปฏิบัติงานบัญชี ประกอบด้วย การจัดทำบัญชีการเงิน การ จัดทำรายงานการเงินและงบการเงิน การจัดทำและหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน 7) การปฏิบัติงานพัสดุและสินทรัพย์ ประกอบด้วย การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของ สถานศึกษา การจัดหาพัสดุ การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547, หน้า 225) ได้กำหนด ขอบข่ายการบริหารงบประมาณไว้ ประกอบด้วย 1) การบริหารงานการเงิน 2) การบริหารงาน การบัญชี 3) การบริหารงานพัสดุ และ 4) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547, หน้า 225) ได้กำหนดหน้าที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับงานด้านงบประมาณ ไว้ว่าต้องประกอบด้วย การ จัดตั้งและรับผิดชอบการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ กำหนดและออกระเบียบข้อบังคับ ประกาศ ส่วนแนวปฏิบัติต่างๆ เกี่ยวกับการเงินและการจัดหา รายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ให้ปฏิบัติตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ กำหนด

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารงบประมาณของ สถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ 3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน 4) การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา 5) การบริหารการเงิน 6) การบริหารบัญชี และ 7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง

กับงบประมาณ การเงินและพัสดุ โดยยึดระเบียบของทางราชการตามขอบข่ายของงานในการดำเนินงาน

3. การบริหารบุคคล

ความสำเร็จของการดำเนินงานในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นอยู่กับบุคลากรในสถานศึกษา จึงจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญของการดำเนินงานบริหารบุคคล

3.1 ความหมายของการบริหารบุคคล

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 247) กล่าวว่า การบริหารบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ

รุ่ง แก้วแดง (2546, หน้า 142) กล่าวว่า การบริหารบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารต้องยึดหลักการที่ว่า จะทำอย่างไรจึงจะทำให้บุคลากรในสถานศึกษาผู้นั้นได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพและมีความสุขในการปฏิบัติงาน โดยต้องสนับสนุนในเชิงบวก คือ สนับสนุนส่งเสริมให้ทำงานอย่างดีที่สุด และใช้มาตรการเชิงลบหรือเรื่องการดำเนินการทางวินัยให้น้อยที่สุด ใช้เฉพาะที่จำเป็นเท่านั้น

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 152) กล่าวว่า การบริหารบุคคล เป็นกระบวนการในการบริหารกำลังคนขององค์กรผ่านทาง การวางแผนนโยบาย กฎระเบียบ และขั้นตอนการทำงาน เป็นงานที่เกี่ยวกับสมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ และระยะเวลาที่เหมาะสม โดยการจัดบุคลากรเข้าทำงานจะเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะประกอบด้วยงานที่สำคัญ ๆ คือ การสรรหา การคัดเลือก ค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ การประเมินผล การปฏิบัติงาน การโยกย้ายและการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อจัดคนให้เหมาะสมกับความต้องการของงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร ผ่านทางการวางแผนนโยบาย กฎ ระเบียบ และขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ จัดคนให้เหมาะสมกับความต้องการของงานนั้นๆ ด้วยการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ เป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพขององค์กร

3.2 ความสำคัญของการบริหารบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 51) กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานตอบสนองของภารกิจของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่เป้าหมายสูงสุดของการมีความรับผิดชอบในการบริหารงานบุคคลเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547, หน้า 234) กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคลคือ ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานโดยตรง ผู้บริหารที่ดี คือ ผู้ที่ใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคลให้ทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสูงสุด

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารบุคคลมีความสำคัญเพราะเป็นภารกิจที่ผู้บริหาร ที่จะต้องใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารให้ทุกคนในสถานศึกษาร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.3 ขอบข่ายการบริหารบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 ก, หน้า 51) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารบุคคลในสถานศึกษาว่า เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อดำเนินการดำเนินงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ได้รับการพัฒนา ความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคง ก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการ (2546 ก, หน้า 38 - 40) ได้กำหนดขอบข่ายภารกิจของสถานศึกษาในการบริหารบุคคลไว้ ดังนี้ 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติ 4) วินัยและการรักษาวินัย 5) การออกจากราชการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2547, หน้า 19) ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาด้านบริหารบุคคล ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ว่าให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้ 1) ควบคุม ดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และ

วิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด 2) พิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา 3) ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) จัดทำมาตรฐานภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา 5) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา 6) ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้ หรือกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือคณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547, หน้า 236) กำหนด ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ 6 งาน ประกอบด้วย 1) การวางแผนกำลังคน 2) การสรรหา 3) การบรรจุแต่งตั้ง 4) การพัฒนา 5) การดำรงรักษา และ 6) การให้พ้นจากงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ขอบข่ายการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในการบริหารบุคคลนั้น มีภาระงานที่สำคัญๆ ที่สถานศึกษาควรปฏิบัติ ดังนี้ 1)การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ มีการดำเนินการพิจารณาความดีความชอบ และมีการจัดสวัสดิการและเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา และ 4) จัดทำมาตรฐานภาระงานและประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

4. การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้การดำเนินงานด้านอื่น ๆ ในสถานศึกษาประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

4.1 ความหมายของการบริหารทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 ก, หน้า 64) กล่าวไว้ว่า การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบบริหารองค์กร เป็นการบริการสนับสนุนงานอื่น ๆ ให้บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547, หน้า 197) กล่าวไว้ว่า การบริหารทั่วไป หมายถึง งานการบริหารสถานศึกษาอื่น ๆ ที่สนับสนุนการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณการบริหารงานบุคคล ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารทั่วไป หมายถึง การบริหารงานอื่น ๆ ได้แก่ การบริหารวิชาการ งบประมาณและ การบริหารบุคคลในสถานศึกษา เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ของสถานศึกษา

4.2 ความสำคัญของการบริหารทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 67) การบริหารทั่วไปของสถานศึกษามีความสำคัญเนื่องจากเป็นงานที่ให้บริการสนับสนุนส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ยังเป็นงานการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใสศรัทธาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

สมถวิล ศรีจันทร์วิโรจน์ (2552, หน้า 26) กล่าวไว้ว่า การบริหารทั่วไปมีความสำคัญเนื่องจากเป็นกิจกรรมสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาที่เกี่ยวกับการบริหาร วิชาการ การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารทั่วไปมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งด้านวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารงานบุคคลให้ดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

4.3 ขอบข่ายของการบริหารทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 65 - 73) ได้กำหนดขอบข่ายภาระงานในการบริหารทั่วไปมีดังนี้ 1) การดำเนินงานธุรการ แนวทางปฏิบัติ คือ ศึกษาวิเคราะห์สภาพของงานธุรการ วางแผนออกแบบระบบงานธุรการ ลดขั้นตอนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ จัดบุคลากรเข้ารับฝึกสอนและพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน จัดหาเครื่องมือให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานได้ตามระบบ ดำเนินการงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัด คุ่มค่า และติดตามประเมินผล ปรับปรุงงานธุรการให้มีประสิทธิภาพ 2) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวทางปฏิบัติ คือ รวบรวมข้อมูลที่จะใช้ในการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สนับสนุนข้อมูลรับทราบหรือดำเนินการตามมติการประชุม ดำเนินงานด้านธุรการในการจัดประชุม จัดทำรายงานการประชุมและแจ้งมติที่ประชุม

ให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ และประสานการดำเนินงานตามมติการประชุมในเรื่องการอนุมัติ อนุญาต
สั่งการ เร่งรัดดำเนินการและรายงานผลการดำเนินการให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ทราบ 3) การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ แนวทางปฏิบัติ คือ สํารวจเครือข่ายข้อมูล
สารสนเทศ จัดทำทะเบียน จัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการจัดการภายใน
สถานศึกษา พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติภารกิจ
จัดระบบเครือข่ายข้อมูลเพื่อเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่น เขตพื้นที่การศึกษาและส่วนกลาง นำเสนอ
และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริการ ประชาสัมพันธ์ ประเมินผลและประสานงานระบบ
เครือข่ายข้อมูลสารสนเทศและปรับปรุงพัฒนาเป็นระยะ ๆ 4) การประสานและพัฒนาเครือข่าย
การศึกษา แนวทางปฏิบัติ คือ จัดให้มีระบบการประสานงานและเครือข่ายการศึกษา พัฒนา
บุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาเครือข่าย เผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้
บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบ กำหนดแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมเพื่อการ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษาให้ความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือ
ข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง 5) การจัดระบบการบริหาร
และพัฒนาองค์กร แนวทางปฏิบัติ คือ ศึกษาวิเคราะห์วางแผน และออกแบบการจัดระบบ นำเสนอ
คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบในการแบ่งส่วนราชการในสถานศึกษา ดำเนินการจัดกา
รติดตามประเมินผล และปรับปรุงการจัดระบบการปฏิบัติงาน ในส่วนของการพัฒนาองค์กรเป็น
การดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ ความสามารถที่เหมาะสมกับโครงสร้าง
ของภารกิจ เทคโนโลยีและกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดยกำหนดเป้าหมายผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด
ในการปฏิบัติงานของบุคลากร พร้อมทั้งติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง
และสม่ำเสมอ แล้วนำผลที่ได้ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและม
ประสิทธิภาพ 6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ แนวทางปฏิบัติ คือ สํารวจข้อมูล วางแผน กำหนด
นโยบาย แนวทางการนำเทคโนโลยีมาใช้ ระดมจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ส่งเสริมบุคลากรให้
มีการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการผลิตรวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมี
คุณภาพและประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาและ
ติดตามประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ
งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป แนวทางปฏิบัติ คือ สํารวจปัญหาความต้องการและความ
จำเป็น จัดระบบส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน จัดหาสื่อวัสดุอุปกรณ์
เพื่ออำนวยความสะดวก ติดตามประเมินผลการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการ
ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ แล้วนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก

ความสะดวกรวดอย่างมีประสิทธิภาพ 8) การปฏิบัติงานด้านอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
แนวทางปฏิบัติ คือ กำหนดแนวทางวางแผนการปฏิบัติงาน บำรุงดูแลและพัฒนา ติดตามและ
ตรวจสอบการใช้ สรุป ประเมินผล และรายงานการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของ
สถานศึกษา 9) การจัดทำ สำมะโนผู้เรียน แนวทางปฏิบัติ คือ ประสานงานกับชุมชนในเรื่องของ
การสำรวจข้อมูลจำนวนนักเรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษา จัดทำสำมะโนผู้เรียนที่จะต้องเข้า
รับบริการ จัดระบบข้อมูลสารสนเทศ รวมถึงการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศการสำมะโนผู้เรียน
ให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ 10) การรับนักเรียน แนวทางปฏิบัติ คือ สถานศึกษาประสานงาน
การดำเนินการแบ่งเขตพื้นที่บริการ กำหนดแผนการรับนักเรียน ดำเนินการรับนักเรียนตามแผน
และร่วมมือกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน ในการติดตามช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาใน
การเข้าเรียนประเมินและรายงานผลการรับนักเรียนเข้าเรียนให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ 11) การ
ส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย แนวทางปฏิบัติ
คือ สำรวจความต้องการในการเข้ารับบริการการศึกษาทุกรูปแบบ กำหนดแนวทางและความ
เชื่อมโยงในการจัดและพัฒนาการศึกษา ดำเนินการจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือทั้ง
3 รูปแบบ ประสานความร่วมมือและส่งเสริมการสนับสนุนการจัดการศึกษาติดตามและประเมินผล
การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษา เพื่อแก้ไขปรับปรุงพัฒนา 12) การส่งเสริมกิจการ
นักเรียน แนวทางปฏิบัติ คือ วางแผนกำหนดและกำหนดแนวทางการส่งเสริมกิจกรรมนักเรียน
ดำเนินการจัดกิจกรรมพร้อมส่งเสริมสนับสนุนจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง
ฝึกปฏิบัติ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านเกิดการใฝ่รู้ สรุปและประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้
การจัดกิจกรรมเกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อผู้เรียนอย่างแท้จริง 13) การประชาสัมพันธ์ แนวทาง
ปฏิบัติ คือ ศึกษาความต้องการในการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลและผลงาน วางแผนการประชาสัมพันธ์
โดยการมีส่วนร่วม พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการ
ประชาสัมพันธ์ สร้างกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ในหลากหลายรูปแบบ ติดตามประเมินผลการ
ประชาสัมพันธ์ เพื่อนำผลไปดำเนินการ ปรับปรุงแก้ไขพัฒนา 14) การส่งเสริมสนับสนุนและ
ประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์การ หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัด
การศึกษา แนวทางปฏิบัติ คือ กำหนดแนวทางการสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษา
ให้คำปรึกษาส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน
องค์การ หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา 15) การจัดระบบการควบคุมภายใน
หน่วยงาน แนวทางปฏิบัติ คือ วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาตามโครงสร้างและภารกิจ วิเคราะห์
ความเสี่ยงของการดำเนินงาน กำหนดปัจจัยเสี่ยงและจัดลำดับของปัจจัยเสี่ยง กำหนดมาตรการ

ในการป้องกันปัจจัยเสี่ยง วางแผนการจัดระบบการควบคุมภายใน ดำเนินการควบคุมตามหลักเกณฑ์มาตรฐานและวิธีการที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินกำหนด ประเมินผลการดำเนินการควบคุมภายใน และรายงานผลการประเมินการควบคุมภายใน 16) งานบริการสาธารณะ แนวทางปฏิบัติ คือ จัดให้มีการบริการสาธารณะ ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้บริการต่อสาธารณะ พัฒนาระบบการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพเกิดความพึงพอใจต่อผู้มารับบริการ ประเมินความพึงพอใจ และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อพัฒนาระบบ 17) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น แนวทางปฏิบัติ คือ จัดให้มีบุคลากรรับผิดชอบงานตามความเหมาะสมและศักยภาพ ผู้รับผิดชอบวางแผนการดำเนินงาน รวมถึงกำกับติดตามผลของการดำเนินงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า งานที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ งานอาคารสถานที่ งานกิจการนักเรียน และงานชุมชนสัมพันธ์ ได้ปรากฏอยู่ในงานบริหารทั่วไป ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่าการบริหารทั่วไปเป็นการดำเนินกิจกรรมสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาที่เกี่ยวกับงานวิชาการ งบประมาณ และงานบุคคล โดยมีขอบข่ายภารกิจงานที่สำคัญๆ ดังนี้ การบริหารงานทั่วไปของผู้บริหาร มีภาระงานที่ต้องปฏิบัติในงานธุรการ งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษา งานข้อมูลสารสนเทศ งานประชาสัมพันธ์การศึกษา การจัดระบบการปฏิบัติงาน และการควบคุมภายในในงานการจัดทำสำมะโนผู้เรียน และการรับนักเรียน งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม งานส่งเสริมการจัดการศึกษา และงานให้บริการสาธารณะ โดยงานทั้งหมดเป็นงานที่ช่วยส่งเสริมให้การบริหารสถานศึกษา เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารวิชาการ การบริหาร งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป รู้จักการใช้อำนาจที่ได้รับมอบหมายมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาและความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เริ่มมาจากการเขียนของคริส อากีริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา ที่เสนอแนวความคิดด้านการศึกษา และพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และในปี ค.ศ.1978 คริส อากีริส (Chris Argyris) ได้เขียนผลงานร่วมกับโดนัลด์ สโคน (Donald Schon) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญา แห่งแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology :MIT) ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกที่เขียนเกี่ยวกับ Learning Organization โดยใช้คำว่า “การเรียนรู้เชิงองค์กร” (Organization Learning

หรือ OL) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร (กุนที วงศ์จันทร์, 2551 หน้า 17)

“องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) คำนี้เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ ฮาเยส์ (Hayes) เป็นบรรณาธิการ และได้เผยแพร่ในประเทศสหรัฐอเมริกา และเมื่อปี 1988 ได้เผยแพร่ในประเทศอังกฤษลงในหนังสือที่เพดเลอร์ (Pedler) เป็นบรรณาธิการ ต่อมา ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นกี (Peter M.Senge) ได้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการเขียนผลงานออกเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับกันจนถึงปัจจุบัน คือ หนังสือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization (1990) โดยหนังสือเล่มนี้ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นกี (Peter M.Senge) ใช้คำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization:LO) แทนคำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร (Organization Learning :OL) ซึ่งหนังสือเล่มนี้กล่าวถึง วินัย 5 ประการ ที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงทฤษฎี ต่อมาในปี 1994 ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นกี (Peter M. Senge) ได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ ในชื่อ The Fifth Discipline Field book : Strategies and Tools for Building a Learning Organization (1994) เพื่อให้ข้อเสนอแนะและแนวทางที่สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร และในปี 1998 ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นกี (Peter M.Senge) ได้ออกหนังสืออีกเล่มชื่อ The Fifth Discipline Challenge : Mastering The Twelve Challenge to Change in Learning Organization (1998)

แนวคิดของปีเตอร์ เอ็ม เซ็นกี (Peter M.Senge) ในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบ และการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้อย่างเต็มที่ของบุคลากรทุกคน ทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นนักเรียนผู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต ฉะนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีหน้าที่สำคัญในการหาหนทางที่จะช่วยให้คนมีความสามารถในการเรียนรู้ มีความสามารถที่จะเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ช่วยให้เปลี่ยนโลกทัศน์ หรือวิธีการมองโลกเสียใหม่ ส่งเสริมให้คนและองค์กรเรียนรู้และร่วมกันพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

ในปัจจุบันมีหนังสือเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่า 417 เล่ม โดยค้นได้จากเว็บไซต์ <http://www.amazon.com> และมีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายโดยเฉพาะ องค์กรธุรกิจ และองค์กรทางการศึกษาในสหรัฐอเมริกาได้นำไปปฏิบัติใช้กันอย่างแพร่หลายในช่วงระยะเวลา

7 ปีที่ผ่านมา จนกระทั่งเกิดเป็นความเจริญเติบโตทางการศึกษาและความมั่นคงทางเศรษฐกิจเหนือประเทศอื่นใดในโลก ดังเช่นทุกวันนี้ (วีรวุฒ มาชะศิริานนท์, 2541, หน้า 1)

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้อย่างหลากหลายตามทัศนะแต่ละคนที่ได้ศึกษาไว้ ดังนี้

เซ็นเก้ (Senge, 1990 อ้างอิงใน วันทิพย์ สิ้นสูงสุด, 2549, หน้า 16) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ซึ่งคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์กรที่ความคิดใหม่ ๆ และแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับ เอาใจใส่ และเป็นองค์กรที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

กราวิน (Garvin, 1993 อ้างอิงใน เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552, หน้า 5) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้าง สรรหา และถ่ายโอน องค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996 อ้างอิงใน เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552, หน้า 6) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของสมาชิกในการรวบรวม จัดการ และใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์กรและแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องขององค์กร อีกทั้งให้อำนาจบุคลากรทั้งในและนอกองค์กรในการเรียนรู้งานที่ทำ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต

ฮอยและมิสเกลส์ (Hoy and Miskel, 2001, p.2 อ้างอิงใน รัตนะบัวสนธิ์ และคณะ, 2550, หน้า 30) ได้ให้ความหมาย ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่สมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อสร้างสรรค์งานให้บรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลกใหม่ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออกเป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกขององค์กรได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน องค์กรมีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

ยุกค์ (Yulk , 2002 อ้างอิงใน รัตนะ บัวสนธิ์ และคณะ, 2550, หน้า 30) ได้ให้ความหมายว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาการทำงานมีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ๆจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร”

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 16) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า คือ การสะท้อนถึงความสัมพันธ์ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เน้นถึงการปรับตัวในเชิงรุก เพื่อมุ่งสู่อนาคตที่พึงประสงค์ โดยผ่านการเรียนรู้ของบุคคลและทีมเป็นสำคัญ โดยผ่านกลไกกระบวนการบริหารจัดการ มุ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงในความคิดภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ การหยั่งรู้) เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แท้จริง และส่งผลเห็นภาพที่ชัดเจนให้เกิดการเปลี่ยนในอนาคต

วิจารณ์ พานิช (2545, หน้า 8) ให้ความหมายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สังสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน โดยผลลัพธ์ (Output) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนด การสร้างศาสตร์หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการขององค์กรนั้น รวมทั้งการสร้างคน อันได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร หรือมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กร จะเกิดการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน นอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะเป็นพลวัต มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กร ในลักษณะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้

ลือชัย จันทรีไธยะ (2546, หน้า 20) ได้สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรซึ่งสมาชิกในองค์กรเพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้และประสบการณ์ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

ชูเกียรติ บุญภรณ์ (2549, หน้า 43) ให้ความหมายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะในด้านต่างๆ เช่น เป็นบุคคลที่มีความเป็นเลิศ มีรูปแบบในการคิด มีวิสัยทัศน์ร่วม มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมีการคิดอย่างเป็นระบบ

จากความหมายที่ได้นำเสนอข้างต้น สามารถสรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ว่า เป็นองค์กรที่ส่งเสริมให้สมาชิกได้พัฒนา ขยายขีดความสามารถ และศักยภาพของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ให้เป็น 1)บุคคลที่รอบรู้ 2)มีแบบแผนความคิด 3)มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4)เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 5)คิดอย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาเมืององค์กรจำนวนมากที่พูดถึงแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) แต่ยังคงขาดแนวทางและขั้นตอนที่ชัดเจนที่จะทำให้องค์กรสามารถไปสู่ (Learning Organization) ได้อย่างแท้จริง โดยนักเขียนจำนวนมากได้พยายามคิดค้นหาองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร และมีผู้เสนอองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้หลายแนวคิดด้วยกัน อาทิ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นกี (Peter M.Senge), ไมเคิล เจ มาร์ควอร์ตท์ (Michael J. Marquardt), เฟลเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Peadler Burgoyne and Boydell), ริชาร์ด เพตติงเกอร์ (Pettinger) , เจบฮาร์ดและคณะ (Gephart and Others) เป็นต้น

ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้าในวงการวิชาการมีนักคิด นักทฤษฎีที่ศึกษาค้นคว้าและเผยแพร่ องค์ประกอบสำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นที่ยอมรับในวงการวิชาการ มี 2 แนวคิดด้วยกัน คือ แนวคิดของปีเตอร์ เอ็ม เซ็นกี และ ไมเคิล เจ มาร์ควอร์ตท์ (Peter M.Senge and Michael J. Marquardt อ้างอิงในกระทรวงศึกษาธิการ, 2548, หน้า 94-104)

แนวคิดของปีเตอร์ เอ็ม เซ็นกี (Peter M.Senge) ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีผู้รู้จักมากที่สุด (Peter M.Senge, 1990, pp. 15 – 24 อ้างอิงใน จารุภัทร วงศ์จักร, 2545, หน้า 33) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ (The Fifth Discipline) ที่จะสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) คือ บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คนที่เป็นบุคคลที่รอบรู้ จะขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้นั้น สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า ความเป็นนายของตนเอง (Human mastery) คือความเป็นนายของตนเองในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่ใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่ตลอดเวลา ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นในตนเอง ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีวุฒิภาวะทางจิตใจ สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนเพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ (วิศิษฐ์ ชูวงษ์, 2542, หน้า 65) การพัฒนาให้คนมีความเป็นบุคคลที่รอบรู้ถือเป็นมิติที่ต้องการการฝึกฝน เพื่อสร้างมุมมองหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริงหรือบนวิสัยทัศน์ของแต่ละคน การเป็นบุคคลที่รอบรู้มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

- 1.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal vision) วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจวิสัยทัศน์จะแตกต่างจากจุดมุ่งหมาย กล่าวคือวิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่ต้องการที่มีตัวตนเห็นได้ชัดเจน

เป็นสิ่งที่แท้จริงไม่ใช่เรื่องทั่วไปเหมือนกับจุดหมาย ดังนั้นเมื่อทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาได้แล้วก็จะทราบว่าควรจะทำอะไรไปทีละจุดใด จะหาความสำเร็จได้จากอะไรและที่สำคัญ เขาต้องการเป็นอะไร (วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2542, หน้า 9) ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะกระจ่างขึ้นภายหลังการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแล้วนั่นเอง

1.2 มีความสามารถในการจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding creative tension) เมื่อบุคคลกำหนดวิสัยทัศน์ที่สูงกว่าความเป็นจริง และไม่สามารถไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้จะทำให้เกิดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ กับความเป็นจริง บุคคลจะเกิดความท้อแท้ และความเครียด แต่อย่างไรก็ตามบุคคลสามารถจัดหรือคลายความเครียดได้โดยวิธีการจัดการความตึงเครียดในทางสร้างสรรค์ ซึ่งทำได้โดยการพยายามลดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความจริงทั้งนี้ อาจเป็นการปรับวิสัยทัศน์เข้าสู่ความเป็นจริง หรือพยายามหาหนทางที่จะทำให้ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

1.3 การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) การที่จะเป็นบุคคลที่รอบรู้จะมีอีกมิติหนึ่งของจิตใจ คือ จิตใต้สำนึกการทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อนทุกอย่างต้องผ่านจิตใต้สำนึกซึ่งสามารถประสบความสำเร็จในงานที่ยากได้อย่างง่ายดาย เราจะเรียนรู้เรื่องจิตใต้สำนึกได้อย่างไร เนื่องจากกิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์ไม่สามารถทำได้ในระยะแรก ล้วนต้องมีการเรียนรู้ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการพูดหรือการกิน การหัดขับรถ เป็นการเรียนรู้ในช่วงแรกต้องอาศัยจิตใต้สำนึก ความตั้งใจและความพยายามหรือเรียนรู้ทักษะ จนค่อยๆกลายเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึกในที่สุด ในภาวะจิตใจสงบ จิตใต้สำนึกจะสามารถกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคงไม่ไขว่เขว

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ คือ 1) มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล 2) มีความสามารถในการจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ 3) มีจิตสำนึกในการพัฒนาศักยภาพทั้งตนเองและเพื่อนร่วมงาน การเป็นบุคคลที่รอบรู้ ถือเป็นองค์ประกอบที่เป็นเสมือนเสาหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กร และเป็นพื้นฐานสำคัญที่ควรจะใช้ในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นถ้าหากทุกคนหรือคนส่วนใหญ่ในองค์กรมีลักษณะของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จะส่งผลให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Model) เป็นความคิดความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อหน่วยงาน ต่อองค์กรและธุรกิจของคน ซึ่งความคิดของบุคคลนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคล การมีแบบแผนความคิดนี้จะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient, EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องานหรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุม

ต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป ในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวขององค์กรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน ปัญหาสำคัญประการหนึ่งคือ ทำอย่างไรสมาชิกทุกคนจึงจะมีความรู้และความเข้าใจไปในทางเดียวกัน เข้าใจในความจำเป็นและความถูกต้อง แทนที่จะปล่อยให้การมีแบบแผนความคิดของแต่ละคน กลายเป็นตัวสร้างปัญหาให้เกิดภาวะที่ต่างคนต่างคิดกันไปเอง จนกลายเป็นปัญหาลูกกลมใหญ่โตได้ในที่สุด นอกจากนี้แล้วการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรโดยปกติมักจะทำได้ยากอยู่แล้ว อาจจะมีการยึดติดอยู่กับรูปแบบและวิธีการที่คุ้นเคย และในที่สุดการมีแบบแผนความคิดของเขาเองจะเป็นการตัดสินใจว่าวิธีอื่น ๆ นั้นล้มเหลวไปเสียหมด แต่ถ้าผู้รับผิดชอบในการบริหารโครงการสำคัญๆ นี้มีความเข้าใจในรูปแบบวิธีการคิดที่ดีพอ ก็ควรมีการเตรียมการเสียแต่เนิ่น ๆ ในการทำประชาสัมพันธ์ การทำประชาพิจารณ์ และการสร้างบรรยากาศ เปิดโอกาสสร้างความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม และเพื่อทำทนายในความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งมาตรการเหล่านี้จะช่วยสร้างรูปแบบ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความกระฉับกระเฉงใจกับการมีแบบแผนความคิดความเชื่อที่ดี มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน เพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว การที่จะทำให้คนมีการมีแบบแผนความคิดได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่รู้ตลอดเวลา และการที่จะทำให้คนมีการมีแบบแผนความคิดได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

2.1 ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้

2.2 ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ

การมีแบบแผนความคิด จะทำให้เกิดการเข้าใจสมมุติฐานในการคิดขณะที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมุติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการไตร่ตรองและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ก็ไม่เกิด การเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ ทำให้ขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การมีแบบแผนความคิด คือ รูปแบบวิธีการคิดที่สามารถปรับเปลี่ยนกรอบความคิดที่มีอิทธิพลต่อวิธีการใช้ชีวิตและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา มีวิธีการหลากหลายในการแก้ปัญหา การพร้อมรับข้อมูลใหม่ ๆ มีวิธีการคิดสร้างสรรค์ มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ การพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นคนมีการมีแบบแผนความคิดมีความสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกและต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้อง

เหมาะสม เขาก็จะมีพฤติกรรมการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้องค์กรไม่ควรไปกำหนดให้เขา แต่ควรปล่อยให้มีการพัฒนารูปแบบของเขาเอง โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป้าหมายของการพัฒนาการมีแบบแผนความคิดของคน ไม่ต้องการให้ทุกคนมีความเห็นพ้องในแนวเดียวกันทั้งองค์กรแต่ต้องการให้เกิดแนวคิดของแต่ละบุคคลภายหลังจากมีการเรียนรู้ในระดับบุคคลแล้ว เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยืดยาวของคนในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันทั่วองค์กร เป็นการที่คนทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้คนเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่ทุกคน ได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าที่ต่อไปภายใต้จุดหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะต้องมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่าง ว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องชี้มาลงไปในความคิดของทุกคนในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสามารถทำได้โดย

3.1 กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรควิสัยทัศน์ของตนเอง การที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเริ่มต้นสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากพนักงานไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเองแล้ว การทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ก็จะเป็นในลักษณะที่ยินยอม ปราศจากความตั้งใจและการร่วมมืออย่างจริงจัง การที่พนักงานมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้จะเกิดการร่วมมือกันทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กร

วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล เป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างภาพนั้นในใจที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตนเองและเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่น ๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลออกมาใช้นั้นต้องระมัดระวังถึงอิสรภาพส่วนบุคคล ซึ่งเป็นส่วนบุคคลของมนุษย์ที่มีเสรีภาพที่จะเลือกหรือกระทำ องค์กรส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของพนักงานในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ประเภทที่ตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้วิสัยทัศน์นั้น

เป็นจริง (Commitment) และประเภทที่ยินยอมและไม่ปฏิเสธที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง (Compliance)

พนักงานประเภทที่มุ่งมั่น (Commitment) จะอุทิศเวลาให้องค์กรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่งและมีความรับผิดชอบสูง มักจะมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

พนักงานประเภทที่ยินยอม (Compliance) มักจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ทำงานภายใต้กฎที่วางไว้ แต่ขาดความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้นเป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งและการทำให้เจ้านายมีความสุข มองวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับ

องค์กรแบบดั้งเดิมมักจะให้ความสำคัญกับพนักงานประเภทที่ยินยอม (Compliance) ผู้นำจะนิยมให้พนักงานอยู่ภายใต้คำสั่งและการควบคุมของพวกเขา แต่ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการพนักงานประเภทที่มุ่งมั่น (Commitment) เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่ง que ผู้นำต้องทำคือ การยอมให้พนักงานมีอิสระในการเลือกคิดและการกระทำ

3.2 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กรผู้นำในองค์กรต้องเลิกความคิดดั้งเดิม ที่ว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรมาจากผู้นำหรือจากกระบวนการวางแผนในองค์กรเท่านั้น อาจเรียกได้ว่า เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) หรือวิสัยทัศน์ที่เป็นทางการ (Official Vision) ผู้นำมักมองเป็นวิธีที่ใช้แก้ไขปัญหาหรือเป็นกระบวนการกลยุทธ์ขององค์กร เช่น การแก้ไขปัญหาเรื่องขวัญกำลังใจที่ต่ำของพนักงาน ซึ่งที่จริงแล้วขัดกับหลักการขอองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของคนทั่วทั้งองค์กรและเป็นวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืน คือต้องดำเนินต่อไปและไม่สิ้นสุด อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำจะต้องจำไว้เสมอ คือผู้นำจะต้องกลายเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยอัตโนมัติ

3.3 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความมุ่งมั่น (Commitment) มากที่สุดเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการควบคุมสามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานรู้สึกอิสระที่จะแสดงความฝันหรือวิสัยทัศน์ออกมา ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเปิดกว้างและเต็มใจที่จะพิจารณา ยอมรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ของพนักงาน ผู้นำไม่ควรทำลายความคิดใหม่ ๆ ถ้าแนวคิดได้รับการสนับสนุน พนักงานจะรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง และจะมีการตอบสนองในทางบวก (Positive Feedback) เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

3.4 ทำให้วิสัยทัศน์ที่เกิดร่วมกัน มีทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเจนจับต้องได้ จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ การพัฒนาให้บุคลากรในองค์กรให้ช่วยกันสร้างภาพอนาคตขององค์กรร่วมกัน ดังนี้ 1) กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ 2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร 3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความมุ่งมั่น 4) ทำให้วิสัยทัศน์ที่เกิดร่วมกัน มีทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นชัดและจับต้องได้

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อ มีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งทีก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และ อภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมี การสนทนา โดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้นทีมจะต้องใช้ทั้ง Dialogue – Discussion กลุ่มจึงจะเกิดการ ทำงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน

4.1 การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and Discussion) การสนทนาเป็นวิธีช่วยให้สมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในความคิดและกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง เป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ และลดการโต้แย้ง การสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ความไว้วางใจอย่างลึกซึ้ง พัฒนาความรู้ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคนและสมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยอย่างเป็นมิตร เป็นเพื่อนร่วมงานและลดการต่อต้านด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะ การอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนมีการตัดสินใจ และให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมการอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนาในการนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

4.2 การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์หรือข้อบ่งชี้การเรียนรู้เป็นทีม คือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่ขัดแย้งกัน ในการขัดแย้งทางความคิดจะเป็น

กระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งได้จากมุมมองหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการสนทนา

4.3 การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ เป็นการพัฒนาการฝึกสนทนาด้วยกัน เพื่อว่าทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วม และยังมีการเรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือคอมพิวเตอร์ มาเป็นส่วนช่วยในการทำงานเมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

ชวินท์ ธีมนันท์กุล (2540, หน้า 8) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและวิธีคิด เพื่อก่อให้เกิดผลตามต้องการ โดยมีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่กันด้วยความเต็มใจจริงใจ รับฟังกันอย่างลึกซึ้งด้วยการเปิดตา ปิดใจ เน้นกระบวนการและระบบไม่ยึดติดตัวบุคคล ร่วมกันสร้างกฎเกณฑ์กลุ่มในการเรียนรู้กัน เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและเสถียรภาพของทีมงานโดยรวม

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การเรียนรู้เป็นทีม คือ การพัฒนาบุคลากรในองค์กร ให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนี้ 1) มีการรวมพลังกันให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน 2) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง 3) กลุ่มลดสิ่งกีดขวางให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ 4) กระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และอภิปราย

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นหัวใจสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีการคิด การอภิปราย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกัน และเป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่ง และไม่มองแบบแยกส่วน หรือเป็นเฉพาะภาพ ความเข้าใจถึงจุดสำคัญของความคิดเชิงระบบก็คือข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และคนอื่น ๆ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่นี้จะเกิดขึ้นทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร บุคคลเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แต่จะเกิดการที่ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน สำหรับการคิดเชิงระบบต้องการระบบของการปฏิบัติ การยอมรับอย่างต่อเนื่องและมีการตรวจสอบซ้ำ ๆ ในสาระของการวางเงื่อนไข ภาวะอารมณ์ และความวิตกกังวลที่เกิดจากการเรียนรู้ขององค์กรไม่พึงมุ่งเรียนรู้ในสิ่งสำคัญต่อการอยู่รอด ต้องสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย คือ เห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วยการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นจะต้องมีการเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน เช่น 1) สามารถมองเห็นทั้ง

ส่วนรวมและส่วนย่อยได้ 2) สามารถเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ 3) สามารถระบุว่าจะอะไรเป็นสาเหตุ ก่อให้เกิดอะไร และอย่างไร

ชวินท์ ธัมมนนท์กุล (2540, หน้า 9 อ้างอิงใน กุณที วงศ์จันทร์, 2550 หน้า 43)

ได้เสนอกฎของการคิดอย่างเป็นระบบไว้ 10 ประการ

1. ปัญหาวันนี้ มาจากวิธีการแก้ปัญหายesterday
2. แรงกระทำเท่ากับแรงสะท้อน
3. มีขึ้นมีลง และมีเกิดมีดับ
4. เลือกวิธีง่ายที่สุดอาจกลับไปตั้งต้นที่ปัญหาเก่า
5. วิธีแก้ อาจแยกว่าตัวปัญหา
6. เร่งให้เร็วขึ้นอาจทำให้ช้าลง
7. เหตุสืบเนื่องมีสารพัน
8. เปลี่ยนน้อยอาจทำให้เปลี่ยนมากได้
9. ทำหลายอย่างพร้อมกัน ผลเกิดไม่พร้อมกัน
10. การแก้ปัญหาแต่ละหน่วย อาจจะไม่แก้ปัญหองค์กร

ตัวอย่างของกระบวนการความคิดอย่างเป็นระบบ เช่น

1. ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันผลมาจากการตัดสินใจในอดีต
2. พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงดีขึ้นเกิดขึ้นหลังจากที่ได้มีพฤติกรรมที่แย่มาแล้วใน

อดีต

3. การเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยสามารถก่อให้เกิดผลอันยิ่งใหญ่ได้
4. การแบ่งข้างออกเป็น 2 ส่วน ไม่ได้ทำให้เกิดข้างตัวเล็ก ๆ 2 ตัว
5. การรักษาก่อให้เกิดความเสียหายแก่ร่างกายยิ่งไปเสียกว่าการทำลายเชื้อโรค

นั้นได้

รัตนะ บัวสนธ์ และคณะ กล่าวว่า จากหลักการทั้ง 5 ประการ สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยเสริมสร้างให้เป็นบุคคลที่ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนทั้งด้านความคิด วิทยาการและข้อมูลสารสนเทศใหม่อยู่ตลอดเวลา พร้อมทั้งรู้จักนำความรู้ใหม่ ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงแนวความคิดการมีแบบแผนความคิด การมองและการตัดสินใจให้เหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะทางการศึกษา ธุรกิจ เพื่อโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้ตรงกัน เพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและเข้าใจถ้าสิ่งที่จะทำให้อนาคตก้าวไปสู่การเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งครอบคลุม

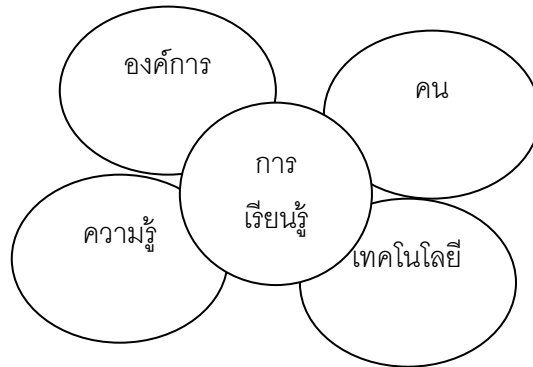
ตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ วิธีการคิด การมองปัญหาและสิ่งที่สำคัญก็คือ การเรียนรู้ จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงานและท้ายที่สุดก็นำความรู้ต่าง ๆ ของสมาชิก มาคิดอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมและสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจให้ถูกต้อง ตรงจุด เพื่อให้เกิดมาตรฐานมีประสิทธิภาพเพียงพอและคุ้มค่าต่อทรัพยากรที่ใช้ไป

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความคิดเชิงระบบหรือการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) คือ การพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความคิดในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเป็นระบบ จัดเก็บข้อมูลการทำงานอย่างเป็นระบบ คิดหาวิธีการปฏิบัติงานที่ตรวจสอบได้และทัน ต่อเหตุการณ์ เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge แล้วจะเห็นว่าทุก องค์ประกอบไม่สามารถแยกออกจากกันได้ แต่ต้องทำเป็นวัฏจักร โดยเริ่มจากแต่ละบุคคลใน องค์กรมีการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อขยายขีดความสามารถในการ สร้างสรรค์ ผลงานนำความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานในองค์กรอย่าง องค์กรรวม เมื่อคนส่วนใหญ่ในองค์กรพัฒนาถึงระดับนี้ ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกัน ก็จะไม่เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ หรือเกิดความคิดที่แตกแขนงออกไป จะต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกันทุกระดับและการกระทำอย่างต่อเนื่อง เกิดเป็นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการเรียนรู้ บทเรียนทั้งที่ประสบความสำเร็จและความผิดพลาดล้มเหลว แล้วนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ในทีม ไป สร้างเป็นกรอบคิดของตนเอง เพื่อนำไปปรับใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันอันจะเป็นการพัฒนา องค์กรไปสู่เป้าหมายต่อไป

แนวคิดของไมเคิล เจ มาร์ควาร์ดท์ (Michael J. Marquardt) กิงกาญจน์ เพชรศรี (2542, หน้า 58) ได้นำเสนอแนวคิดของ Michael J. Marquardt เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ คือ

1. การเรียนรู้ (Learning) - พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
2. องค์กร (Organization) - การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
3. สมาชิกในองค์กร (People) - การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)
4. ความรู้ (Knowledge) - การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
5. เทคโนโลยี (Technology) - การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้มีความสัมพันธ์กันโดยจะต้องมีการพัฒนาไป พร้อมกัน ซึ่งสามารถแสดงได้ ดังภาพ 2



ภาพ 2 แสดง องค์ประกอบทั้ง 5 ขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบทั้งห้าประการนี้ Marquardt (อ้างอิงใน กุณที จันทรมณี, 2550, หน้า 27) มีความเห็นว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้วจะเป็นพื้นฐานอันสำคัญของการพัฒนาองค์ประกอบในด้านอื่นอีกสี่ด้าน ถ้าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นทั่วถึง ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กรแล้ว จะส่งผลให้สามารถจัดการกับความรู้อะไรก็ได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์กรนั้นๆ ก้าวไปสู่ “ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ” โดยที่องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้แต่ละองค์ประกอบ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การเรียนรู้ (Learning) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 ระดับการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่มและการเรียนรู้ระดับองค์กร

1.2 ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

1.3 ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ

1.3.1 บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)

1.3.2 แบบแผนทางความคิด (Mental Model)

1.3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

1.3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

1.3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

1.3.6 การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue)

สำหรับองค์ประกอบแรกนี้ Marquardt ได้ให้ทัศนะว่า องค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย บุคลากร จะต้องมีการจัดการเรียนรู้ จะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ และรู้วิธีการเรียนรู้ สามารถส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเองตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ มีความสามารถในการคิด และปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อน ร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบ

2. องค์การ (Organization) - การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) กลยุทธ์ 4) โครงสร้าง

ในองค์ประกอบที่สองนี้ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนกลยุทธ์ กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดรูปแบบและทิศทาง สำหรับการปรับเปลี่ยนองค์การนั้น Marquardt ได้ให้ทัศนะว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงสร้าง สายการบังคับบัญชาต้องไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงานมีการทำงานที่คำนึงถึงองค์การเป็นเป้าหมายหลัก โดยที่พนักงานทุกคนในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

3. สมาชิกในองค์กร (People) - การเสริมความรู้แก่บุคคล (People Empowerment)

ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บุคลากร 2) ผู้บริหาร / ผู้นำ 3) ผู้รับบริการ / ลูกค้า 4) คู่ค้า 5) พันธมิตร / หุ้นส่วน 6) ชุมชน

ในองค์ประกอบที่สามนี้ Marquardt ได้ให้ทัศนะว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ผู้บริหารทำหน้าที่ที่เปลื้อง ผู้สอนแนะ และมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีมต้องมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาพร้อมกัน พร้อมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อ เพื่อรับทราบแนวคิดและเป็นแนวทางการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลผลิตหรือบริการ นอกจากนี้องค์การต้องมีการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่งทางธุรกิจ และต้องให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และการฝึกอบรมด้วย

4. ความรู้ (Knowledge) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย

1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การจัดเก็บความรู้ 4) การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์

ในองค์ประกอบนี้ Marquardt ได้ให้ทัศนะว่า องค์การจะต้องมีระบบการจัดการกับความรู้ในองค์กร จัดหาความรู้จากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร แล้วนำมาสร้างสรรค์ให้

สามารถใช้ได้กับองค์กร เมื่อเหมาะสมแล้วต้องมีระบบที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ จากนั้นนำมาถ่ายทอดหรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพในทุกชั้นตอน

5. เทคโนโลยี (Technology) - การนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ 3) ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

ในองค์ประกอบที่ห้านี้ Marquardt ได้ให้ทัศนะว่า องค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ สื่อวีดีทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการจัดบุคลากรให้สามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ในทัศนะของเจบฮาร์ด และคณะ (Gephart, et al., 1996 อ้างอิงใน กัลยาณี คำแดง, 2542, หน้า 32) ได้ชี้ให้เห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์กร สมาชิกเรียนรู้ร่วมกัน และถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แกกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

2. มีการสร้างองค์ความรู้ให้กลายเป็นศาสตร์ที่มีความแข็งแกร่ง ทั้งทางด้านความรู้และทฤษฎี มีการแบ่งปันความรู้ มีการส่งผ่านข้อมูลแก่กันอย่างรวดเร็ว ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถเผยแพร่ความรู้เหล่านั้นแก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที

3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ และให้สมาชิกได้เรียนรู้วิถีคิดใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ และอภิปรายกันอย่างเปิดเผย

4. มีการสนับสนุนและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เช่น มีการให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สามารถย้อนกลับในสิ่งที่จริง มีคุณธรรมโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้ก็เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงและปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นไป

5. ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร คือ ยึดคนเป็นศูนย์กลาง

ในทัศนะของวีรภู ฆาชะศิริานนท์ (2542, หน้า 35) ได้นำเสนอไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) จะต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำ ให้เกิดแก่คนทำงานในทุก ๆ ระดับ เป็นได้ทั้งบทบาทของ ผู้ออกแบบ (Leader as Designer) บทบาทของครูผู้สอน (Leader as Teacher) บทบาทของผู้ช่วยเหลือ (Leader as Steward)

2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดยให้เรียนรู้กันเองภายในทีมวิสัยทัศน์ร่วม ข้อมูลข่าวสาร คิดอย่างเป็นระบบ เป็นสำคัญ ด้วยการปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยกันแก้ปัญหา

และพัฒนางานมีการประชุม อภิปรายและการเสวนา ภายใต้การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐาน
เปรียบกับการที่ทุกคนเป็นครูทุกที่เป็นห้องเรียน แต่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่จะเกิดขึ้นได้ ต้องมี
พื้นฐานมาจากปัจเจกบุคคล หรือสมาชิก แต่ละคนของทีมงาน ที่จะต้องมีวินัยในการปฏิบัติงาน
และมีความสนใจใฝ่รู้ โดยศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. การคิดและการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ (System Thinking) โดยจะต้องมีความเข้าใจ
ในภาพรวมที่ชัดเจนของความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกันของทุกระบบ ตลอดทั่วทั้งองค์กร ซึ่งประจวบ
พลังชีวิตของมนุษย์ก็จะต้องมาจากการประสานงานกันของทุกระบบในร่างกายมนุษย์ ที่ต้อง
ทำงานในหน้าที่อย่างสมดุล และสอดคล้องกัน ซึ่งองค์กรทุกอย่างก็ควรสามารถเปรียบได้กับร่างกาย
มนุษย์เราได้เช่นกัน ดังนั้น การคิดหรือจะปฏิบัติก็จะต้องตระหนักถึงความเป็นระบบไว้เสมอ

ในทัศนะของแดเนียล โทบิน (Tobin, 1993, pp. 14-20 อ้างอิงใน วันทิพย์ สิ้นสูงสุด,
2549, หน้า 19) กล่าวว่าถ้าในองค์กรใดมีองค์ประกอบทั้งห้าประการนี้ ได้ชื่อว่าเป็นองค์กรใฝ่เรียนรู้
(Learning Organization) ดังนี้

1. ทุกคนเป็นผู้เรียนรู้ ตั้งแต่ผู้บริหาร ครู จำเป็นต้องเรียนรู้ต่อเนื่อง
2. ทุกคนเรียนรู้จากกันและกัน การฟังคนอื่น การสังเกต การทำงานของเพื่อนร่วมงาน
การเข้ากลุ่มพูดคุย สนทนากันเป็นวิธีเรียนรู้ ไม่ว่าจะจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ
3. การเรียนรู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเข้าใจว่ามีทางที่ดีกว่าในการทำงานรู้ว่าทำไม
จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง
4. การเรียนรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ใช้วิธีการหลากหลาย เช่น กลุ่มร่วมเรียนรู้ การประชุม
การเรียนรู้ทางคอมพิวเตอร์
5. การเรียนรู้เป็นการลงทุน ไม่ใช่ค่าใช้จ่าย มีทัศนะต่อการเรียนรู้ว่าเป็นการลงทุนเพื่อ
อนาคตขององค์กรของพนักงานที่นั่น

ในทัศนะของเพดเดอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Peadler Burgoyne and Boydell, 1991,
p.18 อ้างอิงใน รัตนะ บัวสนธ์ และคณะ, 2550 หน้า 31) ได้กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการ
เป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ ว่า ควรมีองค์ประกอบของการเป็นองค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้แบ่ง
ออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวน ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) เป็นการให้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยมีการ
สร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม
- 1.1 สนับสนุนให้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร องค์กรควรจะใช้การเรียนรู้
เป็นยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการวางแผนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 สร้างนโยบายขององค์กร โดยยึดถือการมีส่วนร่วม สมาชิกทุกคนควรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางรูปแบบ การกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์ขององค์กรด้วย

2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking In) ได้แก่ การให้ข้อมูลสารสนเทศ การแลกเปลี่ยนภายใน การสร้างการตรวจสอบ การควบคุมและการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น

2.1 การให้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อทำความเข้าใจ เทคโนโลยีสารสนเทศควรใช้เป็นฐานข้อมูล และเป็นระบบสื่อสารที่ช่วยให้สมาชิกเข้าใจทิศทางองค์กรและการตัดสินใจที่ถูกต้อง

2.2 มีการสร้างการตรวจสอบและควบคุม ระบบของบัญชีงบประมาณ และการรายงาน เป็นระบบที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และระบบควบคุมออกแบบเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

2.3 มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานมองว่าหน่วยงานอื่น คือผู้รับบริการที่มาใช้บริการ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

2.4 ระบบการให้ความดีความชอบที่มีความยืดหยุ่น ระบบการให้ความดีความชอบควรตอบแทนสมาชิกอย่างยืดหยุ่น โดยพิจารณาจากผลงานมากกว่าการกำหนดอัตราตายตัว และไม่ใช้ตัวเงินเพียงอย่างเดียว

3. ด้านโครงสร้าง (Structures) หมายถึง โครงสร้างที่กระจายอำนาจและยืดหยุ่นเพื่อให้โอกาสสมาชิกมีความก้าวหน้าในอาชีพของตน

3.1 มีโครงสร้างที่สนับสนุนระดับและมีการกระจายอำนาจมากขึ้น

4. ด้านการมองภายนอก (Looking Out) หมายถึง การมองสมาชิกเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

4.1 พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ การให้สมาชิกพบผู้รับบริการ ผู้ผลิต และชุมชน เพื่อรวบรวมและรายงานข้อมูลสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์กร

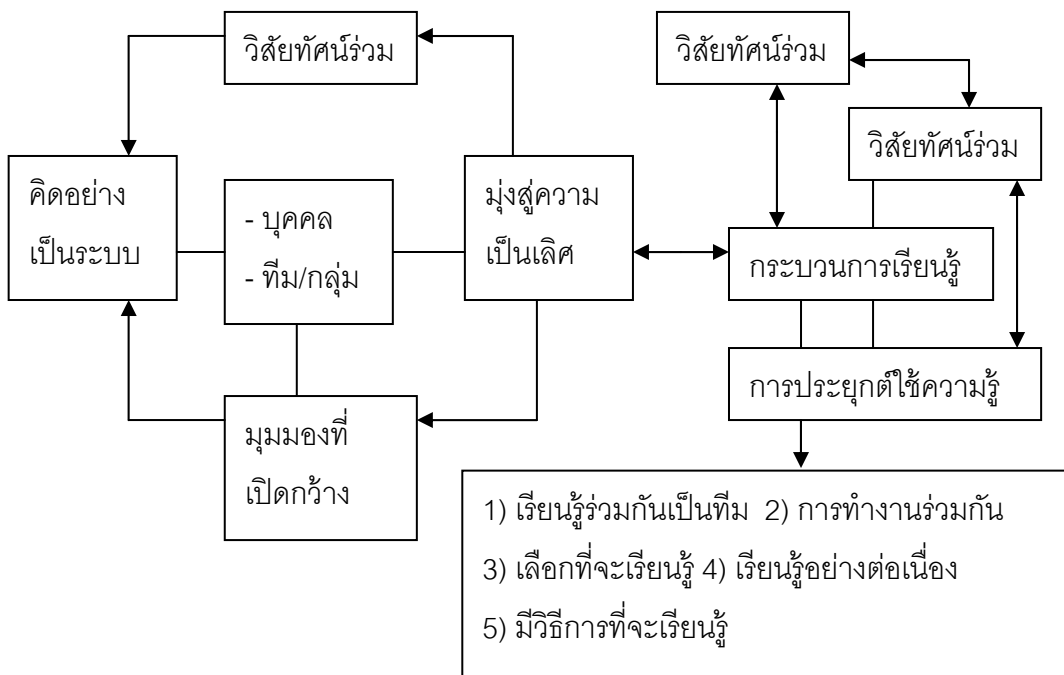
4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร คือ การร่วมมือกับองค์กรอื่น เพื่อการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศเป็นประจำ สมาชิกต้องติดตามและมีส่วนร่วมในการประชุมกับสถานประกอบการ ผู้รับบริการและคู่แข่ง

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ได้แก่ บรรยากาศการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของทุกคน

5.1 มีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ หน้าที่แรกของผู้บริหาร คือ การอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ การทดลองและให้โอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

5.2 มีสมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาตนเอง มีการจัดหาทรัพยากรอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกทุกระดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองมีแนวทางที่เหมาะสม และมีระบบข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้สมาชิกมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

ในทัศนะของภมวี อารงศรีสุข (อ้างอิงใน พิริยา ระมาชา และสาวิตรี คล้ายจันทร์, 2551, หน้า 16) คือ ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ รูปแบบการคิด มุมมองที่เปิดกว้าง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ต้องเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นการมองภาพรวมมากกว่าภาพเดี่ยว ๆ เพื่อช่วยขจัดปัญหา ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นกี (Peter M. Senge) ถือว่าบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังภาพ 3



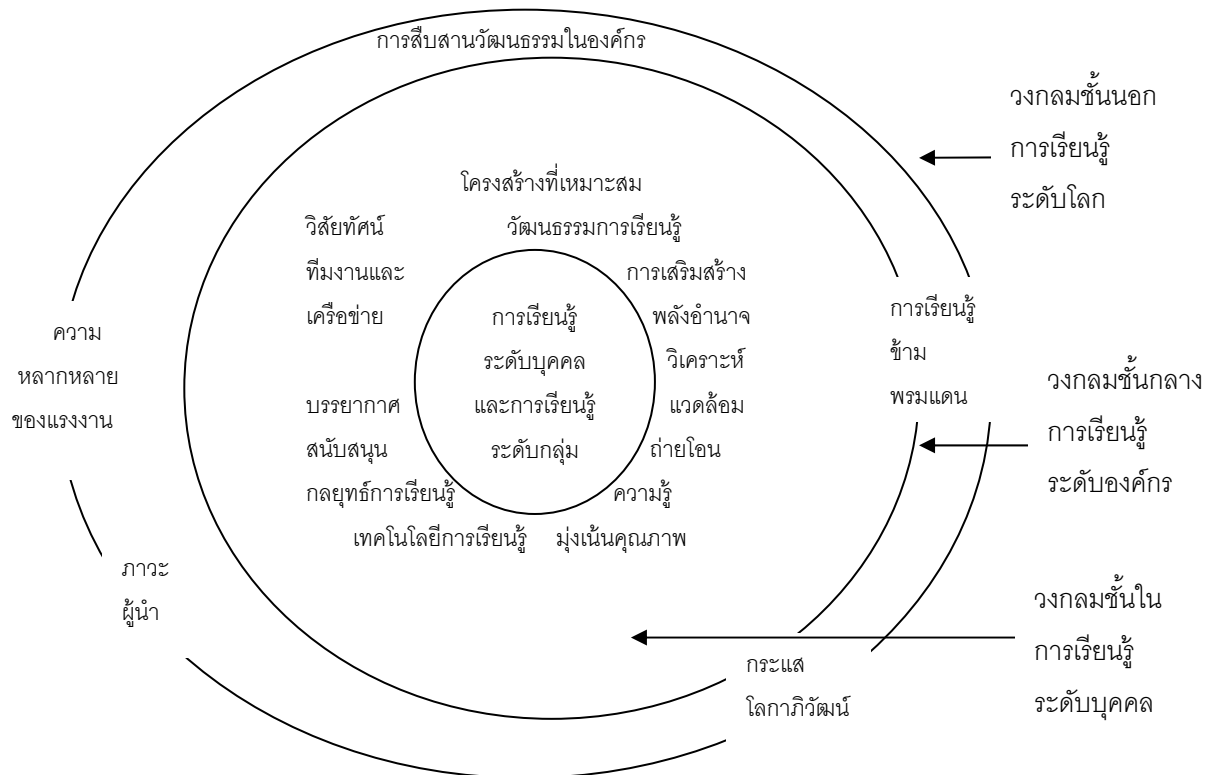
ภาพ 3 แสดงองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาค้นคว้า จึงสรุปความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ว่า สถานศึกษาที่มีการดำเนินการบริหารสถานศึกษา ให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา พัฒนาขยายขีดความสามารถ และศักยภาพของผู้บริหารและครู ให้เป็น 1) บุคคลที่รอบรู้ 2) มีการมีแบบแผนความคิด 3) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 5) คิดอย่างเป็นระบบ ตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์ เอ็ม เซ็นกี (Peter M.Senge) ทั้ง 5 ประการ ซึ่งถือว่าการเป็นบุคคลที่รอบรู้ เป็นองค์ประกอบ

ที่เป็นเสมือนเสาหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กร และเป็นพื้นฐานสำคัญที่ควรจะใช้ในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นถ้าหากทุกคนหรือคนส่วนใหญ่ในองค์กรมีลักษณะของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จะส่งผลให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้

จะทราบได้อย่างไรว่าองค์กรนั้นๆ มีลักษณะของการเรียนรู้ จากการวิจัยของ มาร์ควอดท์ และ เรย์โนลด์ส (Marquardt and Reynolds, 1994, p. 29 อ้างอิงใน จารุภัทร วงศ์จักร, 2545 หน้า 44) พบว่า การที่จะเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (Global learning company) ได้นั้น จะมีลักษณะตามภาพ 3 คือ มีวงกลม 3 วงซ้อนกัน วงกลมชั้นในสุดเป็นการเรียนรู้ในระดับบุคคลและกลุ่ม (Individual and Grouping Learning) วงกลมชั้นกลางสำหรับองค์กรที่ต้องการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมึลักษณะที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ 11 ประการ ส่วนวงกลมนอกสุด เมื่อจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลกต้องมีองค์ประกอบเพิ่มอีก 4 ประการ ตามภาพ 4 ดังนี้



ภาพ 4 แสดงบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก

ปัจจัยองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับโลก ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก

1. การเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับกลุ่ม
2. การเรียนรู้ระดับองค์กร
3. การเรียนรู้ระดับโลก

มาร์ควอดท์ และเรย์โนลด์ส (Marquardt and Reynolds, 1994, p. 30 อ้างอิงใน จารุภัทร วงศ์จักร, 2545, หน้า 46) ได้เสนอลักษณะพื้นฐาน 11 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างที่เล็กและคล่อง ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณานหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน (Job Description) ในตำแหน่งที่มีความยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ในอนาคตอาจจะต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competencies) แทน Job Description และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้

2. การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน (Corporate Learning Culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) การไตร่ตรอง (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองทุกคน เช่น มีหลักสูตร การอบรม สัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูฝึกพี่เลี้ยงและศูนย์ข้อมูล ให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์กรอย่างจริงจังด้วย

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง หรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ต้องไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการวาดภาพ

(Scenario) เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ แสดงท่วงท่าในธุรกิจของตนให้มีประโยชน์สำคัญแก่สังคม เลือกลงเป้าหมายในภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วยว่าจะเรียนรู้อะไร

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) วิธีการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของนักวิจัยและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เท่านั้น ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกันโดยการสร้างจากข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย ใช้บอร์ดข่าวสารเป็น ศูนย์กลางการเรียนรู้ ใช้ประโยชน์อิเล็กทรอนิกส์ ในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูล อิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับ ข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลใน องค์กรด้วย

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวลผล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมอง มนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และ การฝึกอบรม การจำลองเกม (Simulation Games) เพื่อพัฒนาพนักงานโดยการเรียนรู้จาก ประสบการณ์ด้วยตนเองเป็นต้น ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับเป็นที่น่าสนใจ

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็น ผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการยก ร่างการดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนด แนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมการ พัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน นั่นคือ ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาอย่างเต็มที่ เคารพ ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคลให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศและแรงงานที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความ สมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10. การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking) การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างเดียวอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม อันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์ เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กรเพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (mission) ค่านิยม (Value) และความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

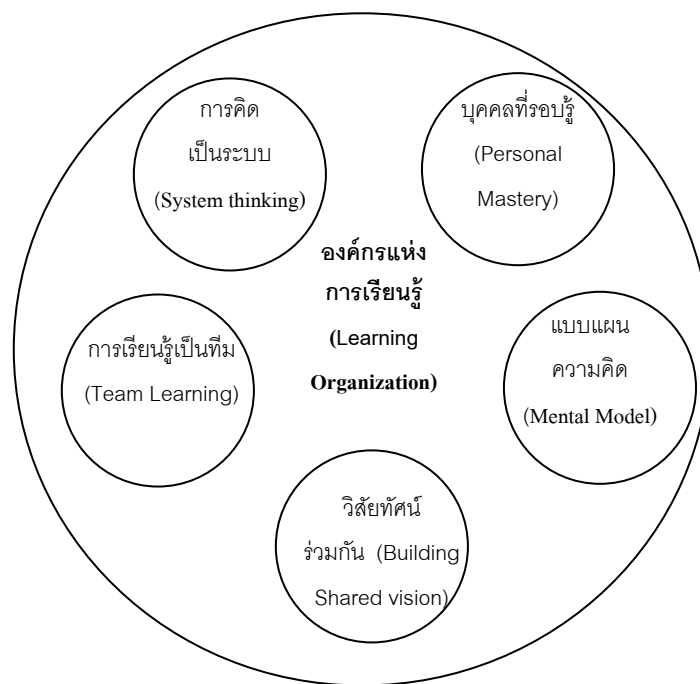
จากแนวคิดของมาร์ควอดท์ และเรย์โนลด์ส์ (Marquardt and Reynolds) จะเห็นได้ว่ารากฐานการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร องค์กรจะก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ การพัฒนาตนเองของบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้การเรียนรู้ในระดับบุคคลจะเกิดขึ้นได้ นอกจากจะเกิดจากแรงจูงใจภายใน ของบุคคล และองค์กรต้องเอื้ออำนวยความสะดวกสนับสนุนและกระตุ้นให้คนทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ดังเช่นองค์กรประกอบต่าง ๆ ที่ได้กล่าวข้างต้น

ผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ (Peter M. Senge) อธิบายลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่บุคคลมีการถ่ายทอดความรู้ ความสามารถและเรียนรู้ระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ โดยสร้างวินัย 5 ประการให้เกิดขึ้นในองค์กร ได้แก่ การคิดเชิงระบบ (System thinking) พัฒนาบุคลากรให้มีวิถีคิดเป็นระบบ สามารถมองเห็นภาพรวมทั้งระบบที่ประกอบด้วยระบบย่อย สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ สามารถบูรณาการความรู้ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีแบบแผนความคิด (Mental Model) เป็นรูปแบบทางความคิด ความเชื่อ ทศนคติที่ได้จากประสบการณ์จนกลายเป็นกรอบความคิดที่จะทำให้บุคคลในองค์กรมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน เนื่องจากบุคลากรจะมีกรอบความคิดของตนเอง เข้าใจกรอบความคิดของผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน คู่ค้า ลูกค้า รวมถึงบุคคลที่เกี่ยวข้อง สามารถคิดนอกกรอบ (Paradigm Shift) ได้ และสามารถตัดสินใจสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก การสร้างบุคลากรให้มีความรอบรู้ (Personal Mastery) เป็นการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีจิตสำนึกในการพัฒนาศักยภาพทั้งตนเองและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งสร้างสรรค์ผลงานและกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรสนใจในการพัฒนาศักยภาพด้วยเช่นกัน เน้นให้มีการเรียนรู้ในที่ทำงาน กระบวนการทำงาน และเรียนรู้ตลอด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building

Shared vision) เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร กำหนดกรอบความคิด อนาคตภาพ (Scenario) ขององค์กรร่วมกัน รวมทั้งร่วมกำหนดทิศทางที่ต้องการและมุ่งไปใน ทิศทางเดียวกัน และสุดท้ายองค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม(Team Learning) เป็นการ เรียนรู้โดย การแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และทักษะระหว่างกันของบุคลากร ภายในองค์กร ทั้งความรู้เดิมและความรู้ใหม่ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยการเรียนรู้ ร่วมกันและทำงานเป็นทีม ซึ่งทำให้แต่ละคนสามารถดึงเอาศักยภาพของตนเองออกมาอย่างเต็มที่ ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของทั้งของบุคลากรและองค์กร และสามารถนำองค์กรไปสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถเพิ่มขีดความสามารถในทางการแข่งขันได้เป็นอย่างดี

แนวทางการทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจะทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นกี (Peter M. Senge) กล่าวว่า ต้องมีวินัยที่สำคัญ 5 ประการ ดังภาพ 5 คือ



ภาพ 5 แสดงวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้

1. บุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) Senge กล่าวไว้ว่าการที่บุคคลเรียนรู้ไม่ได้เป็น สิ่งประกันว่าองค์กรจะมีการเรียนรู้ แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้ เท่านั้น ดังนั้นการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลจึงเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นบุคคล

ควรได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอโดยการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (work place learning) หรือการเรียนรู้ภายใต้กระบวนการทำงาน (on the job learning) อีกทั้งบุคคลควรทราบถึงความเป็นตนเอง ทราบขีดความสามารถ และวิสัยทัศน์แห่งตน และควรสามารถจัดการช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ของตนเองกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร

2. การมีแบบแผนความคิด (mental models) รูปแบบความคิดของบุคคลมีอิทธิพลต่อความเป็นไปของโลกและแนวทางการปฏิบัติของแต่ละบุคคล อีกทั้งเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรม การปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงควรมีการฝึกให้บุคคลมีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ (วิสัยทัศน์ตนเอง) กับสิ่งที่องค์กรต้องการ (วิสัยทัศน์ขององค์กร) ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้บริหารควรเตรียมรูปแบบการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกันทำให้คนในองค์กรมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

3. วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือการผลักดันให้บุคคลในองค์กรทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดโดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร ซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้เนื่องจากการแลกเปลี่ยนแนวความคิดซึ่งกันและกัน ในที่สุดจะนำไปสู่ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ของบุคคล (ควรต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่บุคคลยึดถือ) ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันมิใช่เพียงแค่การยอมทำตามเท่านั้น

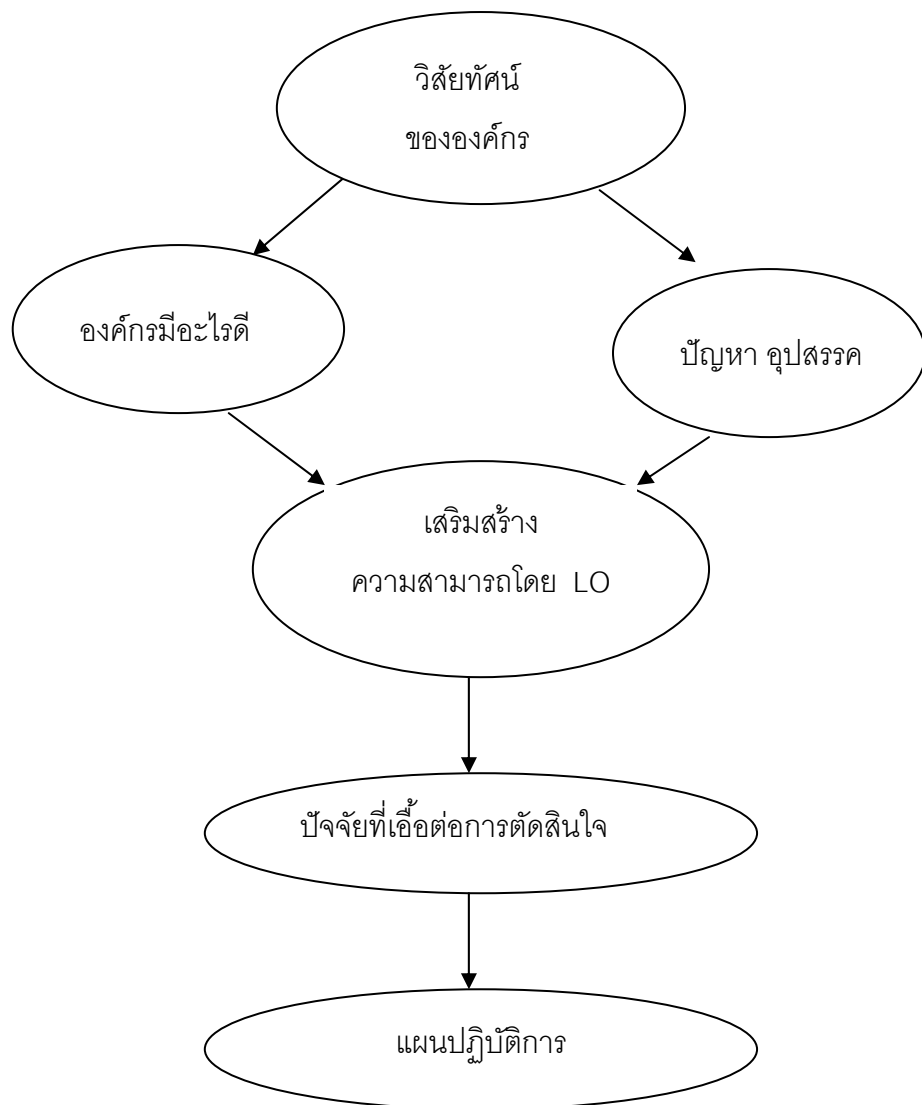
4. การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งอยู่ผู้เดียวในองค์กร ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ(อาจเป็นการพูดคุยกัน การอภิปรายร่วมกัน) ก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกัน ภายในองค์กร การดำเนินการอาจตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมทั้งสภาพความเป็นไปภายในองค์กร เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวความคิดและนำไปสู่ข้อกำหนดในการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ รูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้เป็นทีมนี้ ต้องอาศัยรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (two way communication) ลักษณะการบริหารต้องอาศัยการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ลักษณะการบริหารงานแบบ คำสั่งและควบคุมเป็นหลักจะไม่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีมได้

5. ความคิดเป็นระบบ (system thinking) เป็นวินัยข้อที่สำคัญมาก มีลักษณะคือการพิจารณาองค์กรต้องพิจารณาในรูปแบบองค์รวมขององค์กร ไม่ควรพิจารณาแต่เพียงปัจเจกบุคคลเท่านั้น มีกรอบแนวความคิดคือ 1) คิดเป็นกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้

(อาจประยุกต์ใช้ SWOT analysis) 2) คิดค้นการณ์ การคิดควรทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร และสามารถแก้ไขปัญหาค้นการณ์ 3) เล็งเห็นโอกาส การคิดไม่เพียงแต่การคิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคต เพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้

เมื่อทราบถึงวินัยทั้ง 5 ที่มีผลต่อการส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ข้อพิจารณาที่สำคัญคือทำอย่างไรองค์กรของเราจึงจะสามารถปรับให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วิธีการปรับให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีวิธีการอาจกล่าวพอสังเขป ดังภาพ 6
ดังนี้



ภาพ 6 แสดงการทำให้้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร องค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์ อันหมายถึงสิ่งที่องค์กร ต้องการบรรลุสูงสุด โดยวิสัยทัศน์นี้ควรได้รับการยอมรับร่วมกันจากบุคคลภายในองค์กร

2. ศึกษาว่าองค์กรของเรามีอะไรดี ในขณะที่เดียวกันต้องพิจารณาด้วยว่าองค์กรอื่นมี อะไรดีด้วยเช่นกัน เช่น การมีบุคลากรที่มีระดับความรู้ความสามารถสูงและมีความหลากหลายด้าน วิชาการ บุคลากรมีจิตใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันสูง สภาพอาคารและสถานที่ เพื่ออำนวยความสะดวกการขยายงาน เป็นต้น

3. พิจารณาถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานภายในองค์กร เช่น ขาดแคลน บุคลากรในบางสาขา งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ สถานที่ห่างไกลจากสถานที่ราชการอื่น ๆ เป็นต้น

4. เสริมสร้างความสามารถขององค์กรโดยการทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใน ประเด็นนี้ควรทำความเข้าใจว่า การบริหารโดยการทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นเป็น หนึ่งในหลายวิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และการดำเนินการอาจจำเป็นต้องใช้เวลาช้าหรือเร็ว ก็ได้ วิธีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีด้วยกันหลายวิธี อาทิ วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning ; AL) วิธีการทบทวนภายหลังการปฏิบัติ (After Action Review, AAR.) หรือการใช้แฟ้ม สะสมงาน (Portfolio) เป็นต้น การพิจารณาเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งควรเลือกวิธีที่มีความเหมาะสมกับการ ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร เช่นในหน่วยงานทางการศึกษาอาจใช้แฟ้มสะสมงาน

5. พิจารณาปัจจัยที่เอื้อต่อการตัดสินใจ ปัจจัยดังกล่าวจะมีผลต่อความเป็นไปได้ในการ นำแผนปฏิบัติไปใช้ ปัจจัยดังกล่าว อาทิ การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา ผู้นำขาดความเข้าใจใน การบริหารงานแบบใหม่ ความอิสระในการตัดสินใจ ระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ ระบบการ ให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น

6. แผนปฏิบัติการ นำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้พิจารณา มาประกอบเป็นแผนปฏิบัติการเพื่อใช้ ในองค์กรต่อไป

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรในอุดมคติที่สามารถสร้างสรรค์ขึ้นมาได้ด้วยบุคลากรใน องค์กร โดยอาศัยองค์ประกอบทั้ง 5 ประการของ เซ็นเก้ (Senge) เป็นหลักที่บุคลากรในองค์กร จะต้องเรียนรู้นำไปใช้ เป็นเครื่องมือในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ดังนั้นการที่จะเกิด องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเผยแพร่แนวคิดการพัฒนาแก่ทุกคนใน องค์กรให้เกิดจิตสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบ ในการพัฒนาตนเอง พัฒนากลุ่มบุคคล และพัฒนา องค์กร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน (จารุภัทร วงศ์จักร, 2545 หน้า 68-69) ได้เสนอแนวทางในการ เสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

1. ส่งเสริมให้บุคลากรมีนิสัยรักการอ่าน เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน พัฒนาตนเองโดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self – Directed Learning)
2. จัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น มีห้องสมุด ศูนย์การเรียนรู้ มีคอมพิวเตอร์ และสื่อต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้
3. จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เช่น การนำเทคนิคการบริหารคุณภาพ มาใช้ในการบริหาร ได้แก่ TQM, QC และกิจกรรม 5 ส เพื่อให้บุคลากรมีกิจกรรมร่วมกัน มีการเรียนรู้ร่วมกัน
4. เสริมสร้างทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน ได้แก่ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะทางภาษา ทักษะการทำงานเป็นทีม
5. เสริมสร้างทัศนคติที่จำเป็นต่อการทำงาน ได้แก่ ทัศนคติเกี่ยวกับการทำงานอย่างมีระบบ ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ มีความยืดหยุ่นการทำงาน และการทำงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
6. ส่งเสริมให้เกิดการนิเทศภายในระดับองค์กรย่อย เช่น กำหนดตารางการพบปะปรึกษาหารือ พูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอ โดยกำหนดหัวข้อที่จะพูดคุยกัน ในเรื่องการสรุปงาน การแก้ปัญหาพัฒนาการทำงาน การเชิญผู้มีความรู้ในหน่วยงานและนอกหน่วยงานมาให้ความรู้ มาสอนงานให้บุคลากร เป็นต้น
7. ผู้บริหารจะต้องมีนโยบายที่เด่นชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้ โดยถือเป็นนโยบายหลักขององค์กร จัดสรรงบประมาณการฝึกอบรม การเรียนรู้ มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรระหว่างหน่วยงาน กำหนดจำนวนเวลา (ชั่วโมง) ขั้นต่ำที่บุคลากรต่าง ๆ จะได้รับการฝึกฝน เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือภายในหน่วยงานมีระบบฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล มีการแจกจ่าย เผยแพร่แนวคิด แนวปฏิบัติ มีระบบการวัดและประเมินผลที่เชื่อมข้อมูลกับการปฏิบัติ สนับสนุนการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการมากขึ้น มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น Teleconference, Internet, และ E-mail เป็นต้น
8. ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทเป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้ เป็นครูผู้สอน และเป็นผู้ช่วยเหลือ สนับสนุนบุคลากรในหน่วยงาน
9. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ให้ความไว้วางใจ เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาตนเอง
10. เสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติ การตัดสินใจ การดำเนินการตามหน้าที่รับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน ให้ความไว้วางใจ เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาตนเอง

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริรานนท์ (อ้างอิงใน พิริยา วีระมาชา และสาวิตรี คล้ายจันทร์, 2551, หน้า 22-23) กล่าวถึงแนวคิดในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภายใต้อำนาจพื้นฐานวินัย 5 ประการ ที่ทุกคนจะต้องศรัทธาและร่วมปฏิบัติ ได้แก่

1. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีแนวปฏิบัติ ประกอบด้วย

1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว คือความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นแก่ชีวิตจริงของคนสักวันหนึ่งในอนาคต แบ่งออกได้เป็น วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน วิสัยทัศน์ในด้านครอบครัว และวิสัยทัศน์หลังเกษียณ

1.2 มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี ถือเป็นแรงใฝ่ดีที่จะช่วยเสริมส่งให้คนมีความเพียรพยายามและมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

1.3 ใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และการตัดสินใจ การใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงและเหตุผล ทุกครั้งจะช่วยให้ทำงานทุกสิ่งได้อย่างถูกต้องอย่างตลอดเวลา ช่วยให้มึระบบการคิดและตัดสินใจที่ดี

1.4 ใฝ่ใจจิตใต้สำนึกในการทำงาน เปรียบได้กับการทำงานในขั้นสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานได้อย่างหนึ่งดำเนินไปโดยอัตโนมัติและมีผลงานออกมาดีเยี่ยม

2. รูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้างในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน จะต้องทำให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ความเข้าใจไปในทางเดียวกัน รูปแบบวิธีการคิดของคนและองค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนไปซึ่งจะสะท้อนออกมาในลักษณะ คือ เจตคติ ทักษะ และกระบวนการ

เจตคติ หมายถึง ท่าทีหรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจเป็นการแสดงออกทางกายหรือทางอารมณ์

ทักษะ หมายถึง แนวความคิดเห็นถือเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบวิธีคิด

กระบวนการ หมายถึง กรอบความคิด แนวปฏิบัติ ท่าทีที่ปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร เป็นความเชื่อ เป็นความยึดติด ฝังใจกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

3. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ในที่นี้ หมายถึง วิสัยทัศน์องค์กร เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนจะต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นในอนาคตเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่มุ่งมั่นไปให้ถึง เมื่อมีการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรแล้วนำไปเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์ จากนั้นจะต้องมีการสานวิสัยทัศน์ให้ทุกคนได้รู้ เข้าใจและร่วมกันปฏิบัติให้เป็นจริงขึ้นมาด้วยแผนปฏิบัติ

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะเน้นเฉพาะการถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงาน ท่ามกลางการปฏิบัติหน้าที่ประจำตามปกติ โดยมีวิธีการที่สำคัญ รวม 4 วิธี คือ

4.1 ใช้การเสวนา ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยมีแนวทางปฏิบัติ เริ่มต้นจากหัวข้อของการเสวนาเท่านั้น ไม่มีการกำหนดข้อสมมติฐานหรือทางเลือกใด ๆ ไว้ล่วงหน้า แต่ให้กลุ่มร่วมกันคิดพิจารณาเอง โดยสมาชิกทุกคนต้องมีความคิดและจิตใจที่เปิดกว้างยอมรับข้อคิดเห็นและเหตุผลของกันและกัน

4.2 ใช้การอภิปราย ซึ่งจะคล้ายกับการเสวนา แต่มีการเตรียมสมมติฐานและทางเลือกต่าง ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำมาอภิปรายกัน

4.3 ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม ซึ่งเป็นเรื่องของการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีม ในความเป็นผู้นำและความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จหรือความผิดพลาดร่วมกัน

4.4 ใช้เทคนิคการบริหารโครงการธุรกิจ โดยบริหารรูปโครงการ มีหัวหน้าและสมาชิกในโครงการมีจุดเริ่มต้นและแล้วเสร็จที่ชัดเจน มีกิจกรรมพร้อมผู้รับผิดชอบ ตลอดจนมีกระบวนการบริหารเป็นระบบ

4.5 ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยร่วมกันเรียนรู้ถึงปัญหาที่แท้จริงว่ามีสาเหตุมาจากอะไร ร่วมกันลงมือแก้ไขปัญหานั้นอย่างจริงจัง เพื่อให้ได้ผลจริงและเพื่อให้บรรลุนิยามทัศน์ขององค์กร ร่วมกันเรียนรู้ในประสบการณ์ที่ได้ลงมือปฏิบัติการณ์นั้น ๆ อย่างจริงจัง

5. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ถือเป็นวินัยที่มีความสำคัญสูงสุดเนื่องจากระบบใด ๆ เป็นระบบใหญ่ที่ประกอบด้วยระบบย่อยๆ ผู้นำองค์กรต้องมองให้ออกว่าระบบใหญ่คืออะไรและมีระบบย่อย เชื่อมสัมพันธ์กันอยู่อย่างไร

วัลลภ คำพาย (2547, หน้า 27-35) กล่าวถึง กระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ดังนี้

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

2. การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในทางปฏิบัติมี 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ชั้นนำ กลยุทธ์ปลุกฝัง และกลยุทธ์ปฏิรูป

2.1 กลยุทธ์ชั้นนำ เป็นกลยุทธ์ที่มีคณะผู้บริหารระดับสูงร่วมรับผิดชอบและให้การสนับสนุน

2.2 กลยุทธ์ปลุกฝัง เป็นกลยุทธ์ที่มีคณะทำงานพิเศษจากทุกหน่วยงานในองค์กร เข้ามาร่วมรับผิดชอบดำเนินการ

2.3 กลยุทธ์ปฏิรูป เป็นกลยุทธ์ที่มีคณะทำงานพิเศษจากทุกหน่วยงานในองค์กร เข้ามาร่วมรับผิดชอบ

กลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีมากมายหลายแนวทาง เช่น การสร้างนิสัยให้บุคลากรใฝ่รู้ โดยส่งเสริมให้มีกิจกรรมที่สร้างนิสัยรักการอ่าน มีการประชุมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน และการเสริมสร้างการเรียนรู้ทั่วทั้งหน่วยงาน ใช้หลักการที่ทำให้การทำงานและการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องเดียวกัน คือ วางระบบการทำงานให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในลักษณะการฝึกอบรมในงาน โดยจัดให้มีประสบการณ์ตรง และได้รับการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

3. การกำหนดแผนงานที่ชัดเจน ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

3.1 ปรับโครงสร้างในการบริหาร ให้เป็นการทำงานแบบทีม

3.2 จัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับโครงสร้างในการบริหารงาน ที่มีลักษณะการทำงานเป็นทีม โดยพัฒนาทั้งองค์กรความรู้ตามรูปแบบการฝึกอบรม และพัฒนาประสบการณ์พร้อมทักษะตามรูปแบบของการเรียนรู้จากที่ทำงาน

3.3 จัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการฝึกอบรม และการเรียนรู้ประเภทต่างๆ มีความชัดเจนทั้งในเรื่องกำหนดเวลา งบประมาณที่ได้รับตลอดจนเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ

4. การสร้างบรรยากาศเปิด บุคลากรมีโอกาสรับทราบกลไกของการพัฒนาและผลกระทบในทุกด้านที่จะมีผลต่อองค์กรและสมาชิกทุกคน

5. พัฒนาพื้นฐานองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอยู่ด้วยกัน 5 ประการ คือ

5.1 จิตใจที่ใฝ่พัฒนาตนเอง

5.2 รูปแบบวิธีการคิด มุมมองที่เปิดกว้าง

5.3 การสร้างสรรควิสัยทัศน์ร่วมกัน

5.5 ความคิดเชิงระบบ

6. พัฒนาบุคลากรในระดับผู้นำองค์กร ไม่ว่าจะป็นหัวหน้าโครงการหรือหัวหน้าทีม จะต้องมีความเข้าใจและปฏิบัติตนให้มีคุณลักษณะ ดังนี้

6.1 นักออกแบบ

6.2 ครูผู้สอนงาน

6.3 ผู้ช่วยเหลือ

7. มอบหมายพันธกิจ ภาระงานการต่าง ๆ แก่ทีมงานเพื่อให้สามารถบริหารและรับผิดชอบตัวเองได้ ซึ่งจะเป็นการให้อำนาจพนักงาน ทั้งศักยภาพด้านความสามารถ และอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

8. สร้างวัฒนธรรมด้านการพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา ช่วยให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายขององค์กร เกิดมุมมองและรูปแบบวิธีการคิดและการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

9. การประเมินผล เพื่อให้รู้ว่าการดำเนินงานส่งผลให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพียงใด มีการจัดวางระบบและมีเกณฑ์การพิจารณา ควรประเมินอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

ในทัศนะของเดวิด การ์วิน (Garvin,1998, pp. 53-70 อ้างอิงใน วันทิพย์ สิ้นสูงสุด, 2549, หน้า 30) กล่าวว่า องค์กรใฝ่เรียนรู้มีทักษะในกิจกรรมห้ากิจกรรมหลัก ดังนี้

1. การแก้ปัญหาอย่างระบบ เป็นกิจกรรมที่ใช้ปรัชญาและวิธีการของวงการคุณภาพ เช่น วงจรเดมิง เป็นต้น

2. ทดสอบทดสอบ เป็นกิจกรรมที่แสวงหาและทดสอบความรู้ใหม่ ๆ

3. เรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต ทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร ประเมินอย่างเป็นระบบแล้วบันทึกบทเรียนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงได้

4. เรียนรู้จากคนอื่น มองออกข้างนอกได้ตาในที่ทรงพลังอำนาจเป็นการลักความคิดอย่างไม่อัย หรือเรียกให้หรูหราว่า “การเปรียบเทียบ-Benchmarking”

5. ถ่ายทอดความรู้ ถ่ายความรู้ลงไปให้รวดเร็วทั่วทั้งองค์กร ยิ่งแบ่งปันกันมากยิ่งส่งผล กระทบมาก

ในทัศนะของริชาร์ด เพตติงเกอร์ (Pettinger, 2002 อ้างอิงใน วันทิพย์ สิ้นสูงสุด, 2549, หน้า 38) เสนอความคิด10ขั้นตอน ทำให้องค์กรใฝ่เรียนรู้ดำเนินการได้ มีขั้นตอนดังนี้

1. แหล่งทรัพยากร

2. การนำเสนอและการปฐมนิเทศ

3. เจตคติต่อความสำเร็จและล้มเหลว

4. การแก้ปัญหา
5. งานโครงการ
6. ความสามารถในการว่าจ้าง
7. ความเข้าใจว่าทำไมคนจึงเรียนรู้และเรียนรู้ได้อย่างไร
8. ตัวตนกับองค์กร
9. ทูมนมนุษย์
10. เจตคติขององค์กรกับสไตล์ของการจัดการ

จากการศึกษาสรุปได้ว่า การจะทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ทั้งผู้บริหารและครูจะต้องเรียนรู้ในเรื่องต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวข้างต้น เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองและ นำพาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาควรมีการดำเนินการบริหาร สถานศึกษา ให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา พัฒนาขยายขีดความสามารถ และ ศักยภาพของผู้บริหารและครู ให้เป็น 1) บุคคลที่รอบรู้ 2) มีการมีแบบแผนความคิด 3) มีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน 4) เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 5) คิดอย่างเป็นระบบ ตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ (Peter M.Senge) 5 ประการ ดังนี้

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การพัฒนาบุคลากรใน สถานศึกษาให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล 2) มีความสามารถในการจัดการ กับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ 3) มีจิตสำนึกในการพัฒนาศักยภาพทั้งตนเองและเพื่อน ร่วมงาน

2. การมีการมีแบบแผนความคิด (Mental Model) หมายถึง การพัฒนาบุคลากรใน สถานศึกษาให้เป็นบุคคลที่มีการมีแบบแผนความคิด ดังนี้ 1) มีความสามารถในการปรับเปลี่ยน กรอบความคิดให้สอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา 2) มีวิธีการ หลากหลายในการแก้ปัญหา 3) มีวิธีการคิดสร้างสรรค์ 4) มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) หมายถึง การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ให้ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของสถานศึกษาร่วมกัน ดังนี้ 1) กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ 2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร 3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ใน ระดับความมุ่งมั่น 4) ทำให้วิสัยทัศน์ที่เกิดร่วมกัน มีทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นชัดและจับต้องได้

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) หมายถึง การพัฒนาบุคลากรใน สถานศึกษาให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนี้ 1) มีการรวมพลังกันให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน 2) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

3) กลุ่มลดสิ่งทีก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ 4) กระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และอภิปราย

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีกรอบความคิดในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีกรอบแนวความคิด ดังนี้ 1) คิดเป็นกลยุทธ์ 2) คิดทันการณ์ 3) เล็งเห็นโอกาส (พิจารณาสภาพการณ์ในอนาคตได้)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

ประพันธ์ หาญกว้าง (2538) ได้วิจัยเชิงคุณภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้แนวทางการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต พบว่า ในการพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้น เครื่องมือที่สำคัญที่สุด ก็คือ การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคลในองค์กรจะทำให้องค์กรและคนในองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540) ได้ศึกษาการพัฒนารับรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคลต้องอาศัยความพร้อมทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การให้สิ่งเสริมแรง เพื่อเป็นแรงจูงใจ ให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ในระดับองค์กรจะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เรียนรู้จากการแก้ปัญหา เรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน และอุปสรรคของการเรียนรู้เกิดจากลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะการบริหารงานในระบบราชการ หลักและวิธีการพัฒนาแบบแยกส่วน และยังพบว่า ข้อจำกัดการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการถูกปลูกฝังการพัฒนาในแต่ละช่วงของชีวิต เช่น จากการอบรมเลี้ยงดู และระบบการจัดการศึกษา ของไทย

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการศึกษาแนวคิดและกิจกรรมเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแนวคิดการพัฒนาองค์กรที่เน้นการสร้างปัจจัยและสภาพแวดล้อม เพื่อให้สมาชิกขององค์กรเกิดการเรียนรู้สามารถพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การกำหนดวิสัยทัศน์ การศึกษาให้รู้สภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร การฝึกอบรม การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรใหม่ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การสร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการประเมินผล เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร

จารุภัทร วงศ์จักร (2545) ได้ผลการศึกษาคำตอบที่รู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุทัยธานี โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน

วันเพ็ญ เจริญแพทย์ (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง พบว่า พฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหารงานน้อยและมาก บริหารงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิโรจน์ สารรัตตะ (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ 1) ระดับการพัฒนาในปัจจัยทางการบริหารและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) เปรียบเทียบระดับความพัฒนาระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในเกณฑ์ขั้นต่ำของระดับมาก การศึกษาเปรียบเทียบ พบว่า โรงเรียนประถมศึกษา มีการพัฒนาต่ำกว่าโรงเรียนขนาดอื่น 3 กรณี ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และมีทิศทางเป็นบวก ผลการวิเคราะห์เส้นทางพบว่า กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ประธาน เสนีวงศ์ ณ อยุธยา (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัย พบว่าการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 1 ตามแนวคิดวินัย 5 ประการ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ (1) การสร้างและสานวิสัยทัศน์มีการสานประโยชน์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย สร้างความสัมพันธ์ ความสามัคคี (2) มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทุกคนได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการระดมสมอง มีการร่วมกันคิดอย่างกว้างขวาง จนนำไปสู่การตัดสินใจ (3) วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นกันเอง หลากหลาย ส่งเสริมความคิดที่สร้างสรรค์และมีโลกทัศน์ใหม่ๆ (4) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้พิจารณาสภาพแวดล้อม เพื่อช่วยในการตัดสินใจและอยู่

บนพื้นฐานของเหตุผล ความถูกต้อง สร้างเจตคติใหม่ว่า ทำได้เปลี่ยนแปลงได้ ใฝ่การที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างแรงบันดาลใจใฝ่ดี ใช้ปฏิภาณไหวพริบต่อการแก้ปัญหา ปลูกฝังจิตสำนึกในการทำงาน และปฏิบัติตนเองเป็นตัวอย่างที่ดี (5) การคิดและเข้าใจเชิงระบบ มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน บุคลากรได้นำเอาความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานอย่างเป็นระบบ และในส่วนของการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนได้สร้างบรรยากาศที่เปิดโอกาสทุกคนได้ทราบถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่พัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักคือ องค์กร ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ การบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยี ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 นี้ จะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปร ที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 13 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 62 ตัว ส่วนตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบเรียงตามน้ำหนักขององค์ประกอบจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การเรียนรู้ การจัดการความรู้ขององค์กร ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยี ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้ค่าไคสแควร์ ค่าดัชนี วัดระดับความกลมกลืน และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลการทดสอบพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นัฐิ พงษ์เกษ (2548) พบว่า ความคิดเห็นต่อบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์และขนาดโรงเรียน โดยภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน

บัณฑิต พงศ์นราทิพย์ (2548) ได้ผลการศึกษาคำความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 6 โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน

เกษม คำน้อย (2550) ได้ศึกษาสภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 พบว่า สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับ
มากทุกด้าน โดยแบ่งตามรายด้าน คือ 1) ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการเปิดโอกาสให้สมาชิกใน
องค์กรทุกคนร่วมกันตัดสินใจสำหรับโครงการต่างๆ กระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนา ทดลองปฏิบัติ
สิ่งใหม่ๆ ทางการศึกษา สนองความต้องการความรู้ของผู้ร่วมงานภายในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
2) ด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง โดยกระตุ้นและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมี
ความกระตือรือร้นที่จะศึกษาหาความรู้ ใช้วิธีการคิดและแก้ไขปัญหาที่หลากหลายเพื่อพัฒนา
ตนเองอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้บุคลากรมีการนำเสนอความคิดและระบบการทำงานใหม่ๆ อันจะ
เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร 3) ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ โดยการจัดประชุม
ปรึกษาหารือสมาชิกภายในองค์กรอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วม
และรับผิดชอบในการทำงาน การปรับปรุงโครงการแผนงาน พัฒนาให้บุคลากรทุกคนมี
วิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและมีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน 4) ด้านการ
เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีการทบทวนการออกแบบการทำงาน การ
ปฏิบัติงาน และขั้นตอนการทำงานร่วมกันเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน มี
สิทธิในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ 5) ด้านความคิดความเข้าใจ
เชิงระบบ โดยบุคลากรเข้าใจทิศทางของงานในสถานศึกษา มีโครงสร้างการบริหารที่เป็นระบบเอื้อ
ต่อการทำงาน มีการบริหารจัดการงานต่างๆ อย่างเป็นระบบ โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ มีระบบ
และขั้นตอนของการทำงานที่เหมาะสม ส่วนแนวทางในการพัฒนาสภาวะความเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม 5 ด้าน มีแนวทางดังนี้ สถานศึกษาควรสร้างความ
ตระหนัก และสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกทุกคนภายในสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจ
ทั้ง 5 ด้าน ให้มีความสำคัญกับการศึกษา เน้นกระบวนการทำงานเป็นทีม รวมทั้งยอมรับใน
ความสามารถของแต่ละบุคคล ใช้ระบบบริหารคุณภาพ PDCA มีความเป็นระบบใช้ทรัพยากรที่มี
อยู่อย่างคุ้มค่า เปิดโอกาสให้ชุมชนและหน่วยงานอื่นร่วมตรวจสอบได้

ธมลวรรณ พงษ์สถิต (2550) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาแนวทางการพัฒนา
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ให้เป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาที่พัฒนาขึ้นตรงตามเนื้อหา โครงสร้างและ
หลักวิชาการ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ประกอบด้วย 5 ด้าน 64 รายการ ได้แก่ ด้าน
ความเป็นเลิศส่วนบุคคล เช่น ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีความร่วมมือกัน การให้โอกาส

แก่บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด ด้านรูปแบบความคิด เช่น กระตุ้นให้บุคลากรมีแบบแผนการคิดที่เป็นระบบ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรรู้สึกเป็นอิสระและกล้าที่จะทดลองนำแนวคิดใหม่ ๆ ไปปฏิบัติด้านวิสัยทัศน์ร่วม เช่น เปิดโอกาสบุคลากรมีภาพฝันที่เป็นจริงเกี่ยวกับอาชีพและงานของตน ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถระบุเป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของตน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เช่น ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมระดมพลังสมอง ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นตามโอกาสและสถานการณ์ที่เหมาะสม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เช่น เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการกะเกณฑ์และวางแผนงานล่วงหน้า ส่งเสริมบุคลากรศึกษาข้อมูลเพียงพอขณะวางแผน

สมพงษ์ ลาสอน (2550) ที่ทำการศึกษารื่อง การพัฒนาแนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ชั้นตอนที่ 4 ชั้นระดมความคิดเห็น ประกอบด้วย 5 แนวทางเช่น ชี้นำให้บุคลากรในสถานศึกษามองไปข้างหน้า มองอนาคต และมองภาพรวมขององค์กร

สุนภา พุ่มประพาฬ (2550) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ดีจะมีผลต่อคุณภาพการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นสถานศึกษาในฐานะที่เป็นหน่วยปฏิบัติที่สำคัญที่สุด จะต้องมีการบริหารจัดการให้เกิดการขับเคลื่อนไปภายใต้ภาวะการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่า การที่ไม่สามารถจัดหา หรือจัดเตรียมทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรอื่น ๆ ในการจัดการศึกษาให้ทันต่อการขยายตัว ที่จะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาในที่สุด ทำให้การที่จะพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ดำเนินการได้ยาก

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551) ได้กล่าวถึงการสร้างความร่วมมืออย่างแข็งขัน ว่า สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานตามขอบเขตและบทบาทหน้าที่ของตนเพื่อสามารถนำไปสู่ความก้าวหน้า การริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ จะช่วยให้การทำงานเป็นทีมได้ดีขึ้นเนื่องจากการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของทีมในลักษณะมีชีวิตร่วม มีพลวัต ทำให้เป็นการเสริมสร้างพฤติกรรมของการเสริมสร้างความร่วมมือในทีมงานได้เป็นอย่างดี

งานวิจัยภายในต่างประเทศ

Ceppetelli (1995, pp. 56-60 อ้างอิงใน จารุภัทร วงศ์จักร, 2545, หน้า 99) ที่ชี้ให้เห็นความแตกต่างว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสามารถช่วยลดช่องว่างระหว่างความเป็นจริง และความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

Sallis and Jones (2002 หน้า 77 อ้างอิงใน วันทิพย์ สิ้นสูงสุด, 2549, หน้า 45) เสนอไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีผลกระทบต่อสังคมกับผู้คนใน

สังคมอย่างมาก องค์การจึงต้องสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดความรู้อันสามารถ
ดัดแปลงองค์กรให้ติดตามการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้ทัน คนในองค์กรต้องเข้าใจวิธีการสร้าง
ความรู้ นั่นคือ รู้วิธีการเรียนรู้ หรือเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Know how to learn or learn how to learn)

เคลลี (Kelly, 2000 อ้างอิงใน กุณที วงศ์จันทร์มณี, 2550, หน้า 113) ได้ทำการศึกษา
เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้หลักการของ เซ็งเก้ (Senge,1990) ในโรงเรียนอาชีวศึกษา ซึ่ง
ผลจากการวิเคราะห์ พบว่า บรรดาผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในด้านบวกกับวิธีการลงโทษ
หรือการกำหนดระเบียบข้อบังคับทางวินัยแก่บุคลากรในรูปแบบใหม่ซึ่ง เซ็งเก้ (Senge,1990) ได้
เสนอวิธีการไว้ว่า การดำเนินงานต้องดำเนินการครอบคลุมทั้งหมดของงานบุคลากร โดยเฉพาะ
ด้านจิตใจและด้านการเรียนรู้เป็นทีม ผลของการศึกษาระบุว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาที่เข้าไปศึกษาได้
ใช้หลักเกณฑ์การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในปัจจุบัน แต่ยังไม่บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของ
เซ็งเก้ (Senge,1990) เสียทั้งหมด

จากการศึกษาเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่า การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ ต้องพัฒนาให้สมาชิกขององค์กรเกิดการเรียนรู้สามารถพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา
พัฒนาความสามารถ และศักยภาพของตน ให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ มีแบบแผนความคิดที่กว้างขวาง
มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและเป็นที่ซึ่งเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่องและเต็ม
ศักยภาพ มีกระบวนการของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ภายในองค์กรและนำไปสู่การ
พัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน

