

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีเนื้อหาสาระที่สำคัญดังต่อไปนี้

การจัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

จังหวัดชายแดนภาคใต้สามจังหวัด ได้แก่ จังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส ร้อยละ 80 ของประชากร นับถือศาสนาอิสลาม ศาสนาพุทธ 19.9 และอื่นๆร้อยละ 0.1 ด้านการศึกษา ได้มีการพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่า แม้จะประสบผลสำเร็จในระดับหนึ่ง แต่ก็ยังไม่สามารถแก้ปัญหาการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการและความมั่นคงของท้องถิ่นได้เท่าที่ควร ยังคงเกิดปัญหาในทุกภาคส่วน ทั้งการศึกษาสามัญ วิชาชีพและศาสนา เด็กและเยาวชนบางส่วนยังคงขาดโอกาสในการได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ ประชาชนยังคงขาดความรู้ในการพัฒนาอาชีพ มีปัญหาในการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร กระบวนการเรียนรู้ ยังขาดการบูรณาการระหว่างการศึกษา อาชีพกับการศาสนาที่เป็นวิถีชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น และที่สำคัญเมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่สงบอย่างต่อเนื่อง ครู บุคลากร และนักเรียนเกิดความหวาดกลัวและขาดขวัญกำลังใจอย่างยิ่ง ดังนั้น เพื่อเป็นการแก้ปัญหาทางการศึกษาและบำรุงขวัญครู ผู้เรียน และประชาชน จึงจำเป็นต้องเร่งรัดปฏิรูปการศึกษาสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ดังนั้น การจัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ต้องยึดหลักการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการ วิถีชีวิต เอกลักษณ์ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความต้องการของท้องถิ่น และประชาชนที่มีลักษณะเฉพาะบนพื้นฐานของหลักศาสนาที่เชื่อมโยงกับวิชาสามัญ และวิชาชีพ ที่ยึดผู้เรียนและประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยให้มี การบริหารจัดการในลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากพื้นที่อื่น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548 : ก)

สภาพปัจจุบันของการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้

จากการศึกษารายงานวิจัย เรื่องสภาพการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ทำให้ผู้วิจัยได้ประมวลความรู้เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการจัดการ

ศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่ง เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้นำเสนอข้อมูลจากการจัดกลุ่ม
 สนทนา ของผู้ทรงคุณวุฒิที่ดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และการ
 สัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้
 สามารถสรุปได้ ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2552 : 194-222)

1. การจัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีความหลากหลายมากกว่าท้องถิ่น
 อื่นๆ ผู้ปกครองจึงสามารถส่งบุตรหลานเข้าเรียนในสิ่งที่ผู้ปกครองต้องการได้ และหน่วยงานหรือ
 สถาบันที่จัดการศึกษาในพื้นที่ได้เริ่มต้นช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เช่น กศน. ส่งครูอาสาสมัครเข้าจัด
 การเรียนการสอนในปอเนาะ นอกจากนี้โรงเรียนของรัฐในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน บางโรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนอิสลามศึกษาในโรงเรียนควบคู่กับสามัญ ถึงแม้
 ทำให้นักเรียนต้องเรียนหนัก แต่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองได้เป็นอย่างดี

2. ประชาชนในพื้นที่ตระหนักในความสำคัญและส่งลูกเรียนในอัตราสูงขึ้น โดยเด็ก
 ในวัยเรียนในพื้นที่มีการเข้าเรียนสอดคล้องกับนโยบายของรัฐ เด็กในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้มี
 ที่เรียน เนื่องจากในทุกพื้นที่มีมหาวิทยาลัยทุกจังหวัด และมีโปรแกรมการศึกษาที่หลากหลายแต่
 โอกาสเรียนคณะดี ๆ มีน้อย

3. รัฐบาลให้การอุดหนุนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามแตกต่างกันไปตามประเภท
 ของสถานศึกษา

4. เด็กนักเรียนในระดับประถมศึกษาส่วนใหญ่มักเข้าเรียนในของรัฐบาลประมาณ
 ร้อยละ 90 แต่เมื่อถึงระดับชั้นมัธยมศึกษา เด็กส่วนใหญ่จะเข้าเรียนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา
 อิสลาม การที่เด็กเข้าเรียนในโรงเรียนเอกชนมากกว่าโรงเรียนของรัฐ เกิดจากหลายสาเหตุ ดังนี้

4.1 ความเชื่อ ค่านิยมของผู้ปกครองที่ต้องการให้เด็กได้เล่าเรียนด้าน
 อิสลามศึกษา

4.2 ความเชื่อและความศรัทธาในตัวโตะครู

4.3 ความพยายามทำการตลาดทางการศึกษาหรือประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน
 เช่น การจัดหารถบริการรับส่งนักเรียน

4.4 ค่าใช้จ่ายในการศึกษาน้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนของรัฐบาล

4.5 โรงเรียนของรัฐบางโรงเรียนมีการแข่งขันสูง สอบเข้ายาก

4.6 โรงเรียนมัธยมของรัฐโดยเฉพาะ โรงเรียนมัธยมระดับอำเภอด้วยคุณภาพลง
 เนื่องจากไม่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อการแข่งขัน

4.7 ความเชื่อของผู้ปกครองที่ว่าหากเข้าโรงเรียนของรัฐซึ่งมีการจัดการเรียนการสอนโดยครูที่นับถือศาสนาพุทธ มีการจัดกิจกรรมที่เป็นวัฒนธรรมของชาวพุทธ มีการจัดอาหารโดยชาวพุทธ ไม่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นมุสลิม จะกระทบต่อความเชื่อทางศาสนาอิสลาม

4.8 เป้าหมายการเรียนรู้ของชาวมุสลิมประการแรก คือ การเรียนรู้เพื่อศาสนา ส่วนการเรียนรู้เพื่อประกอบอาชีพนั้นเป็นประเด็นรอง เป้าหมายดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าเรียน

4.9 การคมนาคมไม่สะดวก ประกอบกับนักเรียนพื้นที่ส่วนใหญ่ยากจนจึงไม่สามารถเดินทางไปโรงเรียนของรัฐได้และจากสถานการณ์ความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนใต้ ทำให้รถประจำทางไม่มีกำหนดเวลาที่แน่นอน ในขณะที่โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีการบริการรถรับส่งครอบคลุมทุกพื้นที่

4.10 การยุบกรมสามัญศึกษาและให้โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเขตพื้นที่ การศึกษาส่งผลต่อการจัดสรรงบประมาณให้แก่โรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ

อุปสรรคการจัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนใต้

การจัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนใต้ยังประสบปัญหาหลายประการ ที่ทำให้การดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาไม่ทัดเทียมกับพื้นที่อื่น แม้ว่ารัฐบาลได้ใช้ความพยายามในการพัฒนาการศึกษาในพื้นที่อย่างต่อเนื่องแล้วก็ตาม แต่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในพื้นที่ยังคงอยู่ในระดับต่ำกว่าภาพรวมของประเทศ ซึ่งอุปสรรคที่ทำให้การจัดการศึกษาไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร มีดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2552 : 279-285)

1. ความปลอดภัย

ปัญหาด้านความปลอดภัยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม เนื่องจากผู้เรียนมีเวลาเรียนไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วย เพราะต้องปิดโรงเรียนบ่อยครั้ง และถึงแม้ในช่วงเปิดเรียน เวลาในการจัดการเรียนการสอนก็มีน้อยกว่าปกติ เพราะการเดินทางไป-กลับของครูอยู่ในช่วงเวลาประมาณ 9.30-14.30 ตามที่หน่วยความปลอดภัยกำหนดให้เข้า-ออกจากพื้นที่ ความรู้สึกไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และทำให้ครูที่มีประสบการณ์สอนสูงๆ ขอย้ายออกนอกพื้นที่ การเดินทางไปนิเทศติดตามและประเมินผลทำได้น้อยมาก การที่หน่วยบริหารไม่สามารถเข้าถึงโรงเรียนจึงนำมาสู่ผลกระทบที่รุนแรงทั้งในด้านความมั่นคงและประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

2. ความไม่เข้าใจตรงกัน

ความไม่เข้าใจตรงกันระหว่างภาครัฐกับชุมชนและสถาบันการศึกษาเอกชนในพื้นที่โดยฝ่ายรัฐมักมองโรงเรียนเอกชนในแง่ลบ ทำให้ประเด็นที่จะส่งเสริม สนับสนุนไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในส่วนของชุมชนและท้องถิ่นบางครั้งแปลความเจตนาารมณ์ของรัฐไม่ตรงสภาพ มองว่าการดำเนินการของรัฐมักมีวาระซ่อนเร้น

3. ความเชื่อ ค่านิยม

ความเชื่อ ค่านิยมตามวิถีชีวิตของมุสลิมในการเล่าเรียนศาสนามีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตของประชาชนในทุก ๆ ด้าน รวมถึงการศึกษาซึ่งในทัศนะของอิสลาม มุสลิมที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่ยึดมั่นกับหลักคำสอนของอิสลามเป็นวิถีในการดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง และการรู้จักศาสนา ควรจะต้องผ่านกระบวนการศึกษา ซึ่งจะต้องเป็นการศึกษาด้านอิสลามที่มีความเข้มข้น มีคุณภาพ ทำให้ผู้เรียนสามารถดำรงชีวิตตามวิถีทางศาสนาได้อย่างเคร่งครัด ประกอบกับความเชื่อของผู้ปกครองที่ว่าเป็นการไม่สมควรหากส่งบุตรหลานเข้าโรงเรียนของรัฐ ซึ่งมีการจัดการเรียนรวมกันระหว่างนักเรียนชายและหญิง และมีการจัดกิจกรรมที่เป็นวัฒนธรรมของชาวพุทธ

4. การกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ตลอดเวลาที่ผ่านมา นโยบายและแนวทางการแก้ไขปัญหาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ถูกผูกไว้กับตัวบุคคลและมักจะเปลี่ยนแปลงตามการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงของบุคคลเหล่านี้ และแนวทางการปฏิบัติงานไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายทำให้ผู้ปฏิบัติสับสน และเมื่อมีการนำนโยบาย แผนงาน มาตรการ ไปสู่การปฏิบัติเพียงแต่ประเมินว่าได้ทำแล้ว แต่ขาดการวิเคราะห์ประเมินถึงสิ่งที่ทำว่ามีคุณภาพ หรือเกิดผลตามเป้าหมายหรือไม่

5. ความเหลื่อมล้ำระหว่างครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามกับโรงเรียนของรัฐ

การสนับสนุน ส่งเสริมครูในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งสอนในพื้นที่เสี่ยงภัยและสอนนักเรียนไทยเช่นเดียวกัน มีความเหลื่อมล้ำกันระหว่างครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามกับครูในโรงเรียนรัฐ ทั้งในด้านเงินเดือน สวัสดิการ ค่าตอบแทน การพัฒนาตนเอง โดยครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือนไม่ตรงตามวุฒิ ไม่ได้รับวิทยฐานะและเงินค่าเสี่ยงภัย

6. การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา

ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในทุกจังหวัด แต่ยังคงขาดโปรแกรมหรือหลักสูตรที่สนองต่อความต้องการของผู้เรียน จึงมีนักเรียนในพื้นที่จำนวนไม่น้อยที่ไปเรียนต่อในต่างพื้นที่หรือต่างประเทศ และปัญหาการขาดครู อาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถใน

การสอนเนื่องจากปัญหาด้านความปลอดภัย และนักเรียนที่สอบเข้าเรียนต่อในสถาบันอุดมศึกษามีพื้นฐานความรู้วิชาสามัญไม่เพียงพอจะศึกษาในระดับอุดมศึกษาอย่างมั่นใจ

7. การแบ่งแยกของนักเรียนชาวไทยพุทธและชาวไทยมุสลิม

การจัดการศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ในระดับก่อนประถมและระดับประถมศึกษาเป็นช่วงนักเรียนไทยมุสลิมส่วนมากเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาล ซึ่งถือว่าเป็นช่วงเวลาที่นักเรียนไทยพุทธและนักเรียนไทยมุสลิมมีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันในโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษานักเรียนมุสลิมแยกไปเรียนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ส่งผลทำให้นักเรียนสองกลุ่มแยกออกจากกันอย่างสิ้นเชิง

มาตรการในการจัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

สำหรับมาตรการที่จะนำมาปฏิบัติในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อสร้างสันติสุขในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย

1. จัดตั้งกลไกและโครงสร้างพิเศษด้านการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยจัดให้สำนักผู้ตรวจราชการเป็นศูนย์กลางประสานงาน ในลักษณะที่เป็นกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนหน้า ภายใต้การกำกับของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการพัฒนาและเสนอแนะนโยบาย กำหนดยุทธศาสตร์ ประสาน บูรณาการแผนงาน/โครงการงบประมาณ เร่งรัดติดตาม ประเมินผล และรายงานการดำเนินการพัฒนาการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ สั่งการ เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า โดยคำนึงถึงความเชื่อมโยงระหว่างจังหวัด เขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. ให้มีการกำหนดคกฏระเบียบเพิ่มเติม ทบทวนและปรับแก้กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อให้เอื้อต่อการแก้ไขปัญหาที่สะสมมานาน ทั้งระบบ เร่งรัดการออกร่าง พ.ร.บ. ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เช่น พ.ร.บ.การศึกษาเอกชน พ.ร.บ.ยกฐานะวิทยาเขตปัตตานี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นเอกเทศ

3. พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนอิสลามศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถเทียบโอนได้ ระหว่างสถานศึกษาทุกประเภท ทั้งโรงเรียนของรัฐ โรงเรียนเอกชน สถาบันศึกษาปอเนาะ และตาดีกา รวมทั้งให้บูรณาการกับวิชาสามัญและอาชีพ เพื่อลดเวลาเรียน

4. พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนของรัฐทุกโรงเรียน และพัฒนาโรงเรียนต้นแบบที่บูรณาการวิชาสามัญ ศาสนา และอาชีพ ในระยะแรก 6 โรงเรียน เพื่อสร้างรูปแบบการเรียนร่วมกันของนักเรียน ทุกเชื้อชาติ และทุกศาสนา และขยายให้ได้อย่างน้อยอำเภอละ 2 โรงเรียน เมื่อสิ้นปี พ.ศ. 2551

5. พัฒนาตาดิคาและสถาบันศึกษาปอเนาะทั้งด้านกายภาพ การพัฒนาบุคลากรหลักสูตรและประมวลการจัดการเรียนรู้อให้มีมาตรฐาน คุณภาพ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น สามารถศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป เช่น อาชีวศึกษา วิทยาลัยชุมชน และมหาวิทยาลัยได้มากขึ้น

6. พัฒนาสถานศึกษาในรูปแบบโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ 3 โรงเรียน และโรงเรียนวิทยาศาสตร์ 1 โรงเรียน โดยปรับจากสถานศึกษาที่มีอยู่แล้ว (7) วางระบบเทียบคุณวุฒิทางการศึกษา สำหรับผู้สำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศ ให้บุคลากรสามารถใช้เป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อในประเทศ และเป็นคุณวุฒิเพื่อเข้าทำงานได้

7. วางระบบเทียบคุณวุฒิทางการศึกษาสำหรับผู้สำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศ ให้บุคลากรสามารถใช้เป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อในประเทศ และเป็นคุณวุฒิเพื่อเข้าทำงานได้

8. ส่งเสริมการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน เน้นการจัดการศึกษาหลักสูตร 2 ปี (ระดับอนุปริญญา) เพื่อเชื่อมต่อกับระดับอุดมศึกษาในพื้นที่ และจัดตามความต้องการของชุมชน โดยการเพื่อเชื่อมโยงกับการศึกษาต่อและการมีงานทำเยาวชน

9. ขยายการศึกษานอกโรงเรียนที่ตอบสนองเยาวชนนอกระบบการศึกษา ให้มีการจัดการศึกษาอาชีพ และการศึกษานอกโรงเรียนแก่เด็กยากจน ด้อยโอกาส ให้มีความรู้วิชาสามัญและวิชาชีพให้ทั่วถึง รวมทั้งนักเรียนในสถาบันศึกษาปอเนาะ

10. พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้อของผู้เรียน ทั้งในสถานศึกษาของรัฐและเอกชน โดยปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนภาษาไทย ประวัติศาสตร์ท้องถิ่น และภาษาต่างประเทศที่สำคัญ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีนกลาง ภาษามลายูกลาง รวมทั้งการรักษาและพัฒนาระบบการเรียนร่วมกัน ของเด็กและเยาวชนในพื้นที่ในระดับการศึกษาภาคบังคับ

11. จัดระบบส่งเสริมสนับสนุน ตรวจสอบ ติดตามโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามทุกประเภท โดยเฉพาะในเรื่องครูผู้สอน นักเรียน และการดำเนินงานของมูลนิธิ องค์กรที่เป็นโรงเรียนของมูลนิธิ

12. ส่งเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย โดยจัดให้มีรายการสถานีโทรทัศน์ในท้องถิ่น เพื่อสื่อสารประชาสัมพันธ์เป็นภาษาไทย มลายูและจีนกลาง

13. จัดการวางแผนสร้างเสริมสันติสุขให้ความรู้และปลูกฝังความรักชาติและเจตคติที่ถูกต้องในสถานศึกษา

14. ขยายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศด้านอิสลามศึกษา กับมหาวิทยาลัยอัล-ฮัสซัร เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีความเข้มแข็ง ถูกต้องตามหลักศาสนา สามารถเป็นศูนย์กลางของอิสลามศึกษาในภูมิภาค

15. จัดทุนการศึกษาให้แก่เด็กกำพร้าทุกคน เด็กด้อยโอกาส เด็กยากจน ได้มีโอกาสศึกษาต่อได้ตามศักยภาพและความต้องการจนถึงระดับอุดมศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548 : ข-ฉ)

สรุปได้ว่าการจัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จะต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และความต้องการการศึกษาของชุมชน และให้มีการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาทุกระดับชั้น ผู้วิจัยเห็นว่า องค์กร หน่วยงานหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในบริบทของความแตกต่างจากพื้นที่อื่นของสภาพทั่วไปของสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และจัดการศึกษาที่บูรณาการทุกสาขาวิชาด้วยกับหลักธรรมคำสอนของศาสนา ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่จะผลักดันการจัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อก่อเกิดสังคมที่สันติสุข

องค์กรแห่งการเรียนรู้

ประวัติความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

คำว่า Learning Organization (LO) มีนักวิชาการหลายท่านให้ชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่ต่างกัน เช่น องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรเพื่อการเรียนรู้ องค์กรเอื้อการเรียนรู้ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรืออาจจะเรียกให้ชัดเจนคือ องค์กรที่มีการเรียนรู้ นั่นเอง

ความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เริ่มมาจกงานเขียนของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา ที่เสนอแนวความคิดด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และในปี 1978 Chris Argyris ได้เขียนผลงานร่วมกับ Donald Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญา แห่ง MIT ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกที่เขียนเกี่ยวกับ Learning Organization โดยใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร (Organization Learning หรือ OL) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร (วิระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์, 2544 :52-53) แต่ยังไม่แพร่หลายมากนัก เพราะมีเนื้อหาเชิงวิชาการที่เข้าใจยาก ส่วน “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) คำนี้เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ Hayes เป็นบรรณาธิการ และได้เผยแพร่ในประเทศสหรัฐอเมริกา และเมื่อปี 1988 ได้เผยแพร่ ในประเทศอังกฤษ ลงในหนังสือที่ Pedler เป็นบรรณาธิการ ต่อมา บุคคลที่มีบทบาทสร้างความสำเร็จเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการเขียนผลงานออกเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับกันจนถึงปัจจุบัน คือ Peter M.Senge ศาสตราจารย์แห่ง MIT Sloan School of Management ในประเทศสหรัฐอเมริกา และได้เขียนผลงานเผยแพร่เป็นหนังสือมีชื่อว่า The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization (1990)

หรือ “วินัย 5 ประการ” โดยหนังสือเล่มนี้ Senge ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organization Learning ซึ่งเป็นหนังสือที่กล่าวถึงพื้นฐานของวินัย 5 ประการ ที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นลักษณะเชิงทฤษฎี (ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์, 2544 : 8) ต่อมาในปี 1994 Senge ได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ ในชื่อ The Fifth Discipline Field book : Strategies and Tools for Building a Learning Organization (1994) เพื่อให้ข้อเสนอแนะและแนวทางที่สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร และในปี 1998 Senge ได้ออกหนังสืออีกเล่มชื่อ The Fifth Discipline Challenge : Mastering The Twelve Challenge to Change in Learning Organization (1998) แนวคิดเพื่อนำ องค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) และได้รับความนิยมนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในเวลาต่อมา จนกระทั่ง American Society for Training Development-ASTD สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา ได้ประกาศเกียรติคุณให้เขาเป็นนักวิชาการเกียรติคุณดีเด่น ประจำปี ค.ศ.2000 Peter M. Senge กล่าวว่า “Learning in organization means the continuous testing of experience, and the transformation of that experience into knowledge—accessible to the whole organization, and relevant to its core purpose.” ซึ่งมีนักวิชาการไทยให้คำจำกัดความไว้ว่า “องค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรได้ขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคลและระดับองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลใน ระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่บุคลากรมีความคิดใหม่ๆ และการแลกเปลี่ยนของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ เป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร” (สาริน(นามแฝง), 2547 : 12)

สำหรับการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย จำريญ จิตรหลัง ได้ศึกษาค้นคว้าพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพิ่งจะเริ่มมีการกล่าวถึงในช่วงปีพุทธศักราช 2544 โดยวิวัฒน์ ปันนิตามัยได้แต่งหนังสือเรื่อง “การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้” ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับแนวทางสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์กร (วิวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 4) ในปีต่อมา วิโรจน์ สารรัตนะ (2544 : 6-7) ได้เขียนหนังสือชื่อ “โรงเรียน : องค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา)” เป็นหนังสือที่มีการวิเคราะห์งานเขียนของนักวิชาการทางตะวันตก เช่น Hoy และ Miskel (2001 : 32) Razik และ Swason (2001 : 20) ได้กล่าวสรุปถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นสิ่งที่มีผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการแสวงหาโอกาส เพื่อให้การเรียนรู้ใหม่ๆ ได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเชื่อว่า คนยังเรียนรู้อยู่จะขยาย

ขีดความสามารถของตน และส่งผลให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนาต่อไปโดยไม่มีที่สิ้นสุด (จำเริญ จิตรหลัง, 2544 : 36)

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

จากแนวความคิดต่างๆ ของนักวิชาการและนักวิจัย องค์การแห่งการเรียนรู้หรือ Learning Organization มีความหมายดังต่อไปนี้

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542 : 10) ให้ความหมายของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า องค์การที่บุคลากรในองค์การเพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลงานตามที่ต้องการมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง องค์การอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการเชิงประจักษ์ ส่งเสริมรูปแบบการคิดของการเรียนรู้ร่วมกัน และเสริมสร้างวัฒนธรรมการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การ

Senge (1990 : 3) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่ซึ่งคนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์การเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีความคิดใหม่ๆ และแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับ เอาใจใส่ และเป็นองค์การที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544 : 6-7) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องแสดงภาวะผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้การเรียนรู้ใหม่ๆ ได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเชื่อที่ว่า คนยิ่งเรียนรู้ก็ยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป องค์การที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตพัฒนาต่อไปได้ไม่มีที่สิ้นสุด องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ซึ่งสมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตน เพื่อการสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก เป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม เป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์การได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นที่ซึ่งองค์การได้มีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่องเป็นที่ซึ่งเกี่ยวกับเรื่องของความเจริญก้าวหน้า เป็นเรื่องการเปลี่ยนใหม่ของตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นเรื่องขององค์การและชุมชนที่ไม่เคยอึดตัว เป็นเรื่องขององค์การและชุมชนที่มีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอ ในอันที่จะเสาะแสวงหาความเป็นไปได้ และโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความเจริญเติบโตก้าวหน้า เป็นเรื่องขององค์การและชุมชนที่เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับเน้นการสืบเสาะหาปัญหาเพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ด้วยการคิดอย่างเป็นภาพรวม (Holistic) ทั้งมิติความเป็นเหตุเป็นผลและมิติการใช้ดุลพินิจ ทั้งในเรื่องของความรู้และในเรื่องของ

อำนาจที่จะช่วยให้เกิดสิ่งใหม่ๆ เป็นเรื่องของรูปแบบและหลักการใหม่ๆ ได้ถูกริเริ่มพัฒนาขึ้น ซึ่งความรู้จะมีใช่เป็นเพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการซึมซับหรือการสะสมเท่านั้นแต่จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาใหม่ได้จากกระบวนการของประสบการณ์ การคิด และการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร สมาชิกแต่ละรายจะเป็นทรัพยากรความรู้ (Resource of knowledge) สำหรับบุคคลอื่นในองค์กร องค์กรเองก็จะเป็นตัวเชื่อมประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้เหล่านั้นให้แพร่กระจายออกไปในวงกว้าง

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 60) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่เน้นถึงการปรับตัวขององค์กรโดยผ่านการเรียนรู้ของบุคคลและทีมเป็นสำคัญ และมุ่งการเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจการหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งการที่จะเห็นได้อย่างชัดเจนนั้นขึ้นอยู่กับว่าได้มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในด้านใด เป็นสำคัญในห้วงของเวลาที่การเรียนรู้แล้วแปลงสู่การปฏิบัติ (Learning practice contingency) ทั้งที่เป็นรูปแบบพรรณนา (Descriptive) ว่าองค์กรเกิดการเรียนรู้กันอย่างไร และในเชิงของการวางแผน ในอนาคต (Prescriptive) ว่าองค์กรควรเรียนรู้เช่นไร

Marquardt และ Reynolds (1994 : 22) มีความเชื่อว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้พนักงานมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคลจะช่วยให้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับเรียนรู้ในความสำเร็จ

วิจารณ์ พานิช (2547 : 21) ได้กล่าวถึงความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ว่าเป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อมกับเกิดการเรียนรู้ สัมผัสความรู้และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน

แก้วดา ไทรงาม และคณะ (2548 : 90) ได้กล่าวถึงความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยการพัฒนาความสามารถ และศักยภาพของคนในองค์กรทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และ เจตนาอย่างต่อเนื่องและบริหารจัดการความสามารถและศักยภาพนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

เกศรา รักษาติ (2549 : 29) ให้ความหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรที่มุ่งพัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถ ศักยภาพของทั้งบุคลากร ทีมงานและองค์กรอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์อย่างที่ใจสมาชิกทุกคนในองค์กรต้องการร่วมกันจริง ๆ

ศิริพร จินดาพงษ์ (2549 : 21) ให้ความหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรหรือหน่วยงานที่สมาชิกหรือบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีความตื่นตัว และแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรอยู่ตลอดเวลา และทุกคนนำความรู้ของตนมาร่วมกันในการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานให้มีความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในอนาคต

บุรพร ศุภรัตน์ (2552 : 24) ได้กล่าวถึงความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องโดยผ่านสมาชิกขององค์กรทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งเกิดความได้เปรียบและอยู่รอด

จากความหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น จึงสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งพัฒนา ปรับปรุงและขยายขอบเขตขีดความสามารถ ศักยภาพของทั้งบุคลากร ทีมงานและองค์กรอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคลากรและทีมงานให้เกิดอย่างรวดเร็ว และมีพัฒนาการทำงาน โดยแบ่งปันความคิด และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในเรื่องของแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษา ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากการประมวลหนังสือ บทความ เอกสารต่าง ๆ พบว่า ปัจจุบันนี้มีการอ้างอิงแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งเรียนรู้ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเสียง 2 ท่านมากที่สุด คือ Peter M. Senge และ Michael Marquardt ซึ่งแนวคิดทั้ง 2 ท่านมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดของ Senge

Senge (1990 : 139-269) เชื่อว่า หัวใจในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่ การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจึงโดยผ่านกระบวนการนำไปปฏิบัติ (Practice) แก่บุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่องและทุกระดับชั้น โดย Senge นิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า “ เป็นองค์กรที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต” Senge ใช้ คำว่า “วินัย (Disciplines)” หมายถึง เทคนิควิธีที่ต้องการศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติ เป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการแสวงหาการเสริมสร้างทักษะ หรือสรรถนะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ เพื่อความคิดสร้างสรรค์เพื่อสิ่งใหม่ ๆ วินัยทั้ง 5 ประการเป็นผลมาจากความคิดใคร่ครวญจากประสบการณ์การทำงานของ Senge เอง วินัย 5 ประการ ประกอบด้วย

วินัยประการที่ 1: ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

วินัยประการที่ 2: แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)

วินัยประการที่ 3: วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

วินัยประการที่ 4: การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

วินัยประการที่ 5: การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

วินัยประการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

Senge เขียนถึงจิตวิญญาณขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนจะไม่ได้เป็นหลักประกันว่า เกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น” การฝึกฝนอบรมคนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะ ความสามารถเป็นภาพที่เป็นตามความเป็นจริง เห็นว่าอะไรที่มีความสำคัญต่อเรา ต่อองค์กร ขณะเดียวกันก็เห็นภาพในอนาคต (Vision) ที่พึงเป็นไปได้ สร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น (Personal Vision) มีพลังที่จะสร้างความรอบรู้แห่งตนได้นั้น เราจะต้องผสมผสานความเป็นเหตุและเป็นผลเข้ากับญาณหยั่งรู้ ที่เราไม่สามารถอธิบายเหตุผลที่แท้จริงได้ แต่มีความเชื่อเช่นนั้น เห็นความเป็นส่วนหนึ่ง ความเชื่อมโยงตัวเรากับโลกภายนอก นอกจากนั้นยังมีความเอื้ออาทร เมตตาสงสารผู้อื่น และมีความจงรักภักดี ผูกพันกับเป้าหมาย กับงาน และองค์กร

แนวปฏิบัติในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศของบุคคล ประกอบด้วย

1. สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) คือความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตตน ได้แก่วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน วิสัยทัศน์ด้านครอบครัว และวิสัยทัศน์เฉพาะตน เป็นต้น
2. มุ่งสร้างสรรค์ (Creative Tension) ถือเป็นแรงผลักดันที่จะช่วยเสริมส่งให้เรามีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา วิสัยทัศน์ส่วนตัว จะเป็นจริงได้ จำเป็นที่จะต้องมีจิตสำนึกถึงแรงผลักดันและมีการใช้เวลาอย่างคุ้มค่าแก่ตนเองอยู่เสมอ
3. ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ การใช้ข้อมูลและเหตุผล จะช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้มีระบบวิธีการคิดและตัดสินใจที่ดี
4. ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Subconscious) ถือว่าเป็นการมีความชำนาญขั้นสูงสุด ช่วยให้การทำงานดำเนินไปโดยอัตโนมัติ และมีผลงานดี โดยจะต้องฝึกทักษะในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ

วินัยประการที่ 2 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)

แบบแผนความคิดอ่าน ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ทักษะคิด จากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ถือเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติต่อค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย หน้าที่ของวินัยประการที่ 2 ก็เพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ การสืบค้นความคิดความเชื่อของเรา ทำให้เราท้าทายและปรับขยายขอบเขตและกระบวนการความคิดความเชื่อของเรา เข้าใจมุมมองและการคิดของผู้อื่น

แบบแผนความคิดอ่านจึงมีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ แบบแผนความคิดอ่านมีพลังมีอิทธิพลต่อการรับรู้ การตีความและต่อพฤติกรรมของเรา ยิ่งเมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็น มุมมองระหว่างกันด้วยแล้ว ยิ่งทำให้พลังของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งไม่น่าแปลกใจว่าหนทางแรกเริ่มของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี ได้ผลและคุ้มค่าที่สุด เริ่มจากการพบปะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการระหว่างสมาชิกภายในองค์กรนั่นเอง นอกเหนือจากการฝึกทักษะในการคิดวิเคราะห์และทักษะในการสืบค้นให้เกิดเป็นนิสัยของบุคลากรในองค์กร

วินัยประการที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

วิสัยทัศน์คือภาพอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดมีขึ้นในองค์กร การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน (Personal Vision) ขึ้นมาก่อนจากคุณค่าส่วนบุคคล ความหวังใฝ่ ให้มีความสำคัญกับสิ่งใด จากการคิดได้ คิดเป็น และแบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ เข้าใจ เห็นคล้อยตามกัน กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่มีการแบ่งปันกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กร โน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่ทำให้ภาพวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา ในลักษณะการปฏิบัติเชิงรุก (Proaction) มิใช่รอหรือตามแก้ไข (Reaction)

Senge (1990 : 223-225) เห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนี้เป็นการสร้างความคิดที่ใช่ปกครอง (Government Idea) ซึ่งนำองค์กรว่า องค์กรคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ต้องสอดคล้องกับคุณค่า และค่านิยมที่ผู้คนยึดถือ

วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่ม หรือทีมงาน เป็นเป้าหมายสำคัญที่ต้องทำ ให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ชนิดนี้เน้นการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจึงต้องส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กร ได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์และทักษะ เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม

Senge (1990 : 236-237) เห็นว่าการเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญได้แก่

1. สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตกหลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่นๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

Senge (1990 : 68) ได้ให้ความหมายของคำว่า “การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)” ไว้ว่า “วินัยของการเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน มากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่จะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน”

การคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคการเปลี่ยนแปลง ที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบ ทิศทางปัญหาที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมีสมองของผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพขององค์ประกอบย่อยต่างๆ ในองค์กร เข้าใจปัจจัยพื้นฐาน ประวัติศาสตร์และพัฒนาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวกับสัมพันธ์กันของระบบย่อย

ลักษณะของการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี ได้แก่

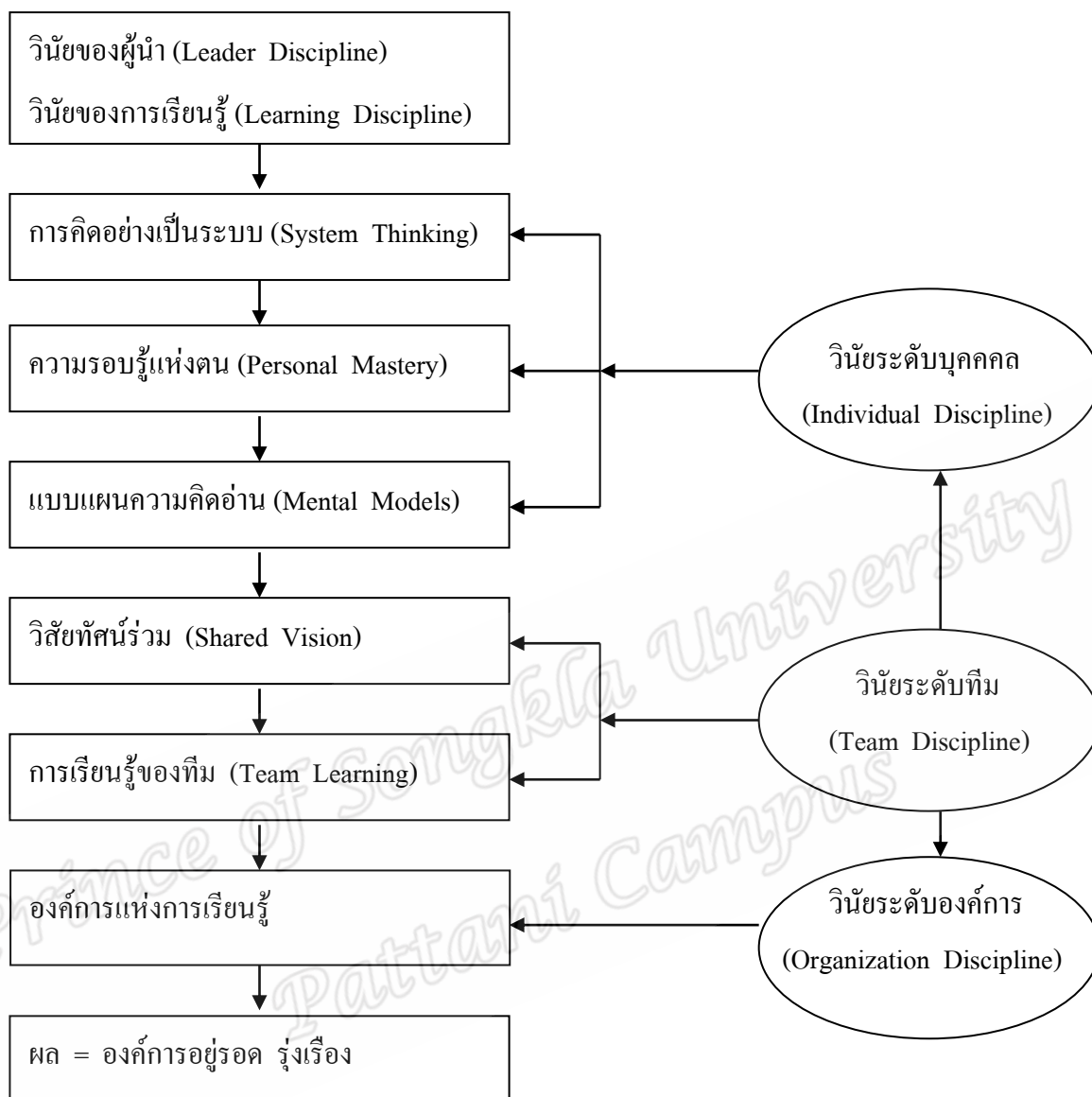
1. คิดเป็นกลยุทธ์ ชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย แน่วแน่ในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์
2. คิดทันการ ไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็นความจริง บางทีเชิงปฏิบัติก่อนปัญหาจะเกิด

3. เล็งเห็นโอกาส ในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์ มองให้ได้
ประโยชน์

ในบรรดาวินัยทั้ง 5 นี้ Senge ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ที่จะบูรณาการวินัยทั้ง 4 ประการเข้าด้วยกัน การทำงานที่ผ่านกระบวนการคิด
คิดอย่างเป็นระบบ เข้าไปร่วมทำงานด้วยนั้น จะมีพลังเกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้นำ
ทั้งหลายควรผสมผสานแบบแผนความคิดความอ่านของตน เข้ากับทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์
อย่างเป็นระบบที่เน้นภาพใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อยให้ได้ ในการแก้ปัญหา
ในการปรับโครงสร้างองค์การ ฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย

หากองค์การมีวิสัยทัศน์ แต่ขาดการคิดอย่างเป็นระบบ วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ก็ไม่มี
ประโยชน์ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ที่มีความหมายอย่างยิ่งต่อการสร้างองค์การ
แห่งเรียนรู้

Prince of Songkla University
Pattani Campus



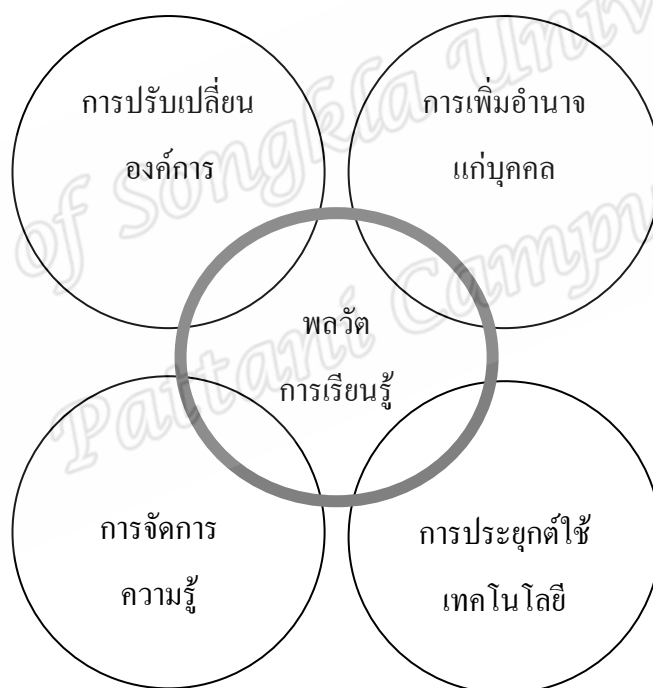
ภาพประกอบ 2 : สรุปรวมแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ Peter Senge (1990)

ที่มา : วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 49)

สรุปว่าการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว เป็นการเน้นความสำคัญที่เป็นผู้นำ (leadership) ความคิดเชิงระบบ (System Thinking) และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งกันและกันในทีมงานนั่นเอง

2. แนวคิดของ Marquardt

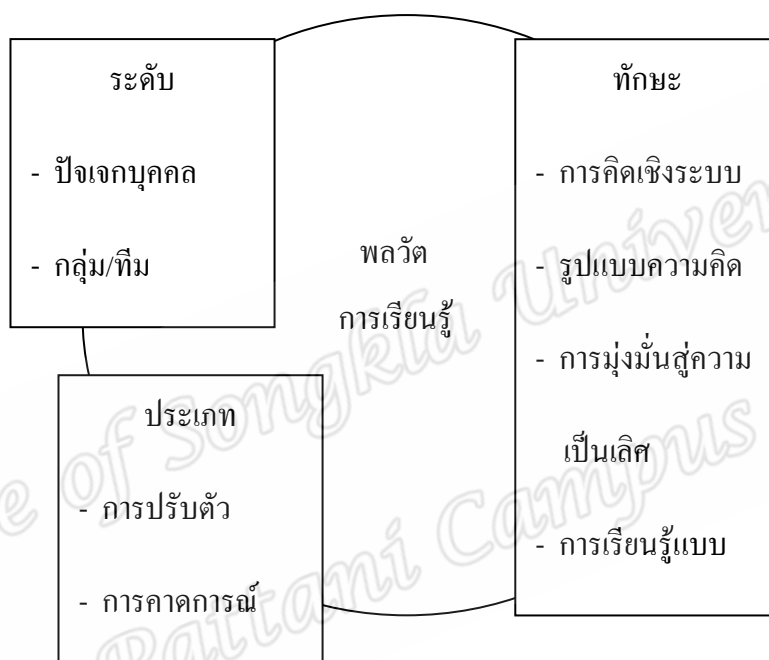
Marquardt ได้เน้นตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ และมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเอง ให้มีกระบวนการ การคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้ เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ๆ ที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (Empowering and Enabling People) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)



ภาพประกอบ 3 : องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบของ Marquardt
ที่มา : Marquardt (2002 : 24)

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบของ Marquardt แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบย่อยด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายพลวัตการเรียนรู้ ส่วนพลวัต

การเรียนรู้ จะเป็นองค์ประกอบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ที่เหลืออยู่ โดยองค์ประกอบย่อยทั้งหมดนี้ล้วนเป็นส่วนประกอบในการสร้างและรักษาการเรียนรู้ในองค์การ องค์ประกอบทั้ง 5 นี้มีความสัมพันธ์กันและเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าองค์ประกอบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไป องค์ประกอบย่อยอื่น ๆ ก็จะได้รับคามเสียหายไปด้วย (Marquardt, 2002 : 24) และจากภาพประกอบ 4 ในแต่ละระบบย่อยจะประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ที่ปรากฏตามภาพประกอบ 4-8 ดังนี้



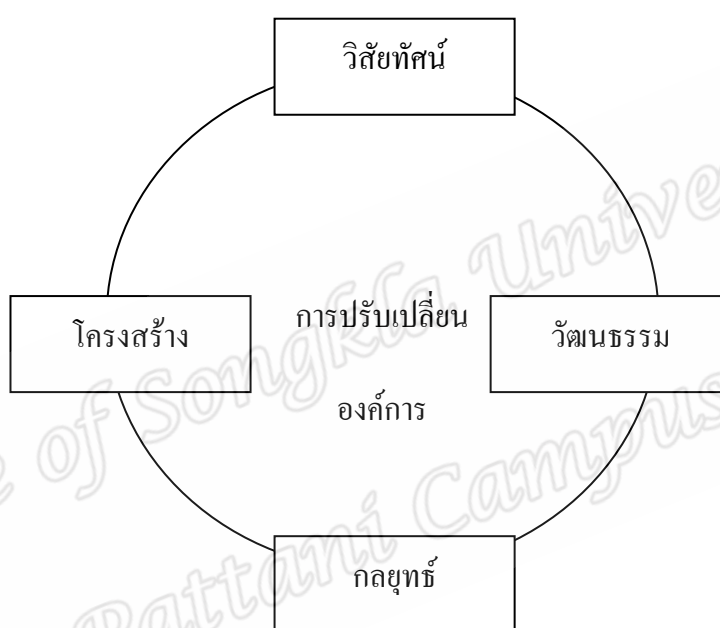
ภาพประกอบ 4 พลวัตการเรียนรู้

ที่มา : Marquardt (2002 : 25)

1. พลวัตการเรียนรู้

พลวัตการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบย่อยหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร ซึ่งทุกระดับมีความสัมพันธ์กัน ในแต่ละระดับของการเรียนรู้จำเป็นต้องเริ่มที่ทักษะของตัวบุคคลแต่ละคนก่อน ประกอบไปด้วยได้แก่ การคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Model) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) และการเสวนา (Dialogue) สื่อสารกัน โดยใช้ทักษะสำคัญเหล่านี้สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การให้

เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ โดยวิธีในการเรียนรู้ที่มีความสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ในบริบทขององค์กรแห่งการเรียนรู้มี 3 ประเภทคือการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตเพื่อการปรับปรุงในอนาคต การเรียนรู้โดยการกระทำ (Action learning) คือ การเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้ และสุดท้ายคือระบบการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร (Anticipatory learning) คือ การเรียนรู้ที่มุ่งสนองตอบความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร เช่น วิสัยทัศน์ (Vision) (อำนาจ วัตจินดา : ออนไลน์)



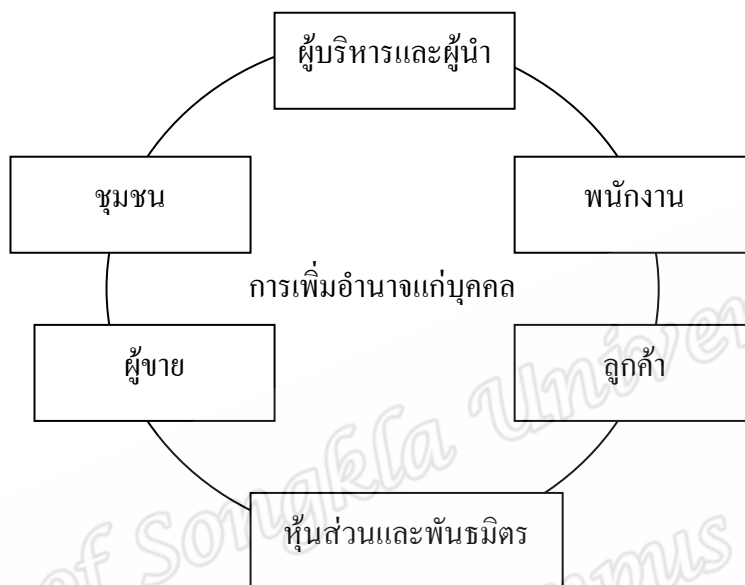
ภาพประกอบ 5 การเปลี่ยนแปลงองค์กร

ที่มา : Marquardt (2002 : 27)

2. การเปลี่ยนแปลงองค์กร

การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นองค์ประกอบย่อยหลักด้านองค์กร ซึ่งมุ่งเน้นการกล่าวถึงการกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นที่สามารถรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อีกทั้งเป็นระบบย่อยหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่าง คือ วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นเป้าหมายและทิศทางในอนาคตที่องค์กรกำหนด กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โครงสร้างองค์กร (Structure) จะเป็นองค์ประกอบที่ทำให้ทุกภาคส่วนขององค์กรสามารถ

ดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม และวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) เป็นค่านิยมของคนในองค์การที่จะสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตัวเอง การกระจายอำนาจ เป็นต้น โดยต้องมีการปรับเปลี่ยนในทุกองค์ประกอบย่อยเหล่านี้เพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้



ภาพประกอบ 6 การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล

ที่มา : Marquardt (2002 : 28)

3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล

Marquardt ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลว่า ว่างค์การหนึ่ง ๆ จะมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายทั้งภายในองค์การเองและภายนอกองค์การ ต้องเปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนในองค์การมีส่วนร่วม มีปฏิสัมพันธ์กัน และทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อชุมชน ซึ่งประกอบด้วย

1. ผู้บริหารและผู้นำ (Managers and Leaders) ที่ต้องมีทักษะด้านการบริหาร คอยเป็นที่ปรึกษา สอนงาน เป็นแบบอย่างที่ดี และที่สำคัญที่สุด คือ ต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง

2. พนักงาน (Employee) ต้องมีนิสัยใฝ่รู้ แก้ปัญหาเป็น และควรจะได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

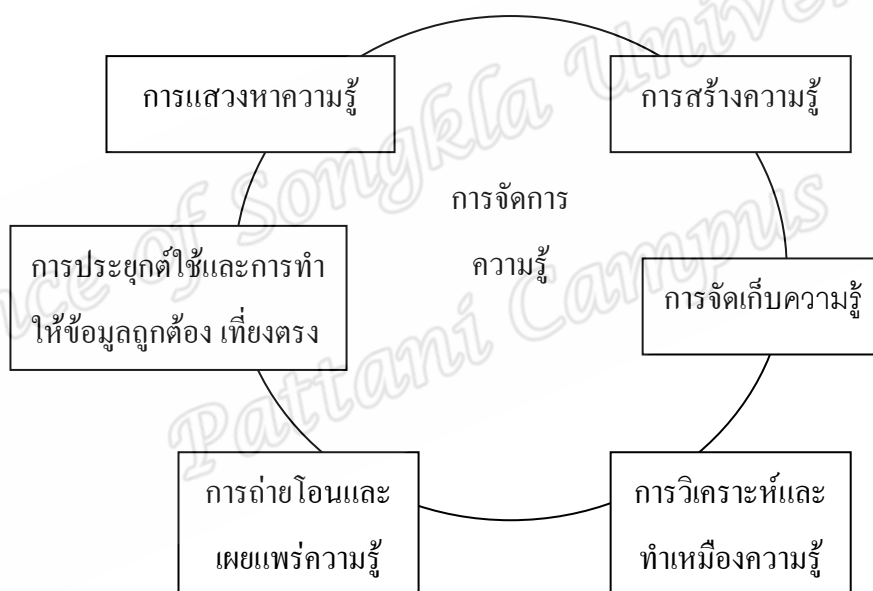
3. ลูกค้า (Customers) จะมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านของความต้องการแก่องค์การ

4. หุ้นส่วนและพันธมิตร (Business Partners and Alliances) ที่ต้องให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง และจะได้รับประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนความรู้นั้น

5. ซัพพลายเออร์และผู้ขาย (Supplier and Vendor) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่าง ๆ

6. ชุมชน (Community) ได้แก่กลุ่มต่าง ๆ ทางสังคม ที่ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาองค์การที่ตั้งอยู่ในบริเวณชุมชน

ซึ่งบุคคลทุกภาคส่วนที่กล่าวมานี้มีส่วนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีคุณค่าต่อองค์การในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องได้รับส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนได้ทำหน้าที่ตามบทบาทของตัวเองอย่างเต็มศักยภาพ



ภาพประกอบ 7 การจัดการความรู้
ที่มา : Marquardt (2002 : 29)

4. การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เป็นองค์ประกอบย่อยที่เกี่ยวข้องกับความรู้ขององค์การซึ่งต้องมีการบริหาร จัดการอย่างเป็นระบบทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ มีผู้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ดังนี้

กรกนก ทิพรสและพิชัย ตั้งภิญโญพิศุณ (2548 : 91) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการของการเก็บรวบรวมความรู้ในองค์กร และนำความรู้ที่เก็บรวบรวมจากบุคลากรแต่ละคนมาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเป็นการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร รวมถึงการจัดเก็บความรู้ไว้เป็นทรัพย์สินที่คงอยู่กับองค์กรตลอดไป

ประชุม โปธิกุล และวารินทร์ สิ้นสูงสุด (2548 : 4) กล่าวว่า การจัดการความรู้ในสถานศึกษา มีหลักของการจัดการความรู้มี 2 ส่วน ส่วนหนึ่งสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญขององค์กรคือ รู้ว่าองค์กรรู้อะไร สถานศึกษาทุกแห่งมี การเก็บ เข้าถึง และส่งมอบความรู้อยู่แล้วโดยการจัดความรู้มาแบ่งปัน และส่งมอบจากสถานศึกษาสู่ผู้เรียนในอีกส่วนหนึ่งเป็นการจัดการที่อำนวยความสะดวกของความรู้แก่ครู และบุคลากรทางการศึกษา การจัดการความรู้ของสถานศึกษาจึงเป็นการเสาะหา ค้นพบ จับความรู้มาเก็บ กลั่นกรอง จัดเตรียมแบ่งปันและใช้ความรู้ทั่วทั้งองค์กรสามารถร่วมแรงร่วมใจ แบ่งปันและใช้ความรู้ในทุกส่วนของสถานศึกษาจึงเป็นการใช้ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิจารณ์ พานิช (2548 : ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่องเกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ เป้าหมาย คือ การพัฒนางานและพัฒนาคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 235) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมาย 3 ประการไปพร้อม ๆ กัน คือ 1) การบรรลุเป้าหมายของงาน 2) การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน 3) การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

จากความหมายของการจัดการความรู้ดังกล่าวข้างต้น จึงสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการรวบรวมความรู้สู่การปฏิบัติ โดยผ่านการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน และยังเป็นเครื่องมือในการพัฒนาและเพิ่มคุณค่าของงานในองค์กร พัฒนาบุคลากร และพัฒนาองค์กร รวมทั้งพัฒนาสังคมในภาพรวม

องค์ประกอบของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปรข้อมูล (Data) เป็นข้อมูลสนเทศ (Information) แปรข้อสนเทศเป็นความรู้ (Knowledge) และใช้ความรู้เพื่อปฏิบัติการ (Action) ซึ่งจะเป็นการยกระดับไปถึงปัญญา (Wisdom)

การแปรผลในระดับข้อมูล มีการจัดบันทึกข้อมูลจากการทำงาน มีการค้นคว้า รวบรวมข้อมูล นำมาตรวจสอบและเอาเฉพาะข้อมูลที่น่าเชื่อถือและมีความสำคัญต่องานขององค์กร นำมาจัดหมวดหมู่เพื่อให้ประมวลเป็นข้อมูลได้ง่าย จัดเก็บเป็นฐานข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ สามารถค้นคว้าได้ง่าย มีกิจกรรมเพื่อถ่ายทอดความรู้ โดยการดำเนินการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร ไม่มีการปิดบังความรู้ มีการยกระดับความรู้ให้มีการเชื่อมโยงความรู้ก่อเกิด กระบวนทัศน์ใหม่ มีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประกอบการกำหนดนโยบายประกอบการตัดสินใจเลือกแนวทางในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ แล้วเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน (ธีระ รุญเจริญ, 2550 : 237-238)

การจัดการความรู้จะเป็นกระบวนการบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ (Knowledge Management) ขององค์กร ประกอบไปด้วย

1. การแสวงหาความรู้ (Acquisition) คือ การสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
2. การสร้างความรู้ (Creation) การพัฒนาและการสร้างความรู้ที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (generative) จากทักษะและความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เป็นวิธีการพัฒนาความรู้ของแต่ละคนในกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์
3. การจัดเก็บความรู้ (Storage) คือ กระบวนการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กรเพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย ในทุกเวลาและทุกสถานที่
4. การวิเคราะห์และทำเหมืองความรู้ (Analysis and Data Mining) จะเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การทำข้อมูลให้ถูกต้อง ส่วนการทำเหมืองแร่ความรู้ จะทำให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ขึ้น
5. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Dissemination) คือ กระบวนการที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์กรมีการเคลื่อนย้ายข้อมูลและถ่ายโอนความรู้
6. การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้อง เทียบตรง (Application and Validation) คือ การการใช้และประเมินความรู้โดยคนในองค์กร

องค์การแห่งการเรียนรู้จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลยหากองค์การไม่รู้จักจัดการความรู้ที่องค์การมี หรือที่เรียกว่า “การจัดการความรู้ (Knowledge Management)” เสียก่อน (เจษฎา นกน้อย, 2552 : 33)

แนวทางการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

แนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา มีแนวปฏิบัติดังนี้ (อมลวรรณ วีระธรรมโม, 2548 : 63-64)

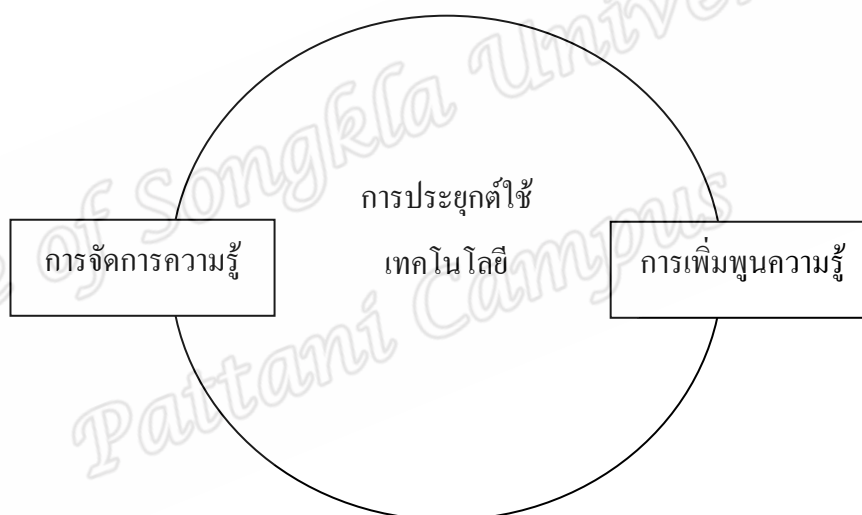
1. ครูและผู้บริหารต้องร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้
2. ครูและผู้บริหารต้องร่วมกันสร้างทีมการจัดการความรู้ในสถานศึกษา
3. ครูและผู้บริหารต้องร่วมกันสร้างบรรยากาศของการและเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
4. ครูและผู้บริหารต้องร่วมกันจัดการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพ งานด้านการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ
5. ผู้บริหารและครูต้องคิดว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญในการเป็นพลังขับเคลื่อนหลักของการพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
6. ครูและผู้บริหารต้องร่วมกันจัดโครงสร้างการจ้องค์การ เพื่อให้เกิดความสะดวกสบายในการทำงานมากขึ้น ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีและมีความสุขในการทำงาน
7. ครูและผู้บริหารต้องมีสร้างเครือข่ายความรู้กับสถานศึกษาอื่น ๆ
8. ผู้บริหารและครูร่วมกันสร้างวัฒนธรรมแนวราบและการสื่อสารอย่างอิสระทุกทิศทาง แต่อยู่ภายใต้ขอบเขตความถูกต้องเหมาะสม
9. ผู้บริหารและครูต้องสร้างวัฒนธรรมการจดบันทึก
10. มีการประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

จากการแนวทางการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาข้างต้น จะเห็นได้ว่า การดำเนินงานและกิจกรรมทุกอย่างจำเป็นต้องให้บุคลากรในองค์การมีส่วนร่วม ร่วมกันรับรู้ รับผิดชอบ และทุกคนต้องมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาองค์การทางการศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ควรเริ่มต้นจากการมีการบริหารจัดการความรู้ของสถานศึกษา โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการค้นหาความรู้ โดยมีหลักการในการมีส่วนร่วมดังนี้

1. กำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร
2. เสาะหาความรู้ที่ต้องการ
3. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะสมต่อการใช้งานของตน
4. ประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจกรรมงานของตน
5. นำประสบการณ์จากการทำงานและการประยุกต์ความรู้และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาเป็นบันทึกไว้

6. จัดบันทึก “ขุมความรู้” และแก่นความรู้สำหรับไว้ใช้งานในสถานศึกษา นอกจากนี้ยังมีการปรับปรุงและเสาะแสวงหาความรู้ความรู้ทั้งที่เป็นการพัฒนาความรู้เก่า และเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางาน พัฒนาคคน และพัฒนาองค์กร



ภาพประกอบ 8 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ที่มา : Marquardt (2002 : 31)

5. การประยุกต์เทคโนโลยี

การประยุกต์เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบย่อยที่เกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีซึ่งเป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในองค์กร เป็นช่องทางและเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกันประกอบด้วย

1. เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ (Technology for Management Knowledge) หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวม กำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กร และทั่วโลก

2. เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing knowledge) จะเกี่ยวข้องกับการนำเอาวีดิทัศน์ โสตทัศน์ และฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (Computer-based multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรดีขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ปัจจุบันเป็นการประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้มีการเก็บประมวลและถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีการสร้างเครือข่ายและสร้างฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยี เพื่ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการเรียนรู้จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ และมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย เทคโนโลยีการสื่อสาร เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน และเทคโนโลยีการจัดเก็บ จะทำให้การจัดการความรู้สำเร็จได้นั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาระบบจัดการความรู้ขององค์กร คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความปรารถนาในการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งจะนำไปสู่การปรับตัวสู่รูปแบบขององค์กรใหม่ที่เรียกว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นั่นเอง

สถานศึกษาในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สถานศึกษาเป็นสถาบันที่ทำหน้าที่พัฒนาคนให้เกิดความรู้ และพัฒนาทักษะชีวิต ซึ่งเป็นความสามารถที่มนุษย์มีติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด เพราะเป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ ทั้งต่อตนเองและสังคม การพัฒนาชีวิตในขั้นพื้นฐานนั้น เป็นหน้าที่ครู พ่อ แม่ ผู้ปกครองโดยเฉพาะอย่างยิ่งครู ซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบในการให้การศึกษาแก่ผู้เรียน ต้องจัดการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการนำทักษะชีวิตไปใช้ในการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพซึ่งจะทำให้ผู้เรียนมีพื้นฐานทางคุณลักษณะนิสัยที่พึงประสงค์ เพื่อนำไปสู่การมีทักษะชีวิตที่นำไปใช้ในการพัฒนาชีวิตของตนเองให้มีคุณภาพ สามารถสร้างความสุข ความดีงาม และทำประโยชน์ให้แก่สังคม สถานศึกษาจึงต้องมีการจัดการความรู้เพื่อให้ทุกคนมีการสร้างความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้ความรู้ เพื่อทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548 ก : 66) ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ระบุในหมวดที่ 3 มาตรา 11 กล่าวว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ สถานศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ต้องสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา และพัฒนาผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ขององค์กร และให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสถานการณ์ของต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรง

ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็น “โรงเรียนแห่งการเรียนรู้” นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดทำได้เป็น 3 ระดับ โดยแต่ละระดับซึ่งมีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ย่อย (Learning community) ได้แก่ ระดับนักเรียน ระดับผู้ประกอบวิชาชีพ (Professional) และระดับการเรียนรู้ของชุมชน (Community) กล่าวคือ

ระดับที่ 1 ระดับนักเรียน (Student Level)

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ย่อยระดับนักเรียน เป็นการส่งเสริมนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ โดยได้รับความร่วมมือจากครูและเพื่อนนักเรียนคนอื่น เพื่อให้นักเรียนรู้จักการสร้างความรู้ด้วยตนเอง โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และการสร้างความหมาย (Meaning Making) จากสิ่งที่เรียนนั่นเอง

ระดับที่ 2 เป็นระดับผู้ประกอบวิชาชีพ (Professional level)

ซึ่งประกอบด้วยครูผู้สอนและผู้บริหารของโรงเรียน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ การมีชุมชนแห่งวิชาชีพจะช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งครูผู้สอนและผู้บริหาร ได้ใช้หลักการแห่งวิชาชีพของตน ไปเพื่อการปรับปรุงด้านวิธีสอนและด้านทักษะภาวะผู้นำ ในการที่จะบรรลุความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ทุกคนจะต้องมาร่วมกันพิจารณาบททวนเรื่องนโยบาย (Policies) การปฏิบัติต่างๆ (Practices) และกระบวนการบริหารจัดการต่างๆ ของโรงเรียนเสียใหม่ โดยยึดหลักในการปรับปรุงแก้ไขสิ่งเหล่านี้ก็เพื่อให้สามารถบริการด้านการเรียนรู้ แก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับที่ 3 เป็นระดับการเรียนรู้ของชุมชน (Learning Community Level)

ครอบคลุมถึงผู้ปกครอง สมาชิกชุมชนและผู้นำชุมชน โดยบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องมีส่วนร่วมร่วมสร้างและผลักดันวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้บรรลุผลตามเป้าหมาย กล่าวคือ ทุกฝ่ายในระดับการเรียนรู้ชุมชนนี้ จะต้องเป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวกแก่ครูและผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้แก่บุตรหลานของตนอย่างมีประสิทธิภาพ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ : ออนไลน์)

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารงานโรงเรียนให้เกิดความเป็นเลิศและเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง หรือชุมชน โรงเรียนต้องสร้างบรรยากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 มิติ (สมลักษณ์ ภาพันธ์, 2547 : 37-38) คือ

1. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ต้องเป็นแบบอย่างในการแสวงหาความรู้ เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการเผยแพร่ความรู้ที่ตนได้ศึกษาให้แก่นักเรียน เครื่องมือสำคัญในการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คือ การอ่าน เพราะการอ่านเป็นการรับข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความรู้ ความคิดที่หลากหลาย ที่ครูจะกระตุ้นผู้เรียนเกิดจากแรงจูงใจที่จะแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ ต่อไป

2. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)

ทุกคนในโรงเรียนต้องเปิดใจกว้าง ไว้วางใจซึ่งกันและกันร่วมกันวางแผนสร้างผังความคิดในการปฏิบัติงาน แนวทางการทำงานจะต้องอยู่บนพื้นฐานแห่งเหตุผล ใช้กระบวนการแก้ปัญหาและดำเนินการอย่างมีชีวิตชีวา บรรยากาศภายในโรงเรียนซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงของการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

ทุกคนในโรงเรียนต้องมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นภาพในอนาคตที่ควรจะเป็นของโรงเรียน ที่ทุกคนใช้หลักการและเหตุผลบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร วิสัยทัศน์ของโรงเรียนจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ ไม่ใช่ความฝันที่สูญญเปล่า

4. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

โรงเรียนต้องมีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ใช้สารสนเทศในการเชื่อมต่อระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร การเรียนรู้ควรเกิดขึ้นที่ฝ่ายปฏิบัติการเป็นส่วนใหญ่ ไม่เฉพาะฝ่ายบริหารเท่านั้น ใช้การปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือหรือเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การปฏิบัติงานร่วมกันแก้ปัญหาาร่วมกัน คือการสร้างทีมงานแห่งการเรียนรู้

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

โรงเรียนจะต้องให้บุคคลและทีมงานเกิดกระบวนการเคลื่อนไหวและเติบโต บนลักษณะปฏิสัมพันธ์และให้ข้อมูลย้อนกลับ ทุกคนต้องเข้าใจถึงจุดสำคัญของการคิดเชิงระบบ คือ การใช้ข้อมูลย้อนกลับจากปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิต ส่งเสริมให้ทุกคนคิดอย่างสร้างสรรค์ และการสร้างบรรยากาศในโรงเรียนที่สนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

การที่องค์การจะพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จากการศึกษาและวิจัยของ ชูรพร ศุทธรัตน์ สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะ 6 ประการได้ดังนี้

1. ค่านิยมทางวัฒนธรรม (Culture Value)

การมีคุณค่าทางวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการนำความรู้ที่มีมาแบ่งปันกับสมาชิกในองค์การ และประยุกต์ความรู้ที่นั้น ๆ ไปได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ การแก้ปัญหาและการทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์การล้วนได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมองค์กรทั้งสิ้น ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้และวัฒนธรรมการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

2. ความมุ่งมั่นของผู้บริหารและการใช้อำนาจ (Leadership Commitment and Empowerment)

บทบาทของผู้บริหารหรือผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการนำองค์การและผลักดันองค์การให้มีอำนาจในการแข่งขัน โดยที่ผู้นำต้องพัฒนาตนเองและส่งเสริมบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

3. การสื่อสาร (Communication)

การสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ เป็นลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่งขององค์การในการพัฒนาไปสู่้องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยที่การสื่อสารเป็นกระบวนการหนึ่งที่ส่งผลต่อการเรียนรู้และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้การถ่ายโอนความรู้มีประสิทธิภาพตามไปด้วย

4. การถ่ายโอนความรู้ขององค์การ (Knowledge Transfer)

ความรู้มีความสำคัญและมีบทบาทที่มีส่วนช่วยให้องค์การเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นการสร้างความรู้และถ่ายโอนความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพจึงมีความจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดขึ้นใน้องค์การ และเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการจัดการความรู้ใน้องค์การ

5. คุณลักษณะของบุคลากรใน้องค์การเพื่อการเรียนรู้ (Employee Characteristics)

คุณลักษณะสำคัญในการพัฒนา้องค์การไปสู่้องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรใน้องค์การ และความสามารถในการนำองค์ความรู้ที่เรียนรู้มาไปประยุกต์ใช้ได้กับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

6. การยกระดับการปฏิบัติงาน (Performance Upgrading)

การยกระดับการปฏิบัติงาน หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ทั้งทางด้านกระบวนการ ผลิตภัณฑ์และบริการ การที่องค์กรจะมีการปฏิบัติงานที่ดีนั้น องค์กรจะต้องมีการจัดการกับการปฏิบัติงานที่เหมาะสมจึงจะได้รับผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

วิเชียร วิทยอุดม ได้เสนอลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ควรจะต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องเหล่านี้

1. โครงสร้าง

โครงสร้างองค์กรจะมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและยังสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้มีความมั่นคง มีการส่งเสริมการให้ข้อมูลข่าวสารร่วมกัน รวมทั้งการตัดสินใจ ความคิดเชิงระบบและการมอบหมายอำนาจ

2. ระบบข้อมูลข่าวสาร

การรวบรวมและกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารขององค์กรเป็นการเตรียมพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้ขององค์กร ระบบนี้จะทำให้เร็วและง่ายขึ้นในการจัดหาข้อมูลและทำให้สามารถบริการความรู้เพื่อให้ได้ประโยชน์จากการแข่งขัน

3. การบริการด้านทรัพยากรมนุษย์

เป็นการพัฒนา ฝึกอบรม ประเมินผลและการมอบรางวัลที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นการออกแบบการปฏิบัติการเพื่อพัฒนาองค์ความรู้แก่บุคลากร ซึ่งมุ่งเน้นการได้มาและการมีส่วนร่วมในทักษะและความรู้ใหม่ๆ

4. วัฒนธรรมองค์กร

การเรียนรู้ขององค์กรจะทำให้มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ส่งเสริมให้มีจิตใจเปิดกว้าง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นคนกล้าทดลอง ค่านิยมเหล่านี้เป็นการวางรากฐานทางสังคมที่จะช่วยสนับสนุนความสำเร็จของการเรียนรู้ ทั้งยังกระตุ้นบุคลากรและแนะนำให้พยายามสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

5. ภาวะผู้นำ

มีบทบาทสำคัญในการปฏิรูปองค์กร โดยการใช้การเรียนรู้ขององค์กร (LO) และการจัดการด้านความรู้ (KM) และยังเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นของการเรียนรู้ มีการส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับอนาคตขององค์กร รวมถึงการมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังต้องเสริม และผลักดันบรรยากาศแห่งการร่วมมือให้เกิดในองค์กร ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและเข้มแข็งจะสามารถแสดงบทบาทได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ

Marquardt (1994 : 56-57) ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตอยู่เป็นนิจ ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ อีกทั้งสมาชิกขององค์การต้องมีการขนานขวายความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กันเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน คล่องตัว มีความยืดหยุ่น เกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมงานหรือแผนกอื่น ๆ มากขึ้น
2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ (Corporate Learning Culture) มีวัฒนธรรมองค์การที่เด่นชัด โดยสมาชิกทุกคนมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ มีการเรียนรู้จากการกระทำ มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ ค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกันฉันมิตร มีแนวุงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารทั้งด้านการเงินและขวัญกำลังใจ
3. มีการเพิ่มอำนาจการปฏิบัติ (Empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่สมาชิกระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน องค์การแห่งการเรียนรู้จะเปิดโอกาสให้สมาชิกมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลของงานสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ มอบความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างสุดในฐานะผู้รู้ดีมากที่สุด
4. มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) องค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นแล้ว ยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา มีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ที่อาจจะมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การได้ และมีการเตรียมพร้อมอยู่ตลอดเวลาที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงนั้น
5. มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (Knowledge Creation) ผู้ปฏิบัติทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ สร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ และมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์การเพื่อให้เกิดผลอย่างต่อเนื่อง และมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน
6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) องค์การแห่งการเรียนรู้จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บประมวลถ่ายทอข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์
7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

ทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการพัฒนาคุณภาพตามตามความต้องการของผู้รับบริการ และมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของทุกคน

8. เน้นเรื่องกลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านการวางแผน การดำเนินการ และการประเมิน ผู้บริหารเป็นผู้ทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติ

9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน (Supportive Atmosphere) เป็นบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพของสมาชิกเพื่อให้ได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน อดทนต่อความแตกต่างและความหลากหลาย ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม

10. มีการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Networking) การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ และการสร้างพลังร่วมเครือข่ายทรัพยากรต่างๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม สร้างพันธมิตรให้เกิดขึ้น

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ มีความผูกพันบนค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน

จากการศึกษาแนวคิด และลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักการศึกษา ดังที่กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีเกิดขึ้นได้นั้นจะต้องประกอบไปด้วยโครงสร้างที่เหมาะสม มีการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการที่ดี และส่งผลทำให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีผู้นำที่มีภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ที่จะต้องสร้างบรรยากาศในองค์กรที่เต็มไปด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการทำงานเป็นทีมซึ่งเกิดจากการได้รับการสนใจในการปฏิบัติงาน โดยการดำเนินงานภายใต้การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการนำเอากลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และมีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอยู่ตลอดเวลาเพื่อมุ่งเน้นคุณภาพให้เกิดแก่บุคลากร ทุกคน โดยการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ และมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ทั้งหมดที่กล่าวมานั้นเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถอยู่รอดได้ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวเองขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยศึกษาปัจจัยทางการบริหารทั้ง 11 ปัจจัย ได้แก่

1) บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน 2) การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน 3) เป้าหมายและ

ข้อมูลย้อนกลับของการปฏิบัติงาน 4) วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ 5) การปฏิบัติด้านการจัดการ 6) การพัฒนาครูและทีมงาน 7) การจูงใจ 8) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 9) เทคโนโลยีและระบบงาน 10) โครงสร้างของโรงเรียน และ 11) ปฏิบัติการบริหาร สอดคล้องกับ Marquardt and Reynolds (1994 : 31-32) ได้ทำการศึกษาวิจัยและได้เสนอปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 11 ปัจจัย คือ 1) โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) 2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ (Corporate Learning Culture) 3) การเพิ่มอำนาจการปฏิบัติ (Empowerment) 4) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) 5) การสร้างสรรค์องค์ความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) 6) เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) 7) คุณภาพ (Quality) 8) กลยุทธ์ (Strategy) 9) บรรยากาศที่เกื้อหนุน (Supportive Atmosphere) 10) การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Networking) และ 11) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) สอดคล้องกับวิโรจน์ สารรัตนะ (2544 : 7) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 10 องค์ประกอบ คือ 1) ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน 2) ความเป็นองค์กรวิชาชีพ 3) การตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม 4) กลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร 4) การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์ 6) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 7) วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์ 8) การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง 9) การบริหารหลักสูตรและการสอน 10) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเช่นเดียวกับ ศศกร ไชยคำหาญ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานทั่วประเทศ ที่เข้าโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมี 9 ปัจจัย คือ 1) โครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การ 2) การคิดอย่างเป็นระบบ 3) กลยุทธ์ขององค์การ 4) วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การทำงานเป็นทีม 7) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 8) การสร้างบรรยากาศในองค์การ และ 9) การสร้างและถ่ายโอนความรู้

ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีผู้ศึกษาหลายท่านและขอนำเสนอตั้งปรากฏในตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 สังเคราะห์ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากแนวคิดและผลการวิจัย

Marquardt and Reynolds (1994)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2544)	สมคิด สร้อยน้ำ (2547)	ศศกร ไชยคำหาญ (2550)	ปัจจัยที่สังเคราะห์ได้
-	ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำทางวิชาการ	-	ภาวะผู้นำ
โครงสร้างที่เหมาะสม	ความเป็นองค์กรวิชาชีพ	โครงสร้างของโรงเรียน	โครงสร้างที่เหมาะสมขององค์กร	โครงสร้างขององค์กร
วิสัยทัศน์,กลยุทธ์	การตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม	วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์	กลยุทธ์,การมีวิสัยทัศน์ร่วม	วิสัยทัศน์และกลยุทธ์
การสร้างสรรค์องค์ความรู้	-	การปฏิบัติด้านการจัดการ	การสร้างและถ่ายโอนความรู้	การสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้
เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้	-	เทคโนโลยีและระบบงาน	-	เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย	กลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร	การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน	-	การทำงานเป็นทีม
การเพิ่มอำนาจการปฏิบัติ	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	การพัฒนาครูและทีมงาน	-	การพัฒนาบุคลากร
การตรวจสอบสภาพแวดล้อม	การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง	ปฏิบัติการบริหาร	การคิดอย่างเป็นระบบ	กระบวนการบริหาร
วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร	วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กรเชิงสร้างสรรค์	บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน	วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร	บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร
บรรยากาศที่เกื้อหนุน	การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์	การจูงใจ	-	การจูงใจ
คุณภาพ	ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน	เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับของการปฏิบัติงาน	-	ความมีประสิทธิภาพ
-	การบริหารหลักสูตรและการสอน	-	-	-

จากแนวคิดและลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ และการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งในและต่างประเทศดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมา วิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นปัจจัยที่จะใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยปัจจัยที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน หรือสามารถจัดเป็นกลุ่มปัจจัยเดียวกันได้จำนวน 11 ปัจจัย ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ 2) ปัจจัยด้าน โครงสร้างขององค์การ 3) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 4) ปัจจัยด้านการสร้างสรรค์และถ่ายโอน ความรู้ 5) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 6) ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม 7) ปัจจัยด้านการ พัฒนาบุคลากร 8) ปัจจัยด้านกระบวนการบริหาร 9) ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การ 10) ปัจจัยด้านการจูงใจ 11) ปัจจัยด้านความมีประสิทธิผล มีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่ง การเรียนรู้ และยังเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ กระบวนการที่จะ นำไปสู่ความสำเร็จและการเปลี่ยนแปลงที่ดีต่างๆ นั้น ต้องอาศัยผู้นำเป็นหัวจักรสำคัญที่จะคอย กำกับดูแล และคอยขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ และต้องเป็นผู้นำที่มีอาชีพ โดย มีภาวะผู้นำที่มีสมรรถนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (ธีระ รุญเจริญ, 2550 : 160) ซึ่งเป็นลักษณะ สำคัญของยุคโลกาภิวัตน์ และจากการศึกษาจากแนวคิดและงานวิจัยจะพบว่าคุณลักษณะของภาวะ ผู้นำที่ทำให้้องค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

(Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพประกอบด้วย

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

Power)

สิ่งที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกระทำในสิ่งต่อไปนี้

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

5. เสริมแรงและพยายามผลักดันให้วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลอยู่ในกระแสของ
องค์การตลอดเวลา

6. ใช้การสื่อสารทางวาจาอย่างมีประสิทธิภาพ
7. ไม่พูดไร้สาระหรือพูดซ้ำซากแต่ขาดความจริงใจ
8. ปรับระดับของภาษาที่ใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง
9. ปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและพบปะพูดคุยแบบสองต่อสองกับ

ผู้ร่วมงาน

10. พยายามศึกษาให้เข้าถึงบุคลิกภาพที่แท้จริงของผู้ร่วมงานรายคน
11. คิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงานอยู่ตลอดเวลา
12. กระตุ้นคนอื่นให้คิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
13. กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มทดลองใหม่ ๆ ขึ้น โดยไม่มีการ

ตำหนิใครเมื่อการปฏิบัติงานดังกล่าวพบความล้มเหลว

14. แสวงหาความคิดช่วยเหลือจากผู้ตามพร้อมทั้งเต็มใจรับข้อมูลป้อนกลับ

จากผู้ตาม

15. เอาใจใส่แก้ปัญหาขั้นตอน กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ทำให้งานล่าช้า

(Red – Tape) และเป็นอุปสรรคอยู่ตลอดเวลา

16. คลุกคลีและปรากฏตัวอยู่ในที่ทำงานกับผู้ร่วมงานเป็นประจำ

ผู้นำองค์การที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาได้จะต้องมีทั้ง

ทักษะของการเป็นผู้นำ (Leadership) ควบคู่กับทักษะการเป็นผู้บริหาร (Managers) กล่าวคือ ต้องมีทั้งภาวะผู้นำ (Leadership) และการบริหารจัดการ (Management) ควรอยู่ในบุคคลเดียวกัน และบุคคลเช่นว่านี้ก็คือนครใหญ่หรือผู้อำนวยการของโรงเรียน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549 ก : ออนไลน์) และจากแนวความคิดของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ Leithwood และคณะ (1999) พอสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 2 พฤติกรรมของผู้นำและผลผลิต

มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension)	ผลผลิต (Outcomes) ที่คาดหวัง
<p>ด้านการแก้ปัญหา</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเข้าใจปัญหา - การแก้ปัญหา 	<p>เกิดประสิทธิผล ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถแนะแนวทางแก้ปัญหา - สามารถแก้ปัญหาเชิงซับซ้อนได้อย่างต่อเนื่อง - สามารถแสวงหาความรู้เกี่ยวกับปัญหาร่วมกัน - สามารถมองย้อนกลับถึงกระบวนการแก้ปัญหา
<p>ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในความเป็นผู้นำของครู 	<ul style="list-style-type: none"> - ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีอิทธิพลกว่าภาวะผู้นำของคณะครูร่วมกัน - ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีความสำคัญมากต่อการปรับปรุงแผนงาน โครงสร้างโรงเรียน และองค์การ พันธกิจ โรงเรียนและวัฒนธรรมของโรงเรียน - สามารถคาดหมายได้ชัดเจนถึงความแตกต่างของวิธีการใช้ภาวะผู้นำของครูใหญ่และครูในแง่รูปแบบและการมีผลที่กระทบต่อโรงเรียน
<p>ด้านทำให้ครูผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป้าหมายส่วนตัว - ความเชื่อในขีดความสามารถ - ความเชื่อในบริบทแวดล้อม - มีกระบวนการกระตุ้นด้านอารมณ์ 	<p>สิ่งต่อไปนี้มีอิทธิพลให้ความผูกพันของครูสูงขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดทิศทางของผู้นำ - การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมการสร้างฉันทมติต่อเป้าหมายของโรงเรียน - การแสดงความคาดหวังของการปฏิบัติงานสูง

ตาราง 2 (ต่อ)

มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension)	ผลิตผล (Outcomes) ที่คาดหวัง
<p>ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูองกวมทางความรู้และทักษะวิชาชีพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาขีดความสามารถของครูรายบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> - ความเป็นสัญลักษณ์ (Symbolic) ซึ่งเป็นจุดเด่นอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้นยังไม่พบว่ามีผลโดยตรงต่อการปรับปรุงของโรงเรียนแต่อย่างใด โดยคร่อมองเรื่องนี้ว่าไม่ใช่ประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ - การใช้เทคนิคการแลกเปลี่ยน (Transaction) เพื่อเป็นเครื่องมือจูงใจการทำงานของครูจึงจำเป็นต้องใช้เพื่อสนับสนุนความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่
<p>ด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเรียนรู้เป็นทีม - การเรียนรู้ทั้งโรงเรียน 	<ul style="list-style-type: none"> - ภาวะผู้นำส่งผลอย่างสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและเงื่อนไขของทั้งการเรียนรู้เป็นทีม และการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน - ผู้นำสามารถเป็นทั้งผู้สร้างโอกาสและเป็นผู้กำหนดวิธีการที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น โดยผ่าน กิจกรรมต่างๆ เช่น การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัฒนธรรม (Culture) โครงสร้างและทรัพยากร (Structure and resources)
<p>ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - ช่วยป้องกันการเกิดภาวะเครียด และภาวะไฟหมดเชื้อของครู 	<ul style="list-style-type: none"> - ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถเป็นทั้งผู้สร้างภาวะไฟหมดเชื้อขึ้น และเป็นผู้บรรเทาภาวะดังกล่าวให้แก่ครู - ภาวะผู้นำส่งผลกระทบทางอ้อมต่อภาวะไฟหมดเชื้อของครู โดยผ่านองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรภายใต้การใช้ภาวะผู้นำของครูใหญ่

ที่มา : ชีระ รุญเจริญ (2550 :146-147)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำที่แสดงออกมา ในด้านการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงบันดาลใจ มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา ยอมรับความคิดเห็นและดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล

บทบาทผู้นำสถานศึกษาที่จำเป็นต่อการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการผลักดันให้สถานศึกษาสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ใน 3 ด้านที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทาง ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพัฒนาองค์กรของโรงเรียน

1. บทบาทผู้นำสถานศึกษาด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน (Setting School Directions) ได้แก่
 - 1.1 การกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision)
 - 1.2 สร้างความเข้าใจที่ตรงกันต่อการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้
 - 1.3 ผู้นำต้องสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง (Crating High Performance Expectations)
 - 1.4 ชักจูงและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals)
 - 1.5 ใส่ใจติดตามดูแลการปฏิบัติภารกิจในการจัดการเรียนรู้อะไรและงานสนับสนุนอื่นๆ (Monitoring Organizational Performance)
2. บทบาทผู้นำสถานศึกษาด้านพัฒนาบุคลากร (Developing People)
 - 2.1 ส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูระหว่างการปฏิบัติงาน
 - 2.2 ผู้นำสถานศึกษาต้องรู้จักสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง (Role Modeling)
 - 2.3 ส่งเสริมและเข้าร่วมกับครูผู้สอนเพื่อสร้างความเป็น “ชุมชนแห่งวิชาชีพ”
 - 2.4 ส่งเสริมและกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
 - 2.5 การให้ความสนับสนุนผู้ร่วมงานแต่ละรายบุคคล (Providing Individualized support)
3. บทบาทผู้นำสถานศึกษาด้านการพัฒนาองค์กร (Developing the Organization)
 - 3.1 เสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน (Strengthening school culture)

3.2 ทำการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การของโรงเรียน (Modifying Organization structure)

3.3 สร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ (Building Collaborative Process)

3.4 การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม (Managing the environment)
(สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549 ข : ออนไลน์)

โรงเรียนแห่งการเรียนรู้จะเจริญก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่องจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรในโรงเรียนและบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่ควรมีลักษณะความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน พัฒนาบุคลากร และพัฒนาองค์กรของโรงเรียน เพื่อที่จะทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

2. ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กร

การจัดโครงสร้างองค์กรเป็นหน้าที่ทางการบริหารของผู้บริหาร ซึ่งเป็นการจัดส่วนประกอบต่าง ๆ ขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีการแบ่งงานกันทำ และจัดคนให้ทำงานในตำแหน่งต่างๆ ว่าใครทำหน้าที่อะไรและรับผิดชอบอะไร โครงสร้างจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่กำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ซึ่งโครงสร้างขององค์กรจะทำหน้าที่ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. โครงสร้างช่วยให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานสร้างและสร้างผลผลิตขององค์กรเป้าหมายที่วางไว้
2. โครงสร้างจะควบคุมพฤติกรรมที่แตกต่างหลากหลายของบุคคลในองค์กร ให้มีความเบี่ยงเบนน้อยที่สุด และให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติตามความต้องการขององค์กร
3. โครงสร้างองค์กรจะกำหนดโครงสร้างใช้อำนาจและการตัดสินใจในองค์กร (วิชัย มีชาติ 2549 : 193)

หน้าที่ของการจัดองค์กรนั้นเป็นการกำหนดโครงสร้างที่เหมาะสมเพื่อให้กิจกรรมบรรลุเป้าหมาย (Goal-Seeking Activity) และยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ด้านอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ในองค์กร โดยจะชี้ให้เห็นว่าใครจะต้องรายงานให้แก่ใคร หรือใครบังคับบัญชาใครนั่นเอง (Who Reports to Whom) จึงกล่าวได้ว่าโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

โครงสร้างขององค์กรได้ช่วยและสนับสนุนในงานในหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์กร ดำเนินไปด้วยดี ดังเหตุผลต่อไปนี้

1. โครงสร้างขององค์การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยระบุให้เห็นว่าใครบังคับบัญชาใคร และใครมีความรับผิดชอบในงานประเภทใด นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การยังช่วยให้สมาชิกในองค์การรู้บทบาทของตนและบทบาทของผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง

2. โครงสร้างขององค์การได้แสดงให้เห็นการติดต่อสื่อสารและการประสานงานในการร่วมกิจกรรมและบุคลากรประเภทต่าง ๆ ด้วยกัน โครงสร้างขององค์การจะระบุให้เห็นถึงลักษณะการติดต่อสื่อสารระหว่างงานบุคคลเหล่านั้นทำอยู่

3. โครงสร้างขององค์การกำหนดการตัดสินใจให้ฝ่ายบริหารระดับสูงในองค์การเกี่ยวกับงานด้านต่าง ๆ ที่ดำเนินการ

4. โครงสร้างขององค์การกำหนดความสมดุลอย่างเหมาะสมและการให้ความสำคัญแก่กิจกรรมองค์ประกอบหลักในการบริหารงานองค์การมี 5 ส่วน (ชร สุนทรายุทธ, 2551 : 146-147) คือ

1) ผู้บริหารระดับสูง (Strategic Apex) หมายถึงผู้บริหารระดับสูงและผู้ช่วยผู้บริหารกลุ่มนี้จะทำหน้าที่รับผิดชอบทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย เป็นผู้เชื่อมโยงหัวหน้าผู้ปฏิบัติการต่าง ๆ

2) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Line) หมายถึงหัวหน้าผู้ปฏิบัติการต่าง ๆ

3) ผู้ปฏิบัติการ (Operating Core) หมายถึงผู้ปฏิบัติงานทั่ว ๆ ไปที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิตเป็นหลัก

4) ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ (Techno Structure) หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางต่าง ๆ

5) ผู้ให้การสนับสนุน (Support Staff) หมายถึงผู้ทำงานในหน่วยงานเฉพาะด้านเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน

จากองค์ประกอบขององค์การที่สำคัญของบุคคล 5 ประเภทและกลไกการประสานงานทั้ง 5 ประเภททำให้เกิดลักษณะโครงสร้างพื้นฐาน 3 ประเภทดังนี้

1) โครงสร้างอย่างง่าย (Simple Structure) เป็นโครงสร้างที่ใช้ผู้บริหารระดับสูงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ และใช้การนิเทศเป็นกลไกในการประสานงาน

2) โครงสร้างราชการแบบจักรกล (Machine Bureaucracy) เป็นโครงสร้างที่ใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นองค์ประกอบสำคัญและใช้มาตรฐานกระบวนการทำงานเป็นหลักการประสานงาน

3) โครงสร้างราชการแบบวิชาชีพ (Professional Bureaucracy) เป็นโครงสร้างที่ผู้ปฏิบัติงานหลักเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ และใช้มาตรฐานทางทักษะเป็นกลไกการประสานงาน

2.1 องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ

Robbins (1998 อ้างถึงในศศกร ไชยคำหาญ, 2550 : 22) เสนอองค์ประกอบของโครงสร้างมี 3 มิติ คือ ความซับซ้อน (Complexity) การกำหนดรูปแบบมาตรฐาน (Formalization) และการกำหนดการตัดสินใจ (Centralization) ซึ่งแต่ละมิตี้องค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1) ความซับซ้อน (Complexity) หมายถึง ระดับความแตกต่างซึ่งมีอยู่ในองค์การ ได้แก่ ความแตกต่างตามแนวนอน (Horizontal Differentiation) คือ ความแตกต่างที่เกิดจากการแบ่งงานในแนวนอนออกเป็นส่วนต่าง ๆ ความแตกต่างตามแนวตั้ง (Vertical Differentiation) คือความแตกต่างตามระดับสายการบังคับบัญชา และความแตกต่างตามลักษณะพื้นที่ คือ ความแตกต่างในด้านที่ตั้งของพื้นที่ทำงาน การจัดวางสิ่งอำนวยความสะดวก และบุคลากรตามสภาพทางภูมิศาสตร์

การเพิ่มขึ้นขององค์ประกอบอันใดอันหนึ่งในสามส่วนนี้ย่อมส่งผลต่อความซับซ้อนขององค์การ ดังนี้

1.1) ความแตกต่างตามแนวนอนจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับพื้นฐานของสมาชิกในองค์การ ลักษณะของงานและการศึกษา ทั้งนี้เพราะองค์การต้องการบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ทำให้เกิดความซับซ้อนในองค์การ ทั้งนี้เพราะความแตกต่างของบุคลากรยิ่งมากยิ่งมีความลำบากในการติดต่อสื่อสารและการประสานงานกัน

1.2) ความแตกต่างตามแนวตั้ง เป็นตัวกำหนดความยาวของสายการบังคับบัญชา ความซับซ้อนขององค์การจะเพิ่มมากขึ้นถ้าจำนวนลำดับชั้นการบังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น และจำนวนลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่เพิ่มมากขึ้นนี้จะส่งผลต่อความผิดพลาดในการติดต่อสื่อสารและทำให้ผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ทั่วถึง

2) การกำหนดรูปแบบมาตรฐาน (Formalization) หมายถึง มาตรฐานการทำงานที่มีมาตรฐานการทำงานสูงจะมีจำนวนวิธีการในการทำงานน้อยลง มีการกำหนดรูปแบบการทำงานอย่างชัดเจนไม่ว่าใครมาปฏิบัติงานก็จะทำในลักษณะเดียวกัน และได้ผลเหมือนกัน ส่วนงานที่กำหนดรูปแบบมาตรฐานน้อยนั้น ผู้ปฏิบัติจะมีอิสระสูงในการจะใช้วิธีต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ในทางปฏิบัติการสร้างมาตรฐานทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่รู้จักและใช้มากที่สุด ได้แก่

- 1) การคัดเลือกบุคคลเข้าสู่องค์การ
- 2) การกำหนดกฎ ระเบียบวิธีการปฏิบัติและนโยบาย
- 3) การสร้างวัฒนธรรมประเพณีการปฏิบัติในองค์การ

3) กำหนดการตัดสินใจ (Centralization) เป็นระดับของการให้โอกาสแก่ผู้มีอำนาจหน้าที่ได้ตัดสินใจอย่างมีอิสระทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับองค์การ ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลและหน่วยงานได้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

2.2 ลักษณะของโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม

ความจำเป็นในการกำหนดโครงสร้างขององค์การที่ดีนั้นก็เพื่อที่จะสนับสนุน และ ส่งเสริมการดำเนินงานในกระบวนการจัดการ การออกแบบองค์การอย่างเหมาะสม สามารถ พัฒนาการทำงานเป็นทีม และการผลิต ด้วยการจัดข่ายงานที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกันได้อย่าง มีประสิทธิภาพ การกำหนดโครงสร้างองค์การมีความสำคัญที่จะเชื่อมโยงบุคคลต่าง ๆ และต้อง สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล

ด้วยเหตุผลดังกล่าวโครงสร้างขององค์การจึงมักมีการพัฒนาขึ้นตามความต้องการ ของบุคคลในองค์การ ในขณะที่ได้มีการกำหนดข่ายงานของโครงสร้างองค์การ การจัดการก็ต้อง ดำเนินการเป็นขั้นตอนต่าง ๆ อาทิ เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ การแบ่งกิจกรรม(งาน) การจัด บุคคลให้เหมาะสมกับงาน และการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จากการพิจารณาการ ดำเนินงานในองค์การพอจะสรุปลักษณะสำคัญ 3 ประการ ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ในรูปแบบ หรือความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ในหน่วยงานหลักหรือความสัมพันธ์ของสายปฏิบัติงาน (Line relations) เป็นความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาหรือความสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา กับผู้บังคับบัญชา
2. ความสัมพันธ์ของหน่วยงานหลัก (สายปฏิบัติงาน) และสายที่ปรึกษา (Line and Staff Relations) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งผู้ชำนาญการกับตำแหน่งสายปฏิบัติงาน (หน่วยงานหลัก)
3. ความสัมพันธ์ในแนวนอน (Lateral Relations) เป็นความสัมพันธ์ของ หน่วยงานที่มีระดับเดียวกัน

ความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการภายในโครงสร้างขององค์การเกิดจากความ รับผิดชอบในหน้าที่มีต่อหน่วยงานนั้น อย่างไรก็ตามการทำงานใด ๆ นั้นอาศัยบุคคล ฉะนั้น ทัศนคติและพฤติกรรมต่าง ๆ จึงเข้ามาเกี่ยวข้องซึ่งทำให้เกิดความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ (Informal Relation) ขึ้น เพื่อให้งานดำเนินไปนั้นสำเร็จลงในเวลาอันรวดเร็ว ดังนั้น การพัฒนา โครงสร้างขององค์การจึงควรได้ตระหนักถึงความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการและความสัมพันธ์อย่าง ไม่เป็นทางการด้วย (พยอม วงศ์สารศรี, 2542: 108-110)

จากการค้นคว้าและศึกษางานวิจัยของซูเกียรติ บุญกะนันท์ (2550 : 31)

จำเริญ จิตรหลัง (2550 : 70) และศศกร ไชยคำหาญ (2550 : 32) ได้กล่าวถึงลักษณะโครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีความสอดคล้องกันว่า ควรมีความยืดหยุ่นและมีระบบ มีบรรยากาศที่เปิดเผย มีความกะทัดรัด ความเป็นอิสระและการให้โอกาส ควรคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีโครงสร้างที่แบบราบก่อให้เกิดความคล่อง โครงสร้างเป็นแบบองค์กรร่วมที่เปิดกว้าง ไร้ขอบเขต เป็นพลวัตและเปลี่ยนแปลงได้ง่าย เน้นการทำงานเป็นทีมขนาดเล็ก มีโครงสร้างแบบเครือข่าย และมีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งอย่างมีระบบ และสมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 40) ได้เสนอเพิ่มเติมในด้านการจัดระบบการติดต่อประสานงานที่ดี การธำรงพัฒนาบุคลากรในโครงสร้าง และการจัดระบบการให้คุณและโทษและความดีความชอบ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า โครงสร้างขององค์การมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นการที่โรงเรียนจะสามารถดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้น การจัดโครงสร้างองค์การที่ดีและเหมาะสมจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญและสามารถนำโรงเรียนสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และโครงสร้างที่ดีและเหมาะสมควรมีลักษณะการบังคับบัญชาโดยตรง ไม่ซับซ้อน เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน มีบรรยากาศที่เปิดเผย มีความกะทัดรัด มีความยืดหยุ่น เกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมงานหรือแผนกอื่น ๆ มากขึ้น

3. ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

ผู้บริหารหรือผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการที่จะสร้างองค์การให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่รู้จักสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ คือรู้จักสร้างภาพอนาคตที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาของตน และมุ่งมั่นผลักดันทุกวิถีทางที่จะให้ภาพอนาคตตามวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานในสถานศึกษา การรู้จักกำหนดวิสัยทัศน์ จะทำให้

- 1) เห็นทิศทาง เป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จตามแผนที่วางไว้
- 2) เป็นตัวกำหนดขอบข่ายของงานและภาระหน้าที่
- 3) บุคลากรต้องทำงานให้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน
- 4) มีสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน
- 5) เกิดการสร้างทีมงาน

และวิสัยทัศน์จะเป็นจริงได้ จะต้องมีการปฏิบัติ มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ลงสู่ วัตถุประสงค์และแตกย่อยเป็นแผนงานและโครงการ(วันทนา เมืองจันทร์ 2542 : 6-11)

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัย สามารถสรุปความหมาย ของวิสัยทัศน์ (Vision) คือ การสร้างภาพความต้องการในอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน และมุ่งมั่นทุกวิถีทางที่จะทำให้ภาพนั้นเป็นจริง

3.1 ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

ณัฐพันธ์ เขจรินทร์ (2544 : 36) ได้กล่าวไว้ว่า วิสัยทัศน์ควรจะต้องเหมาะสมกับความสามารถขององค์กร จึงจะทำองค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ มีนักวิชาการหลายท่านได้

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ (กรมวิชาการ, 2539 : 5-6)

- 1) ลึก หมายถึงเป็นสิ่งที่ไม่ผิวเผิน มีมาตรการรองรับที่เหมาะสม ชัดเจน เป็นไปได้
- 2) กว้าง หมายถึงการสร้างภาพที่มีมุมมองอันเกิดจากการสังเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย โอกาส สภาพปัญหา และปัจจัยสนับสนุนหรือบั่นทอน แล้วอย่างรอบคอบ
- 3) ไกล หมายถึงการมองไปข้างหน้าเพื่อหวังผลในระยะยาวไกล อาจจะเป็นชั่วอายุคนก็ได้เพื่อผลที่ปรารถนา
- 4) ใฝ่สูง หมายถึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากคนที่มีสถานภาพสูงกว่าคนโดยปกติ อาจจะได้โดยวิบุติ ประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ ความมุ่งมั่นสมาธิแน่วแน่ เป็นต้น

3.2 องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

มีนักวิชาการได้เสนอหลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ไว้ 6 ประการดังนี้



ภาพประกอบ 9 องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

ที่มา : กรมวิชาการ (2539 : 11)

- 1) ขอบเขตของภารกิจ คือ การรู้ว่าองค์กรมีภาระหน้าที่เกี่ยวกับเรื่องใด
- 2) ขนาดขององค์กร คือ การรู้ว่าองค์กรมีขนาดและสมรรถนะในการทำงานเพียงใด
- 3) จุดเน้นด้านผลผลิต คือ การรู้ว่าองค์กรควรส่งเสริมหรือยับยั้งการสร้างผลิตผลขององค์กรชนิดใด
- 4) จุดเน้นเพื่อการแข่งขัน คือ การตัดสินใจว่าองค์กรควรแข่งเมื่อไร กับใครในเรื่องอะไรเป็นพิเศษ และเรื่องเหล่านั้นสอดคล้องกับสมรรถนะขององค์กรหรือไม่ เพียงใด
- 5) ภาพลักษณ์ คือ สิ่งที่ดีอยู่ในความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อองค์กร
- 6) วัฒนธรรมขององค์กร คือ โครงสร้าง ระบบบริหาร และประเพณีการปฏิบัติที่ดำรงอยู่ในองค์กร

องค์ประกอบทั้ง 6 ประการนี้เมื่อนำมาประมวลเข้าด้วยกันแล้ว จะทำให้การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรถูกต้องและเหมาะสมยิ่งขึ้น(กรมวิชาการ, 2539 : 11)

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นคุณลักษณะหนึ่งจากวินัย 5 ประการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวความคิดของ Senge การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กรเป็นการนำเอาวิสัยทัศน์ของบุคลากรแต่ละคนมารวมกัน โดยอาศัยทักษะดังนี้ (Senge, 1990 อ้างถึงใน ทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546 : 160)

- 1) การส่งเสริมให้แต่ละคนสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาก่อน (Personal Vision) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลจะสะท้อนถึงความคิด ความต้องการและผลประโยชน์ส่วนตัวของแต่ละคน ซึ่งรวมถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับครอบครัว องค์กร ชุมชน และโลกด้วย
- 2) การสื่อสารและขอการสนับสนุน ผู้นำจะต้องขอความเห็นจากผู้ร่วมงานในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อสร้างพันธะผูกพันให้เกิดขึ้น
- 3) การสร้างวิสัยทัศน์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์จะต้องสร้างอย่างต่อเนื่องและต้องอาศัยความร่วมมือหลายฝ่าย เพราะวิสัยทัศน์ที่กำหนดมาจากผู้บริหารอย่างเดียว จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจความหมายของวิสัยทัศน์นั้นอย่างแท้จริง
- 4) การรวมวิสัยทัศน์ภายนอกและภายใน (Blending Extrinsic and Intrinsic Vision) วิสัยทัศน์ภายนอกมักจะทำให้เกิดพลังขึ้นภายในองค์กร เช่น การเอาชนะคู่แข่ง แต่การมีเพียงแต่วิสัยทัศน์ภายนอกอย่างเดียวไม่เพียงพอ องค์กรจำเป็นต้องสร้างวิสัยทัศน์ภายในด้วย เช่น การสร้างมาตรฐานในสินค้าและบริการที่ดีเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งวิสัยทัศน์ภายนอกและภายในต้องควบคู่กัน หากมีแต่วิสัยทัศน์ภายนอกอย่างเดียวจะทำให้องค์กรอ่อนแอได้ในที่สุด
- 5) การแยกแยะระหว่างวิสัยทัศน์ด้านบวกและด้านลบ (Positive VS Negative Vision) แหล่งที่มาของวิสัยทัศน์มี 2 แหล่ง คือ ความกลัว (Fear) และแรงบันดาลใจ (Aspiration) ความกลัวจะเป็นสิ่งที่ผลักดันให้เกิดวิสัยทัศน์ด้านลบ ซึ่งเกิดเมื่อมีภัยคุกคามต่อองค์กร จึงทำให้คนรวมตัวกัน วิสัยทัศน์ด้านลบนี้จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นเท่านั้น ส่วนแรงบันดาลใจจะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ด้านบวกและทำให้เกิดการเรียนรู้และเติบโตไม่มีที่สิ้นสุด

3.3 ความหมายของกลยุทธ์

สมยศ นาวิกาน (2535 : 20) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์คือ แผนงานระยะยาวที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของบริษัท กลยุทธ์จะต้องใช้ข้อได้เปรียบการแข่งขันมากที่สุด และลดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้น้อยที่สุด

นายศิลป์ เขียวชาญพิพัฒน์ (2536 : 20) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์คือ วิธีเอาชนะคู่ต่อสู้ภายใต้สภาพที่เป็นจริงของเงื่อนไขในสมรรถภูมิ

ประโยค ชุมพล (2538 : 14) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์คือ แผนงานรวมซึ่งเชื่อมโยงข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อทำให้องค์กรอยู่รอดได้ภายใต้ความผันผวนของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ กลยุทธ์ถูกกำหนดขึ้นและนำมาใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้ขอบเขตของความสามารถที่มีอยู่ขององค์กรนั้น ๆ กลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กลยุทธ์ไม่ได้เป็นเพียงแผนงานแต่จะ

เป็นการรวมแผนงานที่เชื่อมโยงทุกส่วนขององค์กรเข้าเป็นหนึ่งเดียว โดยการนำเอาจุดเด่นของแต่ละส่วนงานประสานเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ฉัตรพันธ์ เขจรนันท์ (2544 : 25) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์ คือ การกำหนดทิศทาง (Direction) และขอบเขต (Scope) ความต้องการระยะยาวขององค์กร เพื่อที่จะจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจ

ชัยสิทธิ์ ลิ้มมีประเสริฐ (2544 : 13) แนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้ องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนด กลยุทธ์จึงเป็นสิ่ง สำคัญและจำเป็นสำหรับทุกองค์กร โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามลักษณะพื้นฐาน ขององค์กรนั้น ๆ ทั้งนี้องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นจะต้องรู้สถานภาพหรือสภาวะขององค์กร ของตนเองก่อน

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545 : 10) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์ คือ ทิศทาง (Direction) และขอบเขต (Scope) ในระยะยาวขององค์กรที่กำหนดขึ้นเพื่อมุ่งหวัง ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยใช้ข้อได้เปรียบของทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ภายใต้ บรรยากาศของสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยทิศทางและขอบเขต ดังกล่าวจะสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปความหมายกลยุทธ์ได้ว่า กลยุทธ์ คือ แนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ที่มีการกำหนดทิศทาง (Direction) และขอบเขต (Scope) เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ โดยอยู่ ภายใต้อำนาจขององค์กร

3.4 การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์นั้นเป็นวิธีแห่งการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งควร เป็นวิธีที่ถูกต้อง สามารถนำไปสู่ผลสำเร็จ แต่เหนือสิ่งอื่นใดวิธีที่นำมาต้องเป็นวิธีที่อยู่ในครรลอง ของคุณธรรมและจริยธรรม แม้กลยุทธ์ดังกล่าวจะประสบความสำเร็จแต่ถ้าไร้คุณธรรมก็ไม่ นับว่าเป็นกลยุทธ์ที่ดีได้ (ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2545 : 43-44)

การกำหนดกลยุทธ์ที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้ (ชัยสิทธิ์ ลิ้มมีประเสริฐ, 2544 : 13-14)

- 1) กลยุทธ์ที่ได้ผลดี มีองค์ประกอบสามด้าน คือ
 - 1.1) วัตถุประสงค์ที่ต้องการ
 - 1.2) แนวนโยบายการดำเนินงานขององค์กร

1.3) ลำดับขั้นของกิจกรรมหรือการกำหนดการที่จะดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามกรอบนโยบายที่กำหนด

2) กลยุทธ์ที่ดีต้องวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3) กลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ “ยากในการคาดการณ์ และยากที่จะหยั่งรู้” จะต้องได้มาจากการวิเคราะห์ตามหลักการเท่านั้น

4) กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกันและสนับสนุนกันทั่วทั้งองค์กร

5) เงื่อนไขในการกำหนดกลยุทธ์ คือ

5.1) วัตถุประสงค์ต้องชัดเจน

5.2) มุ่งเน้นการริเริ่มสร้างสรรค์

5.3) ขอบเขตการดำเนินงานที่แน่นอนไม่แกว่งไปแกว่งมา

5.4) มีความยืดหยุ่น

5.6) เน้นความคาดหมาย

5.7) สร้างความมั่นคงขององค์กร

การดำเนินกลยุทธ์เป็นขั้นตอนการเปลี่ยนกลยุทธ์ลงสู่ภาคปฏิบัติจริง ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร นักวิชาการบางท่านกล่าวว่าการดำเนินกลยุทธ์ จะเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด และยากที่สุด (ไฟโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2545 : 121) ไม่ว่าจะมีการวางแผนดีแค่ไหน ก็จะไม่มีความประโยชน์ ถ้าไม่ถูกนำมาใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินกลยุทธ์ สามารถจำแนกเป็น 2 ระดับ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2542 : 259)

1) ระดับองค์กร (Corporate Level) หมายถึงการดำเนินมาตรการของการใช้ทรัพยากรของแผนกหรือส่วนต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์กรเป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรโดยภาพรวมอย่างมีประสิทธิภาพ

2) การดำเนินมาตรการเชิงกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติงาน (Operate Level) หมายถึงการดำเนินมาตรการที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน

3.5 กลยุทธ์สำคัญในการสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์สำคัญในการสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้ทันกระแสการเปลี่ยนแปลง มี 3 แนวทาง ดังนี้ (อมลวรรณ วีระธรรมโม, 2548 : 62)

1) รู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learn How to Learn) ประกอบด้วย

1.1) เมื่อเรียนรู้ (Learn) จะถูกชี้แนะและให้ร่วมอภิปราย

2.2) เมื่อนำไปประยุกต์ (Apply) แนวปฏิบัตินั้นเป็นจริงได้เพียงใด

ต้องปรับปรุงแก้ไขสิ่งใดบ้าง

2.3) ต้องมีการถ่ายทอด สอน (Teach) ประสบการณ์ที่สั่งงานที่สร้างสรรค์ ให้แก่คนอื่น

2.4) มีการติดตามตรวจสอบ (Inspect)

การที่องค์กรจะปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรทุกคนในองค์กร ต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ขององค์กร หาระบบและรูปแบบที่เหมาะสมกับ ธรรมชาติขององค์กรของตน มีความมุ่งมั่นที่จะก้าวไปข้างหน้าสู่เป้าหมายที่ทุกคนกำหนดไว้ จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ คือ การวางเป้าหมาย และการดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มีการประชาสัมพันธ์ให้ทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องทราบ และมีการประเมินให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

4. ปัจจัยด้านการสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้

การบริหารองค์กรและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นับว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารองค์กรยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างมาก ซึ่งถือว่าเป็นทุนที่สำคัญที่เรียกว่า ทุนมนุษย์ โดยองค์กรยุคใหม่จะต้องสร้าง ฐานความรู้ (Knowledge Based) และทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เพื่อนำมาใช้พัฒนา องค์กร

แนวความคิดเกี่ยวกับการสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้

ในยุคสังคมฐานความรู้ในปัจจุบัน การสร้างสรรค์ความรู้ นับเป็นกระบวนการหนึ่ง ที่ทำให้บุคคลสามารถพัฒนาหรือเพิ่มทุนทางปัญญาของตนเอง บุคคลจะสร้างสรรค์ความรู้ได้โดย มาจากการทำงานและนำมาแลกเปลี่ยนแบ่งปันกันภายในกลุ่ม ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการถ่ายโอน ความรู้จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง จากกลุ่มหนึ่งไปสู่อีกกลุ่มหนึ่ง และนำความรู้นั้นไปสู่ การปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะขององค์กร (กิริติ ยศยิ่งยง, 2549 : 114-115)

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอรูปแบบการถ่ายโอนความรู้ไว้หลายแง่มุม ตามแนว ความคิดของ Goh (2002 อ้างในถึง ยุรพร ศุภรัตน์, 2552 :) การถ่ายโอนความรู้จะมี ประสิทธิภาพเนื่องจากอิทธิพลจากปัจจัยต่อไปนี้

1. การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการถ่ายโอนความรู้ เป็นเครื่องมือหรือทางเลือก หนึ่งที่มีความจำเป็นต่อการกระจายข้อมูลขององค์กรให้กว้างขวาง รวมทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้ เกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้ด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน

2. วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการถ่ายโอนความรู้ นั่นคือ วัฒนธรรมของการ ประสานร่วมมือกัน (Co-operation) และการประสานใจกัน (Collaboration) การถ่ายโอนความรู้จะ เกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคคลและทีมงานในองค์กรทำงานอย่างร่วมมือ ร่วมใจกันและต่างคนต่าง ใจซึ่ง

กันและกัน ส่งผลทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้และการเปิดเผยข้อมูลกัน และในที่สุดส่งผลต่อที่ดีต่อการถ่ายโอนความรู้ขององค์กร

3. โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมและสนับสนุนในการถ่ายโอนความรู้ คือ การที่องค์กรมีลำดับขั้นที่ไม่ซับซ้อน ทำให้การถ่ายโอนความรู้สะดวกและรวดเร็ว การสนับสนุนให้ทีมงานที่มาจากแผนกอื่นมาทำงานร่วมกันทำให้มีการแลกเปลี่ยนและสื่อสารกันส่งผลทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ รวมทั้งมีระบบการให้รางวัลสำหรับบุคลากรที่มีการปฏิบัติงาน โดยการตั้งกระบวนการใหม่ในการให้รางวัลและสนับสนุนการสื่อสารตามแนวนอนและแบ่งปันข้อมูลกันในองค์กร

4. ผู้รับการถ่ายโอนความรู้ ลักษณะผู้รับการถ่ายโอนความรู้ต้องเป็นผู้มีทักษะในการรับความรู้ ทักษะในการจำ และมีแรงจูงใจในการถ่ายโอนความรู้ การถ่ายโอนความรู้จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับการถ่ายโอนความรู้และแหล่งข้อมูลความรู้ไม่มีอุปสรรคในการสื่อสาร

5. ชนิดของความรู้ การถ่ายโอนความรู้จะเป็นลักษณะแบบใดขึ้นอยู่กับชนิดของความรู้ นักวิชาการส่วนใหญ่ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ที่เด่นชัด (Explicit knowledge) กับ ความรู้ที่เก็บอยู่ภายในบุคคล (Tacit knowledge) สำหรับความรู้ที่เด่นชัดเป็นความรู้ที่ถูกบันทึกไว้ในรูปแบบคู่มือ รายงาน เอกสาร สิ่งที่สามารถเข้าถึงได้ สามารถถ่ายโอนได้ด้วยการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย ส่วนความรู้ที่เก็บอยู่ภายในบุคคล เป็นความรู้ที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคลการถ่ายโอนทำได้โดยการให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมากขึ้น และมีการสื่อสารที่ดีต่อกัน

6. ผู้นำ ผู้นำเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ เป็นผู้มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรและการสนับสนุนต่างๆที่จำเป็นต่อการแบ่งปันความรู้ ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเต็มใจและเป็นอิสระในการแบ่งปันข้อมูลความรู้และการหาความรู้จากบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร

7. โครงสร้างที่สนับสนุน ปัจจัยนี้แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ เทคโนโลยี การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ รางวัล และการออกแบบของค์การ ซึ่งทั้ง 4 ปัจจัยนี้ต่างก็มีส่วนช่วยในการผลักดันให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

กระบวนการในการสร้างความรู้และถ่ายโอนความรู้

จากการสำรวจบรรดาผู้บริหารระดับสูงในอเมริกา โดย Delphi พบว่าความรู้ในองค์กรจะอยู่ที่คน ถึง 42% อยู่ในเอกสาร 26% อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ 20% และอยู่ในฐานข้อมูลกลางขององค์กรในระบบอินเตอร์เน็ตอีก 12% ผลการสำรวจถ้าเทียบกับองค์กรของไทยเรา จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้บริหารและผู้ร่วมสัมมนา เสียงส่วนใหญ่เห็นว่าความรู้เก็บ

80% อยู่ในตัวของคน (บดินทร์ วิจารณ์, 2550 : 128-129) ซึ่งต่างจากองค์กรในต่างประเทศที่มีสามารถนำความรู้จากตัวบุคคลมาให้องค์กรได้มาก ทำให้หลายองค์กรให้ความสำคัญในการสร้างความรู้และถ่ายโอนความรู้ ทั้งมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อไม่ให้ความรู้สูญหายและเป็นการเสริมสร้างฐานความรู้ขององค์กรให้เข้มแข็ง ดังนั้นจึงมีการนำ ทฤษฎี SECI (SECI Model) มาใช้ในการสร้างและถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมี 4 ขั้นตอน (บดินทร์ วิจารณ์, 2550 : 132-134) คือ

1. Socialization เป็นการสร้างความรู้และถ่ายโอนความรู้โดยตรงระหว่างกลุ่มคนหรือบุคคล ด้วยการแบ่งปันประสบการณ์หรือการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น การพูดคุย การสอน งาน ฝึกงาน เป็นต้น ซึ่งจะเป็นการถ่ายทอด แบ่งปัน ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลไปให้ผู้อื่น

2. Externalization เป็นการถ่ายโอนความรู้จากผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถในการสอนและถ่ายโอนความรู้โดยผ่านสื่อต่างๆ ด้วยการแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลออกมาเป็นแนวคิด ภาษาสัญลักษณ์ ลายลักษณ์อักษร ทำให้องค์กรมีโอกาสได้จัดเก็บ และกระจายการใช้ความรู้ได้อย่างกว้างขวาง ดังนั้นองค์กรจึงควรที่จะสร้างค่านิยมและส่งเสริมผู้ที่มีความสามารถถ่ายทอดได้ อย่างเป็นระบบ

3. Combination เป็นการสร้างความรู้โดยนำความรู้ที่ชัดเจนมาผสมผสานกับ กระแสการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดเป็นความรู้ที่ชัดเจนในเรื่องใหม่ ๆ มีความซับซ้อนมากขึ้น และถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้กับองค์กรของตน เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในทางปฏิบัติได้ง่ายขึ้น

4. Internalization เป็นการนำความรู้ใหม่ดังกล่าวไปใช้ปฏิบัติจริง ๆ จนกลายเป็นความรู้ของตนเอง ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจนให้กลายเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล

ดังนั้น กระบวนการในการสร้างความรู้และถ่ายโอนความรู้จะเกิดขึ้นได้หรือใช้ประโยชน์ได้จริงนั้น จะต้องมีการนำความรู้ไปลงมือปฏิบัติ และมีการหมุนเวียนกระบวนการ SECI ไปเรื่อย ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรม เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงตนเองของบุคคลากรและองค์กร ทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ประเภทของการถ่ายโอนความรู้

การถ่ายโอนความรู้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท (กิริติ ยศยิ่งยง, 2549 : 65)

1. การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจมีวิธีการต่างๆ เช่น การสื่อสารด้วยการเขียน การฝึกอบรมการประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์กร การเยี่ยมชมงานต่างๆ การหมุนเวียน เปลี่ยนงาน และระบบพี่เลี้ยง

2. การถ่ายโอนความรู้โดยไม่ตั้งใจ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ที่ทำทุกวัน โดยไม่ได้มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงานงาน ประสบการณ์หรือเรื่องต่างๆ ที่เล่าต่อกันมาจากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ การสร้างความรู้และแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในองค์กร โดยผ่านการสื่อสารพูดคุยกัน แสวงหาความรู้ใหม่แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน มีการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบของเอกสารและในระบบเทคโนโลยี และมีการใช้ความรู้เหล่านั้น ไปปฏิบัติจริงให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น

5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

เนื่องจากปัจจุบันโลกเราได้กล่าวสู่ยุคแห่งสารสนเทศ เทคโนโลยีได้มีผลกระทบต่อองค์กรทั้งในด้านกระบวนการทำงาน รูปแบบการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และวัฒนธรรม ผู้บริหารองค์กรจึงควรตระหนัก และให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ในองค์กรมากขึ้น และเทคโนโลยี (Technology) ยังเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นเครื่องมือหลักสำคัญประการหนึ่ง ที่ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และการจัดการความรู้ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 131) เครื่องมือที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกลุ่มงานและบุคลากรมีอยู่หลากหลาย สามารถนำมาสรุปเป็นขั้นตอน ตามลักษณะการใช้งาน รวมถึงประเภทของเครื่องมือ นวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ดังนี้ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548 ก : 24-25)

- 1) การค้นหาความรู้ เป็นการสร้างความคิดใหม่ โดยเครื่องมือที่ใช้จะจัดอยู่ในประเภทของเทคโนโลยี Idea Generating Tools
- 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นการช่วยสกัดเอาความคิดใหม่ ๆ แนวโน้มต่าง ๆ รวมถึงพฤติกรรมของผู้ใช้บริการ เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต
- 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะเป็นการช่วยถ่วงดุลและจัดลำดับของข้อมูล เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ใช้จะเป็นเรื่องของ Document Management System ซึ่งโปรแกรมต่าง ๆ ของคอมพิวเตอร์จะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการจัดการ
- 4) การประมวลและการถ่วงดุลความรู้ เป็นการจัดข้อมูลให้เป็นระบบและช่วยแปลความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อนำไปจัดเก็บไว้ในฐานความรู้เครื่องมือที่ใช้เช่น Knowledge Based.
- 5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Society) เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (Information Communication and Technology : ICT) ได้มาเกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิต และกิจกรรมต่าง ๆ

ของคนเราเป็นอย่างมาก การเข้าถึงความรู้โดยใช้ คอมพิวเตอร์ นับว่าเป็นเทคโนโลยีที่มีคุณประโยชน์ต่อมนุษย์อย่างมหาศาล เช่น การใช้ E-mail Internet, Web ต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งผู้ใดสามารถที่จะเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศที่มีอย่างมากมายในโลกของ Syber

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) เป็นการช่วยเชื่อมโยงบุคลากรภายในองค์กรที่อยู่ต่างสถานที่เข้าไว้ด้วยเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้โดยการจัดทำเอกสารฐานความรู้ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ซึ่งจะช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น

7) การเรียนรู้ (Learning) การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มพูนความรู้ขององค์กรที่มีอยู่ให้เพิ่มมากขึ้นอีก ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องแผนการฝึกอบรม และการบันทึกการอบรม รวมทั้งหน่วยงานต้องสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยมีห้องปฏิบัติการฝึกภาษา ห้องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น โดยมีการบริหารจัดการที่ดี

การจัดปัจจัยสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีช่วยการเรียนรู้

ปัจจัยเบื้องต้นของการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่เตรียมความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีให้เป็นไปอย่างคุ้มค่า และสามารถอำนวยความสะดวกแก่ผู้สอนและผู้เรียนในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ

1. ครูสร้างโอกาสในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

ปัจจัยที่จะผลักดันให้มีการใช้เทคโนโลยีอย่างคุ้มค่า คือ การที่ครูออกแบบกระบวนการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการทำกิจกรรมประกอบการเรียนรู้ เป็นกิจกรรมที่ต้องใช้กระบวนการแสวงหาความรู้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ และแหล่งอ้างอิงที่ถูกต้อง ไม่ว่าจะเป็นการค้นคว้าจากสื่อสิ่งพิมพ์ และจากสื่อ Electronic

2. ครู และผู้เรียนจัดทำระบบแหล่งข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้

ปัจจัยด้านแหล่งข้อมูลสารสนเทศ (Information Sources) เป็นตัวเสริมที่สำคัญที่ช่วยเพิ่มคุณค่าของระบบเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน ครู และผู้เรียนควรช่วยกันแสวงหาแหล่งข้อมูลสารสนเทศที่มีเนื้อหาสาระตรงกับหลักสูตร หรือสนองความสนใจของผู้เรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรวบรวมแหล่งข้อมูลสารสนเทศที่เป็น Software ชื่อของ Web Sites รวมถึงการลงทุนจัดซื้อ Software จากแหล่งจำหน่าย การจ้างให้ผู้เชี่ยวชาญจัดทำ หรือจัดทำพัฒนาขึ้นมาเอง โดยครู และนักเรียน

3. สถานศึกษาจัดศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้

ศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ (Learning Resources Center) เป็น

ตัวชี้วัดสำคัญประการหนึ่งของศักยภาพของสถานศึกษาที่จะส่งเสริมการใช้ เทคโนโลยีเพื่อการ เรียนรู้ของครู และผู้เรียน ปกติมักนิยมจัดไว้เป็นส่วนหนึ่งของห้องสมุด จนเกิดคำศัพท์ว่าห้องสมุด เสมือน (Virtual Library) หรือ E – Library จะมีคุณประโยชน์ในการมีแหล่งข้อมูลสารสนเทศเพื่อ การศึกษาค้นคว้า ในวิทยาการต่าง ๆ ทั้งในลักษณะสื่อสำเร็จ เช่น Software แลบบันทึกวีดิทัศน์ รวมถึง CD – Rom และ CAI หรือ ชื่อ Web Sites ต่าง ๆ ซึ่งควรจัดทำระบบ Catalog และดัชนีให้ สะดวกต่อการสืบค้น

4. การบริการของกรมหรือหน่วยงานกลางทางเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ กรมต้นสังกัดหรือหน่วยงานกลางด้านเทคโนโลยีควรส่งเสริมการใช้

เทคโนโลยีของ สถานศึกษาด้วยการบริการด้านข้อมูลสารสนเทศ เช่น จัดทำเอกสารรายเดือน รายงาน Software ในท้องตลาด แจกชื่อ Web Sites ใหม่ ๆ พร้อมสาระเนื้อหาโดยย่อ จัดทำ คลังข้อมูลความรู้ Knowledge Bank เพื่อการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ ผ่านสื่อ Electronic หรือสื่อ ทางไกลผ่านดาวเทียมเผยแพร่สนองความต้องการ และความสนใจของผู้เรียนเป็นประจำ การรวบรวมผลงานของครู และนักเรียนในการจัดกระบวนการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยี นอกจากนี้ที่เรียกว่า Best Practices จะเป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับครู และนักเรียนทั่วไปที่จะใช้ เทคโนโลยีเพื่อช่วยการเรียนการสอน (สำนักบริการข้อมูลและสารสนเทศ, 2553 : ออนไลน์)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ ภายในองค์กร และเป็นช่องทางหนึ่งที่ทำให้คนเข้าถึงความรู้ ทั้งการค้นหาคำความรู้ มีการใช้ใน การปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ มีการสร้างเครือข่ายและสร้างฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยี เพื่ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการเรียนรู้และทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ

6. ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม

ในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมี ประสิทธิภาพนั้น สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องรู้สึกเป็นทีมเดียวกัน และร่วมแรงร่วมใจให้ประสบ ผลสำเร็จร่วมกัน ผู้บริหารจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์กร และกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็น ส่วนหนึ่งของทีม (ชร สุนทรายุทธ, 2551 : 212)

6.1 แนวทางการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ

การทำงานเป็นทีม คือการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางในการสร้างทีมงานมีดังนี้ (ธีระ รุญเจริญ, 2550 : 220-221)

1. ตั้งเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญของงานที่ทำ
2. วิเคราะห์กำหนดแนวปฏิบัติ

3. ตรวจสอบแนวทางการปฏิบัติงานของกลุ่ม เช่น บรรทัดฐานของกลุ่ม การตัดสินใจของกลุ่ม ตลอดจนการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม

4. ตรวจสอบสัมพันธภาพของผู้ปฏิบัติงานในขณะที่ปฏิบัติงาน และได้มีผู้เสนอแนะในการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพไว้ 4 ประการ

1. การตระหนักถึงความรับผิดชอบและสัมพันธภาพในบรรดาสมาชิกกลุ่ม
2. การตระหนักถึงการพัฒนาการอย่างระมัดระวัง ในกระบวนการสร้าง

ทักษะให้แก่สมาชิกในกลุ่ม

3. การตระหนักถึงความต้องการการมารวมกลุ่ม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในบรรดาสมาชิกภายในกลุ่ม

4. การตระหนักถึงความสำคัญ ความคล่องตัวของบุคคลที่สาม โดยภาระหน้าที่ของบุคคลที่สามคือ ผู้รวบรวมข้อมูลในการพัฒนาแนวทางกลุ่ม และให้ข่าวสารย้อนกลับ (Feedback) ต่อกลุ่มว่าจะปฏิบัติงานได้ผลดีเพียงใด

6.2 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

การทำงานร่วมกันเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้ ทุกคนในทีมต้องมีความคิดที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญสามอย่างด้วยกัน คือ ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมงาน สมาชิกของทีมงาน และแบบแผนของกลุ่มหรือการจัดทีม ดังละเอียดดังนี้

1. ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมงาน จะต้องมีความสามารถสูงเฉพาะตัวในด้าน

ต่อไปนี้

- 1.1 การวางแผน การกระจายงาน การติดตามกำกับและการประเมินงาน
- 1.2 การเสริมแรง การจูงใจหรือการสร้างพลังใจให้สมาชิกในทีมงานได้ใช้

ความรู้ ความสามารถ ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานของทีม

- 1.3 การเผชิญปัญหาในการทำงานและการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2. สมาชิกในทีมงาน จะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 2.1 การมีเจตนาดีและมีความตั้งใจจริงในการทำงานกลุ่ม
- 2.2 การมีความรู้ความชำนาญในงานนั้น ๆ โดยเฉพาะ
- 2.3 การมีจิตสำนึก และตระหนักถึงคุณค่าความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

3. การจัดรูปแบบของทีมงาน มีประเด็นที่ต้องพิจารณาคือ

- 3.1 ลักษณะและของทีมงานที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ
- 3.2 การจัดให้มีเป้าหมายของการทำงานที่ตรงกัน ชัดเจนและมีกำหนด

ขั้นตอนในการทำงานที่แน่นอน

3.3 การจัดให้มีการประสานงานกันในลักษณะที่เป็นการร่วมมือกันทำงาน ไปสู่เป้าหมายร่วมกันไม่ใช่แข่งขันกันทำงาน

3.4 การจัดให้มีการแสวงหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขหรือแสวงหาวิธีการทำงานที่เหมาะสมกว่าโดยการปรึกษาหารือกัน

6.3 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

ถึงแม้ว่าบทบาทและความรับผิดชอบของหัวหน้าทีมและสมาชิกของทีมในการปฏิบัติงานจะมีความแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมในการทำงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จก้าวหน้าของทีม นั้นตามผลการวิจัยทางด้านจิตวิทยาสังคมได้ชี้ให้เห็นว่า สมาชิกทุกคนต้องมีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสม การแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของสมาชิกเพียงคนเดียวอาจมีผลต่อความล้มเหลวของทีมงานได้ (ชร สุทธราชูท, 2551 : 220) ดังนั้นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของทีมงาน ประกอบไปด้วย

1. บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเอง อบอุ่น มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงใจ ไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย
2. ความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ เชื่อสัจต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลับลมคมใน
3. มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน
4. บทบาท (Role) สมาชิกแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม ทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจ เป็นต้น
5. วิธีการทำงาน (Work Procedure) สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา คือ
 - 5.1 การสื่อสาร (Communication) การทำงานเป็นทีมอาศัยบรรยากาศการสื่อสารที่ชัดเจนเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ
 - 5.2 การตัดสินใจ (Decision Making) การทำงานเป็นทีมต้องให้การตัดสินใจร่วมกัน เมื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจแล้ว สมาชิกย่อมเกิดความผูกพันที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

5.3 ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นการทำงานเป็นทีมควรส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ (ไม่ใช่ผลัดกันเป็นหัวหน้า) เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ จะได้รับรู้ว่าการทำงานเป็นทีมนี้มีความหมาย ปรารถนาที่จะทำอีก

5.4 การกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

6. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของทีม ทีมงานควรมีการประเมินผลการทำงาน เป็นระยะ ในรูปแบบทั้งไม่เป็นทางการ และเป็นทางการ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงาน หรือการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะได้ทราบว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย และมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด

7. การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

7.1 พัฒนาศักยภาพทีมงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวกสมาชิก ความสัมพันธ์ ที่ดีต่อกัน มีการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงาน เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

7.2 การให้รางวัล ปัจจุบันการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่จะพิจารณาผลการทำงานเป็นรายบุคคล ดังนั้นระบบรางวัลที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม คือ การที่ทุกคนได้รางวัลอย่างยุติธรรมทุกคน คือ ควรสนับสนุนการให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีมในลักษณะที่ว่างอยู่บนพื้นฐานการให้รางวัลกับกลุ่ม (ชานินทร์ หงษา : ออนไลน์)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม เป็นการทำงานที่ต้องเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งกันและกันตามความสามารถ รวมทั้งตระหนักถึงคุณค่าของตำแหน่งหน้าที่ของตนเองที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาผลงานของทีมและองค์กร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีบรรยากาศของการทำงานที่เป็นกันเอง ช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงใจ และช่วยกันแก้ปัญหาของทีมงานและองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของทีมงานและองค์กรและลักษณะการทำงานเป็นทีมเป็นคุณลักษณะขององค์กรที่สำคัญลักษณะหนึ่งที่จะนำพาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ ซึ่งเป็นการยกระดับขององค์กรสู่ความเป็นเลิศเพื่อความอยู่รอดขององค์กรในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

7. ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการดึงความสามารถที่ซ่อนเร้นของบุคลากรภายในองค์กรและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีสมรรถนะทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถทำงานอยู่ได้อย่างมีความสุข เพราะฉะนั้นการที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพได้นั้นต้องพัฒนาโดยผ่านกระบวนการที่มุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในบุคลากรแต่ละคน เริ่มดำเนินการด้วยการใช้แนวคิดเชิงระบบ นอกจากนี้ยังเน้นจากการเรียนรู้จากแต่ละบุคคล (individual learning) ไปสู่การเรียนรู้ทั้งองค์กร (organizational learning) (พศิน เแดงจาง : ออนไลน์)

การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา คือการพัฒนาบุคลากรครู ตามแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ได้มีการใช้หลักจิตวิทยาร่วมด้วย โดยการสร้างให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรักและความผูกพันในองค์กร อยากเรียนอยากรู้ และมีใจให้กับองค์กรมุ่งเน้นความสำเร็จและการบรรลุผลของงาน (Engagement)

7.1 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากรได้จัดให้มีขึ้นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (ธวัช บุญยณิน, 2550 : 281-289)

ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยความจำเป็นในการพัฒนา

ความจำเป็นในการพัฒนา หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่จริงกับสภาพที่พึงประสงค์ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาสามารถทำได้โดยวิเคราะห์ใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับระบบหรือองค์กร

1) ความจำเป็นในการพัฒนาระดับบุคคล คือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น บุคคลใดที่ได้รับผลกระทบ หรือเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น จำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มเติม

2) ความจำเป็นในการพัฒนาระดับกลุ่ม คือ กลุ่มงานหรือระดับทีมงาน จำเป็นที่จะต้องพัฒนาเมื่อบุคคลในองค์กรไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้

3) ความจำเป็นในการพัฒนาระดับระบบหรือองค์กร เป็นการเกี่ยวข้องในภาพรวมขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโครงการพัฒนา ในการออกแบบโครงการพัฒนา มีหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยที่ขึ้นำการออกแบบได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก ระบบองค์กร บุคคลและบริบทของงาน

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินตามโครงการพัฒนา การดำเนินการพัฒนาจนสำเร็จ
 ได้อยู่ที่ผู้บริหารและการร่วมมือของบุคลากร

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลโครงการพัฒนา คือ การประเมินผลจากการ
 เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร และส่งผลต่อองค์กร

7.2 รูปแบบในการพัฒนาครู

รูปแบบในการพัฒนาครูมีหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน
 การสร้างผลงานวิชาการ การนิเทศติดตามผล และการศึกษาต่อ เป็นต้น ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้
 (พศิน แดงจวง : ออนไลน์)

1) การฝึกอบรม เป็นการพัฒนาบุคคลแต่ละบุคคล และการช่วยให้บุคคลมี
 ความรู้ความสามารถและความมั่นใจในการดำเนินชีวิตและการทำงาน การดำเนินการฝึกอบรมจะ
 ประกอบด้วย สิ่งนำเข้า (Input) คือ หลักสูตร วิทยากร สื่อ ซึ่งวิทยากรจะมีกระบวนการ (Process)
 ในการฝึกอบรม เช่น สาธิต หรือนำกรณีศึกษามาเสนอ หรือให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงมือทำ เพื่อ
 ได้ผลิตผล (Output) คือ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะเบื้องต้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้
 ได้ในองค์กรของตน และสามารถประยุกต์ใช้ประสบการณ์จากกระบวนการการฝึกอบรมไปใช้ได้
 อย่างมีประสิทธิภาพหรือมีปัญหาภายใต้บรรยากาศและสภาพแวดล้อม (environment) ที่ทำงาน
 ของผู้เข้ารับการอบรม

2) การศึกษาดูงาน เป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่ใช้เพื่อให้ครูที่ปฏิบัติหน้าที่
 ได้มี แนวทาง ประสบการณ์ตรงจากการสังเกต พูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานของสถานที่ที่ประสบความสำเร็จ
 สำเร็จสูงกว่า การเข้าไปศึกษาดูงานจึงเสมือนได้สัมผัสจริง เข้าไปในในส่วนที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาดูงานมีทั้งข้อดีและข้อจำกัด ในส่วนของข้อดี คือการศึกษาดูงานที่มี
 การเตรียมตัวก่อนศึกษาดูงานว่าจุดเด่นของสิ่งที่ไปดูนั้น สามารถนำมาใช้เพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติ
 งานของตนเองได้โดยตรง หรือผลของการศึกษาดูงานเป็นเพียงข้อคิดในการพัฒนางาน การศึกษา
 งานได้เปิดโลกทัศน์การทำงานว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จ บุคลากรปฏิบัติงานอย่างไร ข้อดี
 ของการศึกษาดูงานการศึกษาจึงจะให้ประโยชน์ จึงควรทำความเข้าใจ ดังนี้

1. ภายใต้อริบทหนึ่ง สถานศึกษานั้นจัดการศึกษาอย่างไร จึงประสบ
 ความสำเร็จ
2. สถานศึกษานั้นยึดปรัชญาอะไรเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาและเมื่อ
 ยึดปรัชญานั้นแล้ว สถานศึกษาดำเนินการอย่างไร
3. ภายใต้อริบทของนวัตกรรม สถานศึกษานั้นใช้เทคโนโลยีอะไร อย่างไร

4. คุณวุฒิของครูเป็นอย่างไร สถานศึกษามีวิธีพัฒนาครูหรือไม่ พัฒนาเมื่อไร และพัฒนาอย่างไรบ้าง

5. ครูมีความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการเรียนการสอนหรือไม่ อย่างไร

6. ครูมีหน้าที่รับผิดชอบอะไรบ้าง มีภาระนอกเหนือจากการสอนหรือไม่ เพียงใด

7. ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ครูต้องรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด ต้องรับผิดชอบสอนกี่วิชา หากต้องสอนหลายวิชา ต้องสอนอะไรบ้าง

8. มีการให้ขวัญและกำลังใจแก่ครูหรือไม่ ในรูปแบบใด

9. ครูมีความเครียดหรือไม่ อย่างไร

ส่วนข้อจำกัดของการศึกษาดูงาน จะเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณ หากผู้ไปศึกษาดูงานไปศึกษาดูงานโดยไม่มีการเตรียมตัว ขาดการวางแผน ขาดวัตถุประสงค์ ขาดการศึกษาข้อดี ข้อจำกัด หรือขาดการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจบริบทอย่างดี การศึกษาดูงานในมิตินี้จึงเป็นเพียงกิจกรรมเพื่อพักผ่อนและไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อวงการวิชาการ

3) การสร้างผลงานวิชาการ มีแนวคิดเพื่อส่งเสริมให้ครูผู้สอนคิดค้นนวัตกรรม ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหากระบวนการเรียนการสอนเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ภายใต้อบรมของตนเองซึ่งนับว่าเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ดี ที่สถานศึกษาไม่ต้องลงทุนมาก การสร้างผลงานวิชาการ โดยส่วนใหญ่แล้วครูเป็นผู้สร้าง เป็นผู้ลงทุนเอง เป็นการสร้างความเป็นมืออาชีพ (Professional) ซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน สถานศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุน

4) การนิเทศติดตามผล มีแนวคิดสำคัญคือ เพื่อช่วยปรับปรุง แก้ไข พัฒนาคุณภาพการจัดการกระบวนการเรียนรู้ การนิเทศดำเนินการ 2 รูปแบบคือ การนิเทศภายในสถานศึกษา และการนิเทศจากคนภายนอก

4.1) การนิเทศภายในโรงเรียน มีแนวคิดเพื่อให้บุคลากรที่อยู่ในบริบทเดียวกันได้ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อช่วยกันพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานของหลักสูตร มาตรฐานการศึกษาชาติ เพื่อเป็นการเพิ่มพลังและศักยภาพในการปฏิบัติงานของวิชาชีพครู รวมทั้งส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพและผลสุดท้าย คือ การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ก้าวหน้า และมีการพัฒนาแบบยั่งยืน การนิเทศภายในผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ในการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินงานวิชาการ

4.2) การนิเทศจากคนภายนอกสถานศึกษา มีแนวคิดหลักคือ ผู้ที่มีตำแหน่ง “ศึกษานิเทศก์” คือ บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะจะสามารถช่วยเหลือแนะนำครูหรือบุคลากรที่

เกี่ยวข้องกับการศึกษาให้รู้จักปรับปรุงวิธีสอน ช่วยให้เกิดความงอกงามทางวิชาชีพ ทางการศึกษา ช่วยในการพัฒนาครู ช่วยในการเลือกและปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการศึกษา ช่วยในการปรับปรุงวัสดุและเนื้อหาการสอน ปรับปรุงวิธีสอนและช่วยปรับปรุงการประเมินผลการสอน

5) การศึกษาต่อ มีแนวคิดหลักคือ การศึกษาเพื่อให้ความรู้ ความสามารถเชิงวิชาการ (Cognitive Skills) เพิ่มขึ้น นักวิชาการหลายคนต่างเห็นสอดคล้องกันว่า การศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิตมีความสำคัญและจำเป็นต่อชีวิตมนุษย์ เพราะมนุษย์ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม สิ่งแวดล้อมตลอดเวลา โดยเฉพาะในยุคปัจจุบัน การศึกษามีความจำเป็นชัดเจนมากขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นรวดเร็วและจำนวนมาก มีผลกระทบต่อสภาพความเป็นอยู่ การดำเนินชีวิตและรูปแบบการทำงาน ความที่ได้จากการศึกษาต่อมีผลต่อการนำไปพัฒนานักเรียนให้มีระบบการเรียนรู้ที่ทันสมัยขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร โดยการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสร้างผลงานวิชาการ การนิเทศติดตามผล การศึกษาต่อ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักการแก้ปัญหา และเกิดการเรียนรู้ในการจะนำพาองค์กรให้สามารถอยู่รอดได้ในสังคมปัจจุบัน

8. ปัจจัยด้านกระบวนการบริหาร

การบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับคนและงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงาน ดังนั้นจึงต้องใช้องค์ประกอบอย่างมีศิลปะ เพื่อให้สามารถครองใจคนและได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพเกิดคุณภาพ

มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารไว้ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญคือ การวางแผน (Planning) การจัดการ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

สุนทร โคตรบรรเทา (2551 : 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า กระบวนการทำงานกับคนโดยคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

ภารดี อนันต์นาวิ (2551 : 1) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า เป็นกิจกรรมของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยใช้เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

จากความหมายของการบริหารดังกล่าวข้างต้น พอสรุปความหมายได้ว่า กิจกรรมหรือกระบวนการทำงานของคนในองค์กรที่ร่วมกันทำ เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน

8.1 หน้าที่ทางการบริหาร

หน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542 : 57-155)

1) การวางแผน (Planning)

องค์ประกอบของกระบวนการวางแผนขององค์กรหนึ่ง ๆ ประกอบด้วยภารกิจ จุดมุ่งหมาย และแผน โดยภารกิจเป็นข้อประกาศอย่างกว้าง ๆ เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ขององค์กร และขอบข่ายงานเฉพาะขององค์กรที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น สำหรับจุดมุ่งหมายเป็นเป้าหมายแห่งอนาคต ที่องค์กรต้องการให้บรรลุ และแผนหมายถึงวิถีทางที่จะก่อให้เกิดการกระทำ เพื่อบรรลุผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์กร การกำหนดแผน จะต้องมีความเป็นไปได้ เป็นการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่มีระยะเวลาโดยจัดได้ 3 รูปแบบ คือ 1) เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) เป็นการวางแผนระยะยาว ถ้าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ประมาณ 5-10 ปี ถ้าเป็นองค์กรขนาดกลาง ประมาณ 3-5 ปี 2) เป้าหมายทางยุทธวิธี (Tactical Goals) เป็นการวางแผนในระยะ 1-3 ปี 3) เป้าหมายยุทธการ (Operational Goals) เป็นการวางแผนภายใน 1 ปี (วิษณุศุทธิ เมาระพงษ์, 2555 : 46)

2) การจัดการ (Organizing)

การจัดการองค์กรเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สืบเนื่องจากการวางแผน คือ เมื่อองค์กรจัดทำจุดมุ่งหมายและแผนยุทธศาสตร์ แล้วผู้บริหารควรต้องออกแบบโครงสร้างองค์กรเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรนั้น การออกแบบโครงสร้างองค์กรเป็นกิจกรรมที่ควรได้รับการตรวจสอบอยู่เสมอ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างองค์กรเกิดขึ้นมากมาย

3) การนำ (Leading)

การนำเป็นสถานะที่ผู้นำใช้ความพยายามที่จะให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่จะเป็นผู้นำที่มีศักยภาพได้นั้นต้องมีความเข้าใจทฤษฎีการจูงใจ (Motivation) ภาวะผู้นำ (Leadership) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และการบริหารกลุ่ม (Group) เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม

4) การควบคุม (Controlling)

การควบคุมองค์กรเป็นกระบวนการวางกฎระเบียบเพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ มุ่งให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะทำให้บรรลุตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ เป็นเครื่องมือ

ในการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร การเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสมาชิกในองค์กร

ตามแนวความคิดเรื่องการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมนั้น ผู้บริหารควรมีทักษะที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดสรุปคือ ต้องเก่งทั้งทางด้าน งาน คน และเก่งคิด คือ ผู้บริหารต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับต้น ซึ่งต้องมีความเข้าใจในงานมากเป็นพิเศษ ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ที่สำคัญในด้านการใช้ความคิดมากเป็นพิเศษ เพราะต้องกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายขององค์กร แต่คนส่วนใหญ่มักจะมีแนวคิดที่ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องรู้งานมากเพราะผู้บริหารไม่ต้องมาปฏิบัติ ซึ่งความจริงแล้วผู้บริหารต้องเป็นผู้สอน สนับสนุนและส่งเสริมงานของลูกน้องให้ประสบผลสำเร็จ จึงจำเป็นต้องรู้งานด้วย ส่วนทักษะด้านคนนั้น คือการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ครอบคลุมถึงการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเข้าอกเข้าใจเพื่อนร่วมงาน(ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2550 : 16-18)

จากการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันทั้งทางด้าน เศรษฐกิจ การเมือง และสังคม การบริหารงานขององค์กรที่จะนำพาองค์กรให้สามารถดำรงอยู่รอดและมีความเป็นเลิศได้ในปัจจุบันนั้น จำเป็นต้องบริหารองค์กรให้มีการปรับตัวและก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและทันต่อเหตุการณ์ใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารแบบนี้เรียกว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนที่ดี จะทำให้โอกาสผิดพลาดมีได้น้อย และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีแบบแผน และได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Kotter (1996 อ้างถึงใน สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548 ข : 63-64) ได้นำเสนอขั้นตอน 8 ขั้นตอน

- 1) ผู้นำสร้างความรู้สึกเร่งด่วนให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นความจำเป็น ผู้นำต้องนำเสนอสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ทั้งการแข่งขัน ปัญหาและสถานภาพองค์กร ประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนเข้าใจเหตุผลความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง
- 2) สร้างพลังร่วมมือที่เข้มแข็ง โดยใช้อำนาจให้เพียงพอที่จะชี้นำกระบวนการเปลี่ยนแปลงและสร้างความเป็นทีมงานให้เกิดขึ้นกับสมาชิกทุกคน แปลงความจำเป็นและความจำเป็นไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นที่จะต้องอาศัยขณะทำงานเป็นฐาน
- 3) พัฒนาสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งพยายามหากลยุทธ์ที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นผลสำเร็จ ซึ่งเป็นแรงบันดาลใจให้คนเกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง

4) สื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์อย่างกว้างขวาง ผู้นำใช้แนวทางต่าง ๆ เพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ผู้นำจะต้องสื่อสารซ้ำ ๆ กันหลายครั้งเพื่อสร้างความเข้าใจและเกิดความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกัน

5) มอบหมายอำนาจให้ผู้ร่วมงานทำกิจกรรมตามวิสัยทัศน์ หมายถึง การสลัดปัญหาในการเปลี่ยนแปลงทั่วไป เช่น การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงาน โครงสร้าง ที่เป็นอุปสรรคที่ขัดขวางงานที่จะเปลี่ยนแปลง และให้บุคลากรมีอำนาจในการจัดการทรัพยากรและกำหนดทิศทางการทำงาน

6) สร้างชัยชนะในระยะสั้น ผู้นำวางแผนพัฒนาความสามารถในการทำงานที่เป็นไปได้แล้วพยายามทำให้สำเร็จ ยกย่อง และชมเชยแก่บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนานั้น ซึ่งจะเป็นการเสริมพลัง และกำลังใจให้ใช้ความพยายามพัฒนาในสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือสำคัญกว่า

7) สร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่หลังจากประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงระยะสั้น ผู้นำเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาระบบ โครงสร้าง และนโยบายที่ไม่เหมาะสม ผู้นำสร้างและกระตุ้นกระบวนการทำงานด้วยแผนงาน หรืองานรุ่นใหม่เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

8) นำวิธีการใหม่ที่พัฒนาแล้วมาใช้ให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร วิธีนี้เป็น การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและอยู่ในองค์กรอย่างมั่นคง เป็นการสร้างความเชื่อแบบใหม่มา แทนที่ความคิดเดิม ๆ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงจนกลายเป็นเรื่องปกติและเป็นสิ่งที่ปฏิบัติจน กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

สำหรับแนวทางการพัฒนาระบบบริหารและจัดการทางการศึกษามีการกล่าวไว้ว่า การที่จะให้การศึกษายเป็นกระบวนการให้คนได้พัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ทั้งให้เป็นคนดีและคนเก่ง ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ ทำได้โดยการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการ ที่ดีพอ จำเป็นต้องเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการจัดการศึกษาใหม่ คือ ต้องมุ่งให้สังคมทุกส่วนมีส่วนร่วม รับผิดชอบการจัดการศึกษาตลอดชีวิต และผู้บริหารยังจะต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์กร สองลักษณะ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพและสภาพแวดล้อมภายใน และมีจริยธรรม ทางการบริหาร (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542 : 11)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การจะบริหารองค์กรไปสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารจะต้องเข้าใจขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการกระจายอำนาจ มีการ แบ่งความรับผิดชอบหน้าที่อย่างเหมาะสม และมีการจัดสรรงบประมาณและวัสดุในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรสามารถก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ

9.1 บรรยากาศองค์การ

การศึกษาเรื่องบรรยากาศขององค์การ เป็นการศึกษาความสำคัญของบรรยากาศที่เกี่ยวข้องผูกพันกับหน่วยงาน ช่วยให้ทราบถึงพฤติกรรมของบุคลากรที่อยู่ในองค์การนั้น และเป็นการบรรยายขององค์การมากกว่าจะประเมินองค์การ เพราะเป็นการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันของบุคลากรในองค์การ การสร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีเป็นเรื่องสำคัญและเป็นปัจจัยพื้นฐานสำหรับการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่มีการเรียนรู้ (เกศรา รักษาติ, 2549 : 37) ดังนั้นการศึกษายบรรยากาศขององค์การจึงมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ทร สุนทรายุทธ (2551 : 514-515) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศโรงเรียนไว้ว่า บรรยากาศโรงเรียน หมายถึง การรับรู้ของครูที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของโรงเรียน ทั้งที่เป็นองค์การอย่างเป็นทางการและไม่ทางการ บุคลิกลักษณะของผู้ร่วมงาน และภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อองค์การ หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า คุณลักษณะภายในที่ทำให้โรงเรียนแห่งหนึ่งต่างจากโรงเรียนอีกแห่งหนึ่ง และพฤติกรรมที่มีอิทธิพลของบุคลากรในแต่ละโรงเรียนคือ บรรยากาศองค์การแต่ละโรงเรียน ซึ่งจะมีความสัมพันธ์เชิงคุณภาพของสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ดังนั้น บรรยากาศในโรงเรียนจึงมีผลกระทบต่อพฤติกรรมหลักขององค์การ และบรรยากาศยังเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการกระทำของบุคลากร ทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้พอ ๆ กับความรู้ความสามารถของบุคลากรเอง ดังนั้นบรรยากาศขององค์การ สามารถให้ความหมายถึง สภาพการปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะที่แสดงถึงปฏิสัมพันธ์ของคนทุกคนในองค์การ บรรยากาศขององค์การมี 6 แบบ คือ (ภารดี อนันต์นาวิ, 2551 : 189-191)

1) บรรยากาศแบบแจ่มใส (Open Climate) เป็นบรรยากาศที่คณะครูมีขวัญและกำลังใจดีมาก คณะครูมีความสามัคคีช่วยเหลือการทำงานเป็นอย่างดี ครูมีงานทำพอเหมาะกับความสามารถของแต่ละบุคคล มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การ มีกฎเกณฑ์ระเบียบที่มีความจำเป็นสำหรับการอำนวยความสะดวกการบริหารงานและควบคุมการปฏิบัติงานของครู แต่ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ทำให้สามารถผลิตผลงานที่ดีและมีคุณภาพ บรรยากาศปฏิบัติงานแบบนี้เป็นแบบที่พึงประสงค์แก่สมาชิกมากที่สุด

2) บรรยากาศแบบอิสระ (Autonomous Climate) มีบรรยากาศที่มีแนวโน้มที่จะให้คณะครูมีความพึงพอใจ ในการสร้างความสัมพันธ์อันมิตรมากกว่าความพึงพอใจที่เกิดจากผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทำงานอย่างอิสระ และจะส่งเสริมสวัสดิการของครู และให้กำลังใจแต่ไม่ดีเท่ากับบรรยากาศแจ่มใส

3) บรรยากาศแบบควบคุม (Controlled Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ ผู้บริหารมีการควบคุมตรวจตราและสั่งการให้ครูทำไม่สนใจความคิดเห็น หลักการและเหตุผลของผู้อื่น เน้นแต่ผลสัมฤทธิ์ทางการทำงาน แม้ครูจะไม่ค่อยมีโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์กัน แต่เนื่องจากมีผลงานจึงทำให้ครูมีความภาคภูมิใจและมีกำลังใจอยู่บ้างที่จะทำงาน

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

5) บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (Paternal Climate) เป็นบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร มีการออกคำสั่งควบคุมตรวจตราและนิเทศการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีมิตร แต่ขณะครูไม่ยอมนับถือความรู้และความสามารถของผู้บริหาร คณะครูแบ่งเป็นกลุ่มๆ ทำให้ผลงานมีน้อยขวัญกำลังใจของคณะครูเสีย เพราะขาดทั้งความสัมพันธ์อันดีมิตรและความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน

6) บรรยากาศแบบซิมเซา (Close Climate) เป็นบรรยากาศที่มีการบริหารงานโดยขาดความรู้ ไม่มีสมรรถภาพในการบริหารบุคคล ขาดความคิดสร้างสรรค์และไม่เคยแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่ดีคณะครูเสียขวัญกำลังใจในการทำงาน เพราะขาดความสัมพันธ์อันดีมิตร และขาดความภาคภูมิใจในการทำงาน เป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ และต้องรีบแก้ไข

จากบรรยากาศขององค์การทั้ง 6 แบบนี้ บรรยากาศแบบแจ่มใส นับว่าเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุด ส่วนบรรยากาศแบบซิมเซาเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ แนวทางที่จะสร้างบรรยากาศของการทำงานให้บุคลากรมีความสามารถ และมีประสิทธิภาพขึ้นนั้นก็คือความสามารถของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีการสร้างบรรยากาศที่ทำให้ครูและบุคลากรกล้าคิด กล้าทำ เปิดเผยต่อกันทำให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน และมีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม

9.2 วัฒนธรรมองค์การ

องค์การมีแบบแผนการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ซึ่งวิธีการหรือสิ่งที่นิยมปฏิบัติในองค์การแต่ละแห่งนั้นมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลในองค์การ สิ่งที่สร้างความแตกต่างแก่องค์การแต่ละแห่งคือวัฒนธรรมองค์การ (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2551 : 51) วัฒนธรรมองค์การเปรียบเสมือนกุญแจสำคัญที่จะเปิดความสำเร็จเข้าสู่องค์การ และเป็นหัวใจสำคัญขององค์การในการเป็นแบบแผนให้บุคลากรในองค์การยึดและปฏิบัติตาม เพื่อเป็นกรอบ

และแนวทางการทำงานอย่างเดียวกัน (นงนุช วิษุเดชชา, 2550 : 26) สุนทร โคตรบรรเทา (2551 : 196) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า คือ ความเชื่อ ความรู้สึก และ สัญลักษณ์ทั้งหมดที่เป็นคุณลักษณะขององค์กร ชนากร ปักยา (2549 : 42) ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นวิถีแห่งการดำเนินชีวิตการทำงานของคนที่อยู่ร่วมกันในองค์กร หนึ่งองค์กรใดโดยเฉพาะ เป็นองค์การสิ่งมีชีวิต และเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งในการผลักดันให้องค์กรขับเคลื่อนได้เป็นอย่างดี

นักบริหารและนักวิชาการได้กล่าวถึงการเกิดวัฒนธรรมองค์กรไว้หลายความคิดเห็นและมีความคิดเห็นที่ต้องพ้องกันว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่คนสร้างขึ้นแล้วยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา จากรายงานการวิจัยของนงนุช วิษุเดชชา (2550 : 28) พบว่า ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (System Learning Organization Model) ซึ่งเป็นแนวคิดของ Marquardt (1996) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย คือ องค์กร คน ความรู้ การเรียนรู้ และเทคโนโลยี แท้จริงองค์ประกอบดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่ครอบอยู่ หมายความว่า วัฒนธรรมองค์กรได้แทรกซึมเข้าไปในบริบทขององค์ประกอบย่อยนั้น ๆ เป็นเสมือนแบบแผนแนวปฏิบัติที่สะท้อนออกมาในรูปของแนวทางปฏิบัติของบุคลากร (คน) รูปโครงสร้างองค์กร (องค์กร) ระบบความคิด ความเข้าใจ (ความรู้) ลักษณะความทันสมัยของเครื่องมือ (เทคโนโลยี) และระบบการถ่ายทอด (การเรียนรู้)

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีการจัดการความรู้ในองค์กรที่เป็นระบบเป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่กระแสขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งหวังในการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กร การที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้มีการเรียนรู้ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในกระแสโลกาภิวัตน์ ที่เต็มไปด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การปฏิรูป และปรับเปลี่ยนแบบแผนการทำงาน ล้วนได้รับอิทธิพลจากความรู้และการเรียนรู้ที่ได้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร การเรียนรู้ในฐานะองค์กรนั้นมีประโยชน์ต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์และต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศและวัฒนธรรม หมายถึง บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมคุณภาพของบุคลากร เพื่อให้ได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพซึ่งกันและกัน เป็นกันเอง และมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ มินิสัยใฝ่เรียนรู้ ค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกัน ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหารงานโรงเรียน ในฐานะที่เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ทำให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมาย เป็นกฎเกณฑ์และแนวทางการปฏิบัติงานของครู และเป็นการบอกทิศทางตามที่กำหนดในเป้าหมาย โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ของแต่ละคนในองค์กร กลายเป็นความเชื่อและ

ค่านิยมขององค์กรที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนต่างปฏิบัติตาม ร่วมมือกัน และมีส่วนร่วมในกิจกรรม ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

10. ปัจจัยด้านการจูงใจ

องค์กรย่อมประกอบไปด้วยบุคคลหลายคนมารวมกัน ในแต่ละบุคคลมีการแสดงพฤติกรรมแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นผู้บริหารจึงไม่ควรละเลยที่จะใส่ใจในความคิดความรู้สึกของบุคลากรในโรงเรียน เพราะการบริหารคนควรควบคู่ไปกับการบริหารงาน ซึ่งหน้าที่หนึ่งของผู้บริหารพึงปฏิบัติ นั่นก็คือ การหาวิธีจูงใจหรือหารสร้างแรงจูงใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน

10.1 ความหมายของการจูงใจ

มีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความหมายเกี่ยวกับการจูงใจ ดังนี้ Robbins (1996 : 212) ได้ให้ความหมายของการจูงใจไว้ว่า คือ ความปรารถนาของบุคคลที่จะใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงานตามเป้าหมายขององค์กร ทำให้บุคคลพยายามใช้ความสามารถ เป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคล

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542 : 120) ได้ให้ความหมายของการจูงใจไว้ว่า คือ สภาวะที่บุคคลถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างเพื่อบรรลุถึงจุดมุ่งหมายในสิ่งที่ต้องการ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546 : 92) ได้ให้ความหมายของการจูงใจไว้ว่า คือ พลังผลักดันจากภายในจิตใจของบุคลากรให้แสดงพฤติกรรมที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

สมยศ นาวิกาน (2546 : 287) ได้ให้ความหมายของการจูงใจไว้ว่า คือ พลังที่ริเริ่มกำกับและกำจุนพฤติกรรมและการกระทำของบุคคล

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 81) ได้ให้ความหมายของการจูงใจไว้ว่า เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงภายในจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดความเครียด บุคคลจึงพยายามหาวิธีเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ในองค์การการจูงใจมีความจำเป็นต่อกระบวนการเพิ่มผลผลิตทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้เพราะการจูงใจที่ถูกต้องและเหมาะสมจะกระตุ้นให้บุคคลตั้งใจเต็มใจและทุ่มเทงานอย่างเต็มกำลังสามารถ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดี

จากการศึกษาความหมายของการจูงใจ สามารถสรุปได้ว่า การจูงใจเป็นความต้องการที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงภายในจิตใจของบุคลากร ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคล

10.2 กระบวนการจูงใจ

กระบวนการจูงใจมีองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้ (ชร สุนทรายุทธ, 2551 : 297)

1) ความต้องการ (Need) คือ ภาวะการณ์ขาดบางสิ่งบางอย่างของอินทรีย์ อาจจะเป็นการขาดทางด้านร่างกาย หรือการขาดด้านจิตใจก็ได้

2) แรงขับ (Drive) เมื่อมนุษย์มีความขาดบางสิ่งบางอย่างตามข้อ 1 ที่กล่าวมาแล้วก็เกิดภาวะตึงเครียดขึ้นภายในร่างกาย ภาวะตึงเครียดนี้จะกลายเป็น แรงขับ หรือตัวกำหนดทิศทาง (Action Oriented) เพื่อไปสู่เป้าหมาย อันจะเป็นการลดภาวะเครียดนั้น

3) แรงกระตุ้น (Incentive) จะเป็นตัวกระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมตามที่คาดหวัง ซึ่งอาจจะมีหลายระดับ ตั้งแต่สิ่งล่อใจเรื่องพื้นฐานไปจนถึงความต้องการทางใจ จากการศึกษาทฤษฎีการเกิดแรงจูงใจ พบว่าองค์การสามารถจูงใจบุคลากรได้หลายวิธี ดังนี้ (เนตรพัฒนา ยาวีราข, 2546 : 94-96)

1) ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory)

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย หมายถึง ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ต้องการเพื่อเป็นแนวทางให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมตามเป้าหมายที่กำหนด และเป้าหมายนั้นเป็นที่ยอมรับของบุคลากร ต้องเป็นเป้าหมายที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้าง รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและร่วมกันทำงานอย่างเต็มที่ และเป้าหมายที่สามารถจูงใจบุคคลได้มีลักษณะดังนี้ (Bateman & Snell, 2004 : 399)

- 1.1) เป้าหมายที่สามารถจูงใจต้องเป็นเป้าหมายที่บุคคลยอมรับ
- 1.2) เป้าหมายที่สามารถจูงใจต้องเป็นเป้าหมายที่ท้าทายแต่สามารถทำได้สำเร็จ
- 1.3) เป้าหมายที่สามารถจูงใจต้องเป็นเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงบอก

ปริมาณละสามารถวัดได้

2) ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Performance)

การเสริมแรง มี 2 แบบ คือ

2.1) การเสริมแรงทางบวก หมายถึง การทำงานนั้นมีคุณค่าขึ้นโดยบุคลากรจะแสดงพฤติกรรมซ้ำ ๆ หากได้รับการตอบแทนในทางที่ดี มีความพึงพอใจในงาน

2.2) การเสริมแรงทางลบ หมายถึง การลงโทษบุคลากรเพื่อไม่ให้แสดงพฤติกรรมที่ไม่ดีอีก เพื่อไม่ให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา

10.3 การจูงใจกับการบริหารสถานศึกษา

สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ คือ สถานศึกษาที่มีทั้งประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและได้รับความไว้วางใจจากผู้ปกครอง ผู้ที่จะมีส่วนผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ได้นั้นก็คือบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้กำกับดูแล ผู้บริหารต้องรู้จักเลือกวิธีสร้าง แรงจูงใจบุคลากรเพื่อให้ทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย การเรียนรู้ทฤษฎีแรงจูงใจจะทำให้ผู้บริหาร ได้เข้าใจความต้องการของบุคคลแต่ละคนตามทฤษฎีของ Maslow ที่มี 5 ชั้น ตั้งแต่ 1. ความ ต้องการขั้นพื้นฐานทางร่างกาย 2. ความต้องการในความปลอดภัย 3. ความต้องการในทางสังคม ความรักใคร่ และความเป็นเจ้าของ 4. ความต้องการที่ได้รับความยกย่อง และยอมรับ และ 5. ความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นความต้องการสูงสุดที่บุคลากรทุกคนอยากได้ เป็น เป้าหมายและความคาดหวังของบุคลากรทุกคน ตามทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ที่สามารถใช้ทำนายความพยายามในการทำงาน ระดับความพอใจงาน และระดับการปฏิบัติงาน ทำให้ บุคลากรมีความสุขและสามารถดึงศักยภาพของตนเองมาใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มที่

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การจูงใจ คือ การที่ผู้บริหารให้เกียรติ มีการกล่าวยกย่องและให้คำชมเชย ยอมรับในความสามารถของบุคลากร โดยการไว้วางใจและ มอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของบุคลากร การมอบความดีความชอบแก่บุคลากรตามภาระ งานที่ได้ปฏิบัติ และมีการสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร เป็นการสร้างบรรยากาศที่มีความ เข้าใจกันและสร้างวัฒนธรรมในการยอมรับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของ องค์กร

11. ปัจจัยด้านความมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิผลและคุณภาพโรงเรียน เป็นองค์ประกอบและเป้าหมายที่สำคัญใน การจัดการศึกษา (ชร สุนทรายุทธ 2551 : 457) และเป็นเครื่องในการตัดสินใจว่าองค์กรใด องค์กรหนึ่งสามารถดำเนินงานจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

11.1 ความหมายของประสิทธิผล

มีนักวิชาการให้ความหมายของคำว่า “ประสิทธิผล” ไว้หลากหลายทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร และมุมมองของแต่ละคน

ราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 667) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิผลคือ ผลสำเร็จ ผลที่เกิดขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ม.ป.ป. : 87) ได้ให้ ความหมายของประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิผลคือการเปรียบเทียบค่าผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน หรือโครงการนั้นว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด

วิเชียร วิทยอดม (2547 : 18) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพขององค์การว่า ความมีประสิทธิภาพขององค์การ ประกอบด้วยความมีประสิทธิภาพของบุคคลและกลุ่มรวมกัน มุมมองความมีประสิทธิภาพขององค์การ ก็โดยพิจารณาว่า ความมีประสิทธิภาพขององค์การนั้นมี มากกว่าผลบวกของความมีประสิทธิภาพของบุคคลและของกลุ่มรวมกัน องค์การที่จะมีผลการดำเนินงานที่ดี

Hoy และ Miskel (1991 : 51) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียนว่า ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการหรือความพึงพอใจในงานของครู สามารถวัดได้จาก 4 ประการ คือ 1. การปรับตัวของโรงเรียน (Adaptation) 2. การบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน (Goal Achievement) 3. การประสานสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรในโรงเรียน (Integration) 4. การคงสภาพสมบูรณ์ของระบบค่านิยมในโรงเรียน (Latency)

ประสิทธิผลที่เกิดขึ้นแบ่งได้ 2 ระดับ

- 1) ประสิทธิภาพของบุคคล
- 2) ประสิทธิภาพขององค์การ

ประสิทธิผลของบุคคล คือลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานหรือกิจกรรม แล้วประสบความสำเร็จทำให้เกิดผลโดยตรงและครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ ตรงกับความหวังและความต้องการของหมู่คณะ และสังคม

ประสิทธิผลขององค์การ คือการเน้นไปที่ผลรวมขององค์การ ซึ่ง Gibson และคณะ (Gibson and others, 1982 อ้างถึงใน ภาวดี อนันต์นาวิ : 2551) อธิบายถึงหลักเกณฑ์ของความมีประสิทธิภาพขององค์การว่าประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 5 ตัว คือ

- 1) การผลิต (Production)
- 2) ประสิทธิภาพ (Efficiency)
- 3) ความพึงพอใจ (Satisfaction)
- 4) การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness) \
- 5) การพัฒนา (Development)

และวิโรจน์ สารรัตนะ (2545, อ้างในถึง สมคิด ศรีอ่อนน้ำ, 2547 : 29) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ซึ่งได้กำหนดปัจจัยความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาไว้ว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะประกอบด้วย

- 1) การเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง
- 2) การมีแผนงานวิชาการที่ดี
- 3) การจัดการเรียนการสอนที่

ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) การเสริมสร้างบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก 5) การส่งเสริมความเป็นกลุ่ม 6) การมีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 7) การใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) การส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) การส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

11.2 แนวทางการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน พอสรุปได้ ดังนี้

1) การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมายเป็นการพิจารณาว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานว่าบรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียนหรือไม่ โดยใช้เป้าหมายของโรงเรียนเป็นเกณฑ์

2) การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร เป็นการประเมินโดยอาศัยแนวคิดที่ว่า โรงเรียนเป็นระบบเปิดซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยนและการแข่งขัน จึงประเมินโดยการพิจารณาความสามารถของโรงเรียนในการแสวงหาผลประโยชน์ จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ

3) การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ ได้แก่ ความสามารถในการผลิต การสนับสนุน การใช้การวางแผน ความเชื่อถือได้และความคิดริเริ่ม

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ มีลักษณะการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความเป็นเลิศทางวิชาการ จนเป็นที่ยอมรับจากผู้ปกครองและชุมชน มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่มีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมคุณภาพของบุคลากรและมีการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรอยู่เสมอ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ระดับปัจจัยทางการบริหาร และระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และปัจจัยทางการบริหารทั้ง 11 ปัจจัย ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 78.80 ปัจจัยการบริหารที่สามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การปฏิบัติงานของคนและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน การพัฒนาครูและทีมงาน วิทยุทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

มนตรี ผ่องแผ้ว (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียน โนนสะอาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานีเขต 2 พบว่า ปัจจัยการบริหารที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับ “มาก” และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ปัจจัยการจูงใจ ส่วนปัจจัยการบริหารที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ปัจจัยการปฏิบัติด้านการจัดการ ซึ่งได้ทำการศึกษาทั้งหมด 11 ปัจจัย ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ 2) โครงสร้างของโรงเรียน 3) เทคโนโลยีและระบบงาน 4) การปฏิบัติด้านการบริหาร 5) การปฏิบัติด้านการจัดการ 6) การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน 7) การพัฒนาครูและทีมงาน 8) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 9) บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน 10) การจูงใจ 11) เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน

จำริญ จิตรหลัง (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ พบว่า มีระดับปัจจัยการจัดการความรู้และมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการความรู้กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ศศกร ไชยคำหาญ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ ที่เข้าโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 9 ปัจจัย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ โครงสร้างที่เหมาะสมขององค์กร การคิดอย่างเป็นระบบ กลยุทธ์ขององค์กร วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร การพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างบรรยากาศในองค์กร และการสร้างและถ่ายโอนความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของรูปแบบจำลองของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ชูเกียรติ บุญกะนันท์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

และทุกปัจจัยได้แก่ด้านเทคโนโลยี ด้านองค์กร ด้านการบริหาร ด้านภาวะผู้นำ ด้านการเรียนรู้ และด้านการจัดการความรู้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ร้อยละ 82 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลรวมและทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด และปัจจัยทางการบริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด โดยส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ และปัจจัยด้านการเรียนรู้

Prince of Songkla University
Pattani Campus