

ภาวะผู้นำกับการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Leadership and Learning Organization Development in Educational Institutes

อภิชา ธานีรัตน์¹

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีบทบาทสำคัญทั้งในด้านความคิด การมองภาพอนาคตเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงสร้างสรรค์และการคิดแบบมีผลิตภาพ การปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับสถานศึกษา ซึ่งเป็นวงจรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถปรับตัว พัฒนาขีดความสามารถให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา คือ (1) พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การแสดงจุดมุ่งหมายสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ ปลูกฝังการมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกันต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจนทั่วทั้งสถานศึกษา ในทุกช่องทางสื่อสาร 2) การเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างทักษะแห่งการเรียนรู้ และ 3) การเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การเรียนการสอน การบริหารหลักสูตร (2) กระบวนการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม ประกอบด้วย 1) การเชื่อมโยงกระบวนการการเรียนรู้เข้ากับการปฏิบัติงานในสถานศึกษา 2) การประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ 3) การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ การทดลองแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ และ 4) การพัฒนาบุคลากร เป็นการพัฒนาวิชาชีพ เพื่อให้ผู้สอนเกิดการเรียนรู้ในระดับตนเอง ระดับทีม และ (3) บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การมีบรรยากาศของความปลอดภัยทั้งทางด้านกายภาพและเชิงจิตวิทยา 2) การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ 3) การปรับโครงสร้างของสถานศึกษาให้มีความคล่องตัวมากขึ้น 4) การเน้นทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจตัดสินใจ และ 5) การได้รับการสนับสนุนจากชุมชนและผู้ปกครอง

สำหรับการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ควรมีแนวทางการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมทั้งในด้านนโยบาย ด้านการปฏิบัติ และด้านการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันไปตามบริบท ปัจจัยพื้นฐานของแต่ละแห่ง ซึ่งภาวะผู้นำของบุคลากรทุกคนทุกระดับมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการสร้างพลังร่วม สร้างความเข้าใจ สร้างแรงบันดาลใจ สร้างวินัยในการพัฒนาตนเอง พัฒนาทีมงาน และองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นพลวัต

คำสำคัญ ภาวะผู้นำ องค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาสถานศึกษา

¹ การจัดการคุุณชีพัฒนจิต ทางการจัดการการศึกษา (กจ.ค.)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบริหาร คณะศึกษาศาสตร์สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

Abstract

Leadership is one of the key components of learning organization development in educational institutions. Leadership plays an important role in shaping mindset, visionary and critical foresight, creative and productive thinking, culture of learning and innovation of a person, a team, and an educational institution. It is a learning loop that helps the educational institutions to prepare and adapt themselves successfully to the continuous change in the environment. Leadership's components of the educational executives in the educational institutions are as follows: (1) Leadership behaviors that motivate learning consist of: 1) declaring objectives, expressing a vision, cultivating values and beliefs of a learning organization within educational institutions 2) being a role model in building learning disciplines and 3) being a leader in academic, pedagogies and curriculum management. (2) Concrete learning process which composes of: 1) linking a learning process with the work in the institutions 2) using a systematic evaluation for a learning organization 3) promoting learning through practices, and experiments, and 4) providing professional development for individual instructor, and groups of teachers and (3) Supportive learning climate that composes of: 1) having both physical and psychological safety environment 2) building the culture of learning 3) restructuring the educational institution structure to be more flexible 4) emphasizing group working, participating, and empowering decision making and 5) having support from the community and parents.

To develop an educational institution to be a learning organization, various concrete approaches of implementation in policies, practices and the evaluation of learning organization should be applied. The utilized approaches may vary based on the contexts and fundamental background of the institutions. Leadership skills of the people involved are important in building a learning organization. These skills will create team synergy, bring understanding, make an inspiration, develop self-discipline, inspire self and team development, and create dynamic development in the institutions.

Key words: Learning organization, Leadership, Institutional development

บทนำ

ในสังคมแห่งความรู้ (knowledge-based society) ความรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถูกนำมาใช้เป็นฐานหรือปัจจัยที่เป็นสินทรัพย์สำคัญขององค์กร องค์กรความรู้ของบุคลากรในองค์กรหรือการมีทุนมนุษย์ซึ่งเป็นแรงงานที่มีความรู้ (knowledge worker) เป็นรากฐานในการเสริมสร้างศักยภาพ และความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศได้อย่างยั่งยืน องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัว อีกทั้งความคาดหวังและบทบาทที่กำลังเปลี่ยนไปสำหรับบุคลากร จากความจำเป็นที่ต้องมีทักษะการทำงานแบบซ้ำเติม บุคลากรจะต้องรู้วิธีการรับมือกับสิ่งที่ไม่คาดคิด จากที่เคยใช้ความจำและข้อเท็จจริงในการทำงาน จะต้องคิดเชิงสร้างสรรค์และตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเอง (กานต์สุดา มามะศิริรานนท์, 2557, น. 43) องค์กรในอนาคตจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่รอบรู้ในทุกระดับที่สามารถเชื่อมโยง วิเคราะห์และประยุกต์ใช้ความรู้ให้ตรงกับปัญหาในปัจจุบันมากขึ้น มีทักษะการบริหารจัดการควบคู่กับความรู้เฉพาะด้านของตนเอง (ไพฑูรย์ สินลาร์ตัน และคณะ, 2554, น. 14) แต่การจะพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพได้นั้น จำเป็นต้องใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้มีความรู้และมีความคิดควบคู่กัน ซึ่งจะทำให้ประเทศพัฒนาได้อย่างมั่นคง สถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาทุนปัญญาของประเทศ ส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ได้ หากการพัฒนาผู้สอนรวมทั้งผู้เรียน บุคลากรทางการศึกษาเป็นไปอย่างต่อเนื่อง สร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา การปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ให้ตอบสนองกับสังคม เศรษฐกิจ และรูปแบบการเรียนรู้ที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงไป (ไพฑูรย์ สินลาร์ตัน และคณะ, 2554 น. 72) เพื่อเป้าหมายคือการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ

องค์กรต่างๆ รวมทั้งสถานศึกษาได้นำเครื่องมือบริหารจัดการ “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)” มาประยุกต์ใช้ เพื่อบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ปลุกฝังและพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ขยายขีดความสามารถขององค์กร ซึ่งภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อบุคลากรทุกคนทุกระดับในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เริ่มจากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดทิศทางและกลไกการขับเคลื่อน การสร้างพลังร่วม สร้างความเข้าใจ สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในสถานศึกษาเล็งเห็นถึงความสำคัญของการสร้างวินัยในการพัฒนาตนเอง พัฒนาทีมงาน และองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นพลวัต เป็นส่วนหนึ่งของเนื้องาน จากระดับปัจเจกบุคคล ทีมงาน ตลอดจนทั่วทั้งสถานศึกษา โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย และมีปัจจัยเอื้อในด้านต่างๆ รวมทั้งเครื่องมือบริหารจัดการสนับสนุน ทั้งนี้แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ย่อมมีความคล้ายคลึงและแตกต่างกันไปตามบริบท ปัจจัยพื้นฐานของแต่ละแห่ง เพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าประสงค์ คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

เซงเก้ (Senge, 1990, p. 3) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า คือสถานที่ซึ่งผู้คนสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างสรรค์ผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ ๑ หลากหลาย ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง การ์วิน (Garvin, 1993, p. 80) กล่าวว่า คือองค์กรที่มีทักษะในการสร้าง แสวงหาและถ่ายโอนความรู้ มี

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างลุ่มลึก สำหรับ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1994, p. 15) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสนับสนุนบุคลากรให้มีกระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์ ขณะเดียวกันทุกคนเรียนรู้จากประสบการณ์ความผิดพลาดและความสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งผลคือทำให้ทุกคนตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง โดยบุคคลในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ มีอิสระทางด้านความคิด องค์กรมีการส่งเสริมการเรียนรู้ กระตุ้น เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาความสามารถของตนเองและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร มีการนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในการแสวงหาความรู้ สร้างองค์ความรู้ ถ่ายโอนความรู้ ให้สามารถเรียนรู้ จัดการและประยุกต์ใช้ความรู้ ตลอดจนมีบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเกิดจากองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัว พัฒนาขีดความสามารถให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่จะสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริบทของสถานศึกษา ใน 3 ประการ ดังนี้

1. การปลูกฝังวินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการให้กับบุคลากรในสถานศึกษา (the fifth disciplines)

ตามแนวคิดของ เซงเก้ (Senge, 1990, pp. 6-11) ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีการปลูกฝังวินัย 5 ประการ ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาเสริมสร้างทักษะ หรือความสามารถในการเรียนรู้หลักของทีมงานต่างๆ ภายในสถานศึกษา (core learning capabilities for teams) ที่จะช่วยผลักดันให้สถานศึกษาพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ โดยวินัย 5 ประการนั้น ประกอบด้วย 1) ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง (personal mastery) ความสามารถในการเรียนรู้ เรียนรู้ที่จะรู้จักตนเอง มองภาพอนาคตของตนเองและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีอาชีพสร้างสรรค์งานอย่างต่อเนื่อง 2) รูปแบบทางความคิด (mental models) การมีแนวทางวิธีการคิดที่นำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพเชิงสร้างสรรค์ การสร้างรูปแบบทางความคิดที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ การปลูกฝังการคิดริเริ่ม สามารถนำทักษะเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน 3) การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) การมองสิ่งต่างๆ โดยรวม การเรียนรู้งานระบบย่อยต่างๆ ระบบของสถานศึกษา เข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ของงาน เชื่อมโยงความสัมพันธ์กันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) การมีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ของตนเองและสถานศึกษา เรียนรู้ทิศทางของสถานศึกษา รู้จักปรับค่านิยม (values) และการมองภาพอนาคตของตนเองให้สอดคล้องกับภาพรวมของสถานศึกษา ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรมีพันธะสัญญาใจต่อสถานศึกษาเกิดการเป็นเจ้าของร่วมกัน 5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เกิดเป็นกระบวนการพัฒนาประสานความร่วมมือระหว่างกัน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งที่ดีที่ทีมงานต้องการ โดยครูและบุคลากรในกลุ่มงานต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นพื้นฐาน ซึ่งทักษะการเรียนรู้ทั้ง 5 ประการดังที่กล่าวมาจะ

เสริมสร้างแรงบันดาลใจใฝ่เรียนรู้ สะท้อนการคิดวิเคราะห์จากการสนทนาแลกเปลี่ยน และเข้าใจในความซับซ้อนของการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

แต่ทั้งนี้แนวคิดดังกล่าวควรมีกรอบที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติและประยุกต์ได้ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นรูปธรรม และต้องมีเครื่องมือในการวัดประเมินอัตราและระดับของการเรียนรู้ เพื่อให้แน่ใจว่าบรรลุตามที่ต้องการต้องการได้ (ทิพวรรณ เหล่าสุวรรณรัตน์, 2550, น. 92)

2. การกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับการเรียนรู้ตั้งแต่บุคคล กลุ่มงาน และสถานศึกษา

การเรียนรู้ในองค์กรหรือสถานศึกษาสามารถเกิดได้ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องกระตุ้นและพัฒนารวมถึงทำให้เกิดการเรียนรู้ในทั้ง 3 ระดับให้มากที่สุด

ระดับบุคคล (individual learning) เป็นการเรียนรู้ปัจเจกบุคคลของผู้บริหาร ครูผู้สอน บุคลากร ซึ่งเป็นหน่วยพื้นฐานการเรียนรู้ของทีมและสถานศึกษา Senge (1990) กล่าวว่า “องค์กรจะเรียนรู้ได้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้เท่านั้น แต่การเรียนรู้ของบุคคลไม่ได้รับรองว่าจะมีการเรียนรู้ขององค์กร อย่างไรก็ตามหากปราศจากการเรียนรู้ของบุคคล การเรียนรู้ขององค์กรก็มิอาจเกิดขึ้นได้”

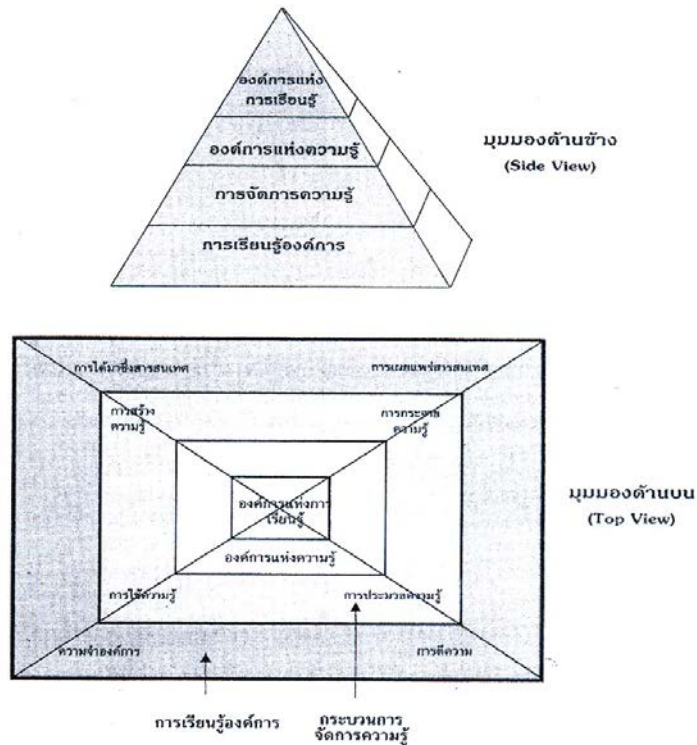
ระดับทีม (team learning) หมายถึงการเรียนรู้ของทีมงานในสถานศึกษา โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้มีหน้าที่เพิ่มเติมทักษะและความรู้ทั้งกระบวนการ เทคนิคในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ ตลอดจนทักษะของการทำงานเป็นทีม ทีมงานจะเรียนรู้การสร้างความรู้จากการวิวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนตลอดจนการแก้ปัญหาแบบองค์รวม เรียนรู้วิธีตั้งศักยภาพทางความคิด การปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมและการประสานงานกัน

ระดับองค์กร (organizational learning) หมายถึงการเรียนรู้ของสถานศึกษา เป็นผลมาจากความรู้และการปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาที่ทำงานสอดคล้องกัน การเสริมสร้างวินัยแห่งการเรียนรู้สามารถเชื่อมโยงนำไปพัฒนาตนเอง ทีมงานและขยายผลสู่ระดับสถานศึกษาตามลำดับ แต่กระบวนการการเรียนรู้ของสถานศึกษายังได้รับอิทธิพลเพิ่มเติมจากตัวแปรอื่นๆ เช่น ด้านสังคม การเมือง และโครงสร้าง (Schein, 2010 อ้างถึงใน กานต์สุดา มาชะศิริานนท์, 2557, น. 79-89) นอกจากนี้สถานศึกษาควรเน้นเรื่องการเก็บรวบรวมและกระบวนการทางสารสนเทศ เปิดโอกาสให้ครูอาจารย์ร่วมคิดร่วมแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาไปสู่สถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ดังนั้นสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรจะพัฒนากระบวนการ กลยุทธ์ โครงสร้างที่ผลักดันทุกคนในสถานศึกษาได้เรียนรู้ มีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสภาพการณ์ที่เป็นพลวัตและไม่แน่นอน (Schechter and Mowafaq, 2013, p. 508)

3. การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ในสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากแนวคิดของ การ์วิน (Garvin, 1993, p. 80) ที่กล่าวว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีทักษะในการสร้าง แสวงหาและถ่ายโอนความรู้ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างลุ่มลึก” โดยมีวิธีการเรียนรู้ที่ผ่านกระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลองค้นหาแนวทางใหม่ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต การเรียนรู้จากประสบการณ์สิ่งที่ผู้อื่นทำได้อย่างดี (best practices) และการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กรรวมทั้งสถานศึกษา (ยุพร สุทธิรัตน์, 2553, น. 21) ซึ่งสามารถนำมาเชื่อมโยงกับแนวคิดการจัดการความรู้ได้ว่า การจัดการความรู้เป็นการนำความรู้มาใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น ช่วยแก้ปัญหาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมาก

ยิ่งขึ้นโดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ ผ่านกระบวนการ 4 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การสร้างความรู้ คือการแสวงหาความรู้เดิมหรือความรู้ใหม่ 2) การประมวลความรู้ เป็นการจัดการความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าถึงได้และนำไปประยุกต์ใช้ได้ 3) การเผยแพร่ความรู้ เป็นการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา และ 4) การใช้ความรู้ เป็นการประยุกต์ความรู้เพื่อสร้างความสามารถและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษา (ทิพวรรณ เหล่าสุวรรณรัตน์, 2550, น. 86-87) ซึ่งการสร้างองค์ความรู้ แสวงหาความรู้ นำมาแบ่งปันแลกเปลี่ยน และเผยแพร่ ตระหนักถึงความสำคัญของวิธีการเรียนรู้รวมถึงแหล่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล ทีมงานและสถานศึกษา นอกจากนี้ ทิพวรรณ เหล่าสุวรรณรัตน์ (2551, น. 99-100) ได้เสนอว่า การเรียนรู้ขององค์กรรวมทั้งสถานศึกษาเป็นกระบวนการพื้นฐานที่จะนำไปสู่การจัดการความรู้ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับสารสนเทศที่จะนำไปสู่ความรู้ โดยทั้งการเรียนรู้ขององค์กรรวมทั้งสถานศึกษาและการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ทำให้สถานศึกษาจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้

ที่มา: ทิพวรรณ เหล่าสุวรรณรัตน์. (2551). *องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่ภาคปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 4.

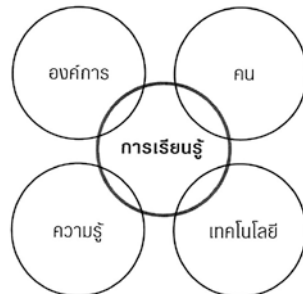
กรุงเทพมหานคร : พิมพ์รัตนไทร. หน้า 100.

กล่าวโดยสรุปจะเห็นว่า แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกี่ยวเนื่องกับการให้ความสำคัญกับการปลูกฝังวินัยแห่งการเรียนรู้ ตั้งแต่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนและบุคลากรในสถานศึกษาทุกระดับ การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษาร่วมกัน การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

เป็นอย่างดีภายใต้การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาอย่างมีแบบแผน มีการเรียนรู้ร่วมกันภายใต้ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น ซึ่งการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ต่อบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องทุกระดับนั้น จะต้องเริ่มจากการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง จากการทำงานร่วมกับผู้อื่นเชื่อมโยงจากหน่วยย่อยขยายผลสู่ระดับสถานศึกษา โดยมีกระบวนการการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ผลงาน กระบวนการ และกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ในสถานศึกษา

องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากประสบการณ์และงานวิจัยต่างๆ ของมาร์ควอดท์ (Marquardt, อ้างถึงใน กานต์สุดา มาฆะศิริานนท์ 2557, น. 56) พบว่าตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ (system learning organization model) ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยรวม 5 ระบบ คือ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (learning subsystem) ด้านองค์กร (organization subsystem) ด้านคน (people subsystem) ด้านความรู้ (knowledge subsystem) และด้านเทคโนโลยี (technology subsystem) โดยระบบย่อยทั้งหมดมีความจำเป็นต่อการสนับสนุนการเรียนรู้ในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง สัมพันธ์และเติมเต็มซึ่งกันและกันอย่างเป็นรูปธรรมอันจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด



ภาพที่ 2 ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ

ที่มา: กานต์สุดา มาฆะศิริานนท์ (2557) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เอ็กเซเปอร์เน็ต. หน้า 57.

ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ เป็นระบบย่อยหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับสถานศึกษา โดยมีทักษะที่สำคัญ อาทิ การคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบทางความคิด การมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง การจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-directed learning) และการเสวนา (dialogue) สนับสนุนการเรียนรู้ในสถานศึกษา ซึ่งระบบย่อยด้านการเรียนรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับระดับและประเภทของการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษา รวมถึงทักษะที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

ระบบย่อยด้านองค์กร คือ การกำหนดกลุ่มคนทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผนเป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ (vision) ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) วัฒนธรรมขององค์กร (culture) ที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จของสถานศึกษา และการเรียนรู้ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ในสถานศึกษา 3) กลยุทธ์ (strategy) จะสัมพันธ์กับแผนปฏิบัติการ วิธีการ กลวิธี ขั้นตอนที่จะทำให้สถานศึกษา

บรรลิวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดในองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 4) โครงสร้างของสถานศึกษา (structure) แบบแบนราบ (flat) และมีความคล่องตัวสูง

ระบบย่อยด้านคน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน บุคลากรในสถานศึกษา เครือข่ายผู้ปกครอง รวมถึงชุมชน ซึ่งมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

ระบบย่อยด้านความรู้ เป็นการบริหารจัดการความรู้ (knowledge management) ในลักษณะต่างๆ ขององค์กร ประกอบด้วย 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การจัดเก็บความรู้ 4) การวิเคราะห์และการทำเหมืองข้อมูล 5) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ 6) การนำไปใช้และการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องนำทางความรู้อย่างเป็นระบบและใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกัน

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ครอบคลุมเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือต่างๆ ที่สนับสนุนการเข้าถึงความรู้ มีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยจะรวมถึงตัวระบบ กระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน สอนงาน เป็นต้น ซึ่งสามารถแบ่งระบบย่อยเป็นเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนการเรียนรู้ (กานต์สุตา มาชะศิริานนท์, 2557, น. 61-69)

สำหรับแนวคิดของการ์วิน (Garvin อ้างถึงใน สมบัติ กุสุมาวดี, 2557, น. 63) กล่าวว่า องค์ประกอบของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3 ประการ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ กระบวนการและการดำเนินการการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม และพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นการเรียนรู้

จากองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านคนประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน บุคลากรในสถานศึกษา และพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นการเรียนรู้ มีความสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในทัศนะของมาร์ควอดท์ (Marquardt, อ้างถึงใน กานต์สุตา มาชะศิริานนท์, 2557, น. 198-199) กล่าวว่าคนมีศักยภาพและความสามารถที่จะเรียนรู้ มีส่วนสนับสนุนในการเรียนรู้ การเอื้ออำนวยและสนับสนุนให้งานของสถานศึกษาสำเร็จ อีกทั้งในยุคของการแข่งขัน มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การนำความรู้ความเข้าใจและพัฒนาผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน ภาวะผู้นำมีความสำคัญในการโน้มน้าว สร้างแรงกระตุ้นใจให้บุคลากรในสถานศึกษาเห็นประโยชน์ของการเรียนรู้ และร่วมพลังกันปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา (ไพฑูรย์สินลารัตน์, 2554, น. 38-43) ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์องค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศด้านการจัดการความรู้ที่ว่าผู้บริหารเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรรวมทั้งสถานศึกษา และต้องสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่องอย่างเป็นรูปธรรมเชิงประจักษ์ (อภิชาธานีรัตน์, 2554, น. 303)

ภาวะผู้นำกับการพัฒนาสถานศึกษา

ในบริบทสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สืบเนื่องมาจากการแข่งขันในสังคมโลกระดับนานาชาติ และส่งผลต่อภูมิภาคเอเชียตามลำดับ เมื่อเป็นเช่นนี้องค์กรทุกองค์กรรวมทั้งสถานศึกษาจึงต้องตื่นตัวเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเป็นพลวัต ผู้นำจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (paradigm shift)

ซึ่งนำองค์การไปในทิศทางใหม่ๆ สอดคล้องกับบริบทของสังคมของการเปลี่ยนแปลง และพัฒนา รวมทั้งในยุคของสังคมแห่งความรู้

นอกจากนี้วัฒนธรรมทางการศึกษาในระบบการศึกษาของไทยที่เปลี่ยนจากวัฒนธรรมของการรับรู้ (receiving culture) เป็นวัฒนธรรมของการผลิต (producing culture) โดยการศึกษาเริ่มจากการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้และการใช้ความรู้ของอาจารย์ผู้สอน ด้วยสภาวะการณ์ความจำเป็นในยุคของการแข่งขันปัจจุบัน การรับมือกับกระแสโลกาภิวัตน์เชิงรุก (ไพฑูริย์ สินลาร์รัตน์, 2554, น. 59-60) วัฒนธรรมทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารทางการศึกษาจึงต้องเสริมสร้างภาวะผู้นำในแบบต่างๆ ได้แก่

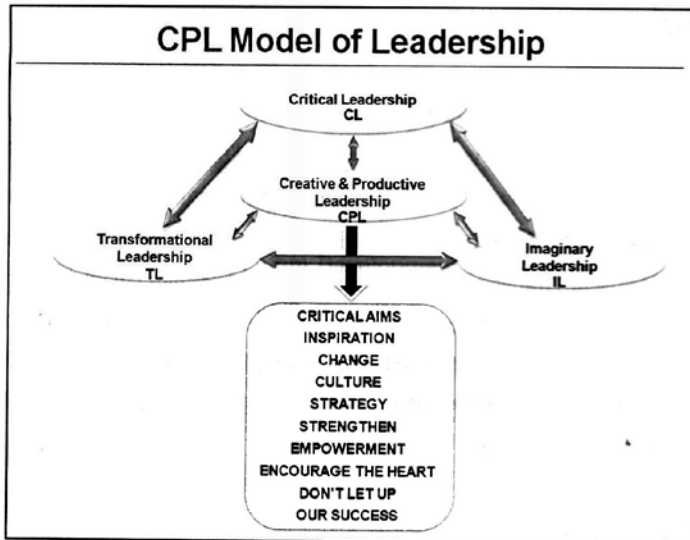
ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำทางความคิด เป็นการคิดด้วยตนเองหรือประยุกต์ใช้ความคิดของผู้อื่น พัฒนาให้เป็นแนวคิดของตนเองและเป็นแนวทางที่เหมาะสม มีคุณค่าสะท้อนทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นการนำสถานศึกษาด้วยวิสัยทัศน์และกระบวนการบริหารจัดการใหม่ๆ ไปพร้อมกัน โดยผ่านการติดตาม วิเคราะห์ และพัฒนาแนวทางใหม่ อยู่เสมอ เป็นแนวทางที่สอดคล้อง เหมาะสม และนำไปปฏิบัติได้ (ไพฑูริย์ สินลาร์รัตน์, 2554, น. 39-45)

ภาวะผู้นำเชิงวิเคราะห์ (Critical leadership) เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาแนวทางใหม่ นอกจากผู้บริหารสถานศึกษาจะเรียนรู้ถึงวิธีการบริหารแล้ว ต้องเรียนรู้ เข้าใจ มีกลวิธี มีวิธีการมองที่ลึกซึ้งต่อกิจกรรมต่างๆ มีความคิดเป็นของตนเอง สามารถเสนอทางเลือก มีแบบแผนใหม่ ความคิดใหม่บนบริบทของความเป็นไทย มีทางเลือกให้กับระบบการศึกษาไทยและภูมิภาคได้ (ไพฑูริย์ สินลาร์รัตน์, 2554, น. 58-59)

ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถจูงใจครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้มองเห็นถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษาโดยรวม กระตุ้นให้เกิดความท้าทายกระตุ้นในการทำงาน มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานร่วมกัน มีบทบาทในการสร้างทีม ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับสถานศึกษา โดยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้ง 3 ระดับ อีกทั้งผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงยังเป็นแบบอย่างการเรียนรู้ เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา จึงเป็นตัวกระตุ้นจูงใจให้ผู้อื่นเรียนรู้ (ยุรพร สุทธิรัตน์, 2553, น. 228-229)

ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงหลังโลกาภิวัตน์สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นของการมีกระบวนการทัศน์ที่ใหม่ขึ้นในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะทางการจัดการศึกษา เช่น การสร้างองค์ความรู้และใช้ความรู้ให้สอดคล้องกับสังคมไทย การสร้างเครือข่ายทางการศึกษาที่สามารถร่วมมือช่วยเหลือกันและกัน การให้คนในชุมชน ท้องถิ่น และครูเกิดความเข้มแข็งเข้าใจสังคมและสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ ด้วยเหตุนี้การมีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงวิเคราะห์ หรือภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จึงไม่เพียงพอ (ไพฑูริย์ สินลาร์รัตน์, 2554, น. 70-73) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำเชิงผลิตภาพ (productive leadership) ที่ต้องมุ่งสนับสนุนทั้งผลสัมฤทธิ์ของงานวิชาการ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษาและสังคม โดยผ่านการเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ (pedagogy) วัฒนธรรมของการดูแลเอาใจใส่ (a culture of care) และกระบวนการขององค์กรที่เชื่อมโยง ซึ่งแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของครูวิชาชีพนั้น เป็นการกรอบสัมพันธ์ภาพระหว่างการเรียนรู้ของครู มีการประยุกต์ใช้ความรู้เข้ากับแผนงานและสอดคล้องกับความสนใจของชุมชน เพื่อส่งเสริมเติมเต็มการเรียนรู้ของนักเรียนในสถานศึกษา (Hayes, Christie, Mills and Lingard, 2004, p. 520)

นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษารุ่นใหม่ต้องมองในเชิงวิเคราะห์อนาคตให้มากขึ้น และเมื่อวิเคราะห์แล้วสามารถคิดสิ่งใหม่ๆ ได้ และต้องมีผลงานจากการคิดนั้น เป็นผลงานจากการมองในเชิงวิเคราะห์ เพื่อการเปลี่ยนแปลง และเชิงวิสัยทัศน์ไปพร้อมกัน จึงจะเป็นการคิดสร้างสรรค์และผลิตภาพ (creative and productive leadership : CPL model) (ไพฑูรย์ สินลาร์ตัน, 2554, น. 70-73)



ภาพที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ (CPL model)

ที่มา: ไพฑูรย์ สินลาร์ตัน. (2554). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา*.

พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. หน้า 75.

ดังนั้น ผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา จึงต้องมีภาวะผู้นำที่ตระหนักถึงความสำคัญของการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ เข้าใจวัฒนธรรมการศึกษาที่เน้นวัฒนธรรมการผลิต สนับสนุนผลสัมฤทธิ์ทั้งด้านวิชาการ การบริหารจัดการ ควรมีการกำหนดทิศทาง นโยบาย การดำเนินงาน การวัดและประเมินผลที่ชัดเจน เป็นไปได้และเหมาะสม เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ภาวะผู้นำกับการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ภาวะผู้นำเป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำมีบทบาทในด้านทางความคิด เช่น การมองภาพอนาคต รูปแบบการนำและการจูงใจให้เกิดความร่วมมือ ผลักดันให้สมาชิกในองค์กรดำเนินตามแนวทางไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยคำนึงถึงกระบวนทัศน์ใหม่หลังกระแสโลกาภิวัตน์ซึ่งผู้นำรุ่นใหม่ต้องมองภาพอนาคตเชิงวิเคราะห์อนาคต สามารถคิดค้นนวัตกรรม และต้องมีผลงานจากการคิด และจากวิเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน (วิโรจน์ สารรัตน์, 2544; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551; ยุธพร ศุภรัตน์, 2553; ไพฑูรย์ สินลาร์ตัน, 2554; กานต์สุดา มาฆะศิริานนท์, 2557; สมบัติ กุสุมาวดี, 2557; Achua and Lussier, 2010) สามารถนำเสนอเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

บทบาทของภาวะผู้นำในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้

1.1 ผู้นำสถานศึกษาต้องมีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งสถานศึกษาในทุกช่องทาง การสื่อสาร แสดงจุดมุ่งหมายต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันอย่างชัดเจน การรวมวิสัยทัศน์เข้าไปในงานที่ทำ เช่น ชี้ให้เห็นว่าการแก้ปัญหา การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นสอดคล้องกับเป้าหมาย ส่งเสริมในเชิงบวกหรือลดต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แสดงตนเป็นสัญลักษณ์แห่งวัฒนธรรมใหม่ ปลุกฝังการมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน เป็นการฝึกกำลังสร้างพลังร่วมเพื่อการเปลี่ยนแปลง

1.2 การเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างทักษะแห่งการเรียนรู้ หรือ การมีวินัย 5 ประการแห่งการเรียนรู้ เป็นตัวอย่างที่ดีในการเรียนรู้จะกระตุ้นการเรียนรู้เริ่มต้นตั้งแต่ระดับบุคคล ให้ครูผู้สอนและบุคลากรเรียนรู้ที่จะรู้จักตนเอง มีภาพอนาคตหรือมีวิสัยทัศน์ของตนเอง เรียนรู้ทิศทางของสถานศึกษา รู้จักปรับค่านิยมของตนเองให้เข้ากับค่านิยมและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา แล้วจึงขยายผลการเรียนรู้ไปยังระดับกลุ่มหรือทีม ด้วยการให้บุคลากรเรียนรู้ทำความเข้าใจเห็นภาพที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเป็นภาพเดียวกัน ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นทีมอย่างกัลยาณมิตร และต่อยอดไปยังการเรียนรู้ระดับสถานศึกษา เป็นการเรียนรู้ภาพรวมของสถานศึกษา ทำความเข้าใจความซับซ้อนและความสัมพันธ์ของระบบย่อยต่างๆ ได้

ทั้งนี้ผู้นำสถานศึกษาจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีหรือร้อนต่อการเรียนรู้และส่งเสริมให้ผู้อื่นเรียนรู้ด้วย โดยมีบทบาทเป็นทั้งผู้ฝึกสอน (coach) ผู้เอื้อต่อการเรียนรู้ (facilitator) และพี่เลี้ยง (mentor) ที่ช่วยผลักดัน สร้างเสริมให้เกิดการเรียนรู้

1.3 การมีภาวะผู้นำทางด้านวิชาการ การเรียนการสอน การบริหารหลักสูตร ซึ่งผู้นำต้องตระหนักถึงกลุ่มเป้าหมายทางการศึกษาของสถานศึกษา และความต้องการในการเรียนรู้ของกลุ่มผู้เรียน เข้าใจในกรอบแนวคิดของหลักสูตร กระบวนการผลิต ผลผลิตของหลักสูตร โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดกรอบแนวคิดเดียวกันที่จะทำให้การบริหารหลักสูตรและการสอนบรรลุผลเป็นไปตามทิศทางของสถานศึกษา

2. การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม

2.1 การเชื่อมโยงกระบวนการเรียนรู้ให้เข้ากับการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ตั้งแต่การวางแผนงานจนถึงการวัดและประเมินผล การชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้กับผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรเข้าใจว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่ที่สำคัญเทียบเท่ากับการปฏิบัติงาน สถานศึกษาสามารถเรียนรู้ได้ในขณะปฏิบัติงาน

2.2 การประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ ทั้ง 3 ระดับการเรียนรู้ เพื่อตรวจสอบสมรรถนะในการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ และเป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยมีการติดตามประเมินผล วัดผลการเรียนรู้ ปรับปรุงและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2.3 การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ผ่านปฏิบัติ การทดลองแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ผ่านการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรม โดยการแสวงหาความรู้ เก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ เช่น ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ ข้อมูลของสถานศึกษารวมทั้งองค์กรอื่นที่เป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดี (best

practices) ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานสถานศึกษา การประมวลความรู้ให้ง่ายต่อการเข้าถึงและนำไปประยุกต์ใช้ได้ มีการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา และนำไปประยุกต์ความรู้เพื่อสร้างความสามารถให้บุคลากร นำไปใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงช่วยแก้ปัญหาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์

2.4 การพัฒนาวิชาชีพ (professional development) ทำให้ครูได้พัฒนาศักยภาพ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในตัวครู (constructivism) และเกิดการเรียนรู้จากผู้อื่น โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มครู โดยกระบวนการกลุ่ม ซึ่งจะส่งผลให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3. การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

3.1 การมีบรรยากาศของความปลอดภัยทั้งทางกายภาพและเชิงจิตวิทยา ยอมรับในความแตกต่าง เปิดกว้างต่อทัศนคติใหม่ มีเวลาคิดทบทวนเชิงสะท้อน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปรับปรุงคุณภาพในการทำงานอยู่เสมอ

3.2 การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยสถานศึกษาต้องสร้างโอกาสส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจ แนวคิดใหม่ๆ ที่สามารถเปลี่ยนไปเป็นการปฏิบัติได้ในสถานศึกษา นอกจากนี้การสร้างความผูกพันต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หรือการสร้างวัฒนธรรมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เช่น นำหลักการการบริหารคุณภาพโดยรวม (total quality management) มาใช้ในการปฏิบัติงานเป็นการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งสถานศึกษาได้อีกวิธีหนึ่ง

3.3 การปรับโครงสร้างของสถานศึกษาให้มีความคล่องตัวมากขึ้น ทบทวนนโยบายที่ไม่จำเป็น ลดกระบวนการที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ ต่อการถ่ายโอนความรู้ และต่อการเอื้ออำนาจให้บุคลากร

3.4 การให้ความสำคัญกับรูปแบบสถานศึกษาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม เน้นการกระจายอำนาจตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญในขอบเขตความรับผิดชอบ การให้อิสระในการทำงานอิสระทางความคิด เน้นให้กลุ่มบริหารตนเอง (self-managed group) บนพื้นฐานของภาวะความเป็นผู้นำในตนเอง (self-leadership)

3.5 การได้รับการสนับสนุนจากชุมชนและผู้ปกครอง ผลสะท้อนจากการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเครือข่ายผู้ปกครองและชุมชนรอบข้างจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษา

สถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องพร้อมที่จะปรับตัวเท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลงบุคลากรในสถานศึกษาเป็นทรัพยากรเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าในสถานศึกษา การเสริมสร้างภาวะผู้นำจึงไม่ได้เฉพาะเจาะจงที่ผู้บริหารเท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงภาวะผู้นำในบุคลากรทุกคนขององค์กรที่จะส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม การจัดการความรู้และการเรียนรู้จึงเป็นรากฐานในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การคิดเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ ซึ่งสามารถต่อยอดไปสู่วัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรม เหล่านี้เป็นวงจรแห่งการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องที่ยั่งยืน

บรรณานุกรม

- กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์. (2557). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2550). *เครื่องมือการจัดการ Management Tools*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พิมพ์รัตนไทร.
- .(2551). *องค์กรแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พิมพ์รัตนไทร.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2554). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และคณะ. (2554). *สัตตสิกขาทัศน์ เจ็ดมุมมองการศึกษาใหม่ และการเรียนการสอนนอกรอบ 7 ประการ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุรพร สุทธรัตน์. (2553). *องค์กรเพื่อการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2544). *โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- สมบัติ กุสุมาวลี. (2558, กุมภาพันธ์ 11). *การอบรมเชิงปฏิบัติการ “การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้”* สืบค้นจาก http://www.km.moc.go.th_article_attach_Handout_LO_for_1_day_workshop.
- อภิชา ธานีรัตน์. (2554). *รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร*. (คุณฐิณีพนธ์การจัดการคุณฐิณีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- Achua, C. F. and Lussier, R. N. (2010). *Effective leadership*. Boston: Kluwer–Nijhoff.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review* 73 (4). 87-103.
- Hayes, D., Christie, P., Mills, M., and Lingard, B. (2004). Productive leaders and productive leadership: Schools as learning organizations. *Journal of Education Administration*, 42 (5), 520-538.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning*. New York: McGraw-Hill.
- Schechter, C. and Mowafaq, Q. (2013). From illustration to reality: Schools as learning organizations. *Journal of Education Administration*, 27 (5), 505-516.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday.