

องค์กรแห่งการเรียนรู้ LEARNING ORGANIZATION



¹กฤษฎา สินธุสนธิชาติ และ ²สนั่น ประจงจิตร

¹Kidsada Sintusontichat and ²Sanan Prachongchit

มหาวิทยาลัยเกริก, ประเทศไทย

Kirk University, Thailand

¹Kidsada@skburana.ac.th, ²sananpr@gmail.com

Received: September 25, 2024; **Revised :** November 2, 2024; **Accepted :** December 28, 2024

บทคัดย่อ

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารองค์กรยุคใหม่ ซึ่งจะ
เป็นยุคที่เน้นการพัฒนาโดยการสร้างฐานความรู้ ทรัพย์สินทางปัญญา และเป็นรูปแบบองค์กรที่ใช้
ทักษะการมององค์กรแบบองค์รวม คือ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน
เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต การบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี
องค์ประกอบที่จำเป็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ด้านโครงสร้างองค์กรที่มีการติดต่อ
สัมพันธ์ภายในองค์กรเป็นไปอย่างสะดวก สอดแทรกโอกาสในการเรียนรู้ เข้าไปในกระบวนการ
ทำงานมีการจัดโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กรที่
มีการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อความสำเร็จขององค์กร วิสัยทัศน์มีขอบเขตที่ชัดเจน
สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้และวิสัยทัศน์มุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร การ
เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้านที่ทำทหายความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กรอย่าง
กว้างขวาง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจเป็นปัญหาหรือโอกาสในการพัฒนาองค์กรอย่างก้าว
กระโดดขึ้นอยู่กับวิธีการ แนวคิด หรือเป้าหมายในการนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย และดำรงอยู่
ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนของผู้นำองค์กรและบุคลากร
ในองค์กร การหาคำตอบดังกล่าวอาจมีความหลากหลายและแตกต่างกันออกไปตามบริบทและ

¹ นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตร์ดุสิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก

² อาจารย์ ดร. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก

สภาพแวดล้อม ซึ่งแนวคิดในการพัฒนาองค์กรจะเน้นในเรื่องของความรู้ นั่นคือทำให้มีความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ซึ่งจะต้องมีการปรับเปลี่ยนและจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อรักษาองค์กรให้ก้าวเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำสำคัญ : กลยุทธ์; การพัฒนา; องค์กรแห่งการเรียนรู้

Abstract

Learning organization is an important and necessary strategy for managing modern organizations. This will be an era that emphasizes development by creating knowledge-based enterprise and intellectual capitals and is also an organizational form using a holistic view of the organization which is a paradigm shift. Furthermore, it is a sustainable development in that lifelong learning is emphasized. Administering an educational institution consists of factors necessary to be of a learning organization, namely: organizational structure which is convenient for communication within the organization integrating learning opportunities into organizational structure that facilitates the work of personnel; organization's vision and strategy which are prepared in a concrete strategic plan consistent with vision for organizational success The vision with clear boundaries can be put into practice to create change in the organization. Rapid changes in all areas challenge widespread organizational success and survival. This change may be either a problem or an opportunity to suddenly develop the organization depending on the methods, ideas, or goals in leading the organization to achieve its goals and to survive in changes. There is continuous and sustainable development of organizational leaders and personnel in the organization. Finding such answers may be diverse and vary according to the context and environment. The concept of organizational development focuses on knowledge, in which developing personnel to have knowledge is of importance and must be adjusted and managed systematically to maintain the organization to be a learning organization.

Keywords : strategy; development; learning organization

บทนำ

ปัจจุบันโลกในศตวรรษที่ 21 เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสารวิทยาการความรู้และแหล่งข่าวสารต่างๆ ที่เผยแพร่ไปยังสถานที่ต่างๆ ของโลกได้โดยปราศจากพรมแดนทางการเมือง ศาสนาวัฒนธรรม การค้าและการจัดสรรทรัพยากรธรรมชาติของคนในภูมิภาคต่าง ๆ จึงก่อให้เกิดการแข่งขัน การสร้างงานนวัตกรรมขึ้น ซึ่งจำเป็นที่จะต้องอาศัยฐานความเข้มแข็งของทรัพยากรทางปัญญาในการทำให้สังคมโลกเป็นสังคมเศรษฐกิจบนฐานความรู้ ดังนั้น ความรู้ของคนในชาติจึงเป็นตัวชี้วัดคุณภาพของชีวิต ทำให้มนุษย์ปรับตัว และสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานและเกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ (สุริยา คาร์ ยันอินทร์, 2564) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย โดยการศึกษาไทยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นคนเก่ง คนดี มีความเมตตา กรุณา มีชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และก้าวทันโลกในยุคการเปลี่ยนแปลง พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้อง รับข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้ถูกต้องรวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ การสร้างวิสัยทัศน์ และการปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ด้วยเหตุนี้สถานศึกษาจึงต้องมีการพัฒนาในด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น การพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เป็นสถานที่ที่กลุ่มและบุคคลทุกระดับ สามารถเข้าร่วมในกระบวนการเรียนรู้แบบใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง (เข็มทอง ศิริแสงเลิศ, 2561) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดทางปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 โรงเรียนจะต้องมีหน้าที่สร้างและพัฒนาให้นักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (Personal Learning) และสามารถเรียนรู้ตลอดชีวิตได้ (Life - long Learning) เป็นกระบวนการพัฒนา ประสิทธิภาพทางการบริหารสถานศึกษา โดยเน้นการพัฒนานักเรียนเป็นสำคัญ สร้างชุมชนและสังคมแห่งการเรียนรู้ (Community Learning) ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าการปฏิรูประบบบริหารสถานศึกษาและการปฏิรูปการเรียนรู้จึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่ครูและผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องให้ความสำคัญและให้ความสำคัญ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระบวนการขับเคลื่อนการบริหารโรงเรียนให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีการบริหารพัฒนา

แบบก้าวหน้าและยั่งยืน โรงเรียนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นวิธีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมีประสิทธิผลและเป็นตัวขับเคลื่อนการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge management) ไปสู่เด็กนักเรียนและการจัดการเรียนการสอนโดยยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง (Child Centered Education) จะทำให้นักเรียนได้ปฏิรูป กระบวนการเรียนรู้ได้เต็มศักยภาพด้วยตนเอง อันจะส่งผลให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษา มีคุณภาพยิ่งขึ้น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2561)

แนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นสามารถทำได้หลายวิธี และบุคลากรในองค์กรต้องดำเนินการร่วมกันด้วยความอดทน มีการวางแผนอย่างรอบคอบ ตลอดจนมีการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร โดยมีการพัฒนาแผนการเรียนรู้และการสร้างระบบเพื่อบริหารจัดการการเรียนรู้ขององค์กร (Sader, 2019 อ้างใน สุริยาการ ยันอินทร์, 2564) การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยหลักการวิธีการหรือปัจจัยต่างๆ มาใช้ในการพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรนั้น ๆ โดยมีปัจจัยที่สำคัญ คือการพัฒนาครูและบุคลากรของสถานศึกษาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น สถานศึกษาสามารถก้าวเข้าสู่ความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และยังสามารถดำรงอยู่ได้ในศตวรรษที่ 21 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 6) ซึ่งมีสถานศึกษาในสังกัดจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 11 โรงเรียน และจังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน 9 โรงเรียน รวมจำนวน 20 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม, 2567) ดังนั้น การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีความสำคัญต่อการส่งเสริมพัฒนาและการยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สร้างการเรียนรู้ร่วมกันบุคลากรเกิดการพัฒนาร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้นำผลการแลกเปลี่ยน เรียนรู้มาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในสถานศึกษา การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะสถานศึกษาแต่ละแห่งต้องการแสวงหาความรู้หรือการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้บุคลากรรู้เท่าทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ครูผู้สอนจะเกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ สามารถใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างหลากหลาย ทั้งนี้ นโยบายการบริหารการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดไว้ว่า ความสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ทั้งระบบให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผู้เรียนสามารถคิด วิเคราะห์ เรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการเชื่อมโยงกันทั้ง

หลักสูตรและการเรียนการสอนให้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย รวมถึงการพัฒนาครูและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนการสอน การมุ่งส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนการศึกษามากขึ้น กระจายโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพให้กับประชาชนทุกกลุ่ม เพื่อเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อน สถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อการจัดการศึกษาในสถานศึกษา

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างสูง ทั้งวงการวิชาการ วงการธุรกิจ และการบริหารจัดการที่มุ่งปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กรให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลง ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงส่งผลให้ทุกองค์กรจะต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรภาคธุรกิจ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ ต่างนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกับการบริหารรูปแบบอื่น ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จในภาพรวมขององค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้คืออะไร

Marquardt & Reynolds (1994: 18) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคคลในองค์กรนั้นๆ มีการเรียนรู้ในด้านต่างๆ อย่างเต็มสมรรถนะและต่อเนื่อง มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต เกิดการเรียนรู้จากภายในและภายนอกองค์กร โดยสามารถเรียนรู้ จัดการความรู้ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

Robins และ Coulter (2012) ได้นิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่พัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัว และเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยบุคลากรในองค์กรบริหารจัดการกับความรู้และถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ แก่ผู้อื่นให้สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2562) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีทรัพยากรบุคคลมีความมุ่งมั่นที่จะขยายและพัฒนาขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร โดยองค์กรจะสนับสนุน ส่งเสริมการประยุกต์ใช้ความรู้และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ

การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ณัฐ ไร่จินดา (2563) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคคลในองค์กรมีการเรียนรู้ การพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ มีความเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ดีต่อองค์กร มีวิธีการคิดเชิงระบบ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลในองค์กรเพิ่มพูนความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์กรโดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนรู้

สรุปได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง หมายถึง องค์กรสถานศึกษาที่ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของบุคลากรในด้านความรู้ ทักษะและเจตคติอย่างต่อเนื่องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วิถีคิด วิถีการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรพร้อม ๆ กัน บุคลากรได้อิสระในการเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง สามารถแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อร่วมกันสร้างความเป็นเลิศแก่องค์กร

ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะการดำเนินงานของแต่ละองค์กรต้องการแสวงหาความรู้หรือเรียนรู้สิ่งใหม่ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกเพื่อความอยู่รอดและเป็นการสร้างเสถียรภาพให้แก่องค์กร ทำให้องค์กรสามารถเจริญก้าวหน้า ประสบความสำเร็จและสามารถรับมือได้กับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สถานศึกษามีบทบาทสำคัญยิ่ง คือ จะต้องทำหน้าที่สร้างและพัฒนาคนให้เป็นบุคคล แห่งการเรียนรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ ฉะนั้นสถานศึกษาจะต้องรับภาระหน้าที่ที่สำคัญ สมควรอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ การสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญคือผู้บริหารสถานศึกษา เพราะจะต้องมีวิธีการ และมีแนวทางในการบริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นการแสดงถึงความรู้ความสามารถที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาอีกด้วย จึงจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะการบริหารและการสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพียงการมีนโยบายที่ดี แต่รวมไปถึงความใส่ใจบุคลากรและความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลด้วย (ศักดิ์สิน โรจน์สราญรมย์, 2554) ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา และขับเคลื่อนสถานศึกษาเพื่อเพิ่มศักยภาพความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีหน้าที่สำคัญใน

สนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาเพื่อจะส่งผลให้สถานศึกษาเกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการสังเคราะห์งานวิจัยของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ 10 คน ได้แก่ 1) Garvin (1993 อ้างใน จิราพรธรรม เสียงเพราะ, 2561) 2) Gephart & Marick (1996 อ้างใน สุชาติ รักอก, 2565) 3) Karsten et al. (2000 อ้างใน วันชนก อาจปฐ, 2564) 4) Marquardt & Reynolds (1994) 5) Marquardt (1996) 6) Pedler (1997, อ้างใน วันชนก อาจปฐ, 2564) 7) Senge (1990) 8) จิราพรธรรม เสียงเพราะ. (2561) 9) ญัฐ โฉจินดา (2563) และ 10) วีรยา สัจจะเขตต์ (2564) สามารถสรุปองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ 5 ด้าน ประกอบด้วย

1. **การเรียนรู้เป็นทีม** คือ เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยแต่ละคนเรียนรู้ด้วยตนเอง แต่ละคนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเรียนรู้ร่วมกัน มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง

2. **ความรอบรู้แห่งตน** คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดจากการเรียนรู้ระดับปัจเจกบุคคล ที่เน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Work Place Learning) การเรียนรู้กระบวนการทำงาน (On the Job Learning) ที่มุ่งมั่นสร้างสรรค์ความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงานจนสามารถสร้างสรรค์ผลงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง การฝึกฝนการเรียนรู้อยู่เสมอ และศักยภาพการเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. **การคิดเชิงระบบ** คือ การมีความคิดเชิงระบบ เกิดจากการทำอย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจ ปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยอาศัยองค์ความรู้สหวิทยาการนำมาบูรณาการเป็นองค์ความรู้ใหม่ วิธีคิดเชิงระบบเป็นการคิดแบบ เป็นวงจรจากเหตุไปสู่ผล และผลกลายเป็นเหตุ เป็นวงจรเสริมแรง (Reinforcing Loop) ซึ่งทุกองค์ประกอบจะเป็นตัวเสริมศักยภาพอย่างต่อเนื่องครบวงจรจนกลายเป็นพลังขับเคลื่อน

4. **การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน** คือ องค์กรต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทุกคนรู้และเข้าใจ วิสัยทัศน์องค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการในการมุ่งสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิกภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันทั้งองค์กรจึงจะเกิดผลในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

5. **โครงสร้างองค์กร** คือ องค์กรมีระบบการบริหาร โดยมีโครงสร้างที่เหมาะสม การบังคับบัญชาที่ไม่มากเกินไป มีความยืดหยุ่นคล่องตัวในการทำงาน หน้าที่รับผิดชอบของงานมีความ

ยึดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงานเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้ ปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาจะมีลักษณะของบุคลากรที่หมั่นแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่ได้รับอยู่เสมอ บุคลากรจะมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ มีการพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง ถ่ายทอดและรับความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญคือ การปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง นำองค์กรไปสู่เป้าหมาย ซึ่งการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ถือเป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารที่ใช้เป็นพื้นฐานก้าวไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศ และปลูกฝังให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วิเศษ ขาวระนอง, 2559) ซึ่งองค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ที่สำคัญ คือ 1) ระบบการเรียนรู้ (learning) เป็นลักษณะพลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics) และเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร 2) ระดับองค์กร (organization) มุ่งเน้นในการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์กร การที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรคือ วิสัยทัศน์องค์กร วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์องค์กร และโครงสร้างองค์กร 3) ระบบบุคคล (people) กล่าวถึง การเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่าย และทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชน 4) ระบบความรู้ (knowledge) เป็นการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยการจัดรูปแบบผสมผสานระหว่างการรวบรวมความรู้ การจัดการความรู้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้และพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ 5) ระบบเทคโนโลยี (technology) เป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์กร (Technology Application) โดยการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร สำหรับการจัดการความรู้ในองค์กรของสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ (Marquardt, 2022 อ้างใน วิเศษ ขาวระนอง, 2559) สอดคล้องกับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม (2567) ได้กำหนดนโยบายเร่งด่วน (Quick Policy) ในมาตรฐานที่ 1 การบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ตัวบ่งชี้ที่ 2 การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประเด็นพิจารณา 1) ส่งเสริมให้บุคลากรกระตือรือร้น ค้นคว้าหาความรู้ มีความคิดเชิงระบบสามารถเรียนรู้และก้าวทันการเปลี่ยนแปลง 2) ส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) และการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 3) ส่งเสริม สนับสนุนให้มีแหล่งเรียนรู้ด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสดูแลเรียนรู้ตามบริบทของเขตพื้นที่

การศึกษา และ 4) การนำองค์ความรู้มาพัฒนาตนเอง พัฒนางานและพัฒนาองค์กรโดยใช้กระบวนการวิจัย

แนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ในปัจจุบันการพัฒนาองค์กรนั้นได้รับแนวคิดจากต่างประเทศมาปรับใช้ในวงกว้างเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความอยู่รอดท่ามกลางการแข่งขัน ซึ่งเครื่องมือที่จะสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร อีกทั้งยังเป็นที่กล่าวถึงกันอย่างกว้างขวางทั้งทางภาครัฐและเอกชน ก็คือองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่ง Peter M. Senge กล่าวไว้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรซึ่งบุคลากรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถได้อย่างต่อเนื่องและเป็นแหล่งสร้างความคิดทางปัญญาโดยการเรียนรู้ร่วมกัน ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ Peter M. Senge ได้แนะนำว่าองค์กรต้องสร้างวินัย 5 ประการ (fifth discipline) ให้กับบุคลากรดังนี้

1. บุคลากรที่มีความรอบรู้ บุคคลควรต้องได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน หรือเรียนรู้งานในหน้าที่
2. รูปแบบความคิด รูปแบบความคิดของบุคคลมีอิทธิพลต่อแนวทางการปฏิบัติของบุคคลนั้นๆ อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติงานว่าจะมีลักษณะเช่นไร องค์กรต้องมีการพัฒนาการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการกับสิ่งที่องค์กรต้องการ ซึ่งองค์กรควรเตรียมการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกันอันทำให้องค์กรมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน
3. วิสัยทัศน์ร่วม จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือการผลักดันให้บุคคลในองค์กรทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดตั้งใจ โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วน ซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้จากการแลกเปลี่ยนแนวความคิด ความรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน
4. การเรียนรู้เป็นทีม ในองค์กรควรมีการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ก่อให้เกิดความคิดร่วมกัน อาจตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวความคิดและนำไปสู่ข้อกำหนดในการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
5. ความคิดเป็นระบบ เป็นวินัยที่สำคัญเน้นการคิดที่เป็นกลยุทธ์ที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ คิดทันเหตุการณ์ ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และควรพิจารณาสภาพการณ์ในอนาคตเพื่อกำหนดเป็นแนวการปฏิบัติเชิงรุกได้

บทสรุป

องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร มีการปฏิรูปองค์กรให้ก้าวเข้าสู่ความเป็นเลิศทางการเรียนรู้ โดยยึดวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร ซึ่งจะให้อำนาจกับสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ โดยการนำความรู้ที่ได้จัดการความรู้ ได้อย่างสร้างสรรค์จัดการความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่ควรประกอบด้วยการเรียนรู้เป็นทีม ความรอบรู้แห่งตน การคิดเชิงระบบ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและโครงสร้างองค์กร

การศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

เอกสารอ้างอิง

- เข็มทอง ศิริแสงเลิศ. (2561). หน่วยที่ 2 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21. ใน ประมวลสาระชุดวิชาวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ หน่วยที่ 1-5. (น. 1-64). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จิราพรรณ เสียงเพราะ. (2561). การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี. สุราษฎร์ธานี.
- ณัฐ ใ้อัจฉินดา. (2563). การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก ในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์. บุรีรัมย์.
- วันชนก อาจปฐ. (2564). แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในเขตภาคกลาง. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. ปทุมธานี.

- วิเศษ ชวาระนอง. (2559). รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 22. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา. ชลบุรี.
- วีรยา สัจจะเขตต์. (2564). การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. มหาสารคาม.
- ศักดิ์สิน โรจน์สราญรมย์. (2554). การบริหารเพื่อการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: พัฒนาคุณภาพวิชาการ. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม. (2567). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ.2566-2570) ฉบับทบทวน พ.ศ.2567. เข้าถึงเมื่อ 16 พฤษภาคม 2567. ค้นจาก www.sesaskss.go.th
- สุชาติ รักอก. (2565). แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย. บัณฑิตวิทยาลัย :มหาวิทยาลัยศิลปากร. กรุงเทพมหานคร.
- สุริยาการ ยันอินทร์. (2564). แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7. วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ. 14(2): 31-34.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2562). การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา. มหาสารคาม: ตักสิลาการพิมพ์.
- Marquardt, M. J. & Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: Irwin.

