

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา
และแนวทางและปัจจัยสู่ความสำเร็จ
Developing Learning Organizations in Educational Institutions
and Approaches and Success Factors

จีรัชติธร มุกดาเพชร

Jeerustitorn Mukdaphet

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

Faculty of Education, Dhonburi Rajabhat University

Corresponding Author e-mail: Jeerustitorn@gmail.com

Received: 2025-06-06 Revised: 2025-08-03 Accepted: 2025-08-10

บทคัดย่อ (Abstract)

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวให้สามารถดำรงอยู่และพัฒนาได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อระบบการศึกษาไทยยังคงประสบปัญหาด้านคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และข้อจำกัดด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายในองค์กร บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้จากนักวิชาการสำคัญ ได้แก่ Stata, Senge, Marquardt และ Garvin รวมถึงการสังเคราะห์ลักษณะของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในบริบทของประเทศไทย โดยมุ่งเน้นการเสนอแนวทางการพัฒนาและปัจจัยสู่ความสำเร็จที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาไทย ทั้งในด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์กร การบริหารจัดการความรู้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง บทความชี้ให้เห็นว่า การส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา เนื่องจากองค์กรที่เรียนรู้ได้จะสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง เรียนรู้จากประสบการณ์ และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่เพื่อขับเคลื่อนสู่เป้าหมายของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การพัฒนาองค์กรทางการศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากทั้งผู้นำทางการศึกษา นโยบายระดับชาติ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

เชิงระบบอย่างแท้จริง อันจะส่งผลให้สถานศึกษามีความสามารถในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนในระยะยาว

คำสำคัญ (Keywords): การพัฒนาองค์กร, การพัฒนาองค์กรในสถานศึกษา, องค์กรแห่งการเรียนรู้

Abstract

In the context of rapid economic, social, and technological transformations, educational institutions must adapt to ensure sustainable existence and development. This is particularly crucial as Thailand's educational system continues to face challenges regarding students' learning quality, educational inequality, and limitations in organizational management efficiency. This article aims to analyze the concepts and theories of learning organizations from prominent scholars including Stata, Senge, Marquardt, and Garvin, while synthesizing the characteristics of learning educational institutions within the Thai context. The focus is on proposing development approaches and success factors appropriate for Thai educational institutions, encompassing creative leadership, organizational culture, knowledge management, information technology utilization, shared vision creation, and continuous personnel development. The article demonstrates that promoting educational institutions as learning organizations serves as a crucial mechanism for enhancing educational quality, as learning organizations possess the capability to respond to changes, learn from experiences, and develop new knowledge to effectively drive toward 21st-century educational goals. The development of educational organizations into learning organizations requires support from educational leaders, national policies, and organizational personnel participation to foster collaborative learning and lead to genuine systemic transformation. This will ultimately result in educational institutions having the capacity for continuous and sustainable long-term development.

Keywords: Organizational Development; Organizational Development in Educational Institutions; Learning Organization

บทนำ (Introduction)

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากกระแสโลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ และการขับเคลื่อนด้วยเศรษฐกิจฐานความรู้ ระบบการศึกษาทั่วโลกกำลังเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัวเพื่อเตรียมผู้เรียนให้พร้อมรับมือกับบริบทใหม่แห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องการสมรรถนะที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการคิดเชิงวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (OECD, 2018) ดังนั้น ระบบการศึกษาไม่อาจดำรงอยู่ภายใต้รูปแบบเดิมที่เน้นการถ่ายทอดองค์ความรู้แบบทางเดียวอีกต่อไป องค์กรทางการศึกษาจำเป็นต้องเปลี่ยนผ่านสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ซึ่งมีศักยภาพในการเรียนรู้ การปรับตัว และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กรโดยรวม (Senge, 1990)

ในบริบทของประเทศไทย ระบบการศึกษายังคงประสบกับข้อจำกัดและปัญหาหลายประการ ทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในระดับนานาชาติ โดยเฉพาะความสามารถด้านการอ่าน การคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562) อีกทั้งยังมีความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาระหว่างพื้นที่เมืองกับชนบท ตลอดจนข้อจำกัดของครูในการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดขั้นสูงและการบูรณาการเทคโนโลยี (วิจิตร ศรีสอาน, 2559) ปัจจัยเหล่านี้สะท้อนถึงความจำเป็นในการยกระดับขีดความสามารถของสถานศึกษาให้สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างเป็นระบบ โดยมีการจัดการองค์ความรู้ การพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน และการมีวิสัยทัศน์ร่วมในทุกระดับขององค์กร (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562)

แนวคิดของ Senge (1990) เสนอว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยวินัยหลัก 5 ประการ ได้แก่ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การเสริมสร้างแบบแผนทางความคิดส่วนบุคคล (Personal Mastery) การตระหนักรู้ต่อแบบจำลองทางจิต (Mental Models) การเรียนรู้ร่วมกันในทีม (Team Learning) และการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบอย่างยั่งยืน ในทัศนะของ Marquardt (1996) องค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องบูรณาการองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ บุคลากร กระบวนการเรียนรู้ เทคโนโลยี การบริหารจัดการความรู้ และภาวะผู้นำ เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ในทุกมิติขององค์กร ขณะที่ Garvin (1993) ได้เน้นย้ำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีความสามารถในการสร้าง รวบรวม และถ่ายโอนความรู้ ตลอดจนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับองค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับ

สำหรับแนวคิดในบริบทของไทย นักวิชาการหลายท่านเสนอว่า การพัฒนาโรงเรียนให้ป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมผ่านกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของครูและบุคลากรภายในองค์กร (สุวัฒน์ อัสวไชยชาญ, 2560)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษาได้แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร วิสัยทัศน์ร่วม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน (บรรจง บรรลือทรัพย์, 2563) อย่างไรก็ตาม การพัฒนาสถานศึกษาไทยให้ป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังคงประสบกับข้อจำกัดจากโครงสร้างระบบราชการที่มีลำดับชั้น การขาดความยืดหยุ่นทางการบริหาร การดำรงอยู่ของวัฒนธรรมองค์กรแบบพึ่งพิง การไม่มีระบบสะท้อนผลการเรียนรู้ระดับองค์กร ตลอดจนภาระงานของครูที่ส่งผลต่อการมีเวลาในการเรียนรู้ร่วมกัน (บุญทัน ดอกโธสง, 2557) อุปสรรคเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า หากสถานศึกษาไม่สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตนเองให้กลายเป็นองค์กรที่เรียนรู้ได้อย่างแท้จริง ก็อาจไม่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างเพียงพอ (ชูศักดิ์ สุขวานิช, 2561)

ด้วยเหตุนี้ บทความวิชาการฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้จากนักวิชาการระดับสากล ได้แก่ Stata, Senge, Marquardt และ Garvin ตลอดจนสังเคราะห์ลักษณะของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในบริบทของประเทศไทย พร้อมทั้งนำเสนอแนวทางและปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สามารถประยุกต์ใช้ได้จริง เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของสถานศึกษาไทยให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

“องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและยกระดับศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร โดยมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ร่วมกัน เรียนรู้จากประสบการณ์ และสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (Senge, 1990; Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991) องค์กรลักษณะนี้ต้องมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การเปิดโอกาสให้แสดงวิสัยทัศน์ร่วม การทำงานเป็นทีม และการมีระบบสนับสนุนให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ (Senge, 1990) นอกจากนี้ ยังต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ระหว่างสมาชิกภายในองค์กร (Pedler et al., 1991) องค์กรควรส่งเสริมการได้มาและการถ่ายโอนความรู้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและสร้างความเข้าใจใหม่ ๆ (Garvin, 1993) พร้อมทั้งพัฒนากระบวนการเรียนรู้แบบพลวัต การคิดวิเคราะห์ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ (Marquardt, 1996) การเรียนรู้ควรถูกบูรณาการไว้ในกระบวนการทำงานจริง โดยเป็นกลยุทธ์หลักในการพัฒนาองค์กร และต้องเชื่อมโยงบุคลากร องค์กร และชุมชนเข้าด้วยกัน (Watkin & Marsick, 1993) รวมถึงการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม การแบ่งปันความคิด และการส่งเสริมนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (วันชัย ปานจันทร์, 2545) บุคลากรต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้ และพร้อมพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ (มงคลชัย วิริยะพินิจ, 2546) การเรียนรู้ควรเป็นไปในมิติของการมององค์กรแบบองค์รวม เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน และเน้นการสร้างองค์ความรู้ร่วม (วิโรจน์ สารัตนะ, 2551) ทั้งนี้ โครงสร้างองค์กรต้องเอื้อต่อการเรียนรู้ของทีม ข้ามสายงาน และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และใช้เทคโนโลยีเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ดวงเดือน จันทร์เจริญ, 2552)

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นระบบการบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับคนเป็นศูนย์กลาง เน้นการพัฒนาศักยภาพผ่านการเรียนรู้ตลอดชีวิตในทุกระดับ พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมแห่งการแบ่งปันและเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยเทคโนโลยีและระบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่น องค์กรเช่นนี้ไม่เพียงแต่ส่งเสริมศักยภาพของคน แต่ยังใช้ “การเรียนรู้” เป็นเครื่องมือในการปรับตัวและสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

Stata ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ในฐานะกลไกหลักที่นำไปสู่ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม และเป็นปัจจัยสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (knowledge-intensive industries) ซึ่งการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์กรต้องได้รับการส่งเสริมอย่างเป็นระบบ (Stata, 1989)

1. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ถือเป็นรากฐานที่สำคัญในการทำความเข้าใจองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องเชิงซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยผู้นำต้องมีบทบาทในฐานะผู้ออกแบบและผู้ลงมือปฏิบัติ โดยการออกแบบเชิงกลยุทธ์ที่

ดังนั้นจะต้องอาศัยการวิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ อย่างรอบด้าน รวมถึงการส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

2. การวางแผน (Planning) ซึ่งไม่เพียงเป็นกิจกรรมในการกำหนดทิศทางขององค์กรเท่านั้น แต่ยังทำหน้าที่เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องตระหนักรู้และเข้าใจการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อมภายนอก การวางแผนจึงเป็นทั้งเครื่องมือกำหนดกลยุทธ์และเวทีแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน

3. การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่สะท้อนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ โดยองค์กรจะใช้ดัชนีต่าง ๆ ในการประเมินผล เช่น ความเร็วในการจัดส่ง ระยะเวลารอคอย หรือการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ อัตราการเรียนรู้จึงสามารถถูกใช้เป็นเครื่องวัดความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นรูปธรรม

4. พฤติกรรมทางองค์กร (Organizational Behavior) โดยสตาดาร์เน้นว่าค่านิยมและวัฒนธรรมในองค์กรส่งผลโดยตรงต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะด้านการสื่อสาร หากขาดการสื่อสารที่เปิดเผยและตรงไปตรงมาแล้ว ย่อมส่งผลให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีม และการพัฒนาคุณภาพในระยะยาว

5. ระบบข้อมูล (Information Systems) ซึ่งทำหน้าที่เปลี่ยนข้อมูลให้กลายเป็นความรู้ และแปรเปลี่ยนความรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบข้อมูลจึงไม่ใช่เพียงคลังจัดเก็บ แต่เป็นแกนกลางของการตัดสินใจภายในองค์กร ที่ส่งเสริมให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีทิศทางและสามารถนำไปใช้ได้จริง

Peter Senge ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ทฤษฎี "The Fifth Discipline" เป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่ได้สร้างผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ โดย Senge ได้นำเสนอหลักการพื้นฐาน 5 ประการที่เขาเรียกว่า "ห้าวินัย" (Five Disciplines) ซึ่งถือเป็นแก่นสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างยั่งยืนทั้งในระดับบุคคล ทีม และทั้งองค์กร (Senge, 1990)

วินัยที่ 1 ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal Mastery) หมายถึงความสามารถในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลที่มุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีเป้าหมายชีวิตที่ชัดเจน และเปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยองค์กรต้องส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

วินัยที่ 2 แบบจำลองทางความคิด (Mental Models) หมายถึงกรอบความคิด ความเชื่อ หรือสมมติฐานที่แต่ละคนใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ ซึ่งการเรียนรู้ในระดับองค์กรจะเกิดขึ้นได้ หากบุคลากรสามารถสะท้อน วิเคราะห์ และปรับเปลี่ยนแบบจำลองทางความคิดของตนเพื่อเปิดรับ มุมมองใหม่ ๆ

วินัยที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ซึ่งเน้นการมีเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่เป็นอุดมคติ ร่วมกันของทั้งองค์กร โดยวิสัยทัศน์ร่วมจะช่วยสร้างพลังและแรงจูงใจภายในให้บุคลากรทำงานอย่าง มีความหมาย และเชื่อมโยงเป้าหมายส่วนตัวเข้ากับเป้าหมายขององค์กร

วินัยที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หมายถึงการเรียนรู้ร่วมกันของทีมงาน ซึ่ง ช่วยเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างเป็น ระบบ ช่วยให้เกิดวัฒนธรรมของความร่วมมือในองค์กร

วินัยที่ 5 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ซึ่งเป็นกระบวนการคิดที่มองเห็นความ เชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ในองค์กรอย่างเป็นองค์รวม ช่วยให้เข้าใจต้นตอของปัญหา และ สามารถออกแบบวิธีการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยการคิดเชิงระบบทำหน้าที่ เชื่อมโยงวินัยทั้งสี่ประการก่อนหน้าเข้าด้วยกัน และเป็นเครื่องมือสำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

Michael J. Marquardt ได้นำเสนอโมเดลการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ผ่านทฤษฎี "Building the Learning Organization" เป็นแนวคิดสำคัญที่เสนอกรอบการสร้างองค์กรแห่ง การเรียนรู้ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมาร์ควอดท์ (Marquardt) เชื่อว่าองค์กรที่ สามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืนต้องเป็นองค์กรที่เรียนรู้และปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่ง กระบวนการเรียนรู้ไม่ควรจำกัดเพียงแคในระดับบุคคล แต่ต้องแผ่ขยายไปถึงระดับทีม และทั้ง องค์กรอย่างเป็นระบบ (Marquardt, 1996)

1. Learning การเรียนรู้เป็นแก่นกลางขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องเกิดขึ้นทั้งใน ระดับบุคคล ทีม และองค์กร โดยเน้นให้บุคลากรสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ การแลกเปลี่ยน ความรู้ และการประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง กระบวนการเรียนรู้ต้องเกิดขึ้นอย่าง “พลวัต” (dynamic) และต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน

2. Organization โครงสร้างองค์กรต้องเอื้อต่อการเรียนรู้ โดยการเปิดโอกาสให้เกิดการ ทำงานข้ามสายงาน การกระจายอำนาจ การทำงานเป็นทีม และการตัดสินใจร่วมกัน โครงสร้างควร มีความยืดหยุ่น (flexibility) และสามารถปรับเปลี่ยนตามบริบทของการเปลี่ยนแปลงใน สภาพแวดล้อมภายนอกได้

3. People บุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องได้รับการพัฒนาอย่างรอบด้าน ไม่เพียงแต่ความรู้และทักษะ แต่ยังรวมถึงการพัฒนาแนวคิด ทักษะ และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น องค์กรต้องลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

4. Knowledge การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) คือหัวใจของการเรียนรู้ขององค์กร องค์กรต้องมีระบบในการจัดเก็บ ถ่ายโอน และแบ่งปันความรู้ ทั้งความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) และความรู้โดยนัย (tacit knowledge) เพื่อให้ความรู้ถูกใช้เป็นทรัพยากรในการตัดสินใจและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5. Technology เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนการเรียนรู้ โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้การเข้าถึงข้อมูล การสื่อสาร และการจัดการองค์ความรู้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีจึงต้องควบคู่กับกลยุทธ์การเรียนรู้ในองค์กร

David A. Garvin ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ผ่านทฤษฎี "Building a Learning Organization" คือ องค์กรที่มีความสามารถในการ สร้าง สืบค้น และ ถ่ายโอนความรู้ (create, acquire, and transfer knowledge) และสามารถ ปรับพฤติกรรมของ องค์กร ตามความรู้ใหม่และความเข้าใจที่เกิดขึ้น (modifying behavior to reflect new knowledge and insights) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและยั่งยืน องค์ประกอบหลัก 3 ประการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ (Garvin, 1993)

1. การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (A Supportive Learning Environment) องค์กรต้องมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ยอมรับความล้มเหลว และกระตุ้นให้บุคลากรตั้งคำถามหรือท้าทายสมมุติฐานเดิม และสนับสนุนความหลากหลายทางความคิดและความร่วมมือ

2. กระบวนการและแนวปฏิบัติในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Concrete Learning Processes and Practices) มีการสะท้อนผลการทำงาน การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ปัญหา และการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การประชุมทบทวน การฝึกอบรม และการใช้ระบบจัดการความรู้ จัดให้มีกลไกที่ทำให้ความรู้ใหม่เกิดขึ้นและแพร่กระจายภายในองค์กร

3. การสนับสนุนจากผู้นำ (Leadership that Reinforces Learning) ผู้นำต้องเป็นผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งโดยการกระทำและนโยบาย เช่น การเปิดโอกาสให้เรียนรู้จากข้อผิดพลาด การสนับสนุนทรัพยากร และการให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จากนักวิชาการทั้ง 4 ท่าน พบว่าแนวคิดทฤษฎีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีข้อแตกต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สรุปโดยแยกเป็นประเด็นสำคัญดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบแนวคิดทฤษฎีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการ/ทฤษฎี	จุดเน้นหลัก	ระดับการเรียนรู้	บทบาทผู้นำ
Stata (1989)	การเรียนรู้เพื่อจัดการ นวัตกรรมและความ ได้เปรียบแข่งขันใน องค์กรที่ใช้ความรู้เป็นฐาน	1. บุคคล 2. องค์กร	ผู้นำเป็นผู้ออกแบบ ระบบและสนับสนุน การคิดวิเคราะห์
Senge (1990) <i>The Fifth Discipline</i>	การบูรณาการเรียนรู้ใน ทุกระดับโดยมีการคิดเชิง ระบบเป็นแกนกลาง	1. บุคคล 2. ทีม 3. องค์กร	ผู้นำต้องสร้าง วัฒนธรรมวิสัยทัศน์ และเอื้อต่อการเรียนรู้
Marquardt (1996) <i>Building the Learning Organization</i>	การสร้างระบบองค์การที่ เรียนรู้อย่างเป็นองค์รวมและ ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุน	1. บุคคล 2. ทีม 3. องค์กร	ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นและ ขับเคลื่อน กระบวนการเรียนรู้ อย่างแท้จริง
Garvin (1993) <i>Building a Learning Organization</i>	การสร้างองค์การที่เรียนรู้ อย่างต่อเนื่องและนำความรู้ ไปปรับพฤติกรรม	องค์กร (เน้นที่ กระบวนการ ภายในองค์กร)	ผู้นำต้องสนับสนุนการ เรียนรู้ผ่านพฤติกรรม และนโยบาย

จากตารางที่ 1 สรุปได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การที่มีความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัว และพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ ตั้งแต่บุคคล ทีม ไปจนถึงระดับองค์การ โดยมีระบบ โครงสร้าง วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยีที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการประยุกต์ใช้นวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็น “กระบวนการเชิงระบบ” ที่บูรณาการพฤติกรรม ทักษะ และกลไกการจัดการความรู้ภายในอย่างเป็นองค์รวม

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

ผู้เขียนได้ศึกษาวิเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ แล้วสังเคราะห์เป็นลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในบริบทสถานศึกษาไทย โดยสรุปออกเป็น 5 ประการสำคัญที่สะท้อนคุณลักษณะเชิงระบบและสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนของโรงเรียน ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การมีวิสัยทัศน์ร่วมเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา เพราะช่วยสร้างจุดมุ่งหมายร่วมให้แก่ครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับจะทำหน้าที่เป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการพัฒนา และส่งเสริมความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าขององค์กร (Senge, 1990) โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของครูและผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันจะช่วยสร้างแรงจูงใจและความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง (มงคลชัย วิริยะพินิจ, 2546) เมื่อครูและบุคลากรเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ดังกล่าว การดำเนินงานก็必将มีความสอดคล้องและเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมในองค์กรอย่างแท้จริง

2. การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานศึกษาคือการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของครูและบุคลากรโดยไม่หยุดนิ่ง การเรียนรู้ไม่ควรถูกจำกัดอยู่เพียงภายในห้องอบรม แต่ต้องเกิดขึ้นจากการทำงานจริง การสะท้อนผลการปฏิบัติ และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Watkins & Marsick, 1993) นอกจากนี้ การเรียนรู้ที่ยั่งยืนจะเกิดได้จากการสนับสนุนเชิงระบบ เช่น การจัดให้มีแหล่งความรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องภายในโรงเรียน (วิโรจน์ สารรัตน์, 2551) เมื่อบุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นของการเรียนรู้ตลอดชีวิต องค์กรก็จะมีพลังขับเคลื่อนอย่างไม่หยุดยั้ง

3. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การจัดการความรู้ในสถานศึกษาหมายถึงการรวบรวม สังเคราะห์ แบ่งปัน และนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีระบบการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ไม่ว่าจะเป็นความรู้จากประสบการณ์หรือการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดการใช้ซ้ำและสร้างนวัตกรรม (Garvin, 1993) ในสถานศึกษา ระบบจัดการความรู้ที่ดีจะช่วยให้ครูสามารถนำแนวทางที่มีประสิทธิภาพไปปรับใช้ในชั้นเรียนและส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (ดวงเดือน จันทรเจริญ, 2552) การจัดการความรู้จึงเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้สถานศึกษาพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

4. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Use of Information Technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างการเรียนรู้ขององค์การสมัยใหม่ โดยเฉพาะในสถานศึกษา เทคโนโลยีสามารถช่วยในการจัดการความรู้ การเรียนรู้ร่วมกัน และการสื่อสารอย่างมี

ประสิทธิภาพ (Marquardt, 1996) นอกจากนี้ ยังสามารถสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลและระบบอัจฉริยะ เช่น ระบบ LMS หรือระบบการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการพัฒนา (วิโรจน์ สารรัตน์, 2551) เมื่อเทคโนโลยีถูกรวมเข้ากับการเรียนรู้อย่างมีกลยุทธ์ สถานศึกษาที่สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง

5. การประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) องค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาต้องมีระบบในการประเมินผลและนำข้อมูลจากการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้และการทำงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนรู้แบบวนซ้ำที่เน้นการวิเคราะห์ข้อมูล ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และพัฒนานวัตกรรม (Pedler et al., 1991) การประเมินต้องไม่มุ่งเน้นแต่ผลสัมฤทธิ์ แต่ควรครอบคลุมถึงกระบวนการและผลกระทบต่อการเรียนรู้ของบุคลากรและนักเรียน (มงคลชัย วิริยะพินิจ, 2546) การพัฒนาอย่างยั่งยืนจึงต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและการสะท้อนผลอย่างเป็นระบบ

ดังนั้นลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาเป็นกรอบแนวคิดที่สำคัญในการพัฒนาโรงเรียนให้สามารถปรับตัวและเติบโตอย่างต่อเนื่องในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การจัดการความรู้ การใช้เทคโนโลยี และการประเมินอย่างต่อเนื่อง ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการบริหารแบบยั่งยืน หากสถานศึกษาสามารถนำแนวคิดเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบ ย่อมสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการที่ทำงานสอดประสานกันอย่างเป็นระบบ ผู้เขียนได้ศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งจากแนวคิดของนักวิชาการ รวมทั้งงานวิจัยและข้อเสนอเชิงวิชาการ โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถกำหนดทิศทางการเรียนรู้และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีพลัง ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง และส่งผลให้โรงเรียนสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Senge, 2006)

ขณะเดียวกัน ผู้นำต้องมีทักษะในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงบทบาทเชิงวิชาการและมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร (สุทธิลักษณ์ พุกษ์อาภรณ์, 2562)

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ควรเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ ยอมรับความหลากหลาย และสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคลากร วัฒนธรรมในลักษณะนี้ช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือ ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Fullan, 2007) นอกจากนี้ การปลูกฝังวัฒนธรรมดังกล่าวต้องมีการส่งเสริมอย่างต่อเนื่องผ่านการสนับสนุนของผู้นำองค์กร และการมีส่วนร่วมของครูในกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (อัจฉรา ชิวพันธ์, 2558)

3. โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะต้องมีความยืดหยุ่น กระจายอำนาจ และสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเรียนรู้ในบริบทที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา การจัดองค์กรในลักษณะเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงข้อมูลและมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางปฏิบัติ ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความหมายและยั่งยืน (Leith wood et al., 2006) พร้อมกันนี้ โครงสร้างควรส่งเสริมการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างความใกล้ชิดและลดลำดับชั้นระหว่างฝ่ายบริหารกับครู (สุพัตรา สุภาพ, 2560)

4. การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Participation) การมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการกำหนดนโยบายและแผนงานของโรงเรียน ถือเป็นการสร้างความรู้สึกรับเป็นเจ้าขององค์กร (Ownership) ซึ่งนำไปสู่ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และพัฒนาองค์กรร่วมกัน (Hargreaves & Fullan, 2012) เมื่อบุคลากรมีโอกาสในการตัดสินใจและแสดงความสามารถทางวิชาชีพ พวกเขาจะเกิดแรงจูงใจภายในในการพัฒนาตนเองและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน (สุทธิลักษณ์ พุกษ์อาภรณ์, 2562)

5. การประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Assessment and Improvement) ระบบการประเมินที่ต่อเนื่องและเป็นระบบสามารถชี้วัดความก้าวหน้าและปัญหาในการดำเนินงาน ทำให้องค์กรสามารถวางแผนปรับปรุงและพัฒนาได้อย่างตรงจุด การใช้ข้อมูลจากการประเมินเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ (Senge, 2006) ควบคู่กับการประเมินที่มีความโปร่งใสและยุติธรรม จะช่วยให้ครูเกิดความมั่นใจและกล้าที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (อัจฉรา ชิวพันธ์, 2558)

โดยสรุป การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยองค์ประกอบหลายด้านที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ โครงสร้างที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม ระบบการประเมินที่ชัดเจน ตลอดจนการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีบทบาทอย่างแท้จริง ล้วนเป็นเงื่อนไขที่สำคัญต่อการสร้างสภาพแวดล้อมการ

เรียนรู้ที่ยั่งยืน องค์กรที่จะพัฒนาได้อย่างแท้จริงจำเป็นต้องผสมผสานปัจจัยเหล่านี้ให้ทำงานร่วมกันอย่างมีพลวัต เพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์

แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่น่าเสนอในครั้งนี้ ผู้เขียนได้สังเคราะห์ขึ้นจากการศึกษาวรรณกรรม แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาทั้งบริบทของสถานศึกษาสมัยใหม่และหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำเสนอปัจจัยที่จำเป็นต่อการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) ภาวะผู้นำเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำต้องได้รับการพัฒนาให้มีทักษะเชิงวิสัยทัศน์ การคิดเชิงระบบ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการที่เน้นกระบวนการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรง เช่น การโค้ชชิ่งหรือการเป็นที่ปรึกษา เป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำการเปลี่ยนแปลงและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กร (Fullan, 2007) นอกจากนี้ ผู้นำควรได้รับการสนับสนุนจากต้นสังกัดให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้นำคนอื่น ๆ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการนำองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (สุทธิลักษณ์ พุกษ์อาภรณ์, 2562)

2. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Creating a Learning Culture) การสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ต้องเริ่มจากการกำหนดค่านิยมและเป้าหมายร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย วัฒนธรรมเชิงบวกจะเกิดขึ้นได้ผ่านกิจกรรมกลุ่ม เช่น วง PLC (Professional Learning Community) ที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและการสะท้อนผลร่วมกัน (Hargreaves & Fullan, 2012) บรรยากาศที่ปลอดภัยและเปิดกว้างต่อความเห็นต่างจะกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการเรียนรู้ตลอดชีวิต (อัจฉรา ชิวพันธ์, 2558)

3. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการสำคัญในการถ่ายโอนและสะสมองค์ความรู้ภายในองค์กรให้สามารถนำกลับมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การออกแบบระบบที่เอื้อต่อการเก็บรวบรวม ประมวลผล และแบ่งปันข้อมูลระหว่างบุคลากร จะช่วยลดการสูญเสียองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร (Senge, 2006) นอกจากนี้ การใช้กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู เช่น ชุมชนครูมืออาชีพ หรือการสะท้อนการสอน จะช่วยให้ความรู้ในชั้นเรียนกลายเป็นองค์ความรู้ขององค์กรโดยรวม (สุพัตรา สุภาพ, 2560)

4. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Using Information Technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนรู้และการบริหารจัดการเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพใน

การทำงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีสามารถช่วยในการจัดเก็บข้อมูล วิเคราะห์ผล และอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แบบออนไลน์หรือแบบผสมผสาน (blended learning) (Leithwood et al., 2006) รวมถึงการจัดให้มีแพลตฟอร์มดิจิทัลกลางภายในโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของครูและนักเรียน ถือเป็นแนวทางที่ช่วยลดความเหลื่อมล้ำและส่งเสริมการเข้าถึงองค์ความรู้ (อัจฉรา ชิวพันธ์, 2558)

5. การประเมินผลและการปรับปรุง (Evaluation and Continuous Improvement) ระบบการประเมินภายในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีความต่อเนื่อง โปร่งใส และยึดหลักการพัฒนา ไม่ใช่เพียงการตรวจสอบ การประเมินที่มีคุณภาพจะสามารถสะท้อนผลลัพธ์ของกระบวนการเรียนรู้ และนำไปสู่การปรับปรุงได้อย่างตรงจุด (Senge, 2006) ขณะเดียวกันการสร้างวัฒนธรรมการประเมินที่ไม่เน้นความผิดพลาด แต่เน้นการเรียนรู้จากผลการประเมิน จะทำให้บุคลากรเกิดทัศนคติเชิงบวกและมีความพร้อมในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (สุทธิลักษณ์ พงษ์อาภรณ์, 2562)

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินไปอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มต้นจากการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ตามมาด้วยการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร การใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม และการประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับปรุง โดยทุกแนวทางควรได้รับการบูรณาการเข้าด้วยกัน เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนเป็นพื้นที่ของการเรียนรู้ที่แท้จริงและยั่งยืน

สรุป

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาเป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับศักยภาพของบุคลากร พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา และสร้างความสามารถในการปรับตัวขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากนักวิชาการสำคัญ เช่น Stata ที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในงาน, Peter Senge ที่เสนอแนวคิด “The Fifth Discipline” อันประกอบด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ, แบบจำลองความคิด, วิสัยทัศน์ร่วม, การเรียนรู้เป็นทีม และการเรียนรู้ส่วนบุคคล, Marquardt ที่เสนอให้องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นระบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน ได้แก่ ผู้นำ บุคลากร ความรู้ เทคโนโลยี และการเรียนรู้, และ Garvin ที่มองว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการสร้าง การถ่ายโอน และการนำความรู้ไปใช้ในระดับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ในการพัฒนาให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จำเป็นต้องพิจารณา ลักษณะเฉพาะขององค์กรการศึกษา โดยเฉพาะการมีวิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจน การส่งเสริมการเรียนรู้

ตลอดชีวิตในทุกระดับ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) อย่างเป็นระบบ การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแสวงหาความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงควรดำเนินการวางแผนอย่างมียุทธศาสตร์ การสร้างภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากร การจัดระบบสนับสนุนภายในองค์กร รวมถึงการประเมินและปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนา ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ การมีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น ระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ความร่วมมือระหว่างบุคลากรทุกระดับ และการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกทั้งในด้านนโยบายและทรัพยากร หากสถานศึกษาสามารถบูรณาการแนวคิดเหล่านี้อย่างเป็นระบบ ก็จะสามารถก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน และตอบสนองต่อเป้าหมายของการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง (References)

- ชูศักดิ์ สุขวานิช. (2561). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา. วารสารวิจัยทางการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 13(2), 85–98.
- ดวงเดือน จันทรเจริญ. (2552). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บรรจง บรรลือทรัพย์. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2557). องค์กรแห่งการเรียนรู้กับการพัฒนาศักยภาพครูในศตวรรษที่ 21. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 8(1), 44–58.
- มงคลชัย วิริยะพินิจ. (2546). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อความยั่งยืน. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- วิจิตร ศรีสอาน. (2559). การปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2551). การบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้: แนวคิดและการประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- วันชัย ปานจันทร์. (2545). การจัดการองค์ความรู้กับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 4(2), 33–42.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2561/62. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุทธิลักษณ์ พฤษอำภรณ์. (2562). ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพัตรา สุภาพ. (2560). โครงสร้างและกลไกการเรียนรู้ในองค์กรการศึกษา. เชียงใหม่: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุวัฒน์ อัสวไชยชาญ. (2560). แนวทางการพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 9(1), 11–25.
- อัจฉรา ชีวพันธ์. (2558). การบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- Fullan, M. (2007). The new meaning of educational change (4th ed.). New York, NY: Teachers College Press.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. Harvard Business Review, 71(4), 78–91.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). Professional capital: Transforming teaching in every school. New York, NY: Teachers College Press.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2006). How leadership influences student learning. New York, NY: Wallace Foundation.
- Marquardt, M. J. (1996). Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success. New York, NY: McGraw-Hill.
- OECD. (2018). The future of education and skills: Education 2030. Paris, France: OECD Publishing.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). The learning company: A strategy for sustainable development. London, England: McGraw-Hill.
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York, NY: Doubleday.

- Senge, P. M. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday.
- Stata, R. (1989). Organizational learning - The key to management innovation. Sloan Management Review, 30(3), 63–74.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change. San Francisco, CA: Jossey-Bass.