

## การบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

### School Administration to Learning Organization

นิตยา มั่นชำนาญ

Nitaya Manchamnan

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพรหมประสิทธิ์ จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

#### บทคัดย่อ

ความสำเร็จของสถานศึกษาในสภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและอยู่ในสภาวะการณ์ของการแข่งขันสูงจำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้ในระดับองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงที่ฉับไวต่อเนื่องและมีความคล่องตัวยืดหยุ่นในการปฏิบัติการของสถานศึกษา

การจัดการศึกษามีความจำเป็นต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองใหม่ ๆ ตลอดจนความเสี่ยงภัยจากสังคมและนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐบาล ดังนั้นสถานศึกษาจึงต้องมีการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวซึ่งการปรับเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งหรือการบูรณาการการทำงานเข้าด้วยกันนั้นต้องอาศัยการจัดการความรู้ของสถานศึกษาให้ทันสมัยและมีประสิทธิผลเน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันองค์ความรู้ทั่วทั้งสถานศึกษา ให้ยึดถือว่าการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร ซึ่งเป็นการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยรอบเวลาที่สั้นลง ทันท่วงทีต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และสามารถถ่ายทอดสิ่งที่เรียนรู้ร่วมกันมาสู่การพัฒนาการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ

**คำสำคัญ:** การบริหารสถานศึกษา องค์กรแห่งการเรียนรู้

#### Abstract

In the current, the success of education has changed over the years in conditions of competition. The organization has to increase its learning ability for immediacy change and the flexibility. The education's management is necessary to respond to social issues, economic, and new political; as well as a request from the social and educational policies of the government. Therefore, schools have had to cope with such changes. The transition is a process to another process, or integrated functions that work together with effective and focused on sharing knowledge and across the institution. The stretch is learning to be part of the daily work done as a routine. This study aims to develop a learning organization. With change, and a shorter cycle time, that what they have learned together to improve education's quality.

**Keywords:** School Administration, Learning Organization

องค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นด้านธุรกิจเอกชนหรือองค์กรทางการด้านการศึกษา ต่างก็ทำงานในลักษณะที่เป็นทีม เป็นกลุ่ม จำเป็นต้องมีการบริหาร มีการแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถและความถนัด เพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมกันทำงานเพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ส่วนจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สร้างกลไกและใช้ทรัพยากรบริหารต่าง ๆ ให้เกิด

ประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารจะเป็นผู้นำที่สามารถรวมพลังสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การ สั่งการ ชี้แนะงานต่าง ๆ และรับผิดชอบในการโน้มน้าวให้สมาชิกทุกคนร่วมมือกันทำงานเพื่อผลสำเร็จขององค์การโดยส่วนรวม การบริหารจัดการมีความจำเป็นมากยิ่งขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ มีสมาชิกมากขึ้น ลักษณะงานซับซ้อน ความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานซับซ้อนมากขึ้น และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ผู้บริหารต้องอาศัยหลักการและทฤษฎีต่าง ๆ ทางการบริหาร เพื่อเป็นแนวทางในการทำความเข้าใจ ทำนาย ตัดสินใจ และควบคุมพฤติกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของหน่วยงาน มีการหาความรู้เพิ่มเติม ติดตามผลการวิจัย ทฤษฎีทางการบริหารแบบใหม่ หรือนำเทคนิควิธีการบริหารแบบต่าง ๆ ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับกระแสพลวัตของสภาพแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกอันจะนำไปสู่การบริหารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้องค์การมีการปรับตัวมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวต่อการแข่งขัน เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม การบริหารธุรกิจเอกชนหรือบริหารราชการแผ่นดินหรือการบริหารการศึกษานั้นต่างสามารถประยุกต์ใช้ศาสตร์และศิลป์ของการบริหารจัดการร่วมกัน โดยการประยุกต์แนวทางการบริหารให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสอดคล้องกับนโยบายสภาพขององค์การที่ตนเองรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายสำหรับการบริหารการศึกษานั้นเป็นวิชาชีพชั้นสูงนั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่เป็นผู้บริหารการศึกษามีอาชีพมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามที่กฎหมายกำหนด (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2545, หน้า 31) ผู้บริหารทางการศึกษานอกจากจะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพแล้วจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการพัฒนาตนเองตลอดเวลาและต้องรับการประเมินเป็นระยะ (รุ่ง แก้วแดง, 2547: 4-6) เช่น รู้จักนำหลักการทฤษฎีทางการบริหารทั้งเก่าและใหม่มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนมาวางแผน ประสานงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ตาม

นโยบายและแผนที่วางไว้ มีการใช้กระบวนการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางไปสู่การสร้างสังคมแห่งภูมิปัญญาและพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีเทคนิควิธีในการจัดการด้านบุคลากร และแก้ไขปัญหาอุปสรรคให้ลุล่วง ตลอดจนการรวมพลังพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้าภายใต้ทรัพยากรอันเหมาะสม รวมทั้งเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมในวิชาชีพด้วย

การบริหารการศึกษามีลักษณะแตกต่างจากการบริหารประเภทอื่น ๆ ในด้านเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิธีการ เทคนิคการบริหารและการประเมินผล กล่าวคือเป้าหมายสำคัญของการบริหารการศึกษา คือ การเน้นที่จะพัฒนาบุคลิกภาพและความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม พัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียน ต้องการส่งเสริมสิทธิเสรีภาพของมนุษย์ ส่งเสริมให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สร้างเสริมความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ต่างจากการบริหารธุรกิจซึ่งเน้นหนักที่ผลกำไร การบริหารการปกครองเน้นหนักในเรื่องเศรษฐกิจ สังคมและการป้องกันประเทศ ในด้านเทคนิควิธีการในการบริหารการศึกษาจะเป็นการชักชวน โน้มน้าวให้คนเห็นความสำคัญของการศึกษา เน้นการติดต่อสื่อสารในองค์การที่เปิดกว้างและมีอิสระมากกว่าการบริหารประเภทอื่น ส่วนด้านการประเมินผลซึ่งเกี่ยวข้องกับมาตรฐานการประเมินบุคลิกภาพ การเรียนรู้ ทักษะและพัฒนาในด้านความสัมพันธ์ของคนซึ่งมีความซับซ้อนและต้องอาศัยเวลา ไม่ได้ผลทันทีทันใด และเห็นได้ชัดเหมือนการบริหารประเภทอื่น ๆ (บุญชม ศรีสะอาด และ สุริทอง ศรีสะอาด, 2552: 12 – 13)

ปัจจุบันสถานศึกษาทุกแห่งพยายามเพิ่มคุณภาพการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาแต่สถานศึกษาโดยทั่วไปไม่สามารถพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพการบริหารตามที่ต้องการได้ ต้องมีองค์ประกอบที่จะทำให้สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบดังกล่าวคือกิจกรรมที่จะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อให้สามารถแข่งขันกับสถานศึกษาอื่น ๆ และแข่งขันกับตนเองให้บรรลุตาม

เกณฑ์มาตรฐานการศึกษาที่กำหนดคือต้องทำงานให้มีประสิทธิภาพต้องเรียนรู้ได้รวดเร็วกว่าสถานศึกษาอื่น ๆ ด้วยการสร้างพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้โดยผู้บริหารในฐานะผู้นำในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาต้องพยายามหากิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรหากบุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้แล้วสถานศึกษาก็จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ด้วย (สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, 2555: 17) แต่สถานศึกษาส่วนใหญ่ในทุกวันนี้ มีลักษณะเป็นการเรียนรู้จากแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ แล้วนำมาประยุกต์ใช้หรือบางครั้งก็นำมาปฏิบัติโดยสามารถให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ได้ไม่มากนัก ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำลายต่อความรับผิดชอบของผู้บริหารในการที่จะให้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะทำให้สถานศึกษาเป็นองค์การมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพและมีความเป็นพลวัต มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (เจริญวิชิษฐ์ สมพงษ์ธรรม, 2550: 56)

### องค์การแห่งการเรียนรู้

เซนเจ (Senge, 1994:6) ได้นิยามว่าองค์การแห่งการเรียนรู้มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการคือ 1) การเรียนรู้ด้วยตนเองของสมาชิก (personal mastery) 2) การสร้างรูปแบบวิธีคิด (mental model) 3) การประสานวิสัยทัศน์ (shared vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking)

ต่อมามาควอดท์ (Marquardt, 1996: 20) ได้กล่าวว่าความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบย่อย 5 ระบบกล่าวคือ 1) ระบบการเรียนรู้ 2) ระบบองค์การ 3) ระบบสมาชิก 4) ระบบองค์ความรู้และ 5) ระบบเทคโนโลยี ซึ่งแนวคิดนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการพัฒนาคูและบุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะทำให้สามารถปรับเปลี่ยนสถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้

### วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

มาควอดท์ (Marquardt, 1996) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถนำแนวทางดังกล่าวมาพัฒนาสถานศึกษาได้ดังนี้

1. ระบบการเรียนรู้ (Learning subsystem) โดยสถานศึกษามีแนวทางการจัดกิจกรรมดังนี้ (Marquadt, 1996: 59-65)

1.1 สร้างกิจกรรมการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรมให้กับสมาชิกในสถานศึกษาอย่างทั่วถึง (develop action learning programs throughout the organization)

1.2 ศักยภาพในด้านความใฝ่รู้ใฝ่เรียนให้กับสมาชิกแต่ละคน (increase individuals' ability to learn how to learn)

1.3 สร้างวินัยในการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ (develop the discipline of dialogue in the organization)

1.4 สร้างแผนพัฒนางานเพื่อพัฒนาสมาชิกขององค์การ (create career development plans for employability)

1.5 จัดงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเองของสมาชิก (establish self-development cash programs)

1.6 สร้างทักษะการเรียนรู้ของทีม (build team-learn skills)

1.7 เสริมแรงให้มีการฝึกปฏิบัติการคิดอย่างเป็นระบบให้กับสมาชิก (encourage Practice system thinking)

1.8 สร้างแผนการเปลี่ยนแปลงขององค์การในอนาคตเพื่อให้สมาชิกเตรียมตัวเรียนรู้ (use scanning and scenario planning for anticipatory anticipa lea)

1.9 ส่งเสริมสมาชิกให้ยอมรับและเรียนรู้ความแตกต่างของความคิดวัฒนธรรมและความเป็นสากล (encourage/expand diversity, multicultural and global mindsets and learning)

1.10 เปลี่ยนความคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ใหม่ ๆ  
(change the mental model related to learning)

## 2. ระบบองค์การ (Organization subsystem)

โดยมีแนวทางการจัดกิจกรรมดังนี้ (Marguadt,1996: 94–99)

2.1 จัดการประชุมวางแผนอนาคตขององค์การ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์การเรียนรู้ (hold a future search conference to develop vision of learning organization)

2.2 ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และสนับสนุนการเรียนรู้ของครูเป็นงานสำคัญอันดับแรก (gain top learning support for becoming a learning organization and for championing learning projects)

2.3 สร้างบรรยากาศความร่วมมือในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (create a corporate climate for continuous learn)

2.4 ปรับร้อยนโยบายการบริหารและโครงสร้างการบริหาร (reengineer policies and structure around learning)

2.5 ให้การยอมรับและให้รางวัลการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนและทีมงาน (recognize and reward individual and team learning)

2.6 กำหนดให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายและกระบวนการทำงานขององค์การ (make learning a part of all policies and procedures)

2.7 สร้างศูนย์อัจฉริยะและนำเสนอความรู้ขององค์การ (establish centers of excellence and demonstration projects)

2.8 ใช้หลักการประเมินเป็นกิจกรรมสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้ (use measurement of financial and nonfinancial areas as a learning activity)

2.9 สร้างสิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ด้วยการใช้เวลาและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพ (create time, space and physical environment for learning)

2.10 สร้างความตั้งใจในการเรียนรู้ของสมาชิกให้เกิดขึ้นทุกสถานที่ตลอดเวลา (make learning intentional at all time and in all locations)

## 3. ระบบสมาชิก (People subsystem) โดยมี

แนวทางการจัดกิจกรรมดังนี้ (Marguadt,1996: 122–127)

3.1 กำหนดนโยบายการให้รางวัลการเรียนรู้ของสมาชิกไว้ในนโยบายบริหารบุคลากร (institute personnel policies that reward learner)

3.2 สร้างทีมงานที่สามารถจัดการทีมงานด้วยตนเอง (create self-managed work team)

3.3 เสริมแรงสมาชิกให้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (empower employees to learn and produce)

3.4 เสริมแรงผู้นำกลุ่มงานให้เป็นตัวอย่างผู้นำทางการเรียนและถ่ายทอดความรู้ (encourage leaders to model and demonstrate learning)

3.5 ส่งเสริมผู้นำกลุ่มงานให้เป็นยอดในกระบวนการเรียนรู้และกิจกรรมการเรียนรู้ (invite leaders to champion learning processes and projects)

3.6 สร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนาของทั้งส่วนบุคคลและองค์การ (balance learning and development needs of the individual and organization)

3.7 ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของสถานศึกษา (encourage and enhance customer participation organization learning)

3.8 สร้างโอกาสการเรียนรู้ให้กับชุมชน (provide education opportunities for community)

3.9 สร้างสัญญาความร่วมมือการเรียนรู้ระยะยาวกับผู้เกี่ยวข้อง (build long-term partnership with vendors and suppliers)

3.10 สร้างการเรียนรู้ให้เต็มศักยภาพจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (maximize learning from alliances and joint ventures)

4. ระบบความรู้ (Knowledge subsystem) โดยมีแนวทางการจัดกิจกรรมดังนี้ (Marguadt, 1996: 150-154)

4.1 สร้างความคาดหวังว่าสมาชิกทุกคนต้องรับผิดชอบในการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ให้กับมวลสมาชิกในองค์กร (create expectation that everyone is responsible for collecting and transferring knowledge)

4.2 สร้างระบบการหาความรู้จากภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ (systematically capture relevant knowledge external to the organization)

4.3 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาเพื่อรวบรวมและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างสมาชิก (organize learning events within the organization to capture and share knowledge)

4.4 สร้างยุทธศาสตร์วิธีคิดและวิธีเรียนรู้ให้กับสมาชิก (develop creative and generative ways of thinking and learning)

4.5 ส่งเสริมและให้รางวัลสมาชิกที่สร้างนวัตกรรมหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ (encourage and reward innovations and inventions)

4.6 ฝึกอบรมสมาชิกในการจัดเก็บองค์ความรู้และการนำออกมาใช้ (train staff in storage and retrieval of knowledge)

4.7 ส่งเสริมการรวมทีมและการหมุนเวียนงานเพื่อให้การถ่ายโยงการเรียนรู้กระจายไปทั่วสถานศึกษา (encourage team mixing and job rotation to maximize knowledge transfer across boundaries)

4.8 สร้างระบบบริหารโดยใช้ความรู้ สร้างค่านิยมในความต้องการการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทั้งสถานศึกษา (develop a knowledge base around the values and learning needs of the organization)

4.9 สร้างระบบการรวบรวมและการจัดเก็บองค์ความรู้ (create mechanisms for collecting and storing learning)

4.10 เปลี่ยนสถานที่ปฏิบัติงานให้เป็นห้องเรียน (transfer classroom learning to the job)

5. ระบบเทคโนโลยี (Technology subsystem) โดยมีแนวทางการจัดกิจกรรมดังนี้ (Marguadt, 1996: 174-178)

5.1 ส่งเสริมและสนับสนุนสมาชิกทุกคนให้ใช้ระบบเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ (encourage and enable all staff to connect into the information highway)

5.2 สร้างศูนย์การเรียนรู้โดยใช้ระบบมัลติมีเดียและเทคโนโลยีที่ทันสมัยอื่นๆ (develop multimedia, technology-based learning center)

5.3 สร้างและขยายระบบการสอนที่เรียกว่า (interactive video instruction)

5.4 ใช้เทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมความคิดและองค์ความรู้จากบุคคลภายนอกองค์กร (use technology to capture knowledge and ideas from people within and outside the organization)

5.5 จัดหาและพัฒนาศักยภาพเทคโนโลยีการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนและทีมงาน (acquire and develop competencies in groupware and self-learning technology)

5.6 ติดตั้งระบบอิเล็กทรอนิกส์ช่วยเหลือการปฏิบัติงาน (install electronic performance support systems)

5.7 วางแผนและพัฒนาระบบการเรียนรู้แบบทันเวลาที่ (plan and develop a just in time learning system)

5.8 สร้างนวัตกรรมเทคโนโลยีที่มีศักยภาพในการใช้งานในสถานศึกษา (build internal courseware technology and capability)

5.9 สร้างความตระหนักและเห็นคุณค่าของเทคโนโลยีว่ามีศักยภาพในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ (develop awareness and appreciation of technology for corporate wide learning)

5.10 เพิ่มการใช้เทคโนโลยีในการบริหารหน่วยงานและบริหารทรัพยากรบุคคล (increase technological responsibility of management and human resource staff)

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น เป็นสิ่งที่ต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Hughes, 1999) เป็นองค์การที่สมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรคงานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลกๆ ใหม่ๆ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก ความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม สมาชิกขององค์การได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันและเป็นที่ซึ่งองค์การเองได้มีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง (Hoy & Miskel, 2001) นอกจากนี้องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของความเจริญก้าวหน้า (Growth) การเปลี่ยนแปลงตนเองใหม่อย่างต่อเนื่อง (Continuous Self-Renewal) เป็นเรื่องชุมชนหรือองค์การที่ไม่เคยอิมตัว (Never Fully Arive) ตลอดจนจรรยาบรรณและหลักการใหม่ ๆ จากกระบวนการ มีประสบการณ์ การคิด และการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ (Ubben, Hughes & Norris, 2001)

### บทสรุป

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์การได้แสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และอย่างต่อเนื่องเพื่อร่วมกันสร้างผลลัพธ์ที่องค์การต้องการโดยองค์การสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนเกิดการเรียนรู้ร่วมกันรับทราบการเปลี่ยนแปลงของชุมชนและสังคมเมื่อพบปัญหาที่แก้ปัญหาโดยใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรสนับสนุนให้มีกลไกและโครงสร้างในการสนับสนุนและช่วยเหลือให้บุคลากรในระดับล่างมีโอกาสในการเสนอความคิด เพื่อส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาให้บุคลากรในสถานศึกษาเป็น “บุคคลแห่งการเรียนรู้” ซึ่งส่งผลให้สามารถนำความรู้ที่ได้มาปรับปรุงพัฒนาการสอนของตนเองให้มีคุณภาพ นับว่าเป็น “การเรียนรู้ระดับบุคคล” และยังสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน

ก่อให้เกิดการถ่ายโยงการเรียนรู้ในระหว่างทีมงานและระหว่างทีมงาน จะก่อให้เกิด “การเรียนรู้ระดับสถานศึกษา” หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง “สถานศึกษาก็จะมีสภาพเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้”

### เอกสารและสิ่งอ้างอิง

- เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม. 2550. **ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือในการบริหารการศึกษา**. 1(1) ตุลาคม 2549 – มีนาคม 2550. หน้า 55 – 67.
- บุญชม ศรีสะอาด และ สุทธิทอง ศรีสะอาด. 2552. **การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- รุ่ง แก้วแดง. 2547. **ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพ. ในธีระ รุญเจริญ ประชาญา กล่าวผจญ และ สัมมนา รชนิธย์. การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. 2555. **การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: แนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม**. ในวิทยบริการ. 23(1) มกราคม-เมษายน, หน้า 18-29.
- สำนักงานกฤษฎีกา. 2545. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545**. กรุงเทพฯ : พรินทิวานกราฟฟิค.

### References

- Hoy, W. K., and C. G. Miskel. 2001. **Educational Administration: Theory, Research, and Practice** (6<sup>th</sup> ed). Singapore: McGraw-Hill.
- Hughes, L. W. 1999. **The Principal as Leader**. (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

- Keawdang, R. 2004. Professional Administrators. In Teera Runcharean & Prachya Klapachon & Summana Rottanit. **Administration for Reforming of Learning. (2<sup>nd</sup> ed).** Bangkok: Kawfang. [in Thai].
- Marquardt, M.J., 1996. **Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success.**, New York: McGraw-Hill, Inc. (Hughes, 1999)
- NiyomSrisomsak, S. 2012. School Development to Learning Organization: Concrete Regulation. **Academic Services. Journal, Prince of Songkla University.** 23(1) January-April, pp.18-29. [in Thai].
- Prime Minister's Office. 2002. **National Education Act 2542 (1999) and Amendments (Second National Education Act B.E. 2545 (2002)).** Bangkok: Prikwan Graphic. [in Thai].
- Senge, P.M., A. Kleiner, C. Roberts, R. B. Ross and B.J. Smith. 1994. **The Fifth Discipline Field book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization.** New York: Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- Sompongtham ,C. 2007. *Relationship between organizational culture and learning organization of schools under the office of educational service area in the East.* **Burapha University's Journal.** 1(1) October 2006 – March 2007. pp.55-67. [in Thai].
- Srisaard B. & S. Srisaard. 2009. **Research of Education Administration.** Bangkok: Suweeriyasarn [in Thai].
- Ubben, G.C., L.W. Hughes, and C.J. Norris. 2001. **The Principal: Creative Leadership for Effective Schools.** (4<sup>th</sup> ed.). Boston: Allyn & Bacon.