

โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์

โดย

ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ

371.12 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
ส 691 ร โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์/ศาสตราจารย์
นายแพทย์วิจารณ์ พานิช
สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สกศ., 2547.
35 หน้า
ISBN : 974-559-630-2
1. โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์
2. วิจารณ์ พานิช

โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์

สิ่งพิมพ์ สกศ. อันดับที่ 28/2547

พิมพ์ครั้งที่ 1 กุมภาพันธ์ 2547

จำนวน 2,000 เล่ม

จัดพิมพ์และเผยแพร่ โครงการผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ
สำนักนโยบายและแผนการศึกษา
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
ถนนสุโขทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0-2668-7123 ต่อ 2414
โทรสาร 0-2243-2787

Homepage <http://www.onec.go.th>

สำนักพิมพ์

บริษัท พิมพ์ดี จำกัด

21/232-4 ซอยคลองหนองใหญ่ ถนนวงแหวน
บางแค กรุงเทพฯ

โทร.0-2803-2694-7 โทรสาร 0-2803-4401

คำนำ

เจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มีจุดมุ่งหมาย เพื่อมุ่งปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นถึงประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ การที่จะพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติกำหนด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาในระดับประเทศต่อไปได้นั้น สถานศึกษานับเป็นองค์กรที่ใกล้ชิดกับผู้เรียน และมีความสำคัญที่สุดในการสร้างสรรค์คุณภาพผู้เรียนให้บังเกิดขึ้น

ในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดกรอบและแนวทางการวิจัย และพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ เมื่อวันที่ 3-4 พฤศจิกายน 2546 ณ โรงแรมรอยัล ริเวอร์ กรุงเทพมหานคร ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช ประธานคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิโครงการผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ ได้นำเสนอแนวคิด เรื่อง โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์ ภายใต้แนวคิดหลักของบุคคลและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องของโรงเรียน โดยการสร้างสรรค์งานของผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเป็ นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำ องค์ความรู้ไปพัฒนาสถานศึกษาของตนให้มีคุณภาพและมีการสร้างสรรค์งาน เกิดขึ้น โดยโรงเรียนสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพ ของผู้เรียนในที่สุด แนวคิดดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดการ กระจายอำนาจทางการบริหารจัดการการศึกษาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติที่มุ่งให้สถานศึกษามีการบริหารจัดการที่เน้นโรงเรียน

เป็นฐานอันจะทำให้สถานศึกษาสามารถพึ่งตนเองได้ และสามารถ
ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนได้อย่างแท้จริง

ในโอกาสนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ขอขอบพระคุณ
ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช เป็นอย่างสูง ที่ได้สรรค์สร้างแนวคิด
อันทรงคุณค่าเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาไทย อันจะเป็นประโยชน์
อย่างยิ่งต่อการศึกษาไทยที่ยั่งยืนสืบต่อไป

สุว นวล

๓

(นายรุ่ง แก้วแดง)

เลขาธิการสภาการศึกษา

สารบัญ

	หน้า
นิยามโรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์	1
● คุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษา	3
● ประสิทธิภาพ	5
● บุคคลเรียนรู้และองค์กรเรียนรู้	6
คุณลักษณะขององค์กรเรียนรู้	8
พลังแห่งองค์กร-บุคคลเรียนรู้	12
หลัก 5 ประการ เกี่ยวกับองค์กรเรียนรู้	15
1. ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery)	15
2. แบบจำลองความคิด (Mental Models)	17
3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	19
4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	20
5. การมองหรือการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	23

	หน้า
การสร้างเสริมกลุ่มสร้างสรรค์ในโรงเรียน	26
● กลุ่มสร้างสรรค้งาน	27
● กระบวนการประชุม	28
● การยกย่อง	29
● รางวัลกลุ่มยอดเยี่ยม	30

โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์*

โดย ศ. นพ. วิจารณ์ พานิช

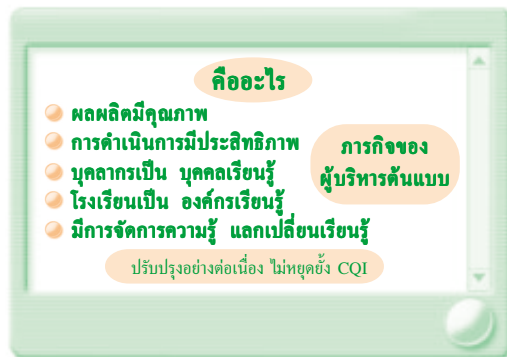
ประธานผู้ทรงคุณวุฒิโครงการผู้บริหารสถานศึกษาดันแบบ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์ เป็นเรื่องสืบเนื่องจาก เรื่องการจัดการความรู้ ที่ผมได้บรรยายไปแล้วเมื่อวันที่ 19 กันยายน 2546 ซึ่งจะต้องนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อให้เกิดโรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์ โดยการจัดการความรู้จะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการดำเนินงานโรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์ และเป็นความฝันของผมในเรื่องวิธีคิด แต่การนำไปใช้คงต้องปรับให้เหมาะสม และความคิดเห็นบางส่วนอาจจะไม่ถูกต้องในบางบริบท ซึ่งจะต้องกรอง ตรวจสอบ และนำไปคิดประยุกต์ใช้ต่อไป

นิยามโรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์

นิยาม “โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์” ซึ่งเป็นภารกิจของผู้บริหารดันแบบ ในความเห็นของผม หมายถึง



*ถอดความจากคำบรรยายของ ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช ในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดกรอบและแนวทางการวิจัยและพัฒนาการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาดันแบบ วันที่ 3 พฤศจิกายน 2546 ณ โรงแรมรอยัล ริเวอร์ กรุงเทพมหานคร

หนึ่ง โรงเรียนที่มีผลผลิตมีคุณภาพ

สอง การดำเนินการของโรงเรียนมีประสิทธิภาพคือ ใช้ทรัพยากรน้อย แต่ได้ผลมาก (ทรัพยากรในที่นี้รวมถึง เวลา สถานที่ ผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย ไม่เพียงแต่เงินเท่านั้น)

สาม ผู้ที่ทำงานอยู่จะเกิดการเรียนรู้ขึ้น และสั่งสมหรือสร้างคุณสมบัติของสิ่งที่เรียกว่าบุคคลเรียนรู้ (Learning person) ในโรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์ ผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญที่สุดคือ ครูจะต้องเป็นบุคคลเรียนรู้ ที่จริงแล้วผู้ที่สำคัญกว่าครูคือ นักเรียน โดยนักเรียนจะเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ได้ถ้าโรงเรียนมีการจัดการเรียนรู้ที่ดี

สี่ โรงเรียนเป็นองค์กรเรียนรู้ แม้ว่าบุคคลในโรงเรียนจะเป็นบุคคลเรียนรู้ แต่โรงเรียนซึ่งเป็นที่สอนหนังสือจะเป็นองค์กรเรียนรู้ไปด้วยหรือไม่ จากประสบการณ์ของผมที่อยู่ในมหาวิทยาลัยมา 30 ปี เมื่อได้มีโอกาสอ่านหนังสือองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขณะที่ยังมีความรู้สึก ว่า มหาวิทยาลัยของเรายังไม่ใช่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยสอนหนังสือ สอนวิชาความรู้ มีวิชาความรู้เยอะ คนที่อยู่ในมหาวิทยาลัยก็มีความรู้เยอะแต่ก็ยังไม่ใช่องค์กรเรียนรู้

ห้า มีการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งการจัดการความรู้ได้บรรยายไปแล้ว

ดังนั้น โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์ จึงมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ผู้บริหารต้นแบบได้ตรวจสอบว่า สิ่งที่ท่านกำลังจะทำเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ ท่านทำหนักเบาตรงไหน ซึ่งแต่ละโรงเรียนไม่ควรทำเหมือนกัน ต้องไปคิดกันเอง โดยการดำเนินงานขององค์กรเรียนรู้จะ

อยู่บนหลักการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดยั้ง หรือ CQI (continuous quality improvement) ซึ่งเป็นการปรับปรุงคุณภาพทีละเล็กละน้อยอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด แม้ว่าจะเป็นการปรับปรุงคุณภาพทีละเล็กละน้อยแต่เมื่อทำอย่างต่อเนื่องนาน ๆ เข้าก็จะมาก และเห็นช่องทางที่จะปรับปรุงแบบก้าวกระโดดที่เรียกว่า นวัตกรรม (innovation) ได้ เพราะฉะนั้น CQI จึงนำไปสู่นวัตกรรม ซึ่งบางกรณีอาจจะเป็นนวัตกรรมไม่มากนักแต่บางกรณีก็อาจเป็นนวัตกรรมที่น่าภาคภูมิใจ

กล่าวโดยสรุป มุมมองของโรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์ จะอยู่ที่ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพยายามในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดยั้งอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะโยงเข้ากับการบริหารแบบเน้นโรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management : SBM) ที่เป็นกระบวนการที่โรงเรียนดำเนินการเองโดยไม่มีใครสั่ง CQI จึงเป็นเรื่องของคนที่ทำงานเหล่านั้น ช่วยกันคิด ร่วมกันทำ ไม่มีใครสั่ง ไม่มีใบบอก ไม่มีข้อกำหนด และดำเนินการโดยผู้ทำงาน ณ ที่นั้น ๆ

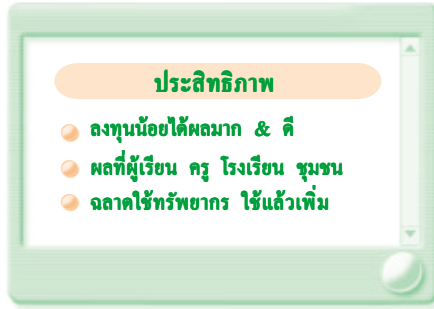
คุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษา



คุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษา เป็นคุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งในห้าประการของโรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์ ที่ต้องมองหลาย ๆ มุมมอง มุมมองหนึ่งคือ มาตรฐานกลางที่กำหนดไว้ สำหรับการศึกษานานาชาติ แต่เท่านี้ยังไม่พอ คุณภาพผู้สำเร็จการศึกษานั้นจะต้องเหมาะสมต่อวิถีชีวิตในชุมชนแต่ละแห่ง รวมทั้งจะต้องคำนึงถึงความถนัดของนักเรียนเป็นรายบุคคลอีกด้วย โดยมีลักษณะเป็นคุณภาพชีวิตสำหรับแต่ละคน (individual life quality) ตลอดจนคุณภาพที่มองในมุมมองของความรู้และทักษะ โดยมีความรู้ในวิชาที่เรียนเป็นส่วนหนึ่ง ความรู้ในวิชาชีพ ซึ่งโรงเรียนประถมศึกษาที่ขยายโอกาสหลายแห่งได้ใ้วิชาชีพเข้าไปให้เด็กได้เรียนโดยอ้อม เพราะเด็กส่วนใหญ่เรียนจบแล้วไม่ได้เรียนต่ออีกก็จะมีวิชาชีพเลี้ยงตัวได้ ส่วนวิชาชีพชีวิตเป็นวิชาที่จะทำให้มีชีวิตอยู่ได้อย่างดี ไม่ทำให้ชีวิตไปในทางเสื่อม สามารถประกอบหรือดำเนินชีวิตไปในทางที่ดีที่สร้างสรรค์ ซึ่งหลายโรงเรียนทำได้อ่างดี น่าชื่นชม อย่างไรก็ตามการอยู่ในสังคมเดียวกัน การเป็นประชาชนพลเมืองไทยจึงต้องเรียนรู้การเป็นพลเมืองดีของสังคมที่รู้จักรับและให้แก่สังคม (give and take) ด้วย

ทั้งนี้คุณภาพผู้เรียนหรือผู้สำเร็จการศึกษา ส่วนหนึ่งจะต้องเหมือนกันคือเป็นแกนร่วมกัน (core competency) แต่อีกส่วนหนึ่งจะต้องต่างกันเนื่องจากความต่างกันของบุคคล พื้นที่ ครอบครั้ว หากจับเพียงเรื่องคุณภาพผู้เรียนหรือผู้สำเร็จการศึกษาเพียงเรื่องเดียวและพยายามพัฒนาคุณภาพต่อไป ก็นับเป็นเรื่องที่ใหญ่มากที่สามารถทำการวิจัยและพัฒนาได้อย่างมากมาย ทั้งที่ทำในแต่ละโรงเรียน และที่โยงกันเป็นเครือข่ายรวมทั้งการทำอย่างเป็นขบวนการ (movement) ทั่วทั้งประเทศ

ประสิทธิภาพ



ประสิทธิภาพเป็นเรื่องที่ลงทุนน้อยแต่ได้ผลดีและมาก และผลที่เกิดขึ้นมีหลายส่วน ตั้งแต่ผลที่เกิดต่อผู้เรียน ครู โรงเรียน และชุมชน ประสิทธิภาพการศึกษาหรือการใช้งบประมาณการศึกษาของไทย นับว่าเป็นเรื่องที่ทำทายนมากเพราะประเทศไทยใช้งบประมาณการศึกษาสูงแต่ประสิทธิผลและประสิทธิภาพต่ำ เมื่อประสิทธิภาพไม่ดีจึงเป็นโอกาสเป็นการทำทายนที่จะทำให้ดียิ่งขึ้น หลายท่านอาจคิดว่าเป็นเรื่องของรัฐมนตรี ปลัดกระทรวง หรือเลขาธิการสำนักงานต่าง ๆ ซึ่งก็ถูกต้อง แต่ท่านเหล่านั้น จะไม่สามารถทำได้สำเร็จเพราะกำลังส่วนใหญ่อยู่ที่ครูจำนวนหกแสนคน ความจริงก็คือ ประชาชนจำนวน 63-64 ล้านคนที่ต้องช่วยกัน ประสิทธิภาพ จึงอยู่ที่การใช้ทรัพยากรให้เกิดผลดี แต่ทรัพยากรในการจัดการความรู้ มี 2 ส่วน คือ ส่วนที่ใช้แล้วร่อยหรอหมดไป กับส่วนที่ใช้แล้วเพิ่มคือ ความรู้ (knowledge) ที่มีมากมายซึ่งต้องตีความกว้าง ไม่ใช่เพียงความรู้ในตำราเท่านั้นแต่รวมถึงความรู้เพื่อการปฏิบัติ และสิ่งที่เป็นวัตถุดิบของทั้งที่จับต้องได้และไม่ได้ด้วย

บุคคลเรียนรู้และองค์กรเรียนรู้



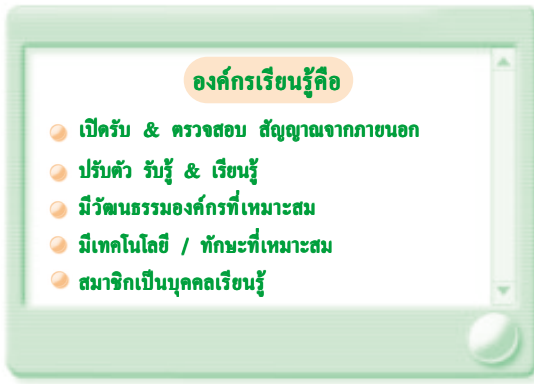
บุคคลเรียนรู้และองค์กรเรียนรู้เป็นเรื่องสำคัญที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสร้างสรรค์ องค์กรที่มีบุคคลเรียนรู้เป็นจำนวนมากก็ไม่ได้รับประกันว่าองค์กรนั้นจะเป็นองค์กรเรียนรู้ เพราะตัวบุคคลยังเป็นแต่ละคนแยกกันอยู่ แม้ว่าบุคคลเรียนรู้จะเป็นเงื่อนใจหรือเครื่องมือที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ตาม กล่าวคือ ถ้าคนในองค์กรจำนวนหนึ่งไม่เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ องค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้ แต่ถึงแม้ว่าจะมีบุคคลเรียนรู้ในองค์กรมาก เช่น 19 คนใน 20 คน องค์กรก็อาจจะไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงแสดงว่าศาสตร์และวิธีการในการเป็นองค์กรเรียนรู้มีเพิ่มมากกว่าบุคคลเรียนรู้

ความหมายขององค์กรเรียนรู้ สิ่งสำคัญที่สุดคือ องค์กรต้องรับรู้และเรียนรู้ทั้งสิ่งภายนอกและภายใน แล้วจึงนำมาใช้ในการปรับตัว ถ้าเป็นสิ่งมีชีวิตก็เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ ถ้าเป็นองค์กรก็ต้องปรับตัวเพื่อทำภารกิจที่สำคัญที่สุดของตนให้ดีที่สุด

กล่าวโดยสรุป องค์กรเรียนรู้ คือ องค์กรที่รับรู้และเรียนรู้จากสภาพภายในและภายนอก เพื่อนำมาปรับตัวและทำในสิ่งที่องค์กรต้องทำ องค์กรจำนวนหนึ่งมีความจำเป็นต้องเป็นองค์กรเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อการแข่งขัน ไม่เช่นนั้นองค์กรก็จะต้องล้มหายตายจากไป เช่น องค์กรธุรกิจ แต่บางองค์กรก็โชคดี แม้ว่าจะไม่เป็นองค์กรเรียนรู้ก็สามารถดำรงอยู่ได้แต่ก็อาจจะไม่มีประสิทธิภาพได้ เช่น หน่วยงานราชการบางแห่ง มองมุมหนึ่งก็เป็นโชคดี แต่มองอีกมุมหนึ่งก็เป็นโชคร้าย

หนังสือที่เป็นที่นิยมมากในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ The Fifth Discipline กล่าวว่า จุดสำคัญขององค์กรเรียนรู้ คือ วัฒนธรรม แนวราบขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการเป็นองค์กรเรียนรู้ แต่ไม่ได้หมายความว่าไม่มีวัฒนธรรมแนวตั้งเลย วัฒนธรรมแนวตั้งยังคงมีแต่ต้องมีแนวราบมาก สิ่งที่เป็นอุปสรรคในวงการศึกษาในขณะนี้คือ วัฒนธรรมแนวตั้งมีอิทธิพลมากเกินไป การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องลดวัฒนธรรมแนวตั้งที่เป็นวัฒนธรรมอำนาจ ควบคุม สั่งการ แต่เพิ่มวัฒนธรรมแนวราบและการตรวจสอบภายหลังให้มากขึ้นไปพร้อมกัน รวมทั้งการบอกให้สังคัมรับรู้ นั่นคือวิธีการทำให้เกิดคุณภาพในวงการศึกษา และเป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดองค์กรเรียนรู้ โดยประสบการณ์ชีวิตส่วนตัวเมื่อผมเริ่มทำงานที่สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ในปี 2536 โดยเป็นผู้ดำเนินการอยู่ 2 สมัย 8 ปี สิ่งที่เป็นตัวขับเคลื่อน สกว. ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุดและมีผลงานเป็นที่น่าภาคภูมิใจ ก็คือการประเมินอย่างเข้มงวด รุนแรง การประเมินเป็นการใช้พลังความฉลาดเฉลียวจากภายนอกองค์กร ซึ่งองค์กรของเรายังขาดอยู่หลายส่วน

คุณลักษณะขององค์กรเรียนรู้



องค์กรเรียนรู้ ประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

องค์กรต้องเปิดรับและตรวจสอบสัญญาณจากภายนอก ขณะนี้วงการศึกษารับสัญญาณจากเบื้องบนมากเกินไป สัญญาณจากเบื้องบนไม่ใช่ของเสียหายแต่มากเกินไป และส่งมาอย่างกระจัดกระจายจาก 5 องค์กรหลัก ความจริงแล้วโรงเรียนจะต้องรับสัญญาณจากองค์กรภายนอกที่อยู่นอกกระทรวงศึกษาธิการด้วย เช่น สัญญาณจากผู้ปกครอง นักเรียน โรงเรียนอื่นที่ทำได้ ต่างประเทศ เป็นต้น ตัวอย่างเช่น เอกสารว่าด้วยคุณภาพการศึกษาในอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award ที่มีการจัดทำใหม่ทุกปีซึ่งมีสัญญาณหลายอย่าง หากรับมาจะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้และเห็นแนวคิดในการจัดทำและพัฒนา รวมทั้งการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา ซึ่งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ก็ต้องการตรวจสอบว่า ประเทศอเมริกามีการจัดการความรู้เพื่อคุณภาพการศึกษาอย่างไร โดยเราพยายามวิ่งเข้าไปกระทบสัญญาณมากกว่าการให้สัญญาณวิ่งมากระทบ และตีความสัญญาณ

ว่าหมายถึงอะไร ดังนั้นในการอ่านหนังสือผมจึงเป็นฝ่ายรุกโดยมักจะตั้งคำถามกับหนังสือ แทนที่จะให้หนังสือเป็นฝ่ายบอกว่าเรื่องนี้เป็นอย่างไร

องค์กรเรียนรู้ไม่เพียงแค่อเปิดรับสัญญาณแต่เป็นการรุกเข้าไปหาสัญญาณ เพื่อให้สามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างดีเลิศ (excellence) โดยพยายามหาสัญญาณหลาย ๆ ด้านจากภายนอกและภายในอย่างมีจุดมุ่งหมาย และนำมาตรวจสอบ แล้วจึงนำมาใช้ในการปรับตัวที่เรียกว่า รับรู้และเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น โรงเรียนมีครู 20 คน แม้ครูทุกคนเป็นผู้ที่มุ่งสอดส่องแสวงหาความรู้อยู่แล้ว แต่ความเป็นองค์กรเรียนรู้จะเกิดขึ้นเล็กน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับว่าครูทุกคนที่แสวงหาความรู้มาแล้ว นำมาเล่าสู่กันฟัง ดีความร่วมมือกัน ร่วมแลกเปลี่ยนกัน จนเกิดเป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้นไปก็จะเชื่อมโยงไปสู่การจัดการความรู้

องค์กรเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม ถ้าวัฒนธรรมองค์กรไม่มีการดำเนินงานที่นอกเหนือจากสิ่งที่หน่วยเหนือสั่งการ ก็จะไม่สามารถเป็นองค์กรเรียนรู้ได้ เพราะองค์กรเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นธรรมชาติ มีแรงบันดาลใจบางอย่าง และมีอิสระที่จะเรียนรู้

องค์กรเรียนรู้ต้องมีเทคโนโลยีและทักษะที่เหมาะสมในการ หาความรู้ ทักษะที่จำเป็นในปัจจุบัน เช่น ความสามารถในการเข้า อินเทอร์เน็ต และการสืบค้น website ต่าง ๆ ดังนั้นหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้ก็ควรหาเทคโนโลยีอื่นทดแทน ซึ่งเป็นประเด็นที่กระทรวงศึกษาธิการจะต้องดำเนินการให้โรงเรียนสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ต่าง ๆ ได้ เพราะเป็นสิ่ง ที่จำเป็นในโลกยุคต่อไป

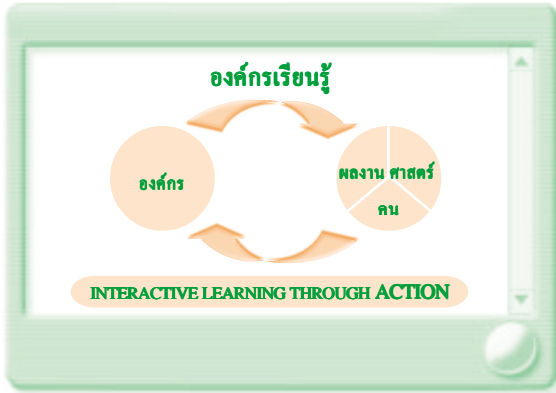
ทักษะที่สำคัญที่สุดของการเป็นบุคคลเรียนรู้และองค์กรเรียนรู้ คือ ทักษะในการตั้งคำถาม ส่วนทักษะในการหาคำตอบนั้นว่ามีความสำคัญรองลงมา สิ่งที่ผมพูดอาจจะผิดแต่ผมก็เชื่อในแสนยานุภาพของทักษะการตั้งคำถาม ประเด็นสำคัญก็คือในการสอนเด็ก ท่านเน้นให้เด็กตอบคำถามที่ถูกต้องหรือเน้นให้ได้รู้จักตั้งคำถามต่อสิ่งที่พบในชีวิตทั้งในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต สิ่งนี้เป็นเรื่องที่ยิ่งใหญ่มากในวงการศึกษา ถ้าต้องการให้สังคมในอนาคตเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมแห่งการสร้างสรรค์ การสอนเด็กควรมุ่งให้เด็กตั้งคำถามและไม่เชื่อง่ายๆ รวมทั้งยุยงส่งเสริมให้เด็กมีคุณลักษณะเช่นนั้น หรือสอนเด็กให้เชื่อและจดจำในข้อมูลต่างๆ ที่เป็นข้อเท็จจริง (factual information) ซึ่งเป็นเรื่องที่จะต้องช่วยกันถามและตอบ หากเน้นการตั้งคำถาม การสร้างทักษะในการตั้งคำถามคืออะไร นับเป็นคำถามที่ยิ่งใหญ่มากที่สามารถสร้างผลงานเพื่อขออาจารย์ 3 ได้เป็นพันคนที่เดียว

องค์กรเรียนรู้คืออะไร

- ปฏิบัติภารกิจ และพัฒนาวิธีทำงาน / ระบบงานไปพร้อมๆ กัน
- ผลลัพธ์ คือผลงาน สร้างศาสตร์ สร้างคน
- ผลงานดีขึ้นเรื่อยๆ : คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม
- สร้างศาสตร์ : เกี่ยวกับงาน การจัดการ องค์กรเรียนรู้
- สร้างคน : ความรู้ & ทักษะเกี่ยวกับงาน บุคคลเรียนรู้
- สร้างผลลัพธ์ จากปฏิสัมพันธ์ภายใน & ภายนอก องค์กร

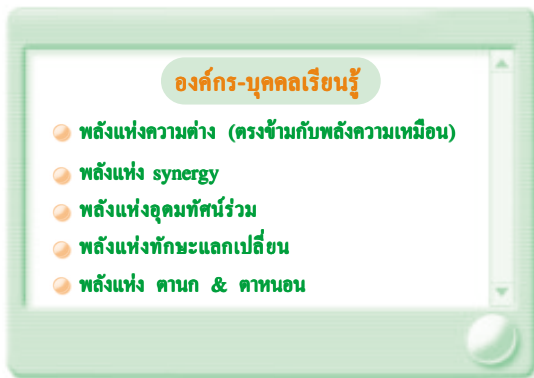
ในอีกมิติหนึ่งขององค์กรเรียนรู้ คือ องค์กรที่ทำงานและพัฒนาวิธีการทำงานไปพร้อมๆ กัน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากองค์กรเรียนรู้จะมีหลายมิติอย่างน้อย 3 มิติ คือ 1) ผลงาน ได้แก่ งานหลักงานรองทั้งหลายงานจะดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในเชิงคุณภาพประสิทธิภาพจนเกิดนวัตกรรม ดังกล่าวแล้วข้างต้น 2) ศาสตร์หรือความรู้ที่ใช้ในการทำงานนั้น ศาสตร์ที่สร้างขึ้นเป็นศาสตร์หลายแบบ ศาสตร์เกี่ยวกับงาน ศาสตร์ด้านการบริหาร (management) ศาสตร์ด้านการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ที่ปฏิรูปการเรียนรู้ และศาสตร์ว่าด้วยการเป็นองค์กรเรียนรู้ที่เราสร้างใหม่ปรับใหม่ให้เป็นแบบไทย ที่ใส่สภาพโรงเรียนเข้าไปเป็นศาสตร์ว่าด้วยองค์กรเรียนรู้/โรงเรียนเรียนรู้ และส่วนที่ 3) คือ คนที่เก่งขึ้น คนในโรงเรียนก็คือครูเป็นหลัก ตัวคนที่สร้างขึ้นคือคนที่มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับงานซึ่งมีหลายเรื่องที่ยังรู้ไม่จริงและทำไปโดยเข้าใจไม่ถ่องแท้ ไม่มีวิธีการจัดให้นักเรียนได้เรียนรู้ดีพอ ซึ่งสามารถปรับปรุงได้อีก และสร้างคนที่เป็นบุคคลเรียนรู้ บุคคลที่เหมือนแก้วที่น้ำไม่เต็ม

องค์กรเรียนรู้จะเน้นการสร้างผลลัพธ์จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจะโยงไปสู่ความเชื่อเรื่องการจัดการความรู้แล้วโยงไปสู่ระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว (complex adaptive system) ผลลัพธ์ที่เกิดจากระบบที่มีการจัดการแบบซับซ้อน ส่วนใหญ่จะเกิดจาก **ปฏิสัมพันธ์** ของคนที่มีความสามารถถึงขนาดและทำเป็น ตัวอย่างเช่น จากครู 20 คน ถ้ามีการบริหารจัดการแบบซับซ้อนและมีปฏิสัมพันธ์ของคนถึงขนาดและทำเป็นแล้ว ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะไม่ใช่ 20 หน่วย แต่อาจจะเป็น 100 หรือ 1,000 หน่วย หน่วยนี้อาจจะไม่ใช่นักเรียนแต่เป็นหน่วยคุณภาพ หน่วยนวัตกรรมที่จะเกิดจากปฏิสัมพันธ์



จากแผนภาพองค์กรเรียนรู้ เป็นการย้ำอีกครั้งหนึ่งว่าผลลัพธ์ขององค์กรเรียนรู้ คือ ผลงาน ศาสตร์ และคน สิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ก็คือบุคคลที่เรียนรู้ร่วมกันผ่านการกระทำ (interactive learning through action) ซึ่งในที่นี้ action หมายถึง การจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน

พลังแห่งองค์กร - บุคคลเรียนรู้



หลักสำคัญที่สุดขององค์กรเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ คือ การรู้จักใช้พลังในธรรมชาติที่ซ่อนเร้นนำมาใช้ประโยชน์ให้ได้ซึ่งประกอบด้วยพลังอย่างน้อย 5 ประการ กล่าวคือ

พลังที่ 1 พลังของความต่าง ถ้าครู 20 คน คิดเหมือนกันหมดในเรื่องของการสร้างสรรค์ก็มีเพียงคนเดียวพอ แต่เรื่องการออกแรงคงต้องใช้คน 20 คน เพราะแรงย่อมดีกว่าคนเดียว ดังนั้นการกล่าวในแง่ดีก็จะต้องดูว่าดีในแง่ใด ในแง่ของการสร้างสรรค์จะต้องมองที่ความต่างกัน ประโยชน์ของความต่าง และเมื่อนำความต่างมาใช้ต้องรู้จักใช้ให้เกิดผลบวก เพราะไม่เช่นนั้นก็จะเกิดผลลบ ทะเลาะกัน และทำลายล้างกันวุ่นวาย วิธีการที่จะทำให้ความต่างกลายเป็นผลบวกก็คือ การมีวิสัยทัศน์ (vision) ภารกิจ (mission) ร่วมกัน

พลังที่ 2 พลังแห่งทวีคูณ (synergy) การที่จะทำให้คน 20 คน เกิดพลังทวีคูณกลายเป็นห้าสิบ ร้อย พัน หรือหมื่น ซึ่งต่างจากพลังบวกที่เพิ่มขึ้นทีละหนึ่ง ซึ่งไม่ใช่การเพิ่มในเชิงจำนวนแต่เป็นการเพิ่มในเชิงคุณภาพการยกระดับความเข้าใจ การยกระดับของกระบวนทัศน์ (paradigm) หรือการยกลำดับ (order) ขึ้นไป ตรงนี้เป็นทักษะและศาสตร์ที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะหากทำไม่เป็นและมีความต่างเกิดขึ้นก็จะกลายเป็นตัวถ่วง และ 20 คนนี้บางที่บางแห่งอาจจะบวกแล้วได้เพียง 15 หรือบางแห่งอาจจะติดลบก็ได้

พลังที่ 3 พลังแห่งอุดมทัศน์ร่วม (common purpose) เป็นการแก้ข้อเสียของความต่าง พอคนที่ต่างกันมี shared purpose ซึ่งต่างจาก shared vision เล็กน้อย เมื่อมีเป้าหมายร่วมกันจะมีพลังมากในระดับของความเชื่อ ระดับของคุณค่า ความต่างจะกลายเป็นพลังทำให้เกิด synergy แล้วสามารถสร้างสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้นได้ (new order)

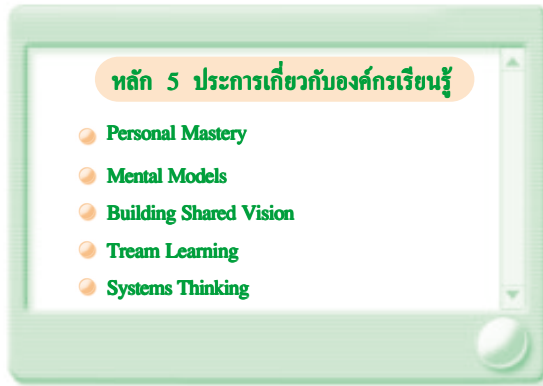
พลังที่ 4 พลังแห่งทักษะแลกเปลี่ยน (knowledge sharing)

หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะมีมากมาย และสามารถจะพัฒนาทักษะร่วมกันในเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อไปได้ เช่น การนำเอาความคิดมาแลกเปลี่ยนกัน

พลังที่ 5 พลังแห่งตานกและตาหอน

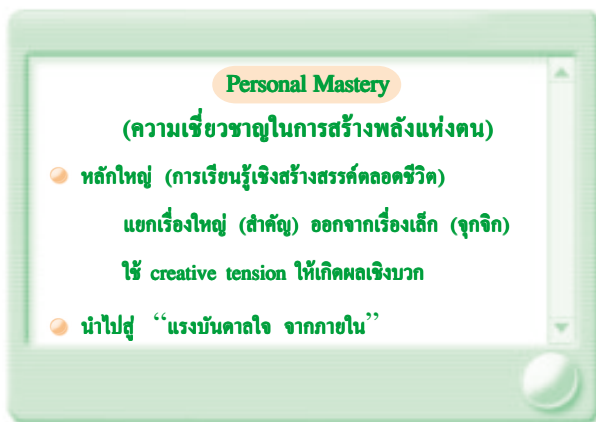
หมายถึง การมองเห็นระบบและการมองในรายละเอียด คุณลักษณะของคนที่มีความสามารถสูงประการหนึ่งคือ สามารถมองอะไรในภาพใหญ่ได้เก่ง เมื่อตอนที่ผมมาทำงานที่ สกว. เมื่อ 10 ปีที่แล้ว ศาสตราจารย์ ดร. สิปปนนท์ เกตุทัต เป็นประธานคณะกรรมการนโยบาย ท่านเป็นผู้ที่มีความสามารถในการมองเห็นภาพเป็นเชิงระบบภาพใหญ่ ที่เราพยายามเลียนแบบแบบครูพักลักจำ ว่าทักษะตานกที่เห็นภาพใหญ่ภาพป่าทั้งป่า และมองเห็นเข้าไปในความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ของระบบ แต่ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีตาหอนด้วย คือ หอนอยู่บนใบไม้ก็จะเห็นใบไม้เป็นใบๆ ต้นไม้ก็ยังไม่เห็นด้วยซ้ำเห็นแต่รายละเอียด เพราะฉะนั้นคนที่จะเป็นคนเรียนรู้องค์กรเรียนรู้ จะต้องมีความรู้มีทักษะการมองเห็นทั้งภาพใหญ่และภาพเล็กที่เป็นรายละเอียด ซึ่งคนส่วนใหญ่จะหลงในรายละเอียด หรือหลงป่าไม่เห็นป่าทั้งหมด จึงจำเป็นที่เราจะต้องพัฒนาทักษะในการดึงตัวออกมาจากป่าแล้วมองเข้าไปในป่า ทั้งนี้เงื่อนไขในการมองเห็นได้ทั้งป่าคือการไม่ยึดติด ถ้ายึดติดมากก็จะเหมือนหอนยึดติดกับใบไม้ จะไม่สามารถดึงตัวออกมาจากใบไม้ใบเดียวนั้นได้ ก็จะไม่เห็นป่าทั้งป่า

หลัก 5 ประการเกี่ยวกับองค์กรเรียนรู้



ศาสตร์ทั้ง 5 ใน The Fifth Discipline ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery) แบบจำลองความคิด (Mental Models) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และการเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) ตัวที่สำคัญที่สุด คือ ศาสตร์ตัวที่ 5 การมองหรือคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

1. ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery)



หมายถึง การที่สามารถคุมตัวเองได้ สามารถฝึกตัวเองให้เป็นคนที่เปิดใจเปิด เปิดรับเรียนรู้ เป็นคนที่สามารถแยกเรื่องเล็กที่มีสาระไม่สำคัญออกไปได้ มีความสามารถในการทำเรื่องใหญ่ ๆ เพื่อให้ชีวิตมีค่ายิ่งใหญ่ สามารถใช้ความท้าทาย (challenges) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งในทางลบว่าปัญหา (problem) เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดผลเชิงบวก

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นเรื่องที่ใหญ่มากสำหรับ Personal Mastery หรือบุคคลเรียนรู้ เมื่อใดที่ทำการสิ่งที่เป็นการริเริ่มสร้างสรรค์ หรือสร้างการเปลี่ยนแปลงจากที่เป็นอยู่ ก็ย่อมต้องใช้พลังขับเคลื่อนออกไปจากสภาพปัจจุบัน ซึ่งก็จะมีแรงดึงกลับมาที่เดิมอีก ถ้าเราไม่มีความสามารถในการรับแรงดึงกลับ (tension) เราก็จะถอยกลับไปทีเดิมและไม่มีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกิดขึ้น คนที่มีความสามารถน้อยก็จะผลักดันไปได้เล็กน้อย แต่คนที่มีความสามารถมาก (personal mastery สูง) ก็จะสามารถผลักดันความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไปได้ไกล โดยสามารถรับแรงดึงกลับ (tension) นั้นได้ เปรียบเสมือนมีมือสองมือดึงออกจากกันระหว่างภาพปัจจุบัน (status goal) และภาพอนาคต (vision) ที่ตั้งไปข้างหน้า แล้วมีเหมือนหนังยางดึงอยู่ระหว่างภาพปัจจุบันกับภาพอนาคต เพราะฉะนั้นถ้าเรายังดันไปเท่าไรก็จะยังมีแรงดึงกลับมาที่เดิม เรียกว่า creative tension คนที่มี personal mastery มากจะดึงได้ไกลและทนแรงดึงกลับได้สูง คนที่มี personal mastery สูง พลังจะมาจากข้างใน เพราะผ่านการฝึกมาจนกระทั่งมีแรงขับเคลื่อนจากข้างใน ซึ่งมนุษย์ทุกคนมีโดยธรรมชาติด้านหนึ่งที่เป็นแรงขับเคลื่อนจากกิเลสตัณหา และแรงขับเคลื่อนอีกด้านหนึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนจากปัญญา การสร้างสรรค์ ความดี ก็จะทำให้สิ่งดี ๆ ให้แก่องค์กร สังคม สร้างทุนทางสังคมให้แก่ตนเองและครอบครัว

Personal Mastery จะโยงกับการเป็นนายตัวเองด้านความคิด และมีความเข้าใจว่าสิ่งที่เรารับรู้เป็นส่วนหนึ่งของความเป็นจริง มองเห็นสรรพสิ่งตามความเป็นจริง ลดความเป็นตัวกูของกู พยายามทำความเข้าใจความเป็นจริงจากการรับรู้ การตีความหลาย ๆ แบบ ทำให้เป็นบุคคลเรียนรู้ที่ยิ่งใหญ่ขึ้น

2. แบบจำลองความคิด (Mental Models)



Mental Models ที่จริงแล้วก็คือกระบวนทัศน์ (paradigm) ซึ่งเป็นวิธีคิดอย่างหนึ่ง หรือเป็นแวนอย่างหนึ่งในการมองการคิด มีวิธีการที่จะทำให้คนเข้าใจหรือจำเรื่องราวต่างๆ ได้ง่าย (generalization) บุคคลเรียนรู้และองค์กรเรียนรู้ต่างก็จะมี mental models เฉพาะตน ซึ่งบางครั้งแบบจำลองความคิดของคนเราอาจไม่คงที่ เพราะมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

การเข้าใจว่าแต่ละคนมีแวนความคิดที่ไม่เหมือนกันเป็นสิ่งสำคัญ เพราะทำให้เห็นว่าเรื่องแบบนี้ไม่มีใครถูกใครผิด ขึ้นกับวิธีมอง ทำไมคนนี้จึงคิดแบบนี้อีกคนจึงคิดอีกอย่าง ซึ่งการมองที่ต่างกันทำให้เกิดความรู้

เพิ่มขึ้นอย่างมากและรู้จริง โดยบอกได้ว่าสิ่งที่เข้าใจอยู่นั้นไม่ใช่ความจริงแท้ เมื่อนำมุมมองที่ต่างกันมาแลกเปลี่ยนกัน จะได้ความรู้เพิ่มขึ้น ทำให้คนไม่ทะเลาะกัน เนื่องจากแว่นไม่เหมือนกัน และทำให้คนชื่นชมและเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน ความต่างที่นำมาแลกเปลี่ยนกันจึง ยิ่งทำให้เกิดคุณค่าเพิ่มขึ้น เข้าใจสิ่งต่าง ๆ และทำงานได้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม จึงเป็นเครื่องมือที่ทำให้ใช้ความต่างให้เป็นประโยชน์ได้ ศาสตร์ทั้ง 5 จึงโยงเข้าหากันรับใช้ ส่งเสริม และอธิบายซึ่งกันและกันด้วย

ความเข้าใจ mental models จะทำให้เข้าใจว่าสิ่งที่เห็นเป็นเรื่องที่สมมุติทั้งสิ้น ซึ่งเกือบจะจริงแต่ไม่ใช่ของจริง จึงควรมีการนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันโดยมีการตั้งเป็นสมมุติฐาน ตอนผมอ่านหนังสือเล่มนี้ซึ่งพิมพ์มา 10 กว่าปีแล้ว ทำให้ผมคิดว่าทำไมหนังสือเล่มนี้จึงไม่พิมพ์เมื่อ 30 ปีที่แล้ว ตอนที่ผมแต่งงานใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้ผมมีความสุขกับการแต่งงานในขณะนั้น เพราะเราทะเลาะกันจนบ้านแทบจะแตกเนื่องจากมีแว่นความคิดกันคนละแบบซึ่งถ้าเข้าใจก็จะเป็นของที่มีคุณค่า เพราะฉะนั้นในการทำงานจึงควรนำเอา Mental Models แว่นความคิด ความรู้ความเข้าใจมาแลกเปลี่ยนกัน ซึ่งจะทำให้มีพลังมาก

การพัฒนาทักษะในการตั้งคำถาม จะทำให้สามารถตั้งคำถามได้แย่งแลกเปลี่ยนได้อย่างมหาศาล ซึ่งจะโยงไปสู่ศาสตร์ของการเป็นครู ทักษะการเป็นครูที่สำคัญที่สุดคืออะไร การตอบคำถามหรือการตั้งคำถาม การเข้าใจแว่นความคิดจะช่วยให้การตั้งคำถามมีพลัง มากขึ้นส่วนหนึ่งที่ต้องทำความเข้าใจคือ การเรียนรู้โดยการสร้างความรู้ (generative learning) คือการสร้างความรู้ขึ้นมาจากการทำงาน ซึ่งเป็นหลักของการจัดการความรู้

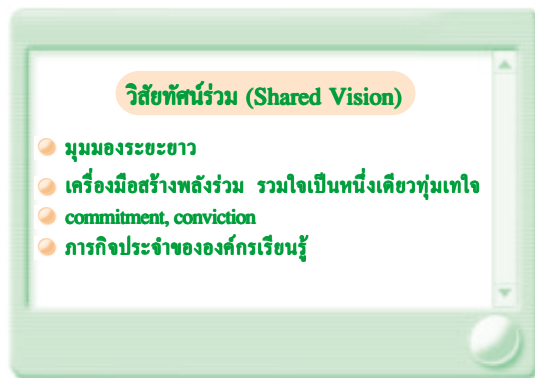
อันมีพลังมากมีพลังมากกว่าการเรียนรู้จากการนำความรู้ไปใช้ (adaptive learning) คือ การศึกษาทฤษฎีต่างๆ แล้วเอาทฤษฎีเหล่านั้นมาแลกเปลี่ยนกัน หรือนำไปปฏิบัติแล้วเกิดการเรียนรู้



กล่าวโดยสรุป mental models คือแว่นใจที่ทำให้เราสนทนากัน ด้วยใจสามารถสนทนาความคิดกันได้

3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

วิสัยทัศน์ เป็นมุมมองระยะยาวร่วมกัน ที่ทำให้สามารถละ ความแตกต่างเล็กน้อยที่ไม่สำคัญจุกจิกออกไปได้และจะช่วยให้ลดการ ทะเลาะเบาะแว้งไปได้มาก เพราะต้องการบรรลุเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ที่เป็น การรวมใจเป็นหนึ่งเดียว เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการสร้างข้อตกลง (commitment) ที่ต้องทำให้ได้ เป็นความเชื่อมั่น (conviction) ร่วมกัน



หากคนในองค์กรมีความเชื่อมั่นในเรื่องที่มีความสำคัญร่วมกันแล้ว ก็จะทำให้
องค์กรมีพลัง เป็นองค์กรเรียนรู้ การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้คนในองค์กร
ได้เห็นภาพข้างหน้าในระยะยาวร่วมกัน องค์กรหลายแห่งจะจัดประชุม
กำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจร่วมกันครั้งหนึ่งในระยะเวลา 3 - 4 ปี ซึ่งเป็น
สิ่งดีแต่ยังไม่พอ ในทุกส่วนขององค์กรควรช่วยกันกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม
ร่วมกันทุกวัน และจะต้องเสริมและคอยทำให้คนเกิดความมุ่งมั่นเกิด
แรงบันดาลใจตลอดเวลาซึ่งเป็นเรื่องสำคัญมิฉะนั้นพลังจะลดหย่อนลง
ซึ่งคนส่วนใหญ่ก็จะทำงานแบบหย่อนเพราะไม่มีพลังแรงขับเคลื่อนจากภายใน
ดังนั้นผู้บริหารจะต้องพยายามนำวิสัยทัศน์ร่วมมาสร้างคุณค่าจากภายใน

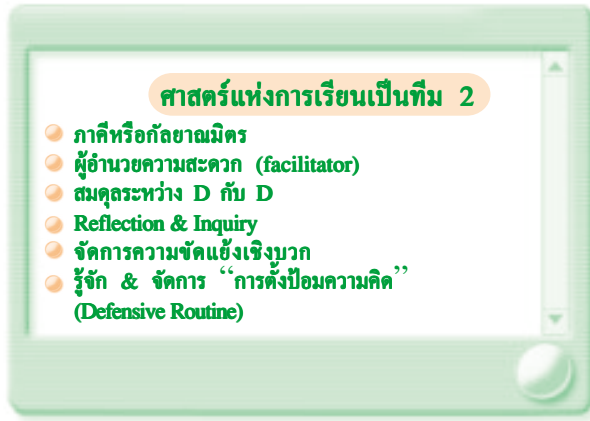


วิสัยทัศน์ร่วม จึงเป็นการสร้างเป้าหมายร่วมเพื่อทำความเพียร
ร่วมกัน และเป็นพลังแห่งความศรัทธาและมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ร่วมต้องเข้าไปถึง
พลังแห่งความศรัทธาและมุ่งมั่นให้ได้

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)



ศาสตร์แห่งการเรียนรู้เป็นทีม เป็นเรื่องสำคัญที่จะทำให้รู้จักการใช้พลัง synergy ศาสตร์แห่งการเรียนรู้เป็นทีมได้แก่ การมีกัลยาณมิตรซึ่งกันและกัน



การมีผู้อำนวยการความสะดวกที่จะกระตุ้นและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม

ความสมดุลระหว่างการสนทนาแลกเปลี่ยน (Dialogue) กับการอภิปราย (Discussion) โดยการอภิปรายเพื่อไปนำเสนอข้อยุติเพียงหนึ่งเดียว ส่วนการสนทนาแลกเปลี่ยน หมายถึง การแลกเปลี่ยนสมมติฐานหรือ mental models โดยการตั้งสมมติฐานจะร่วมกันและนำมาเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งสองสิ่งคือการสนทนาแลกเปลี่ยนและการอภิปรายจะต้องใช้ร่วมกันให้เป็น โดยเริ่มต้นที่การใช้พลังของความแตกต่างหลากหลายในการประชุมแลกเปลี่ยนร่วมกัน ในเรื่องนี้แต่ละคนคิดอย่างไร ซึ่งในที่สุดก็จะได้แนวที่เหมาะสมสัก 2-3 แบบ ที่นำไปสู่ข้อยุติเพื่อการปฏิบัติ ก็จะ

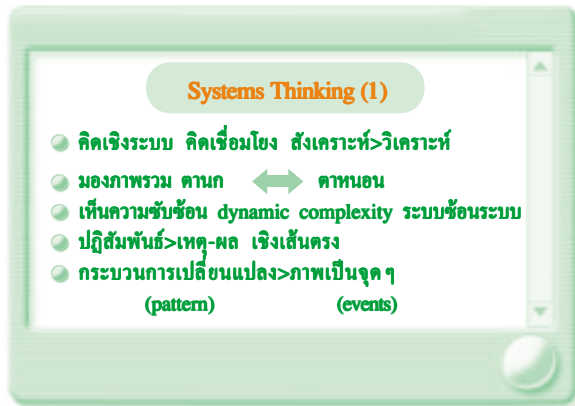
ได้แนวคิดที่เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creativity) อันเป็นเครื่องมือ
ง่ายๆ การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์คนส่วนใหญ่จะไม่กล้าแสดงออกมา
เพราะกลัวผิด เสียหน้า กลัวคนว่าโง่ และกลัวอำนาจถ้ามีผู้ใหญ่อยู่ด้วย
จึงจำเป็นต้องละลายสิ่งเหล่านี้ให้หมดไปให้กล้าแสดงแนวคิดในการสนทนา
ซึ่งจะมีพลังมากถ้ารู้จักใช้ ทั้งนี้กลุ่มย่อยควรมีสมาชิกจำนวนน้อย เช่น
8 คน จึงจะมีพลังมากที่สุด หากเกิน 10 คนก็จะไม่ดี

การตรวจสอบความคิด (reflection) และการตั้งคำถามเพื่อ
ตรวจสอบความคิด (inquiry) การตรวจสอบความคิด เป็นการถอยออกมา
จากเรื่องต่างๆ แล้วจึงมาตรวจสอบความคิด โดยลองคิดคนเดียวหรือคน
ไม่กี่คนอย่างไม่เป็นทางการ คิดเบาๆ ซึ่งในเรื่องสำคัญๆ หลายกรณีก็จะ
ได้แนวคิดออกมาในสภาพนี้ เนื่องจากมนุษย์ทุกคนมีความสามารถในการ
ตรวจสอบความคิดอยู่ในสมองเป็นปกติอยู่แล้ว กล่าวคือถ้าเราไม่ตรวจสอบ
ความคิดสมองก็ต้องตรวจสอบอยู่แล้วด้วยการเก็บไปฝัน เมื่อเรามีข้อตกลง
ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างมุ่งมั่นในหลายครั้งสมองจะทำงานตอนหลับแล้ว
แก้ปัญหาออกในตอนใกล้ตื่น หรือใกล้หลับนั่นเองที่เรียกว่าเทวดาบอก
แต่ที่จริงไม่ใช่เทวดาบอก แต่สมองทำเอง เพราะฉะนั้นจึงต้องรู้จักการ
จัดการสิ่งเหล่านี้ การตั้งคำถามเพื่อตรวจสอบความคิด (inquiry) ก็คือการ
ตั้งคำถามไต่หาคำตอบอย่างเอาจริงเอาจัง

การจัดการความขัดแย้งเชิงบวก ในการเรียนเป็นทีมต้องรู้จักวิธี
การจัดการหรือวิธีการป้องกันความขัดแย้งเชิงบวก ก็คือการสนทนา
เกี่ยวกับ mental models เพื่อให้รู้ถึงประโยชน์ของความต่าง

การรู้จักและการจัดการการตั้งป้อมความคิด (defensive routine) การตั้งป้อมความคิด หมายถึง การยึดเอาความคิดตนเองเป็นใหญ่ ใครว่าอย่างไรไม่รู้ผมว่าอย่างไร สิ่งนี้ต้องเข้าใจว่าเป็นของธรรมดา คนที่มีพฤติกรรมเช่นนี้เกิดจากความรู้สึกไม่มั่นใจ ไม่ปลอดภัย จึงต้องหาวิธีทำให้รู้สึกมั่นใจ ปลอดภัย และได้กำไรมากกว่าการอยู่บนป้อมความคิด ซึ่งจะมีรายละเอียด อยู่ใน Website ://www.kmi.or.th แล้ว

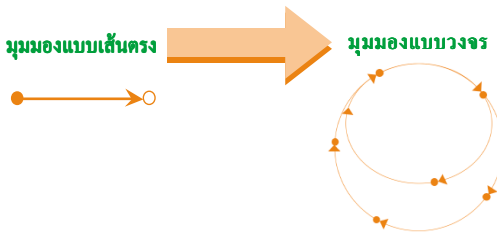
5. การมองหรือคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)



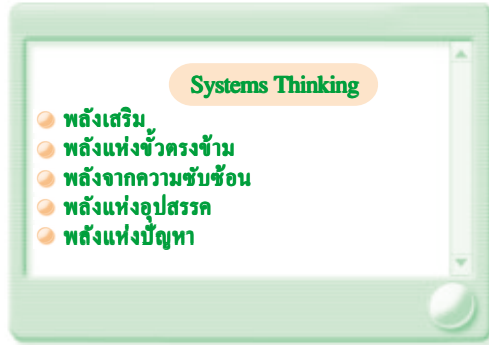
การมองหรือคิดเชิงระบบ (systems thinking) เป็นเรื่องสุดท้ายขององค์กรเรียนรู้ที่สำคัญที่สุด การมองเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นการมองเห็นความเชื่อมโยงของสิ่งของต่างๆ บั๊จจัยต่างๆ และซ้อนทับกันเป็นวงๆ โดยให้นึกถึงหัวหอมที่ซ้อนกันเป็นกลีบๆ ซึ่งจะมือนุระบบอยู่ภายในระบบซ้อนเข้าไปเรื่อยๆ และจะมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างส่วนๆ ที่อยู่ต่างชั้นกันด้วยซึ่งเป็นปฏิสัมพันธ์ที่ยู่เหนียงการมองเชิงระบบ จะต้องเห็นภาพรวมของระบบและแยกย่อยไปที่แต่ละจุดของระบบได้

จึงเป็นการมองในลักษณะตาดูกและตาหนอน เห็นถึงความซับซ้อนและปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนเหล่านั้น ที่เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ไม่ได้นิ่งอยู่กับที่แต่เคลื่อนไปตามกาลเวลาและบริบทที่เปลี่ยนแปลง นั่นคือความเป็นจริงในโลกในสังคม และในองค์กรใหญ่ ๆ ทั้งหลาย ทั้งนี้การที่องค์กรไม่ประสบความสำเร็จ เป็นเพราะองค์กรเหล่านั้นมองเรื่องต่างๆ เป็นความสัมพันธ์แบบง่าย ๆ และไม่เข้าใจความซับซ้อนของความสัมพันธ์โดยใช้เหตุผลเชิงเส้นตรง จึงมีจุดอ่อนในการมองเป็นจุด ๆ เป็นส่วน ๆ (fragmented) ไม่เห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ เหล่านั้นและไม่เห็นภาพที่เป็นรูปแบบที่เคลื่อนไหว (moving pattern) ที่ไม่หยุดนิ่ง เป็นพลวัต (dynamic) นี้คือวิธีมองแบบการคิดเชิงระบบ

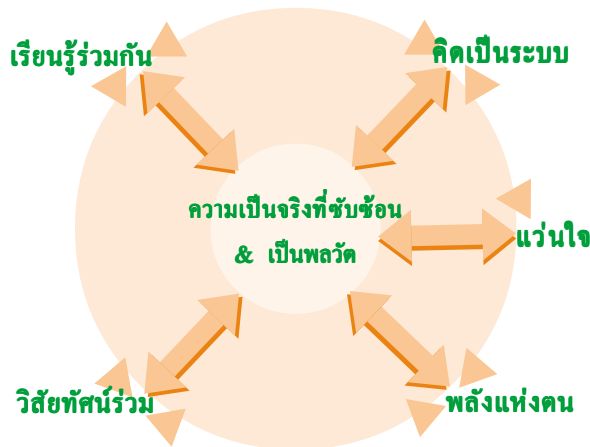
Systems Thinking 2



ถ้าเขียนเป็นแผนภูมิ (Diagram) Systems Thinking จะอยู่ทางขวามือ คือมองแบบเป็นวงจร ไม่ใช่เหตุกับผลเชิงเส้นตรง ผลก็มีหลายเหตุ และก็มีหลายผลหลายเหตุ โยงกันไปมาเป็นวงจร ทางซ้ายมือของรูปเป็นการมองในรายละเอียดลงไปและเน้นไปที่เดียวซึ่งที่จริงก็ไม่ได้ผิด แต่จะทำให้เราหลงผิดได้ ถ้าเรามองแบบเดี่ยวแบบเส้นตรง เป็นเหตุเชิงผล cause effect เช่น เพราะมีเหตุนี้จึงมีผลอย่างนี้แล้วก็สิ้นสุด จะไม่มีพลังเพียงพอ แต่ก็ไม่ถึงกับผิดโดยสิ้นเชิง



การคิดเชิงระบบเป็นได้ทั้งพลังเสริมพลังแห่งข้อตรงข้าม พลังจากความซับซ้อน พลังแห่งอุปสรรค และพลังแห่งปัญหา

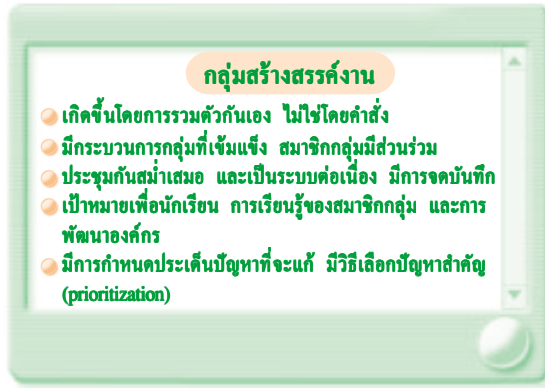


จากแผนภาพจะเห็นว่าองค์กรเรียนรู้ เป็นเรื่องของการจัดการความจริงที่เป็นเรื่องซับซ้อนและเป็นพลวัต ที่ใช้พลัง/ศาสตร์ทั้ง 5 พลังร่วมกัน โดยในความเป็นจริง พลังทั้งห้านี้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียว

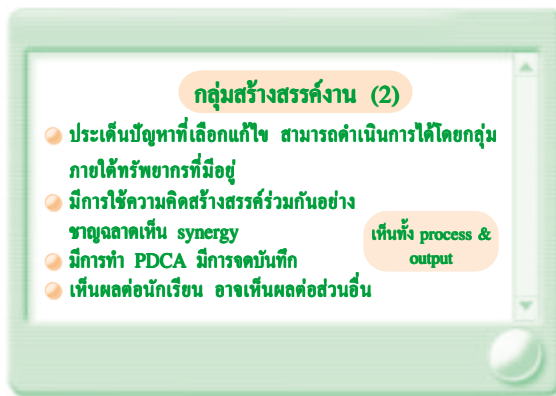
การส่งเสริมกลุ่มสร้างสรรคในโรงเรียน

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) กำลังดำเนินการส่งเสริมกลุ่มสร้างสรรคในโรงเรียนที่มีอยู่แล้วและยกย่อง โดยการเชิญมานำเสนอผลงาน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ทำงานได้ดีกว่าเดิม สคส. ได้จัดส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษา หลายท่านในที่นี้ได้ตอบและได้รับเชิญมาประชุมในวันที่ 15-16 ธันวาคม 2546 โดยสถาบันฯ มีความเชื่อว่า ถ้าในโรงเรียนมีครูรวมตัวกันเป็นกลุ่มเล็กๆ ที่ไม่เกิน 10 คน และคิดทำงานที่ทำอยู่ทุกวันให้ดีขึ้น เรียกว่าสร้างสรรคงานโดยไม่มีใครสั่งรวมกลุ่มกันเอง คิดทำให้งานดี โดยลูกศิษย์ได้ประโยชน์เกิดการเรียนรู้ที่ดี กิจกรรมใดดีที่สุด สำคัญที่สุด วิเคราะห์ถกเถียงกัน เริ่มต้นจากปัญหา มีการเก็บข้อมูลมาประกอบการคิดร่วมกันว่าควรจะทำเรื่องใดก่อนจึงจะเกิดผลได้ยิ่งใหญ่ แล้วจึงลงมือทำโดยทำเองในลักษณะกลุ่มสร้างสรรคงานที่เลือกไว้แล้ว 10 โรงเรียนเพื่อยกย่อง และลงนามเอาคู่กันฟังในวันที่ 15-16 ธันวาคม เพื่อให้การทำงานดีขึ้นกว่าเดิม และเป็นเครือข่ายในการปฏิบัติงานเป็นชุมชน (community of practice : CoP) ดังที่ได้กล่าวไปแล้วในเรื่องการจัดการความรู้เมื่อเดือนกันยายนที่ผ่านมา และเป็นจุดหนึ่งที่จะไปหนุนการปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งก็คือการบริหารโดยโรงเรียนเป็นฐาน (school - based management : SBM) ที่เป็นวาระซ่อนเร้นที่อยู่เบื้องหลังสิ่งที่เราดำเนินการในเรื่องนี้ รวมทั้งเพื่อเป็นกลไกทดลองที่จะนำไปสู่วัฒนธรรมแนวราบภายในโรงเรียนเพื่อให้ครูริเริ่มกันเอง และสร้างวัฒนธรรมเรียนรู้จากการทำงาน

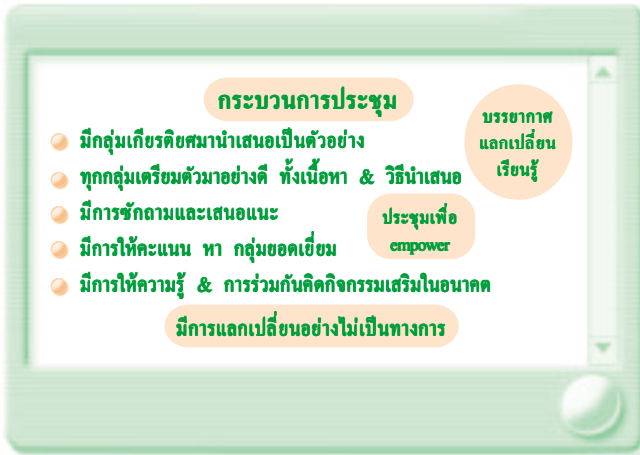
กลุ่มสร้างสรรค์งาน



กลุ่มสร้างสรรค์งาน เป็นกลุ่มทำงานที่เกิดขึ้นโดยการรวมตัวกันเอง ไม่ใช่เกิดโดยคำสั่ง มีกระบวนการกลุ่ม(group process) ที่เข้มแข็ง สมาชิกกลุ่มมีส่วนร่วม มีการประชุมกันสม่ำเสมอ มีการทำงานเป็นระบบ มีการจดบันทึก ถ้ารู้จักใช้วิธีการหรือศาสตร์ว่าด้วยกระบวนการกลุ่มก็ยิ่งดี ถ้าไม่มีก็จะเติมให้ในตอนประชุม เป้าหมายก็เพื่อนักเรียนและการเรียนรู้ของสมาชิกกลุ่มและการพัฒนาองค์กร โดยมีเป้าหมายในหลายมิติเชิงซ้อนกันอยู่ และมีวิธีการเลือกปัญหาที่จะแก้หรือที่จะทำ

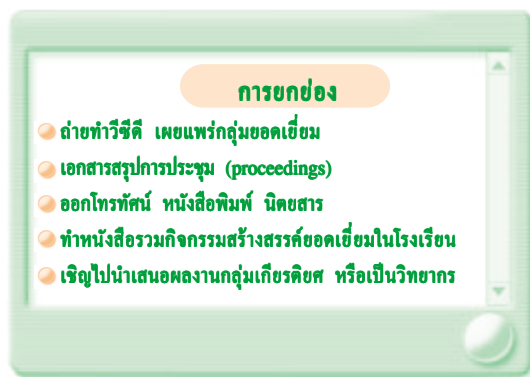


ประเด็นปัญหาที่เลือกแก้ไข สามารถดำเนินการได้ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่โดยกลุ่มเอง ไม่ใช่การขอให้ใครสิ่งหรือของงบประมาณเพิ่มและต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับงาน มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ร่วมกันอย่างชาญฉลาด เห็นพลัง synergize ระหว่างกลุ่ม ซึ่งสมาชิกกลุ่มสามารถมองเห็นว่าทำไปแล้วตัวเองจะได้ประโยชน์ มีการทำ PDCA มีการจดบันทึก ที่สำคัญเมื่อทำไปแล้วไม่นานสามารถเห็นผลประโยชน์ที่มีต่อนักเรียน และเห็นผลประโยชน์ที่มีต่อส่วนอื่น ๆ ได้แก่ ผลต่อครู ต่อโรงเรียน ต่อชุมชน เป็นต้น

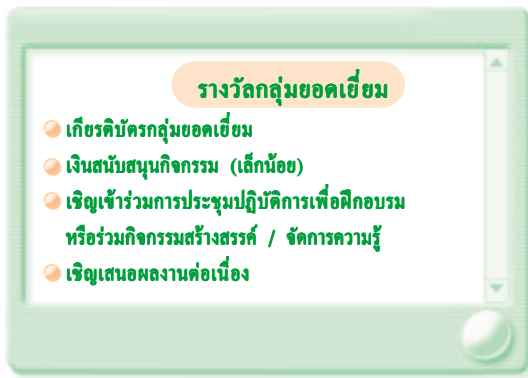


กระบวนการประชุมนำเสนอผลงาน จะมีการเชิญกลุ่มเกียรติยศจากโรงพยาบาลเล็ก ๆ หนึ่งแห่ง ซึ่งทำกระบวนการกลุ่มแบบนี้ นำเสนอการปฏิบัติงานเพื่อเป็นตัวอย่าง และเพื่อเป็นตัวเทียบให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีแนวคิดที่ออกไปนอกโรงเรียนด้วย โรงเรียน 10 แห่งที่ได้รับเชิญมาจากทั่วประเทศ จำนวน 5 แห่ง เป็นโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาดันแบบที่มาร่วมประชุมวันนี้ ทุกกลุ่มจะต้องมีการเตรียมตัว

มาอย่างดี ทั้งในเชิงเนื้อหาของสิ่งที่ทำและวิธีการนำเสนอในเวลา 20 นาที และมีการซักถามและเสนอแนะ 20 นาที เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยเวลาส่วนใหญ่ในการประชุมสัมมนาประมาณครึ่งหนึ่งจะใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการให้คะแนนเพื่อหากลุ่มยอดเยี่ยม ที่จะเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ว่า กลุ่มใด คืออย่างไร เพราะเหตุใด ซึ่งต้องอธิบายได้ ทุกกลุ่มที่เชิญมา จะได้รับเกียรติบัตร แต่กลุ่มยอดเยี่ยมจะมีเกียรติบัตรพิเศษเพิ่มด้วย รางวัลสำหรับกลุ่มยอดเยี่ยมจะเป็นเงินรางวัลจำนวนหนึ่งที่ไม่มากนัก แต่รางวัลที่ยิ่งใหญ่คือคู่มือการศึกษาสำหรับครู เพื่อเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องการจัดการความรู้ที่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อครูต่อไป ข้างหน้า รวมทั้งการขยายผลในระยะต่อไป สำหรับหน่วยงานหลักที่ร่วมดำเนินการในครั้งนี้ ได้แก่ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) สำนักงานรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพ (สมศ.) และสถาบันและวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ (สวร.)

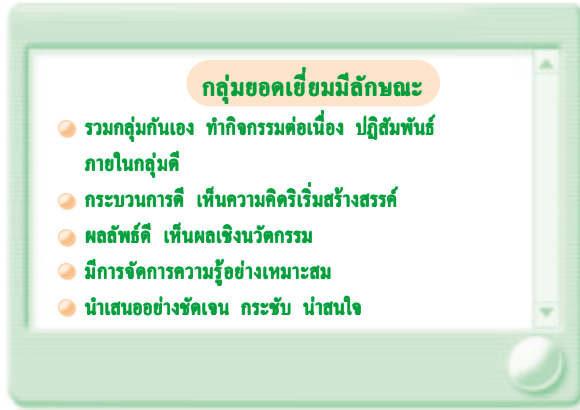


การขย่ง ดำเนินการโดยถ่ายทำวีซีดีการประชุมทั้งหมด ส่วนกลุ่มที่ดีจะจัดทำเป็นวีซีดีต่างหากเพื่อเผยแพร่ ซึ่งจะส่งให้กับทุกกลุ่มที่มา (แต่ละกลุ่มประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ช่วยฯ และสมาชิกกลุ่ม 2 คน ซึ่งควรเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำเสนอและแลกเปลี่ยนได้เป็นอย่างดี) เพื่อนำประสบการณ์กลับไปส่งเสริมให้กลุ่มเข้มแข็งยิ่งขึ้น จัดทำเอกสารการประชุมเผยแพร่ทั้งทาง website โทรศัพท์ หนังสือพิมพ์ และนิตยสาร ซึ่งคาดว่าจะจัดปีละ 6 ครั้ง และขณะนี้กำลังหากลุ่มรุ่นที่ 2 อีก 10 โรงเรียน โดยระยะต่อไปอาจจัดการประชุมร่วมกันที่ภาคต่างๆ เพื่อนำเสนอผลงานเกียรติยศให้กลุ่มรุ่นที่ 2 ฟังต่อไป โดยเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกันโดยไม่เห็นว่าใครดีกว่ากัน

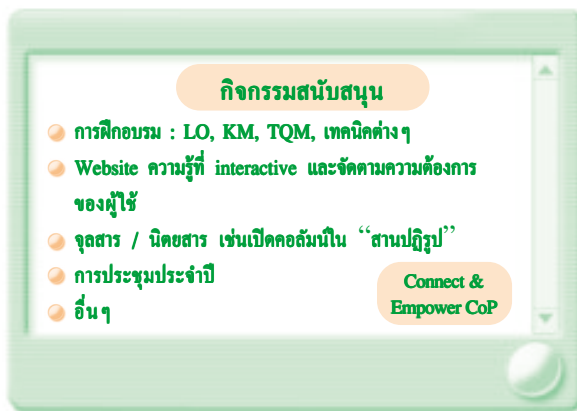


รายการกลุ่มขย่งเชื่อม ประกอบด้วย เงินรางวัลจำนวนเล็กน้อย เกียรติบัตร การเชิญเข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อฝึกอบรม/ร่วมกิจกรรมสร้างสรรค์/จัดการความรู้ รวมทั้งการนำเสนอผลงานต่อเนื่อง ซึ่งเป็นกระบวนการเคลื่อนไหวกิจกรรมคุณภาพ กิจกรรมแนวราบ กิจกรรม

สร้างสรรค์ภายในกันเอง เพื่อสร้างวัฒนธรรมการบริหารแบบเน้นโรงเรียน
เป็นฐานที่เรากำลังจะสร้าง



คุณลักษณะกลุ่มขอเชื่อมโยง มีดังนี้ กลุ่มมีการรวมกลุ่มกันเอง
ทำกิจกรรมต่อเนื่องปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มดีกระบวนการดีเห็นความคิด
ริเริ่มสร้างสรรค์ ผลลัพธ์ดีเห็นผลเชิงนวัตกรรม มีการจัดการความรู้
อย่างเหมาะสมนำเสนออย่างชัดเจนกระชับน่าสนใจ



กิจกรรมสนับสนุน หลังจากจัดประชุมซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นแล้ว จะมีกิจกรรมสนับสนุนต่อเนื่อง ประกอบด้วยการอบรมองค์กรเรียนรู้พิเศษ เฉพาะกลุ่มที่เชิญมาโดยจัดเป็นคู่มือการศึกษาสำหรับครู ส่วนผู้ที่สนใจสามารถเข้าร่วมได้แต่ต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายเอง จัด website ให้บริการความรู้ และโรงเรียนจะเป็นเจ้าของ website ส่วนหนึ่ง จัดทำจุลสารวารสารที่เชื่อมต่อการจัดการความรู้ ซึ่งอาจร่วมมือกับนิตยสารสถานปฏิบัติ จัดการประชุมประจำปี การวิจัยและพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียน ในหลายเครือข่าย ฯลฯ แต่ไม่ได้เป็นการเพิ่มงานให้แก่โรงเรียนเพราะเป็นงานที่ทำอยู่แล้วแต่นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เพื่อหาทางทำให้ดีกว่าเดิม

โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์ ที่มองในเชิงทฤษฎีการจัดการความรู้ บุคคลเรียนรู้ และองค์กรเรียนรู้ ซึ่งนอกจากการดำเนินงานในเชิงแนวคิดแล้วจะส่งเสริมให้มีการ**ปฏิบัติจริง**โดยผู้ปฏิบัติอันเป็นการสานแนวคิดให้เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม ซึ่งดำเนินการโดยหลายหน่วยงานร่วมกัน ทั้งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) สำนักงานรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพ (สมศ.) สถาบันและวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ (สวร.) และสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ในการที่จะขับเคลื่อนเรื่องนี้ให้เป็นรูปธรรมโดยสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมเป็นฝ่ายอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน และเป้าหมายสุดท้ายคือสังคมไทยและคุณภาพของการศึกษาของไทย

โครงการผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ

ที่ปรึกษา

ดร.รุ่ง แก้วแดง

เลขาธิการสภาการศึกษา

ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช

ประธานผู้ทรงคุณวุฒิโครงการผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ

ดร.นงราม เศรษฐพานิช

ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

คณะทำงาน

ดร.วรัญพร แสงนภาพร	นักวิชาการศึกษา 8 ว.
ดร.จินตนา สักดีภู่อรัมย์	นักวิชาการศึกษา 8 ว.
นางสาวสุภาพร โกเฮงกุล	นักวิชาการศึกษา 8 ว.
นายวีระ พลอยครบุรี	นักวิชาการศึกษา 8 ว.
นางสาวน้องนุช ดำเกิงสุรเดช	นักวิชาการศึกษา 4

สำนักนโยบายและแผนการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ

.....เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรของชาติให้คุ้มค่า
หากท่านไม่ใช่หนังสือเล่มนี้แล้ว
โปรดมอบให้ผู้อื่น
นำไปใช้ประโยชน์ต่อไป.....