

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งลำดับขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

- 1.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
- 1.2 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
- 1.3 สถานศึกษาในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
- 1.4 บทบาทผู้นำสถานศึกษาที่จำเป็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 2 คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

- 2.1 พลวัตรแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
- 2.2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)
- 2.3 การเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment)
- 2.4 การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- 2.5 การปรับใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

ตอนที่ 3 วินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- 3.1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)
- 3.2 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)
- 4.3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
- 5.4 การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)
- 6.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 5 กรอบแนวคิด ทฤษฎี และโมเดลที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

1.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษานิยามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ นักวิชาการ กำหนดความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

Senge (1990: 15) นิยามว่าเป็นองค์กรที่คนขยายความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานตามที่ตนต้องการ มีรูปแบบแนวคิดใหม่ ๆ ได้รับการเผยแพร่และปรับขยายซึ่งเป็นที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระและเป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learn to Learn) ร่วมกัน

Garvin (1993: 80) สรุปไว้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้างใช้และถ่ายโอนความรู้ ตลอดจนปรับปรุงรูปแบบพฤติกรรมเพื่อสร้างความรู้ใหม่

Marquardt และ Reynold (1994: 22) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็วและสอนให้บุคคลมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคลช่วยให้้องค์การเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาดเช่นเดียวกับการเรียนรู้ในความสำเร็จ

Bennett และ O'Brien (1994: 42) อธิบายว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สร้างให้เกิดและยกระดับความสามารถที่จะเรียนรู้และปรับเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมขององค์กรนั้น

Marquardt (1996: 2) สรุปว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อบริหารความรู้ใช้เทคโนโลยีเสริมอำนาจบุคคลและขยายการเรียนรู้ให้ปรับตัวให้ดีขึ้น และมีความสำเร็จใสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง

Gephart และ Marsick (1996: 36) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็น องค์กรที่ยกระดับและปรับเปลี่ยนความสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยเป้าหมายที่สร้างสรรค์เป็นองค์กรที่วิเคราะห์ ควบคุม พัฒนาบริหารจัดการและวางแนวทางของกระบวนการเรียนรู้อย่างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ผู้นำ ค่านิยม โครงสร้าง ระบบกระบวนการและการปฏิบัติงานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคลตลอดจนเร่งให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับ

จำเรียง วัชวิวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540: 11) นิยามว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็น องค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้นเร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะรับรู้

และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์กรในการที่จะลงมือปฏิบัติการกิจน่านับการให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกันตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ที่จะประสานกันเพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแบ่งปันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

ชวินท์ ธรรมนันท์กุล (2541: 1) ให้ความหมายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร

วรารัตน์ เขียวไพร (2542: 42) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่เน้นรูปแบบของการบริหารงานที่เน้นการพัฒนาสถานะผู้นำในองค์กรควบคู่กับการเรียนรู้ร่วมกันก่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งและมีระดับการพัฒนาด้านความสามารถขององค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็ว

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542: 9) นิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่บุคคลเรียนรู้เพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลงานที่ปรารถนา มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและเป็นองค์กรที่ส่งเสริมรูปแบบการคิดใหม่ที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่จะร่วมเรียนรู้ร่วมกันและเสริมสร้างวัฒนธรรมของการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติในองค์กร

สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ (2543: 3) ให้คำจำกัดความว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกได้เรียนรู้เพื่อที่จะปรับเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544: 11) สรุปว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องมีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กรมีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรเองโดยภาพรวมเป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อการพัฒนา

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาณะศิริรานนท์ (2544: 11) กล่าวว่าไว้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อขยายศักยภาพของตนเองและของ



องค์การในการที่จะปฏิบัติการกิจนานัปการให้สำเร็จลุล่วงโดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกันตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกันเพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึงองค์การที่มีการดำเนินการหรือส่งเสริมให้บุคคล ทีมงานหรือกลุ่มในองค์การได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเพื่อปรับเปลี่ยนตนเองแล้วนำมาพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยกระบวนการเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ

1.2 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ในการศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยสรุปได้ดังนี้

Senge (1990) นำเสนอองค์ประกอบ 5 ประการที่เรียกว่าวินัย 5 ประการ (Fifth Disciplines) ที่ส่งผลให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) เป็นการเรียนรู้ที่จะขยายสมรรถนะของบุคคลในการสร้างผลงานที่ต้องการและสร้างสิ่งแวดล้อมขององค์การเพื่อให้สมาชิกพัฒนาไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (Senge et al., 1994: 6) โดยการกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นเพราะ Senge (1990: 139) เน้นว่าองค์การจะเรียนรู้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์การขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากบุคคลเรียนรู้

2. แบบแผนความคิด (Mental Model) เป็นแบบแผนทางความคิดและจิตสำนึกของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น ๆ และตั้งสมมติฐานและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรมีแบบแผนทางความคิด และสะท้อนภาพที่ถูกต้อง เป็นการพัฒนาแบบแผนความคิดที่มุ่งส่วนรวม

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างความร่วมมือของบุคลากรในการพัฒนาภาพอนาคตที่สมาชิกในองค์การต้องการ ช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับและมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์การ วิสัยทัศน์ร่วมนั้นเกิดจากการบูรณาการวิสัยทัศน์ของบุคคลขององค์การซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน



4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการสื่อสารข้อมูลและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

5. การคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบเป็นองค์ความรู้ที่ช่วยให้บุคคลสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบสามารถเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย การคิดเชิงระบบนี้เป็นหัวใจสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt (1996: 21) ได้เสนอรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการวิเคราะห์บทความและหนังสือเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถรวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
 2. องค์ประกอบด้านองค์กร (Organization) ซึ่งมุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organizational Transformation)
 3. องค์ประกอบด้านคน (People) ซึ่งจะเป็นการกล่าวถึง การเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment)
 4. องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)
 5. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์กร
- องค์ประกอบทั้ง 5 ประการมีความสัมพันธ์กันโดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกันและในองค์ประกอบหลักแต่ละองค์ประกอบแยกเป็นองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย
 - 1.1 องค์ประกอบย่อยระดับการเรียนรู้ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ
 - 1) การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning)
 - 2) การเรียนรู้ระดับทีมงาน (Team Learning)
 - 3) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning)
 - 1.2 องค์ประกอบย่อยรูปแบบการเรียนรู้ แบ่งได้เป็น 4 วิธี คือ
 - 1) การเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยน (Adaptive Learning)
 - 2) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning)

3) การเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ (Duteous Learning หรือ Learning How to Learn)

4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

1.3 ทักษะและวินัยในการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1) ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

2) ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery)

3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

4) แบบแผนความคิด (Mental Model)

5) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

6) การโต้ตอบสนทนอย่างมีแบบแผน (Dialogue)

2. องค์ประกอบด้านองค์การ ประกอบด้วย

2.1 โครงสร้างขององค์การ (Structure)

2.2 วิสัยทัศน์องค์การ (Vision)

2.3 วัฒนธรรมองค์การ (Culture)

2.4 กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy)

3. องค์ประกอบด้านบุคคล

Marquardt (1996) ได้เสนอองค์ประกอบด้านบุคคลโดยเน้นการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) ซึ่งแบ่งการเสริมอำนาจบุคคลได้ ดังนี้

3.1 บุคลากร (Employee)

3.2 ผู้นำ / ผู้บริหาร (Leaders / Managers)

3.3 ลูกค้า (Customers)

3.4 ผู้ขาย (Suppliers and Vendors)

3.5 พันธมิตรหรือหุ้นส่วน (Alliances)

3.6 ชุมชน (Communities)

4. องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้ เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้และความรู้ กลายเป็นสิ่งสำคัญขององค์การสมัยใหม่ซึ่งประกอบด้วย

4.1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

4.2 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

4.3 การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage)

4.4 การถ่ายโอนและใช้ความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization)

5. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี

เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เพราะองค์การใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยีจะสามารถก้าวล้ำกว่าองค์การอื่น ประกอบด้วย

5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

5.2 เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ (Technology-Based Learning)

5.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Electronic Performance Support Systems)

Luthans (1998: 45) ได้เสนอแนะว่าคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. สภาพปัจจุบัน การคำนึงถึงสภาพปัจจุบัน ประกอบด้วย

1.1 ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง (Gap between Vision and Reality)

1.2 การตั้งคำถาม / การสืบค้น (Questioning/ Inquiry)

1.3 ความท้าทายสถานะปัจจุบัน (Challenging Status Quo)

1.4 การทบทวนอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Reflection)

2. วัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ ประกอบด้วย

2.1 การแนะนำ (Suggestion)

2.2 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

2.3 การเสริมอำนาจ (Empowerment)

2.4 การเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

3. การคิดเชิงระบบ ประกอบด้วย

3.1 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)]

3.2 การคิดแบบองค์รวม (Holistic Thinking)

3.3 การเปิดเผย (Openness)

Marquardt และ Reynolds (1994: 31-32) อธิบายคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วย 10 ประการ ดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างขององค์การเล็กและคล่องตัว ยืดหยุ่นไม่ตายตัว มีการพรรณนาความรับผิดชอบ (Job Description) ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นควบคุม กระบวนการไม่ซ้ำซ้อนกัน

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Corporate Learning Culture) มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เน้นการรวมพลัง (Synergy) ความตระหนักรู้ในตน (Self-Awareness) ไคร์ครวญ (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way)

3. มีการเสริมอำนาจ (Empowerment) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหา กระจายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ระดับล่าง

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) องค์การแห่งการเรียนรู้ มีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสิ่งที่มีผลกระทบต่อองค์การ

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) บุคลากรทุกคน มีบทบาทเสริมสร้างความรู้เรียนรู้จากฝ่ายอื่น ๆ ทั้งในและนอกองค์การมีการสร้างความรู้ใหม่

6. เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้อย่างทั่วถึง

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

8. มีกลยุทธ์ (Strategy) ใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ ควบคู่กับการทำงาน

9. บรรยากาศสนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นการร่วมมือ แบ่งปัน ทำงานเป็นทีม ทำงานเป็นเครือข่าย

10. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง

Pedler, Burgoyne และ Boydell (1997: 18) กำหนดคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ

1.2 มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม

2. องค์ประกอบด้านการมองภายในองค์การ (Looking In) ประกอบด้วย

2.1 ใช้ข้อมูลข่าวสาร

2.2 การสร้างการตรวจสอบและควบคุม

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน

2.4 การยืดหยุ่นในการให้รางวัล

3. องค์ประกอบด้านโครงสร้าง (Structures) เน้นโครงสร้างที่กระจายอำนาจ มีกฎระเบียบ และกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ภายหลังการทบทวนและอภิปรายกัน

4. องค์ประกอบด้านการมองภายนอก (Looking Out) ประกอบด้วย

4.1 บุคลากรเป็นเหมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร

5. องค์ประกอบด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ประกอบด้วย

5.1 บรรยายการศึกษาเรียนรู้ มีบรรยากาศการช่วยเหลือสนับสนุน และสนใจในการเรียนรู้ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

5.2 โอกาสการพัฒนาตนเองของทุกคน มีงบประมาณการพัฒนาตนเอง องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองมากที่สุด

Daft (1999: 211-212) กล่าวว่า องค์การเรียนรู้จำเป็นต้องเป็นองค์การออกแบบเพื่อการเรียนรู้ ที่ต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างเป็นโครงสร้างที่มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นแนวนอน (Horizontal) โดยพิจารณาความถี่ไหลของงาน (Workflow) มากกว่าการพิจารณาด้านการแบ่งแยก เป็นหน้าที่ตามแผนงาน (Departmental Functions)

2. การเสริมอำนาจ (Empowerment) เน้นโดยเฉพาะการเสริมอำนาจให้แก่บุคลากรมากกว่า เน้นด้านงาน (Task) โดยเสริมอำนาจให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์การเพื่อได้มีโอกาสตัดสินใจ เน้นการทำงานเป็นทีม

3. การสร้างเครือข่าย (Network) เน้นการสร้างระบบที่เอื้ออำนวยต่อการเชื่อมโยงเป็น เครือข่ายและการแลกเปลี่ยนข่าวสาร (Shared Information)

4. กลยุทธ์ (Strategy) ใช้ความร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

5. วัฒนธรรมที่ปรับตัว (Adaptive Culture) ทั้งในองค์การแห่งการเรียนรู้เน้นวัฒนธรรม ที่เน้นส่วนรวมมากกว่าส่วนย่อย ความเสมอภาค การเปลี่ยนแปลง การกล้าเสี่ยงและการปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง

Gephart และ Marsick (1996: 38) เสนอลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ 6 ประการ คือ

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับขององค์กร (Continuous Learning) บุคลากรแต่ละคน แบ่งปันการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้ทีมและองค์กรได้เรียนรู้โดยผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้และ บรรณาธิการการเรียนรู้สู่องค์กรและการปฏิบัติงาน

2. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Generation and Sharing) มุ่งเน้นกระบวนการ สร้างการได้มาและการถ่ายโอนความรู้เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้อย่างรวดเร็ว



3. การคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ (Critical Systemic Thinking) บุคลากรได้รับการกระตุ้นให้คิดวิธีใหม่และใช้ทักษะเชิงเหตุผลอย่างเป็นระบบเพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงและการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อหาข้อสรุป

4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (A Culture of Learning) การเรียนรู้และการริเริ่มสร้างสรรค์มีรางวัลผลตอบแทนให้

5. จิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่นและค้นหาทดลองสิ่งใหม่ (Flexibility and Experimentation) บุคลากรมีอิสระที่จะเสี่ยงทดลอง คิดค้นนวัตกรรม ค้นหาแนวคิดใหม่และสร้างกระบวนการทำงานและผลผลิตใหม่ ๆ

6. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered) ยึดหลักที่ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเอาใจใส่บำรุงรักษา สร้างค่านิยม และสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดี พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน

Longworth และ Davies (1999: 75) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 10 ประการ ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นบริษัท องค์กรวิชาชีพ มหาวิทยาลัย โรงเรียน เมื่อชาติหรือกลุ่มบุคคลอาจจะใหญ่หรือเล็กที่มีความต้องการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยอาศัยการเรียนรู้

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ ลงทุนเพื่ออนาคตขององค์กร โดยการให้การศึกษาฝึกอบรมแก่บุคลากร

3. องค์กรแห่งการเรียนรู้สร้างโอกาส กระตุ้นบุคลากรในทุกตำแหน่งหน้าที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์

4. องค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมสร้างวิสัยทัศน์กับบุคลากรและกระตุ้นบุคลากรให้บรรลุวิสัยทัศน์ เปลี่ยนแปลง หรือสร้างภาพอนาคตร่วมกัน

5. องค์กรแห่งการเรียนรู้บูรณาการงานและการเรียนรู้และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรแสวงหาคุณภาพและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

6. องค์กรแห่งการเรียนรู้เปิดโอกาสให้บุคคลในองค์กรได้แสดงความสามารถพิเศษโดยการมุ่งเน้นที่การเรียนรู้และการวางแผนกิจกรรมการศึกษาอบรมที่สอดคล้องกับความสามารถด้วย

7. องค์กรแห่งการเรียนรู้เสริมอำนาจ (Empower) บุคลากรให้ขยายขอบเขตหน้าที่ของตน สอดคล้องกลมกลืนกับรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

8. องค์กรแห่งการเรียนรู้ประยุกต์เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมในการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น

9. องค์การแห่งการเรียนรู้ตอบสนองต่อความต้องการของสิ่งแวดล้อมและสังคม และกระตุ้นให้บุคลากรไปในทิศทางเดียวกัน

10. องค์การแห่งการเรียนรู้มีการทบทวนเรียนรู้เพื่อรักษานวัตกรรมคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

Gephart, Marsick และ Buren (1997) ได้วิเคราะห์รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ และได้พัฒนากรอบการประเมิน องค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1. ระดับการเรียนรู้ (Levels of Learning) ประกอบด้วยการเรียนรู้ระดับบุคคลทีมงาน และองค์การ

2. ระบบต่าง ๆ ขององค์การที่สนับสนุนการเรียนรู้และปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Factors) ประกอบด้วย

2.1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์

2.2 ภาวะผู้นำและการบริหาร

2.3 วัฒนธรรมและโครงสร้างองค์การ

2.4 การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1) การติดต่อสื่อสาร

2) การบริหารจัดการด้านข้อมูลข่าวสารและความรู้

3) การปฏิบัติงานและการสนับสนุน

4) การใช้เทคโนโลยี

Desimone, Werner และ Harris (2002) ได้กล่าวถึงมิติขององค์การที่สามารถอธิบาย ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 5 มิติ คือ

1. โครงสร้างขององค์การ

2. ระบบข้อมูลข่าวสาร

3. ทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4. วัฒนธรรมองค์การ

5. ภาวะผู้นำ

Kontoghiorghes, Awbrey และ Feurig (2003) ศึกษามิติต่าง ๆ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ ที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมและการปฏิบัติงานขององค์การ ได้แบ่งมิติต่างๆ ของ องค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 8 ด้าน ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารและการแบ่งปันข้อมูล
2. การกล้าเสี่ยงและการริเริ่ม
3. การสนับสนุนและให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และการพัฒนา
4. การอำนวยความสะดวกในการทำงาน
5. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
6. การให้รางวัลกับการเรียนรู้ ผลงานและความคิดริเริ่ม
7. บรรยากาศในการเรียนรู้
8. การบริหารจัดการด้านความรู้

Bennett และ O'Brien (1994: 77-79) ได้เสนอ องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ 12 ประการดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงวิสัยทัศน์ องค์การและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์ที่ตนเองต้องการเพื่อคาดการณ์สิ่งที่เขาต้องเรียนรู้ เพื่อไปให้ถึงจุดหมายที่ต้องการต้องพัฒนากลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมาย เพื่อได้เรียนรู้ในการนำองค์การไปสู่วิสัยทัศน์นั้น นอกจากนี้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ต้องสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การ
2. การปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูง เป็นการนำองค์การไปสู่จุดหมายตามวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารต้องปฏิบัติงาน รวบรวมบุคลากรเพื่อการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สร้างแรงบันดาลใจในการนำบุคลากรบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ
3. การปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการเป็นการมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ถาวรต้องสนับสนุนบุคคลและทีมงาน มีการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง
4. บรรยากาศ เป็นผลรวมของความเชื่อ และทัศนคติที่ทุกคนในองค์การประพฤติปฏิบัติ บรรยากาศขององค์การต้องเป็นแบบเปิดและไว้วางใจ
5. โครงสร้างขององค์การและงาน โครงสร้างของงานสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยให้มีการพรรณนางานที่มุ่งตอบสนองความต้องการของสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งความต้องการขององค์การด้วย
6. การกระจายของข้อมูลข่าวสาร องค์การต้องได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารและการกระจายข้อมูลข่าวสาร โดยใช้เทคโนโลยี ระบบคอมพิวเตอร์ ช่วยให้การสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์การง่ายขึ้นและสร้างความมั่นใจได้ว่า บุคลากรนำข้อมูลข่าวสารสะท้อนผลงานของตน
7. การปฏิบัติของแต่ละคนและทีมงาน การปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงานในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร เป็นสิ่งจำเป็นหากบุคคลได้เรียนรู้ มีทีมงานเรียนรู้ย่อมส่งผลต่อองค์การโดยรวม

8. กระบวนการทำงาน องค์การต้องใช้กระบวนการทำงานเป็นกระบวนการที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีเทคนิคการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เรียนรู้จากองค์การอื่น โดยใช้วิธีเทียบเคียงมาตรฐาน
9. เป้าหมายของการทำงาน ข้อมูลป้อนกลับ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังความสำเร็จอยู่ที่ลูกค้าหรือรับบริการ ต้องคำนึงถึงเป้าหมายของการทำงานกับความต้องการของลูกค้าผู้รับบริการและคำนึงถึงข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานขององค์การให้ดีขึ้น
- 10 การฝึกอบรมและการให้การศึกษา ได้แก่การฝึกอบรมหรือการให้การศึกษาที่เป็นทางการ การจัดทำแผนพัฒนาตนเองและการฝึกอบรมหรือการให้การศึกษาแบบไม่เป็นทางการ
11. การพัฒนานุเคราะห์และทีมงาน องค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องหาวิธีสนับสนุนให้บุคคลและทีมงานให้เกิดการพัฒนา
12. การให้รางวัลและการยอมรับ ระบบการให้รางวัลและการยอมรับขององค์การต้องสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลและองค์การ

นอกจากนี้ Rosengarten (1995: 101, cited in Trans, 2000) กล่าวถึงสิ่งที่ควรคำนึงถึงในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ

1. การทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันเป็น
2. การกระจายอย่างอิสระของข้อมูลข่าวสารทั้งแนวดิ่งและแนวนอน
3. การฝึกอบรม
4. การจัดระบบการให้สิ่งตอบแทนกับการเรียนรู้
5. การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
6. กลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น
7. การกระจายอำนาจความรับผิดชอบตามลำดับขั้น
8. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
9. การทดลองสิ่งใหม่ในการทำงานอย่างไม่หยุดยั้ง
10. การมีวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุน

1.3 สถานศึกษาในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการได้กล่าวถึงสถานศึกษา ในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สรุปได้ ดังนี้

Perskins (2000) กล่าวถึง สถานศึกษาในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (The School as a Learning Organization) ว่าสถานศึกษาเป็นที่สร้างความเจริญงอกงามแก่เยาวชน ควรสร้างความเจริญงอกงามให้กับบุคคลและผู้บริหารด้วยควรเป็นสถานที่สนับสนุนส่งเสริมการใช้ปัญญาและความร่วมมือทางวิชาชีพ (Professional Collaborations) นอกจากนี้ องค์การแห่งการเรียนรู้

ที่ประสบผลสำเร็จต้องกำหนดโครงสร้างที่ส่งเสริมความสามารถของสมาชิกในสถานศึกษานั้นเพื่อ
ก่อให้เกิดความร่วมมือในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาและส่งเสริมการควบคุมตนเอง สร้าง
ระบบที่เป็นพลวัตรที่สามารถเปลี่ยนแปลงความต้องการและตรงความต้องการและวิสัยทัศน์ของ
ชุมชน

Butcher และคนอื่น ๆ (2001) อธิบายเกี่ยวกับสถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ว่าควรเป็นระบบ (System) มากกว่าแยกส่วน (Separate Parts) ผู้บริหาร ครูอาจารย์ นักเรียน
บุคลากรสนับสนุน ผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชนต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของ
สถานศึกษาและเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ต้องเป็นส่วนหนึ่งของการรับผิดชอบ
ในกระบวนการตัดสินใจของสถานศึกษาระบบต่าง ๆ ของสถานศึกษาต้องก่อให้เกิดการเข้าถึง
องค์ความรู้ และกระจายความรู้ทุก ๆ กลุ่มในระบบนั้น

Karsten, Voncken และ Voorthuis (2000: 154-155) กล่าวถึงสถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่ง
การเรียนรู้ต้องมีลักษณะที่สำคัญ คือ การปรับปรุงกลไกต่าง ๆ เพื่อรับข้อมูลข่าวสารจากสิ่งแวดล้อม
ภายนอก และคัดเลือกจัดระบบและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในองค์การรับความคิดใหม่ ๆ ของ
ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำความคิดเหล่านี้ไปสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การ ปรับปรุง
การติดต่อสื่อสารภายในองค์การและสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์
ซึ่งกันและกัน เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากแนวคิดใหม่ ๆ และสนับสนุนความร่วมมือและสร้าง
นวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับและกำหนดเป็นปทัสฐานและค่านิยมของ
องค์การ ทบทวนและสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ในองค์การอย่างสม่ำเสมอ

Kerka (1995) กล่าวถึง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าสถาบัน การศึกษาก็เป็นองค์การ
แห่งการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากคุณลักษณะต่อไปนี้ คือ ต้องสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
ใช้การเรียนรู้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของบุคลากรกับการปฏิบัติงาน
ขององค์การสนับสนุนการค้นคว้าสืบสวนสอบสวนและการสนทนา ให้อุคลากรแบ่งปันความรู้
อย่างเปิดเผยและกล้าเสี่ยง คำนึงถึงการใช้สภาวะปัจจุบันเป็นฐานในการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึง
ความสำคัญและปฏิสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม

Brandt (2007) อธิบายถึง สถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า วัฒนธรรมของ
สถานศึกษานั้นต้องรับเอาการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ลึกซึ้งและยั่งยืนซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของ
ผู้เรียน ปัจจุบันบุคคลเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อระบบต่าง ๆ มีความหมายบุคคลมีโอกาสปฏิสัมพันธ์ทาง
สังคมและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ต้องสนับสนุนการเรียนรู้ในการพิจารณาว่าสถานศึกษาเป็นองค์การ
แห่งการเรียนรู้ นั้น ควรพิจารณาถึงลักษณะที่สำคัญ 10 ประการ คือ



1. องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุนพฤติกรรมการเรียนรู้ กล่าวคือ บุคคลเรียนรู้เมื่อได้รับการจูงใจ องค์การเรียนรู้เมื่อมีเหตุผล การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ควรมีวัสดุอุปกรณ์หรือหลักจิตวิทยา การสนับสนุนควรมีโครงสร้างที่เสริมให้เกิดการเรียนรู้ ในทุกระดับขององค์การ
2. องค์การแห่งการเรียนรู้มีเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถทำให้สำเร็จได้ในสถานศึกษา เป้าหมายที่สำคัญต้องเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของนักเรียน
3. สมาชิกในองค์การการเรียนรู้สามารถอธิบายขั้นตอนการพัฒนาองค์การได้อย่างถูกต้อง องค์การอาจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในองค์การแห่งการเรียนรู้ บุคคลสามารถกำหนดความเปลี่ยนแปลงองค์การได้ และสามารถ อธิบายสถานะของกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นได้
4. รวบรวมจัดระบบและจัดการข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์การ องค์การเหมือนกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันจึงมีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันด้วยในการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงการใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์การ
5. มีกระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐานและใช้กระบวนการสร้างความคิดใหม่
6. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งการเรียนรู้ภายนอกอยู่เสมอ
7. ต้องพิจารณาข้อมูลป้อนกลับ ด้านผลผลิตและกระบวนการ
8. มีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
9. มีวัฒนธรรมที่สนับสนุน ได้แก่ บรรยากาศเป็นมิตร สนับสนุนโอกาสเรียนรู้จากผู้อื่น
10. เป็นระบบเปิด (Open System) ที่รับรู้ความเคลื่อนไหวจากสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งเงื่อนไขทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ

กล่าวโดยสรุปสถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ ได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรม การดำเนินงานและกลยุทธ์ในการใช้ กระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การหรือสถานศึกษานั้น นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงความรู้และข้อมูลข่าวสารจากภายนอกและภายในองค์การเอง รวมถึง การสร้างความรู้ การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง สมาชิก ทุกฝ่ายขององค์การมีส่วนรับผิดชอบในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

1.4 บทบาทผู้นำสถานศึกษาที่จำเป็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นับเป็นงานที่ ยากลำบากต่อการทำให้สำเร็จ เนื่องจากกรอบความคิดในเรื่องนี้ค่อนข้างกว้าง ยังขาดความ ชัดเจนเชิงปฏิบัติอีกมาก ตลอดจนมีปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องมากมาย แต่ผลจากงานวิจัย

จำนวนไม่น้อยที่มีความเห็นตรงกันประการหนึ่งว่า ภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่จะขับเคลื่อนแนวคิดเรื่องนี้ลงสู่การปฏิบัติ จนสามารถบรรลุเป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะถ้าผู้นำสถานศึกษายังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความสำคัญ ตลอดจนให้ความสำคัญ สนับสนุน ในกระบวนการดำเนินงานทุกขั้นตอนของโรงเรียนอย่างจริงจังแล้ว ก็ยากที่จะสำเร็จได้

สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการผลักดันให้สถานศึกษาสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ใน 3 ด้านที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทาง ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพัฒนาองค์กรของโรงเรียน

1.4.1 บทบาทผู้นำสถานศึกษาด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน (Setting School Directions)

บทบาทของผู้นำสถานศึกษาในด้านนี้ครอบคลุมถึงการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การทำให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมองเห็น และยอมรับต่อภาพของโรงเรียนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต บทบาทของผู้นำในด้านนี้ได้แก่

1) การกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision)

ผู้นำสถานศึกษาต้องช่วยทำให้โรงเรียน ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรต่างๆ ให้มาร่วมคิดและจัดทำวิสัยทัศน์ที่ระบุถึงแนวคิดที่ดีที่สุด ของการจัดการเรียนการสอนขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำต้องสร้างแรงบันดาลใจผู้อื่นให้กระหายที่จะช่วยกันให้ถึงเป้าหมายนั้น

2) สร้างความเข้าใจที่ตรงกันต่อการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โดยผู้นำร่วมกับครูผู้สอนและผู้เกี่ยวข้องในการแปลวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้เป็นพันธกิจและแผนปฏิบัติต่างๆ โดยผู้นำต้องช่วยสร้างความเข้าใจ คอยให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือในการขจัดอุปสรรคทั้งหลาย ในเส้นทางสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเข้าใจในความรับผิดชอบร่วมกัน ระหว่างบุคลากรของโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน ในการที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้มีศักยภาพสูงในการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อผู้เรียนและชุมชนของตน

3) ผู้นำต้องสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง (Crating High

Performance Expectations) โดยผู้นำจะตั้งความคาดหวังของตนต่อคุณภาพของผลงานที่ครูปฏิบัติ และผลการเรียนรู้ที่นักเรียนได้รับอยู่ในระดับสูง ผู้นำสถานศึกษาต้องสนับสนุนการใช้ผลงานวิจัย และการทำวิจัยชั้นเรียนของครูเพื่อแสวงหาเทคนิควิธีสอนใหม่ๆ เพื่อการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้น

4) ชักจูงและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) เนื่องจากความร่วมมือร่วมใจซึ่งกันและกันเป็นคุณลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้นำสถานศึกษาจึงมีหน้าที่ต้องส่งเสริมให้ครูผู้สอนและบุคลากรต่างๆ ทำงานร่วมกันในรูปแบบทีมงานทั้งด้านจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมอื่นๆ ทั้งหมด โรงเรียน (Team-Based School) ทั้งนี้เพราะการทำงานแบบทีมช่วยให้ครูต้องมีการปฏิสัมพันธ์และต้องปรึกษาหารือ และช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น และที่สำคัญของการทำงานแบบทีม ก็คือ ทุกคนต้องยึดถือในเป้าหมายเดียวกัน และร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดจากทีมงานของตน

5) ใส่ใจติดตามดูแลการปฏิบัติการกิจในการจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่นๆ (Monitoring Organizational Performance) ผู้นำองค์การแห่งการเรียนรู้ มีหน้าที่ต้องคอยติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนโดยใช้ดัชนีตัวบ่งชี้ (KPI) และข้อมูลสารสนเทศอย่างหลากหลายมาเป็นเกณฑ์การประเมินร่วมกับครูผู้สอน โดยยึดหลักประเมินเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงให้งานดีขึ้น และต้องไม่เป็นไปเพื่อการตำหนิหรือจับผิดครู เพราะไม่เช่นนั้นจะทำให้ครูผู้สอนขาดความกล้าที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ๆ (Innovations) การกล้าเสี่ยง (Risk Taking) และอุปนิสัยชอบทดลอง (Experiments) ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ตรงกันข้ามควรถือว่า “ผิดเป็นครู” หรือ “ความผิดพลาดช่วยสร้างโอกาสให้ได้เรียนรู้”

1.4.2 บทบาทผู้นำสถานศึกษาด้านพัฒนาบุคลากร (Developing People)

ทรัพยากรบุคคลถือเป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่าขององค์การ ครูและบุคลากรทางการศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อผลสำเร็จของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น บุคคลเหล่านี้จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการจัดการเรียนรู้วิธีใหม่แก่ผู้เรียน ให้สอดคล้องกับหลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนามุขพลตามลักษณะการปฏิบัติงานที่ดำเนินอยู่ในโรงเรียน (School-Based Professional Development) ซึ่งผู้นำสถานศึกษามีบทบาทที่จะทำได้อยู่แล้วตลอดเวลา ได้แก่

1) ส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูระหว่างปฏิบัติงาน เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านพัฒนาทักษะการสอน การจัดตั้งคลินิกเพื่อความเป็นเลิศทางการเรียนการสอน การมีกิจกรรม การนิเทศแบบกัลยาณมิตร หรือแบบเพื่อนช่วยเหลือเพื่อน (Peers Assisting Peers) การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิทยฐานะที่อิงกับการใช้ผลงานที่ปฏิบัติจริงในชั้นเรียน การส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของครู การให้ครูตั้งทีมงานเพื่อวิจัยหารูปแบบการสอนที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน เป็นต้น การส่งเสริมกิจกรรมเหล่านี้ ผู้นำสถานศึกษาต้องถือ

เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องจัดเวลาให้สะดวกแก่การทำกิจกรรมและถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งต้องคิดคำนวณให้นับเป็นภาระงาน (Workload) ของครู

2) ผู้นำสถานศึกษาต้องรู้จักสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง (Role Modeling) ของตน กล่าวคือ ถ้าต้องการให้ครูผู้สอนและผู้เรียนมีนิสัยการใฝ่รู้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้แล้ว ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลแรกที่ต้องแสดงพฤติกรรมแบบอย่างของ “ผู้เรียนรู้” หรือ “Learner” หรือทำหน้าที่เป็น “Learner Leader” ปรากฏให้ผู้อื่นเห็นอย่างสม่ำเสมอ และนำสาระความรู้ใหม่ๆ ที่ตนได้รับมาจากการเรียนรู้แบ่งปันให้คนอื่นเกิดการเรียนรู้ด้วย พฤติกรรมการทำตัวเป็นผู้เรียนรู้ของผู้นำ จะมีอิทธิพลที่ส่งผลให้ครูผู้สอนประพฤติตนเป็น “ผู้เรียนรู้” ตามและพฤติกรรมแบบอย่างในการเป็น “ผู้เรียนรู้” ของผู้นำและของครูผู้สอนเมื่อ ปรากฏให้นักเรียนได้สังเกตเห็นอยู่เนืองนิตย์ ย่อมมีอิทธิพลที่ส่งผลในการหล่อหลอมพฤติกรรมของนักเรียนให้เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนตามไปด้วย

3) ส่งเสริมและเข้าร่วมกับครูผู้สอนเพื่อสร้างความเป็น “ชุมชนแห่งวิชาชีพ” ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน โดยการสนับสนุนให้นักเรียนทุกคนเข้าเป็นสมาชิกของกิจกรรมชมรมต่างๆ ที่โรงเรียนควรมีให้นักเรียนได้เลือกตามความถนัดอย่างหลากหลาย เพราะชมรมดังกล่าวเหล่านี้ ก็คือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ของนักเรียนทั้งสิ้นนั่นเอง

4) ส่งเสริมและกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) กล่าวคือ ผู้นำสถานศึกษาควรกระตุ้นให้ครูผู้สอน หมั่นตรวจสอบถึงวิธีทำงานที่เคยใช้อยู่เป็นประจำนั้นด้วยตนเองหรือกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อหาจุดเด่นหรือจุดด้อย และหาวิธีทำงานเดิมนั้นด้วยวิธีการใหม่ ที่มีทางเลือกหลายๆ วิธี สนับสนุนให้มีการทดลองทางเลือกดังกล่าวโดยไม่ต้องเกรงว่าจะไม่สำเร็จ นอกจากนี้ในงานบริหารทั่วไปที่ต้องมีการตัดสินใจของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีผลกระทบกับคนส่วนใหญ่ ผู้นำควรเปิดกว้างให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการคิด เพื่อหาคำตอบที่เหมาะสมมาประกอบการตัดสินใจนั้น แนวทางดำเนินการเช่นนี้ ครูผู้สอนควรนำไปใช้กับนักเรียนด้วย เพราะเป็นการสร้างบรรยากาศและพัฒนานุคลิกทุกระดับให้สอดคล้องกับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น

5) การให้ความสนับสนุนผู้ร่วมงานแต่ละรายบุคคล (Providing Individualized Support) ในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ นั้น ก็เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรทั่วไปที่ต้องส่งผลกระทบหลายประการต่อผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน นั้นอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ บางคนอาจต่อต้านเนื่องจากไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง และมีบางคนเกิดความท้อแท้ หดห่อกำลังใจ เพราะรู้สึกว่าคุณต้องอยู่ในภาวะจำยอมต้องรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น จึงเป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้นำสถานศึกษาโดยตรง ที่จะคอยเอาใจใส่ดูแลบุคคลเหล่านี้อย่างใกล้ชิด ต้องให้กำลังใจและความหวังที่ดีกว่า ตลอดจนชี้ทางเลือกที่ให้ประโยชน์

มากกว่าเมื่อโรงเรียนแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น เช่น มีแรงจูงใจในด้านผลตอบแทนที่จะได้รับ หรือมีการปรับเปลี่ยนด้านโครงสร้างแล้วทำให้ทุกคนมีความสะดวกคล่องตัวในการทำงาน มีชุมชนแห่งวิชาชีพของตนที่ให้ความช่วยเหลือ เอื้ออาทรต่อกัน มีลักษณะการทำงานแบบกลุ่มก้อนหรือทีมงานมากขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ผู้นำสถานศึกษาควรให้การพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน

1.4.3 บทบาทผู้นำสถานศึกษาด้านการพัฒนาองค์กร (Developing the Organization)

เนื่องจากความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีกระบวนการที่เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ดังนั้น ผู้นำสถานศึกษาต้องสามารถทำให้โรงเรียนได้ทำหน้าที่เป็นชุมชนแห่งวิชาชีพด้านการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติการทางวิชาชีพของสมาชิกที่เกี่ยวข้องทั้งครูผู้สอนและนักเรียน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ผู้นำสถานศึกษาจึงมีบทบาทในประเด็นต่อไปนี้

1) เสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน (Strengthening School Culture) โดยผู้นำสามารถพัฒนาวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ฝังรากลึกด้วยค่านิยม ปทัสถาน ความเชื่อ และทัศนคติร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กรที่นำไปสู่ความเอื้ออาทร (Caring) และความไว้วางใจ (Trust) ต่อกัน เพราะวัฒนธรรมของโรงเรียนจะเป็นตัวกำหนดแนวทางและบริบทต่างๆ ของการทำงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันของโรงเรียน

2) ทำการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์กรของโรงเรียน (Modifying Organization Structure) ผู้นำสถานศึกษามีหน้าที่ต้องตรวจสอบดูแลและปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เพื่อให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัวและสอดคล้องกับคุณลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ การจัดโครงสร้างงานและการมอบหมายงานที่เน้นรูปแบบทีมงานมากขึ้น การจัดตารางเวลาของครูที่คิดให้เป็นภาระงานที่ประกอบด้วย ชั่วโมงสอน ชั่วโมงครูพบปะเพื่อปรึกษาหารือเพื่อนร่วมงาน การวางแผนการสอน การประเมินผลการเรียน การแก้ปัญหาและการพัฒนานักเรียนเฉพาะราย เป็นต้น ครูควรมีภาระงานรับผิดชอบต่อวันต่อสัปดาห์ที่ไม่หนักจนเกินไป ผู้นำต้องปรับปรุงเกณฑ์การประเมินให้มีความดีความชอบที่ยึดผลการทำงานแบบทีม และต้องเป็นไปเพื่อการสร้างคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้น การปรับปรุงห้องเรียนให้เหมาะสมกับวิธีการสร้างคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนสูงขึ้น การปรับปรุงห้องเรียนให้เหมาะสมกับวิธีสอนของครู และวิธีการเรียนรู้ของนักเรียน มีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือและทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้อื่นๆ อย่างเพียงพอ ต้องพยายามหาทางลดงานเชิงธุรการของครูให้น้อยลง ต้องปรับปรุงกฎเกณฑ์ระเบียบต่างๆ ที่ไม่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้สมัยใหม่ เป็นต้น โครงสร้างองค์กรของโรงเรียนจึงเป็นกรอบหลักของการ

ปฏิบัติงาน โดยโครงสร้างอาจช่วยส่งเสริมหรืออาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการทำหน้าที่ของครู ให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ก็ได้ ผู้นำที่ชาญฉลาดจึงพยายามปรับปรุงแก้ไข โครงสร้างให้มีลักษณะและเงื่อนไขเชิงบวกต่อการสอนและการเรียนรู้ของครูและนักเรียน

3) สร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ (Building Collaborative Process) ผู้นำสถานศึกษาต้องส่งเสริมให้การปฏิบัติภารกิจของโรงเรียนเป็นไปในลักษณะที่ให้โอกาสแก่ครู อาจารย์ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อตัวครู หรือต่อการ ปฏิบัติงานด้านวิชาชีพของครู ด้วยวิธีการมีส่วนร่วมเช่นนี้ ผู้นำสามารถที่จะนำพาโรงเรียนไปสู่ ผลสำเร็จตามเป้าหมายทั้งส่วนบุคคลและโรงเรียนโดยรวมได้อย่างราบรื่น

4) การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม (Managing the Environment) ผู้นำสถานศึกษา จำเป็นต้องทำงานร่วมกับตัวแทนกลุ่มต่างๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ผู้ปกครอง สมาชิกของชุมชน นักการเมือง ภาคธุรกิจเอกชน ตลอดจนหน่วยงานราชการทั้งหลายที่แวดล้อม โรงเรียน เพื่อให้คนเหล่านี้เข้าใจ และมีภาพลักษณ์ที่เป็นบวกต่อวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน และให้การสนับสนุนปัจจัยด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้จากชุมชนต่อ โรงเรียน การสร้างสัมพันธภาพอันดีต่อกันกับหน่วยงานและบุคคลดังกล่าวจึงเป็นบทบาทสำคัญ สำหรับผู้นำ แต่ต้องคำนึงถึงการวางตำแหน่งแห่งที่ (Positioning) ของโรงเรียนในท่ามกลาง สภาพแวดล้อมดังกล่าวได้อย่างเหมาะสมไม่มากหรือน้อยเกินไป และต้องเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ ของส่วนรวมเป็นสำคัญ

ตอนที่ 2 คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่บุคคลเรียนรู้เพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานที่ปรารถนา มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ เชิงประสพการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและเป็นองค์การ ที่ส่งเสริมรูปแบบการคิดใหม่ที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่จะร่วมเรียนรู้ร่วมกันและเสริมสร้าง วัฒนธรรมของการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เรียน และผู้ปฏิบัติใน องค์การ

2.1 พลวัตรแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

การเรียนรู้นับเป็นหัวใจของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพราะการเรียนรู้จะนำพา บุคคล ทีมงานและองค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ การเรียนรู้ในองค์การแห่ง การเรียนรู้มีผู้ให้ทัศนะ 2 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

1) การเรียนรู้ในองค์การแบ่งได้เป็น 3 ระดับ (Marquardt, 1996; Gephart and Marsick, 1996; Gephart, Marsic, and Buren, 1997) ดังนี้

1.1) การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) เป็นการเรียนรู้ระดับบุคคลที่มีความสำคัญต่อการเพราะองค์การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ต้องอาศัยการรับรู้ของบุคคลเป็นพื้นฐาน

1.2) การเรียนรู้ระดับทีมงาน (Team Learning) ทีมงานประกอบด้วยบุคคลที่มีความคิดความเชื่อต่างกัน จำเป็นต้องปรับความคิด แบบแผนความคิดให้สอดคล้องกัน

1.3) การเรียนรู้ระดับองค์การ (Organizational Learning) การเรียนรู้ในระดับองค์การต้องอาศัย ผลการเรียนรู้ของบุคคลและทีมงานเป็นพื้นฐาน

2) การเรียนรู้แบ่งได้เป็น 5 ระดับ (Beeby and Booth, 2000) ดังนี้

2.1) การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning)

2.2) การเรียนรู้ระดับทีมงาน (Team Learning)

2.3) การเรียนรู้ระหว่างแผนก/ฝ่าย/งาน (Interdepartmental/ Group Learning)

2.4) การเรียนรู้ระดับองค์การ (Organizational Learning)

2.5) การเรียนรู้ระหว่างองค์การ (Interorganizational Learning)

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการสรุปรูปแบบการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ดังนี้

Marquardt (1996: 23) ให้ความเห็นว่า รูปแบบการเรียนรู้ของบุคลากร ทีมงานและองค์การนั้น ใช้รูปแบบการเรียนรู้ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน (Adaptive Learning) การเรียนรู้แบบนี้เกิดขึ้น เพราะบุคคลหรือองค์การเรียนรู้จากประสบการณ์และการทบทวน (Reflection) กระบวนการในการเรียนรู้เพื่อปรับตัว พิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้ องค์การปฏิบัติการโดยมุ่งหวังไปสู่เป้าหมาย การปฏิบัติมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ความเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ รูปแบบการปฏิบัติหรือการปรับเปลี่ยนอยู่บนพื้นฐานจากผลลัพธ์

2. การเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคต (Anticipatory Learning) การเรียนรู้เกิดขึ้นเมื่อองค์การเรียนรู้จากอนาคต โดยใช้วิธีการทบทวนวิสัยทัศน์และลงมือปฏิบัติโดยส่วนใหญ่จะมุ่งหวังผลให้เกิดขึ้นกับองค์การ โดยการพิจารณาโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายในอนาคต ซึ่งเป็นวิธีใช้วางแผนคือการเรียนรู้ (Planning is learning)

3. การเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Deutero Learning หรือ Learning How to Learn) เป็นการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ เป็นวิธีที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการเรียนรู้ โดยศึกษาตนเอง หาวิธีคิดและใช้เหตุผล ศึกษาวิธีการเรียนรู้ ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ แล้วกำหนดวิธีการ และแนวทางการเรียนรู้ องค์การต้องอาศัยแหล่งการเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อแสวงหาวิธีเรียนรู้

4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) การเรียนรู้จะเกิดขึ้นจากการทำงาน โดยผ่านการแก้ปัญหาและการพัฒนางานไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีผลดีต่อการพัฒนาความรู้และทักษะ การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นขององค์การ

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542: 9) กล่าวถึงการเรียนรู้ ในองค์การแห่งการเรียนรู้ว่ามี 2 รูปแบบ คือ

1. การเรียนรู้แบบวงเดียว (Single Loop Learning) มีลักษณะการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์การเมื่อทำงานบรรลุผลที่ต้องการ หากไม่สอดคล้องจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขและพฤติกรรมปฏิบัติ การเรียนรู้แบบวงเดียวมีลักษณะเป็นการปรับตัว (Adaptive Learning) อันเป็นขั้นตอนแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม บุคลากรจะตอบสนองการเปลี่ยนแปลงแบบมาตรฐานเดียวกันซึ่งจะมีผลในการแก้ปัญหาระยะสั้น

2. การเรียนรู้แบบสองวง (Double Loop Learning) มีลักษณะของการประเมินทบทวนวัตถุประสงค์ ความเชื่อ ค่านิยมขององค์การเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การการแสวงหาวิธีการเรียนรู้ใหม่โดยมุ่งสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การมีลักษณะเป็นการคิดมุ่นอนาคต มากกว่าจะย้อนกลับสู่อดีต องค์การแห่งการเรียนรู้จะบรรลุผลได้ต้องมีบุคลากรที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ อยู่เสมอ ในขณะที่ปฏิบัติงานกับองค์การอันจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การไปในทางที่ดีขึ้น

Skyrme (2007: 2) เสนอรูปแบบการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 4 รูปแบบ คือ

1. การเรียนรู้ข้อเท็จจริง ความรู้ กระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ
2. การเรียนรู้งานใหม่เพื่อเชื่อมโยงไปสู่สถานการณ์อื่น (Learning New Job Skill)
3. การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Learning to Adapt)
4. การเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ (Learning to Learn)

2.2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

1) วิสัยทัศน์ขององค์การ

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงาน กำหนดเป้าหมายในอนาคตขององค์การ ซึ่งมีผู้ให้ความหมาย และคุณลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีไว้ ดังนี้

กรมสามัญศึกษา (2545: 93) นิยามว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพในอนาคตขององค์การ ที่ผู้นำและสมาชิกในองค์การร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม ความเชื่อมั่นเข้าด้วยกันพร้อมทั้งพรรณนาให้เห็น ทิศทางขององค์การอย่างชัดเจน มีพลังท้าทายทะเยอทะยาน มีความเป็นไปได้เน้นถึงความมุ่งมั่น ที่จะนำสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าหรือสังคม

Senge และคนอื่น ๆ (1994: 302) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่ต้องการสร้าง ให้เกิดขึ้น โดยอธิบายเป็นสภาพปัจจุบันเหมือนกับว่า เป็นเหตุการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นในขณะนี้

Nanus (1992: 8) นิยามว่าวิสัยทัศน์ เป็นความคิดหรือภาพของอนาคตที่ปรารถนา ขององค์การ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่กระตุ้นเร้าให้ไปยังอนาคตโดยการใช้ทักษะความสามารถและ ทรัพยากรที่จะทำให้นั้นเกิดขึ้น

Wallace, Engel และ Mooney (1997: 7) นิยามว่า วิสัยทัศน์ เป็นการกล่าวถึงสภาพ อนาคตที่ดีที่สุด บุคคลหรือสถาบันสามารถสร้างเป็นภาพขึ้นมาได้วิสัยทัศน์สร้างการคาดการณ์ อนาคตที่จะไปที่บุคคลและกลุ่มตั้งใจจะทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น กล่าวโดยสรุป วิสัยทัศน์ คือ ความคาดหวังหรือภาพอนาคตที่บุคคล กลุ่มและองค์การร่วมกันสร้างหรือคาดการณ์ขึ้นเพื่อ กำหนดจุดร่วมในการที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่สร้างหรือคาดการณ์ไว้

Marquardt (1996: 69) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ มาก วิสัยทัศน์จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ต้องมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อ การเรียนรู้ วิสัยทัศน์ต้องนำไปสู่การคิดเชิงกลยุทธ์และการวางแผนขององค์การ โดยต้องเกิดจาก ความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับได้ช่วยกันพัฒนาขึ้นมา วิสัยทัศน์ก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม กล้าเสี่ยง (Risk Taking) และคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับ องค์การ

Granke (2007) อธิบายว่า สถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีวิสัยทัศน์ควร นำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์และโครงการต่าง ๆ ต้องเชื่อมโยงมาตรฐานการศึกษา กับความคาดหวัง ของครูอาจารย์และความสำเร็จของผู้เรียนเข้าด้วยกันต้องรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ต้องเข้าใจและสนับสนุนวิสัยทัศน์นั้น วิสัยทัศน์ต้องเกิดจาก ทุกฝ่ายร่วมมือกันพัฒนาขึ้นมาและวิสัยทัศน์ต้องนำไปสู่การใช้ทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้หรือ ตอบสนองการเรียนรู้ของผู้เรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

Daft (1999: 130-131) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ที่ดี ซึ่งประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์เป็นของคนส่วนใหญ่ที่ร่วมกันสร้างขึ้น
2. วิสัยทัศน์ต้องเกี่ยวข้องกับเปลี่ยนแปลง
3. วิสัยทัศน์ต้องกระตุ้นความศรัทธาและความหวัง (Faith and Hope)
4. วิสัยทัศน์ต้องสะท้อนความนึกฝัน
5. วิสัยทัศน์บ่งบอกจุดหมายและการเดินทาง (Destination and the Journey)

กรมสามัญศึกษา (2545: 95) กล่าวถึงลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดีมี 5 ประการ คือ

1. มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้
2. เป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร
3. ต้องท้าทายความสามารถของสมาชิกทุกคนในองค์กร
4. คำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ
5. มีความสอดคล้องกับแนวโน้มอนาคต

ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2544: 5) อธิบายลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี มีดังนี้

1. มีขอบเขต (Scope) ของการปฏิบัติงาน
2. มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ (Implementability)
3. เป็นภาพเชิงบวก (Positive Image) ที่ทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นศรัทธาและสะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร
4. เป็นข้อความในเชิงบวกปลุกเร้า (Motivating) และดึงดูดใจ (Inspiring)
5. ทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (Participation) ในการกำหนด
6. คำนึงถึงความต้องการ (Needs) ของผู้มารับบริการเป็นสำคัญ (Customer

Oriented)

7. มีความสอดคล้องกับค่านิยม (Values) ขององค์กร
8. มีความสอดคล้องกับแนวโน้มอนาคต (Future Trend)

2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอา
 ฐานคติ (Assumption) ความเชื่อและค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทาง
 ในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์ในโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการสร้างรูปแบบพฤติกรรม
 วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับการมีความหมายหรือการตีความร่วมกัน (Gordon, 1999: 342; Johns, 1996:

288; Moorhead and Griffin, 1998: 512) ดังนั้น วัฒนธรรมจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อคุณลักษณะของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีนักวิชาการได้นำเสนอคุณลักษณะวัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

Marquardt (1996: 69-71) กล่าวว่า ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ความเชื่อ ค่านิยมต้องปรับเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ ระบบค่านิยมต่าง ๆ ต้องส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งระบบดังกล่าวได้แก่ บรรยายาสององค์การที่เน้นคุณค่าและให้รางวัลกับการเรียนรู้ มีการแบ่งความรับผิดชอบในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีความไว้วางใจและเน้นความมีอิสระแห่งตน (Autonomy) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม การคิดค้นสิ่งใหม่ และการกล้าเสี่ยง (Risk Taking) สร้างพันธมิตรผูกพันด้านงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนา ร่วมมือ สร้างสรรค์ปรับปรุงผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง รับผิดชอบต่อความเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Worklife)

Skyrme (2007) เสนอแนะว่า วัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะดังนี้ มุ่งอนาคตและสภาพภายนอก การแลกเปลี่ยนกันอย่างอิสระและการกระจายของข้อมูล ข่าวสาร มีข้อผูกพันในการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากร สร้างค่านิยมแก่บุคคลเปิดเผยและไว้วางใจ เรียนรู้จากประสบการณ์

Desimone, Werner และ Harris (2002) นิยามว่าวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย การให้ความสำคัญและกระตุ้นให้เกิดความกล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (Risk Taking) และให้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

Brand (2007) เสนอแนะว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมแบบสนับสนุน (Supportive Culture)

Leithwood Leonard และ Sharatf (1998: 262-263) กล่าวว่า คุณลักษณะของวัฒนธรรมที่เหมาะสมสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ เป็นแบบร่วมมือ และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้แก่ ค่านิยมการสนับสนุนซึ่งกันและกัน การเคารพในความคิดของเพื่อนร่วมงาน ความมุ่งมั่นที่จะใช้ความกล้าในการสร้างผลงานใหม่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลป้อนกลับ การยินดีกับความสำเร็จร่วมกัน มุ่งเน้นความต้องการและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และทรัพยากรอย่างไม่เป็นทางการรวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

Senge และคนอื่นๆ (2000: 326-328) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมของโรงเรียนในหนังสือ *School That Learn* ว่าวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นสิ่งไม่ตายตัวเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ประกอบด้วย ทักษะ ความเชื่อและทักษะ มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันในกระบวนการเหล่านั้น ประกอบด้วย

1. การสนทนาโต้ตอบอย่างไตร่ตรองในการทำงาน เป็นการไตร่ตรองในงานหรือกิจกรรมที่ปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือของครูอาจารย์ ที่ผลสุดท้ายนำไปสู่การปรับปรุงผลงานที่ปฏิบัติ

2. มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน
3. มีจุดเน้นร่วมคือ การเรียนรู้ของนักเรียน
4. ร่วมมือและแบ่งปัน
5. เปิดเผยเพื่อสร้างนวัตกรรม
6. การปฏิบัติอย่างไม่เป็นทางการและการทบทวนอย่างสร้างสรรค์
7. ไว้วางใจและยกย่อง
8. ชุมชนวิชาชีพ
9. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

นันทา วิทวุฒิสักดิ์ (2544: 9) กล่าวถึงวัฒนธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จและเป็นองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ วัฒนธรรมของความร่วมมือกับวัฒนธรรมในการเอื้ออาทรกันวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีมและวัฒนธรรมในการกล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง

3) กลยุทธ์องค์การ

กลยุทธ์องค์การเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีผู้นิยามคำว่า กลยุทธ์ (Strategy) ไว้ดังนี้

Mintzberg (1994 cited in Nicklos, 2000) ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่ากลยุทธ์เป็นแผนวิธีการที่จะได้มาซึ่งจุดมุ่งหมายที่ต้องการ กลยุทธ์เป็นรูปแบบการปฏิบัติ กลยุทธ์เป็นสิ่งที่สะท้อนการตัดสินใจและกลยุทธ์เป็นมุมมอง (Perspective) ไปยัง วิสัยทัศน์และทิศทางต้องการ

กรมสามัญศึกษา (2545: 7) ได้สรุปว่ากลยุทธ์หมายถึงสิ่งต่อไปนี้

1. กลยุทธ์เป็นกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) กลยุทธ์ไม่ได้เป็นกระบวนการปรับปรุงต่อเนื่อง แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้ในการแสวงหาเพื่อท้าทายความคิด ความเชื่อ เพื่อเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และสร้างสรรค์วิธีการ นวัตกรรมใหม่ ๆ สู่อนาคต



2. กลยุทธ์เป็นกระบวนการปฏิบัติ (Action Process) กลยุทธ์ไม่ใช่กระบวนการวางแผนปฏิบัติในรูปโครงการเป็นขั้นตอนตามลำดับต่อเนื่องเป็นเส้นตรง แต่เป็นกระบวนการปฏิบัติที่เคลื่อนไหวยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและยั่งยืน

3. กลยุทธ์เป็นกระบวนการเชิงพฤติกรรม (Behavioral Process) กระบวนการเชิงพฤติกรรมไม่ใช่ชุดของพฤติกรรมที่กำหนดตามบทบาทหน้าที่ที่ปรากฏในพรรณนางานและไม่ใช้พฤติกรรมที่เกี่ยวกับตำแหน่งอำนาจในองค์กรหรือสถานภาพทางการเมืองแต่หมายถึงสิ่งที่เราเรียกกันว่า ภาวะผู้นำ ความเปิดใจกว้าง ยอมรับสิ่งท้าทายใหม่ ๆ การรับฟังการมีส่วนร่วม ซึ่งทั้งหมดเป็นเรื่องของพฤติกรรมบุคคล

4. กลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่องเป็นองค์รวม (Continuous Holistic Process) เรากำหนดกลยุทธ์และทำให้ง่ายต่อความเข้าใจและการปฏิบัติ โดยแยกแยะและหยิบยืมมาจากรูปแบบ กรอบความคิดที่สลับซับซ้อน แต่สิ่งสำคัญพึงสังวรคือต้องพยายามค้นหาชุดของกลยุทธ์ที่เป็นเอกภาพ เหมาะสมกับสถานภาพขององค์กร และสามารถแสดงความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันในกระบวนการดำเนินงานของหน่วยงานโดยรวม

Marquardt (1996: 25) กล่าวถึงกลยุทธ์ว่าเกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ เทคนิค และเป็นตำแหน่งที่ก้าว่งที่ใช้เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ใช้คือการมุ่งเน้นในการได้มา การถ่ายโอนและการใช้การเรียนรู้ในการปฏิบัติงานขององค์กรในทุก ๆ ด้าน

กลยุทธ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรใช้กลยุทธ์ต่อไปนี้ (Marquardt, 1996: 74)

1. มุ่งให้การเรียนรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร เพื่อความสำเร็จของบุคคลและองค์กร
2. สร้างการเรียนรู้ในทุกหน่วยปฏิบัติและทุกกิจกรรมขององค์กร
3. สร้างความเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างนโยบายการพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และรางวัล
5. วัดสิ่งที่ได้และผลกระทบจากการเรียนรู้
6. สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้มากที่สุด
7. ให้เวลากับการเรียนรู้แก่บุคลากร ทุกหน่วย ทุกงานในองค์กร
8. สร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการเรียนรู้
9. เพิ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานให้มากขึ้น

4) โครงสร้างขององค์กร

Marquardt และ Reynold (1994) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสมมีลักษณะแบนราบ (Flat) มีการติดต่อสัมพันธ์กันมีการกระจายข้อมูลข่าวสารสามารถติดต่อสื่อสารร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร

Leithwood, Leonard และ Sharratf (1998: 263) ได้วิเคราะห์โรงเรียนที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่าโครงสร้างของโรงเรียนที่เหมาะสมจะต้องเป็นโครงสร้างที่ยืดหยุ่น ยอมให้มีการตัดสินใจร่วมของคณะครูอาจารย์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)

Desimone, Werner และ Harris (2002: 600) ที่อธิบายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องจัดโครงสร้างที่ให้มีการแบ่งอาณาเขตของช่วงชั้นการบังคับบัญชา ส่งเสริมให้มีการร่วมมือกันทุกระดับ ให้ทีมงานบริหารตนเองและมีการติดต่อระหว่างสายงาน

Goh (1997: 11) เสนอแนะว่าโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเป็นแบนราบ (Flat) มีขั้นตอนที่เป็นทางการน้อย โดยได้วิจัยพบว่าความเป็นทางการขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Goh and Richardson, 1997)

Morhman และ Morhman Jr. (1995) ได้ศึกษาวิจัยพบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะการควบคุมบุคลากรน้อย มีโครงสร้างแบบแบนราบ (Flat Organization) ที่ให้ทีมงานมีอำนาจตัดสินใจมากที่สุด

Brandt (2007) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นระบบเปิด (Open System) ที่รับรู้ความเคลื่อนไหวจากสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมถึงภาวะทางสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ

Daft (1999: 211) กล่าวว่าโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีการบังคับบัญชาแบบแนวราบหรือแนวนอนมากกว่าแนวตั้งเสริมอำนาจให้บุคลากร มีความรับผิดชอบและปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระและสร้างสรรค์

2.3 องค์ประกอบด้านการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment)

ในองค์กรทุกองค์กร มีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่างที่ให้องค์กรอยู่ได้ องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งส่วนหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้ ก็คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ในการที่จะรวมพลังทั้งหลายเพื่อพาให้หน่วยงานบรรลุ

เป้าประสงค์ได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 6) เช่นเดียวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องอาศัยผู้นำเป็นพลังขับเคลื่อนไปข้างหน้า (Desimone, Werner, and Harris, 2002: 600) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

Leithwood, Leonard และ Sharratf (1998: 267) ได้วิจัยพบว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อภาวะของโรงเรียนที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Sillins, Zarins และ Mulford (2002: 24-32) นำองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นตัวแปรในการทำนายการเรียนรู้ขององค์การ พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้

Popper และ Lipshitz (2000: 181) ที่กล่าวว่า ในองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องสร้างเงื่อนไขแห่งการไว้วางใจ (Condition of Trust) ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำและภาวะผู้นำที่เป็นแบบที่เหมาะสมที่สุดคือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

Hoy และ Miskel (2001: 33) กล่าวว่าโรงเรียนที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องอาศัยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นองค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งด้วย

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536: 61) กล่าวว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นผู้นำที่นำองค์การไปสู่ทิศทางใหม่ ผู้นำประเภทนี้ มีความสามารถที่จะช่วยให้สมาชิกขององค์การ ตระหนักว่า เป้าหมายทั้งหมดขององค์การควรจะเป็นอะไรและสามารถช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสร้างสิ่งใหม่บางอย่างจากสิ่งเก่าที่มีอยู่ สร้างเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า สื่อสารให้สมาชิกขององค์การทราบว่าเป้าหมายใหม่คืออะไรและมีความผูกพันกับตัวเป้าหมายใหม่ด้วย

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มี 4 แบบ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 62-66) ดังนี้

1. ความเสน่ห์หา (Charisma) หมายถึงพรสวรรค์ความเสน่ห์หา เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการเปลี่ยนสภาพ ความเสน่ห์หา เป็นความสามารถที่จะทำให้ผู้อื่นอยากยอมรับและยอมรับเป็นผู้ตาม มีความสามารถในการชักนำเกลี้ยกล่อมและมีพลังที่จะกระตุ้นอารมณ์ให้คนอื่นมีความเห็นคล้อยตาม มีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยปลูกเร้าอารมณ์ผู้ตามให้เอาอย่างผู้นำประเภทนี้สามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยทำหน้าที่เป็น โค้ชหรือครู หรือเป็นพี่เลี้ยง

2. การคลอใจ (Inspiration) การคลอใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความค้นหา การคลอใจเป็นวิธีการที่ผู้นำ อธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์การซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วม อธิบายให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่า จะปฏิบัติการกิจให้ลุล่วงได้อย่างไรผู้นำโดยค้นหาจะคลอใจผู้ตามโดยจุดประกายความคิดที่จะช่วยทำงานใหญ่ได้สำเร็จโดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น

3. กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) การกระตุ้นปัญญาเป็นวิธีการที่ผู้นำเปลี่ยนสภาพช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหาคด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ปัญหอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตาม รู้จักวิเคราะห์ปัญหาแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาลักษณะป้องกันไว้ก่อนมากกว่าจะตามไปแก้ปัญห

4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) ในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนนั้น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสนใจผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาผู้ตามซึ่งต้องการจะพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามตามความต้องการ ความสนใจและความสามารถ ผู้นำอาจชมเชยเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้ดี ซึ่งให้เห็นจุดอ่อนของการทำงาน การแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกัน การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชา จะช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ เป็นการสื่อความหมายแบบสองทางซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตาม พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 61)

- 1) ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
- 2) มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไหร่ก็ได้
- 3) เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรมและมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาด่าง ๆ
- 4) ช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือสนับสนุนยกย่องยอมรับและเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ได้บังคับบัญชา
- 5) แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล และมีความรักดี

2.4 การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้ในมุมมองด้านนโยบายและการปฏิบัติ สามารถใช้สนับสนุนการบริหารการศึกษาในการสนับสนุนการเรียนการสอน การจัดการความรู้ เป็นการทำให้สถานศึกษาได้เตรียมตัวพัฒนาไปสู่ยุคข่าวสาร เพราะในสังคมแห่งความรู้ (Knowledge-Based Society) องค์การจะ

ประสบความสำเร็จได้ ต้องสามารถพิจารณาสร้างสรรค์และเห็นคุณค่าของทุนความรู้ (Rawley, 1999: 416) ความรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะความรู้เปรียบเสมือนอาหารขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 1996: 129) กระบวนการจัดการความรู้ต้องไม่เน้นการควบคุม เพราะเป็นการแบ่งปันร่วมมือและการใช้ทรัพยากรความรู้ด้วย กระบวนการจัดการความรู้ได้มีผู้ให้ทัศนะ ดังนี้

Marquardt (1996: 27) แบ่งกระบวนการจัดการความรู้ออกเป็น 4 กระบวนการ ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นกระบวนการที่องค์กร นำมาปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้
2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นกระบวนการที่บุคคล ทีมงานและองค์กร ได้สร้างความรู้ขึ้นมาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนให้สูงขึ้น
3. การถ่ายโอนและใช้ความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization) เป็นกระบวนการที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์กรถ่ายโอน และใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์
4. การจัดเก็บความรู้ และนำมาใช้ใหม่ (Knowledge Storage and Retrieval) เป็นกระบวนการที่นำความรู้ที่ได้มาหรือสร้างขึ้น โดยจัดเก็บเพื่อสะดวกในการนำกลับมาใช้ใหม่

Seng, Zannes และ Pace (2002 cited in Crawford, 2003) กล่าวว่าขั้นตอนในการจัดการความรู้มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การได้มาซึ่งความรู้ (Capturing Knowledge) เป็นวิธีการได้มาซึ่งความรู้
2. การจัดเก็บความรู้ (Storing Knowledge) นำความรู้ที่ได้มาจัดเก็บในรูปแบบข้อมูลหรือรูปแบบอื่นๆ
3. จัดระบบข้อมูล (Processing Knowledge) การพิจารณากลับกรองความรู้ เปรียบเทียบความรู้ วิเคราะห์ แบ่งแยกประเภทความรู้
4. การแบ่งปันความรู้ (Sharing Knowledge) การถ่ายทอดความรู้ผ่านระบบข้อมูลข่าวสาร หรือผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
5. การใช้ความรู้ (Using Knowledge) ใช้แก้ปัญหาและนำมาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Marquardt (1996: 131-132) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 2 วิธี คือ การแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอกองค์กรและแหล่งความรู้ภายในองค์กร

1. การแสวงหาความรู้จากแหล่งภายนอก (External Collection of Knowledge) ปัจจุบันอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจะต้องมองออกไปข้างนอกเพื่อรับแนวความคิดใหม่ ๆ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) ข้างที่ปรึกษา การอ่านจากสื่อบทความ การดูข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ รวบรวมข้อมูลจากลูกค้า การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ และเทคโนโลยี การร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เป็นต้น

2. การแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ จากส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กรนับเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาความร่วมมือได้ องค์กรสามารถแสวงหาความรู้ภายในองค์กร โดยการค้นหาความรู้จากบุคลากร เรียนรู้จากประสบการณ์ใช้กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

Marquardt (1996: 133) แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ที่ติดตัวบุคคล (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) การสร้างความรู้มี 4 รูปแบบ คือ

1. การสร้างความรู้ในตน (Tacit to Tacit Creation of Knowledge) เป็นรูปแบบส่วนตัว ที่ความรู้ภายในตัวบุคคลถูกส่งไปยังอีกคนหนึ่งโดยการฝึกหัดงานด้วยกัน การใช้คนใกล้ชิดจากการทำงานด้วยกัน สามารถเรียนรู้ด้วยกัน การสร้างความรู้ประเภทนี้จะกลายเป็นความรู้ที่เห็นชัดแจ้งได้ยาก

2. การสร้างความรู้ที่ชัดแจ้งสู่ความรู้ที่เห็นชัดแจ้งแล้ว (Explicit to Explicit Knowledge) ความรู้ประเภทนี้เกิดจากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่แล้ว การสร้างความรู้แบบนี้มีความจำกัด เพราะจะมุ่งเน้นเฉพาะความรู้ที่มีอยู่แล้ว

3. การสร้างความรู้จากความรู้ที่มีอยู่แล้วในตนไปสู่ความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง (Explicit to Tacit Creation of Knowledge) การสร้างความรู้แบบนี้ เกิดขึ้นเมื่อบุคคลนำความรู้ที่เห็นชัดแจ้งแล้ว เพิ่มความในตนเข้าไปผสมผสานด้วย แล้วสร้างสรรค์สิ่งใหม่ สามารถแบ่งปันกันได้ทั่วองค์กร

4. การสร้างความรู้จากที่เห็นชัดแจ้งแล้วไปสู่ความรู้ในตน การสร้างความรู้ประเภทนี้ เกิดขึ้นเมื่อความที่มีอยู่แล้วได้รับการถ่ายทอดไปยังสมาชิกขององค์กรแล้วเกิดความรู้ในตน (Tacit Knowledge) ขึ้น

ดังนั้น องค์กรสามารถสร้างความรู้ได้โดยใช้กิจกรรมที่หลากหลาย ได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การแก้ปัญหายอย่างเป็นระบบ การทดลอง และการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต

Newman และ Conrad (1999) กล่าวว่า การสร้างความรู้ ประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับเอาความรู้เข้ามาอยู่ในระบบ ซึ่งหมายรวมถึงการพัฒนาความรู้ การคิดค้น และการรับความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งต้องเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและใช้วิธีการที่หลากหลาย การถ่ายโอนความรู้เป็นกระบวนการที่บุคคล กลุ่ม แผนกงาน หรือหน่วยงานย่อยได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ของอีกบุคคลหรือกลุ่มอื่น (Argote et al., 2000: 3) การถ่ายโอนความรู้ มีความจำเป็นที่ขาดไม่ได้สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ความรู้ได้รับการเผยแพร่อย่างรวดเร็วและ เหมาะสมทั่วทั้งองค์การ (Marquardt, 1996: 199) การถ่ายโอนและการใช้ความรู้เกี่ยวข้องกัน เครื่องมือเครื่องใช้อุปกรณ์ อิเลคทรอนิกส์ เทคโนโลยี เพราะจำเป็นต้องใช้สิ่งเหล่านี้ช่วยในการถ่ายโอนความรู้และข้อมูลข่าวสาร การถ่ายโอนความรู้เป็นไปทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจการถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจได้แก่ การเขียนข้อความสื่อสาร เช่น บันทึกข้อความ จดหมาย รายงาน การติดป้ายประชาสัมพันธ์ การให้การศึกษาและฝึกอบรม การประชุมภายใน (Internal Conference) การบรรยายสรุป การทัศนศึกษา การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การใช้ระบบพี่เลี้ยง การถ่ายโอนความรู้โดยไม่ตั้งใจได้แก่ การที่ความรู้ถูกถ่ายโอนไปยังแผนก ฝ่าย อื่น ๆ ขององค์การ เป็นการถ่ายทอดกันโดยไม่ตั้งใจของบุคลากรโดยไม่ได้อำนาจกันไว้ล่วงหน้า การถ่ายโอนและใช้ความรู้ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกระจายความรู้จากบุคคลทีมงาน ไปยังอีกบุคคลหรือทีมงานอื่น ๆ หมายรวมถึง การสื่อสาร การแปลความหมายการสนทนา การสอน การฝึกอบรม การกลั่นกรองและการแสดงออกให้เห็นความรู้การใช้ความรู้รวมถึงกิจกรรมและเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกับการใช้ความรู้ของบุคลากรทีมงานและองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Newman and Conrad, 1999)

การจัดเก็บความรู้เพื่อที่จะจัดเก็บความรู้และนำความรู้มาใช้ใหม่ องค์การต้องทำการพัฒนาว่าอะไรสำคัญที่ต้องนำมาใช้ได้อย่างไร องค์การสร้างให้ข้อมูลสารสนเทศมีความหมายโดยการทบทวน วิจัย ทดลอง การเก็บความรู้เกี่ยวข้องกับเทคนิค (บันทึกฐานข้อมูล เป็นต้น) รวมถึงกระบวนการ (ความจำของกลุ่มและบุคคล ประชาคมติ) ความรู้ที่เก็บควรมีลักษณะ ดังนี้ (Marquardt, 1996: 137-138)

1. กำหนดโครงสร้างและเก็บให้เป็นระบบเพื่อหาได้ง่ายและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
2. แบ่งแยกข้อมูลความรู้ออกเป็นชุด ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย แผนงานอยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่จะเรียนรู้
3. จัดหมวดหมู่เพื่อสามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจนและรัดกุม

ดังนั้น การจัดระบบข้อมูลควรคำนึงถึงความต้องการวัตถุประสงค์ของงาน ความเชี่ยวชาญของผู้ใช้หน้าที่ การใช้ข้อมูล ตำแหน่งการจัดเก็บ (เช่น จัดเก็บที่ไหนและจัดเก็บอย่างไร) เพื่อให้การนำความรู้กลับมาใช้ใหม่นั้นจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์หรือระบบเทคโนโลยีเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการนำข้อมูลกลับมาใช้ใหม่เป็นไปอย่างสะดวกยิ่งขึ้น

2.5 การปรับใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

Marquardt (1996: 158) กล่าวว่าเทคโนโลยีเป็นระบบย่อยขององค์การ องค์การใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนการทำงาน การสร้างเครือข่าย เทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการเรียนรู้ ทั้งนี้รวมถึงกระบวนการทางเทคนิค ระบบและโครงสร้างองค์การที่ต้องอาศัยความร่วมมือการแนะนำและการประสานงาน และแลกเปลี่ยนทักษะทางด้านความรู้ร่วมกันแบ่งองค์ประกอบเป็น 3 องค์ประกอบ คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ที่ช่วยในการปฏิบัติงาน การให้บุคลากรได้เข้าถึงเทคโนโลยีจะช่วยยกระดับความสามารถของบุคลากรในการทำงานมากยิ่งขึ้น ในที่นี้ข้อสรุปองค์ประกอบย่อยเป็นองค์ประกอบเดียว คือ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ควรพิจารณา ดังนี้

1. กระตุ้นและส่งเสริมความสามารถบุคลากรให้เข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. พัฒนาสื่อทางเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อจะใช้เป็นทักษะในการค้นคว้าหาความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. สร้างหรือขยายการสอน ฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี
4. ใช้เทคโนโลยีเพื่อการค้นคว้าความรู้ทั้งในและนอกองค์การ
5. วางแผนและพัฒนาระบบการเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี
6. สร้างความตระหนักของการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ
7. เพิ่มความรับผิดชอบในการบริหารเทคโนโลยี และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กันไป

ตอนที่ 3 วินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

Senge (1990) เขียนถึงจิตวิญญาณขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า “องค์การเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่า เกิดการเรียนรู้ในองค์การขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น” การฝึกฝนอบรมตนด้วย

การเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะและความสามารถ เป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริงเห็นว่าจะไร้มิความสำคัญต่อเรา ต่อองค์การ ขณะเดียวกันก็เห็นภาพในอนาคต (Vision) ที่พึงเป็นได้สร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) ขึ้น ตอบตนเองได้ แท้ที่จริงแล้วคุณต้องการอะไรจากการปฏิบัติหน้าที่ รักษาความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Creative Tension) นี้ได้ นั่นคือ เห็นความแตกต่างระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็นไว้ สร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง ไม่รู้สึกไร้อำนาจ ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง ผูกพันยึดมั่นต่อข้อเท็จจริง มีพลังของเจตนา (Will Power) การที่จะสร้างความรอบรู้แห่งตนได้นั้น เราจะต้องผสมผสานความเป็นเหตุเป็นผลเข้ากับญาณหยั่งรู้ ที่เราไม่สามารถอธิบายเหตุผลที่แท้จริงได้ แต่มีความเชื่อเช่นนั้น เห็นความเป็นส่วนหนึ่ง ความเชื่อมโยงของตัวเรากับโลกนอกตน นอกจากนั้นยังมีความเอื้ออาทร เมตตาสงสารผู้อื่น และมีความจงรักภักดีผูกพันกับเป้าหมาย กับงาน และองค์การ

3.2 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)

แบบแผนความคิดอ่าน ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติ ต่อค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย หน้าที่ของวินัยข้อนี้ ก็เพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ การสืบค้นความคิดความเชื่อของเรา ทำให้เราท้าทายและปรับขยายขอบเขตและกระบวนการความคิดความเชื่อของเรา เข้าใจมุมมองและการคิดของผู้อื่น Senge เน้นทักษะด้านความคิดความเชื่อผ่านทักษะการคิดใคร่ครวญ (Reflection Skills) เป็นการตรวจสอบว่าความคิดความเชื่อใดมีผลต่อการปฏิบัติ การแสดงออกของเรา ส่วนทักษะในการสืบค้น (Inquiry Skills) เป็นดัชนีบอกว่า เรามีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์แบบพบปะกับผู้อื่นเช่นไร เราเข้าไปเกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเช่นไร ในการปฏิบัติงานของทุกอาชีพจำเป็นต้องใช้ทักษะ 2 ประการนี้อยู่เสมอ ทำอย่างไรที่เราจะรักษาให้สมดุลผสมเข้ากับสิ่งที่เราเห็นดีเห็นงามและสนับสนุน แบบแผนความคิดอ่านของแต่ละคนมีข้อบกพร่อง ดังนั้น ต้องอาศัยการคิดอย่างเป็นระบบ เข้าไปร่วมทำงานด้วยซึ่งจะมีพลังเกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหารจึงควรผสมแบบแผนความคิดอ่านของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์อย่างเป็นระบบที่เน้นภาพใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงให้ได้ การแก้ไข้ปัญหา การปรับโครงสร้าง การฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย บางที่เราอาจจะหลงผิด คิดผิด เข้าใจผิดก็เป็นได้ หน้าที่ของผู้บริหาร คือ พัฒนาแบบแผนความคิดอ่านของเราอยู่เป็นนิจ อย่างยืดหยุ่น ทำให้เราปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป

Argyris และ Schon (1996) ได้ให้คำแนะนำภาคธุรกิจในการบริหารแบบแผนความคิดอ่านของตนไว้ย่อ ๆ ดังนี้

1. พยายามออกแบบและเรียนรู้สภาพแวดล้อมของการทำงานอยู่เสมอเพื่อคาดคะเนและเตรียมรับมือกับปัจจัยของภาวะแวดล้อมที่จะมีอิทธิพลต่อธุรกิจของเรา
2. ให้การยอมรับและชื่นชมผู้อื่นอยู่เสมอ บอกผู้อื่นว่าท่านเชื่อถือยึดมั่นในอุดมการณ์ใดที่ทำให้เขาสบายใจ ลดการบั่นทอนขวัญและกำลังใจ เอื้ออาทรผู้อื่น
3. อย่าทำทนายเหตุผลหรือการกระทำของผู้อื่นโดยไม่มีเหตุผล
4. ยืนหยัดในแนวทางของเรา ยึดมั่นในหลักการ คุณค่าและความเชื่อของเรา
5. อย่าแบ่ได้ความคิด แผนการ ความรู้สึกของท่านให้ผู้อื่นล่วงรู้หมดสิ้น

แบบแผนความคิดอ่านจึงมีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ แบบแผนความคิดอ่านมีพลัง มีอิทธิพลต่อการรับรู้ การตีความและต่อพฤติกรรมของเรา ยิ่งเมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็น มุมมองระหว่างกันด้วยแล้ว ยิ่งทำให้พลังของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งไม่น่าแปลกใจว่าหนทางแรกเริ่มของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี ได้ผลและคุ้มค่าที่สุด เริ่มจากการพบปะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการระหว่างสมาชิกภายในองค์กรนั่นเอง นอกเหนือจากการฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญและทักษะในการสืบค้นให้เกิดเป็นนิสัยของบุคลากรในองค์กร

องค์กรพึงเปิดเวทีที่สะท้อนถึงชุมชนของการปฏิบัติ (Community of Practice) ให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน อาทิ เครือข่ายการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ การแลกเปลี่ยนความเห็น การพบปะกันตามทางเดิน การเล่าเรื่อง การเล่าประสบการณ์ เทคนิคการจัดประชุม แนวทางใหม่ ๆ ของการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน ดังนั้น องค์กรเรียนรู้ได้ผ่านการปรับปรุงแบบแผนความคิดร่วมกัน ผ่านเวทีการแลกเปลี่ยนที่

3.3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดมีขึ้นในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน(Personal Vision) ขึ้นมาก่อนจากคุณค่าส่วนบุคคล ความหวังโย ให้ความสำคัญกับสิ่งใด จากการคิดได้ คิดเป็น จากนั้นก็ขยายฝัน คิดดัง ๆ แบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสารโน้มน้าว หรือดังที่เรียกกันว่า “walk the talks” ทำให้คำพูดหรือภาพนั้นเดินได้ กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

(Shared Vision) ที่มีการแบ่งปันกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กร โน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่ทำให้ภาพวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา (turn vision into action) ในลักษณะของปฏิบัติการในเชิงรุก (Proaction) มิใช่รอหรือตามแก้ไข (Reaction)

วิสัยทัศน์ร่วมนี้มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่นุคคณ คุณค่าภายนอกคือให้ทราบกันโดยทั่วไปว่า เรามุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์กรความเป็นเลิศในด้านใด เมื่อใด คุณค่าภายใน คือ มีส่วนสร้างแรงคลับสนดาลใจ ความศรัทธาเชื่อมั่น เอกลักษณะ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่นุคคณกร ต่อทีม ต่อองค์กร ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดเป็นความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อความคิดว่า ความกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร จะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง ที่เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายไปในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย

Senge เห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนี้เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง (Governing Ideas) ซึ่งนำองค์การว่าองค์การคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดถือคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือนิยามที่ผู้คนยึดถือ ในการดำรงชีวิตประจำวัน มิเช่นนั้นแล้ววิสัยทัศน์นั้นจะเป็นแค่กระดาษหรือข้อความที่ไร้พลังขับเคลื่อน ความคิดที่ใช้ปกครองนี้มุ่งตอบคำถามหลัก 3 ประการที่สะท้อนให้เห็นว่าเราเชื่อมั่นในสิ่งใด กล่าวคือ

อะไร - ภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดคืออะไร

ทำไม - ทำไมไปทำไม ด้วยเป้าหมายหรือพันธกิจใด มีส่วนช่วยเหลือสังคมเช่นไร

อย่างไร - เราจะปฏิบัติตนเช่นไรให้วิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นเป็นจริง ด้วยความซื่อสัตย์
จริงใจ เสียสละ อดทน เป็นต้น

Senge เชื่อว่า หากเราใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้ง เราก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้ เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้การเติบโตได้ คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา แต่หากความคิดนั้นมีความกลัวเป็นพื้นฐานก็จะทำให้เกิดความรู้สึกสิ้นหวัง เป็นไปไม่ได้ ไม่มีอำนาจ ไม่สนใจโยคี ทำให้องค์การมีอายุขัยที่สั้น ดังนั้น วิสัยทัศน์ร่วมนี้ต้องมีกระบวนการขับเคลื่อนให้มีชีวิตยืนยาว ผู้คนเข้าใจชัดเจน มีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิด มีการสื่อสาร มีความรู้สึกผูกพัน มีความตื่นเด่นอยากเห็น Senge เห็นว่า การคิดในเชิงระบบจะมีส่วนสนับสนุนวิสัยทัศน์ร่วมให้เป็นจริงได้ โดยอาศัยกระบวนการของการสืบค้นและการคิดใคร่ครวญของแบบแผนความคิด (Mental Models) เข้าร่วมด้วย ทำให้เขาเชื่อมั่นได้ว่าตนมีส่วนสร้างอนาคตเช่นนั้นให้เป็นจริงได้



3.4 การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

เราจะทำอย่างไรให้ระดับความสามารถของทีมเหนือกว่าระดับความสามารถของรายบุคคล ในทีม ทีมสามารถพัฒนาขีดความสามารถประสานสัมพันธ์กันได้เป็นอย่างดี แนววิธีฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ่มค่านั้น Senge เห็นว่า ทำได้โดยผ่านการพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) ของผู้คนในองค์กร ทีมในองค์กรที่ขาดการปรับทิศทางทำความเข้าใจระหว่างกันก่อนจะมีพลังงานที่สูญเสียมากมาย ขาดทิศทางร่วมกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้น Senge จึงให้ความสำคัญของการปรับแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (Alignment) ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติ (Empowerment) ให้แก่บุคคลหรือทีม ในการตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

แนวปฏิบัติของการฝึกวินัยเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม คือ การพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) การอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดมุมมองที่เสนอโดยทั่วไป เราอาจจะรับความคิดและข้อเสนอแนะของผู้อื่นได้บางส่วน แต่ยังยืนหยัดในความคิดความเชื่อเดิม ๆ ของตน ส่วนการพูดคุยหรือการเสวนานั้น ทำให้กลุ่มได้แสวงหาความหมายร่วมกันอย่างอิสระ ที่หาไม่ได้จากการพูดคุยกันเป็นรายบุคคล ทำให้เข้าใจมุมมองต่าง ๆ ได้กว้างขวางมากขึ้น ผู้คนร่วมมือกันเพื่อก่อให้เกิดพลังของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง กลุ่มสามารถแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนจากหลายมุมมอง มีการสื่อสารถึงความคิด ความเชื่ออย่างอิสระเสรี เป้าหมายของการเสวนา คือ การเปิดเผยว่าความคิดอ่านของแต่ละฝ่ายแตกต่างกันเช่นไร ทำให้เราได้มีโอกาสสังเกตลักษณะความคิดของตนเองและของผู้อื่น เงื่อนไข 3 ประการ ที่จะเกื้อกูลให้การพูดคุยเพื่อการเสวนาได้ผลสูงสุด คือ

1. งดเว้นการนำความคิด ความเชื่อของตนมาตัดสินตรวจสอบความคิดของผู้อื่น
2. มองว่าผู้อื่นก็ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หาความกระจ่าง หามุมมองเหมือนกับตนและต่างก็เป็นผู้ร่วมเดินทาง จำเป็นต้องเปิดใจ เห็นใจ และเข้าใจผู้อื่นด้วย
3. เป็นผู้เกื้อกูลบรรยากาศที่ดีของการเสวนาไว้ ไม่พยายามไป “ข่ม” หรือมีอิทธิพลเหนือผู้ใดในกลุ่ม

ในการเรียนรู้ของทีมจำเป็นต้องอาศัยทั้งการเสวนาและการอภิปราย ในการวิเคราะห์สถานการณ์จำเป็นต้องมีการอภิปราย เสนอมุมมองต่าง ๆ แล้วมีการอธิบายแก้ต่างเพื่อหาทัศนะใหม่ที่นำไปสู่การตัดสินใจเลือก หาข้อตกลงข้อสรุปร่วมกัน ขณะที่การเสวนาจะทำให้ได้ความคิดหลากหลายโดยไม่จำเป็นต้องได้ข้อตกลง ทั้ง 2 ลักษณะนี้ทำให้ได้แนวปฏิบัติใหม่ ๆ บางทีแนวปฏิบัติใหม่ ๆ เป็นผลพลอยได้ของการเสวนา สมาชิกของทีมควรแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น

โดยผ่านการเสวนาและการอภิปรายกันอย่างเป็นกิจวัตร เพื่อความเข้าใจที่ดี ผีฝ่นการใช้ทักษะของการสืบค้นและการสะท้อนความคิดเห็นให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ให้ได้

Senge (1990) เห็นว่า การเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญ ได้แก่

1. สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้แตก หลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งที่ใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่นๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

วินัยที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ในความเป็นจริง ผู้บริหารหลายคนไม่สามารถฝึกฝนตนเองให้มีความสามารถคิดได้อย่างเป็นระบบอย่างเท่าทันการณ์ หรือคิดได้ล่วงหน้า ผลก็คือทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานในการบริหารมากมาย บ้างคิดว่าที่ตนปฏิบัติงานทุกวันเป็นการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน เนื่องจากการคิดสั้น ผันตามเหตุการณ์หรือสถานการณ์ ทำให้ขาดการเห็นภาพใหญ่ ไม่ต่อเนื่อง ไม่เห็นความเชื่อมโยงของส่วนต่างๆ ที่จะได้รับผลกระทบติดตามมาจากการปฏิบัติงานของเขา ทั้งที่แท้จริงแล้วการปฏิบัติงานของเขาเป็นการสั่งสมปัญหาให้คนต่อๆ มาต้องแก้ไข ซึ่งจำต้องใช้ความสามารถที่มากกว่าเดิมหลายเท่าตัวทีเดียว

คำว่า “ระบบ” คือส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันในส่วนใหญ่ สะท้อนให้เห็นการขึ้นแก่กันของส่วนย่อยๆ ผลบวกของแต่ละส่วนจะมีพลังน้อยกว่ารวมแรงร่วมใจหรือการผนึกกำลังของส่วนย่อยอย่างพร้อมเพรียงกัน การทำงานของงานหนึ่งย่อมจะมีผลกระทบต่อส่วนย่อยต่างๆ ที่เหลือในระบบ ส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรือง ความล่มสลาย กำไร-ขาดทุน และภาพลักษณ์ขององค์การในมิติของสถานการณ์และเวลาต่าง ๆ กัน

Senge (1990) ได้ให้ความหมายของคำว่า “การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)” ไว้ว่า “วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน มากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผลเห็นแนวโน้มนิรูปแบบของความเปลี่ยนแปลง มากกว่าจะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน” การคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบในธุรกิจยุคนี้ ทิศทางปัญหาที่ผู้บริหารทุกคน

จำต้องมี หากใครไม่มีจะเป็นผู้แพ้อย่างถาวร สมอมของผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพขององค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ในองค์การ เข้าใจปัจจัยพื้นฐาน ประวัติศาสตร์และพัฒนาการแต่อดีตถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวของสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะกระทบส่วนอื่น ๆ ได้เช่นไร ต้อง “อ่านเกม” ได้ และอ่านเกมเป็น เวลาจะเดินหมากก็ไม่สมควรเดินหมากทีละตัวโดยขาดการเล็งเห็นหมากทั้งกระดาน เดินหมากเช่นนี้แล้วผลที่จะติดตามมาจะเกิดผลเช่นไร มีแนวทางที่ดีกว่าเช่นไรบ้าง ปฏิกริยาที่เกิดขึ้นจะเป็นเช่นไร

ลักษณะของการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี ได้แก่

1. คิดเป็นกลยุทธ์ ชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย แน่วแน่ในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์
2. คิดทันการไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็นความจริง บางทีจึงปฏิบัติก่อนปัญหาจะเกิด
3. เล็งเห็นโอกาส ในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์ มองให้ได้ประโยชน์

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ปรากฏดังนี้

มาลี ธรรมศิริ (2543) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษา วิเคราะห์ ทฤษฎีหลักการและการปฏิบัติเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การของไทยและเพื่อทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันองค์การไทย อยู่ในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และมีความเป็นไปได้สูงในระบบย่อย ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ นอกนั้นพบว่า ลักษณะไทยที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) ปรับตัวตามกาลเทศะและโอกาส 2) เรียนรู้ว่าจะทำอะไรอย่างไรเพื่อบรรลุจุดประสงค์ของการศึกษา 3) ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น ลักษณะไทยที่ไม่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การนิยมการรวบอำนาจ 2) การปราศจากการคิดริเริ่ม 3) ทำตามคำสั่งและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ 4) ความอ้อมค้อมและไม่แสดงออกอย่างชัดเจน ผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นหน่วยเปลี่ยนแปลงองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังพบว่า หลักสูตรการพัฒนาความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อเปรียบเทียบการทดสอบก่อนการสอนและหลังการสอน ในการเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง พบว่า พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในภาพรวม

วิโรจน์ สารัตนะ (2545) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ 1) ระดับการพัฒนาในปัจจัยทางการบริหารและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) เปรียบเทียบระดับการพัฒนาระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 5) โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างปัจจัยทางการบริหารและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในเกณฑ์ ขั้นต่ำของระดับมาก การศึกษาเปรียบเทียบพบว่า โรงเรียนประถมศึกษา มีการพัฒนาดำกว่าโรงเรียนขนาดอื่น 3 กรณี ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับปานกลาง และมีทิศทางเป็นบวก ผลการวิเคราะห์เส้นทางพบว่า กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผดุงศักดิ์ หงส์ทอง (2547) ได้วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา 73 คน จาก 73 โรงเรียนที่ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน โดยเรียงตามลำดับดังนี้ คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านความคิดเชิงระบบ และด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประเมินผลโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรฐานทุกมาตรฐานอยู่ในระดับดี ยกเว้นมาตรฐาน ที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร และมาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับพอใช้ 3) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด และด้านความคิดเชิงระบบมีความสัมพันธ์กับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาแต่ละมาตรฐาน พบว่า การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับการประเมินคุณภาพภายนอก มาตรฐานด้านผู้เรียนอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดและด้านความคิดเชิงระบบมีความสัมพันธ์กับการประเมินคุณภาพภายนอกมาตรฐานด้านครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้และด้านความคิดเชิงระบบมีความสัมพันธ์กับการประเมินคุณภาพภายนอกมาตรฐานด้านผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปรีชา กองจินดา (2547) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทาง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ประกอบด้วย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นศึกษาความเหมาะสมของแนวทาง ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 17 คน และกลุ่มตัวอย่างขั้นศึกษาความเป็นไปได้ของแนวทาง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 284 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยพบว่า 1) แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย แนวปฏิบัติในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนของความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดเชิงระบบ 2) แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสม 3) แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้มีความเป็นไปได้มาก

ประวดี ขุนทวี (2548) ได้วิจัยเรื่อง ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี และเพื่อเปรียบเทียบลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามทัศนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี จำแนกตามระดับการศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และที่ตั้งของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี ปีการศึกษา 2547 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 285 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น ตามที่ตั้งของโรงเรียนในเขตเทศบาล กับนอกเขตเทศบาล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยพบว่า 1) โดยภาพรวมทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่า

โรงเรียนมีลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามระดับการศึกษา ตามอายุ ตามประสบการณ์ทำงานในโรงเรียน และที่ตั้งของโรงเรียนมีทัศนะไม่แตกต่างกัน

โหมจิต เตชะจิต (2548) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 3 และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิกการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 501 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ เป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในภาพรวม 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก 2) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับดังนี้ ด้านการแปรรูปองค์การ ด้านพลวัตการเรียนรู้การปฏิบัติงาน ด้านการให้อำนาจ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ 3) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในภาพรวม 5 ด้านแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกัน 4 ด้าน คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้การปฏิบัติงาน ด้านการแปรรูปองค์การ ด้านการให้อำนาจ และด้านการจัดการความรู้ ส่วนด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ไม่แตกต่างกัน

จุฬารัตน์ นิติการณีสกุล (2546) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ 2) ศึกษาปัจจัยด้านการบริหาร ตามคุณลักษณะภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้ใฝ่รู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการวางแผนบริหารการมีวิสัยทัศน์ และความสามารถในการสื่อสาร ที่น่าจะส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ 3) ศึกษาความสัมพันธ์พหุคูณระหว่างปัจจัยด้านผู้บริหาร ตามคุณลักษณะภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้ใฝ่รู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการวางแผนบริหาร การมีวิสัยทัศน์ และความสามารถในการสื่อสารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ 4) สร้างสมการพยากรณ์ ทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ โดยใช้ปัจจัยด้านผู้บริหารตามคุณลักษณะภาวะผู้นำ

มนุษย์สัมพันธ์ ความเป็นผู้ใฝ่รู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการวางแผนบริหาร การมีวิสัยทัศน์ และความสามารถในการสื่อสาร เป็นตัวพยากรณ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ข้าราชการครู จำนวน 595 คน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบเลือกตอบและแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยด้านผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ตัวแปร 3 ตัว ที่มีนัยสำคัญของการพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การมีวิสัยทัศน์ มนุษย์สัมพันธ์และภาวะผู้นำ โดยกลุ่มตัวแปรเหล่านี้มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 65.30

มยุรี ธรรมสอน (2546) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร 2) เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร จำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน 3) ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา 4) เปรียบเทียบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน 5) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร ในปีการศึกษา 2545 จำนวน 285 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับวัฒนธรรมองค์การจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 4) ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 5) วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เบญจวรรณ ไยสุวรรณ (2545) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนางานองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนางานองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชรตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียน 2) เปรียบเทียบสภาพการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนางานองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชรตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน วุฒិการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน 3) ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนางานองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชรตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ ผู้บริหารโรงเรียนการประถมศึกษา สังกัดการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ปีการศึกษา 2544 จำนวน 201 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และทดสอบค่าเอฟ (F-test) ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนางานองค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีสภาพการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนางานองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการพัฒนางานขององค์การ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการบริหารงานที่ต่างกัน มีสภาพการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนางานองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) แนวทางการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนางานองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย โรงเรียนควรมีแผนพัฒนาระบบโครงสร้างที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนควรมีการปรับเปลี่ยนการบริหาร การปฏิบัติงาน นโยบาย และขั้นตอนการทำงานที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ โรงเรียนควรมีระบบบัญชี และงบประมาณที่ถูกระเบียบ และเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถตรวจสอบได้ โรงเรียนควรรู้ระบบการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ผู้บริหารควรมีทักษะการติดต่อสื่อสารที่สร้างความเข้าใจอันดีกับบุคลากรภายในโรงเรียน ผู้บริหารควรมีความคิดที่เป็นระบบ และสามารถเป็นแหล่งความรู้ให้กับบุคลากรภายในโรงเรียน โดยเฉพาะวิธีปฏิบัติงาน โรงเรียนควรดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนางานองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรติดตามและประเมินผลการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการพัฒนางานองค์การแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนควรมีวิธีปรับเปลี่ยนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดทำแบบประเมินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และโรงเรียนขนาดกลางควรมีการบริหารจัดการในการพัฒนางานองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบและเป็นขั้นตอน



ฐิติพร เอี่ยมอำานวย (2548) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นที่ดำรงตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พนักงานบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 292 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ผลการวิจัย พบว่า 1) ความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการเพิ่มสมาชิกองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง 2) พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นที่ดำรงตำแหน่ง และระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

รัชนิกร ดารกมาส (2549) ได้วิจัยเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ เพื่อเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลและสถานภาพทางตำแหน่ง และเพื่อนำเสนอแนวทาง ในการกำหนดกลยุทธ์ของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ บุคลากรกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ จำนวน 300 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธี LSD ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก รายด้านทั้ง 6 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก 4 ด้าน คือ การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้บุคคล เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ การมีวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและการเรียนรู้กลยุทธ์ และค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง คือ การเรียนรู้ของทีม การคิดอย่างเป็นระบบ 2) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลและสถานภาพ

ทางตำแหน่ง ประกอบด้วยอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งการทำงานในปัจจุบัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 3) กลยุทธ์ที่สำคัญเป็นอันดับแรกในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การรักษาสมดุลระหว่างการเรียนรู้และความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของทั้งบุคลากรและองค์การ

ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ (2546) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับบรรยากาศองค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล และศึกษาปัจจัยที่ดีที่สุด ที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พยาบาลวิชาชีพ จำนวน 375 คน จากประชากรทั้งสิ้น 10,290 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ค่าเฉลี่ยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง 2) บรรยากาศองค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ตัวพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และบรรยากาศองค์การ ซึ่งร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 60

นัฐการณ์ แสนแก้ว (2551) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา และตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้รวมที่พัฒนาขึ้นตามผลการศึกษาของ Silins, Zarins และ Mulford (2002) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูผู้บริหารสถานศึกษา ศิษยานิเทศก์ และคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบประเมินความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรง

เชิงโครงสร้างของโมเดลองค์ประกอบ โดยใช้โปรแกรม LISREL 8.50 ผลการวิจัยพบว่า 1) สมการตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 40 ตัวบ่งชี้ 2) เมื่อเรียงอันดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ คือ ด้านพันธกิจร่วม ด้านการพัฒนาทางวิชาชีพ ด้านความริเริ่มและการยอมรับความเสี่ยง และด้านบรรยากาศความไว้วางใจและความร่วมมือตามลำดับ 3) โมเดลองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความตรงเชิงโครงสร้างอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำไปใช้ได้

ดิศกุล เกษมสวัสดิ์ (2547) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดในเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์และเพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมไปใช้ในการสร้างศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในสังกัดศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด จำนวน 480 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม AMOS ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง และเพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า 1) ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์การ และองค์ประกอบหลักด้านการจัดการความรู้ ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อย มี 20 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 80 ตัว 2) ตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อย ได้แก่ องค์การ การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ 3) โมเดลความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย และทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 18 คน ได้มาโดยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง และกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 201 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่าง

ควอไทล์ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบที่เหมาะสมขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้ และความสามารถปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงานได้ หลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลองความคิด ได้แก่ การมีทักษะในการฟังและมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน และการยอมรับว่าความสำเร็จขององค์การเป็นภาระงานของพนักงานทุกคน หลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมและการสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงานและการมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน 2) ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ได้แก่ การมีสติและฝึกจิตใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียนรู้ และการใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ หลักการที่ 2 ได้แก่ การปรับระบบการศึกษาที่สามารถสอนให้คิดและวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง และการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 ได้แก่ การยอมรับความสามารถของผู้อื่น และการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หลักการที่ 4 ได้แก่ การมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม และการมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีม และหลักการที่ 5 ได้แก่ การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงานและระบบ โครงสร้าง นโยบายและกระบวนการทำงานขององค์การต้องการมีการออกแบบให้สามารถดัดแปลงแก้ไขมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์การ

ประสิทธิ์ชัย พิณุรัตน์ (2549) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาสถาบันวิชาการป้องกันประเทศให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้และบทเรียนจากภาคปฏิบัติขององค์การภาคเอกชนและภาครัฐ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมและหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาสถาบันวิชาการป้องกันประเทศไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจุบันสถาบันวิชาการป้องกันประเทศยังมีลักษณะเป็นองค์การแบบรับคำสั่ง (Telling Organization) ทั้งที่มีกำลังพลที่มีการศึกษาสูงบรรจุอยู่เป็นจำนวนมาก 2) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Shared Vision) ขององค์การ แต่กำลังพลส่วนใหญ่ไม่เข้าใจและไม่เคยรับทราบเนื่องจากกำหนดขึ้นโดยระดับผู้บริหาร 3) กำลังพลส่วนใหญ่ไม่สามารถอธิบายความเชื่อมโยงของผลผลิตในหน่วยงานของตนกับหน่วยงานอื่นในสถาบันฯ ได้ (System Thinking) 4) วัฒนธรรมทางทหารทำให้กำลังพลมีรูปแบบทางความคิด (Mental Model) ที่รู้สึกว่าจะไม่จำเป็นจะต้องมีส่วนร่วม

ในการตัดสินใจใด ๆ ไม่ต้องการแสดงความคิดเห็น อย่างไรก็ตามหากผู้บริหารมีบุคลิกเปิดเผยยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน กำลังพลที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมไปด้วย 5) การวางแผนและจัดสำนักงานในพื้นที่บางส่วนทำให้กำลังพลเคยชินและพอใจอยู่กับงานประจำที่ใช้เพียงประสบการณ์หรือทักษะส่วนบุคคล ไม่สนใจการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในขณะที่บางส่วนมีการจัดสำนักงานที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Team Learning) 6) บุคลากรระดับบริหารมีโอกาสในการเรียนรู้มากกว่า เช่น การประชุม การสัมมนา การทำงานในรูปคณะกรรมการ ฯลฯ เป็นปัจจัยเสริมความสามารถส่วนบุคคล (Personal Mastery) 7) สถาบันฯ เปิดโอกาสให้กำลังพลพัฒนาตนเองด้วยการจัดห้องสมุดที่ทันสมัย เปิดหลักสูตรภายในหน่วย แต่ขาดแรงจูงใจเนื่องจากไม่มีผลโดยตรงต่อความก้าวหน้าทางราชการ 8) การสื่อสารและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์การทำหน้าที่ส่งเสริมการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี แต่เน้นการสื่อสารจากบนลงล่าง ทำให้องค์การขาดโอกาสในการรับทราบความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรระดับล่าง กำลังพลขาดการมีส่วนร่วม

วันเพ็ญ เจริญแพทย์ (2545) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง จำแนกตามประสบการณ์การบริหารและขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูผู้สอนจำนวน 105 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นจากกลุ่มโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหารงานน้อย และประสบการณ์การบริหารงานมากมีพฤติกรรม การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีขนาดโรงเรียนต่างกันมีพฤติกรรม การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ศติยา ม่วงมิ่งสุข (2550) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาวินัยในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของวินัยในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ รวมทั้งเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวินัยในการเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนสังกัด กองทัพเรือ และศึกษาตัวแปรวินัยในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถร่วมกันทำนาบ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ข้าราชการในโรงเรียนนายเรือ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ กรมแพทย์ทหารเรือ และโรงเรียน ชุมพลทหารเรือ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ จำนวน 306 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบน มาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ มีวินัยในการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียน สังกัดกองทัพเรืออยู่ในระดับมาก 3) วินัยในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ มีความสัมพันธ์กัน 4) วินัยในการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านความรู้แห่งตน สามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ ได้ร้อยละ 67.9

ประดับพิณ ภูชนะกุล (2545) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้กับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัด ระยอง จำนวน 140 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบเลือกตอบและแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหา ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และหาค่าความสัมพันธ์โดยหาค่าไค-สแควร์ ผลการวิจัย พบว่า 1) โรงพยาบาลมีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วน ในรายด้านพบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การอยู่ในระดับมาก ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการเพิ่ม อำนาจบุคลากร และด้านการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการใช้เทคโนโลยีอยู่ใน ระดับน้อย 2) โรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การแบบมุ่งเน้นคนมากกว่ามุ่งเน้นระบบ 3) ความสัมพันธ์ ระหว่างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์การ โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ กับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศิริพร จินดาพงษ์ (2549) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูผู้สอนที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำนวน 304 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บุษบา เกษะสุต (2549) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลพระปกเกล้าจันทบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์และองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลพระปกเกล้า และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์และองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลพระปกเกล้าจันทบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พยาบาลวิชาชีพ จำนวน 239 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของกลุ่มพยาบาลอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีมิติมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุนมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ มิติมุ่งเน้นกิจการแห่งตน และด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ มิติมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์ 2) องค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การปรับเปลี่ยนองค์การ รองลงมาคือ พลวัตการเรียนรู้ ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการจัดการความรู้ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของกลุ่มพยาบาลโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

สุดารัตน์ วิเลิศศักดิ์ (2549) ได้วิจัยเรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดชลบุรี ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าหน่วยงานและหัวหน้าฝ่าย จำนวน 71 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า Effect Size ผลการวิจัยพบว่า 1) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านระบบสมาชิก ด้านระบบเทคโนโลยี ด้านระบบองค์การ และด้านระบบความรู้ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านระบบการเรียนรู้ 2) กองกิจการสภาฯ กับกองแผนและงบประมาณ กองคลังกับกองช่าง กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต กับกองพัสดุและทรัพย์สิน และกองพัสดุและทรัพย์สินกับกองการศึกษาฯ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีไม่แตกต่างกัน ส่วนหน่วยงานอื่นๆ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ประนอม บัวเผื่อน (2549) ได้วิจัยเรื่อง บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาโรงเรียน ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มเครือข่ายนเรศวร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มเครือข่ายนเรศวร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี ใน 5 ด้าน คือ ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านความรู้แห่งตน ด้านการมีส่วนร่วม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร และขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูผู้สอน จำนวน 103 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นจากกลุ่มเครือข่ายนเรศวร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหารงานน้อยและประสบการณ์การบริหารงานมากมีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ



อำนาจ กงสาร (2550) ได้วิจัยเรื่อง บทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตบวรวิทย์บางปะกง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทราเขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตบวรวิทย์บางปะกง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทราเขต 1 โดยการศึกษาเปรียบเทียบด้านประสิทธิภาพการบริหาร และขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูผู้สอน จำนวน 146 คน ในโรงเรียนสหวิทยาเขตบวรวิทย์บางปะกง จำนวน 12 แห่ง ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) บทบาทการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อจำแนกตามประสิทธิภาพการบริหารและขนาดของโรงเรียนโดยรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปาติกา นิธิประเสริฐกุล (2547) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก รวมทั้งเพื่อศึกษาความสัมพันธ์และตัวแปรด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จำนวน 370 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับสูง 3) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการแบบการจัดการโดยการยกเว้น และองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านความคิดเชิงระบบ สามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

สายใจ รัตนพันธ์ (2549) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนเขต 16 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งโดยรวม และรายด้าน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยทั้งโดยรวมและรายด้าน และขนาดโรงพยาบาลกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และศึกษาปัจจัยโดยรวมและตัวแปรรายด้านที่ดีที่สุดที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนเขต 16 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนเขต 16 จำนวน 319 คน จากประชากรทั้งสิ้น 1,620 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวม และรายด้านของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับสูง ยกเว้น ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากรค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 2) การพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพทั้งโดยรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ปัจจัยโดยรวมที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลได้ดีที่สุดตามลำดับ คือ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลได้ร้อยละ 52.84 4) ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลได้ดีที่สุดตามลำดับ คือ การประเมินความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร การติดต่อ สื่อสาร การมีเป้าหมายร่วม การสร้างบารมี การดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลได้ร้อยละ 57.00

เพ็ญศิริ บุญอินทร์ (2550) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับบรรยาการองค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียน และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอนองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 จำนวน 69 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ผลการวิจัยพบว่า 1) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) บรรยากาศองค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จุฑามาศ ประเสริฐสุข (2550) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตตะวันออก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางการเรียนการสอน และระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ เปรียบเทียบปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางการเรียนการสอนและองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนจำแนกตามประเภทโรงเรียน และระดับช่วงชั้น ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน และสร้างสมการพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวมจากปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางการเรียนการสอน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูประจำชั้น หรือครูที่ปรึกษาโรงเรียนในฝันในเขตตะวันออก ปีการศึกษา 2549 จำนวน 230 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามประเภทโรงเรียนและระดับช่วงชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางการเรียนการสอนของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับดี 2) ปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางการเรียนการสอนของโรงเรียนจำแนกตามประเภทโรงเรียน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางการเรียนการสอนของโรงเรียนจำแนกตามระดับช่วงชั้น แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก 5) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนจำแนกตามประเภทโรงเรียน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยทางสถิติ 6) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนจำแนกตามระดับช่วงชั้น แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 7) ปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางการเรียนการสอน มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

โดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 8) ปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางการเรียนการสอนสามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยพบว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับครูและการบริการ ปัจจัยด้านสถานนักเรียนและกลุ่มเพื่อน และปัจจัยด้านสุขภาพสามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยรวมได้ร้อยละ 54.30 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุญลดา คุณาเวชกิจ (2550) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อการพัฒนาทีมงานสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตแอนิเมชันแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อการพัฒนาทีมงานไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทผลิตแอนิเมชันแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร 2) ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม 3) ศึกษาทัศนคติในการทำงานเป็นทีมไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ 4) ศึกษาแนวทางพัฒนาทีมงานไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตแอนิเมชันแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 120 คน ได้มาโดยการเลือกตามความสะดวก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ปรับปรุงจากแบบสอบถามของ วัชรินทร์ กิรติกลีกร (2549) ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทที่มีการพัฒนาทีมงานสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยแนวทางพัฒนาทีมงานไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นทัศนคติในการทำงานเป็นทีมไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และพฤติกรรมในการทำงานเป็นทีม 2) ระดับการศึกษา ทัศนคติในการทำงานเป็นทีม และแนวทางพัฒนาทีมงานมีผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนอายุ ฝ่ายงานที่ปฏิบัติ ระยะเวลาในการทำงาน และจำนวนสมาชิกภายในทีมมีผลต่อการพัฒนางานไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

คมสัน ฅ รังสี (2550) ได้วิจัยเรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด โดยใช้กรอบวินัย 5 ประการ ประกอบด้วย การเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้ การมีรูปแบบจำลองทางความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 2 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน และผู้แทนครูปฏิบัติการสอน จำนวน 17 คน รวม 28 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านการเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้ ครูมีภาระงานความรับผิดชอบมากเกินไป ขาดแหล่งเรียนรู้สำหรับครูโดยเฉพาะ

2) ด้านการมีรูปแบบจำลองทางความคิดครูบางคนยังยึดกรอบความคิดความเชื่อเดิมๆ ไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การนำเสนอความคิดเห็นหรืออภิปรายไม่ได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังและความแตกต่างระหว่างวัยทำให้เกิดความปิดกั้นทางความคิด 4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การที่มีภาระงานมากเกินไปทำให้การเรียนรู้กันน้อยลง 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรบางส่วนยังไม่เกิดการคิดหรือมองภาพรวมขององค์กร ยังยึดเฉพาะกับงานที่ทำ หรือได้รับมอบหมาย 6) แนวทางการพัฒนาที่ได้ คือ ลดภาระงานพิเศษให้น้อยลง จัดหาแหล่งเรียนรู้ สื่ออุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่ครู โดยเฉพาะ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน เปิดรับการเปลี่ยนแปลง และสิ่งใหม่ๆ เปิดโอกาสด้านการแสดงออกทางความคิดอย่างเสรีมากขึ้นสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เพิ่มมากขึ้น ส่งเสริมการทำงานข้ามสายงาน ส่งเสริมกิจกรรมร่วมคิดร่วมทำ เพื่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร

ทัศนีย์ อวรัญ (2549) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอลำลูกเกด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอลำลูกเกด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การบริหารและประเภทสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษา อำเภอลำลูกเกดจำนวน 205 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก 2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษามาก และประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาน้อยมีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารสถานศึกษาประเภทประถมศึกษา ขยายโอกาสทางการศึกษา มัธยมศึกษาและเอกชนมีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทิพย์วรรณ รอดคุ้ม (2548) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์และ

ขนาด ของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ข้าราชการครู จำนวน 177 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน และด้านความคิดเชิงระบบ ตามลำดับ 2) พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์การบริหารงานโรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่าไม่แตกต่างกัน

ตัวน จาว หยาง (2550) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของอธิการบดีและวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยคุรุศาสตร์ ยูนนานประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของอธิการบดี วัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของอธิการบดี วัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่สามารถร่วมกันพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยยูนนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้บริหารระดับกลาง อาจารย์ผู้สอน และพนักงาน จำนวน 175 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(SD) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของอธิการบดีโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) วัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการให้อำนาจอยู่ในระดับปานกลาง 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 4) ภาวะผู้นำของอธิการบดี วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจ ด้านการยอมรับ ด้านความหลากหลายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านกระตุ้นการใช้ปัญญา และ วัฒนธรรมองค์การด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การสามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 62.50

รวิชัย สัตยสมบูรณ์ (2549) ได้วิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของวิทยาลัยการ
 สาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบ
 วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก
 กระทรวงสาธารณสุข ศึกษาโดยใช้เทคนิคเดลฟายและวิธีการสัมภาษณ์กลุ่ม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ
 กลุ่มที่เข้าร่วมในการสร้างรูปแบบได้มาโดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 3 กลุ่ม ๆ ละ 6 คน
 รวม 18 คน และกลุ่มที่เข้าร่วมการพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบได้มาโดยการเลือกแบบ
 เฉพาะเจาะจง จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามแบบปลายเปิด
 และแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่ามัธยฐานและ
 ค่าพิสัยระหว่างควอตไทล์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของวิทยาลัย
 การสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 1) การมุ่ง
 ผลสัมฤทธิ์เป็นการเน้นความรู้ 2) ความรับผิดชอบและความกระตือรือร้นในงาน 3) ความเป็นปัจเจก
 บุคคลเป็นการเคารพในสิทธิส่วนบุคคล 4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความเติบโตก้าวหน้า
 ของแต่ละบุคคล 5) การมีคุณธรรมเป็นการยึดถือหลักการและเหตุผล 6) ความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเอง
 หน้าที่และสังคม 7) ความเป็นหน่วยงานให้บริการเป็นการจัดให้บริการที่มีคุณภาพ มีหลักประกัน
 คุณภาพของมาตรฐานการบริการ 8) ความเป็นประชาธิปไตย เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดย
 มีหลักการทำงานเป็นทีม 9) ความภูมิใจในอาชีพเป็นความรู้สึกลึกถึงความสำเร็จในคุณค่าของวิชาชีพ
 ลักษณะเน้นอนาคตเป็นการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน
 10) การมุ่งพัฒนานุเคราะห์เป็นการวางแผนพัฒนานุเคราะห์ เพื่อพัฒนาระบบการจัดการความรู้
 มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปรีชา ปลื้มจิตต์ (2549) ได้วิจัยเรื่อง ศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากร
 มนุษย์ที่จะนำองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหาร
 ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัด
 ระยอง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 ที่จะนำองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อเปรียบเทียบระดับศักยภาพตามปัจจัย
 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการให้ความสำคัญ
 ต่อการพัฒนาองค์การ ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และการปฏิบัติตนเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่ง
 การเรียนรู้ตามแนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ Senge (1990) ประกอบด้วย
 วินัยมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
 รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) สานวิสัยทัศน์องค์การ (Shared Vision)
 และความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้ปฏิบัติงานด้าน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในเขตนิคมอุตสาหกรรม มาบตาพุด ตำบลมาบตาพุด อำเภอเมือง จังหวัดระยอง จำนวน 10 บริษัท รวม 81 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) มีการปฏิบัติตนเพื่อนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยมีการปฏิบัติตนสูงในวินัยด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและวินัยด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่จะนำศักยภาพดังกล่าวมาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ต่อไป

ชีวร เครือใจวัง (2550) ได้วิจัยเรื่อง ศักยภาพเพื่อนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมพลาสติกในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดระยอง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับศักยภาพเพื่อนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และเพื่อเปรียบเทียบระดับ ศักยภาพตามปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ Senge (1990) ประกอบด้วยวินัย มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) สานวิสัยทัศน์องค์การ (Shared Vision) และความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ตำบลมาบตาพุด อำเภอเมือง จังหวัดระยอง จำนวน 12 บริษัท รวม 85 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของอุตสาหกรรมพลาสติกมีการพัฒนาศักยภาพเพื่อนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก 2) ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของบริษัทในอุตสาหกรรมพลาสติก ทุกปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากของทุกวินัย

กรรวิภา ไตรจจะวงศ์ (2549) ได้วิจัยเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้และเปรียบเทียบความคิดเห็นของเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และหน่วยงานที่สังกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ข้าราชการกรมสรรพากรที่

สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ละเซิงเทรา ปฏิบัติราชการ ณ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ละเซิงเทรา จำนวนทั้งสิ้น 123 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการโดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) เมื่อพิจารณาเรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุด คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน ด้านการมองภายในองค์กร ด้านการมองภายนอกองค์กร ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านโอกาสในการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านโครงสร้างและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 3) ข้าราชการเพศชายมีความคิดเห็นว่าคุณภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเพศหญิง ข้าราชการอายุ 41-50 ปี มีความคิดเห็นว่าคุณภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นว่าคุณภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด ข้าราชการตำแหน่งงานระดับ 7-9 มีความคิดเห็นว่าคุณภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด ข้าราชการอายุงานในการปฏิบัติราชการ 21 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นว่าคุณภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด ข้าราชการที่สังกัดหน่วยงานทีมบริหารการสำรวจมีความคิดเห็นว่าคุณภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด

พิชญ์วารี ใจดี (2550) ได้วิจัยเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมชลประทาน สำนักชลประทานที่ 11 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมชลประทาน สำนักชลประทานที่ 11 และเปรียบเทียบระดับศักยภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมชลประทานสำนักชลประทานที่ 11 ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิด วินัย 5 ประการ ของ Senge (1990) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ข้าราชการในกรมชลประทาน สำนักชลประทานที่ 11 รวมจำนวน 172 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า 1) ศักยภาพในการไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ข้าราชการที่มีการศึกษาต่างกันมีศักยภาพการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้าราชการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีศักยภาพการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้าราชการที่มีอายุงานต่างกันมีศักยภาพการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้าราชการที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกันมีศักยภาพการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



พัชรินทร์ เสมาล้อม (2551) ได้วิจัยเรื่อง สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวัฒนานคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวัฒนานคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ โรงเรียนประถมศึกษาอำเภอวัฒนานคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำนวน 212 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) การทดสอบเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe และการทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดใหญ่กับขนาดเล็กโดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนขนาดใหญ่มากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ยกเว้นด้านความรอบรู้แห่งตนที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ครูผู้สอนมีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีโดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดย สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มากกว่าโรงเรียนที่ครูผู้สอนมีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี ยกเว้นด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความคิดเชิงระบบ ที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พัชรา นุริเทศน์ (2549) ได้วิจัยเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยจำแนกตามกลุ่มงานที่ปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 68 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า Effect Size ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำแนกตามกลุ่มงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามกลุ่ม พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 กลุ่ม คือ กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา/กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาและกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา/กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน อยู่ในระดับปานกลาง 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน/กลุ่มตรวจสอบภายในและกลุ่มอำนวยการ 3) องค์การ
 แห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำแนกตามกลุ่มที่ปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน
 แตกต่างกัน

อุสาห์ เจียมจันทร์ (2549) ได้วิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบองค์การ
 แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวม
 และรายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 จำนวน 255 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified
 Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วน
 ประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์
 สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) การวิเคราะห์
 ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD (Fisher's Least
 Significant Difference) ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวมและ
 รายด้านอยู่ในระดับมาก 2) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน
 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนจำแนกตามขนาดโรงเรียน
 โดยรวมและรายด้าน คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านความคิดเชิงระบบ
 โรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
 ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าโรงเรียน
 ขนาดใหญ่ ส่วนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

จารุณี ตันติเวชวุฒิกุล (2549) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน
 โรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้
 ที่เหมาะสมกับโรงงานอุตสาหกรรมเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ตามกรอบแนวคิดของ Senge
 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ประกอบด้วย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างรูปแบบ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในเรื่อง
 องค์กรแห่งการเรียนรู้จำนวน 20 คน ซึ่งได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจงโดยใช้เทคนิคเดลฟาย
 และกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมได้ในการนำรูปแบบไปใช้ ได้แก่ ผู้บริหาร
 และพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงาน เขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดจำนวน 40 คน เครื่องมือที่ใช้ใน
 การเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหา
 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า
 1) รูปแบบที่เหมาะสมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมตามแนวคิดของ
 ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยหลักการที่ 1 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้

แก่พนักงานจะทำให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน และการส่งเสริมให้พนักงานมีการจัดการเรียนรู้ หลักการที่ 2 รูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น โดยให้การชมเชยหรือรางวัล และองค์กรมีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานที่เหมาะสมและชัดเจน หลักการที่ 3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงานโดยพนักงานยอมรับและมองเห็นในทิศทางเดียวกัน การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หลักการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ได้แก่ สนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานเรียนรู้ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการง่ายๆ เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกันและการให้บุคลากรอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม หลักการที่ 5 ความคิดเข้าใจเชิงระบบ ได้แก่ การวางแผนแนวทางขององค์กรให้มุ่งไปทางเดียวกัน โดยกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน

2) แนวคิดของผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรม พบว่า ประเด็นสำคัญตามหลักการทั้ง 5 ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ได้แก่ การส่งเสริมให้พนักงานมีการดูแลจัดการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการบริหารงานโดยใช้วงจรของเดมมิง หลักการที่ 2 ได้แก่ ระบบเศรษฐกิจใหม่ต้องพึ่งพาข้อมูลข่าวสาร ภูมิความรู้ ภูมิปัญญา เพื่อการคิดการตัดสินใจในชีวิตประจำวันและในธุรกิจ และผู้บริหารสนับสนุนและให้โอกาสแก่พนักงานในการเรียนรู้ ตลอดจนส่งเสริมให้มีการสร้างผลงานความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ หลักการที่ 3 ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงานโดยพนักงานยอมรับและมองเห็นไปในทิศทางเดียว และเชื่อในวิสัยทัศน์ และการสร้างความรู้สึกร่วมกันในการวางแผนพัฒนาระบบงาน หลักการที่ 4 ได้แก่ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีจะเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้และพัฒนาทีมงาน และการปฏิบัติงานในโรงงานต้องตระหนักเรื่องความปลอดภัย และการฝึกซ้อมแผนฉุกเฉิน และหลักการที่ 5 ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการนำองค์ความรู้มาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่เพื่อพัฒนานำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี

คำนี้ ผดุง (2547) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก และเพื่อศึกษาตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สามารถร่วมกันทำขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก จำนวน 248 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตรา

ส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติ.01 4) ตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน คือ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคล ด้านการสร้างบารมี และด้านการกระตุ้นเขาวนปัญญา โดยสามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมได้ร้อยละ 62.10

พิมพ์กานต์ อุ่ณกุล (2546) ได้วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และอธิบายองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จำนวน 1,937 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ตัวประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) การหมุนแกนตัวประกอบแบบมูนาคด้วยวิธีแวนแมกซ์ (Varimax Method) ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 12 ตัวประกอบ คือ การรู้ทัศนคติและความเข้าใจของตนเองและเพื่อนร่วมงาน (Mental Models) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) การรู้ทั้งระบบและคิดทั้งระบบ (Systems Thinking) การปรับเปลี่ยนการทำงาน (Work Improvement) การรู้สถานภาพปัจจุบันและรู้ว่าต้องการไปสู่สถานภาพใด (Personal Mastery) การสร้างเป้าหมายร่วมของกลุ่มและการมีวิธีการไปสู่เป้าหมายร่วม (Shared Vision) การคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) การที่สามารถใช้ความแตกต่างในความคิดเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีกว่ามีคนเดียวกคิด (Team Learning) การคิดแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic Thinking) การร่วมมือกัน (Cooperation) การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และการระดมความคิด (Brainstorming) 2) ตัวประกอบสำคัญขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 64.492 ของความแปรปรวนทั้งหมดโดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่าง 12 องค์ประกอบกับ 76 ตัวแปร มีค่าเท่ากับ 0.389 - 0.779 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง

12 องค์ประกอบกับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีค่า เท่ากับ 0.549 - 0.962 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ในขณะที่สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายใน มีค่าเท่ากับ 0.003 – 0.101 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ โดยมีอำนาจพยากรณ์ได้ถึงร้อยละ 75.289 และมีค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 8.336

ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง (2548) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม 2) ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาโดยภาครัฐกับภาคเอกชน ในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครปฐม 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครปฐม 4) ความแตกต่างระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและ ระดับมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาโดยภาครัฐกับภาคเอกชน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม และ 5) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 724 คน จากสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและระดับ มัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาโดยภาครัฐกับภาคเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ แบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และมีภาวะผู้นำ แบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาที่จัด การศึกษาโดยภาครัฐแตกต่างจากภาคเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาโดยภาครัฐไม่แตกต่างจากภาคเอกชน 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาที่หลักการ ฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน 4) องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษา โดยภาครัฐกับภาคเอกชนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยน สภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยที่ภาวะ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลผกผันต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05

ศิริมา ธานานิมิต (2546) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทำความเข้าใจกับระดับคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในภาพรวม 2) แสดงให้เห็นแนวทางการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนภายใต้หลักการของควมมีวินัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 24 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านยุทธศาสตร์การเรียนรู้ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ การเรียนรู้ระหว่างองค์กร ส่วนคุณลักษณะอื่นๆ อีกเก้าด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบายระบบสารสนเทศ และการผลิตเพลงรางวัลตอบแทน อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ 2) แนวทางการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเป็นไปตามหลักการของควมมีวินัย 5 ประการของ Senge คือ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ รูปแบบทางความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง การสร้างวิสัยทัศน์ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ และอีกสิ่งหนึ่งที่พบเพิ่มจากหลักการทั้งห้าคือ การเป็นพยานในความเชื่อและความศรัทธาในศาสนา

พระมหาวัลย์ สังขสุจิต (2548) ได้วิจัยเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากับโรงเรียนคาทอลิก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กับโรงเรียนคาทอลิกในภาคกลาง 2) ความแตกต่างของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กับโรงเรียนคาทอลิกในภาคกลาง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำนวน 152 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาอยู่ในระดับปานกลางทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคาทอลิกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รายด้านอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านองค์กร ด้านสมาชิก และด้านความรู้ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ และด้านเทคโนโลยี 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากับโรงเรียนคาทอลิกโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิมลรัตน์ อ่องล่อง (2547) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลการปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกรมสุขภาพจิต มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล การปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลจิตเวช กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พยาบาลประจำการ จำนวน 245 คน ซึ่งปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยต่างๆ ของโรงพยาบาลจิตเวชที่ได้รับการคัดเลือกให้กระจายครอบคลุมทุกภาคของประเทศไทย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูง 2) การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มณฑุทัย แก้วกิริยา (2546) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเอง การสนับสนุนจากองค์การ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล การพัฒนาตนเอง และการสนับสนุนจากองค์การและ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเอง การสนับสนุนจากองค์การ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร 11 แห่ง จำนวน 396 คน ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Coefficient) ผลการวิจัยพบว่า 1) ค่าเฉลี่ยโดยรวมของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล การพัฒนาตนเอง และการสนับสนุนจากองค์การอยู่ในระดับสูง 2) การพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการสนับสนุนจากองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พัชรา พันธุ์เจริญ (2546) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการในหอผู้ป่วย ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอนจำนวน 340 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ผลการวิจัยพบว่า 1) คะแนนเฉลี่ยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เสาวรส บุญนาค (2543) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล และ 3) ศึกษาตัวแปรบรรยากาศองค์กรที่ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พยาบาลวิชาชีพจำนวน 374 คน จากประชากรทั้งสิ้น 7,924 คน จำแนกเป็น ผู้บริหาร 109 คน พยาบาลประจำการ 265 คน สุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าเอฟ (F-test) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ค่าเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอยู่ในระดับสูง 2) ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรโดยรวมกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และ

มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงานการเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 42

สิริพร ทองบุญเกื้อ (2547) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 375 คน ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย อยู่ในระดับปานกลาง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อยู่ในระดับสูง และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล อยู่ในระดับปานกลาง 2) ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2548) ได้วิจัยเรื่อง อิทธิพลแบบปรับของประเภทของครูอาชีวศึกษาและบรรยากาศองค์กร ตามการรับรู้ที่มีต่อโมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลด้านปัจจัยป้อนกระบวนการ และผลผลิตในการนำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) โมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นด้านปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิตในการนำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ 3) อิทธิพลแบบปรับโดยการศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุ ของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เมื่อประเภทของครูและการรับรู้บรรยากาศขององค์กรแตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 397 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ LISREL ผลการวิจัย พบว่า 1) ครูอาจารย์ในสถานศึกษามีระดับของความต้องการจำเป็นระดับบุคคล

ด้านปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิตที่นำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยความต้องการจำเป็นระดับบุคคลด้านกระบวนการมีค่าสูงสุด รองลงมา คือ ด้านผลผลิตและด้านปัจจัยป้อน สำหรับตัวแปรในองค์ประกอบความต้องการจำเป็นระดับบุคคล ด้านปัจจัยป้อน กระบวนการ และผลผลิตที่มีค่าสูงสุด คือ การมีความรอบรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และพัฒนาการด้านวิชาชีพ 2) โมเดลเชิงสาเหตุของความจำเป็นระดับบุคคลด้านปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิตในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ค่าไค-สแควร์ = 4.16, องศาอิสระ = 14, ค่า $P = .99$, GFI = 1.00, AGFI = .99) 3) ประเภทของครูและการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่แตกต่างกัน ส่งอิทธิพลแบบปรับต่อโมเดลเชิงสาเหตุของความจำเป็นระดับบุคคล ในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้โมเดลมีรูปแบบลักษณะโครงสร้างเป็นแบบเดียวกัน แต่มีค่าพารามิเตอร์ของเมทริกซ์ อิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรแฝงภายในและภายนอก พารามิเตอร์ของเมทริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรแฝงภายในและภายนอกบนตัวแปรสังเกตได้หรือค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรภายในและภายนอกสังเกตได้ไม่เท่ากัน

จำริญ จิตรหลัง (2550) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ เพื่อศึกษาระดับปัจจัยการจัดการความรู้และระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 14 จังหวัดภาคใต้ จำนวน 380 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม แบบมาตราประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และใช้โปรแกรม LISREL version 8.30 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) โรงเรียนมีระดับปัจจัยการจัดการความรู้และมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตามทฤษฎีระหว่างปัจจัยการจัดการความรู้กับความเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) ปัจจัยการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

วสันต์ ลาจิตติก (2548) ได้วิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 และ 2) ศึกษาองค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ประสบผลสำเร็จตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียน 140 โรงเรียน จำนวน 280 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการความรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากตามทัศนะของครูและผู้บริหาร เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ภาวะผู้นำขององค์การ ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรมของหน่วยงานเทคโนโลยีที่ใช้ในโรงเรียน การสื่อสารในโรงเรียน กระบวนการจัดการความรู้ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติอันดับสุดท้ายคือ การวัดผลการจัดการความรู้ 2) องค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ในส่วนของสถานศึกษาได้แก่ ส่งเสริมบุคลากรโดยสนับสนุนงบประมาณ มีนโยบายแผนงานชัดเจน ตลอดจนระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ด้านผู้บริหารต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนสร้างขวัญกำลังใจโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 เป็นบุคคลที่รับผิดชอบสูง ด้านครูผู้สอนต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง นำเข้าองค์ความรู้ใหม่บรรยากาศเป็นประชาธิปไตย ตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและเข้าใจหลักของการจัดการความรู้

พินิต แสงสุข (2548) ได้วิจัยเรื่อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาตามการรับรู้ของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ตามการรับรู้ของครู กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูผู้สอน จำนวน 998 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของครูอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีการดำเนินงานสูงสุดคือ ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน และด้านการจูงใจ รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาครูและทีมงาน ด้านที่มีการดำเนินงานต่ำสุดคือ ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน แต่ก็ยังอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและของโรงเรียนส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของโรงเรียน

จันทิวา ยศแก้ว (2548) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 14 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 14 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ กรรมการสถานศึกษา ผู้นำชุมชน ผู้ปกครอง และนักเรียน ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและแบบเจาะลึกลักษณะไม่เป็นทางการ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และแบบไม่มีส่วนร่วม การวิเคราะห์เอกสารและการศึกษาหลักฐานหรือข้อมูลที่อยู่ตามสภาพปกติ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อเป็นการยืนยันความเที่ยงและความตรงของข้อมูลจากแหล่งและชนิดของข้อมูลรวมทั้งความถูกต้องที่เชื่อถือได้ ผลการวิจัยพบว่า 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ กำหนดไว้อย่างสั้นและชัดเจนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด 2) โครงสร้างของโรงเรียน แบ่งขอบข่ายภาระงาน 4 งานจัดระบบที่ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและส่งเสริมการมีส่วนร่วม 3) เทคโนโลยีและระบบงาน นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต บทเรียนออนไลน์ สื่อ ICT มาจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ 4) การปฏิบัติด้านการบริหารใช้หลักการบริหารแบบ SBM SWOT และ BSC มาจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี 5) การปฏิบัติด้านการจัดการ มีระบบงานธุรการที่กะทัดรัด ระบบอำนวยการระบบติดต่อสื่อสารทั้งภายในภายนอกที่ดี มีการควบคุม กำกับนิเทศและการประกันคุณภาพภายใน 6) การปฏิบัติของครูและทีมงาน แบ่งทีมงานตามโครงสร้างโรงเรียนในรูปองค์คณะบุคคลเลือกทีมงานตามความสามารถและความสมัครใจ 7) การพัฒนาครูและทีมงาน กำหนดนโยบายอย่างชัดเจนมีการพัฒนาทีมงานด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 8) ภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บริหารมืออาชีพกระตุ้นให้ครูใช้วิธีการสอนแบบบูรณาการตอบสนองธรรมชาติของนักเรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 9) บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนมีบรรยากาศแบบมีส่วนร่วมเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน บรรยากาศทางวิชาการสูง ใช้สื่อ ICT ในการจัดการเรียนการสอน มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและความมีเอกภาพ 10) การมุ่งใจการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสร้างความไว้วางใจ ความรัก ความศรัทธา สามารถมุ่งใจโน้มน้าวให้ครูปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ 11) เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน หลอมรวมเป้าหมายของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนมาเป็นเป้าหมายเดียวกัน อุปสรรคข้อจำกัด คือ โรงเรียนที่มีบริเวณพื้นที่คับแคบไม่พอเหมาะกับจำนวนนักเรียน ประชากรส่วนใหญ่มีฐานะยากจน และได้รับเด็กด้อยโอกาสจากสถานสงเคราะห์เด็กชายมาเรียนร่วม จำนวนครูไม่เพียงพอและขาดแคลนสาขาเฉพาะวิชา ครูบางคนยังไม่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนการสอนตามแนวทางปฏิรูปการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มีไม่เพียงพอกับจำนวนนักเรียน ข้อเสนอแนะควรดำเนินการแก้ไขให้จริงจังและต่อเนื่องร่วมมือกันทุกฝ่ายทั้งภาครัฐและเอกชน

มนตรี ผ่องแผ้ว (2548) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนโนนสะอาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานีเขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียน อำเภอโนนสะอาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้บริหาร โรงเรียน และครูผู้สอนใน โรงเรียน กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนอำเภอโนนสะอาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานีเขต 2 จำนวน 34 โรงเรียน รวมบุคลากรทั้งสิ้น 220 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบศึกษาเอกสาร และ แบบสังเกต วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ปัจจัยการจูงใจ ส่วนปัจจัยการบริหารที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ปัจจัยการปฏิบัติด้านการจัดการ

บุญธรรม โบราณมูล (2548) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาลสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือผู้บริหารสถานศึกษา 27 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 66 คนและครูปฏิบัติการสอน 200 คนในโรงเรียน 11 แห่ง รวม 293 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ภายในกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ โครงสร้างการบริหารที่เหมาะสม การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม ทีมงานและการบริหารทีมงาน การปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ เทคโนโลยีและระบบงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 4) ปัจจัยที่เป็นตัวทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำทางวิชาการและทีมและการบริหารทีมงาน โดยมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 93.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

โพธิยา คำผิว (2548) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา 36 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 143 คน และครูปฏิบัติการสอน 230 คน ในโรงเรียน 15 แห่ง รวม 409 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยที่สำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนโดยภาพรวมมีความสำคัญ ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่สำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับสภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ปัจจัยที่เป็นตัวทำนาย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ บรรยากาศในโรงเรียน การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรม การเรียนรู้ของโรงเรียน การภูมิใจ ทีมงานและการบริหารทีมงาน และเทคโนโลยีและระบบงาน โดยมีอำนาจการทำนายร้อยละ 59.30 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ณรงค์ หล้าวงศา (2548) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หนองคาย เขต 1 ทั้งภาพรวมและเป็นรายด้าน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 363 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ในสถานศึกษาโดยภาพรวมจะอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับ มากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านรูปแบบ การคิด 2) ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรในสถานศึกษามีความภาคภูมิใจ ในวิชาชีพประพฤติตนเหมาะสมอยู่ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรในสถานศึกษามีนิสัยใฝ่เรียนรู้ อย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์สิ่งใหม่อยู่เสมอ 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนสอดคล้องกับการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติปัจจุบัน และสถานศึกษากำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้อง

กับวิสัยทัศน์ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรในสถานศึกษาเป็นผู้มีความคิดกว้าง มองไกลและเป็นผู้ใฝ่สูง 3) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษามีการประชุมปรึกษาเพื่อเสนอแนะและแลกเปลี่ยนความรวมทั้งการตัดสินใจ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสอนงานซึ่งกันและกันในสถานศึกษา 4) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรมีความรู้ประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานมาพัฒนาในสถานศึกษา และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีหลักการคิดจากเหตุไปสู่วุฒผลและคำนึงถึงข้อมูล 5) ด้านรูปแบบการคิดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรมีความพร้อมที่จะรับข้อมูลใหม่ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ เพื่อทำการพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรส่วนใหญ่ในสถานศึกษายังยึดรูปแบบวิธีคิดแบบเดิมๆ

Ellinger, Yang และ Ellinger (2000) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบ (Impact) ของมิติความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต่อผลงานขององค์การ โดยทำการศึกษามิติ (Dimension) ของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Watkins และ Marsick จำนวน 7 มิติ คือ 1) การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) การสนับสนุนการค้นคว้าและแลกเปลี่ยนสนทนา (Inquiry and Dialogue) 3) การส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม 4) การจัดระบบเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน 5) การเสริมอำนาจบุคลากรเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 6) การเชื่อมโยงองค์การกับสิ่งแวดล้อม และ 7) การใช้แบบผู้นำและการสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล ทีมงาน และระดับองค์การ ตัวแปรตามใช้ตัวแปรทางด้านผลงานขององค์การ ตัวแปรที่เป็นส่วนของการเงินและผลงานที่มีใช้ทางการเงิน ได้แก่ ด้านความรู้ ทักษะที่เพิ่มขึ้นของบุคลากร เครื่องมือวิจัยใช้แบบวัด Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLDQ) ของ Watkins และ Marsick สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรด้านองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรด้านผลงานขององค์การทุกตัวแปร

Moilanen (2001) ได้ศึกษาเรื่อง เครื่องมือตรวจวินิจฉัยองค์การแห่งการเรียนรู้ (Diagnostic Tools for Learning Organization) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้และตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้กรอบแนวคิดของ Pedler, Boydell, Burgoyne, Senge, Agyris และ Schon ผลการวิจัยพบว่า เครื่องมือตรวจวินิจฉัยองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ โดยมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และมีความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.5141 ถึง 0.8617

Osborne (1998) ได้ศึกษาเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำในระบบของวิทยาลัย (The Learning Organizations and Leadership for the College System) โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้เครื่องมือประเภทสำรวจและวิธีการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบ 5 ประการ ด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual learning) และวินัยของผู้นำ (Leadership Disciplines) ได้แก่ ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) แบบแผนความคิด (Mental Models) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นองค์ประกอบที่กำหนดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Suwannachin (2007) ได้ศึกษาเรื่อง การวางแผนสำหรับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทยการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อเป็นวิทยานิพนธ์ของ มหาวิทยาลัย Illinois State เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อสำรวจ คุณลักษณะที่จำเป็นของโรงเรียนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้และเพื่อเตรียมผู้บริหารและครู ในการใช้แนวความคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 ใช้การสนทนากลุ่ม และการใช้แบบสอบถามปลายเปิดในการรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูเข้าใจและเตรียมตัวรับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นอกจากนี้ยังได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารและครูอาจารย์ต้องปฏิบัติตามกฎหมายนั้น ผู้บริหาร และครูเห็นว่า เงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับโรงเรียนที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 8 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมโรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการสื่อสาร และการปฏิสัมพันธ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และทรัพยากรต่างๆ ใน กระบวนการนำแนวความคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ไปใช้ มีกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ กลยุทธ์ สำหรับผู้บริหาร กลยุทธ์สำหรับครูและกลยุทธ์ของทั้งผู้บริหารและครู นอกจากนี้ยังพบคุณลักษณะ ขององค์การทั้งที่ตรงและไม่ตรงกับกรอบแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้

Sillins, Zarins และ Mulford (2002) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้ถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (What Characteristics and Processes Define a School as a Learning Organization) เป็นโครงการวิจัยในประเทศออสเตรเลีย ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูและผู้บริหาร โรงเรียนในรัฐออสเตรเลียใต้ (South Australia) และแทสมาเนีย (Tasmania) ผู้วิจัยนำเสนอ องค์ประกอบของคุณลักษณะขององค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือ การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน การสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนแบบร่วมมือ การกระตุ้นใช้ความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง ทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่องานของโรงเรียน การสร้างงานให้ดีขึ้นและโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น แบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลการวิจัย พบว่าองค์ประกอบที่สร้างขึ้น

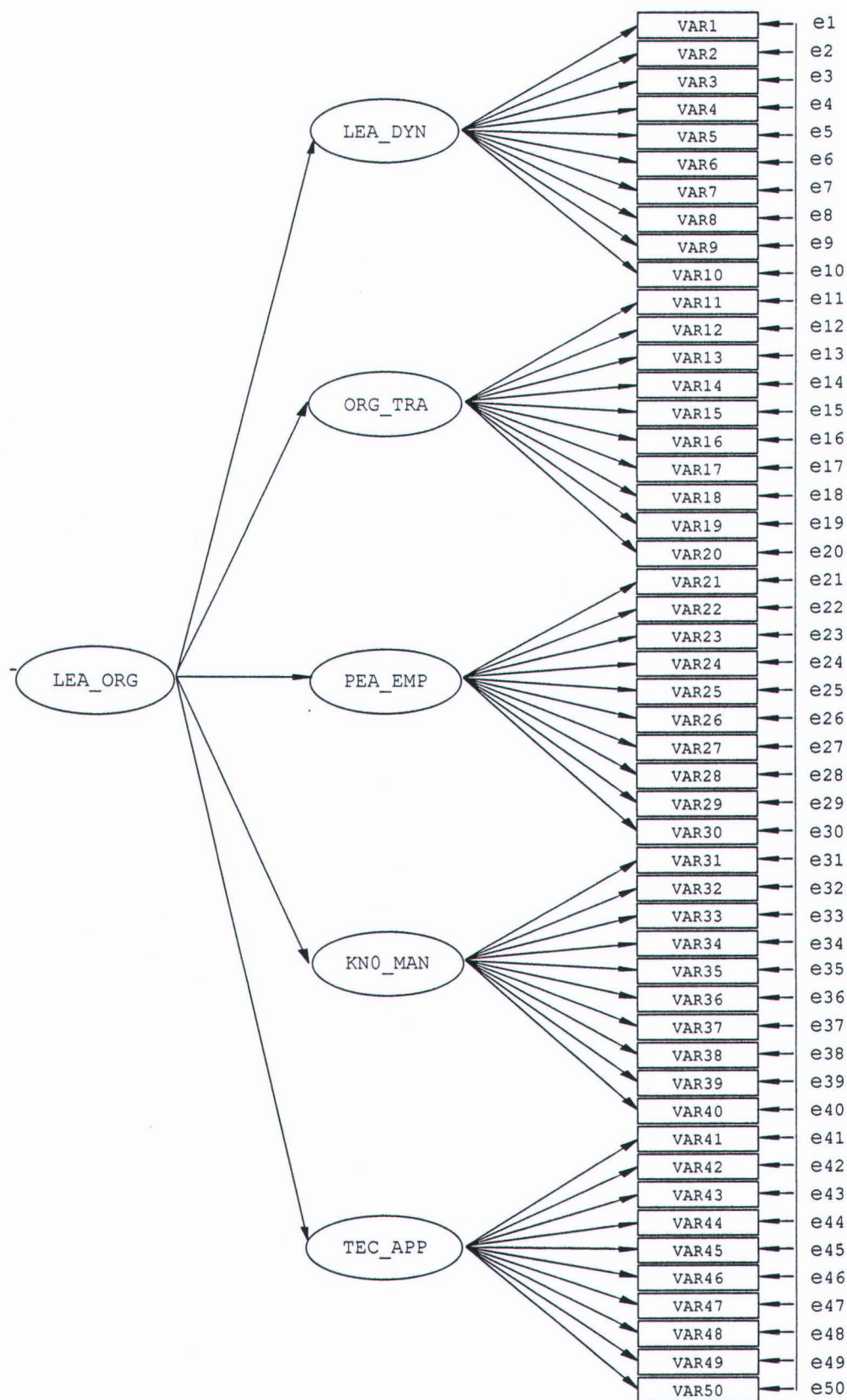
ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้ทำการสร้างสเกลองค์ประกอบใหม่ ได้องค์ประกอบใหม่ 4 โมเดล คือ บรรยากาศไว้ใจและร่วมมือ การริเริ่มและกล้าเสี่ยง พันธกิจร่วม และการพัฒนาวิชาชีพ ผลการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลโครงสร้างคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตอนที่ 5 กรอบแนวคิด ทฤษฎี และโมเดลที่ใช้ในการวิจัย

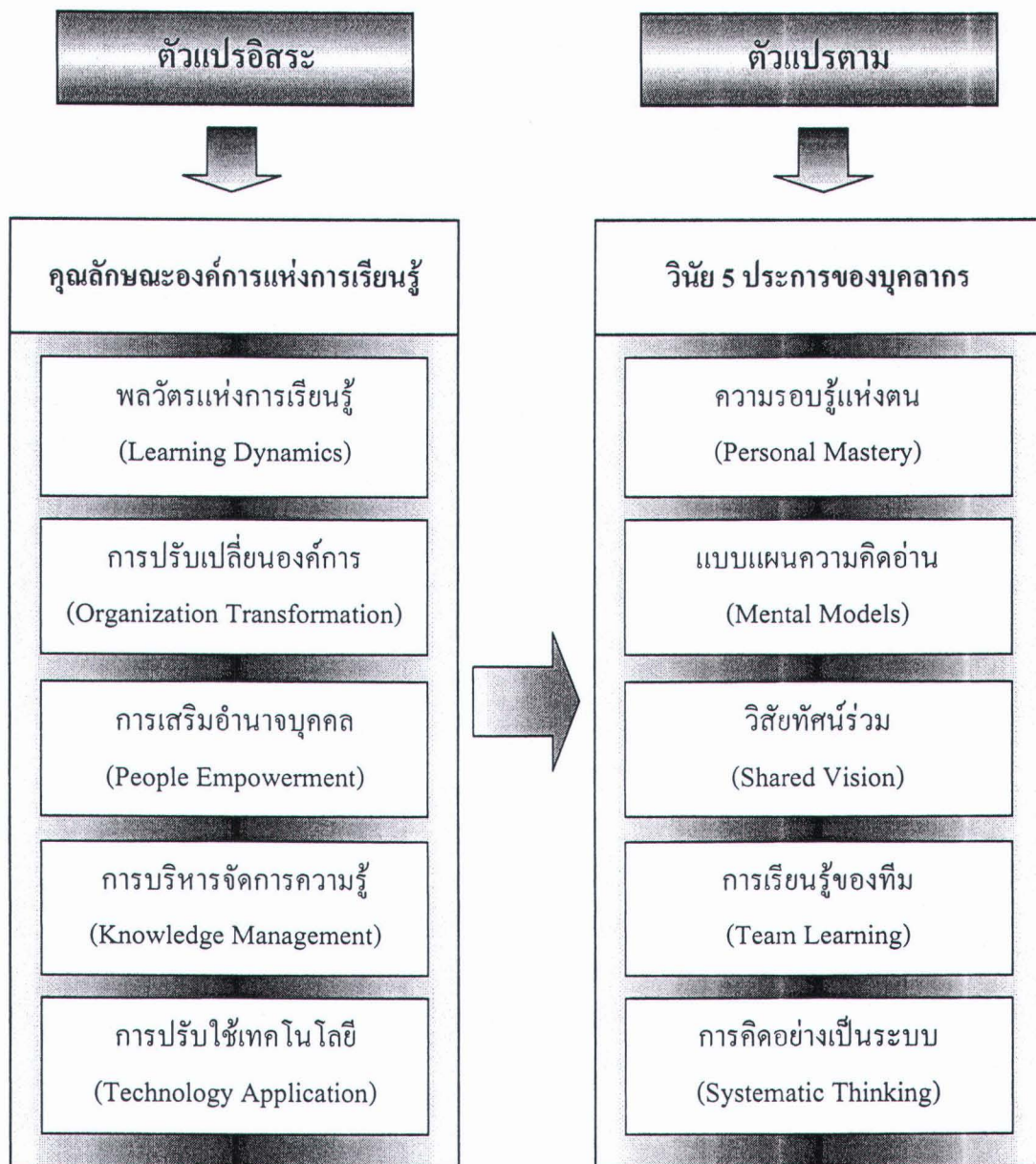
การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยประยุกต์ใช้แนวคิดของ Marquardt (1996) เกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ เป็นหลัก ประกอบกับแนวคิดและทฤษฎีอื่นๆ เพื่อให้การศึกษามีความครอบคลุมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยประเด็นหลักของการวิจัยมุ่งพัฒนาโมเดลขององค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วจึงขยายผลการศึกษาวิเคราะห์ให้กว้างออกไปถึงการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวที่มีต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยในคราวเดียวกัน

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีสำหรับการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นในรูปโมเดลลิสเรลหรือโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL or Linear Structural Relationship Model) แบบมีตัวแปรแฝง (Latent Variables) ในลักษณะของโมเดลการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม (LEA_ORG) ซึ่งเป็นองค์ประกอบอันดับที่สอง กับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบย่อยๆ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้ (LEA_DYN) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (ORG_TRA) ด้านการเสริมอำนาจบุคคล (PEA_EMP) ด้านการบริหารจัดการความรู้ (KNO_MAN) และด้านการปรับใช้เทคโนโลยี (TEC_APP) ซึ่งเป็นองค์ประกอบอันดับที่หนึ่ง โดยองค์ประกอบในแต่ละด้านดังกล่าวสร้างขึ้นจากกลุ่มตัวแปรสังเกตได้ 5 กลุ่ม แสดงดังแผนภาพที่ 1 ส่วนการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อวินัย 5 ประการของบุคลากร นั้น ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) เป็นตัวแปรตามมี 5 ด้าน ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) แสดงดังแผนภาพที่ 2 โดยสัญลักษณ์ที่ใช้ในแผนภาพดังกล่าว มีความหมายดังนี้

LEA_ORG	หมายถึง ตัวแปรแฝงคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม
LEA_DYN	หมายถึง ตัวแปรแฝงคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้
ORG_TRA	หมายถึง ตัวแปรแฝงคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ
PEA_EMP	หมายถึง ตัวแปรแฝงคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการเสริมอำนาจบุคคล
KNO_MAN	หมายถึง ตัวแปรแฝงคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการบริหารจัดการความรู้
TEC_APP	หมายถึง ตัวแปรแฝงคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการปรับใช้เทคโนโลยี
VAR_i	หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละด้านของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวที่ i เมื่อ $i = 1, 2, 3, \dots, 50$
e_i	หมายถึง ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ VAR_i
$\longrightarrow$	หมายถึง สัมประสิทธิ์ถดถอยจากตัวแปรสาเหตุที่มีต่อตัวแปรผล
$\uparrow$	หมายถึง ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ VAR_i



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของ
องค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



แผนภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน