

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาในประเด็นสำคัญดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้
4. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ
6. แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ
8. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา
9. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษารูปแบบวิทยาลัยชุมชน
10. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ

องค์การ (Organization) เป็นหน่วยทางสังคมที่ประกอบด้วยมนุษย์หลาย ๆ คนที่อยู่ร่วมกันเพื่อกระทำการใดสิ่งหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน องค์การจึงมีความเคลื่อนไหว มีพฤติกรรม และมีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบไปมาระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ

1.1 ความหมายขององค์การ

นักทฤษฎีองค์การได้นิยามความหมายของคำว่า “องค์การ” (Organization) ไว้มากมายหลายท่านล้วนแล้วแต่เป็นความหมายที่ใกล้เคียงกัน ในที่นี้ผู้วิจัยจึงขอเสนอความหมายต่าง ๆ เพื่อประกอบการเปรียบเทียบ ดังนี้

อะมิไต เอทไซออนนิ (Amitai Etzioni, 1964. p.1) ให้ความหมายว่า องค์การหมายถึง หน่วยสังคมหรือกลุ่มบุคคลที่ตั้งขึ้นอย่างจงใจ เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่แน่นอนอย่างใดอย่างหนึ่ง

เชสเตอร์ ไอ บานาร์ด (Chester I. Barnard, 1970. p.19) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ในหนังสือชื่อ The Function of the Executive ซึ่งตีพิมพ์เมื่อปี ค.ศ.1970 สรุปได้ความว่า องค์การ คือ ระบบที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีจิตสำนึกร่วมกัน

พิฟเนอร์และเชอร์วูด (John M. Piffner & Frank P. Sherwood, 1960. p.30) ได้ร่วมกันอธิบายว่า องค์การ เป็นวิธีการหนึ่งที่บุคคลจำนวนมากมารวมมือร่วมใจกันทำงานที่มีความสลับซับซ้อนอย่างมีระบบและมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างจงใจ เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ได้คาดหมายไว้ร่วมกัน

แคทซ์และคานัน (Daniel Katz & Robert L. Kahn, 1978. p. 20) ให้ความหมายว่า องค์การ คือ ระบบเปิดที่มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation) และสิ่งส่งออกหรือผลผลิต (Output)

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber, 1966. p.221) กล่าวว่า องค์การคือหน่วยสังคมหรือหน่วยงานซึ่งมีกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง

ไมเคิล เอช เมสคอน และคนอื่น ๆ (Michael H. Mescon & Others, 1985. p.9) ได้อธิบายว่า องค์การประกอบด้วยบุคคลอย่างน้อยสองคนขึ้นไปซึ่งรวมกันเข้าเป็นกลุ่ม มีวัตถุประสงค์ร่วมกันเป็นผลประโยชน์ของสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ และสมาชิกของกลุ่มจะเต็มใจเข้าร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมดังกล่าว

ทาลคอตต์ พาร์สัน (Talcott Parsons, 1970. p.19) มีความเห็นว่า บรรดาระบบประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันทำงานทุกชนิดของมนุษย์จัดเป็นองค์การได้ทั้งนั้น

วอร์เรน บี บราวน์ และเดนนิส เจ โมเบิร์ก (Warren B. Brown & Dennis J. Moberg, 1980. p.5) ได้อธิบายว่า องค์การเป็นสถาบันส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดเฉพาะด้าน และมีโครงสร้าง ที่เป็นปัจจัยนำเข้าสู่ระบบการเปลี่ยนแปลง เพื่อปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิตหรือปัจจัยส่งออกที่พึงประสงค์

พะยอม วงศ์สารศรี (2538. หน้า 4-5) ได้สรุปความหมายขององค์การไว้อย่างน่าสนใจว่า องค์การเป็นการรวมตัวของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีจุดหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองาน อย่างใดอย่างหนึ่ง อาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และลักษณะองค์การยังเป็นระบบเปิดที่มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

สมคิด บางโม (2545. หน้า 16) มีความเห็นว่า องค์การคือกลุ่มบุคคลหลาย ๆ คนร่วมกัน ทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การรวมกันของกลุ่มต้องถาวร มีการจัดระเบียบภายใน กลุ่มเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนกำหนดระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้ยึดถือปฏิบัติ

สมบุญ ศรีสุพรรณดิษฐ์ (2518. หน้า 9) ให้คำจำกัดความไว้ว่า องค์การเป็นระบบ ประสานกิจการของกลุ่มคน ซึ่งร่วมงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมภายใต้การสั่งการและ ความเป็นผู้นำ

สมยศ นาวิการ (2540. หน้า 3-5) ให้คำจำกัดความไว้ว่า องค์การคือ กลุ่มของบุคคล ที่ทำงานร่วมกันภายใต้โครงสร้างที่กำหนดไว้ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ถ้าบุคคลไม่มี เป้าหมาย ร่วมกันหรือขาดโครงสร้างที่ระบุไว้เพื่อบรรลุเป้าหมาย กลุ่มบุคคลนั้นก็จะเป็นเพียงแต่ฝูงชน ไม่ใช่ของค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2533. หน้า 3-5) ได้สรุปความหมายของคำว่าองค์การ หมายถึง หน่วยงานทางสังคมที่มีกลุ่มคนมาร่วมกันทำงาน ร่วมกันทำกิจกรรม และร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน จึงนับได้ว่า องค์การเป็นสถาบันทางสังคมที่ตั้งขึ้นเพื่อสนอง ความต้องการของมนุษย์ องค์การเป็นหน่วยงานของสังคมที่เพิ่มพูนความรู้ให้แก่คนในสังคม ช่วยรักษาเสถียรภาพทางสังคม และช่วยให้คนในสังคมประยุกต์ทักษะบางอย่างมาดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายเร็วขึ้น จุดประสงค์โดยทั่วไปขององค์การทุกรูปแบบก็เพื่อบริการประชาชนให้เกิด ความพึงพอใจ ทั้งในด้านผลผลิตและการให้บริการ

จากความหมายขององค์การพอสรุปได้ว่า องค์การคือ การรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่ สองคนขึ้นไปโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะดำเนินกิจกรรมร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยมีการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมต่าง ๆ นอกจากนี้ องค์การยังมีลักษณะเป็นพลวัตร (Dynamic) กล่าวคือ มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับตัว ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์การจึงมีลักษณะเป็นระบบเปิดที่

ประกอบด้วยสิ่งที่นำเข้าเช่น วัสดุอุปกรณ์ แรงงาน เงินทุน กระบวนการเปลี่ยนแปลงสิ่งนำเข้าให้เป็นสิ่งที่ส่งออก เช่น วิธีการและเทคนิคในการจัดการและสิ่งส่งออก เช่น ผลผลิตหรือการบริการ

และจากการวิเคราะห์ความหมายขององค์การจะพบว่า องค์ประกอบสำคัญที่แสดงถึงลักษณะเฉพาะขององค์การจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ

1. การรวมตัวกันของสมาชิกเป็นกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป
2. การดำเนินงานหรือกระทำการกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กัน
3. การดำเนินงานและกิจกรรมของสมาชิกในกลุ่มนั้นมีจุดหมายเดียวกันคือ เป้าหมาย นโยบาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
4. การกำหนดโครงสร้าง การกำหนดกลไกการทำงานและการควบคุม การแบ่งงาน การประสานงาน และการประสานประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก

1.2 ลักษณะขององค์การ

นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับองค์การ ได้วิเคราะห์ลักษณะองค์การในแง่มุมที่ต่างกัน ซึ่งอาจจำแนกออกเป็นลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

ลักษณะที่ 1 องค์การเป็นกลุ่มของบุคคล ลักษณะนี้มีองค์การว่าเป็นกลุ่มของบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน ทั้งนี้โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่า คนเพียงคนเดียวไม่สามารถจะกระทำการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตนได้ ทั้งนี้เพราะขาดกำลัง ความสามารถ เวลา ศักยภาพที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นบุคคลจึงต้องแสวงหาความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลอื่นเพื่อรวมกำลังการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีกฎระเบียบกำหนดไว้ในโครงสร้าง ตลอดจนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกัน

ลักษณะที่ 2 องค์การเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์ ลักษณะนี้มีองค์การว่าเป็นกรอบของความสัมพันธ์ที่กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบไว้อย่างแน่นอน นับว่าเป็นการมององค์การในลักษณะนิ่งคงที่ (Static) แต่ในสภาพเป็นจริง องค์การเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา และองค์การยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากกรอบความสัมพันธ์ ซึ่งได้แก่ปัจเจกบุคคล กระบวนการทำงานเป้าหมาย และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นต้น

ลักษณะที่ 3 องค์การเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการก็คือ การจัดองค์การซึ่งเป็นกระบวนการที่นำปัจจัยต่าง ๆ ทางการบริหารเช่น บุคคล งบประมาณ ที่ดิน และวัตถุ มารวมกันอยู่เป็นระบบเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ลักษณะที่ 4 องค์การเป็นกระบวนการ ลักษณะนี้มององค์การว่า เป็นกระบวนการ ในการจัดกลุ่มของงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงไว้กลุ่มเดียวกัน มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด โดยมีการระบุนความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ รวมทั้งมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง คนในองค์การ ให้ร่วมมือกันทำงานให้บังเกิดประสิทธิผลสูงสุด เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้

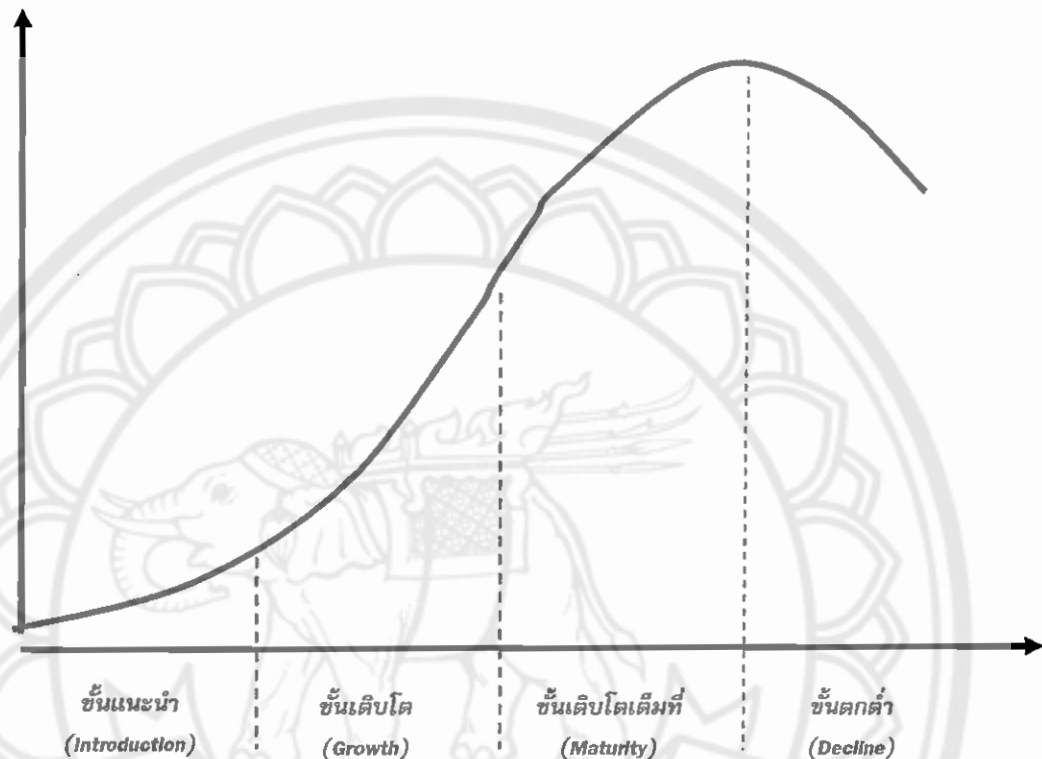
ลักษณะที่ 5 องค์การเป็นระบบ ลักษณะนี้มององค์การว่า มีลักษณะเป็นพลวัตร (Dynamic) มีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ระบบนี้จะประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการเปลี่ยนแปลง และผลผลิต โดยจะมีข้อมูลป้อนกลับไปสู่ที่มาเป็นปัจจัยนำเข้าต่อไป ลักษณะนี้จึงกล่าวได้ว่าเป็นองค์การระบบเปิด (สุนันทา เลาพันธ์, 2544. หน้า 27 – 28)

1.3 วงจรชีวิตขององค์การ

วงจรชีวิตขององค์การ (Organization Life Cycle) องค์การถือว่เป็นสิ่งมีชีวิต เช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตชนิดอื่น เนื่องจากองค์การมีพัฒนาการตามขั้นตอนของวงจรชีวิต ซึ่งสามารถ แบ่งออกเป็น 4 ขั้น ดังนี้

1. ขั้นแนะนำ (Introduction) เป็นช่วงที่องค์การเริ่มก่อตั้ง ถือว่ายังอยู่ในระยะอ่อนแอและต้องการการประคับประคองเป็นอย่างมากเพื่อให้้องค์การอยู่รอด ระบบงานภายในอาจ ยังไม่เป็นระบบระเบียบที่ลงตัวหากได้รับผลกระทบจากสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ อาจทำให้ต้องเลิก กิจการไป ในระยะนี้ได้ แต่ถ้าอยู่รอดองค์การก็จะก้าวหน้าไปสู่ขั้นเติบโตต่อไป
2. ขั้นเติบโต (Growth) เข้าสู่ช่วงระยะที่ 2 ที่้องค์การเริ่มเข้มแข็งขึ้น เริ่มสามารถ เลี้ยงตนเองได้ และกำลังก้าวไปข้างหน้าด้วยการเพิ่มตลาดขยายฐานลูกค้าและมีผลกำไรเข้าสู่ กิจการ ณ จุดนี้ผู้บริหารอาจมองไปข้างหน้าเพื่อที่จะขยายกิจการตามโอกาสที่เกิดขึ้น
3. ขั้นเติบโตเต็มที่ (Maturity) เป็นช่วงที่้องค์การเจริญเติบโตเต็มที่ ซึ่งสามารถครอง ส่วนแบ่งตลาดได้มากกว่าระยะอื่น ๆ และเป็นระยะที่้องค์การกำลังมองหาทางเลือกหรือโอกาส ใหม่ ๆ เข้ามาเสริมในระยะที่ยอดขายหรือลูกค้าคงที่หรือเพิ่มขึ้นแต่เพิ่มในอัตราเล็กน้อยเท่านั้น
4. ระยะตกต่ำ (Decline) ถือเป็นระยะที่้องค์การเริ่มมีปัญหาทำให้อยอดขายหรือ ลูกค้าเริ่มลดลงเรื่อย ๆ ในระยะนี้ผู้บริหารต้องหาทางแก้ไขปัญหให้ได้ ถ้าสามารถแก้ไขปัญห ความสำเร็จ วงจรชีวิตขององค์การก็จะปรับสูงขึ้นได้ แต่ถ้า้องค์การเผชิญปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้

จนกระทั่งองค์กรไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้องค์การก็จะตายไปเปรียบได้กับสิ่งมีชีวิตที่มีการเกิดและตายซึ่งเป็นของคู่กัน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545. หน้า 12 – 13)



ภาพ 1 แสดงวงจรชีวิตขององค์กร (Organization Life Cycle)

1.4 การศึกษาทฤษฎีองค์กร

ความหมายของทฤษฎีองค์กร มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

1. เป็นการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรต่าง ๆ ดำเนินการว่าเป็นอย่างไร ตลอดจนการได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมขององค์กร
2. เป็นแขนงวิชาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาโครงสร้าง (Structure) กระบวนการ (Process) และพฤติกรรม (Behavior) ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ต่าง ๆ ของบุคคลและองค์กร
3. เป็นทฤษฎีสำหรับองค์กรที่ช่วยในการวิเคราะห์องค์กรโดยรวม (Daft, 2001.p. 609)
4. เป็นชุดของความสัมพันธ์ในด้าน (1) แนวความคิดต่าง ๆ (Concepts) (2) หลักการ (Principles) (3) สมมติฐาน (Hypothesis) เกี่ยวกับองค์กรทั้งหลาย ซึ่งได้อธิบายส่วนประกอบขององค์กรและแสดงวิธีการที่มีความสัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ โดยอาจประกอบด้วย

ทฤษฎีที่เป็นเชิงพรรณนา (Descriptive Theory) และทฤษฎีที่เป็นเชิงกำหนด (Prescriptive Theory) (Hodge, Anthony & Gales, 1996. p.18)

5.เป็นการศึกษาถึงวิธีการกำหนดหน้าที่ขององค์การว่าส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ทำงานในองค์การอย่างไรและส่งผลกระทบต่อสังคมอย่างไรในระหว่างการดำเนินงาน (Gareth R. Jones, 1999. p.11)

การนำเสนอแง่มุมของการศึกษาทฤษฎีองค์การมีความแตกต่างกันในเชิงของการจัดกลุ่มแต่สาระสำคัญของทฤษฎีไม่แตกต่างกันมากนัก เพื่อให้เกิดความหลากหลายทางความคิดจึงนำเสนอสาระและความเป็นมาของทฤษฎีองค์การ ดังนี้

1.4.1 ทฤษฎีการแบ่งงานกัน

อดัม สมิท (Adam Smith) มีแนวความคิดแบบเสรีนิยมและมีความเชื่อว่าการเจริญเติบโตในทางเศรษฐกิจเป็นไปตามกฎของธรรมชาติ เขาได้เขียนตำราทางเศรษฐศาสตร์ที่มีชื่อเสียงมากที่สุดเล่มหนึ่งชื่อ "The Wealth of Nations" เขาได้รับการขนานนามว่า "บิดาของวิชาเศรษฐศาสตร์" (Father of Economics)

ข้อเสนอของสมิทถือว่าการวางรากฐานของกรอบความคิดของทฤษฎีองค์การที่สำคัญที่สุด กล่าวคือ ได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงานของโรงงานอุตสาหกรรมด้วยวิธีการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) มีการบรรจุพนักงานเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ โดยยึดหลักของความชำนาญ (Specialization) โดยในแต่ละแผนกควรมีพนักงานจำนวนไม่เกิน 10 คน ส่วนหลักการแบ่งงานในแผนกให้ถือหลักของความชำนาญเฉพาะทางจึงทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้สูงที่สุด สมิทได้วางรากฐานสำคัญในระบบเศรษฐกิจแบบเสรีโดยเขาเสนอว่า ในการประกอบของเศรษฐกิจแบบเสรีนิยมรัฐควรปล่อยให้เอกชนดำเนินการได้โดยอิสระภายใต้กลไกราคา โดยปล่อยให้ "มือที่มองไม่เห็น (Invisible Hands)" เป็นผู้จัดสรร และกำหนดราคาซื้อขายได้โดยเสรีและมือที่มองไม่เห็นตามทัศนะของสมิทที่ได้เสนอไว้ ก็คือ "อุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply)" ในยุคปัจจุบันนั่นเอง

1.4.2. ทฤษฎีการจัดการองค์การขนาดใหญ่

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน เป็นผู้วางรากฐานทฤษฎีองค์การที่สำคัญคนหนึ่ง โดยเฉพาะแนวความคิดในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์การขนาดใหญ่ ถือว่าเป็นรูปแบบขององค์การในอุดมคติทฤษฎีนี้มีชื่อเสียงมากที่สุดในช่วงทศวรรษ 1800 ส่วนพัฒนาการที่สำคัญของทฤษฎีเกิดขึ้นจากปัญหาขององค์การที่ฝ่ายบริหาร

มักจะขึ้นชอบการนำ ระบบพรรคพวกหรือระบบอุปถัมภ์ (Favoritism) เข้าไปใช้ในการบริหารงานขององค์การที่ยาวนาน และปัญหาการบริหารงาน ระบบอัตวิสัย (Subjectivity) ที่เข้าไปครอบงำความเป็นวัตถุวิสัย (Objectivity) ขององค์การการเติบโตของระบบดังกล่าวต่อเนื่องกันมาถึงสมัยการปฏิวัติอุตสาหกรรมและปรากฏชัดเจนว่า การใช้ระบบอุปถัมภ์ในการบริหารงานนำไปสู่ความไร้ประสิทธิภาพในการทำงาน เวเบอร์ (Weber) จึงนำเสนอแนวความคิดในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานเรียกว่า "ทฤษฎีการจัดการองค์การขนาดใหญ่ (Bureaucracy) เป็นทฤษฎีองค์การที่มีความเป็นเหตุเป็นผลและเป็นทางเลือกที่นำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ทฤษฎีนี้มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1) หลักการแบ่งงานกันทำ ถือเป็นหลักของการสร้างความชัดเจนและความสมดุลระหว่างอำนาจหน้าที่กับความรับผิดชอบ โดยให้ถูกต้องตามกฎระเบียบขององค์การ และการแบ่งงานตามวิธีนี้ถือว่าเป็นความรับผิดชอบที่เป็นทางการ

2) หลักของการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา การกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ ที่ให้มีอำนาจหน้าที่ลดหลั่นลงมาตามสายการบังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนในสายการบังคับบัญชา

3) หลักความสามารถ เป็นหลักการสำคัญในการจัดการบุคคล เพื่อบรรจุหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามหลักของความรู้ความสามารถของบุคคล โดยการใช้กระบวนการทดสอบ การฝึกอบรม และการศึกษาของบุคลากร

4) หลักการของกฎระเบียบ ความมีวินัย และการควบคุม เป็นการบริหารงานโดยใช้กฎระเบียบเป็นหลัก และกำหนดรูปแบบไว้ให้ชัดเจนในการบริหารงาน ต้องยึดระบบเอกสารเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว

5) หลักของความเป็นทางการของการบริหาร กล่าวคือ ผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ จะเป็นผู้มีเกียรติ มีอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบในการทำงานตามตำแหน่งนั้น ๆ อุปกรณ์ และเครื่องมือจะอยู่คู่กับตำแหน่งไม่ใช่คู่กับบุคคล

6) หลักของการเป็นบุคลากรประจำของฝ่ายบริหารและได้รับเงินเดือนประจำ กล่าวคือ ผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารจะต้องเป็นบุคลากรประจำ มีการจ้างงานตลอดชีพและจัดให้มีเงินเดือนประจำในอัตราคงที่ในแต่ละปี (Hodge, Anthony & Gales, 1996, pp.19 - 20)

นอกจากการนำเสนอตัวแบบในการสร้างประสิทธิภาพให้กับองค์การแล้ว เวเบอร์ได้แบ่งประเภทของอำนาจหน้าที่ออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. อำนาจหน้าที่ตามหลักกฎหมาย (Legal Authority) เป็นการใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่คู่กับตำแหน่งในการสั่งการใด ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามหรืออาจกล่าวว่าเป็นอำนาจในการตัดสินใจที่จำเป็นต้องใช้กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับในการสั่งการโดยชอบด้วยกฎหมาย เช่น การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่ชอบด้วยกฎหมาย หรือเป็นการสั่งการตามสายการบังคับบัญชาทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

2. อำนาจหน้าที่เชิงประเพณี (Traditional Authority) เป็นการใช้อำนาจตามแนวปฏิบัติที่เคยทำมาในอดีตขององค์การ รวมถึงการใช้อำนาจตามสถานภาพทางสังคมของผู้ใช้อำนาจ เป็นการเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามคำสั่งของบุคคล เพราะความเชื่อถือในตัวบุคคล

3. อำนาจหน้าที่เชิงบารมี (Charismatic Authority) เป็นการใช้อำนาจของบุคคลเนื่องจากลักษณะพิเศษที่บุคคลได้สั่งสมไว้ หรือเป็นเพราะการปฏิบัติการใด ๆ จนทำให้บุคคลนั้นได้รับการยอมรับสูงหรือกลายเป็นวีรบุรุษทำให้บุคคลดังกล่าวสามารถใช้อำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ตนเองต้องการได้ (Wren, 1994.p.195)

การใช้อำนาจตามหน้าที่ทั้ง 3 ประเภท ถือว่ามีความสำคัญยิ่งต่อการสร้างประสิทธิภาพให้แก่องค์การและประเภทของอำนาจหน้าที่ที่สอดคล้องกับรูปแบบของการจัดการองค์การขนาดใหญ่ คือ การใช้อำนาจหน้าที่ตามหลักกฎหมาย โดยเวเบอร์ให้เหตุผล ดังนี้

1. เป็นการสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง
2. การยึดหลักของควมมีเหตุผลทำให้มีการเลือกสรรผู้บริหารที่จะมาดำรงตำแหน่งต้องดำเนินการตามของความรู้ความสามารถ
3. ทำให้ผู้นำองค์การได้ใช้อำนาจหน้าที่โดยชอบด้วยหลักกฎหมาย
4. ทำให้การกำหนดอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างขององค์การเป็นไปด้วยความรอบคอบและระมัดระวังยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

อนึ่ง เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับการใช้อำนาจหน้าที่อีก 2 ประเภท จะพบว่าการใช้อำนาจหน้าที่ตามหลักกฎหมายจะมีประสิทธิภาพมากที่สุดเพราะว่า การใช้อำนาจหน้าที่เชิงประเพณีจำเป็นต้องคำนึงถึงแนวปฏิบัติที่เคยดำเนินมาจากอดีตเป็นเรื่องยากที่จะใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ ในขณะที่การใช้อำนาจหน้าที่เชิงบารมีนั้น จะเป็นการใช้อำนาจของบุคคลที่อาจยึดติดที่อารมณ์หรืออคติของบุคคลมากกว่าจะใช้หลักควมมีเหตุผล (Wren, 1994.p.196)

1.4.3. ทฤษฎีองค์การกลุ่มคลาสสิก

ทฤษฎีองค์การกลุ่มคลาสสิก (The Classical School) เป็นทฤษฎีองค์การที่มีลักษณะร่วมกันที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1) หลักการของการแสวงหาวิธีทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว (One Best Way) กล่าวคือ การจัดการงานใด ๆ ในองค์กรนั้น ผู้บริหารต้องแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดให้ได้ ซึ่งมีอยู่เพียงวิธีเดียว

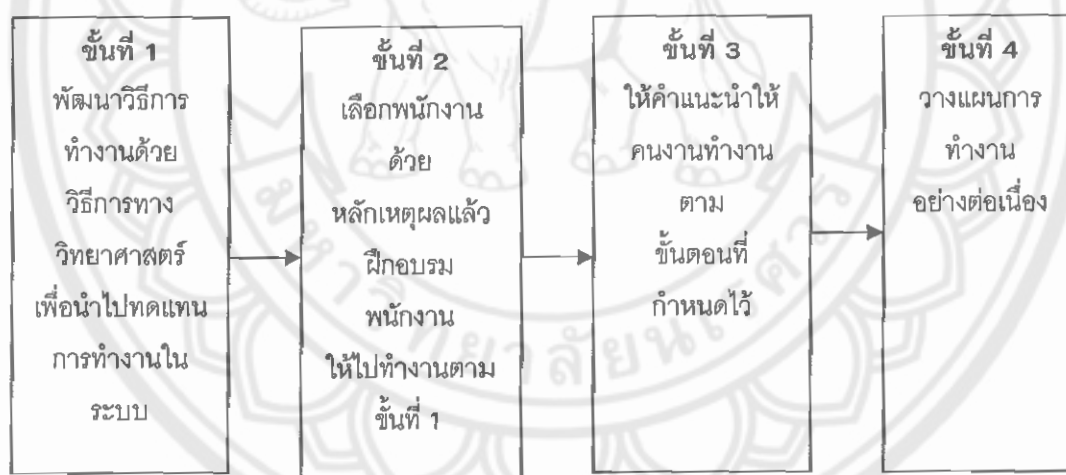
2) หลักของการแสวงหาเทคนิคการทำงานด้วยความมีเหตุผล (Rational Techniques) เป็นความพยายามของนักทฤษฎีในกลุ่มนี้ ที่จะพัฒนาโครงสร้างขององค์การและกระบวนการจัดการ ในองค์กรให้สอดคล้องประสานกันในการทำงานพร้อมกับให้มีความมีเหตุผลในการทำงานควบคู่กันไป (Hodge, Anthony & Gales, 1996. p.20)

สาระสำคัญของทฤษฎีองค์การคลาสสิก จะนำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (The Scientific Management)

การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ เป็นแนวความคิดที่สำคัญเกี่ยวกับการใช้ความพยายามเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้น ผู้นำทางวิชาการที่สำคัญที่สุดคือ เฟรดเดอริก ดับบลิว. เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) เขาสังเกตการทำงานของคนงานเป็นระยะเวลาดูต่อเนื่องกันยาวนาน จนได้ข้อสรุปว่า คนงานจะมีลักษณะของการหลบหลีกงานในขณะทำงาน (Soldiering) กล่าวคือ คนงานจะทำงานให้ช้าลง หรือทำงานไม่เต็มศักยภาพของตนเอง ส่งผลให้ได้ผลงาน หรือผลิตผลต่ำกว่าที่ควรจะเป็น เทเลอร์ยังได้ทำการศึกษาและวัดเวลาการทำงานในแต่ละองค์ประกอบของงานที่คนงานในโรงงานเหล็กกล้าปฏิบัติ จากนั้นเขาได้เป็นผู้กำหนดเป้าหมายให้แก่คนงานว่าจะให้แต่ละคนผลิตอะไร จำนวนเท่าไร แล้วเขาจึงออกแบบวิธีการทำงานในแต่ละขั้นตอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด รวมทั้งการออกแบบระบบการทำงานทั้งระบบให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเช่นกัน เทเลอร์ ใช้วิธีการจูงใจให้คนงานทำงานด้วยการเปลี่ยนระบบการจ่ายค่าจ้างจากระบบเดิมที่จ่ายค่าจ้างคนงานทุกคนเท่ากัน เป็นระบบการจ่ายค่าจ้างแบบรายชิ้น (a piece work pay system) พร้อมกับประยุกต์วิธีการบริหารค่าจ้างโดยเพิ่มค่าจ้างให้คนงานที่สามารถทำงานได้ตามมาตรฐาน และสูงกว่าระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้

หลังจากเทเลอร์ได้ลาออก เขาได้ไปเป็นที่ปรึกษาบริษัทต่าง ๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกา อีกหลายแห่ง อาทิ เช่น Simonds Rolling Machine Company โดยการให้คำแนะนำกับบริษัท ซึ่งเขาได้เข้าไปทำการศึกษาและออกแบบระบบการทำงาน พร้อมกับแนะนำให้นำระบบ การกำหนดเวลาพักระหว่างเวลาการทำงานเป็นช่วง ๆ (Periods) เพื่อที่จะลดความเมื่อยล้า ในการทำงานให้แก่พนักงาน และเสนอให้นำระบบการจ่ายค่าจ้างแบบรายชิ้นเข้าไป ใช้ในบริษัท ผลปรากฏว่า คุณภาพของการทำงานของพนักงานสูงขึ้น ผลผลิตการทำงานได้มากขึ้น และขวัญกำลังใจของพนักงานสูงขึ้น ส่วนอีกบริษัทหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่ง คือ บริษัท Bethlehem Steel ซึ่งเขาได้ทำการศึกษาวิธีการขนเหล็กกล้าขึ้นและขนส่งจากตูร์รถไฟ ด้วยวิธีการที่มี ประสิทธิภาพ และปรากฏผลเป็นที่พึงพอใจยิ่ง เทเลอร์สรุปว่า กระบวนการเสนอแนวความคิด ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานตามที่กล่าวมาแล้วเรียกว่า การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เขาเชื่อว่า ถ้าผู้จัดการของบริษัทดำเนินการตามแนวทางที่เสนอไว้จะ ทำให้ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Griffin,1982. p.41)



ภาพ 2 แสดงขั้นตอนการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

ผลงานของเทเลอร์ ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมและธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกาอย่าง มหาศาล อย่างไรก็ตาม มีข้อโต้แย้งออกจากฝ่ายคนงานว่า การจัดการแบบวิทยาศาสตร์เป็นเพียง การบริหารเพื่อที่ทางฝ่ายของเจ้าของกิจการพยายามจะเอาผลประโยชน์จากคนงานให้มากขึ้น และหาวิธีการลดจำนวนพนักงานลงอีกทั้งยังมีการศึกษาวิจัยเพื่อพิสูจน์ว่าทฤษฎีการจัดการแบบ วิทยาศาสตร์มีความบกพร่อง (Wrege & Perroni,1975. pp.6 - 27)

นักวิชาการส่วนหนึ่งได้วิจารณ์ทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ของเทเลอร์ว่าเป็นทฤษฎีที่มีผลเสียหลายประการ อาทิเช่น

1. เป็นทฤษฎีที่กำหนดหลักการในการทำงานที่ถือว่า พนักงานมีความเป็นมนุษย์ลดน้อยลง (Dehumanizing)
2. เป็นการเสนอวิธีการบริหารงานที่ฝ่ายบริหารพยายามขูดรีดผลประโยชน์จากผู้ใช้งาน (Exploitative)

อย่างไรก็ตาม การวิจารณ์ข้างต้นไม่ใช่แนวคิดที่ เทเลอร์ ต้องการให้เป็นเช่นนั้น กล่าวคือ การนำเสนอของทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า ปัจจัยที่สำคัญที่จะนำไปสู่การจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับพนักงาน ขึ้นอยู่กับปัจจัย ต่อไปนี้

1. ศึกษาวิธีการทำงานด้วยวิทยาศาสตร์โดยการพัฒนาวิธีการให้เป็นระบบมีขั้นตอนที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อตัดวิธีการที่จะทำให้ความสูญเสียในการทำงาน
2. ค้นวิธีการทำงานใด ๆ เพื่อให้ได้วิธีการทำงานให้ง่ายที่สุด เพื่อฝึกฝนให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานขึ้น และพัฒนาไปสู่ความเชี่ยวชาญในงานของตน
3. การจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจ เป็นความพยายามที่เชื่อมโยงกับหลักการที่ผ่านมา คือ ถ้างานที่ตนเองทำอยู่กระทำได้ดีสะดวกและง่ายขึ้น จะนำไปสู่ความสามารถที่พนักงานจะกระตือรือร้น ในการทำงาน จนสามารถพิชิตรางวัล หรือค่าจ้างที่มากขึ้นได้
4. การบริหารและการจัดการให้เป็นวิทยาศาสตร์ เพื่อนำไปสู่การจ่ายค่าจ้างให้มากขึ้น และทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. การคำนึงหลักความสามารถ กล่าวคือ การดำเนินงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการให้ยึดถือความสามารถในการทำงาน ตลอดจนการเลื่อนตำแหน่งให้น่าหลักเกณฑ์นี้ไปใช้เป็นสำคัญ (Hodge, Anthony & Gales, 1996. pp.20 - 21)

เฮนรี แอล.แกนต์ (Henry L.Gantt) เป็นอีกผู้หนึ่งที่อยู่ในกลุ่มนักคิดทางด้านการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ เขาเคยร่วมงานกับเทเลอร์ที่ Midvale, Simonds, และ Bethlehem Steel แล้วจึงแยกตัวออกไปทำงานที่อื่น แกนต์ได้พัฒนาเทคนิคอื่น ๆ ในการช่วยปรับปรุงคุณภาพการทำงานของคนงาน และผลงานของเขาคือเป็นที่รู้จักกันมากที่สุดจนถึงปัจจุบัน คือ " แกนต์ชาร์ท (Gantt Chart) " ซึ่งถือว่าเป็นเทคนิคที่นำไปใช้เพื่อประกอบการวางแผนกิจกรรมการทำงานตามแผนงานหรือ โครงการ

2. ทฤษฎีการบริหาร (Administrative Theory)

เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) วิศวกรโรงงานในประเทศฝรั่งเศส ได้ศึกษาแนวทางในการพัฒนาวิธีการบริหารขึ้นพร้อมๆกันกับช่วงที่เทเลอร์ได้การพัฒนาทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ฟาโยลสนใจและคิดค้นหลักการบริหารงานที่จะนำไปสู่การสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของผู้บริหารงานระดับสูงขององค์กร

การนำเสนอทฤษฎีองค์การตามทัศนะของฟาโยล มีจุดเน้นที่ความมีเหตุผลในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยเสนอแนะว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ที่สำคัญ คือ หน้าที่ในการบริหารงาน (Management Function) โดยจะต้อง ทำการประสานงานและการปฏิบัติงานตามความชำนาญ กล่าวคือ

2.1 การประสานงานในองค์การจะประสบความสำเร็จได้ จะต้องเชื่อมโยงกับหลักการอื่น ๆ อีก 4 ประการ คือ

2.1.1 หลักการกำหนดสายการบังคับบัญชา (Scalar Principle) กล่าวคือการประสานงานขององค์การจะดีขึ้น หากสามารถใช้สายการบังคับบัญชาในการประสานงาน การใช้อำนาจหน้าที่และการควบคุมจะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

2.1.2 เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) เป็นหลักที่แสดงให้เห็นโครงสร้างการบริหารงานที่จะต้องกำหนดไว้ว่า "ผู้ปฏิบัติงาน 1 คน จะต้องรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว" หากผู้ปฏิบัติงานมีผู้บังคับบัญชาที่สั่งการตนเองหลายคนจะนำไปสู่ความสับสน และความขัดแย้งในองค์การ

2.1.3 ช่วงการควบคุม (Span of Control) เป็นการกำหนดว่า ผู้บังคับบัญชาในตำแหน่งและระดับหนึ่งๆ ควรจะมีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนเท่าใด จึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการควบคุมและนิเทศงาน

2.1.4 หลักข้อยกเว้น (Exception Principles) โดยเขาอธิบายว่า งานประจำขององค์การควรเป็นภาระหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่หน้าที่สำคัญของผู้บริหารควรเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการจัดการกับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

2.2 หน้าที่ในการทำงานจัดบุคลากรตามความชำนาญ (Specialization) เป็นหน้าที่สำคัญที่ผู้บริหารควรจัดแบ่งงานต่าง ๆ ออกตามลักษณะของความคล้ายคลึงกันในการปฏิบัติงาน แล้วจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามความชำนาญของพนักงานเป็นสำคัญ

จุดเน้นในการทำงานตามหลักความมีเหตุผลถือว่า เป็นแนวความคิดที่พยายามค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพียงหนึ่งวิธี

ฟ
ล
๒๖
๗๖๑ ๘
๒๕๕๐
๘.๒

20 มี.ค. ๖๕๖๑



ไฟล์ ได้เสนอ หลักการบริหาร (The Principles of Management) 14 ประการ

เป็นหลักการบริหารที่ผู้บริหารจะต้องตระหนักและนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน ทศนะของไฟล์ถือ
ว่าหลักการบริหารทั้ง 14 ประการ เป็นทฤษฎีทางการบริหารที่มีความสำคัญโดยสรุป มีดังนี้

1. หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of work) เป็นหลักการบริหารที่เป็นที่รู้จักมาก
ที่สุด ซึ่งให้ความสำคัญกับการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญ เพื่อให้เกิดความแม่นยำ
ในการทำงานมากขึ้น ลดความสูญเสียในการทำงานเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรและสร้างหลักสูตร
การฝึกอบรมพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

2. หลักการกำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นหลักการบริหารที่ไฟล์เห็นว่า
ผู้บริหารมีสิทธิที่จะสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังและทำตามคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมาย และ
ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทั้งอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งงาน และอำนาจที่เกิดจากคุณลักษณะเฉพาะ
ของตนเอง

3. หลักการรักษาระเบียบวินัย (Discipline) เป็นหลักการพื้นฐานที่สำคัญที่จะทำให้
พนักงานเกิดความเชื่อฟังและถือปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ขององค์กร เป็นการที่สะท้อนให้เห็นถึง
การเคารพกฎระเบียบมากกว่าที่จะเป็นความเกรงกลัว ฉะนั้น การขาดระเบียบวินัยจะทำให้ภาวะ
ผู้นำขององค์กรที่ความอ่อนแอ และการรักษาระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัดจะนำไปสู่การสร้างสรรค
ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

4. หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) เป็นหลักการบริหารที่
ไฟล์ เสนอว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา 1 คน จะต้องรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียง 1 เท่านั้น
จึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ขณะเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะไม่เกิดความสับสน
ในการปฏิบัติตามคำสั่ง

5. หลักเอกภาพของเป้าหมาย (Unity of Direction) เป็นหลักการบริหารที่องค์กร
จะต้องมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ ทำให้เกิดเอกภาพ
ในการดำเนินงาน มีการประสานงานที่แข็งแกร่ง และทุ่มเทการใช้ทรัพยากรขององค์กรได้ตรงตาม
เป้าหมาย

6. หลักผลประโยชน์ของบุคลากรในองค์กร ต้องส่งเสริมสนับสนุนผลประโยชน์ของ
องค์กร (Subordination of individual interests to the general interests) เป็นหลักการบริหารที่
ไฟล์มีเป้าหมาย เพื่อให้การบริหารงานในองค์กรเกิดสถานการณ์ต่อไปนี้น้อยที่สุด คือ
การเพิกเฉยของบุคลากร ความเห็นแก่ตัว ความขี้เกียจ ความอ่อนแอ และความเฉื่อยชา
เพราะสาเหตุดังกล่าวเป็นที่มาของความขัดแย้งในทุกครั้งที่องค์กรจะก้าวไปข้างหน้า

7. หลักการจ่ายค่าจ้าง (Remuneration) เป็นหลักการบริหารที่มุ่งให้องค์กรเลือกวิธีการจ่ายค่าจ้างให้เหมาะสมกับบุคลากร และทำให้ระบบการจ่ายค่าจ้างเป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรมากที่สุด และจำเป็นที่จะต้องใช้หลายวิธีควบคู่กัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน และลักษณะเฉพาะของบุคลากร

8. หลักการรวมอำนาจ (Centralization) เป็นหลักการบริหารที่ฟาโยลเห็นว่า เป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารจะรับรู้ข้อมูลข่าวสารทุกอย่างขององค์กร แล้วจึงดำเนินการตัดสินใจ ทั้งนี้จะได้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงาน

9. หลักการกำหนดสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) เป็นหลักการบริหารที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาสูงสุดเชื่อมโยงไปถึงตำแหน่งล่างสุด เป็นการแสดงให้เห็นถึงช่องทางในการติดต่อสื่อสารตามสายงาน หรือสายการบังคับบัญชาตามปกติ อย่างไรก็ตาม ฟาโยล เห็นว่า เพื่อให้การติดต่อประสานงานระหว่างบุคลากรในระดับเดียวกันซึ่งอยู่คนละแผนภูมิ ความรวดเร็วขึ้นโดยให้มีการติดต่อประสานงานกันได้โดยตรง และเรียกวิธีการติดต่อประสานงานแบบนี้ว่า "สายประสานงานระดับล่าง (gangplank)"

10. หลักการกำหนดลำดับขั้นตอนในการทำงาน (Order) เป็นหลักการบริหารที่ฟาโยลเสนอว่าการจัดสรรทรัพยากรตามโครงสร้างขององค์กรและโครงสร้างของงานจะต้องมีความเหมาะสมกัน จึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งฟาโยลเสนอแนะว่า องค์กรควรมีการยกย่องและจัดทำกรรณางานในตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ก่อน และให้จัดสรรทรัพยากรให้ตรงตามตำแหน่งที่ได้กำหนดไว้

11. หลักความเป็นธรรม (Equity) เป็นหลักการบริหารงานที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความยุติธรรมและความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และจะนำไปสู่การอุทิศตนและการจงรักภักดีของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

12. หลักความมั่นคงของบุคลากร (Stability of Tenure of Personnel) เป็นหลักการบริหารงานที่สามารถสร้างความมั่นคงในการทำงานให้แก่บุคลากร เพราะการเข้าออกจากการงานในอัตราส่วนที่สูงขึ้น จะส่งผลเสียต่อองค์กรในแง่ของการเพิ่มต้นทุนที่มองไม่เห็นให้เกิดขึ้นได้ ในขณะที่บุคลากรก็จะมี เจตคติทางลบต่อองค์กร

13. หลักความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) เป็นหลักการบริหารงานที่มีความสำคัญยิ่งที่ผู้นำในระดับต่าง ๆ จะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เฉียบคม ในอันที่จะนำไปสู่การริเริ่มแผนงานที่มีคุณค่ายิ่งต่อองค์กร

14. หลักความสามัคคี (Esprit de Corps) เป็นหลักการบริหารงานจะต้องสร้างขึ้นในองค์การทุกแห่งเพราะถือว่าเป็นความจำเป็นยิ่งของทีมงานและนำไปสู่การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

การเสนอหลักการบริหาร 14 ประการของ ฟาโยล ได้รับการยอมรับทั้งในระดับความคิดและการนำไปปฏิบัติ ตลอดจนใช้เป็นข้อเตือนใจในการบริหารงาน บางครั้งมีผู้เรียกหลักการบริหารของ ฟาโยลว่า กฎทองของการบริหาร (Burack & Mathys, 1983. p. 56)

1.4.4 ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์

ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (The Human Relations School) เป็นทฤษฎีที่มุ่งสำรวจบทบาทของกระบวนการกลุ่ม และกระบวนการทางสังคมของบุคลากรในองค์การ ซึ่งมีนักทฤษฎีองค์การจำนวนมากที่พัฒนา และผลิตผลงานต่าง ๆ ออกมาสนับสนุนแนวความคิดนี้ ผลงานที่ได้รับการยอมรับว่าดีเด่นมากที่สุด เป็นการวิจัยของ เฮลตัน เมโย (Elton Mayo) ได้ทำการศึกษาวิจัยที่บริษัทเวสเทิร์น อิเล็กทริก (Western Electric) ตั้งแต่ปี ค.ศ.1924-1932 ภายใต้ชื่องานวิจัยว่า “การศึกษาแห่งฮอว์ธอร์น (Hawthorne Studies)” (Wren, 1994. pp. 235-253) งานวิจัยนี้สนใจศึกษาปัญหาความเป็นเหตุเป็นผลในการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงานตามแนวคิดของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ แต่สิ่งที่นักวิจัยกลุ่มนี้ค้นพบกลายเป็นเรื่องของ “การสร้างปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม” และ “การสร้างบรรยากาศในการทำงาน”

การศึกษาของเมโยและคณะในโครงการวิจัยในระยะต่อมา โดยการมุ่งสัมภาษณ์พนักงานนับพันคน เขาสรุปว่า พฤติกรรมมนุษย์มีความสำคัญต่อพนักงานในสถานประกอบการต่าง ๆ มากกว่าที่พวกเขาเคยเชื่อมาก่อน ตัวอย่างเช่น การทดลองเรื่องการศึกษาอิทธิพลของแสงสว่างที่มีต่อผลผลิตของพนักงาน พบว่าแสงไม่มีอิทธิพลแต่อย่างใดหรือแม้แต่วิธีการใช้หลักการจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจให้แก่พนักงาน แต่ก็มีผลต่อการเพิ่มผลผลิตน้อยกว่าปัจจัยด้านกระบวนการกลุ่มและการให้ความสนใจต่อการนิเทศงานของพนักงาน จึงสรุปได้ว่า ปัจเจกบุคคลและกระบวนการกลุ่มมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการกำหนดลักษณะพฤติกรรมการทำงาน และเจตคติต่อการทำงานของพนักงาน และเป็นที่มาของการเกิด “ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์”

เชสเตอร์ไอ. บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard, 1970 p.77) ให้ความสำคัญกับการประสานงานมากที่สุดและขณะเดียวกันมีผู้ตั้งข้อสังเกตว่า แนวคิดที่นำเสนอไว้ในหนังสือน่าจะได้รับอิทธิพลมาจากประสบการณ์ในการทำงานของเขาในระหว่างที่ทำงานในบริษัท “Bell System” เขากล่าวว่าหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร คือ ให้ความพยายามอย่างสูงยิ่งที่จะต้อง

ธำรงรักษาระบบการสร้างความร่วมมือให้คงอยู่ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นเรื่องของระบบ ไม่ใช่เรื่องส่วนตัวของผู้บริหารและเขาย้ำให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ของผู้บริหารกับองค์การมีลักษณะคล้ายคลึงกับระบบสมอง กับระบบประสาทของมนุษย์ที่มีความเชื่อมโยงเข้ากับระบบอื่น ๆ ของร่างกายให้สามารถดำรงอยู่และทำงานได้มีประสิทธิภาพ แต่จะเป็นเรื่องที่ยากกว่าการทำงานของระบบสมอง ก็เพราะว่ากลไกต่าง ๆ ขององค์การมีความเป็นอิสระต่อกัน บาร์นาร์ด นำเสนอหน้าที่ของผู้บริหารไว้ 3 ประการ คือ

1. ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีระบบในการสื่อสารในองค์การ กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องกำหนดหน้าที่ขององค์การตามโครงสร้างให้ชัดเจน สร้างความชัดเจนในสายการบังคับบัญชาและความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชา อีกทั้งต้องจัดให้มีกลไกการติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

2. ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้ใช้ศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนอย่างเต็มที่ กล่าวคือ ผู้บริหารจะส่งเสริมให้บุคลากรขององค์การให้ความร่วมมือ และให้การสนับสนุนการทำงานในองค์การอย่างเต็มที่กำลังความสามารถ ซึ่งเป็นกลไกหลักในด้านการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้เพื่อจรรโลงให้ (1) ชวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรอยู่ในสภาวะดีเยี่ยม (2) รักษาระบบการเสริมแรง ในองค์การ และ (3) การธำรงรักษากลไกการนิเทศ การควบคุม การตรวจสอบ การฝึกอบรม และการให้การศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าผู้บริหารสามารถธำรงรักษาระบบการให้ความร่วมมือของบุคลากรในองค์การดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการนำภารกิจขององค์การมานิยามและกำหนดเป็นเป้าหมายขององค์การทั้งในระยะสั้น และระยะยาวได้ ซึ่งจำเป็นจะต้องอาศัยศักยภาพในการตัดสินใจของผู้บริหาร ที่จะวิเคราะห์และสังเคราะห์เป้าหมายและทิศทางขององค์การได้อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนสามารถประสานเป้าหมายของระบบย่อยเข้ากับระบบใหญ่ขององค์การได้อย่างกลมกลืน ส่งผลให้ระบบขององค์การขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ

บาร์นาร์ดได้แสดงให้เห็นว่า พลังที่ขับเคลื่อนองค์การอย่างสร้างสรรค์นั้นจะต้องเกิดจากจริยธรรมของภาวะผู้นำ โดยผู้นำขององค์การจะต้องยึดมั่นในจรรยาบรรณและคุณธรรม แสดงให้บุคลากรเห็นว่าผู้นำของพวกเขาเป็นผู้ที่มีความสามารถและมีความรับผิดชอบสูง และสามารถสร้างทีมงานขององค์การให้เป็นผู้มีคุณธรรม (Wren, 1994. pp. 271-272)

นอกจากนี้ บาร์นาร์ดได้เสนอแนวความคิดที่ทำทลายต่อแนวความคิดเดิมที่ว่า อำนาจจะต้องมาจากเบื้องบนซึ่งบาร์นาร์ดโต้แย้งว่า อำนาจควรเป็นเรื่องของการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาและยังกล่าวถึงบทบาทขององค์การที่ไม่เป็นทางการ ที่มีความสำคัญต่อการทำงาน และการบริหารงานขององค์การ ส่วนบทบาทที่สำคัญของผู้บริหาร คือ การสนับสนุนให้มีการสื่อสารที่ดี และการกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพิ่มความพยายามในการทำงานให้มากขึ้น

ดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas Mc Gregor) ได้เสนองานเขียนที่มีชื่อเสียงมาก คือ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (The Human Side of Enterprise)” จุดเน้นที่สำคัญประการหนึ่งของหนังสือนี้ วิจารณ์ว่าการเน้นที่ ประสิทธิภาพในการทำงานน่าจะเป็นความผิดพลาดในแนวความคิด เพราะองค์การไม่น่าจะมีลักษณะเหมือนกับเครื่องจักร แต่องค์การประกอบขึ้นจากบุคคลที่มีความหลากหลายทั้งในบทบาท และความรับผิดชอบ นอกเหนือจากที่ปฏิบัติอยู่ในองค์การ ยิ่งไปกว่านั้น องค์การยังประกอบด้วยบุคคลที่มีความหลากหลาย และบางครั้งยังอาจจะต้องมีความขัดแย้งกันระหว่างบทบาท และวัตถุประสงค์ในการทำงาน ในขณะที่นักทฤษฎีกลุ่มคลาสสิก (The Classical Theorist) องค์การเปรียบเสมือนกับเครื่องจักรที่มีระบบน้ำมันหล่อลื่นที่ดี นักทฤษฎีกลุ่มมนุษยสัมพันธ์ (The Human Relations Theorist) เห็นว่า “องค์การ เป็นระบบของความร่วมมือกันของบุคคล ที่มีความต้องการหลากหลายและแตกต่างกัน และให้ความสำคัญกับการสร้างประสิทธิผลขององค์การ มากกว่าการสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน” (McGregor, 1960.p. 87)

ในงานเขียนของแมกเกรเกอร์ ได้เสนอทฤษฎีที่สำคัญ 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีแรกเป็นทฤษฎีที่มีพื้นฐานของฐานคติในทางลบ เรียกว่า ทฤษฎี X (Theory X) ส่วนทฤษฎีที่สองมีพื้นฐานของฐานคติมาจากแนวความคิดในทางบวก เรียกว่า ทฤษฎี Y (Theory Y) และฐานคติที่สำคัญของทฤษฎีทั้งสอง สรุปได้ดังนี้

ฐานคติของทฤษฎี X เป็นแนวความคิดเชิงทฤษฎีแบบดั้งเดิมที่ผู้บริหารมีจุดเน้นในการบริหารงาน โดยการชี้แนะและควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้บริหารเชื่อว่า

1. พนักงานมักจะ ไม่ชอบการทำงานหากมีโอกาสพวกเขาจะหาทางหลีกเลี่ยงการทำงาน
2. เนื่องจากพนักงานไม่ชอบการทำงาน จำเป็นต้องบังคับ ควบคุม หรือข่มขู่ด้วยการลงโทษเพื่อให้เขาทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. พนักงานพยายามจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และถ้าเป็นไปได้เขาจะแสวงหาการชี้แนะที่เป็นทางการ

4. พนักงานส่วนใหญ่แล้วต้องการความมั่นคงในการทำงานและมีความทะเยอทะยาน ต่ำ

แมกเกรเกอร์คิดว่าฐานคติตามทฤษฎี X มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้เพื่อการบริหารงานในระบบอุตสาหกรรมยุคใหม่ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดตามทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

ฐานคติของทฤษฎี Y เป็นแนวความคิดเชิงทฤษฎีในระบบใหม่ที่มีความเชื่อและยึดมั่นในระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทฤษฎีนี้เชื่อว่า

1. พนักงานถือว่า การทำงานเป็นเรื่องธรรมชาติ เช่นเดียวกันกับการพักผ่อน หรือการเล่นโดยทั่วไปแล้วไม่ว่ามนุษย์จะไม่ชอบการทำงาน

2. บุคคลสามารถควบคุมตนเองได้ ถ้าพวกเขาทุ่มเทให้กับเป้าหมายการทำงานขององค์กรไม่ว่าการควบคุมจากภายนอกและการลงโทษพนักงาน จะช่วยให้องค์กรดำเนินการบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การทุ่มเทให้กับองค์กรเป็นหน้าที่ที่พนักงานจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัลแห่งความสำเร็จในชีวิตของตนเอง ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำพาเป้าหมายขององค์กรไปสู่ความสำเร็จ

4. บุคคลโดยทั่วไปสามารถที่จะเรียนรู้ ยอมรับการทำงานและแสวงหาความรับผิดชอบในการทำงาน ส่วนการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานต่ำนั้น มักจะเกิดจากประสบการณ์ที่ไม่ดี หาใช่สิ่งที่ติดมากับตัวบุคคลตั้งแต่กำเนิด

5. บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดี ไม่ใช่ว่าปล่อยให้พนักงานที่ของฝ่ายบริหารฝ่ายเดียว

6. ภายใต้งैอนไขและสภาพแวดล้อมของระบบอุตสาหกรรมในยุคใหม่ องค์กรได้ใช้ศักยภาพของบุคลากรเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรเพียงบางส่วนเท่านั้น (Wren, 1994. pp. 273-274)

แมกเกรเกอร์เสนอแนะว่าองค์กรส่วนใหญ่ควรประยุกต์ใช้ทฤษฎี Y ในการบริหารงานมากกว่าการประยุกต์ทฤษฎี X เพราะจะช่วยให้การมีส่วนร่วมในการทำงานได้ดียิ่งขึ้นและสอดคล้องกับการทำงานในระบบประชาธิปไตย ที่บุคลากรจะได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงาน นำไปสู่การสร้างความพึงพอใจ และสร้างความสุขให้เกิดขึ้นจากการทำงาน (Robbins, 1998. p. 36)

1.4.5 ทฤษฎีตามสถานการณ์

ทฤษฎีตามสถานการณ์ (The Contingency Theory) เป็นแนวความคิดที่เชื่อว่า "การธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างคุณลักษณะที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์การไว้ด้วยกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสัมพันธภาพระหว่างโครงสร้าง ขนาด เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมขององค์การเป็นสิ่งที่ต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์" นักทฤษฎีตามสถานการณ์ปฏิเสธตัวแบบวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว ฉะนั้น นักทฤษฎีและผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจองค์การ เพื่อที่จะสามารถอธิบายวิธีการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การ ส่วนภารกิจของนักทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและจะต้องให้ความสนใจเทคโนโลยี ขององค์การ สภาพแวดล้อมภายนอก เป้าหมายขององค์การ ขนาดขององค์การ และวิธีการจัดการ ปัจจัยเหล่านี้ให้มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์การอย่างเหมาะสมหลักการ พื้นฐานของทฤษฎีนี้เป็นการพิจารณาว่า โครงสร้างขององค์การที่ต่างกัน จะมีความเหมาะสมกับเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม โครงสร้างขององค์การจะมีความสลับซับซ้อน และความไม่แน่นอน ส่วนนักวิชาการที่สำคัญในกลุ่มนี้มีดังนี้

เฮอริเบิร์ต เอ. ไชมอน (Herbert A. Simon) ไชมอน กล่าวว่า "หลักการบริหารไม่มีแก่นสารอะไร เพียงแต่เป็นคำโคลงเท่านั้น (Proverbs) และมักจะขัดแย้งกับหลักอื่น ๆ" เขาเห็นว่าทฤษฎีองค์การไม่ควรเป็นการเสนอหลักการแบบผิวเผิน แต่ควรจะศึกษาให้ลึกซึ่งถึงเงื่อนไขต่าง ๆ ในการนำทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ (Simon, 1947) นักทฤษฎีองค์การในยุคนี้ได้รับอิทธิพลจากแนวความคิดของไชมอนสูงมาก

แดเนียล แคทซ์ (Daniel Katz) และโรเบิร์ต แอล. คาห์น (Robert L. Kahn) ให้ความสำคัญระหว่างความสัมพันธ์ขององค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะทำให้องค์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์การ แนวทางที่ แคทซ์ และ คาห์น ได้เสนอแนะเป็นการวิเคราะห์องค์การเชิงระบบเปิด (open system) เพื่อจะทำให้นักวิเคราะห์เกิดความเข้าใจองค์การใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น ซึ่งการวิเคราะห์องค์การในระบบเปิด จะเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่พิจารณาให้ครอบคลุมวงรอบของการเปลี่ยนแปลงในทางทรัพยากร แล้วจึงพิจารณาที่กระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าการวิเคราะห์ผลผลิตจากระบบ และรวมถึงการนำไปสู่การปรับปรุงปัจจัยนำเข้าใหม่ในเชิงของวัฏจักรของระบบ องค์การในฐานะเปิดจะมีคุณสมบัติเฉพาะเป็นของตนเอง แต่จะมีลักษณะเด่นตรงประเด็นของการแลกเปลี่ยน หรือปรับระบบของตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งต่างจากนักทฤษฎีองค์การในยุคเก่าที่วิเคราะห์องค์การ

ของมนุษย์ในลักษณะของระบบปิด ทำให้ความเข้าใจและการวิเคราะห์มีความคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง (Katz & Kahn, 1966)

เจมส์ ดี.ธอมป์สัน (James D.Thompson,1967. p.86) วิเคราะห์ว่า องค์การในสังคมสมัยใหม่มีความสลับซับซ้อนสูง ยากที่จะให้การวิเคราะห์โดยเทคนิคแบบระบบปิดได้แล้ว ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งได้ ฉะนั้น การวิเคราะห์ โดยยึดหลักความมีเหตุผลอย่างสมบูรณ์แบบ จึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ เขาจึงเสนอให้วิเคราะห์สภาวะการปรับตัวขององค์การทั้งในแง่ของการแสวงหาปัจจัยนำเข้า กระบวนการเปลี่ยนแปลง และผลผลิตที่ออกสู่สภาพแวดล้อมว่ามีการปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การและความต้องการของสภาพแวดล้อมได้มากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปรับตัวในเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี ถือว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การค่อนข้างสูงมาก (Shafritz & Ott, 1992 .pp. 279-292)

โจน วูดเวิร์ด (Joan Woodward) ให้ความสนใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีการปฏิบัติงานสูงมาก กล่าวคือ องค์การที่ใช้เทคโนโลยีที่มีความสลับซับซ้อนสูง เพื่อเป็นการผลิตสินค้าออกสู่ตลาดจะพบว่า เทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อโครงสร้างขององค์การในระดับที่แตกต่างกันออกไป กล่าวคือ ถ้าเป็นองค์การที่มีระบบและใช้เทคโนโลยีสูงเพื่อการผลิตสินค้าบริการ จำเป็นที่จะต้องมอบอำนาจให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ ได้มีอำนาจในการตัดสินใจ และให้สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การให้รองรับการเปลี่ยนแปลงของตลาดอยู่ตลอดเวลา จะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จสูง ส่วนองค์การที่สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีไม่มีอิทธิพลมากนักก็ไม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ก็จะทำให้การดำเนินการผลิตสินค้าประสบผลสำเร็จได้เช่นกัน จึงอาจกล่าวได้ว่า การออกแบบโครงสร้างขององค์การตามทัศนะของวูดเวิร์ด คือการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีนั่นเอง (Wren, 1994. pp.389-390)

กล่าวโดยสรุปนักทฤษฎีองค์การกลุ่มทฤษฎีตามสถานการณ์ให้ความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อม และการออกแบบโครงสร้างขององค์การ อย่างไรก็ตามไม่มีทฤษฎีใดที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีที่มีความสมบูรณ์ที่สุด เพียงแต่มีจุดร่วมตรงกันว่าสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การจะมีบทบาทสำคัญต่อองค์การมากที่สุด

1.4.6 ทฤษฎีร่วมสมัย

ทฤษฎีองค์การที่พัฒนาขึ้นมาเมื่อเร็วๆ นี้เรียกว่า ทฤษฎีร่วมสมัย (Contemporary Perspectives) เป็นทฤษฎีที่วิเคราะห์องค์การหลายแง่มุม ปรับปรุงและพัฒนาขึ้นจากจุดอ่อน และความบกพร่องของทฤษฎีตามสถานการณ์ สาระสำคัญของทฤษฎีร่วมสมัยแบ่งเป็น 4 ทฤษฎี ดังนี้ (Hodge, Anthony & Gales, 1996 .pp 22 - 26)

1. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ขององค์การ (Organizational Economics)

ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ขององค์การ มีแนวความคิดแยกออกเป็น 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์ และทฤษฎีตัวแทนของฝ่ายปฏิบัติ ทฤษฎีดังกล่าว มีรากฐานมาจากเศรษฐศาสตร์ อุตสาหกรรม และเศรษฐศาสตร์องค์การ แม้ว่าทั้งสองทฤษฎีนี้ จะมีความแตกต่างกัน แต่ก็มีจุดเน้นที่เหมือนกัน คือ ทั้งสองทฤษฎีมีจุดร่วมตรงกันในประเด็นที่ว่า องค์การคือ พันธะของการเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายพนักงานกับฝ่ายนายจ้างด้วยกัน

1.1 ทฤษฎีต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์

โอลิเวอร์ วิลเลียมสัน ได้กล่าวถึง “ทฤษฎีต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์ (Transaction Cost Economics Theory)” ปี ค.ศ. 1981 ว่าเป็นทฤษฎีที่สะท้อนให้เห็นการเกิดกิจกรรมทั้งในและนอกองค์การ อาจเป็นการทำสัญญากันระหว่างเจ้าของกิจการกับฝ่ายบริหาร หรือผู้จัดการกับผู้ได้บังคับบัญชา ตัวแทนในการส่งวัตถุดิบกับผู้ผลิต และระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ เป็นต้น (Oliver Williamson, 1981. pp. 548-577)

1.2 ทฤษฎีตัวแทนของฝ่ายปฏิบัติ

ยูจีน ฟามา กล่าวถึง ทฤษฎีตัวแทนของฝ่ายปฏิบัติ (Agency Theory) ว่าเป็นทฤษฎีที่ยึดหลักผลประโยชน์พื้นฐานของเจ้าของกิจการและฝ่ายพนักงานในมุมมองที่ต่างกัน กล่าวคือเจ้าของกิจการจะพยายามแสวงหาผลตอบแทนจากการลงทุนให้ได้สูงสุด โดยการสร้างประสิทธิภาพต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ ในขณะที่ฝ่ายพนักงานจะแสวงหาช่องทางที่จะทำให้พวกตนได้ทำงานน้อยที่สุด และแสวงหาหนทางที่จะทำให้ได้รับค่าจ้างสูงสุด ส่วนฝ่ายนายจ้างจะปกป้องผลประโยชน์ของกิจการด้วยวิธีการทำสัญญาต่างๆ กับฝ่ายพนักงานให้รัดกุมและเข้มงวด เพื่อที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด และเป็นไปตามสัญญาจ้าง (Eugene Fama, 1980. pp. 288 - 307)

หลักการพื้นฐานที่สำคัญของทั้งสองทฤษฎี มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. การลดระดับความไม่แน่นอน กล่าวคือ ในขณะที่มีการติดต่อประสานงานกับผู้อื่น หรือฝ่ายอื่นมักจะเกิดความไม่แน่นอนขึ้นเสมอ จำเป็นที่ผู้ประสานงาน จะต้องแสวงหาช่องทางลดความไม่แน่นอนลงให้ได้

2. ลักษณะของมนุษย์โดยธรรมชาติจะมีความเห็นแก่ตัว และแสวงหาโอกาสทุกวิธีที่จะทำให้ตนได้รับประโยชน์สูงสุด

ส่วนฝ่ายบริหารขององค์การ จะพยายามออกแบบโครงสร้างขององค์การ ในลักษณะที่จะทำให้เจ้าของกิจการเกิดความมั่นใจได้ว่า บุคคลจะไม่กระทำการที่เห็นแก่ตัว และไม่แสวงหาโอกาสเพื่อตนได้รับประโยชน์เกินกว่าที่ควรจะเป็น

2. ทฤษฎีสถาบัน (Institutional Theory)

ดับบลิว ริชาร์ด สก็อตต์ (W. Richard Scott, 1992) กล่าวถึง ทฤษฎีสถาบันว่า องค์การมีลักษณะคล้ายคลึงกับเครื่องจักรและเป็นองค์การแห่งความมีเหตุผล สิ่งสำคัญที่อาจจะคุกคามเสถียรภาพขององค์การ ความสลับซับซ้อนของการจัดการขัดแย้งในกฎระเบียบ ความขัดแย้งในเป้าหมาย และความขัดแย้งในด้านพฤติกรรม ทฤษฎีสถาบันเสนอว่า ความจริงในทางสังคมกำหนดขึ้นจากสมาชิกขององค์การในการสร้าง กระบวนการที่นำไปสู่การกระทำซ้ำแล้วซ้ำอีก และทำให้ เกิดความหมายขึ้น และกระบวนการดังกล่าวเรียกว่า วิธีการสร้างสถาบัน (Institutionalization)

จุดเน้นที่สำคัญของทฤษฎีองค์การตามแนวการสร้างสถาบัน กล่าวถึงองค์การว่า โดยทั่วไปองค์การจะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน สมาชิกขององค์การจะปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ความเชื่อในสถาบัน โดยจะต้องใช้แรงกดดันทางสังคมต่อสมาชิกในอันที่จะทำให้สมาชิกยอมทำตาม ผลที่เกิดขึ้นจากการประยุกต์ทฤษฎีนี้ ฝ่ายบริหารมีแนวโน้มที่จะเลียนแบบการทำงานที่ผ่าน มา และปฏิบัติตามองค์การอื่นที่ประสบผลสำเร็จมาแล้ว (Hodge, Anthony & Gales, 1996. p.23)

3. ทฤษฎีทัศนะทางวัฒนธรรม (Cultural Perspectives)

ลินดา สเมียร์ซิค (Linda Smircick, 1983. pp.339-358) และ แฮร์ริสัน เอ็ม.ทริสท์ กับ เจไนซ์ เอ็ม.บีเยอร์ (Harrison M. Trist & Janice M.Beyer, 1993) ทฤษฎีทัศนะทางวัฒนธรรมเป็นอีกมุมมองหนึ่งของทฤษฎีทางสถาบัน นักทฤษฎีองค์การตั้งฐานคิดว่า "โครงสร้างที่เป็นทางการขององค์การซึ่งผู้บริหารเป็นผู้กำหนด เรียกว่า องค์การ" อย่างไรก็ตาม "สิ่งสำคัญที่สุดของทฤษฎีทัศนะทางวัฒนธรรมมีจุดเด่นที่สุด ในเรื่องของการพิจารณาองค์การในภาพรวม และพิจารณามิติต่าง ๆ ที่ไม่เป็นทางการ" (William Ouchi, 1980. 129-141) วัฒนธรรมเป็นผลมาจากอุดมการณ์ขององค์การที่ทำให้เกิดปทัสถาน ค่านิยม และความเชื่อของบุคลากร สิ่งที่เป็นปทัสถาน ค่านิยม และความเชื่อเหล่านี้เป็นพลังที่ชี้แนะให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีความเป็นเหตุเป็นผล อย่างไรก็ตามทฤษฎีทัศนะทางวัฒนธรรมมีจุดแตกต่างจากทฤษฎีสถาบันขององค์การในประเด็นที่ว่า "องค์การมีความแตกต่างกันและมีลักษณะ เฉพาะของตนเองอย่างไร "

4. ทฤษฎีนิเวศวิทยาขององค์การ (Ecological Perspectives)

ดับบลิว.เกรแฮม แอสลีย์ (W.Graham Astley, 1985. pp. 224-241) เสนอว่า ทฤษฎีนี้ มุ่งเน้นวิธีการตรวจสอบองค์การเป็นการเฉพาะ ซึ่งจะวิเคราะห์ 2 ประเด็นหลักคือการวิเคราะห์นิเวศวิทยาชุมชนขององค์การ และการวิเคราะห์นิเวศวิทยาสมาชิกขององค์การ เป็นการพิจารณาจากสมาชิกในกลุ่มขององค์การ โดยมีสาระสำคัญสรุป ดังนี้

4.1 ทฤษฎีนิเวศวิทยาชุมชนขององค์การ

ทฤษฎีนิเวศวิทยาชุมชนขององค์การ (Community Ecology) ซึ่งแอสลีย์ (Astley) วิเคราะห์ว่า "องค์การ จำเป็นต้องรวมกลุ่มขององค์การเข้าด้วยกันในอันที่จะร่วมมือกันจนสามารถควบคุมความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมได้" เช่น กลุ่มของนักธุรกิจรวมตัวกันเป็นสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สมาคมธนาคารไทย เพื่อลobbypower รัฐบาลให้ลดหรือเพิ่มดอกเบี้ยให้รัฐบาลหามาตรการช่วยเหลือธุรกิจที่สมาชิกของสมาคมประสบปัญหา หรือกรณีการรวมตัวกันของสถาบันราชภัฏ 8 แห่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ร่วมกันกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการรับนักศึกษา และการร่วมมือกันในการพัฒนาบุคลากร หรือแม้แต่การรวมตัวของโรงเรียนมัธยมเป็นสหวิทยาเขต ก็ถือว่า ได้ใช้กรอบความคิดของทฤษฎีนี้เช่นกัน

4.2 ทฤษฎีนิเวศวิทยาสมาชิกขององค์การ

ทฤษฎีนิเวศวิทยาสมาชิกขององค์การ (Population Ecology) นำเสนอโดย ไมเคิล ที. ฮันนา และ จอห์น ฟรีแมน (Michael T. Hannah & John Freeman, 1984. pp. 149 - 164) นักนิเวศวิทยาองค์การเสนอว่า "ความพยายามที่จะควบคุมสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนนั้น

อาจจะไม่บังเกิดผล หรือ อาจจะเป็นการจัดการกับองค์การต้องการจะจัดการและควบคุม”
ทฤษฎีนิเวศวิทยาสมาชิกขององค์การ เป็นความพยายามที่จะศึกษากระบวนการเกิดขององค์การ
และการล่มสลายขององค์การ

นอกจากนี้ ยังมีการนำเสนอกรอบการศึกษาทฤษฎีองค์การของนักวิชาการบางท่านที่ได้
จัดแบ่งทฤษฎีองค์การออกเป็น 4 ส่วน ซึ่งนำเสนอโดย สตีเฟน พี.รอบบินส์ (Stephen P.
Robbins) และ เนล บานเวลล์ (Neil Barnwell) ได้นำเสนอวิวัฒนาการของทฤษฎีองค์การ
ซึ่งใช้เป็นกรอบความคิดในการวิเคราะห์ทฤษฎีองค์การ สำหรับใช้เป็นแนวทางในการนำเสนอและ
วิเคราะห์ทฤษฎีองค์การ โดยการนำเสนอวิธีการวิเคราะห์ห้องค์การ 2 มิติหลัก คือ

1. มิติการวิเคราะห์ห้องค์การในเชิงระบบ (Systems) กล่าวคือ แนวทางในการศึกษาก่อน
ปี ค.ศ.1960 เป็นการศึกษาขององค์การในรูประบบปิดที่เห็นว่า องค์การมีกลไกเบ็ดเสร็จภายในตัวเอง
และไม่สนใจสภาพแวดล้อมภายนอก นับตั้งแต่ปี ค.ศ.1960 เป็นต้นมา นักทฤษฎีองค์การ
จะมุ่งศึกษาองค์การในรูปแบบเปิด เป็นความพยายามที่จะศึกษาองค์การ เพื่อพิจารณา
การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การเป็นสำคัญ

2. มิติการวิเคราะห์ห้องค์การในรูปแบบการพัฒนาขององค์การ (The End of
Organization Structure) การวิเคราะห์ตามนัยนี้พิจารณาแตกต่างกัน 2 ประการ คือ การพัฒนา
โครงสร้างขององค์การด้วยความเป็นเหตุผลเป็นกลไกที่สร้างประสิทธิภาพให้กับองค์การและ
การวิเคราะห์ในรูปของโครงสร้างขององค์การจากองค์ประกอบทางสังคม เป็นผลที่เกิดขึ้นจากกลไก
ของความขัดแย้ง และการใช้อำนาจในองค์การ

กรอบความคิดในการศึกษาวิวัฒนาการทฤษฎีองค์การ ตามทัศนะของรอบบินส์ และ
บานเวลล์ พิจารณาได้จากตาราง

ตาราง 1 แสดงกรอบความคิดในการศึกษาวิวัฒนาการของทฤษฎีองค์การ

กรอบการวิเคราะห์	1900-1930	1930-1960	1960-1975	1975-?
การวิเคราะห์เชิงระบบ	ระบบปิด (Closed)	ระบบปิด (Closed)	ระบบเปิด (Opened)	ระบบเปิด (Opened)
การวิเคราะห์เชิงเป้าหมาย	ความมีเหตุผล (Rational)	กระบวนการทางสังคม (Social)	ความมีเหตุผล (Rational)	กระบวนการทางสังคม (Social)
สาระสำคัญในการศึกษา	กลไกของประสิทธิภาพ (Mechanical efficiency)	ทรัพยากรมนุษย์และมนุษย์สัมพันธ์ (People and human relations)	การออกแบบองค์การตามสถานการณ์ (Contingency design)	อำนาจและการเมือง (Power and Politics)
การจำแนกประเภทของทฤษฎี	ทฤษฎีประเภทที่ 1 (Type 1)	ทฤษฎีประเภทที่ 2 (Type 2)	ทฤษฎีประเภทที่ 3 (Type 3)	ทฤษฎีประเภทที่ 4 (Type 4)

ทองใบ สุธาจารย์ (2543, หน้า 71) ได้สรุปกรอบความคิดในการศึกษาวิวัฒนาการของทฤษฎีองค์การ มีองค์การ แยกได้เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. ทฤษฎีองค์การกลุ่มที่ 1 (Type 1) เป็นทฤษฎีองค์การในยุคแรก ๆ ที่เปรียบเทียบองค์การมีลักษณะเหมือนกับเครื่องจักร ในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย มีจุดเน้นอยู่ที่การสร้างประสิทธิภาพภายในองค์การ เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมาย นักทฤษฎีที่สำคัญ ในกลุ่มนี้ คือ Frederick W. Taylor, Frank Gilbreth, Lillian Gilbreth, Henry Gantt, Max Weber, Henri Fayol, Ralph Davis เป็นต้น

2. ทฤษฎีองค์การกลุ่มที่ 2 (Type 2) นักทฤษฎีองค์การที่มีฐานคติของระบบปิด แต่มีจุดเน้นที่สำคัญอยู่ที่ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ และแรงจูงใจในการทำงานที่ไม่ใช่แรงจูงใจทางเศรษฐกิจขององค์การไม่ใช่เครื่องจักรที่หยอดน้ำมันหล่อลื่นที่ดี และไม่สามารถที่จะออกแบบโครงสร้างขององค์การที่แสดงถึงสัมพันธภาพที่เป็นทางการ การกำหนดกฎระเบียบและอื่น ๆ แต่รูปแบบที่ไม่เป็นทางการยังให้ดำรงอยู่ในด้านการติดต่อสื่อสาร สถานภาพ ปทัสถาน และมิตรภาพของบุคลากร ที่สร้างขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคมของบุคลากร นักทฤษฎี

ที่สำคัญในกลุ่มนี้ คือ Elton Mayo, Chester I. Barnard, Douglas McGregor, Warren G. Bennis เป็นต้น

3. ทฤษฎีองค์การกลุ่มที่ 3 (Type 3) นักทฤษฎีองค์การในกลุ่มนี้เชื่อว่า องค์การคือ พาหนะที่จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยมีความสนใจในการศึกษาเรื่องขององค์การ ในด้านขนาด เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ซึ่งกรอบความคิดทางทฤษฎีตาม สถานการณ์ ถือว่าเป็นทฤษฎีที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนากรอบความคิดมากที่สุด นักทฤษฎีที่สำคัญ ในกลุ่มนี้ คือ Herbert A. Simon, Daniel Kahn, Joan Woodward เป็นต้น

4. ทฤษฎีองค์การกลุ่มที่ 4 (Type 4) ทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้รับอิทธิพลสูงสุด จากแนวความคิด ในเชิงสังคมขององค์การ แต่เป็นกรอบความคิดในระบบเปิด การจัดโครงสร้างของความเป็นเหตุ เป็นผล ไม่ใช่จะเป็นโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพสูงสุดขององค์การ แต่เป็นการพิจารณาผลของ การต่อสู้ในเชิงการเมืองในองค์การของฝ่ายต่าง ๆ ที่นำไปสู่การสร้างระบบการควบคุมในองค์การ นักทฤษฎีที่สำคัญในกลุ่มนี้ คือ Herbert A. Simon, James March, Jeffrey Pfeffer เป็นต้น

1.5 การออกแบบโครงสร้างขององค์การ

การออกแบบโครงสร้างขององค์การจำเป็นที่จะต้องศึกษาและพิจารณาองค์ประกอบ ที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1) กิจกรรมการทำงาน (2) ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม และ (3) การจัดกลุ่มงานเข้าด้วยกัน

1. การนิยามกิจกรรมการทำงาน

ฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การถูกสร้างขึ้นเพื่อดำเนินกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การให้บรรลุ ผลการสร้างฝ่ายใด ๆ ขึ้นในองค์การ มีเป้าหมายที่สำคัญเพื่อให้รับผิดชอบภารกิจที่สำคัญของ องค์การ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม

ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ บางครั้งเรียกว่า "สายการบังคับ บัญชา" เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ในแนวดิ่งขององค์การที่แสดงให้เห็นว่าใครต้องรายงานผล การปฏิบัติงานต่อใคร

3. การจัดกลุ่มงานเข้าด้วยกัน

ทางเลือกในการจัดกลุ่มงานเป็นฝ่ายต่าง ๆ อาจจะเลือกทางเลือกได้หลายวิธี คือ (1) การจัดกลุ่มตามหน้าที่ (2) การจัดกลุ่มเป็นแผนก (3) การจัดกลุ่มตามพื้นที่ และ (4) การจัด กลุ่มหลาย ๆ วิธี โดยทั่วไปการจัดกลุ่มงานในองค์การมีความสำคัญยิ่งต่อวิถีชีวิตการทำงานของ

พนักงานทุกคน เพราะว่าเป็นการแสดงความสัมพันธ์ในเชิงการบังคับบัญชา การใช้ทรัพยากรร่วมกัน และความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายหรือแผนกในองค์กร (Daft, 1998. p.213)

สำหรับการออกแบบโครงสร้างขององค์การตามวิธีการข้างต้น มีหลักการที่สำคัญตลอดจนจุดเด่น และจุดด้อยในการนำไปประยุกต์ใช้ ดังนี้

1.5.1 การจัดโครงสร้างตามหน้าที่

การจัดโครงสร้างตามหน้าที่ จะจัดกิจกรรมที่มีลักษณะคล้ายกันเข้าด้วยกันจากระดับล่างขึ้นสู่การจัดกลุ่มงานในระดับที่สูงขึ้น กล่าวคือ จัดกลุ่มงานของวิศวกรเข้าเป็นฝ่ายวิศวกรรม และรองประธานบริษัทฝ่ายวิศวกรรมจะมีหน้าที่ดูแล และรับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ ทางด้านวิศวกรรมในตนเองเดียวกัน การจัดกลุ่มงานอื่น ๆ ก็ใช้หลักการเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมการผลิต กิจกรรมการตลาด หรือกิจกรรมการวิจัยและพัฒนา ส่วนแผนภูมิโครงสร้างสาระสำคัญเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างประเภทนี้ สรุปได้ดังนี้ (Robert Duncan, 1979. p.429)

1. ลักษณะสำคัญ ประกอบด้วย

- 1) โครงสร้างขององค์การ เป็นแบบแบ่งงานตามหน้าที่
- 2) สภาพแวดล้อม มีเสถียรภาพ
- 3) เทคโนโลยีนำไปใช้กับงานประจำ มีการพึ่งพาอาศัยกันในระดับต่ำ
- 4) ขนาดขององค์การ จะมีขนาดตั้งแต่ขนาดเล็กจนถึงขนาดกลาง
- 5) กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์การ เน้นการสร้างประสิทธิภาพ

ภายในองค์การ และการกำหนดคุณภาพทางวิชาการ

2. ระบบภายในองค์การ ประกอบด้วย

- 1) เป้าหมายเชิงปฏิบัติการ เน้นเป้าหมายตามหน้าที่
- 2) การวางแผนและการงบประมาณ เน้นการประหยัดต้นทุน งบประมาณ

และรายงานสถิติ

- 3) ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ คือผู้จัดการ

3. ลักษณะเด่นในการจัดโครงสร้างแบบนี้ ประกอบด้วย

- 1) ทำให้เกิดการประหยัดเพราะขนาด ซึ่งจะต้องทำงานในฝ่ายของตน
- 2) ช่วยสร้างและพัฒนาทักษะของบุคลากร
- 3) ช่วยให้พัฒนาเป้าหมายในด้านหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น
- 4) จะเป็นโครงสร้างที่ดีมาก สำหรับองค์การขนาดเล็กไปจนถึงขนาด

กลาง

5) จะเป็นโครงสร้างที่ดีมาก สำหรับองค์การที่ผลิตสินค้าอย่างเดียวหรือผลิตสินค้าจำนวนไม่จำกัด

4. ลักษณะด้อยของการจัดโครงสร้างแบบนี้ ประกอบด้วย

- 1) สนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ช้า
- 2) เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหงานค้างคั่งตามสายงาน
- 3) เกิดปัญหาการประสานงานในแนวนอนระหว่างหน่วยงาน
- 4) ไม่มีการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้าไปใช้ในการทำงาน
- 5) เป้าหมายขององค์การถูกจำกัดอยู่ในวงแคบ

โครงสร้างขององค์การในยุคปัจจุบันเปลี่ยนไปสู่การจัดโครงสร้างในแนวราบทั้งนี้ เพราะสภาพแวดล้อมขององค์การมีความไม่แน่นอน องค์การที่จะประสบผลสำเร็จในการทำงาน จะไม่สามารถรักษาโครงสร้างที่เข้มงวดไว้ได้ สิ่งทดแทนสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง กระทำได้ โดยนำการเชื่อมโยงในแนวนอนเข้ามาทดแทน ผู้บริหารสามารถปรับปรุงการประสานงานในแนวนอนโดยวิธีใดวิธีหนึ่งต่อไปนี้

- 1 การใช้ระบบสารสนเทศ
- 2 การติดต่อโดยตรงระหว่างหน่วยงาน
- 3 การแต่งตั้งผู้ประสานงาน
- 4 การแต่งตั้งคณะทำงาน หรือทีมงาน (Daft, 1998, p.217)

1.5.2 การจัดโครงสร้างแบบแผนก

การจัดโครงสร้างแบบแผนก บางทีเรียกว่า โครงสร้างผลิตภัณฑ์หรือการจัดโครงสร้างของหน่วยธุรกิจแบบกลยุทธ์ โดยทั่วไปการจัดโครงสร้างดังกล่าว อาจจะจัดตามผลิตภัณฑ์ บริการกลุ่มผลิตภัณฑ์ โครงการหลักที่จัดเป็นแผนก ธุรกิจ หรือศูนย์กำไร โดยหลักการแล้วการจัดโครงสร้างแบบนี้ คำนึงถึงผลผลิต

สำหรับลักษณะสำคัญของการจัดโครงสร้างประเภทนี้ มีสาระสำคัญ ดังนี้

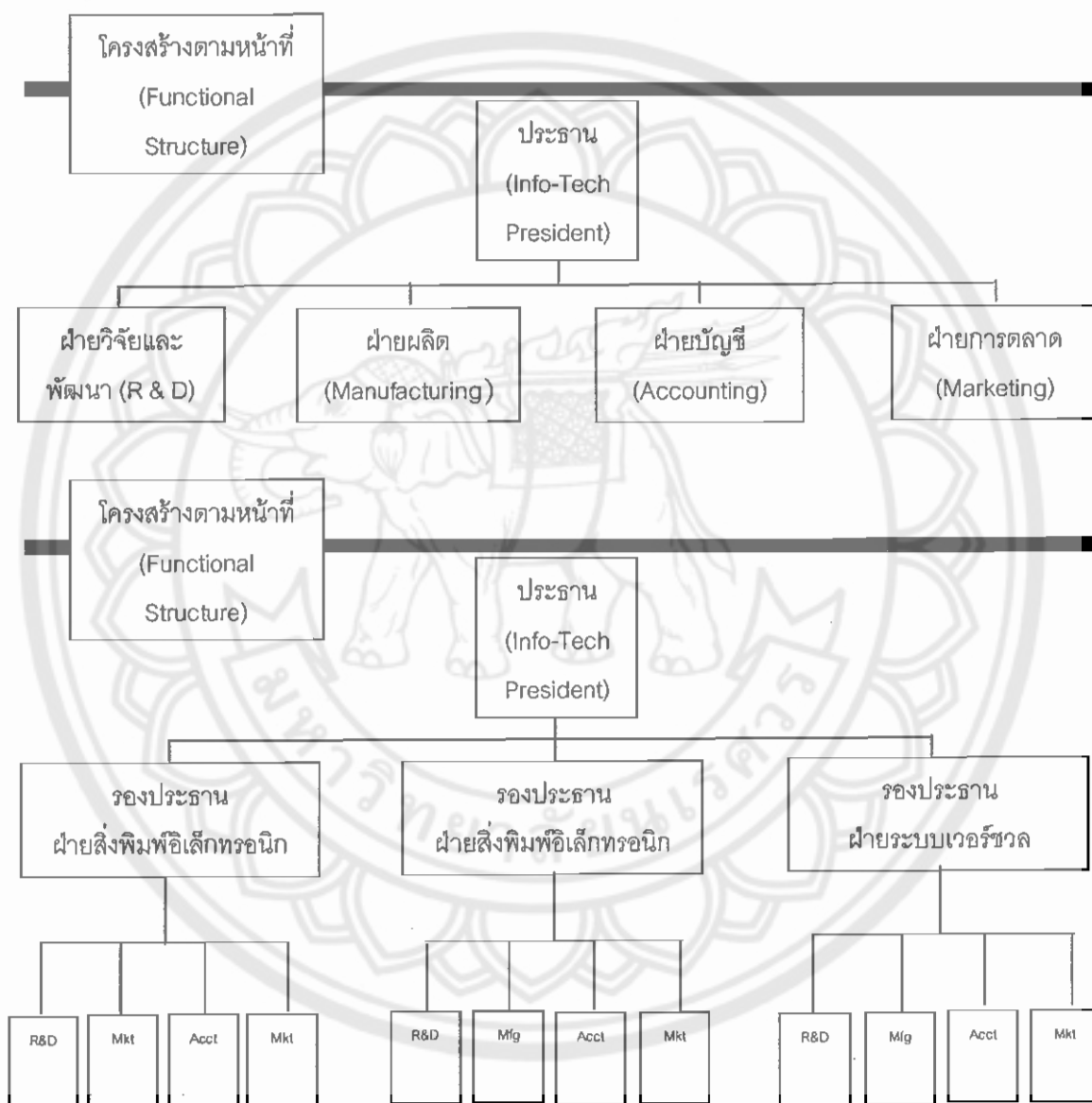
1. ลักษณะสำคัญ ประกอบด้วย

- 1.1 โครงสร้างขององค์การ จัดเป็นแบบแผนก
- 1.2 สภาพแวดล้อม จะมีการเปลี่ยนแปลงระดับปานกลาง
- 1.3 เทคโนโลยีจะไม่ใช่วิทยาศาสตร์ที่ใช้งานประจำมีการพึ่งพากันระหว่าง

หน่วยงาน

1.4 ขนาดขององค์กรมีขนาดใหญ่

1.5 กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิผลภายนอก
เพื่อการปรับตัว และเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า



ภาพ 3 แสดงการออกแบบโครงสร้างขององค์กรตามหน้าที่และแผนก

2. ระบบภายในองค์กร ประกอบด้วย

- 2.1 เป้าหมายเชิงปฏิบัติการ เน้นสายผลิตภัณฑ์
- 2.2 การวางแผนและการงบประมาณ ใช้ระบบแบบศูนย์กำไร
- 2.3 ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ขึ้นอยู่กับผู้จัดการผลิตภัณฑ์

3. ลักษณะเด่นในการจัดโครงสร้างแบบนี้ ประกอบด้วย

- 3.1 เหมาะกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน
- 3.2 ทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ เพราะความรับผิดชอบที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการติดต่อกับลูกค้ามีความชัดเจน

3.3 ประสานงานกับกิจกรรมอื่น ๆ ได้ดี

3.4 แผนงาน ได้รับอนุญาตให้ปรับตัวเพื่อการตอบสนองต่อผลิตภัณฑ์

ภูมิภาคและพื้นที่

3.5 ดีมากสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีผลิตภัณฑ์หลายอย่าง

3.6 เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจ

4. ลักษณะด้อยของการจัดโครงสร้างแบบนี้ ประกอบด้วย

4.1 ไม่ประหยัดเนื่องจากขนาด

4.2 การประสานงานระหว่างสายผลิตภัณฑ์จะเกิดปัญหา

4.3 ไม่ส่งเสริมให้เกิดความชำนาญในการพัฒนาเทคนิควิธีในทางลึก

4.4 เกิดความยุ่งยากในการบูรณาการและการสร้างมาตรฐานระหว่างสาย

ผลิตภัณฑ์

1.5.3 การจัดโครงสร้างตามพื้นที่

การจัดโครงสร้างองค์กรตามพื้นที่เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่เป็นที่นิยม เนื่องจากองค์กรสามารถตอบสนองรสนิยม และความต้องการของลูกค้าได้เหมาะสมกับพื้นที่ได้ดียิ่งขึ้น ส่วนการพิจารณารายละเอียดของการจัดโครงสร้างในพื้นที่ต่าง ๆ นั้น องค์กรอาจจะจัดโครงสร้างให้มีหน้าที่ในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์

1. ลักษณะเด่นในการจัดโครงสร้างแบบนี้ ประกอบด้วย

1.1 ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในแต่ละพื้นที่

1.2 เน้นการแก้ปัญหาในแต่ละพื้นที่ได้ดี

1.3 ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้รวดเร็ว

1.4 มีความยืดหยุ่นต่อการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ตลอดเวลา

1.5 สร้างความเข้มแข็งให้กับเป้าหมายของแต่ละภูมิภาค

2. ลักษณะด้อยของการจัดโครงสร้างแบบนี้ ประกอบด้วย

2.1 มีปัญหาด้านการพัฒนาเทคนิคในทางลึกและความชำนาญ

2.2 กระตุ้นให้คู่แข่งเข้าสู่เวทีการแข่งขัน

2.3 เกิดความซ้ำซ้อนในการทำงานและการใช้ทรัพยากร

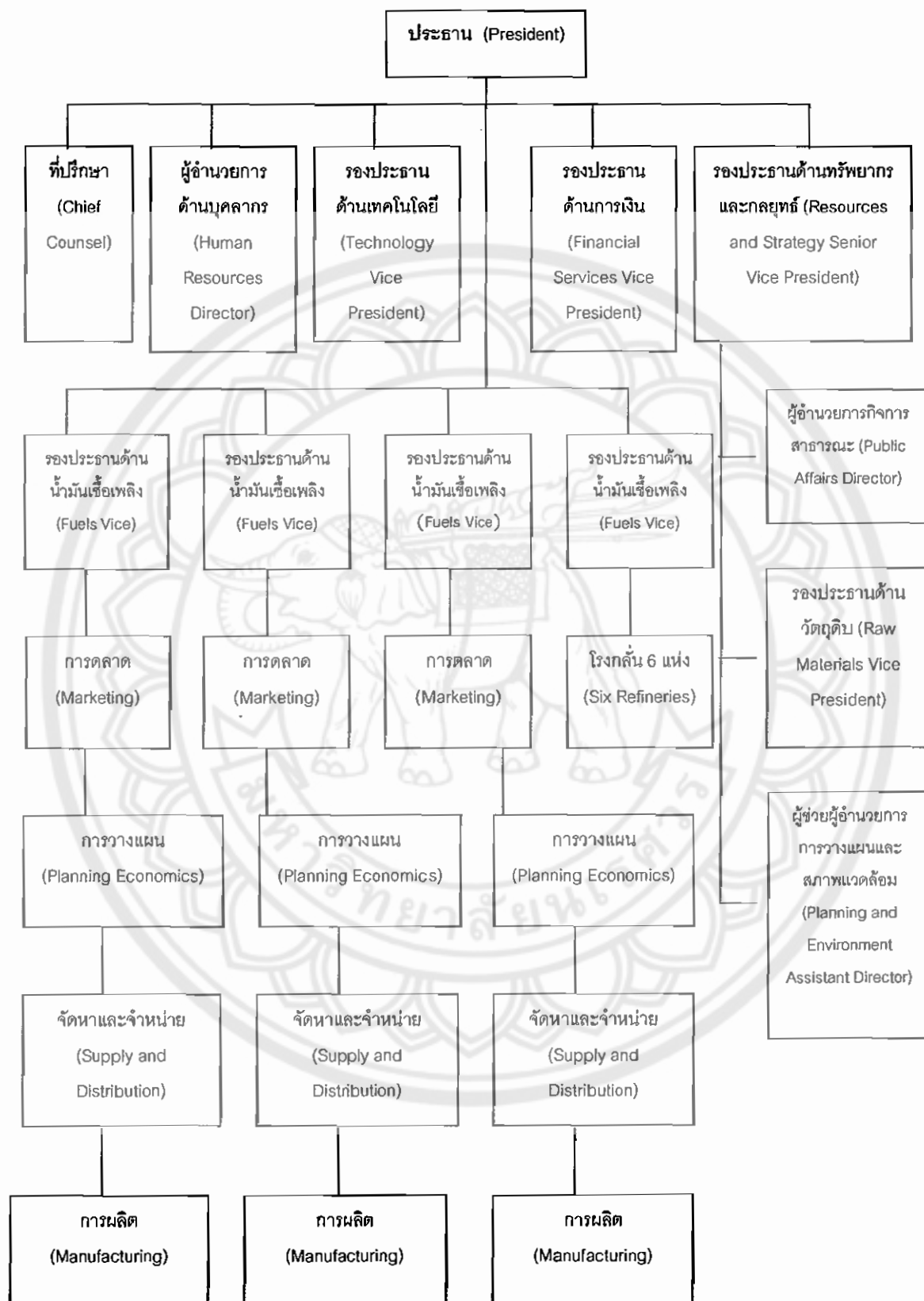
2.4 เกิดปัญหาการประสานงานระหว่างแผนก

2.5 แนวโน้มที่ผู้บริหารระดับสูงจะควบคุมการทำงานได้ยากขึ้น (Gene

Burton & Manab Thakur, 1995.p.173)

1.5.4 การจัดโครงสร้างแบบผสม

ในโลกของความเป็นจริง เราไม่อาจพบว่าโครงสร้างขององค์กรใด มีลักษณะเป็นแบบใดแบบหนึ่งเป็นการเฉพาะตามรูปแบบที่กล่าวถึงข้างต้น แต่รูปแบบขององค์กรมักจะมีส่วนผสมที่ประกอบขึ้นจากหลายรูปแบบ อาทิเช่น การผสมระหว่างโครงสร้างแบบผลิตภัณฑ์และโครงสร้างตามหน้าที่ หรือการผสมระหว่างโครงสร้างแบบผลิตภัณฑ์ และโครงสร้างตามพื้นที่ การที่หน่วยงานใด ๆ จัดโครงสร้างตามลักษณะนี้เรียกว่า “โครงสร้างแบบผสม”



ภาพ 4 แสดงโครงสร้างแบบผสมของ บริษัท ซันปิโตรเลียม (Sun Petroleum)

ลักษณะดังกล่าวเกิดขึ้นพร้อมกับการเจริญเติบโตขององค์การยุคใหม่ มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. ลักษณะสำคัญ ประกอบด้วย

- 1.1 โครงสร้างขององค์การเป็นแบบผสม
- 1.2 สภาพแวดล้อม มีการเปลี่ยนแปลงระดับปานกลางจนถึงการเปลี่ยนแปลงมาก
- 1.3 เทคโนโลยี เป็นเทคโนโลยีที่ใช้กับงานประจำหรือไม่ใช้เทคโนโลยีประจำ บางครั้ง มีการพึ่งพากันระหว่างแผนงานตามหน้าที่
- 1.4 ขนาดขององค์การ เป็นองค์การขนาดใหญ่
- 1.5 กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลจากภายนอกและเพื่อการปรับตัว และสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน

2. ระบบภายในองค์การ ประกอบด้วย

- 2.1 เป้าหมายเชิงปฏิบัติการ เน้นสายผลิตภัณฑ์ และบางครั้งก็เน้นการปฏิบัติงานตามหน้าที่
- 2.2 การวางแผนและการงบประมาณ ใช้ระบบแบบศูนย์กำไร ตามแผนกส่วนการวิเคราะห์ต้นทุนเป็นกลไกของหน่วยงานกลาง
- 2.3 ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการขึ้นอยู่กับผู้จัดการผลิตภัณฑ์ และความรับผิดชอบในการประสานงานเป็นหน้าที่ของผู้จัดการตามสายงาน

3. ลักษณะเด่นในการจัดโครงสร้างแบบนี้ ประกอบด้วย

- 3.1 ความสำเร็จในการปรับตัวและการประสานงานขึ้นอยู่กับโครงสร้างตามผลิตภัณฑ์ และประสิทธิภาพในการทำงานขึ้นอยู่กับกลไกของส่วนกลาง
- 3.2 ผลดีที่เกิดขึ้นเป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างเป้าหมายของบริษัทกับเป้าหมายระดับแผนก
- 3.3 เป็นความสำเร็จของการประสานงานระหว่างสายผลิตภัณฑ์ และภายในสาย ผลิตภัณฑ์

4. ลักษณะด้อยของการจัดโครงสร้างแบบนี้ ประกอบด้วย

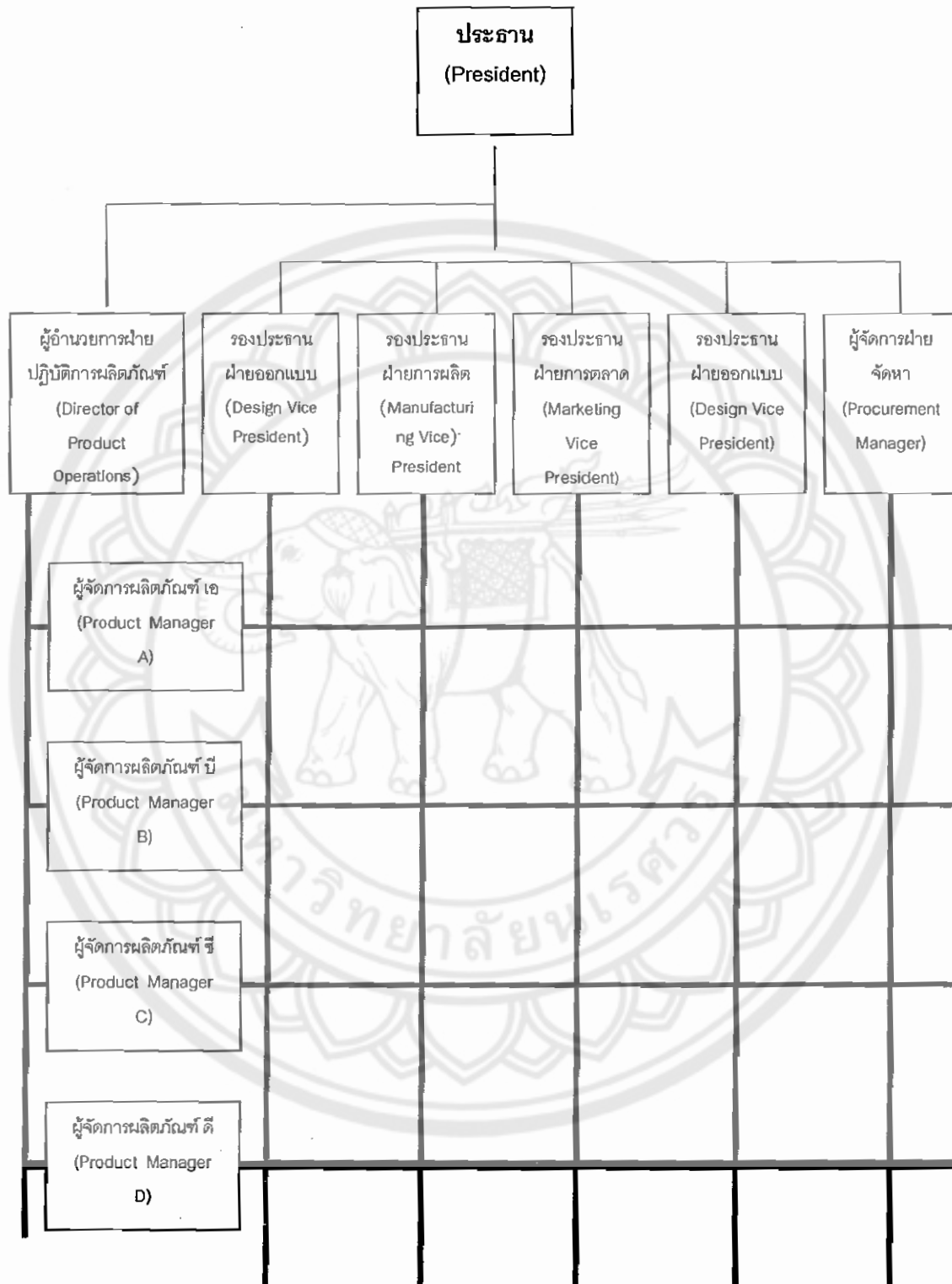
- 4.1 ฝ่ายบริหารต้องแบกรับภาระในการบริหารหนักขึ้น
- 4.2 อาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงานระหว่างแผนกกับฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การ

การจัดโครงสร้างขององค์การแบบผสม จะช่วยแก้จุดอ่อนของโครงสร้างแบบหน้าที่และแบบแผนก และนำข้อได้เปรียบของวิธีการดังกล่าวมารวมไว้ด้วยกัน

1.5.5 การจัดโครงสร้างแบบแมทริกซ์

ทางเลือกใหม่ขององค์การที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดียิ่งขึ้น คือ การจัดโครงสร้าง "แบบแมทริกซ์ (Matrix Structure)" ซึ่งเราต้องยอมรับว่า การนำเสนอรูปแบบการจัดโครงสร้างแบบนี้เข้ามาประยุกต์ใช้ เนื่องจากโครงสร้างในรูปแบบเดิมไม่สามารถนำมาใช้ได้ เนื่องเพราะการเกิดปัญหาการประสานงานในแนวนอน

การจัดโครงสร้าง "แบบแมทริกซ์" เป็นรูปแบบของการประสานงานในแนวนอนได้ดีเยี่ยม และลักษณะสำคัญประการหนึ่งของโครงสร้างแบบนี้ทำให้การประสานงานในแนวดิ่ง และการประสานงานในแนวนอนเกิดขึ้นพร้อมกัน เราจะพบว่าการจัดโครงสร้างแบบนี้จะไม่จัดตั้งแผนกขึ้นมาใหม่ดังกรณีโครงสร้างแบบผสม กล่าวคือ ผู้จัดการฝ่ายของโครงสร้างตามหน้าที่กับผู้จัดการฝ่ายผลิตภัณฑ์ มีอำนาจหน้าที่เท่าเทียมกัน และผู้ได้บังคับบัญชาก็ต้องรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารทั้งสองฝ่าย การจัดโครงสร้างแบบแมทริกซ์มีลักษณะเช่นเดียวกันกับการจัดให้มีผู้ประสานงานแบบเต็มเวลา เทียบเคียงกับผู้จัดการผลิตภัณฑ์ เพียงแต่ว่ากลไกดังกล่าว สร้างความเท่าเทียมกันของอำนาจและการประสานงานทั้งแนวนอนและแนวดิ่ง



ภาพ 5 แสดงโครงสร้างของอำนาจแบบทวิภาค (Dual – Authority) ที่ปรากฏในการจัดโครงสร้างแบบเมทริกซ์

1. เงื่อนไขการจัดโครงสร้างแบบแมททริกซ์

ที. เอฟ. เจมส์ (T.F James, 1972.pp. 533 - 539) ได้ชี้ให้เห็นว่า การจัดโครงสร้างขององค์การที่มีสายการบังคับบัญชาทวิภาคเป็นวิธีการที่ไม่ปกติแต่ถ้าเป็นการจัดโครงสร้างแบบแมททริกซ์แล้วถือว่าเป็นการถูกต้องเหมาะสม ถ้ามีเงื่อนไขสำคัญ ดังนี้

เงื่อนไขที่ 1 เมื่อเกิดแรงกดดันที่จะต้องทำให้สายผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ต้องร่วมกันใช้ทรัพยากรที่ขาดแคลน องค์การจึงเป็นองค์การในขนาดกลางและมีประเภทของผลิตภัณฑ์ขนาดปานกลาง เกิดความรู้สึกว่าองค์การจะต้องแบ่งปันทรัพยากรหรือร่วมกันใช้อุปกรณ์อย่างเดียวกันในเวลาที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น องค์การไม่ได้มีขนาดใหญ่พอที่จะจัดจ้างวิศวกรให้กับแต่ละสายผลิตภัณฑ์ จึงมอบหมายให้วิศวกรไปร่วมทำงานแบบชั่วคราวในแต่ละสายผลิตภัณฑ์

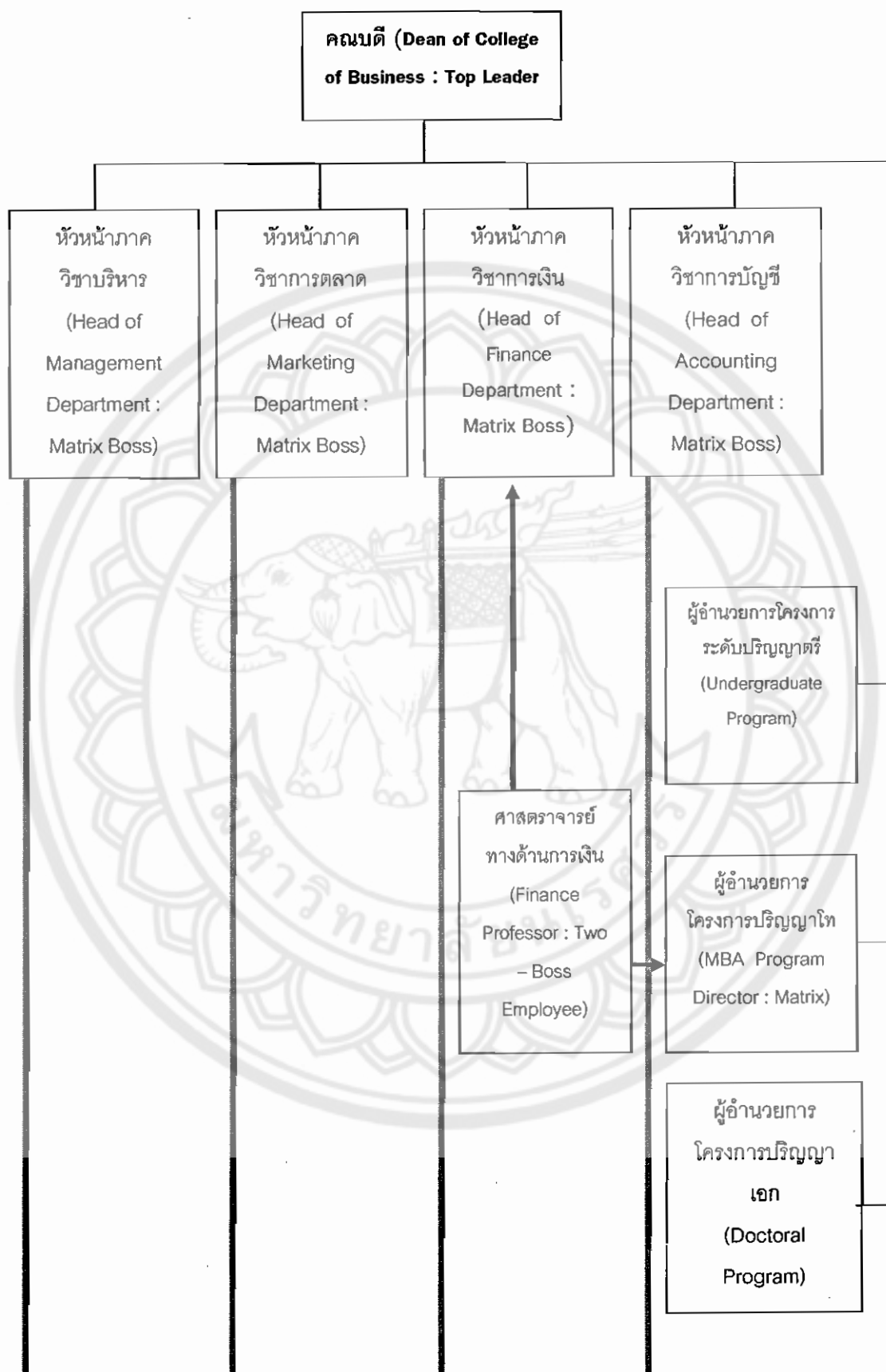
เงื่อนไขที่ 2 การกดดันจากสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ ๆ ขององค์การ ตั้งแต่ 2 ชนิดขึ้นไป ผลกระทบที่เกิดขึ้นส่งผลต่อโครงสร้างการทำงานตามหน้าที่และโครงสร้างตามผลิตภัณฑ์พร้อม ๆ กัน และขณะเดียวกันก็ต้องการสร้างดุลยภาพจากอำนาจหน้าที่จากทุกฝ่าย

เงื่อนไขที่ 3 สภาพแวดล้อมขององค์การมีทั้งความสลับซับซ้อนและเป็นสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกจะเกิดขึ้นบ่อยมาก และมีการพึ่งพากันระหว่างหน่วยงานในด้านการประสานงาน และกระบวนการสารสนเทศซึ่งจำเป็นต้องใช้การประสานงานทั้งแนวดิ่ง และแนวนอน

ภายใต้เงื่อนไขทั้ง 3 ประการข้างต้น แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ในแนวดิ่งและแนวนอนที่จะต้องให้เกิดความเท่าเทียมกันหรือจะต้องสร้างดุลยภาพแห่งอำนาจให้เกิดขึ้นเสมอ

2. บทบาทสำคัญของโครงสร้างแบบแมททริกซ์

โครงสร้างขององค์การแบบแมททริกซ์สะท้อนให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ๆ จะมีผู้บังคับบัญชาร่วม ๆ กัน 2 คน ซึ่งเป็นโครงสร้างที่ค่อนข้างยุ่งยากในการบริหาร ฉะนั้นการบริหารงานตามโครงสร้างนี้จะประสบผลสำเร็จ จำเป็นที่จะต้องพิจารณาบทบาทของฝ่ายที่เกี่ยวข้องตามโครงสร้างของแผนภูมิที่แสดงถึงการจัดโครงสร้างแบบแมททริกซ์ในการจัดโปรแกรมการสอนระดับปริญญาโทสาขาการบริหารธุรกิจ (Master of Business Administration : MBA) ส่วนบทบาทสำคัญควรพิจารณาดังต่อไปนี้



ภาพ 6 แสดงการประยุกต์โครงสร้างแบบแมทริกซ์ในสถานศึกษา

1. ผู้บริหารระดับสูง พิจารณาจากแผนภูมิจะพบว่า คนบดี หมายถึง ผู้นำระดับสูง ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูงทั้งสองสายงาน ความรับผิดชอบขั้นพื้นฐานของตำแหน่งนี้คือการสร้างความสมดุลแห่งอำนาจระหว่างผู้จัดการตามหน้าที่ และผู้จัดการผลิตภัณฑ์ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเต็มใจที่จะมอบอำนาจการตัดสินใจ และกระตุ้นให้ผู้บริหารทั้งสองฝ่ายได้ประสานงานกันโดยตรง ตลอดจนให้มีการแก้ปัญหาร่วมกันและจัดให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการประสานงานกัน

2. ผู้บังคับบัญชาแบบแมทริกซ์ เป็นผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติ ซึ่งมีผู้บังคับบัญชา 2 คน เป็นผู้ที่ยอมรับรับผิดชอบโดยตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และขณะเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชา ก็พร้อมที่จะรายงานผลการปฏิบัติงานต่อบุคคลทั้ง 2 นี้พร้อมกัน ขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาแบบแมทริกซ์ ก็จะต้องพร้อมที่จะแก้ปัญหาแบบเผชิญหน้าในประเด็นที่เป็นข้อโต้แย้ง และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการพิจารณาเงินเดือนขอผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อม ๆ กัน กิจกรรมดังกล่าวใช้เวลามาก อาศัยความอดทนสูง ตลอดจนจะต้องมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์สูงมาก

3. บุคลากรที่มีผู้บังคับบัญชาพร้อมกันสองคน บุคลากรคนหนึ่ง ๆ จะมีผู้บังคับบัญชาในการกำกับตนเองพร้อมกัน 2 คน ย่อมเป็นความยุ่งยากพอสมควรในการปรับตัวเพราะเขาจำเป็นต้องปฏิบัติตามความต้องการของผู้บริหาร 2 คนในเวลาเดียวกัน จะเกิดปัญหาที่ผู้บริหารทั้ง 2 คน ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำกิจกรรมคนละอย่างในเวลาเดียวกันพวกเขาจึงต้องบริหารเวลาให้มีประสิทธิภาพและจะต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี อีกทั้งจะต้องมีความซื่อสัตย์ต่อผู้บังคับบัญชา ทั้ง 2 คน

นอกจากประเด็นสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์การแบบแมทริกซ์ มีสาระสำคัญโดยสรุป เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างแบบแมทริกซ์ ดังนี้

1. ลักษณะสำคัญ ประกอบด้วย

1.1 โครงสร้างขององค์การ เป็นแบบแมทริกซ์

1.2 สภาพแวดล้อม จะมีความไม่แน่นอนสูง

1.3 เทคโนโลยี ไม่ใช่เทคโนโลยีที่ใช้ในงานประจำ

1.4 ขนาดขององค์การ เป็นองค์การขนาดกลางมีสายผลิตภัณฑ์ไม่มาก

1.5 กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์การ เป็นลักษณะทวีภาคในด้านนวัตกรรมกับด้านผลิตภัณฑ์และจะต้องสร้างความชำนาญทางวิชาการ

2. ระบบภายในองค์การ ประกอบด้วย

2.1 เป้าหมายเชิงปฏิบัติการ จุดเน้นในสายผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติงานตามหน้าที่
ต้องสร้างความสมดุล

2.2 การวางแผนและการงบประมาณ เป็นระบบดุลยภาพระหว่างฝ่ายผลิตภัณฑ์และ
ฝ่ายหน้าที่ตามงานหลัก

2.3 ผู้ที่มีอำนาจที่เป็นทางการเป็นความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารทั้งสองฝ่ายของ
โครงสร้าง (Daft, 1998, pp. 228-229)

3. ลักษณะเด่นในการจัดโครงสร้างแบบนี้ ประกอบด้วย

3.1 จะช่วยให้เกิดความสำเร็จในการประสานในภาวะวิกฤต

3.2 ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากรบุคคลข้ามแผนก หรือฝ่าย

3.3 ช่วยให้การตัดสินใจที่สลับซับซ้อนมีประสิทธิผลและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่
เปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ

3.4 สามารถพัฒนาทักษะในการทำงานได้ทั้งสองหน่วยงาน

3.5 จะดีที่สุดสำหรับโครงสร้างขนาดกลางที่มีผลิตภัณฑ์หลายชนิด (Robert C. Ford
& W. Alan Randolph, 1992, pp. 267-294)

4. ลักษณะด้อยการจัดโครงสร้างแบบนี้ ประกอบด้วย

4.1 ผู้ที่เข้ามีส่วนร่วมที่ต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตแห่งการใช้อำนาจ อาจเกิดความ
ความคับข้องใจและความสับสน

4.2 ผู้ที่เข้ามีส่วนร่วมที่ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์สูง ซึ่งอาจจะ
ไม่สอดคล้องกับเรื่องจริง

4.3 สิ้นเปลืองเวลาในการประชุมทั้งในแง่การเข้าร่วมและการแก้ปัญหา

4.4 การดำเนินงานตามโครงการจะไม่เกิดขึ้น ถ้าผู้เข้ามีส่วนร่วมไม่สามารถทำงาน
แบบเพื่อนร่วมงานได้

4.5 เกิดแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอกสูง

1.6 สิ่งบ่งชี้ถึงความด้อยประสิทธิภาพของโครงสร้างองค์การ

การจัดโครงสร้างขององค์การ ผู้บริหารขององค์การจะเลือกโครงสร้างแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ขณะเดียวกันผู้บริหารจำเป็นต้องประเมินสถานการณ์ ของการเปลี่ยนแปลง และความต้องการขององค์การตลอดจนสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจึงจะสามารถจัดโครงสร้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างที่ปรากฏเป็นรูปธรรม ดังเช่นกรณีของบริษัทคอมแพก (Compaq Corporation) ได้เปลี่ยนรูปแบบการจัดองค์การจากโครงสร้างแบบหน้าที่เป็นโครงสร้างแผนกได้ประมาณ 1 ปี แล้วก็เปลี่ยนโครงสร้างแบบหน้าที่ตามเดิม ทั้งนี้เพื่อลดการแข่งขันกันเองระหว่างสายผลิตภัณฑ์ของบริษัท (Elen Davis, 1987. pp. 68-74)

เมื่อโครงสร้างขององค์การ ไม่สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์การได้ต่อไปอีกแล้ว เราจะพบว่าลักษณะสำคัญบางประการจะปรากฏให้เห็น ดังนี้

1. เมื่อการตัดสินใจเกิดความล่าช้า หรือขาดคุณภาพ กล่าวคือ ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ มีภารกิจมากเกินไป เพราะเกิดปัญหาขึ้นตามสายงาน การมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในลำดับรองลงมาอาจจะไม่เพียงพอ ส่วนสาเหตุอื่น ๆ อาจเกิดขึ้นจากข้อมูลประกอบการตัดสินใจไปไม่ถึง ผู้ที่ต้องใช้ข้อมูลนั้น ๆ และการประสานงานเพื่อการได้มาซึ่งข้อมูลทั้งในแนวดิ่งและแนวนอนไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดคุณภาพการตัดสินใจ

2. องค์การไม่ได้ตอบสนองในเชิงนวัตกรรม เพื่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เราพบว่าเหตุผลสำคัญประการหนึ่งที่องค์การขาดแคลนนวัตกรรม เนื่องจากขาดการประสานงานในแนวนอนที่ไม่ดี การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าของฝ่ายการตลาดจะต้องสอดคล้องกับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของฝ่ายวิจัย

3. เกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรงเนื่องจากโครงสร้าง กล่าวคือ โครงสร้างขององค์การเป็นบ่อเกิดที่อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่าย หรือระหว่างแผนกได้ เพราะแต่ละแผนกต่างก็มีเป้าหมายของตนเองและเป้าหมายดังกล่าวถูกนำไปสู่ความแตกต่างที่หลากหลายเฉพาะแผนกจนเกิดความแตกต่างจากเป้าหมายหลักขององค์การ แสดงว่าलगบอกเหตุของความยุ่งยากเริ่มเกิดขึ้นในองค์การอย่างเด่นชัด (John Child, 1984.)

จากแนวคิดทฤษฎีองค์การที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า องค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือองค์การในภาคเอกชนก็ตามต่างก็มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันก็คือมีวัตถุประสงค์ที่เป็นเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จตามภารกิจขององค์การเหมือนกัน ต่างกันเพียงแต่ว่า เป้าหมายนั้นมีเพื่อประโยชน์แก่ใคร องค์การทางราชการจะเน้นเป้าหมายในการให้บริการแก่ผู้รับบริการโดยไม่แสวงหาผลกำไร องค์การภาคธุรกิจจะมุ่งเน้นไปที่ผลกำไรของผู้ประกอบการเป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง องค์การต่างก็พยายามที่จะปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในยุคโลกาภิวัตน์ แนวทางที่สำคัญก็คือองค์การจักต้องเรียนรู้และนำเอาความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกลมกลืนและเหมาะสม จึงจะสามารถอยู่รอดและสร้างเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์การได้ ดังนั้น องค์การในยุคใหม่จึงจะต้องสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบขององค์การอื่น โดยส่งเสริมให้บุคคลในองค์การได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพราะองค์การการเรียนรู้ได้โดยผ่านบุคลากรภายในองค์การ องค์การใดบุคลากรสามารถสร้างการเรียนรู้ได้มากกว่าก็จะสามารถนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้า และฟันฝ่าปัญหาและอุปสรรคไปได้ แต่หากองค์การใดบุคลากรไม่มีความสามารถในการเรียนรู้ได้ องค์การนั้นก็จะมีแนวโน้มที่จะสูญสลายไปในที่สุด แนวคิดดังกล่าว วิทยาลัยชุมชนในฐานะองค์การทางราชการจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

2.1 ประวัติองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ หรือ Learning Organization มีนักวิชาการแปลเป็นภาษาไทยใช้คำที่แตกต่างกัน เช่น องค์การเอื้อการเรียนรู้ องค์การเอื้อการเรียนรู้ องค์การการเรียนรู้ องค์การเรียนรู้ ฯลฯ มีที่มาของแนวคิดสามารถค้นพบได้จากผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ ของอากิ里斯 (Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษา และพฤติกรรมขององค์การ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ดังจะเห็นได้จากผลงานการเขียนที่ได้ร่วมเขียนกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา ในปี 1978 ซึ่งถือได้ว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งในระยะแรกใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ (Learning Organization) หรือ LO ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ของคนในองค์การ อากิ里斯 เป็นผู้ที่สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การมากกว่า 40 ปี แล้วเนื่องจากงานเขียนของเขาเป็นวิชาการ และอ่านยากจึงไม่เป็นที่นิยมแพร่หลาย (วีระวัฒน์ บัณฑิตา มัย, 2543. หน้า 53-57)

ต่อมาได้มีบุคคลผู้มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ องค์การแห่งการเรียนรู้และเขียนตำราเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับ คือ เซนเก้ (Senge) ศาสตราจารย์วัย 53 ปี ในสหรัฐอเมริกา ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ (MIT Center for Organization Learning) ก่อตั้งในปี 1991 เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจุบันเรียกว่า สังคมองค์การแห่งการเรียนรู้ (Society for Organization

Learning) (SOL) โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการคือ เพื่อศึกษาวิจัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทั้งในระดับบุคคลและทีมเพื่อสร้างชุมชนของการปฏิบัติ (Community of Practices) ขึ้นโดยการเชิญบริษัทชั้นนำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน โดยมีวิสัยทัศน์ว่าอยากเห็นองค์การเรียนรู้ เป็นตัวขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จทั่วโลก (Senge, 1990. p. 41)

ในปี 1991 เซ็งกี้ ให้สัมภาษณ์ว่าเขาเกิดประมวลงค์ความรู้เกี่ยวกับ องค์การแห่งการเรียนรู้ในขณะที่กำลังนั่งสมาธิในตอนเช้า โดยประมวลงค์ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับการเป็น ที่ปรึกษาองค์การกับบริษัทของตนเอง เซ็งกี้ได้จัดศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการทำ การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) ให้แก่บริษัทชั้นนำต่าง ๆ ปัจจุบันแนวคิดแนวปฏิบัติต่าง ๆ ขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายซึ่งปรากฏในทางอินเทอร์เน็ต (Internet Sites)

2.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการด้านทฤษฎีองค์การ ได้นิยามความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)” ในระยะแรก ๆ ได้ใช้คำว่า “การเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning)” การนิยามความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

เซ็งกี้ (Senge, 1990. p. 3) ผู้นำในการเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่มีสมาชิกได้เพิ่มขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบความคิดใหม่ ๆ (Patterns of Thinking) และแตกแขนงของความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนา และแรงบันดาลใจร่วมกัน (Collective Aspiration) ของสมาชิกในองค์การ และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

วัตกินส์ และ มาร์สิค (Watkins & Marsick, 1993. p. 118) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์การที่ให้สมาชิกสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์การ ในขณะเดียวกันก็ใช้ องค์การในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่สมาชิก โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงาน และใช้การเอื้ออำนาจแก่สมาชิกเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและมีการฟังพาดคัยกันระหว่างบุคคล องค์การและชุมชน

มาร์กการ์ด และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994. p. 22) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มบุคคลให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและสอนให้สมาชิกมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ ไตร่ตรอง เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในความผิดพลาดและความสำเร็จ

การวิน (Garvin, 1993 , 2000 หน้า 78-91) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์หาและถ่ายโอนความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ

คิม (Kim, 1993 หน้า 43) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นการเพิ่มพูนความสามารถขององค์การเพื่อให้งานเกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล

เนวิส และคณะ (Navis & Others, 1995 หน้า 73) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์การที่มุ่งรักษาพัฒนาการปฏิบัติที่อาศัยเพียงพึงประสบการณ์ถือได้ว่าเป็นระบบที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์การแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้ปฏิบัติไปก็ตามเรียนรู้ไปด้วยขณะที่ทำการผลิตหรือการให้บริการ

เพดเลอร์ และคณะ (Pedler & Others, 1991) เห็นว่า องค์การการเรียนรู้เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนและมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง และองค์การจะต้องส่งเสริมในทุกกิจกรรมที่ทำอย่างจริงจังตลอดเวลา

รอสและคณะ (Ross & Others, 1994 หน้า 49) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และเป็นการแปรเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์ แก่ทั้งองค์การ และตอบสนองจุดมุ่งหมายหลักขององค์การ

วรารัตน์ เทียวไพรี (2542. หน้า 42) ได้สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่เน้นรูปแบบของการบริหารงานในเรื่องของสภาวะผู้นำในองค์การ ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกันก่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เหนือกว่าคู่แข่งและมีระดับของการพัฒนาการด้านความสามารถขององค์การ

วีรุธ มาษะศิริานนท์ (2542. หน้า. 51) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นการสร้างพื้นฐานทางความคิดที่เป็นระบบ และสร้างศักยภาพในเชิงปฏิบัติให้แก่ปัจเจกบุคคลและทีมงาน

ดนัย เทียนพุฒ (2543. หน้า. 212 - 218) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า ในองค์การแห่งการเรียนรู้ทุกคนจะช่วยกันสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยการนำ ทุกคนช่วยการเลือกที่จะเรียนรู้หรือไม่เรียนรู้ จะทำงานเป็นทีมหรือตามลำพังนั้น ศักยภาพขององค์การขึ้นอยู่กับการพัฒนาความสามารถของบุคคลากร

ประภัสสร บุญมี (2542. หน้า. 77 - 80) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้า ในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์การ

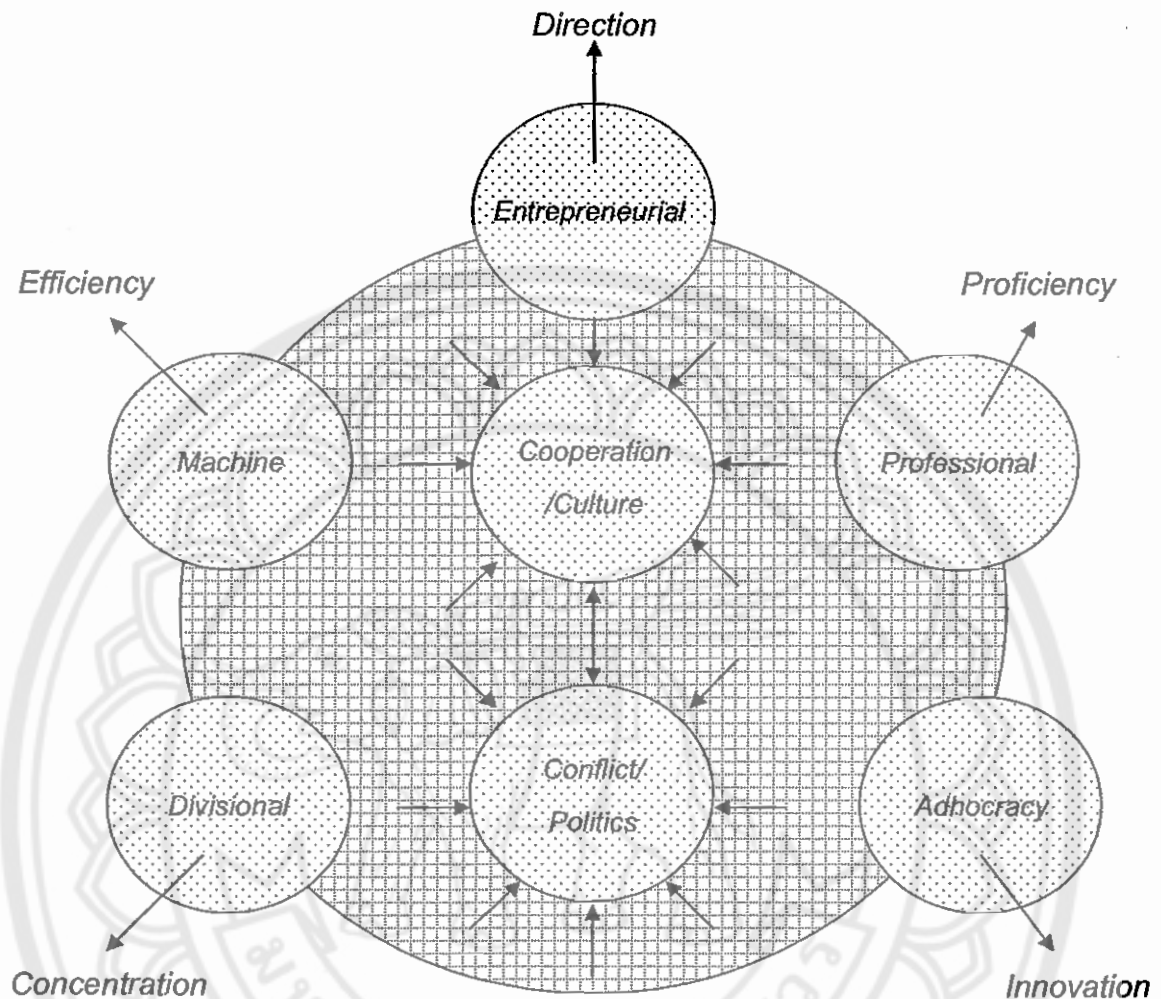
ลือชัย จันทรีโป (2546. หน้า. 28) ได้สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นองค์การซึ่งสมาชิกในองค์การเพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อการเปลี่ยนแปลง ความรู้ และประสบการณ์ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

จากการที่นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้ตาม รายละเอียดข้างต้น สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์การที่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในองค์การเพื่อสร้างศักยภาพของปัจเจกชนและองค์การ ในการสรรหา และถ่ายโอนองค์ความรู้ เพื่อสร้างศักยภาพขององค์การ และบุคคลในองค์การต่าง ๆ เรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่องแสวงหาวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

อนึ่ง เป็นที่เข้าใจตรงกันแน่ชัดว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่มีรูปแบบแน่นอนตายตัว ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การที่จะปรับเปลี่ยนตัวเองเพื่อแสวงหาจุดต่างที่นำไปสู่ความสำเร็จของตนเอง (Daft, 2001. p. 25)

2.3 แรงกดดันที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

เฮนรี มินซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า องค์การที่มีประสิทธิภาพ (Effective Organization) จำเป็นจะต้องมีความสัมพันธ์กันทั้งแรงกดดันที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการจัดรูปแบบขององค์การ ดังนี้



ภาพ 7 แสดงรูปแบบของแรงกดดันที่เกิดขึ้นในองค์กร

1. แรงกดดันที่เกิดจากทิศทางขององค์กร (Direction) ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) เป้าหมาย (Goals) และพันธกิจขององค์กร (Mission) แรงกดดันนี้จะสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารขององค์กรกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กรออกมาในรูปพันธกิจและเป้าหมายขององค์กรและโครงสร้างขององค์กรที่สอดคล้องกับแรงกดดันประเภทนี้มากที่สุดคือการจัดรูปองค์กรแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Form)

2. แรงกดดันที่เกิดจากประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency) ซึ่งเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการประหยัดและเพิ่มประโยชน์ให้แก่องค์กรโครงสร้างขององค์กรซึ่งเป็นที่รู้จักกันว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ โครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ที่เป็นระบบปิด (The Machine

Bureaucracy) ที่มีจุดเน้นอยู่ที่การสร้างความเป็นเหตุผล (Rationalization) และการสร้างมาตรฐานในการทำงาน (Standardization)

3. แรงกดดันที่เกิดจากความเชี่ยวชาญในการทำงาน (Proficiency) เป็นการทำงานที่บุคลากรใช้ความรู้และทักษะระดับสูงซึ่งจะปรากฏในองค์การที่จัดโครงสร้างแบบวิชาชีพ (Professional Bureaucracy) ที่มีการบรรจุบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมในทางวิชาชีพขั้นสูงเข้าไปปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยอดเยี่ยม

4. แรงกดดันที่เกิดจากนวัตกรรม (Innovation) เป็นการพิจารณาถึงแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ที่ส่งผลต่อความพยายามที่จะทำให้องค์การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ออกสู่ตลาดเพื่อการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างขององค์การที่รองรับกับแรงกดดันประเภทนี้ได้ดีที่สุดคือ การจัดโครงสร้างขององค์การแบบชั่วคราว (Adhocracy)

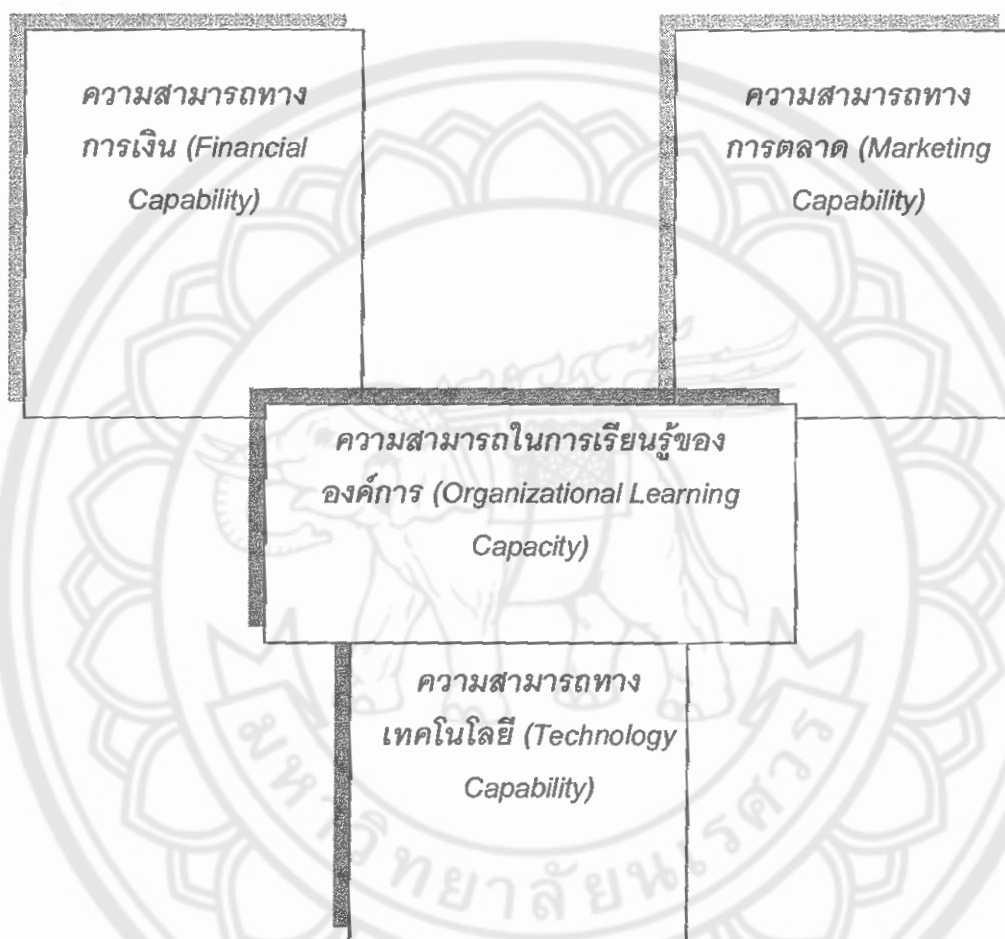
5. แรงกดดันที่เกิดจากการมุ่งเน้น (Concentration) เป็นแรงกดดันที่ทำให้้องค์การมุ่งใช้ความพยายามเฉพาะด้านที่จะเจาะเข้าถึงลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยมีกิจกรรมที่สำคัญเป็นการเฉพาะสำหรับผลิตภัณฑ์ของแต่ละประเภท หรือเฉพาะตลาดเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับการจัดโครงสร้างแบบแผนก (Divisional Organization)

ส่วนแรงกดดันที่มีเพิ่มเติมเป็นกรณีพิเศษอีก 2 ประเภท คือ แรงกดดันที่เกิดจากการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน (Cooperation) โดยการสร้างศักยภาพของผู้นำที่จะแสวงหาความร่วมมือกับกลไกต่างๆ โดยการสร้างสรรค์วัฒนธรรมในการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้น และแรงกดดันที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งในการทำงาน (Conflicts) ที่จำเป็นต้องอาศัยกลไกในทางการเมืองเป็นตัวเชื่อมประสาน แต่มักจะเกิดปัญหาในการทำงานมากพอสมควร ซึ่งแรงกดดันที่เพิ่มขึ้น 2 ประการนี้อยู่ในกระทรวงกลาโหม (Pentagon) ของประเทศสหรัฐอเมริกา (Richard L.Daft, 1998. p. 561)

2.4 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

การวิเคราะห์ความได้เปรียบในเชิงแข่งขันขององค์การในอดีตพิจารณาจากความได้เปรียบที่สำคัญ 3 ด้าน คือ ความสามารถทางการเงินขององค์การ (Financial Capability) โดยประเมินจากประสิทธิภาพทางการเงินที่องค์การมีความสามารถในการตัดสินใจ และการพิจารณาจากผลกำไรที่ตกถึงผู้ถือหุ้น ด้านที่สอง พิจารณาจากความสามารถทางการตลาด (Marketing Capability) ที่องค์การมีความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ตรงความต้องการของลูกค้า มีความใกล้ชิดกับลูกค้าอยู่ตลอดเวลา และมีสินค้าและบริการที่มี

ประสิทธิภาพที่ส่งต่อถึงลูกค้าได้ตลอดเวลา และด้านที่สาม พิจารณาจากความสามารถทางเทคโนโลยี (Technology Capability) เป็นความได้เปรียบในแง่ของการมีนวัตกรรมใหม่ การวิจัยและพัฒนา การมีผลิตภัณฑ์ใหม่ และปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา (Up-to-Date Production Technologies)



ภาพ 8 แสดงความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงของโลกจากการจัดการองค์กรระบบเดิมที่เป็นระบบปิด (Machine) เป็นองค์กรที่พึ่งพาการใช้ความคิด (Ideas) ซึ่งองค์กรในระบบใหม่จำเป็นต้องเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการเรียนรู้ (Organizational Learning Capability) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในด้านการเงิน การตลาด และเทคโนโลยีนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงความสามารถของบุคลากรให้สูงขึ้นเพราะบุคลากรจำเป็นต้องร่วมกัน

แก้ปัญหาที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การกล่าวคือ ยิ่งความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การมากขึ้นเท่าไร ยิ่งนำไปสู่การปรับตัวและความสำเร็จขององค์การยิ่งขึ้น

นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2541, หน้า 8-10) ได้กล่าวถึงเหตุผลที่ต้องพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้นั้น เพราะองค์การในปัจจุบันได้เปลี่ยนไปจากองค์การรูปแบบเดิมๆ ดังต่อไปนี้

1. องค์การตามแนวความคิดเดิมมุ่งเน้นเรื่องผลผลิต ขณะที่องค์การแห่งการเรียนรู้เน้นการเรียนรู้
2. องค์การแบบเดิมมองว่าคนมีทักษะความรู้ เพื่อนำมาใช้ในองค์การ แต่องค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การต้องเป็นสถานที่ ที่บุคคลสามารถเพิ่มและสามารถพัฒนาทักษะความรู้ เพื่อสามารถทำงานในปัจจุบันและเตรียมพร้อมสำหรับงานที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต
3. องค์การแบบเดิมมีสภาพแวดล้อมที่คงที่ มีภาระหน้าที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน การพัฒนาคนในองค์การจะเน้นความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) โดยการงานกันทำตามความถนัด ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้จะมุ่งเน้นให้ทุกคนมีการเรียนรู้และมีการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการโดยการศึกษาหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในส่วนย่อยและส่วนรวม
4. องค์การเดิมใช้การฝึกอบรม (Training) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้เกิดความชำนาญขึ้นในตัวพนักงาน โดยเฉพาะทางด้านเทคนิค วิธีการผลิต องค์การจะเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้จะมุ่งพัฒนาให้ได้มีโอกาสรู้จักตนเองวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเองก่อนที่จะให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายในอาชีพของตน
5. องค์การแบบเดิมมองว่าแรงงานจัดเป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งที่ได้รับค่าตอบแทนตามผลงานที่ทำ พนักงานมีหน้าที่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผลผลิตสูงสุด แต่องค์การแห่งการเรียนรู้จะมองว่าจำเป็นต้องเรียนรู้ตลอดเวลาเพราะเทคโนโลยีและความรู้ต่าง ๆ เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ถ้าองค์การต้องคอยกำหนดว่าพนักงานต้องทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ โดยที่พนักงานไม่สามารถสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของตัวเองได้แล้ว องค์การจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน เพราะฐานข้อมูลต่าง ๆ ได้เปลี่ยนจากฐานที่เป็นตัวงาน มาเป็นฐานที่เน้นความรู้

6. แนวคิดเดิมของผู้บริหารถูกมองว่าเป็นผู้บังคับบัญชาคอยควบคุมการทำงานของลูกน้อง แต่แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะกำหนดให้ผู้บริหารหรือหัวหน้าทำหน้าที่ในการสอนงานแนะนำให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องเป็นหน้าที่หลัก ช่วยจัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

7. องค์การแนวคิดใหม่ต้องสร้างบรรยากาศเพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้อย่างอิสระ หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ไม่ใช่จำกัดเพียงฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่พนักงานทุกคนมีบทบาทที่จะเรียนรู้จากหน่วยงานอื่น ๆ ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยี โดยมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีการใช้เทคโนโลยี สร้างฐานข้อมูล สร้างสถานการณ์จำลอง เพื่อให้การพัฒนาคนเป็นไปอย่างรวดเร็ว น่าสนใจและสามารถประยุกต์ใช้ได้้องค์การ

2.5 วิวัฒนาการขององค์การแห่งการเรียนรู้

วิวัฒนาการขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Evolution of Learning Organization) เป็นการฉายภาพให้เห็นการเปลี่ยนผ่านขององค์การ จากการจัดโครงสร้างขององค์การแบบสายการบังคับบัญชาดั้งเดิม (Traditional Hierarchy) เป็นองค์การในแนวนอน (Horizontal Organization) และก้าวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

แม้ว่าแนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้จะไม่ได้มีการกำหนดนิยามไว้ได้แน่นอน แต่สะท้อนให้เห็นวิวัฒนาการของการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบดั้งเดิมไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ องค์การแบบดั้งเดิม ผู้บริหารระดับสูง (Top Executive) จะเป็นผู้รับผิดชอบต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การโดยตรง อีกทั้งยังรับผิดชอบและทำหน้าที่เป็นผู้คิดและกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ในขณะที่พนักงานหรือบุคลากรขององค์การเป็นเพียงปัจจัยการผลิตที่มีประสิทธิภาพและถูกมอบ

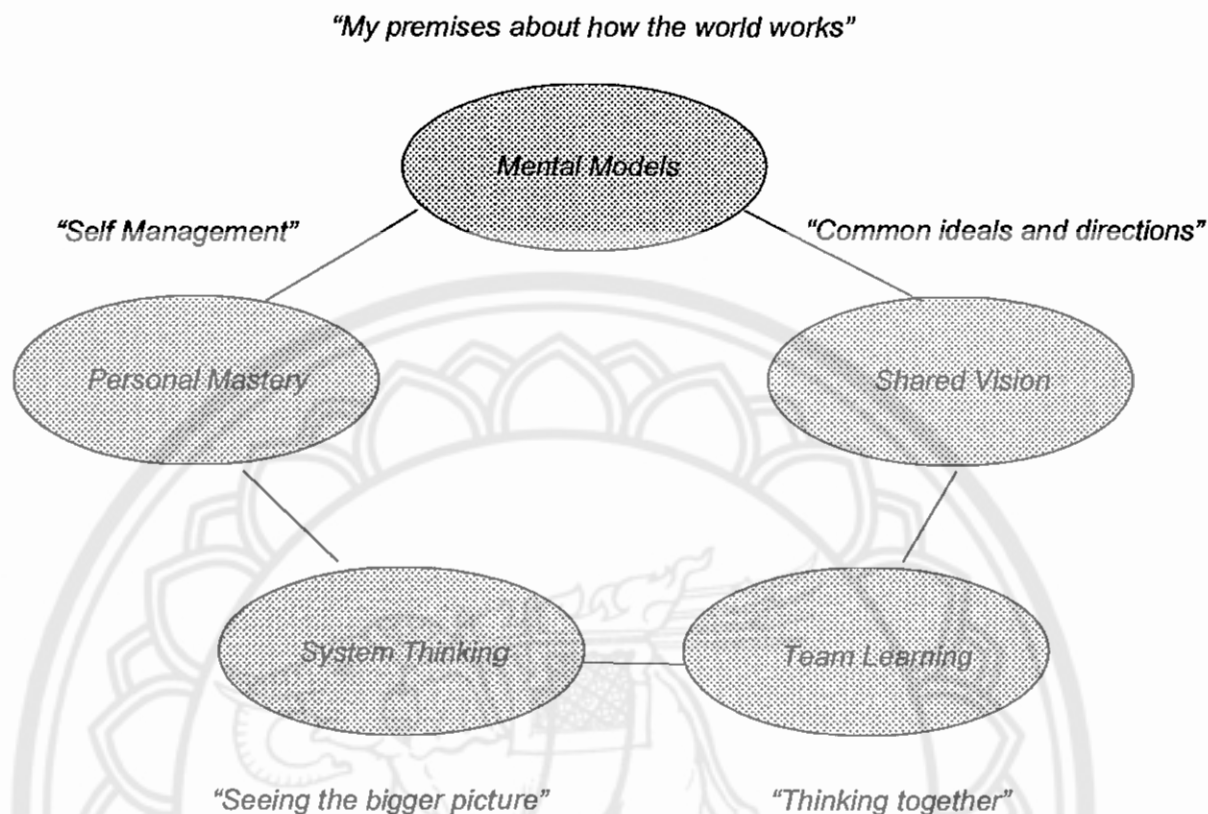
หมายให้ทำงานเป็นประจำ (Routine Tasks) ที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ส่วนขององค์การในแนวราบเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญ ที่ได้มีการสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคลากรโดยให้บุคลากรได้รู้จักคิดและดำเนินการต่าง ๆ ในนามขององค์การ แม้กระนั้นผู้บริหารระดับสูงขององค์การยังเป็นผู้ชี้แนะในเชิงกลยุทธ์ แต่บางครั้งก็สามารถวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้ายได้เช่นกัน (Senge, 1993. pp. 5 – 32)

สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น จะพบว่าบุคลากรเป็นผู้ที่ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ขององค์การที่ยังไม่เคยดำเนินการให้สำเร็จได้ บุคลากรร่วมกันวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าเพื่อพัฒนากลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ของบุคลากรทุกคนที่ร่วมกันสะสมมาในรูปแบบของทีมงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งไปกว่านั้นองค์การแห่งการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้พนักงานคนร่วมกันกำหนดกลยุทธ์เพื่อพิชิตเป้าหมายที่องค์การไม่เคยทำสำเร็จมาก่อน ให้สามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จให้ได้ โดยให้พนักงานร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อวิเคราะห์แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในอันที่จะตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า กลยุทธ์ดังกล่าวเกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อการก้าวสู่นาคตทุกมิติที่สมาชิกขององค์การได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และนำไปสู่นวัตกรรมการทำงาน และการปรับปรุงการทำงานขององค์การแห่งการเรียนรู้ สร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกลไกทุกส่วนในองค์การเพื่อร้อยรัดความหลากหลายขององค์การให้เป็นทิศทางที่เด่นชัดร่วมกันในอันไปสู่การปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงอย่างมีอิสระของทุกกลไก และขณะเดียวกันก็ต้องเป็นการสนับสนุนพันธกิจขององค์การ (Mission) ไปพร้อม ๆ กัน

องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น พนักงานต้องรับผิดชอบทั้งในด้านวิธีการแห่งความสำเร็จ (Means) และการบรรลุเป้าหมาย (Ends) และปรัชญาของการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (The shift to learning organization) จะต้องสัมพันธ์กับภาวะผู้นำด้านจิตใจและมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง มีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศกันอย่างกว้างขวางและมีระบบของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ (Richard L. Daft, 1998. p.564)

2.6 แนวคิดที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เชม์ก (Senge, 1990.p.3) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ได้รวดเร็วกว่าคู่แข่งซึ่งความสามารถถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (Learningful) ของสมาชิกทุกคนทุกระดับในองค์การ โดยถือว่าทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ (Learners) มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แกชีวิต นอกจากนั้น เชม์กได้เสนอแนวทางในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ซึ่งเป็นพื้นฐานหลักของการทำความเข้าใจในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ และเป็นแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น วินัย 5 ประการที่จะสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้



ภาพ 9 แสดงองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (1990)

1. บุคคลที่มีความเป็นเลิศ (Personal Mastery)

บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่มีความเป็นเลิศจะสามารถเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรคงานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ความเป็นนายของตัวเอง (Human Mastery) สามารถควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่ไม่เรียนรู้หยุดตลอดเวลา ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นในตนเอง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของโลก มีวุฒิภาวะทางจิต สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่ความสำเร็จที่ตั้งใจ การพัฒนาให้บุคคลมีความเป็นเลิศ ถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง ความเป็นเลิศของบุคคลมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจ และมุ่งมั่นความสนใจที่วิธีการมากกว่าผลลัพธ์ความสามารถในการกำหนดความต้องการที่แท้จริงอย่างเหมาะสม ถือเป็นสิ่งที่จำเป็นของความเป็นเลิศของบุคคล

1.2 การจัดการความเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension) ความหมายของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์เข้าใจผิดเสมอว่ามีผลให้เกิดความวิตกกังวลและความเครียด ในความเป็นจริงถ้าเรามีวิสัยทัศน์ควบคู่ไปกับความจริงจะทำให้เกิดการสร้างสรรคมากกว่า ไม่ควรปฏิเสธว่าความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวข้องกับภาวะอารมณ์ความรู้สึกต่างๆ เช่น ความวิตกกังวล เสียใจหรือท้อแท้ สิ่งที่เกิดในเชิงลบเหล่านี้ไม่ใช่ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ แต่ทำให้เกิดภาวะความตึงเครียดของอารมณ์ อำนาจของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์จะช่วยให้ความล้มเหลวกลายเป็นการเรียนรู้ ภาพความจริงที่ไม่ถูกต้อง ยุทธศาสตร์ที่ไม่สามารถทำได้ตามที่คาดหวังและความชัดเจนของวิสัยทัศน์ มีผลให้เกิดความพากเพียรและความอดทนเปลี่ยนแปลงทัศนคติของเราไปสู่ความจริง ความเป็นจริงจะเป็นมิตรมากกว่าศัตรู การมองกระแสความเป็นจริงได้อย่างถูกต้อง และทะลุปรุโปร่งมีความสำคัญกับการทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจนซึ่งทั้งสองสิ่งนี้มีความสำคัญเท่ากันต่อความ ตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์

1.3 การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) คนที่มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลจะมีอีกมิติหนึ่งของจิตใจ คือ มีจิตใต้สำนึก ซึ่งการทำงานที่ซับซ้อนทุกอย่างต้องผ่านจิตใต้สำนึกจะสามารถประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนได้อย่างง่ายดาย เราจะเรียนรู้เรื่องจิตสำนึกได้อย่างไรเนื่องจากกิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์ไม่สามารถทำได้ในระยะแรก การเรียนรู้ในช่วงแรกต้องอาศัยจิตสำนึก ความตั้งใจ และความพยายามหรือเรียนรู้ทักษะของงานจนค่อยๆ กลายเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึกในที่สุด ในภาวะจิตใจสงบ จิตใต้สำนึกจะสามารถกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคง

ความเป็นเลิศของบุคคลถือเป็นปัจจัยที่สำคัญเสมือนเป็นเสาหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถในการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร และเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นองค์ประกอบนี้จึงเป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ชาติที่ดีที่สุดขององค์กร

2. รูปแบบวิธีการคิด (Mental Models)

รูปแบบวิธีการคิดเป็นความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อองค์การและต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของนั้นเป็นสิ่งสำคัญ และมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน รูปแบบวิธีการคิดนี้จะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient, EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่อกิจการหรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป ในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวขององค์การต่าง ๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน ปัญหาสำคัญประการหนึ่งก็คือ ทำอย่างไรสมาชิกทุกคนจึงจะมีความรู้ และความเข้าใจไปในทางเดียวกัน ให้เข้าใจในความจำเป็นและความถูกต้องแทนที่จะปล่อยให้อารมณ์ความรู้สึกของแต่ละคนกลายเป็นตัวสร้างปัญหาให้เกิดภาวะที่ต่างคนต่างคิดกันไปเอง จนกลายเป็นปัญหาลูกกลมใหญ่โตได้ในที่สุด นอกจากนี้แล้วการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์การ โดยปกติมักจะทำได้ยากอยู่แล้วเนื่องจากเป็นธรรมชาติที่มักจะปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะกลัวผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเองในสถานภาพต่าง ๆ หรืออาจจะมีการยึดติดอยู่กับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย และในที่สุดรูปแบบวิธีการคิดของเขาเองจะเป็นตัวตัดสินใจ วิธีอื่น ๆ นั้น ล้มเหลวไปเสียหมดแต่ถ้าผู้รับผิดชอบในการบริหารโครงการสำคัญ ๆ นี้ มีความเข้าใจในรูปแบบวิธีการคิดที่ดีพอก็ควรจะมีการเตรียมการเสียแต่เนิ่น ๆ ในการทำประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์ และสร้างบรรยากาศเปิดสร้างความรู้ความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม และทำทลายในความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งมาตรการเหล่านี้จะช่วยสร้างรูปแบบที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การได้เป็นอย่างดี รูปแบบของรูปแบบวิธีการคิด คือ

2.1 การบริหารโอกาส ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการเงิน การลงทุน การตลาด เทคโนโลยี และการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การพ่ายแพ้ต่อโลกาภิวัตน์จะทำให้เสียโอกาสอย่างมหาศาล

2.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ทั่วทุกมุมโลกทำกันอยู่ตลอดเวลาการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการเป็นหัวใจของธุรกิจ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ การหัดให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองอนาคต สร้างสถานการณ์จำลองแบบต่างๆ คิดว่าผลที่ดี ผลที่เสีย ผลแบบกลาง ๆ น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร แต่ละทางมีทางแก้ไขอย่างไร ความคิดเช่นนี้ควรแฝงเข้าไปในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกัน หัดให้ไปทำการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งมอบหมายให้รับผิดชอบ การตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน การมีวิสัยทัศน์

ร่วมกันจากมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมของหน่วยงานไม่ได้มองเฉพาะหน่วยของตัวเอง ซึ่งเป็นการสร้างทักษะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนา ร่วมกันของสมาชิก องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนา วิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ จะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิก ที่คาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐานคือ

3.1 กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ การที่องค์การจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเริ่มต้นสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากสมาชิกไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเองแล้วนั้น การทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะที่ยินยอม ปราศจากความตั้งใจและการร่วมมืออย่างจริงจัง การที่พนักงานมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้จะเกิดการร่วมมือกันทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์การ วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างภาพขึ้นในใจที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตัวเองและเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่น ๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลออกมาใช้ต้องระมัดระวังถึงเรื่องอิสรภาพส่วนบุคคลซึ่งเสรีภาพส่วนบุคคลที่จะเลือก หรือกระทำกิจการใด ๆ

องค์การส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของสมาชิกในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้ 2 ประเภทคือ

1 สมาชิกประเภทตั้งใจจริงเพื่อปฏิบัติพันธกิจ (Commitment) จะอุทิศเวลาให้ องค์การมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่งมีความรับผิดชอบสูง มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

2 สมาชิกประเภทยินยอมทำตาม (Compliance) มักจะยินยอม เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ทำงานภายใต้กฎเกณฑ์ที่วางไว้ ขาดความคิดสร้างสรรค์ และกระตือรือร้น มีเป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งของตนไว้ ความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่ง และการทำให้เจ้านายมีความสุข มองวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับ องค์การแบบดั้งเดิม มักให้ความสำคัญกับสมาชิกประเภทยินยอมทำตาม ผู้นำจะนิยมให้สมาชิกอยู่ภายใต้คำสั่ง และการควบคุมของพวกเขา แต่ผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องการสมาชิกประเภทตั้งใจจริง เพื่อปฏิบัติพันธกิจ เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่งที่น่าำต้องทำคือ การยอมให้สมาชิกมีอิสระในการเลือกคิดและกระทำ

3.2 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ ผู้นำในองค์การต้องเลิกความคิดแบบเดิมที่ว่า วิสัยทัศน์ขององค์การมาจากผู้นำหรือจากกระบวนการวางแผนในองค์การเท่านั้น อาจเรียกได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) หรือวิสัยทัศน์แบบทางการ (Official Vision) ผู้นำมักมองเป็นวิธีใช้แก้ปัญหาหรือเป็นยุทธศาสตร์ขององค์การ เช่น การแก้ปัญหาเรื่องขวัญกำลังใจที่ต่ำลงของสมาชิก ที่จริงแล้วขัดกับหลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์การ และเป็นวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืนดำเนินต่อไปและไม่สิ้นสุด สิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำต้องจำไว้เสมอคือ ผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับสมาชิกในองค์การ โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายมาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การโดยอัตโนมัติ

3.3 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (Commitment) มากที่สุดเพิ่มให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุมกัน สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสารการสนทนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สมาชิกรู้สึกอิสระที่จะแสดงความฝัน หรือวิสัยทัศน์ออกมาทำให้เกิดการเรียนรู้ในการฟัง ผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะเปิดใจกว้างเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ของสมาชิก ผู้นำไม่ควรทำลายความคิดใหม่ ๆ ถ้าแนวคิดของสมาชิกได้รับการสนับสนุน สมาชิกจะมีจิตสำนึกของความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง และจะมีการตอบสนองในทางบวกเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ

3.4 ทำให้วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัด และเป็นรูปธรรม

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมคือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นแนวคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลงสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปราย เป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อจัดทำเป็นกิจกรรม ร่วมกันทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องปฏิบัติงานควบคู่กันไป ดังนั้น

ทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนา และการอภิปรายจึงจะเกิดการปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

4.1 การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and Discussion) การสนทนาเป็นวิธีช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในความคิดและกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง เป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้งการสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่ได้รับการสนทนา ได้แก่ พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่เข้ารับการสนทนาเป็นประจำ พัฒนาความไว้วางใจอย่างลึกซึ้งซึ่งไม่ค่อยได้ในการอภิปราย พัฒนาความรู้ ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน และสมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยอย่างเป็นมิตร เป็นเพื่อนร่วมงานและการต่อต้านด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะ ส่วนการอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนมีการตัดสินใจ และให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนา เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

4.2 การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์หรือข้อบ่งชี้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่ขัดแย้งกัน ในการขัดแย้งทางความคิดจะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งได้จากมุมมองหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการสนทนา ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ที่เมื่อทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกันก็ควรจะมีการพูดคุยอย่างเปิดเผย และจริงใจทั้งในเรื่องราวความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่ และสิ่งที่กำลังดำเนินไปภายในกลุ่ม เพราะการเข้าใจความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้น ทีมก็จะสามารถเข้าใจได้ว่ายุทธศาสตร์ขององค์กรนั้นสามารถนำไปใช้ได้ในสภาพที่เป็นจริง

4.3 การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ (Learning How to Practice) เป็นการพัฒนาการฝึกปฏิบัติด้วยกันเพื่อว่าทีมจะได้เริ่มต้นพัฒนาทักษะร่วม (Join Skill) และยังมีการเรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือ (Learning Laboratories) มาเป็นส่วนช่วยในการทำงาน เมื่อเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

5. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบมีหลักการว่าปัญหานั้นเป็นลักษณะวงจร กล่าวคือ ปัญหาทุกวันนี้ย่อมเป็นผลมาจากแนวทางแก้ปัญหานั้นที่ผิดพลาด โดยการมองโลกแบบแยกส่วนจึงทำให้ปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และยิ่งสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญห ด้วยวิธีการเชิงรุกมากขึ้นเท่าใดระบบก็ยิ่งส่งแรงผลักดันเชิงลบกันมากขึ้นเท่านั้น แต่หากแรงผลักดันให้เกิดการแก้ปัญห โดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาในเชิงบวกซึ่งทำให้การแก้ปัญหาย่างสมดุลและสร้างสรรค์มากขึ้นเท่านั้น เพราะความจริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวโน้มไปในทางที่ดีก่อนที่จะเลวลง เพราะถูกกระทบจากการแก้ปัญห ด้วยวิธีการเชิงลบ โดยเฉพาะการแก้ปัญห โดยใช้วิธีแบบซ้ำแล้วซ้ำอีก ไม่มีวิธีการแก้ปัญห ใดที่จะใช้ได้กับทุกสถานการณ์เนื่องจากเหตุและผลบางที่ไม่สอดคล้องกันเสมอไป หากเกิดขึ้นในเวลาและสถานที่ที่แตกต่างกัน ดังนั้น การแก้ปัญห แบบเชิงรับคือการรักษาเยียวอาการที่เกิดขึ้นแล้วขององค์กร อาจทำให้อาการทรงตัวไว้ไม่หลุดไปกว่าเดิมชั่วคราว แต่จะทำให้เกิดอาการเรื้อรังไม่สามารถแก้ไขได้ วิธีการแก้ปัญห เชิงรุก คือการป้องกันหรืออาจต้องตัดเนื้อร้ายที่เป็นอุปสรรคของการแก้ปัญห ทิ้งไปอาจจะดีกว่าการตัดสินใจแก้ปัญห ด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมด หรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ทำให้แทนที่จะแก้ปัญห ได้เร็วกลับช้าลงเพราะต้องแก้ปัญห ที่เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้น การแก้ปัญห แบบองค์รวมต้องใคร่ครวญและวางแผนในระยะยาว ซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้ การจะมองโลกแบบองค์รวมหรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน คือ

5.1 เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม

5.2 เปลี่ยนจากการมองเพื่อนมนุษย์เป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา

5.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงจิตใจ โดยต้องมองเห็นความสัมพันธ์ซึ่งพึ่งพากันระหว่างส่วนต่าง ๆ แบบใยแมงมุมหรือวงจร การสะท้อนกลับจึงมีความสำคัญมากในการทำให้ความเข้าใจถึงโครงสร้างของระบบที่ย้อนกลับมาปรับปรุงให้เปลี่ยนไปซ้ำแล้วซ้ำอีก นั่นคือการทำที่ทุกคนสามารถรับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุงระบบ ที่เป็นอยู่ได้ โดยการสร้างแรงสะท้อนกลับนี้เอง กระบวนการสะท้อนกลับมีสองชนิด คือ กระบวนการสะท้อนกลับแบบเสริมแรงที่ทำให้เกิดการเจริญเติบโตและการสะท้อนกลับแบบสร้างความสมดุลซึ่งจะทำให้เกิดขึ้นเมื่อมีการกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายการสะท้อนกลับแบบ

เสริมแรงช่วยเสริมการสะท้อนกลับแบบสร้างความสมดุลทำให้เกิดพฤติกรรมเป้าหมายที่ละเล็กละน้อย

จากวินัย 5 ประการ Senge (1990) ได้ชี้ให้เห็นว่าวินัย 5 ประการนั้น จะมีผลต่อการเรียนรู้ 3 ระดับ อันได้แก่ ระดับปฏิบัติ (ทำอะไร) หลักการ (การหยั่งรู้ถึงปัจจัยหรือความคิดที่ชี้นำ) และสาร์ตตะ (ภาวะของการเป็นผู้เอาวินัยขณะนั้นๆ ได้) ซึ่งวินัยทั้ง 5 ประการหากใช้ให้ได้ อย่างเหมาะสมกับระดับต่างๆของการเรียนรู้แล้วจะก่อให้เกิดค่านิยม ความคิดอ่าน การปฏิบัติ สมรรถนะใหม่ๆ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับภาวะการณ์กับการแข่งขัน ดังแสดงไว้ในตาราง (วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย. 2544 .หน้า 97 - 98)

ตาราง 2 วิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการใน 3 ระดับ ตามแนวคิดของ Senge (1990)

วินัยทั้ง 5 ประการ ระดับ	บุคคลมีความเป็นเลิศ(Personal Mastery)	รูปแบบวิธีการคิด(Mental Models)	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน(Shared Vision)	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)
1.การปฏิบัติ ทำอย่างไร	-ระบุวิสัยทัศน์ของตน -เห็นความแตกต่างของที่เป็นอยู่กับที่ควรจะเป็น -มุ่งผลลัพธ์เปิดตนเองต่อความจริง	-ความคิดความเชื่อ -ทดสอบ -แยกแยะข้อมูลออกจากภาวะผู้นำ	-เห็นความจริงสภาพปัจจุบัน -แสดงวิสัยทัศน์รับฟังคนอื่นและให้อิสระในการเลือก	-ฝึกหัด -รู้จัก -เป็นเพื่อนร่วมงานกัน -ผ่อนปรนความเชื่อพื้นฐาน	-สถานการณ์จำลอง -ข้อบกพร่องที่เกิดบ่อยครั้ง
2.หลักการความคิด และการหยั่งรู้ที่ชี้นำ	-วิสัยทัศน์ -เครือข่ายเพื่อสร้างสรรคกับภาวะอารมณ์ -จิตภวังค์	-อธิบายแนวทฤษฎีกับที่ปฏิบัติ -บันไดสู่การสรุปอ้างอิง -รักษาความสมดุลระหว่างการสืบค้นกับการอุทิศ	-การร่วมฝัน -ความผูกพันกับความคล้อยตาม	-การพูดคุยกัน -การบูรณาการและอภิปราย -ข้อบกพร่องที่เกิดบ่อย	-โครงสร้างมีผลต่อพฤติกรรม -การต่อต้านนโยบาย -การปรับเพื่อสร้างผล

ตาราง 2 (ต่อ)

วินัยทั้ง ประการ ระดับ	5 3	บุคคลมีความเป็น เลิศ(Personal Mastery)	รูปแบบวิธีการ คิด(Mental Models)	การมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน(Shared Vision)	การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	การคิดอย่าง เป็นระบบ (System Thinking)
3.สารัตถะ ความเป็นผู้ ชำนาญ วินัย ด้านนั้นๆ		-การแผ่ขยายผล -การเห็นความ เชื่อมโยงเกี่ยวข้อง กัน	-รักความจริง -การเปิดเผย	-เป้าหมาย โดยรวม -การเป็นภาคี ร่วมกัน	-ปัญหาร่วม -การปรับ แนวความคิด ปรับแนวปฏิบัติ ให้ตรงกัน	-การมองภาพ โดยรวม -การเชื่อมโยง ของส่วนย่อย

2.7 ลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

การวิจัยของของ เพดเลอร์ (Pedler,1991. pp.18 - 27) พบว่า องค์การหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่สำคัญอยู่ 5 ด้าน 11 ประการ ดังนี้

1. ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นการใช้อยู่การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ขององค์การ โดยมีการสร้างนโยบายแบบการมีส่วนร่วม

1.1 ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ (Learning Approach to Strategy) องค์การควรจะใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดการวางแผน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 การกำหนดนโยบายการมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) สมาชิกทุกคนควรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางรูปแบบ การกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์ขององค์การด้วย

2. ด้านการมองภายในขององค์การ (Looking us) ได้แก่ การให้ข้อมูลสารสนเทศ การแลกเปลี่ยนภายใน การสร้างการตรวจสอบและควบคุม และการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น

2.1 การให้ข้อมูลสารสนเทศ (Information) เพื่อทำความเข้าใจไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศควรใช้เป็นฐานข้อมูล และเป็นระบบสื่อสารที่ช่วยให้สมาชิกเข้าใจทิศทางการองค์การและการตัดสินใจที่ถูกต้อง

2.2 รูปแบบและการควบคุมระบบบัญชี (Formative and Accounting) ระบบของบัญชีงบประมาณ และการรายงาน เป็นระบบที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และระบบควบคุมออกแบบ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) ส่งเสริมให้ทุกหน่วยมองว่าหน่วยงานอื่น คือผู้รับบริการที่มาใช้บริการ ทำให้เกิดการและเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

2.4 ระบบการให้ค่าความชอบที่มีความยืดหยุ่น (Reward Flexibility) ระบบการให้ค่าความชอบควรตอบแทนสมาชิกอย่างยืดหยุ่น โดยพิจารณาจากผลงานมากกว่าการกำหนดอัตราตายตัว และไม่ใช้ตัวเงินเพียงอย่างเดียว

3. ด้านโครงสร้าง (Structures) หมายถึง โครงสร้างที่กระจายอำนาจและยืดหยุ่น เพื่อให้โอกาสสมาชิกมีความก้าวหน้าในอาชีพของตน

4. ด้านการมองภายนอก (Looking out) หมายถึง การมองสมาชิกเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

4.1 การให้สมาชิกเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Works as Environmental Scanner) การให้สมาชิกออกไปพบผู้รับบริการ ผู้ผลิต และชุมชน เพื่อรวบรวมและรายงานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์การ

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์การ (Inter-Company Learning) การร่วมมือกับองค์การอื่นเพื่อการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศเป็นประจำ สมาชิกต้องติดตามและมีส่วนร่วมในการประชุมกับสถานประกอบการ ผู้รับบริการ และคู่แข่ง

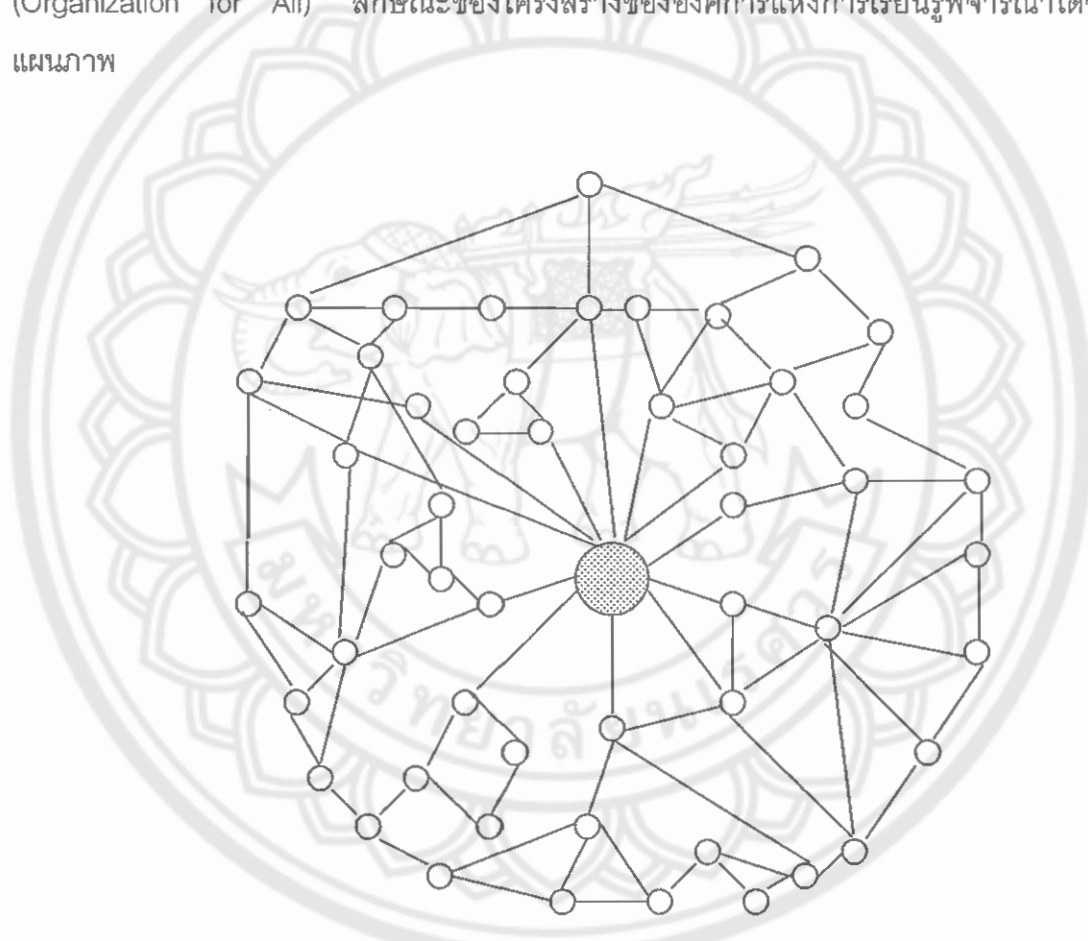
5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ได้แก่ บรรยากาศการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของทุกคน

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) หน้าที่แรกของผู้บริหาร คือการอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ การทดลอง และให้โอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

5.2 สมาชิกทุกคนมีโอกาสนในการพัฒนาตนเอง (Self-Development Opportunity For All) มีการจัดหาทรัพยากรอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกทุกระดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีแนวทางที่เหมาะสม และมีระบบข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้สมาชิกมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

2.8 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Characters)

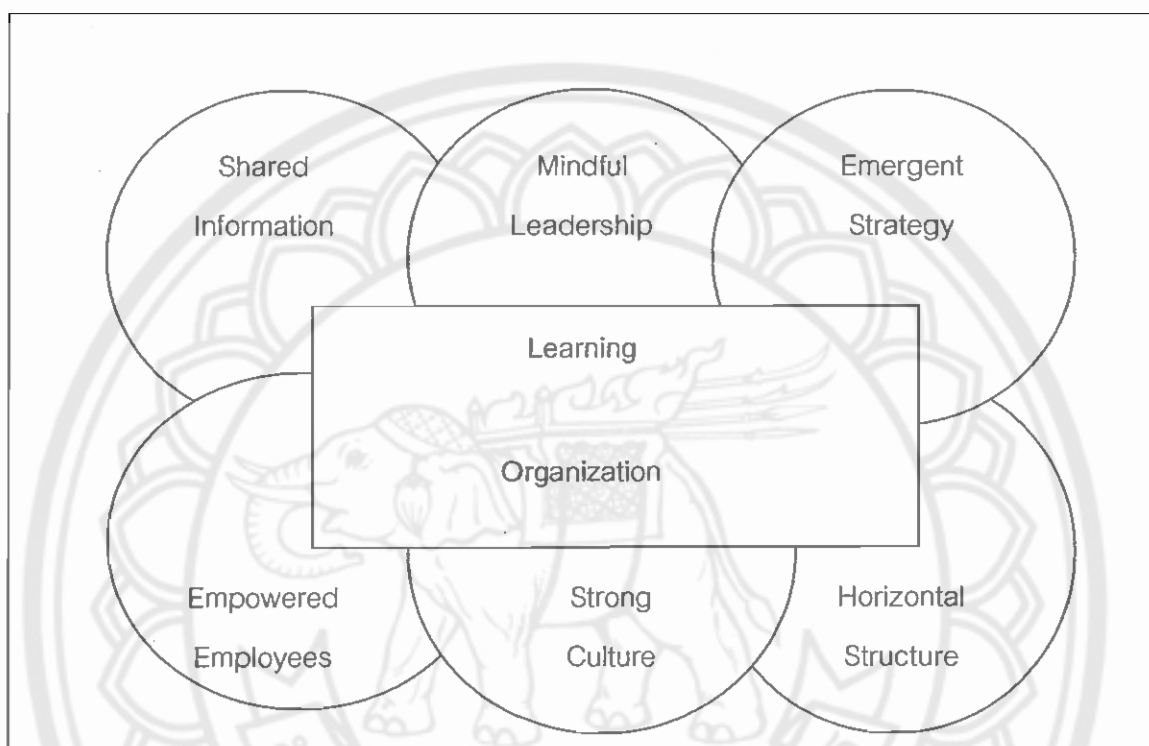
โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นลักษณะของการจัดโครงสร้างขององค์การในระบบเปิดที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์การ ได้มีส่วนร่วมในการนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้าน การคิดค้นความรู้ใหม่ๆ การให้ข้อเสนอแนะ การเข้าร่วมในการทำกิจกรรมทุกอย่างขององค์การ โดยมีหลักคิดที่เรียกว่า “ทุกคนมีชีวิตแห่งการทำงานเพื่อองค์การ (All for Organization)” และ “องค์การเป็นสมบัติของสมาชิกทุกคน (Organization for All)” ลักษณะของโครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้พิจารณาได้จากแผนภาพ



ภาพ 10 แสดงโครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้

ลักษณะโครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นโครงสร้างแบบแนวราบ คล้ายกับสังคมมิติ ซึ่งสมาชิกทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางความคิดซึ่งกันและกัน เป็นองค์การในระบบเปิดและยอมรับคุณค่าแห่งความเท่าเทียมกันเพราะความเป็นมนุษย์ของสมาชิกทุกคนในองค์การ สมาชิกขององค์การคือองคาพยพที่มีคุณค่าที่สำคัญที่สุดขององค์การประเภทนี้

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสำคัญยิ่งที่นักออกแบบองค์การจำเป็นต้องศึกษาเพื่อการวิเคราะห์และให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ พิจารณาได้จากแผนภาพ ดังนี้



ภาพ 11 แสดงองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

มาร์กการ์ด และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds 1994, อ้างถึงใน เรขา อรัญวงศ์, 2541. หน้า 16-19) ได้เสนอองค์ประกอบหรือคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 11 ประการดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม คือ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายงานบังคับบัญชามากเกินไปมีคำบรรยายหน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงาน (Job Description) ที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว กะบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญจะต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวมแบบเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่ต่างต้องทำหน้าที่ประสานกับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนกับระบบทั้งหมดขององค์การ นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบที่งานข้ามหน้าที่ (Cross Functional

Work Team) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีมและเอาชนะการแตกแยกขององค์การได้

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Corporate Learning Culture) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมในการช่วยให้เกิดการเรียนรู้เรื่องความตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) การใคร่ครวญ (Self-Reflective) และการคิดสร้างสรรค์ (Creative Way) วัฒนธรรมองค์การต้องให้รางวัลพิเศษแก่นักนวัตกรรมและส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง โดยไม่รู้จักคำว่า “ทดสอบแล้วล้มเหลว” ตราบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการกระทำนั้น ๆ และเผยแพร่ต่อกันอย่างฉันทมิตร มีแรงจูงใจในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีโอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่าง ในการทำงาน ถ้าได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากองค์การอย่างจริงจังด้วย

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment)

การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนเองให้บังเกิดผลออกมา และมีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์การ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีและการคาดคะเนผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อให้ไหวตัวทันกับการเปลี่ยนแปลง เป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับสภาพในอนาคตที่เป็นไปได้ แสดงภาพธุรกิจของตนที่มีประโยชน์สำคัญแก่สังคม เลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์การ มุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วยว่าจะเรียนรู้อะไร

5. การสร้างและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creating and Transfer)

องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการสร้างและถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา หรือเกิดจากการออกแบบและพัฒนาเท่านั้น แต่สมาชิกในองค์การทุกคนจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากสิ่งอื่น ๆ ฝายอื่น ๆ จากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีแลกเปลี่ยนข่าวสาร และสร้างความรู้ใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology)

องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย ข่าวสารข้อมูล คอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของมนุษย์ เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์การ และมีการประยุกต์ใช้ เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางไกล (Video Conference) ในการเรียนรู้ระยะไกล และมีกิจกรรมโดยการเล่นเกม เพื่อพัฒนาสมาชิกให้เกิด ประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น

7. คุณภาพ (Quality)

องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเน้นคุณภาพงาน ให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวม มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลดี องค์การต้องยึดหลักการว่าจะพัฒนาตามคุณค่าในสายตาของผู้ที่ได้รับบริการ

8. กลยุทธ์ (Strategy)

องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องใช้กลยุทธ์ในการเรียนรู้โดยเจตนาและการเรียนรู้ในเชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์การควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในการวางแผน การดำเนินการ และการประเมินผลผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติ หรือหาคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศสนับสนุน (Supportive Atmosphere)

องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมุ่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ที่ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้มีการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างที่หลากหลายให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ

10. ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Network)

องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีมโดยการทำงานแบบสร้างเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช่เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมกันอันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

11.วิสัยทัศน์ (Vision)

องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นฉันทามติขององค์การและสนับสนุนสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) เพื่อเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงการกำหนดผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อ ที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการกระทำร่วมกัน

2.9 ระดับของการเรียนรู้ในองค์การ

มาร์กการ์ด (Marquardt. 1996, อ้างใน สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์, 2547. หน้า 70 - 72) แบ่งการเรียนรู้ในองค์การออกเป็น 3 ระดับ

1. การเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning) เป็นการเรียนรู้ระดับบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์การเพราะองค์การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ต้องอาศัยการรับรู้ของบุคคลเป็นพื้นฐาน
 2. การเรียนรู้ระดับทีมงาน (Team Learning) ทีมงานประกอบด้วยบุคคลที่มีความคิดความเชื่อต่างกัน จำเป็นต้องปรับความคิด แบบแผนความคิดให้สอดคล้องกัน
 3. การเรียนรู้ระดับองค์การ (Organizational Learning) การเรียนรู้ในระดับองค์การต้องอาศัยผลการเรียนรู้ของบุคคลและทีมงานเป็นพื้นฐาน
- การเรียนรู้ในแต่ละระดับมีความสัมพันธ์ตามภาพ ดังนี้



ภาพ 12 แสดงการเรียนรู้ในองค์กร

ดนัย เทียนพุฒ (2543, หน้า 25) อธิบายว่าระดับของการเรียนรู้ในองค์กรว่ามี 3 ระดับ คือ การเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning) การเรียนรู้ในระดับกลุ่ม (Group of Team Learning) การเรียนรู้ในระดับองค์กร (Organization Learning) โดยมีรายละเอียดของแต่ละระดับดังนี้

การเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning)

การเรียนรู้ในระดับบุคคลเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในตัวบุคคล ในด้านความคิด และพฤติกรรม อันเป็นผลมาจากการได้รับประสบการณ์ การเรียนรู้ในระดับบุคคลเป็นการพัฒนาความรู้ทักษะ ทศนคติ ค่านิยมของบุคคล เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แก้ปัญหาได้ด้วยตัวเอง ปรับตัวได้ รวมทั้งเรียนรู้วิธีหาความรู้ได้ การเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีสภาพที่แต่ละคนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง (Self - Study)

การเรียนรู้ในระดับกลุ่ม (Group of Team Learning)

การเรียนรู้ในระดับกลุ่ม เป็นการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการทำงานของกลุ่ม โดยทุกคนในกลุ่มเรียนรู้ไปด้วยกัน เช่น ช่วยกันศึกษา ช่วยกันหาทางแก้ปัญหา เรียนรู้จากกันและกัน จัดการความคิดที่แตกต่างเพื่อหาข้อสรุปเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันของกลุ่ม

การเรียนรู้ในระดับองค์การ (Organization Learning)

การเรียนรู้ในระดับองค์การ เป็นการปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่องขององค์การ เป็นการปรับเปลี่ยนด้วยการกระทำอย่างจริงจัง การเรียนรู้ในระดับองค์การต้องประกอบด้วย ความสามารถในการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม การเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ทำให้เกิดการสะสมความรู้ การแพร่ความรู้ การปรับประยุกต์ และการสร้างสรรค์ความรู้ขึ้น องค์การแห่งการเรียนรู้การได้ใช้ความรู้ในการตัดสินใจปรับเปลี่ยน

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2546. เว็บไซต์) ได้สรุประดับการเรียนรู้ในองค์การที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลและในกลุ่ม ประกอบด้วยความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถไว้ ดังนี้

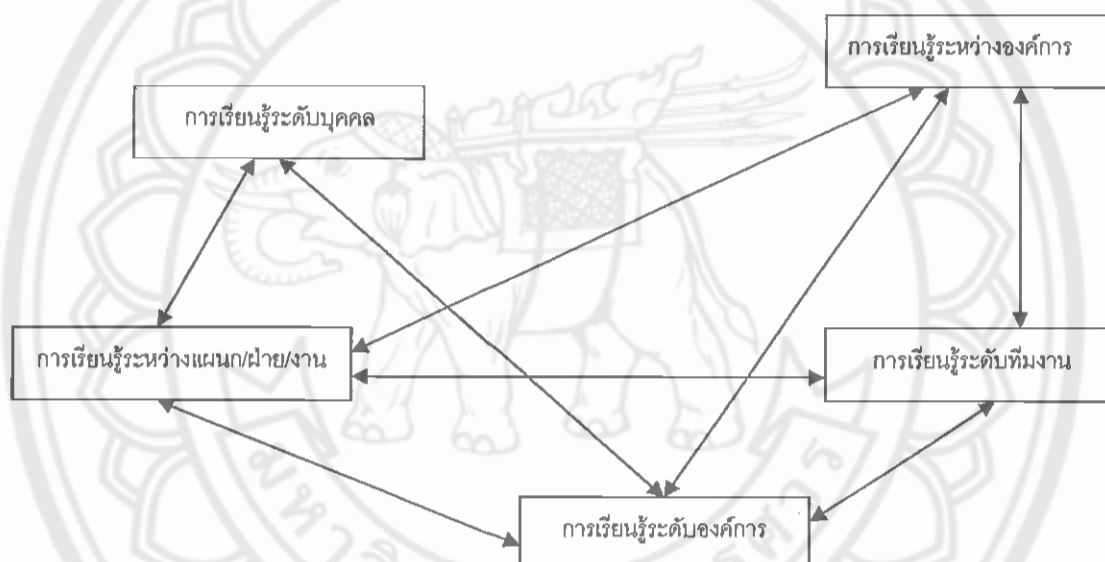
ตาราง 3 แสดงระดับการเรียนรู้ในองค์การ

	ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม	ระดับองค์การ
ความรู้ความเข้าใจ	- ความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต - การทำงาน - วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง - เครื่องมือการเรียนรู้ - แหล่งการเรียนรู้ ฯลฯ	- ความสำคัญของกลุ่ม - จิตวิทยาการทำงานเป็นทีม - วิธีการทำงานเป็นทีม - ลักษณะการสื่อสาร ฯลฯ	- การพัฒนาองค์การ - วิสัยทัศน์องค์การ - ลูกค้ำขององค์การ
ทัศนคติ	- สนใจ/เต็มใจพัฒนาตนเอง - ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ	- สนใจ/เต็มใจที่พัฒนากลุ่ม - รัก ผูกพันต่อกลุ่ม - แบ่งปันผู้อื่น ฯลฯ	- เต็มใจที่จะพัฒนาองค์การ - รัก ผูกพันต่อองค์การ - ยอมรับวัฒนธรรมองค์การ ฯลฯ
ความสามารถ	- ศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง - คิดอย่างมีวิจารณญาณ - การประยุกต์ใช้ความรู้ ฯลฯ	- ศึกษา/ทำงานเป็นทีมในกลุ่ม - การประเมินกลุ่ม ฯลฯ	- ศึกษา/ทำงานเป็นทีมทั้งองค์การ - การประเมินการปฏิบัติงาน ฯลฯ

บีบี้ และ บูธ (Beeby & Booth, 2000 . p.83) แบ่งการเรียนรู้ได้เป็น 5 ระดับ
ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning)
2. การเรียนรู้ระดับทีมงาน (Team Learning)
3. การเรียนรู้ระหว่างแผนก/ฝ่าย/งาน (Interdepartmental/Group Learning)
4. การเรียนรู้ระดับองค์การ (Organizational Learning)
5. การเรียนรู้ระหว่างองค์การ (Interorganizational Learning)

ในการเรียนรู้แต่ละระดับ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ดังนี้



ภาพ 13 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับการเรียนรู้

ประภัศร บุญมี (2542. หน้า 45) ได้กล่าวถึงระดับการเรียนรู้ ที่จะต้องเป็นลำดับขั้น เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ในองค์การดังนี้

- 1 บุคคลเรียนรู้
- 2 ทีมเรียนรู้
- 3 การเรียนรู้ข้ามสายงาน
- 4 องค์การเรียนรู้เรื่องภายใน
- 5 การเรียนรู้สภาวะแท้จริงภายนอก
- 6 องค์การเรียนรู้อนาคตและโอกาสธุรกิจ
- 7 องค์การนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์

2.10 สถานศึกษาในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ราซิกและสวันสัน (Razik & Swanson (2001) อ้างใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545. หน้า 10 – 11) ได้กล่าวถึงโรงเรียนในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า องค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนมีลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ผู้บริหารต้องมองโรงเรียนเป็นระบบองค์การ (Organizational System) ซึ่งส่วนต่าง ๆ ต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของขนาด หรือความซับซ้อนขององค์การ เรื่องการตัดสินใจ เรื่องอำนาจ ในองค์การ เรื่องวัฒนธรรมในองค์การ เรื่องภาวะผู้นำในองค์การ เรื่องการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เรื่องความมีประสิทธิภาพในองค์การ เรื่องการติดต่อสื่อสาร และเรื่องการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก ในองค์การ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cunningham และ Cordeiro (2000) ซึ่งกล่าวว่า ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทาง การบริหารและการจัดการเรียนการสอน และสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ขึ้นอยู่กับภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

คาร์สเต็น วองเก็นและวูททึส (Karsten, Voncken & Voorthius, 2000. pp. 154 – 155) กล่าวถึงสถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะที่สำคัญคือ การปรับปรุง กลไกต่างๆ เพื่อรับข้อมูลข่าวสารจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และคัดเลือกจัดระบบและเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารภายในองค์การรับความคิดใหม่ๆ ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำความคิดเหล่านี้ ไปสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การ ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในองค์การและสร้างโอกาส แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากแนวคิดใหม่ ๆ และสนับสนุนความร่วมมือและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับและ

กำหนดเป็นปทัสถานและค่านิยมขององค์การ ทบพวนและสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ในองค์การอย่างสม่ำเสมอ

เคอร์คา (Kerka, 1955. online) กล่าวถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า สถาบันการศึกษาก็เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากคุณลักษณะต่อไปนี้ คือ ต้องสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ใช้การเรียนรู้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ เชื่อมโยงการปฏิบัติงานของบุคลากรกับการปฏิบัติงานขององค์การ สนับสนุนการค้นคว้าสอบสวนและการสนทนา ให้บุคลากรแบ่งปันความรู้อย่างเปิดเผยและกล้าเสี่ยง คำนึงถึงการใช้สภาวะปัจจุบันเป็นฐานในการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงความสำคัญและปฏิสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม

เปอร์สกินส์ (Perskins, 2000. online) กล่าวถึงสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (The School as a Learning Organization) ว่าสถานศึกษาเป็นที่สร้างความเจริญงอกงามแก่เยาวชนควรสร้างความเจริญงอกงามให้กับบุคคลและผู้บริหารด้วย ควรเป็นสถานที่สนับสนุนส่งเสริมการใช้ปัญญาและความร่วมมือทางวิชาชีพ (Professional Collaborations) นอกจากนี้ องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ประสบผลสำเร็จต้องกำหนดโครงสร้างที่ส่งเสริมความสามารถของสมาชิกในสถานศึกษานั้นเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาแล้วส่งเสริมการควบคุมตนเอง สร้างระบบที่เป็นพลวัตรที่สามารถเปลี่ยนแปลงความต้องการและตรงความต้องการและวิสัยทัศน์ของชุมชน

บุทเชอร์และคนอื่น ๆ (Butcher et al. 2001. online) อธิบายเกี่ยวกับสถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า ควรเป็นระบบ (System) มากกว่าแยกส่วน (Separate Parts) ผู้บริหาร ครูอาจารย์ นักเรียน บุคลากรสนับสนุน ผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชนต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของสถานศึกษาและเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ต้องเป็นส่วนหนึ่งของการรับผิดชอบในกระบวนการตัดสินใจของสถานศึกษาในระบบต่าง ๆ ของสถานศึกษา ต้องก่อให้เกิดการเข้าถึงขององค์ความรู้และกระจายความรู้ของทุก ๆ กลุ่ม ในระบบนั้น

แบรนดท์ (Brandt, 2003. online) อธิบายถึง สถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า วัฒนธรรมของสถานศึกษานั้นต้องรับเอาการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ลึกซึ้งและยั่งยืนซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้เรียน ปัจเจกบุคคลเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อระบบต่าง ๆ มีความหมาย บุคคลมีโอกา ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ต้องสนับสนุนการเรียนรู้ในการพิจารณาว่าสถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ควรพิจารณาลักษณะที่สำคัญ 10 ประการ คือ

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุนพฤติกรรมการเรียนรู้ กล่าวคือบุคคลเรียนรู้เมื่อได้รับการจูงใจ องค์การเรียนรู้เมื่อมีเหตุผล การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ควรมีวัสดุอุปกรณ์หรือหลักจิตวิทยาการสนับสนุนควรมีโครงสร้างที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์การ

2. องค์การแห่งการเรียนรู้มีเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถทำให้สำเร็จได้ในสถานศึกษา เป้าหมายที่สำคัญต้องเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของนักเรียน

3. สมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถอธิบายขั้นตอนการพัฒนาองค์การได้อย่างถูกต้อง องค์การอาจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในองค์การแห่งการเรียนรู้บุคคลสามารถกำหนดความเปลี่ยนแปลงขององค์การได้ และสามารถอธิบายสถานะของกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นได้

4. รวบรวมจัดระบบและจัดการข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์การ องค์การเหมือนกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันจึงมีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันด้วยในการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงการใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

5. มีกระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐานและใช้กระบวนการสร้างความคิดใหม่

6. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งการเรียนรู้ภายนอกอยู่เสมอ

7. ต้องพิจารณาข้อมูลป้อนกลับ ด้านผลผลิตและกระบวนการ

8. มีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

9. มีวัฒนธรรมที่สนับสนุน ได้แก่ บรรยากาศเป็นมิตร สนับสนุนโอกาสเรียนรู้จากผู้อื่น

10. เป็นระบบเปิด (Open System) ที่เรียนรู้ความเคลื่อนไหวจากสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งเงื่อนไขทางสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ

กล่าวโดยสรุป สถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบต่างๆขององค์การ ได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรม การดำเนินงานและกลยุทธ์ในการใช้กระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การหรือสถานศึกษานั้น นอกนี้ยังต้องพิจารณาถึงความรู้และข้อมูลข่าวสารจากภายนอกและภายในขององค์การเองรวมถึงการสร้างความรู้ การคิดค้นสิ่งใหม่ๆให้เกิดขึ้นกับองค์การอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง สมาชิกทุกฝ่ายขององค์การมีส่วนรับผิดชอบในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

2.11 ภาวะผู้นำสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้

ภาวะผู้นำถือว่าเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดสำหรับการปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นกลไกที่จะส่งเสริมสนับสนุน หรือเพิกเฉย การปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

ภาวะผู้นำสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Transformational Leadership) หมายถึง วิธีการที่เป็นผู้นำของหน่วยงานหรือองค์การได้นำมาใช้เพื่อการนำพาองค์การไปสู่เป้าหมาย ภายใต้สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Transformational Leadership) ที่เป็นผู้มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง มีการใช้นวัตกรรม และมีลักษณะการเป็นผู้ประกอบการ (Richard L. Daft, 1998.p.573)

อนึ่ง ผู้นำสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Transformational Leadership) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เกิดความเชื่อในวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ การยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเกิดขึ้น และสามารถสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การในเชิงสถาบันเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม (Joseph Seltzer & Bernard M. Bass, 1990.p.693)

ผู้นำสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในสถานการณ์วิกฤติ หรือในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีลักษณะผู้นำสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะประสบผลสำเร็จต้องมีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้ (Noel M. Tichy & David O. Ulrich, 1984.pp. 59-64)

1.การสร้างสรรควิสัยทัศน์ใหม่ขององค์การ (Creation of a new vision)

ผู้นำขององค์การต้องมีความสามารถสร้างสรรควิสัยทัศน์ใหม่และสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ ตัวอย่าง เช่น กรณีของบริษัท AT&T ที่ดำเนินกิจการมาถึงปี ค.ศ. 1984 พบว่าการดำเนินกิจการต่าง ๆ เผชิญกับปัญหาวิสัยทัศน์ของบริษัทล้าหลังจนถูกเรียกว่าเป็นไดโนเสาร์ จนกระทั่ง Robert Allen ถูกจ้างเข้ามาเป็น CEO ของบริษัทและ Allen ได้ใช้ความพยายามที่จะสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ขึ้นมาในบริษัท โดยมีเป้าหมายพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ คือ “บริษัทจะต้องช่วยเหลือบุคลากรให้เรียนรู้ที่จะเอาชนะอีกครั้ง (helping our people learn how to win again)” (Richard L. Daft, 1998. p.573)

2.การระดมสรรพกำลังเพื่อสร้างความผูกพันขึ้นในองค์การ (Mobilization of Commitment)

การสร้างการยอมรับในพันธกิจใหม่และวิสัยทัศน์ใหม่ต้องทำอย่างจริงจังทั่วทั้งองค์การ เพราะถือว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง เช่น กรณีของบริษัท General Motors ในยุคของ Roger Smith ที่เป็นผู้บริหารของบริษัท ได้นำผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจำนวน 900 คน เข้าร่วมอบรม และอภิปรายเพื่อทำความเข้าใจในพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การเป็นระยะเวลา 5 วัน อันที่จะสร้างการยอมรับในเกิดขึ้นตลอดทั้งองค์การ (Gillian Flynn, 1996. pp. 58-69)

3. การสร้างสถาบันในการเปลี่ยนแปลง (Institutionalization of Change)

การดำเนินการ การกระทำ และการสร้างค่านิยมใหม่ขึ้นในองค์การอย่างถาวร กล่าวคือ ทรัพยากรบุคคลขององค์การจะต้องอุทิศตนเองเพื่อเข้ารับการอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ขององค์การและเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตการทำงานในระบบใหม่ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับ เทคนิคการเงิน ระบบการตลาด ตลอดจนโครงสร้างการบริหารและระบบการควบคุม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงตามนัยที่กล่าวถึงนี้จะต้องมีการดำรงอยู่อย่างถาวร

2.12 การจัดการความรู้

ปัจจุบันทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร หรือ Knowledge Management (KM) กันมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) ดังเช่น ความรู้ความสามารถในการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างคุณค่าและเพิ่มค่าให้กับองค์กร ให้กลายเป็นความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนต่อไป ทั้งที่มีปัจจัยอื่น ๆ อีกมากที่สามารถช่วยได้ ข้อได้เปรียบของระบบการจัดการความรู้เมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ คือ ความรู้นั้น เป็นสิ่งที่มียอยู่แล้วในทุก ๆ องค์กร ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีระบบการจัดการความรู้หรือไม่ก็ตามไม่จำเป็นต้องซื้อหา หรือถ้าจำเป็นก็เสียค่าใช้จ่ายไม่มาก ทำให้ต้นทุนของการดำเนินการในส่วนของการจัดการความรู้นั้นต่ำกว่าปัจจัยตัวอื่น ๆ การบริหารข้อมูลและความรู้ที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจได้ บางองค์กรที่สามารถบริหารองค์กรได้ดีจะสามารถสร้างความรู้ใหม่ ๆ หรือที่เรียกว่า “นวัตกรรม” ที่นำไปใช้ในสินค้าใหม่ ๆ ปรับปรุงบริการ หรือปรับปรุงประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน นวัตกรรมเหล่านี้ทำให้องค์กรสามารถนำหน้าคู่แข่งได้อย่างยั่งยืนกว่าการใช้ปัจจัยอื่น ๆ เพราะกระบวนการสร้างความรู้ใหม่ ๆ ต้องใช้เวลามาก และขึ้นกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรนั้น ๆ ทำให้คู่แข่งต้องใช้เวลาในการพัฒนาความรู้นั้น ดังนั้น องค์กรที่สามารถสร้างระบบบริหารจัดการความรู้ ที่มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง องค์กรนั้นก็จะเป็นผู้นำทางธุรกิจหรือด้านอื่น ๆ ได้อย่างมั่นคง

การบริหารความรู้ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่ท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน เพราะหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบริหารให้สมาชิกขององค์กรทุกคนมีจิตสำนึกในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองและพัฒนากลุ่มบุคคลอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การส่งเสริมการเรียนรู้ โดยการใช้เครื่องมือเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ เช่น การตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices, CoP) การถ่ายโอนความรู้จากผู้เชี่ยวชาญสู่ผู้ปฏิบัติ การใช้เครื่องมือติดต่อสื่อสารเพื่อสนับสนุนกิจกรรมความรู้ภายในและภายนอกองค์กร การสะสมความรู้ผ่านกระบวนการกลั่นกรองเพื่อให้เป็นความรู้ขององค์กรจะสามารถช่วยให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเพิ่มพูน นำไปสู่การพัฒนาองค์กรในระยะยาวได้ในที่สุด ซึ่งจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นต่อการแข่งขันยุคปัจจุบัน

ความรู้จะมีคุณค่าและสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรก็ต่อเมื่อถูกนำไปใช้ในการสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมใหม่เกี่ยวกับสินค้า ,บริการ และกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ ตัวความรู้เองเป็นนามธรรมที่ไม่สามารถจับต้องได้ การบริหารองค์ความรู้ต้องจัดการที่กระบวนการจัดการความรู้ เช่น ไปจัดการที่กระบวนการจัดเก็บ การค้นหา การดูแล เป็นต้น กระบวนการจัดการความรู้เหล่านี้เองเป็นส่วนที่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการช่วยทำให้การจัดการกระบวนการเหล่านี้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ประเภทของความรู้

ความรู้อาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปของเอกสาร ตำรา ทฤษฎี คู่มือ บางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบ "รูปธรรม"
2. ความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน เป็นภูมิปัญญา เป็นพรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำ ความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบ "นามธรรม"

โดยความรู้ (Tacit Knowledge) จะมีประมาณ 80% ของความรู้ที่องค์กรมี ฉะนั้นจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายกับผู้บริหารที่ดึงส่วนที่มีอยู่ภายในของแต่ละคนออกมาให้อยู่ในรูปของความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุด

แนวคิดในการจัดการความรู้

การนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรนั้น ไม่ใช่การนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอีกระบบหนึ่งเข้ามาในองค์กร แต่เป็นการวางระบบจัดการองค์ความรู้ขององค์กร ซึ่งต้องการปัจจัยหลายๆ ด้าน และการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อสนับสนุนระบบการจัดการความรู้ เนื่องจากปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีไม่สามารถช่วยให้การดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ สัมฤทธิ์ผล ถ้าขาดปัจจัยอื่นเนื่องจากระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ มีข้อจำกัดในการจัดการองค์ความรู้ในหลายด้าน

องค์กรต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้และต้องสอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์กร ระบบการจัดการความรู้สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างองค์ความรู้ใหม่และจัดการกับความรู้เดิม เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรและบรรลุเป้าหมายรวมที่วางไว้ ความรู้ขององค์กรสามารถบริหารจัดการได้โดยการควบคุมจัดการกระบวนการต่าง ๆ เช่น กระบวนการแลกเปลี่ยน การจัดเก็บ การสร้างความรู้ใหม่ การสืบค้น การนำไปใช้ เป็นต้น รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ทำให้กระบวนการเหล่านี้สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้เหล่านี้

การนำระบบจัดการความรู้มาใช้ทั่วทั้งองค์กร พร้อมกันนั้นต้องการการลงทุนที่สูงทั้งในด้านของงบประมาณ กำลังคน และเวลา แต่เนื่องจากความรู้เป็นเรื่องนามธรรม การวัดประโยชน์ที่ได้จากการจัดการความรู้ ทำได้ค่อนข้างยาก ทำให้หลายองค์กรประสบปัญหาในการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้อย่างจริงจัง แนวทางหนึ่งที่จะแก้ไขปัญหานี้ คือ การทำโครงการนำร่องโดยการพิจารณาจากกระบวนการทำงานใน Value Chain ที่มีความสำคัญต่อการผลิตสินค้าและบริการ ว่ามีกระบวนการใดบ้างที่ยังมีปัญหาและมีโอกาสในการปรับปรุงได้ โดยเข้าไปวิเคราะห์หาคำต้นเหตุของปัญหาเหล่านี้ว่ามีปัญหาใดบ้างที่เกิดจากความบกพร่องขององค์ความรู้ จากนั้น จึงเข้าไปปรับกระบวนการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไขความรู้ที่บกพร่องอยู่

การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ จะต้องมีการให้คำปรึกษาหารือเพื่อลงมือปฏิบัติที่ปรึกษาด้านการลงมือทำมาช่วยเหลือ โดยให้เริ่มทำในกลุ่มเล็ก ๆ ไปก่อน ใช้วิธีการง่าย ๆ ก่อน แล้วจึงค่อย ๆ ขยายไปใช้วิธีการที่ก้าวหน้ายิ่งขึ้น สิ่งสำคัญก็คือ ต้องให้เกิด “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้” (Knowledge Sharing) ระหว่างกันของบุคคลในองค์กร

วิธีการใดก็ตามที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนางานของกลุ่มหรือของตน ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ หรือความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ถือเป็นการจัดการความรู้ทั้งสิ้น ซึ่งมีวิธีการจัดการความรู้มากมายหลายวิธี ควรใช้วิธีที่มีความง่ายในช่วงเริ่มต้น แล้วค่อย ๆ ใช้วิธีที่ยากและซับซ้อนขึ้นตามลำดับและความจำเป็น ในที่นี้จะแนะวิธีการจัดการความรู้อย่างง่าย 2 วิธีการ คือ

1. การแลกเปลี่ยนความรู้จากวิธีการทำงานแบบ Best Practice

วิธีการที่เป็น Best Practice คือ วิธีการที่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติอันดีเยี่ยม เป็นวิธีที่เกิดผลงานในลักษณะที่มีผลสัมฤทธิ์สูง มีประสิทธิภาพสูง หรือมีคุณภาพสูง องค์กรขนาดใหญ่ต้องหา Best Practice ของการทำงานเรื่องต่าง ๆ นำมากำหนดเป็นมาตรฐานการทำงาน จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมเจ้าของ Best Practice กับทีมงานอื่น ๆ ให้ทีมงานอื่น ๆ สามารถปฏิบัติงานตาม เป็นมาตรฐานแบบอย่างได้ และยิ่งกว่านั้นต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนา Best Practice ใหม่ขึ้นให้เป็นวิธีการที่ดีกว่าเดิม เป็นวงจรเรื่อยไปไม่สิ้นสุด ในองค์กรรวบรวมและนำวิธีการทำงานและประสบการณ์ทำงานโดยวิธีการที่เป็น Best Practice เขียนเป็นเอกสารขึ้นไว้บน internet หรือ website ขององค์กร ให้พนักงานใช้ password เข้ามาดูได้ตลอดเวลาจะช่วยอำนวยความสะดวกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน

2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ชุมชนนักปฏิบัติ” (Community of Practice)

ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) อาจเป็นชุมชนที่มีความสนใจในปัญหาเดียวกัน เรื่องเดียวกัน ชุดความรู้ชุดเดียวกัน แต่อาจทำงานอยู่ในตำแหน่งที่กันหรือเผชิญกับปัญหาคนละปัญหากัน วิธีการแลกเปลี่ยนของชุมชนนักปฏิบัติที่ธรรมดาที่สุดคือ การนัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ เช่น การกำหนดประชุมทุกวันพุธ เวลา 12.00-13.00 น. เอาอาหารเที่ยงมารับประทานร่วมกัน หรือทานกาแฟร่วมกัน และมีคนมาเล่าประสบการณ์ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ทำให้เกิดประเด็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ซึ่งกันและกัน หรือการใช้วิธีการทำ website ขึ้นมา แล้วเปิดโอกาสให้ CoP ที่สนใจในเรื่องเดียวกันได้มาแลกเปลี่ยน

ประสบการณ์ซึ่งกันและกันผ่านทางกระทู้คำถามต่าง ๆ และก็มีผู้ที่มีความรู้หรือมีประสบการณ์มาช่วยตอบคำถามและแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน

ประโยชน์ของการจัดการความรู้

1. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร
2. ป้องกันการสูญหายของภูมิปัญญา ในกรณีบุคลากรเกษียณอายุ ลาออก หรือเสียชีวิต
3. เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและความอยู่รอด
4. เป็นการลงทุนในต้นทุนมนุษย์ ในการพัฒนาความสามารถที่จะแบ่งปันความรู้ที่ได้เรียนรู้มากับคนอื่น ๆ ในองค์กร และนำความรู้ไปปรับใช้กับงานที่ทำอยู่เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เป็นการพัฒนาคณะและพัฒนางานองค์กร
5. ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและการวางแผนดำเนินงานให้รวดเร็ว และดีขึ้น เพราะมีสารสนเทศและแหล่งความรู้เฉพาะที่มีหลักการ เหตุผล และน่าเชื่อถือช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ
6. ผู้บังคับบัญชาสามารถทำงานเชื่อมโยงกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใกล้ชิดมากขึ้นช่วยเพิ่มความกลมเกลียวในหน่วยงาน
7. เมื่อพบข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน ก็สามารถหาวิธีแก้ไขได้ทันที่
8. แปลงความรู้ให้เป็นทุน ซึ่งเป็นการสร้างความท้าทายให้องค์กรผลิตสินค้าและบริการจากความรู้ที่มี เพื่อเพิ่มคุณค่าและรายได้ให้กับองค์กร
9. เพื่อการสร้างสรรคและบรรลุเป้าหมายของจินตนาการที่ยิ่งใหญ่
10. เปลี่ยนวัฒนธรรมจากวัฒนธรรมอำนาจในแนวดิ่งไปสู่วัฒนธรรมความรู้ในแนวราบ ซึ่งทุกคนมีสิทธิในการเรียนรู้เท่าเทียมกัน

ผลของการจัดการความรู้

ผลของการจัดการความรู้มีอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

1. ผลสัมฤทธิ์ของงาน เกิดผลสำเร็จในระดับดีขึ้นและอาจได้นวัตกรรมของงานใหม่ ๆ
2. พนักงาน เกิดการพัฒนา การเรียนรู้ เกิดการมั่นใจตนเอง เกิดความเป็นชุมชนในหมู่ผู้ร่วมงาน เป็นบุคคลเรียนรู้
3. ความรู้ ของบุคคลและขององค์กรได้รับการยกระดับ มีการสั่งสมและจัดระบบให้พร้อมในการนำไปใช้ประโยชน์
4. องค์กร มีสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

การจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร ฉะนั้น นโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ อีกทั้งคนในองค์กรทุกคนก็ต้องได้รับการถ่ายทอดความรู้และทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ในการที่จะทำให้เกิดการจัดการความรู้ขึ้นในองค์กร เพื่อความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่าย ซึ่งจะส่งผลให้การจัดการความรู้ในองค์กรดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ได้ผลลัพธ์ออกมาตามที่องค์กรคาดหวังไว้

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆ กับการที่บุคลากรลาออก หรือเกษียณอายุงาน อันส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น จากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มาก แต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไปและมีคำถามต่อไปว่าจะทำให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้ จึงสัมพันธ์กับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะ พัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็น ระบบ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มี การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการความรู้มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญแล้ว องค์กรจะอย่างไรให้บุคลากรเหล่านี้ยินดีถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ให้กับผู้อื่นและในขั้นตอนสุดท้ายองค์จะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมี ระบบ เพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วีระพจน์ กิมาคม, 2550 : เว็บไซต์)

จากแนวคิดและทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า องค์การแห่ง การเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นการพัฒนาองค์การรูปแบบหนึ่งที่สนับสนุนการเรียนรู้ให้ เกิดขึ้นในทุกระดับของบุคคลในองค์การ โดยการให้บุคลากรในองค์การได้แลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งกันและกัน มีการเรียนรู้ร่วมกันโดยมีทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถ นำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การได้เป็นระบบอย่างต่อเนื่องและ การเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์การ โดยมุ่งเริ่มต้นที่การเปลี่ยนแปลง ในความคิดภูมิปัญญาภายในตัวพนักงานแต่ละคน ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมโดยให้ทุก คนมีส่วนร่วมที่จะกำหนดเป้าหมายขององค์การเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นแนวทางการพัฒนาองค์การที่น่าสนใจ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ กับองค์การทางการศึกษา เช่นวิทยาลัยชุมชนได้เป็นอย่างดี

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้

เนื่องจากแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีการวิจัยกันอย่างแพร่หลายทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยจึงจะนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

3.1 งานวิจัยต่างประเทศ

บาลีส (Bales, 1993. บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องพัฒนาการของผู้บริหารองค์การที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาวิจัยในหน่วยงานของรัฐเท็กซัส สหรัฐอเมริกา ผลของการศึกษา พบว่า บางครั้งการเรียนรู้จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะของการอุบัติเหตุ คือ เป็นเหตุการณ์ที่เฉพาะหน้า หรือเหตุการณ์ ที่มีได้คาดคิดมาก่อนจะส่งผลต่อการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การมากกว่าการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ขององค์การหรือการเรียนรู้ที่ผ่านการดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการ บ่อยครั้งที่การตอบสนองต่อเหตุการณ์เฉพาะหน้าหรือเหตุการณ์อุบัติเหตุขึ้นก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิดกระบวนการการเรียนรู้ในองค์การได้มากกว่า มีงานวิจัยหลายชิ้นที่สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ที่กล่าวถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในภาวะที่ไม่ปกติ หรือการตอบสนองต่อภาวะการณ์เฉพาะหน้า การเรียนรู้ในลักษณะดังกล่าวผู้บริหารองค์การจะต้องมีส่วนอย่างมาก ในที่นี้ได้มีการกล่าวถึงความสำคัญของพัฒนาการของผู้บริหารกับการเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้เป็นสาระสำคัญ

ดิคอสตา (Decosta, 1993. บทคัดย่อ) ได้รายงานผลการวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านการบริหารจัดการกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้เน้นการศึกษาการออกแบบองค์การและความต่อเนื่องของวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ได้สรุปผลการศึกษากว่า โครงสร้าง ความขัดแย้งด้านการบริหารจัดการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เช่นเดียวกับที่ความต่อเนื่องของวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์การเช่นกัน จุดใหญ่ของการศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงทั้งสองส่วนดังกล่าว และขอบเขตของทั้งสองส่วนต่างขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การ ในกรณีที่มีความขัดแย้งกันการใช้วิธีการดำเนินงานที่มีการออกแบบมาเฉพาะโดยอาศัยความเข้าใจกันของสมาชิกและอาศัยวัฒนธรรมขององค์การ อีกทั้งการรวมยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์การเข้าด้วยกันจะช่วยขจัดปัญหาความขัดแย้งได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อสมาชิกขององค์การต่างแบ่งปันค่านิยม ความสัมพันธ์และการรักษาไว้ซึ่งเกียรติยศศักดิ์ศรี

ซีกเลอร์ (Ziegler, 1995. บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ในองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก โดยทำการศึกษาวิจัยในกลุ่มธุรกิจ Hardesty Enterprises การศึกษาได้พยายามที่จะหาคำตอบเกี่ยวกับแนวคิดในทางปฏิบัติขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการศึกษาวิจัยได้มุ่งเน้นที่จะศึกษาวิจัยที่ก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลของการศึกษาวิจัยพบว่า ขั้นตอนของการกระตุ้น ปลุกเร้าให้เกิดประสบการณ์ร่วมกันขององค์การจะส่งผลให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ และในระหว่างขั้นตอนแห่งการกระตุ้นปลุกเร้าจะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อันจะนำมาซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน นำมาซึ่งกระบวนการใช้อำนาจ และนำมาซึ่งการคิดอย่างมีระบบ สมาชิกขององค์การจะต้องเริ่มต้นเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ซึ่งรวมถึงการใช้เครื่องมือ การเปลี่ยนแปลงจะทำให้สมาชิกเกิดความรู้ความเข้าใจเกิดการปรับเปลี่ยนด้านจิตใจ และเกิดการเรียนรู้ที่จะกระทำ นอกจากนี้งานวิจัยยังสรุปได้ว่าผู้ปฏิบัติในองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก สามารถที่จะออกแบบประสบการณ์ขององค์การที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

จิออดาโน (Giordano, 1995. บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยหรือตัวแปรและกระบวนการที่ใช้ในการออกแบบการดำเนินงานขององค์การแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งการประเมินผล ยุทธศาสตร์และนโยบายที่เสนออยู่ในเอกสารต่างๆ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงนโยบาย และยุทธศาสตร์ที่ต่างกันนำเสนอวิธีการดำเนินการที่ดีสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่วิธีการที่ดีที่สุด เหล่านั้นก็ก่อให้เกิดผลข้างเคียงได้เสมอ หากเกิดอาการเร่งร้อนและไม่ได้รับการพิจารณาทบทวน เนื้อหาอย่างรอบคอบเพียงพอซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า แนวคิดหรือกฎระเบียบปฏิบัติ หรือวิธีการ ดำเนินงานที่ดีขององค์การแห่งการเรียนรู้ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องผ่านกระบวนการการสังเกต ตรวจสอบและขั้นตอนการใช้เครื่องมือ การรายงานตนเอง ทั้งนี้จะต้องมีการประเมินทั้งเป็นรายบุคคล ทีมงาน และครอบคลุมถึงเครือข่ายของกระบวนการเรียนรู้ อีกทั้งกระบวนการวิเคราะห์ เครือข่ายจะต้องดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ได้ตลอดเวลา

ลังคาว (Lankau, 1996. บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การทดสอบการมีพี่เลี้ยง (Mentoring) การพัฒนาความก้าวหน้าทางสัมพันธภาพและมีส่วนร่วมของทีมในองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ระบบการมีพี่เลี้ยงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ข้อตกลงขององค์การ ความตึงเครียดในการออกจากงาน ความไม่ชัดเจนในบทบาท ความเบื่อนายงาน และมีขัดแย้งในงาน การมีพี่เลี้ยง มีความสัมพันธ์กับสังคมในองค์การและการเรียนรู้ของบุคคล ระดับการมีส่วนร่วมของทีมวัดโดยกระบวนการการมีปฏิริยาทางสังคมของทีมมีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญ คือ สังคมในองค์การ การเรียนของบุคคล และแหล่งความรู้ของทีม

สแตนเนจ (Stanage, 1996. บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในส่วนที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผลของการศึกษาแสดงให้เห็นว่าหนังสือคู่มือเป็นเครื่องมือที่สำคัญ เป็นส่วนที่เติมเต็มให้กับส่วนที่ขาดหายไปของเทคโนโลยี และกระบวนการเรียนรู้ในองค์การ ผลของการศึกษาชี้ให้เห็นว่า คู่มือรูปแบบ 4 ขั้นตอนนั้น ถ้านำมาใช้จะสามารถเพิ่มสมรรถภาพให้กับเครื่องมือด้านการศึกษา และด้านการใช้อำนาจให้กับผู้นำ เพราะจะทำให้ผู้นำสามารถใช้ประโยชน์สูงสุด การรู้จักใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จะช่วยเพิ่มความสะดวกให้กับผู้นำด้านการศึกษาที่เป็นมืออาชีพในอันที่จะนำไปใช้ในการดำเนินงานทั้งด้านการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และด้านการใช้เทคโนโลยี

ฮัทท์ (Hutt, 1996. บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องการพัฒนาด้านกระบวนการขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับอารมณ์และพฤติกรรมของบุคคลในการที่จะพยายามสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยทำการศึกษาวิจัยในสถานศึกษาของรัฐบาล ผลของการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่า เอกสารความรู้ด้านวิชาการและเอกสารความรู้ด้านวิชาชีพล้วนมีส่วนเป็นอย่างมากในการอยู่รอดขององค์การแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งยังมีผลต่อการเลือกรูปแบบการบริหารจัดการแบบราชการ อันหมายถึงระบบสั่งการและการควบคุม อย่างไรก็ตาม เอกสารดังกล่าวอาจจะเกี่ยวข้องทางอ้อมกับประสบการณ์มนุษย์ในการดำเนินงานในองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลสรุปของการศึกษาวิจัยนี้ ได้จากการตรวจสอบประสบการณ์อารมณ์ร่วม (Socio-emotional) ของบุคคลและของกลุ่มในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาระดับอำเภอที่พยายามที่จะปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

แอสแตมบีและพอลไลน์หลุยส์ (Stamp & Pauline Louise, 1997: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการรับรู้ไปสู่การปฏิบัติเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งใช้เวลาในการศึกษาย้อนหลังเป็นเวลา 3 ปี ในองค์การที่มีประสบการณ์ และนำแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ทางด้านยุทธศาสตร์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสาร โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาความเข้าใจในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระหว่างด้านแนวคิดทฤษฎีกับการปฏิบัติ การวิจัยพบว่า การแสดงออกทางการติดต่อสื่อสารเป็น บทบาทที่สำคัญในการสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เนื่องจากข้อความต่าง ๆ จากการติดต่อสื่อสาร การวางแผนการสื่อสารมีความจำเป็นและความสำคัญให้เกิดเป็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

เดวิด (David. 1997: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผลวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่าผลงานวิจัยมีลักษณะเฉพาะ ดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนความร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายที่มีการตั้งคำถามและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลสนทนาเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และวิธีปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์การต่าง ๆ ควรที่จะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์การของตนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำที่มีต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารความจะสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

แมคอะนาลลี (McAnally.1997:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การซึ่งสนับสนุนหรือไม่สนับสนุนในการสร้างสรรค์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในองค์การแห่งหนึ่งตามแนวคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) เรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้และแนวคิดทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การของ Schein (1992) พบว่า พื้นฐานที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ โปรแกรมการประสานความร่วมมือ (Corporate) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การปฏิบัติที่ได้รับการเลือกสรร (Selection Practices) โปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training Department Processes) กระบวนการของแต่ละบุคคล (Individual Department Processes) และความล่าช้าในระยะก้าวของธุรกิจ (Slowing the Pace of the Business) ส่วนพื้นฐานที่ไม่สนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย ความแตกแยกในงานและในแผนก การจำกัดของแหล่งข้อมูล ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีจุดอ่อน ความเข้มงวดของเวลา รวมทั้งการประสานงานและระยะก้าวทางธุรกิจ (The Pace of the Business)

ฟอร์ด (Ford. 1997: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์การระหว่างผู้นำและเจ้าหน้าที่ในองค์การเพื่อปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จลงได้ต้องประกอบไปด้วยการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีม การเปิดใจซึ่งกันและกัน และการเคารพข้อตกลงในหลักการบางอย่างที่ถือปฏิบัติกันมานาน นอกจากนี้ในงานวิจัยนี้ยังได้ทำการทดสอบการบริหารจัดการแบบระบบราชการ อีกทั้งได้มีการออกแบบโครงสร้างหลักการและแนวทางที่จะผลักดันองค์การไปสู่แนวทางของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ออสบอร์น (Osborne. 1998 :online) ได้วิจัยเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำในระบบวิทยาลัย (The Learning Organization and Leadership for the College System) โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้เครื่องมือประเภทสำรวจและใช้วิธีการสัมภาษณ์ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบ 5 ประการ ด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) และวินัยของผู้นำ (Leadership Disciplines) ได้แก่ความรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) แบบแผนความคิด (Mental Modelss) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นองค์ประกอบที่กำหนดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

บาร์เน็ตต์ (Barnett. 1999: บทคัดย่อ) ได้สรุปไว้ในงานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในกระบวนการที่นำไปสู่ผลสำเร็จของเทคโนโลยีสารสนเทศว่า รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้จะนำเสนอเค้าโครงที่เป็นจริงของความเข้าใจในพฤติกรรมขององค์การ รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้จะมีฐานะเป็นเครื่องมือของกระบวนการแห่งความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จากการวิเคราะห์การตอบสนองของข้อมูลแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กันระหว่างผลลัพธ์ของกระบวนการพัฒนากับผลรวมของค่าการสังเกตในเรื่องความกดดันที่เกิดจากการแข่งขันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสมัยใหม่

เอลลิงเจอร์,หยางและเอลลิงเจอร์ (Ellinger, Yang & Ellinger. 2000 : online) ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบ (Impact) ของมิติความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต่อผลงานขององค์การโดยทำการมิติ (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) การใช้แบบผู้นำ

และการสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล ที่งานและระดับองค์การตัวแปรตามใช้ตัวแปรทางด้านผลงานขององค์การใช้ตัวแปรเป็นส่วนของการเงินและผลที่มีใช้ด้านการเงิน ได้แก่ ด้านความท้าทายที่เพิ่มขึ้นของบุคลากร เครื่องมือวิจัยใช้แบบวัด Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) ของ Watkins และ Marsick สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัล ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรด้านองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรด้านผลงานขององค์การทุกตัวแปร

ไคเซอร์ (Kaiser, 2000 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแบบแผนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษาแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีการทดลองตัวแปรขององค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างแรงผลักดันในองค์การ โดยได้ทดลองกับพนักงาน 439 คน ในบริษัทผลิตนิวเคลียร์แห่งหนึ่งที่มีข้อสงสัยเกี่ยวกับการเรียนรู้และทำความเข้าใจองค์การ ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างองค์การ บรรยากาศในการทำงาน ระบบองค์การ การจูงใจ การเรียนรู้ นวัตกรรม และขอบเขตการเรียนรู้ภายนอก สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์การถดถอย ในการทดสอบบทบาทของตัวแปรขององค์การ เพื่อนำผลที่ได้ไปอธิบายความเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้ นวัตกรรมและขอบเขตการเรียนรู้ภายนอก ตัวแปรแต่ละตัวที่นำเข้ามาในรูปการวิเคราะห์ถดถอยมีรากฐานแนวคิดของแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Burke-Litwin การวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการทดสอบบทบาทของการเรียนรู้ นวัตกรรมและขอบเขตของการเรียนรู้ภายนอก ซึ่งจัดเป็นแรงผลักดันของการดำเนินงานในองค์การ จากการทดสอบได้ผลตามสมมุติฐาน 30 ข้อ ในทั้งหมด 40 ข้อ ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ ในขณะที่การดำเนินงานด้านการจัดการ บรรยากาศในการทำงานและการจูงใจ มีอิทธิพลน้อยกว่าสมมุติฐานแต่มีตัวแปรที่ไม่ได้อยู่ในความคาดหมายของข้อสมมุติฐานคือระบบองค์การเพราะไม่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้

เอิร์ล เลวิส (Earl Lewis, 2000 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษามลกระทบของวัฒนธรรมองค์การและผลการประเมินแบบ 360 องศา ในเรื่องการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลของการวิจัยชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การถูกสร้างขึ้นเพื่อสมาชิก โดยอาศัยการดำเนินการในองค์การแห่งการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ของการประเมินกลับแบบ 360 องศา ขององค์การแห่งการเรียนรู้ เหนือสิ่งอื่นใดการศึกษาวิจัยยังได้สรุปให้เห็นถึงการคงอยู่ของวัฒนธรรมองค์การว่าสามารถกลายสภาพจากวัฒนธรรมองค์การไปเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และผลสะท้อนของวัฒนธรรมองค์การก็มีส่วนช่วยเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

เคลลี (Kelly. 2000 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้หลักการของ Senge (1990) ในโรงเรียนอาชีวศึกษาซึ่งผลจากการวิเคราะห์พบว่า บรรดาผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นในด้านบวกกับวิธีการลงโทษ หรือการกำหนดระเบียบข้อบังคับทางวินัยแก่บุคลากรในรูปแบบใหม่ซึ่ง Senge (1990) ได้นำเสนอวิธีการไว้ โดยการดำเนินงานต้องดำเนินการครอบคลุมทั้งหมดของบุคลากร โดยเฉพาะด้านจิตใจ และด้านการเรียนรู้เป็นทีม ผลของการศึกษาระบุว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาที่เข้าไปศึกษาได้ใช้หลักเกณฑ์การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในปัจจุบัน แต่ยังไม่บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของ Senge (1990) ทั้งหมด

มอยลานเนน (Moilanen. 2001 : 6 – 20) ได้ทำการวิจัยเรื่อง เครื่องมือตรวจวินิจฉัยองค์การแห่งการเรียนรู้ (Diagnostic Tools for Learning Organization) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้และตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้กรอบแนวคิดของ Mike Pedler, Tom Boydell และ John Burgoyne, Peter M. Senge รวมถึง Chris Agyris & Donald A. Schon ผลการวิจัยพบว่า เครื่องมือตรวจวินิจฉัยขององค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเครื่องมือวัดมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา มีค่าความเชื่อมั่นระหว่าง 0.5141 และ 0.8617

ซิลลินส์ ซารินส์และมัลฟอร์ด (Sillins, Zarins & Mulford. 2002 : 24 – 32) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาคุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (What Characteristics and Processes Define a School as a Learning Organization) เป็นโครงการวิจัยในประเทศออสเตรเลีย ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูและผู้บริหารในโรงเรียนรัฐออสเตรเลียใต้ (South Australia) และแทสมาเนีย (Tasmania) ผู้วิจัยนำเสนอองค์ประกอบของคุณลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน การสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนแบบร่วมมือ การกระตุ้นใช้ความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง ทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องที่สร้างขึ้นไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้ทำการสเกลองค์ประกอบใหม่ ได้องค์ประกอบใหม่ 4 โมเดล และมีอิทธิพลต่องานของโรงเรียน การสร้างงานให้ดีขึ้นและโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบ คือ บรรยากาศไว้ใจและร่วมมือ การริเริ่มและกล้าเสี่ยง พันธกิจร่วมและการพัฒนาวิชาชีพ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลโครงสร้างคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.2 งานวิจัยในประเทศ

ประพันธ์ หาญขำ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางในการพัฒนาองค์การและทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอนาคต พบว่า องค์การในอนาคตมีการเรียนรู้และมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถนำความรู้ที่ผลิตขึ้นไปทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ มีโครงสร้างขององค์การที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ จัดองค์การในมิติของความรู้ อำนาจในองค์การต้องอยู่บนพื้นฐานของความรู้ มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ยืดหยุ่น มีการไหลเวียนของข้อมูลโดยเสรี มีการกระจายอำนาจ ภารกิจและความรับผิดชอบอย่างกว้างขวาง วัฒนธรรม ยุทธศาสตร์ และระบบขององค์การเอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ

สุนทรี กุลนันทน์ (2539: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย ใน 2 ระดับ คือ ระดับมหภาค ได้แก่ ภาพรวมขององค์การทั่วไปในบริบทของสังคมไทยและระดับจุลภาค ได้แก่ ศักยภาพขององค์การแต่ละแห่งที่เป็นกรณีศึกษา ผลการศึกษาในระดับมหภาคนั้น กลุ่มเกษตรกรรมและกลุ่มสารสนเทศมีศักยภาพสูง แต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมมีศักยภาพต่ำ สภาพแวดล้อมในองค์การ พบว่า จุดเด่น ได้แก่ แนวคิดด้านการบริหาร การจัดการ และการเรียนรู้ที่อิงวัฒนธรรมตะวันออก ซึ่งเป็นพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนสิ่งที่เป็นจุดด้อย ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะแบ่งชนชั้น ยึดระบบอาวุโส เลือกอุปถัมภ์ และรูปแบบการบริหารแบบเก็งกำไรระยะสั้น โดยไม่สนใจการสร้างนวัตกรรมรวมทั้งไม่สร้างความผูกพัน และไม่ถ่ายทอดเทคโนโลยีเท่าที่ควร ในระดับจุลภาคนั้น พบว่า แต่ละแห่งต่างมีศักยภาพในการพัฒนาในระดับสูง ในด้านที่แตกต่างกัน ต่างมีจุดอ่อนเหมือนกัน คือ มีช่องว่างทางความคิดของผู้บริหารระดับสูงกับการปฏิบัติจริงในองค์การเกี่ยวกับที่จำเป็นต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

อภันตรี รอดสุทธิ (2541:บทคัดย่อ) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ ความสำคัญกับความเป็นไปได้ทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา โครงการจัดสัมพันธานาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสาขานาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่เข้าร่วมโครงการจัดสัมพันธามีการรับรู้ในระดับมาก

นันทพร โชตินุชิต (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่าการทำงานแบบทีมข้ามสายงานมีส่วนสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ เนื่องจากทีมข้ามสายงานนั้นเปรียบเสมือนชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างกว้างขวาง และขยายขีดความสามารถของตนเองได้ตามปรารถนา

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพัฒนาองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อวิเคราะห์ถึงศักยภาพและลักษณะในการที่จะสร้างและพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก แต่ยังมีจุดอ่อนคือ ผู้บริหารระดับล่างและผู้ปฏิบัติไม่สามารถมองเห็นภาพรวม และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามแนวคิดดังกล่าวได้ทัน

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคล ต้องอาศัยความพร้อมทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การให้สิ่งเสริมแรงเพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ในระดับองค์การจะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์การได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เรียนรู้จากการแก้ปัญหา เรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน และอุปสรรคของการเรียนรู้เกิดจากลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะการบริหารงานในระบบราชการ หลักและวิธีการพัฒนาแบบแยกส่วน และยังพบว่า ข้อจำกัดการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการปลูกฝังการพัฒนาในแต่ละช่วงของชีวิต เช่น จากการอบรมเลี้ยงดู และระบบการจัดการศึกษาของไทย

เรขา อรัญวงศ์ (2541:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์เกิดจากการเรียนการสอนตามหลักสูตรโปรแกรมวิชาต่าง ๆ 5 โปรแกรมวิชา จากสภาพการเรียนรู้ขององค์การคณะครุศาสตร์ประกอบด้วย สภาพการเรียนรู้ของอาจารย์ และนักศึกษาซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการจัดการด้านโครงสร้างขององค์การ ทำให้เกิดการเรียนรู้ของอาจารย์และนักศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งหมด กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทำให้เกิดการเรียนรู้ของอาจารย์อยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ สำหรับนักศึกษามีอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด กระบวนการใช้กลยุทธ์ ในการเรียนรู้ ทำให้เกิดการเรียนรู้ของอาจารย์อยู่ในระดับ

มากเป็นส่วนใหญ่ สำหรับนักศึกษาอยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ กระบวนการสร้างระบบ บัญชี และงบประมาณ ทำให้เกิดการเรียนรู้ของอาจารย์และนักศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งหมด กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันทำให้เกิดการเรียนรู้ของอาจารย์และนักศึกษาอยู่ในระดับปาน กลางทั้งหมด กระบวนการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ทำให้เกิดการเรียนรู้ของอาจารย์อยู่ใน ระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่และนักศึกษาอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด กระบวนการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ทำให้เกิดการเรียนรู้ของอาจารย์อยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ สำหรับ นักศึกษาอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด ลักษณะความรู้เชี่ยวชาญเป็นพิเศษของอาจารย์อยู่ใน ระดับมากทุกลักษณะ สำหรับนักศึกษาอยู่ในระดับมากบางลักษณะ

กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องบรรยากาศองค์การที่เอื้อ ต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลบางประการที่มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับ การพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ อายุ และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีการรับรู้พัฒนาที่แตกต่างกัน ซึ่งบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาโดยการรับรู้บรรยากาศองค์การ และ การรับรู้พัฒนาไปสู่การเรียนรู้ของข้าราชการในหน่วยงาน อยู่ระดับปานกลางค่อนข้างสูง

บุษผา พวงมาลี (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการเรียนรู้ความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า รูปแบบวิธีการคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับสูง ความเป็นเลิศของบุคคล การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง

สุพัตรา จันทร์เทียน (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการเรียนรู้บรรยากาศองค์การและ ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา วิทยาลัยบรมราชชนนีในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมการเรียนรู้บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับ ปานกลางค่อนข้างสูง

กิงกาญจน์ เพชรศรี (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่ง การเรียนรู้ กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานโรงพยาบาลกรุงเทพ มีความเห็นว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การให้การเรียนรู้โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า อันดับแรก คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ มีคะแนนอยู่ในระดับ มาก อันดับสอง คือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การมีคะแนนอยู่ในระดับมาก อันดับสาม คือ

ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง อันดับสี่ คือ ด้านการจัดการความรู้ มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง และอันดับสุดท้าย คือ ด้านการใช้เทคโนโลยี

สุพัตรา จารุวัฒนพานิช (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พบว่า การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ ในวัยทำงาน ซึ่งผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง ผู้เรียนเป็นผู้ชี้นำตนเองมากกว่า ผู้สอนเป็นผู้ชี้นำ ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามความสนใจ และมีความพร้อมที่จะเรียนมากกว่าเด็ก การเรียนรู้เป็นผลมาจากแรงจูงใจภายใน ไม่มีใครบังคับ และหากเข้าใจถึงการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้จะมีผลทำให้การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

กัลยาณี คำแดง (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ในด้านพฤติกรรม พนักงานมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความจริง (Mental Modelss) อยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือความใฝ่ใจพัฒนาตน (Personal Mastery) แต่มีทัศนคติต่องาน และองค์การอยู่ในระดับมาก และพบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และทัศนคติต่องานมีความสัมพันธ์กับวินัยทั้ง 5 ประการ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงบวก

เสาวรส บุญนาค (2543:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง และบรรยากาศองค์การโดยรวมกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ซึ่งร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 42

เสาวลักษณ์ จัดพล (2545:บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยใช้ทฤษฎีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Maquardt (1996) พบว่า การพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีตามความเห็นของครูอยู่ในระดับมาก

เบญจวรรณ ไยสวรรค์ (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร จากการศึกษาพบว่า สภาพการบริหารจัดการในรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก จากการเปรียบเทียบสภาพการบริหารจัดการตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีสภาพการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการพัฒนางานขององค์การ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงานที่ต่างกันมีสภาพการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545:บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำของระดับมากไม่มากนัก ในขณะที่การพัฒนาปัจจัยทางการบริหารอยู่ในระดับมาก จากการศึกษาเปรียบเทียบพบว่า มีสามกรณีที่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีการพัฒนาต่ำกว่าโรงเรียนขนาดอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร และการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนขนาดกลาง นอกจากนั้น ผลการวิจัยยังพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และมีทิศทางเป็นบวก และเมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า ปัจจัยทางการบริหารต่างร่วมกันอธิบายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ร้อยละ 46.30 โดยมีปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ปัจจัยการบริหารหลักสูตรและการสอน และปัจจัยการพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสารส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์เส้นทางพบว่า กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยการตัดสินใจร่วมและมีวิสัยทัศน์ ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยการบริหารหลักสูตรและการสอนส่งผลโดยตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกนั้นมีอิทธิพลในทางอ้อมซึ่งเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางรวมทั้งทางตรงและทางอ้อมพบว่า มีลำดับความสำคัญ

ในการพัฒนาปัจจัยทางการบริหารดังนี้ ปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยการพัฒนาความเป็นองค์การวิชาชีพ และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า มีปัจจัยการบริหาร 3 ปัจจัยที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยตัวอื่น ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติคือ ปัจจัยการพัฒนากระบวนการและการติดต่อสื่อสาร ปัจจัยการจูงใจเชิงสร้างสรรค์ และปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

ลือชัย จันทรีปี (2546:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร พบว่า อยู่ในระดับมากและความคิดเห็นของครูพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ พันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์การ การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจและระบบองค์การ

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ องค์การ ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ การบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยี ตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้แก่ การเรียนรู้ การจัดการความรู้ องค์การ ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยี การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้ค่าไค – สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลการทดสอบพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)

4.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นศาสตร์ใหม่ที่ได้รับความสนใจอย่างมากในยุคปัจจุบัน จึงมีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้มากมายดังนี้

เออร์โรบา และ เจมส์ (Arrorba and James, 1992, pp. 212 - 213) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ ถือเป็นหัวใจของการทำงาน กล่าวคือ เป็นการรวมของค่านิยมหลักอันจะส่งผลไปยังโครงสร้างขององค์การ และการออกแบบงาน รวมถึงแบบแผนในการประพฤติดของสมาชิกในองค์การ

ไชน์ (Schein, 1991, pp. 12 -15) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กำหนดให้ ซึ่งลักษณะ และวิธีการดำเนินการดังกล่าว ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำในองค์การเป็นผู้กำหนดและรวบรวมขึ้นเป็นมาตรฐานแบบแผนทางพฤติกรรมของสมาชิกด้วยการบังคับ หรือชวนเชื่อให้ทุกคนยึดถือปฏิบัติ เป็นแบบแผน หรือข้อสมมติฐานการกระทำเบื้องต้นที่สมาชิกในองค์การได้ร่วมกันคิดค้นสะสม และกระทำการพัฒนาขึ้นเป็นแบบแผนรูปแบบพฤติกรรมได้รับการรวบรวมขึ้นมาจากประสบการณ์ และผ่านกระบวนการเรียนรู้ขององค์การเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไข และเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์การ

ฮอฟสเตด (Hofstede, 1991, p. 179) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงรูปแบบของความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกในองค์การ ที่ใช้เป็นตัวกำหนดความแตกต่างของสมาชิกในแต่ละองค์การ ซึ่งรวมถึงค่านิยม ซึ่งเป็นแกนสำคัญของวัฒนธรรมในทุกระดับ และครอบคลุมสิ่งที่เขาสามารถวัดได้

โรบบินส์ (Robbins, 1998, p. 595) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงระบบความเข้าใจร่วมกัน (Shared Meaning) ของสมาชิกในองค์การเข้าใจด้วยกัน โดยบอกให้รู้ถึงค่านิยม และความเชื่อพื้นฐานขององค์การ ซึ่งทั้ง 2 สิ่งนี้เกิดมาจากแบบแผน พิธีการ เรื่องเล่า สัญลักษณ์ และสโลแกนขององค์การ ซึ่งสามารถถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ ให้สามารถคิดและแสดงออกในสิ่งที่ควรจะทำ ซึ่งช่วยเพิ่มความมั่นคงให้องค์การ และช่วยให้สมาชิกเข้ากันได้กับกิจกรรม และเหตุการณ์ในองค์การ

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540 . หน้า 11) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541.หน้า 311) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ข้อสมมติ ค่านิยม ประเพณี และพฤติกรรม ซึ่งกำหนดการกระทำของบุคคลภายในองค์การ

สมิต สัจฉการ (2541. หน้า 27) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงวิถีแห่ง การดำเนินชีวิตการทำงานของคนที่อยู่ร่วมกันในองค์การใดองค์การหนึ่งโดยเฉพาะ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545. หน้า 62)ได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การดังตาราง ข้างล่างต่อไปนี้

ตาราง 4 แสดงความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

นิยาม (Definition)	เจ้าของนิยาม
1. เป็นระบบความเชื่อที่สมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน	เจ.ซี. สเปนเดอร์ (J. C. Spender)
2. คือค่านิยมหลัก (Core value) ที่คนยึดถือร่วมกันอย่าง มั่นคงและแพร่หลายทั่วไป	ซี.โอ.ไรลีย์ (C. O. Reilly)
3. คือแนวทางการประพฤติและวิธีปฏิบัติที่เราใช้อยู่เป็นประจำ	ที.อี.ดีล และ เอ.เอ. เคนเนดี้ (T.E.Deal & A.A.Kennedy)
4. หมายถึงความเข้าใจร่วมของกลุ่ม	เจ. แวน มาเนน และ เอส.อาร์ บาร์เลย์ (J. Van Maanen & S.R.Barley)
5. หมายถึง กลุ่มของความเชื่อที่ถาวร ซึ่งมีการสื่อ ความหมายในรูปของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ก่อให้เกิดเป็น ความหมายที่คนในองค์การสามารถเข้าใจได้ตรงกัน	เจ.เอ็ม.คูซส์, ดี.เอฟ.คอลลเวลและบี. ซี. พอสเนอร์ (J.M. Kouzes, D.F. Caldwell & B.L. Posner)
6. หมายถึงสัญลักษณ์ พิธีกรรม ขนบธรรมเนียมต่าง ๆ ซึ่ง แฝงด้วยค่านิยมและความเชื่อขององค์การ เพื่อถ่ายทอด ให้แก่พนักงาน	ดับ-บลิว.จี.อูชิ (W.G. Ouchi)

ตาราง 4 (ต่อ)

นิยาม (Definition)	เจ้าของนิยาม
7. หมายถึงค่านิยมร่วม ซึ่งมีลักษณะเด่นที่ช่วยยึดเหนี่ยวระหว่างกัน โดยมีการสืบทอดผ่านสื่อสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น คำขวัญ สุภาษิต ตำนาน นิทาน เรื่องสั้น เป็นต้น	ที.เจ. ปีเตอร์และอาร์.เอช.วอเตอร์แมน (T.J. Perters & R.H. Waterman, Jr.)
8. หมายถึงข้อสมมุติเบื้องต้นต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นหรือค้นพบ โดยกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มีการพัฒนาให้เหมาะสมต่อการนำไปใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในได้ดี	อี.เอช.ไชน์ (E.H. Schein)

จากตารางดังกล่าวจะเห็นว่า แม้นิยามของวัฒนธรรมองค์การจะมีความหลากหลายก็ตาม แต่ก็พบว่ามึลักษณะร่วมกันบางประการได้แก่

1. ทุกนิยามจะบ่งชี้ถึงกลุ่มของค่านิยม (Set of values) ซึ่งบุคคลที่อยู่ในองค์การนั้นยึดถือร่วมกัน ค่านิยมเหล่านี้เป็นสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์เพื่อตัดสินว่าพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ดีและสามารถยอมรับได้ พฤติกรรมใดบ้างที่ไม่ดี และไม่อาจยอมรับได้ ตัวอย่างเช่น ในบางองค์การยึดถือค่านิยมว่า "การตำหนิลูกค้าไม่ว่ากรณีใดเป็นสิ่งที่ไม่อาจยอมรับได้" ดังนั้นจึงมักพบข้อความที่เขียนเพื่อเตือนใจพนักงานขององค์การให้ปฏิบัติต่อลูกค้าเป็น กฎ 2 ข้อดังนี้

Rule 1. The customer is always right.

Rule 2. If the customer is ever wrong, go back to see rule 1.

องค์การต่าง ๆ อาจมี ค่านิยมเชิงลบหรือเชิงบวกในการปฏิบัติงานก็ได้เช่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นมักจะโยนความผิดไปที่ลูกค้า การลงโทษพนักงานทุกกรณีที่ทำผิด หรือการปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะที่เป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่า (Valuable Assets) สูงสุดขององค์การ เป็นต้น ในแต่ละกรณีดังกล่าว ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้สมาชิกองค์การรู้ว่า ตนควรปฏิบัติอย่างไรในองค์การนั้น

2. ค่านิยมองค์การส่วนใหญ่อยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เกิดมาจากข้อสมมุติพื้นฐาน (Basic Assumption) ของพนักงานในบริษัทร่วมกัน จึงเป็นเรื่องยากถ้าจะให้ฝ่ายบริษัทเองกำหนดข้อสมมุติเหล่านี้ เพราะเป็นเรื่องของความเชื่อและค่านิยมส่วนบุคคลของพนักงาน

ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและมีพลังของหน่วยงานใด ๆ ควรสะท้อนถึงค่านิยมและความเชื่อของพนักงานร่วมกัน

3. อีกลักษณะหนึ่งที่ทุกนิยามค่านิยมมีเหมือนกัน ก็คือ การใช้สัญลักษณ์เป็นสื่อบ่งบอกความหมายของค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมขององค์การนั้น ตัวอย่างที่พบเห็นบ่อย เช่น สัญลักษณ์กากบาทสีแดงบนพื้นสีขาว เป็นเครื่องหมายแทนองค์การกาชาด ซึ่งแสดงค่านิยมเรื่องความเมตตา กรุณา การให้การรักษายาบาลผู้ทุกข์ยาก หรือสัญลักษณ์ช่อใบมะกอก (โอเลิร์ฟ) ภายใต้แผนที่โลกเป็นเครื่องหมายขององค์การสหประชาชาติ แสดงถึงค่านิยมด้านการรักษาสันติภาพของโลก เป็นต้น บริษัทและองค์การส่วนใหญ่จะพยายามสร้างตราสัญลักษณ์ที่แฝงด้วยค่านิยม หรือวัฒนธรรมองค์การของตนนอกจากสัญลักษณ์แล้ว คำขวัญหรือ Slogan ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สะท้อนค่านิยมหรือความเชื่อซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การ เช่นบริษัทผลิตเครื่องไฟฟ้าชาร์ป (Sharp) ใช้คำขวัญว่า “ชาร์ปก้าวล้ำไปในอนาคต” หรือบริษัทผลิตรถยนต์วอลโว่ ใช้คำขวัญว่า “ทุกชีวิตปลอดภัยในวอลโว่” เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปจากลักษณะรวมทั้ง 3 ประการของค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมองค์การ จึงอาจให้ค่านิยมใหม่ของวัฒนธรรมองค์การได้ว่า เป็นกลุ่มของค่านิยมที่มีการยึดถือร่วมกัน ซึ่งช่วยให้คนที่อยู่ในองค์การทราบว่าการกระทำใดบ้างที่เป็นที่ยอมรับหรือไม่อาจยอมรับได้ โดยค่านิยมดังกล่าวถูกสื่อสาร ถ่ายทอดและเผยแพร่ด้วยสัญลักษณ์คำขวัญเรื่องเล่า เป็นต้นทั่วทั้งองค์การ

4.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

เฮลริเกิล (Hellrigel, 1995.p. 479) กล่าวว่า ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

บนพื้นฐานของพฤติกรรมและการปฏิบัติของสมาชิกในองค์การได้ 4 ประการคือ สมาชิกในองค์การ สามารถรับรู้วัฒนธรรมองค์การได้จากประวัติศาสตร์ เรื่องราวขององค์การในอดีตเพื่อนำมาเป็นบรรทัดฐานและแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคตวัฒนธรรมองค์การช่วยส่งเสริมความผูกพันของสมาชิกในองค์การมีความรู้สึกร่วมภายใต้ปรัชญา และค่านิยมที่ทุกคนยอมรับ และพยายามปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายในที่สุดวัฒนธรรมองค์การเป็นการกำหนดมาตรฐานในการควบคุมสมาชิกในองค์การให้มีพฤติกรรม และการปฏิบัติในแนวทางที่พึงปรารถนา วัฒนธรรมองค์การจะมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และการผลิตโดยตรง

สุนทร วงศ์ไศยวรรณ (2540, หน้า 37) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การสามารถเป็นเครื่องมือทางการบริหารได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้วัฒนธรรมองค์การโดยการสอดแทรกค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวังลงไปในพิธีการงานฉลอง เพลงประจำหน่วยงาน เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือแม้แต่การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารเอง เพื่อเป็นแบบอย่างแก่บุคลากร

ดังนั้นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์การรับรู้เพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติร่วมกัน โดยการสร้างค่านิยม ความเชื่อ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งนำความคิดเห็น เข้าใจความสำคัญของการทำงานร่วมกับคนอื่นของบุคคลในองค์การ

4.3 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

สุนทร วงศ์ไศยวรรณ (2540, หน้า 14 – 20) ได้สรุปถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ไว้ดังนี้

4.3.1 เป็นความคิด ความเชื่อ และค่านิยม ที่สมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การยอมรับ และเห็นพ้องต้องกัน ทำให้สามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในองค์การเดียวกันได้

4.3.2 เป็นประสบการณ์ร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่งที่ทำงานด้วยกันมานานพอสมควร นั่นคือ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และแนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ จะต้องอาศัยเวลาในการสั่งสมทดสอบ และพิสูจน์จนสามารถยอมรับร่วมกันว่าสามารถช่วยแก้ปัญหา และสนองความต้องการขององค์การได้

4.3.3 เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้ผ่านทางการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยกระบวนการที่เรียกว่า การขัดเกลาทางสังคม (Organization Socialization)

4.3.4 เป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในส่วนลึกของจิตใจ และหลอมรวมอยู่ในสามัญสำนึกของสมาชิกองค์การ โดยปกติสมาชิกขององค์การจะคิด และกระทำไปโดยอัตโนมัติ

4.3.5 เป็นสิ่งที่สื่อสารผ่านทางสัญลักษณ์ได้แก่ ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เพลงประจำองค์การ ทั้งนี้เพราะเนื้อหาส่วนใหญ่ของวัฒนธรรมองค์การเป็นนามธรรม

4.3.6 เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง สามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เพราะวัฒนธรรมองค์การจะต้องสอดคล้องกับการแก้ปัญหา และสนองความต้องการขององค์การ

โฮลเมส และสุชาดา ตั้งทองทวี (Holmes and Suchada Tangtongtavy, 1995 . pp.45 - 49) ได้กล่าวถึง ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1. เกรงใจ ได้แก่ ลักษณะของการพยายามทำตามความปรารถนาของผู้อื่น ไม่แสดงออกถึงความต้องการ หรือความจำเป็นของตน ถ้าสิ่งนั้นมีความขัดแย้งกับผู้อื่นหรือเสี่ยงการรักษาสิทธิของตน เก็บกดความไม่สบายใจไว้คนเดียว ซึ่งการกระทำหลายแบบที่มีลักษณะทำนองเดียวกันนี้ คนไทยมักให้เหตุผลของการกระทำว่า “เกรงใจ”

2. ให้เกียรติ ได้แก่ ลักษณะการให้ความสำคัญ ให้คุณค่า โดยพนักงานไทยมีความรู้สึกถึงการให้เกียรติ ในกรณีเช่น หัวหน้าขอความคิดเห็น และคำปรึกษาจากเขา หัวหน้าแนะนำเขากับแขกหรือลูกค้า หัวหน้ากล่าวชื่นชมผลงานของเขาต่อหน้าคนอื่น ๆ

3. น้ำใจ ได้แก่ การอาสาช่วยเหลือผู้อื่น การนำขนม หรืออาหารมาฝากเพื่อนร่วมงาน การมีของฝากเมื่อเดินทางกลับจากหยุดพักผ่อน

4. เห็นใจ ได้แก่ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสงสาร และเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ซึ่งหัวหน้าคนไทยมักมีความสงสารเห็นใจลูกน้อง เมื่อลูกน้องทำผิดพลาดก็ให้โอกาสในการอธิบาย รวมทั้งมีความพร้อมที่จะยืดหยุ่นในกฎระเบียบ

5. สำนวน ได้แก่ การระมัดระวังในการแสดงออก โดยมีการแสดงออกอย่างสุภาพ มีการควบคุมอารมณ์ตนเอง ไม่ให้แสดงออกมากเกินไป ทั้งความโกรธ ความคับข้องใจ ความสุข และความเสียใจ

นอกจากนั้น วิไล จิระพรพาณิชย์ (ศิริรัตน์ อานามนารถ. 2543 , หน้า 22 ; อ้างอิงจาก วิไล จิระพรพาณิชย์. 2541, หน้า 36 – 40) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย 2 ค่านิยมที่สำคัญ ได้แก่

1. ค่านิยมในการอุปถัมภ์เกื้อกูล (Sponsorship System) ลักษณะของการช่วยเหลือกันภายในองค์การ โดยผู้มีอำนาจมากกว่าจะให้การช่วยเหลือพรรคพวกที่มีอำนาจน้อยกว่า การเกื้อกูลกันเป็นไปในลักษณะของผลประโยชน์ และความก้าวหน้าในงาน

2. ค่านิยมในการทำงานคนเดียว (Individual Oriented) ลักษณะการทำงานของไทยไม่เน้นการทำเป็นกลุ่ม เนื่องจากคนไทยมีความเชื่อในเรื่องการพึ่งพาความสามารถของตนเอง และมีความเป็นตัวของตัวเองสูง

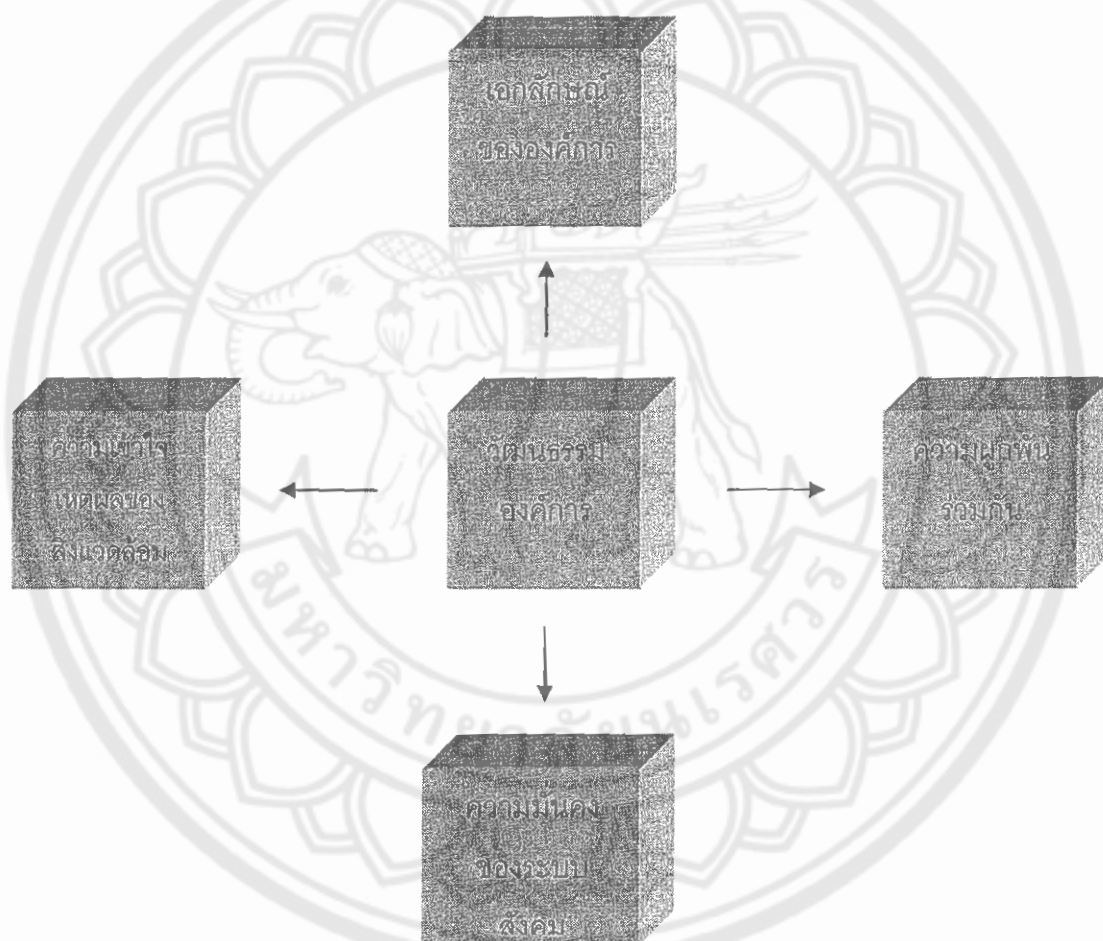
ดังนั้น ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การจึงมีหน้าที่สำคัญในการแก้ปัญหา และตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การ จัดระเบียบภายในองค์การ ซึ่งแนวทางในการทำงานและการปฏิบัติตัว สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันระหว่างสมาชิก และช่วยลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรม ที่ปฏิบัติอยู่เสมอ และเช่นเดียวกับสังคม องค์การซึ่งเป็นหน่วยสังคมหน่วยหนึ่งย่อมประกอบด้วยหน่วยย่อย ๆ ภายในองค์การ ได้แก่ หน่วยย่อยตามสายงาน เช่น สายงานการผลิต สายงานจัดจำหน่าย หน่วยย่อยตามระดับการบังคับบัญชา เช่น ระดับผู้บริหารกับระดับพนักงานหน่วยย่อยภายในองค์การเหล่านี้มักจะมีวัฒนธรรมย่อยของตนเอง ซึ่งหากมีความแตกต่างจากวัฒนธรรมหลักขององค์การมาก ก็จะสร้างความขัดแย้ง และประสบปัญหาในการบริหารงาน

4.4 คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

รากฐานรองรับของวัฒนธรรมองค์การใดคือ ความเชื่อที่นำทางค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์การขึ้นมา โดยทั่วไปความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูงต่อมา ความเชื่อเหล่านี้จะกำหนดบรรทัดฐานเพื่อพฤติกรรมประจำวันขึ้นมามีภายในองค์การตัวอย่าง เช่น บริษัท ยูไนเต็ด พาร์ซิลเซอริวิส ความเชื่อของพวกเขาคือบริษัท ควรจะรักษาสถานที่ทำงานที่เสมอภาคเอาไว้ ที่พนักงานทุกคนจะถูกปฏิบัติอย่างยุติธรรมและเสมอภาค และพนักงานจะต้องได้รับรางวัลจากการทำงานหนักเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของบริษัท บรรทัดฐานสองอย่างที่เกิดขึ้นจากความเชื่อต่อสถานที่ทำงานที่เสมอภาคคือ (1) จงเรียกพนักงานและผู้บริหารระดับสูงของยูพีเอส ด้วยชื่อตัวแรกของพวกเขาเหมือนกัน และ (2) การมีที่จอดรถยนต์ที่ไม่มีการสงวนสิทธิ์ภายในลานจอดรถยนต์ของบริษัท

เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั้งทั้งองค์การและพนักงานกระทำตามค่านิยมเหล่านี้แล้วบริษัทจะมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง นักวิจัยได้ระบุเครื่องวัดความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมหลายอย่างคือความลึกของการแทรกซึมภายในองค์การ พนักงานได้ยึดเอาค่านิยมไว้รุนแรงขนาดไหน ความอายุยืนของวัฒนธรรมและหลักฐานที่มองเห็นได้ของวัฒนธรรม วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีอิทธิพลต่อพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมที่อ่อนแอ คุณลักษณะอย่างอื่นของวัฒนธรรมคือความสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมระดับของการมีส่วนร่วมของพนักงานและระดับความสอดคล้องท่ามกลางค่านิยมทางวัฒนธรรม องค์การจะต้องค้นหาวิธีการของการคำนวณ และการยึดค่านิยมทางวัฒนธรรมของพวกเขาพร้อมกับบุคคลอื่นเอาไว้

โดยทั่วไปบริษัทจะมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งแตกต่างกัน วัฒนธรรมอาจจะเข้มแข็งหรืออ่อนแอได้ แต่ผู้เขียนหนังสือที่ขายดีที่สุดเล่มหนึ่ง : Corporate Culture ได้กล่าวว่า “ วัฒนธรรมที่เข้มแข็งมักจะเป็นพลังที่ผลักดันเบื้องหลังความสำเร็จอย่างต่อเนื่องภายในธุรกิจอเมริกันอยู่เสมอ” วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะมีหน้าที่ที่สำคัญสี่อย่าง องค์การที่มีวัฒนธรรมอ่อนแอไม่สามารถมีข้อได้เปรียบจากหน้าที่สี่อย่างเหล่านี้



ภาพ 14 แสดงหน้าที่สี่อย่างของวัฒนธรรมองค์การ

1. วัฒนธรรมจะให้ความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกขององค์การ ตามนิตยสารฟอร์จูน สิ่งที่ทำให้ยูพีเอสโดดเด่นได้คือความสามารถของบริษัทที่จะดึงดูดพัฒนาและรักษาที่บุคคลมี ความสามารถเอาไว้อยู่พีเอสเป็นบริษัทที่กำลังสูงส่งภายในอุตสาหกรรมของพวกเขา และมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและพิเศษมากผู้บริหารระดับสูงจะปลูกฝังจิตใจของการเอาชนะที่แผ่ซ่านจนบุคคลที่ไม่สามารถเอาชนะได้จะถูกลำดับเป็นดีที่สุด น้อยที่สุดไม่ใช่ผู้แพ้ คนงานจะมีความผูกพันกับบริษัทเหมือนกับชาวญี่ปุ่นมาก

2. วัฒนธรรมจะกระตุ้นความผูกพันร่วมกัน ผู้บริหารยูพีเอส จะเป็นเจ้าของหุ้นของบริษัทเกือบทั้งหมดผู้บริหารหลายคน เริ่มต้นอาชีพของพวกเขาที่ยูพีเอส เป็นคนขับรถยนต์หรือเสมียนปลดเกษียณไปเป็นเศรษฐีเงินล้าน ผลตอบแทนของบริษัทจะสูงกว่ามาตรฐานทางอุตสาหกรรม คนขับรถบรรทุกจะมีค่าแรงเฉลี่ย 16 เหรียญต่อชั่วโมง ผู้บริหารระดับกลางจะได้รับโบนัสหุ้นเช็คปันผล

3. วัฒนธรรมจะส่งเสริมความมั่นคงของระบบทางสังคม ยูพีเอสจะมีชื่อเสียงจากการใช้การควบคุมยูพีเอสที่เข้มงวดและมาตรฐานที่ตายตัว ตัวอย่างเช่น พนักงานจะต้องทำงานได้ตามมาตรฐานและงานจะถูกบรรยายละเอียดไว้มากที่สุด ยูพีเอสเซอร์ที่ทำงานมานาน ได้พูดถึงความเชื่อของบริษัทของพวกเขาว่าเป็นรัศมีที่สร้างการผูกพันอย่างเข้มแข็งกับบริษัท

4. วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผลสิ่งแวดล้อมของพวกเขาได้ยูพีเอสจะสรรหานักศึกษามหาวิทยาลัยที่ทำงานไม่เต็มเวลา 40,000 คน ของพวกเขาบุคคลที่มีศักยภาพเท่านั้นจะได้รับการเสนอตำแหน่งงานเต็มเวลา แม้แต่บุคคลที่จบปริญญาตรีจะเริ่มงาน ณ ระดับล่างเพื่อที่จะเรียนรู้รากฐานของธุรกิจ

4.5 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

ในการพิจารณาว่า ค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์การหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของบริษัท ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมของแต่ละองค์การจึงผิดแผกแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามถ้าเป็นอุตสาหกรรมอย่างเดียวกันก็มักมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่คล้ายกัน ค่านิยมที่ดีขององค์การควรมุ่งที่ความมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง (Competitive Environment) ย่อมต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) และความสามารถตอบสนอง (Responsiveness) ต่อลูกค้าได้สูงและรวดเร็ว ดังนั้นบริษัทจึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสามารถปรับตัว (Adaptability) เป็นหลักมากกว่ายึดค่านิยมว่า "ดี" หรือ "เลว" เท่านั้น โดยผู้นำจะต้องสามารถในการผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดี ผู้นำ

ที่สามารถในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural Values) กลยุทธ์ขององค์กร (Organizational Strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (External Environment) ได้ดี ย่อมเกื้อหนุนต่อผลของการประกอบการของบริษัทสูงยิ่งขึ้น

จากการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมกับความมีประสิทธิภาพเสนอแนะว่า ถ้าจัดค่านิยมขององค์กร กลยุทธ์องค์กรและบริบทแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบดังแสดงในภาพ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสี่มาจาก 2 มิติได้แก่ (1) ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อมภายนอกว่าต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) หรือความมั่นคง (Stability) เพียงไร (2) ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน (Internal) หรือ เน้นภายนอก (External) เพียงไร มิติทั้งสองผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกันได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) โดยองค์กรหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีความสำเร็จสูงพบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น



ภาพ 15 แสดงวัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์กร (Four Corporate Cultures)

1. **วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture)** วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์การที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์การจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์การด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (Employee Empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

2. **วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)** ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์การ ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมายเช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (Market Share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์การมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขัน เชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์การเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน

3. **วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)** วัฒนธรรมแบบเครือญาติให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายใน องค์การเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอกเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้นองค์การจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงาน คล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่อง ความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

มีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้ แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในสหรัฐที่ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงาน เพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลมากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขึ้นหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่อง ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือพบว่าพนักงานของบริษัทดังกล่าวให้ความสำคัญและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและบริษัทยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสามารถในการ บุคลากรและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์การน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง

กล่าวโดยสรุปวัฒนธรรมแต่ละแบบดังกล่าว สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมาน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์การ และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมิให้องค์การหยุดชะงักงันอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

นอกจากนี้สมยศ นาวิการ (2540.หน้า 82-83) ได้แบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การบนพื้นฐานของการควบคุมภายในมือของผู้บริหารระดับสูง การมุ่งความเสี่ยงภัยขององค์การ และความโน้มเอียงของการเปลี่ยนแปลง เป็น 2 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมแบบเครื่องจักร (Mechanistic Culture) ยูทีเอสจะเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์การที่มีการควบคุมอย่างเข้มงวด องค์การที่ถูกควบคุมอย่างเข้มงวด อาจจะกล่าวได้ว่าเป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเครื่องจักร ค่านิยม และความเชื่อร่วมกันจะเป็นการทำตามกัน การอนุรักษ์นิยม การเชื่อฟังตามกฎ ความเต็มใจเล่นเป็นทีม และความจงรักภักดี ประสิทธิภาพ (การกระทำสิ่งที่เรากำลังกระทำอยู่ แต่จงกระทำมันให้ดีขึ้น) คือเป้าหมายโดยส่วนรวมภายในวัฒนธรรม แบบเครื่องจักร นี้จะสะท้อนให้เห็นจากความเชื่อว่าสินค้าและบริการพื้นฐานจำเป็นต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น แต่ไม่ใช่เป็นการเปลี่ยนแปลงทางพื้นฐาน ในกลางปี 2503 เวลเทิร์น อีเล็คทริกจะ

เป็นตัวอย่างที่ดีเยี่ยมของวัฒนธรรมแบบเครื่องจักร สายผลิตภัณฑ์หลักจะมีอายุเกือบ 40 ปี บริษัทจะมุ่งการปรับปรุงคุณภาพและการลดต้นทุน งานส่วนใหญ่จะถูกกำหนดโครงสร้างไว้มาก และการดำเนินตามกฎระเบียบวิธีปฏิบัติงานจะสำคัญมาก

ข้อดีและข้อเสียโดยธรรมชาติของวัฒนธรรมแบบเครื่องจักร จะไม่มีผลกระทบของวัฒนธรรมแบบเครื่องจักรต่อผลการดำเนินงานของบริษัท จะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและความพอใจของพนักงาน โครงสร้างแบบเครื่องจักรที่มุ่งประสิทธิภาพ จะเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างจะไม่เปลี่ยนแปลงภายในสภาพแวดล้อมที่ไม่เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงความพอใจผลิตภัณฑ์/บริการ นโยบายของรัฐ แรงกดดัน ทางสังคม เทคโนโลยี และสถานะเศรษฐกิจจะมีน้อย พนักงานที่พอใจกับการเปิดกว้างการเปลี่ยนแปลง และความเป็นอิสระอาจจะไม่มีความสุขภายในวัฒนธรรมแบบเครื่องจักร นอกจากนี้วัฒนธรรมแบบเครื่องจักรจะมีคุณลักษณะต่อไปนี้คือ :

- 1.1 ความอดทนน้อยต่อสมาชิกที่มีค่านิยม/ความเชื่อไม่ตรงกัน
- 1.2 การตัดสินใจจะเกิดขึ้นจากความกลัวว่าอะไรจะเกิดขึ้น ถ้าเราไม่กระทำมัน
- 1.3 การทำตามกัน
- 1.4 กฎ ข้อบังคับ และระเบียบวิธีปฏิบัติงาน
- 1.5 ความจงรักภักดีต่อระบบ
- 1.6 การขาดความเสี่ยง

2. วัฒนธรรมแบบคล่องตัว (Organic Culture) วัฒนธรรมแบบคล่องตัวจะเกี่ยวพันการเปิดโอกาสที่สูงให้กับความหลากหลาย กฎและข้อบังคับจะมีน้อย และการเผชิญหน้าความขัดแย้งอย่างเปิดเผย บริษัทหลายบริษัท เช่น เอทีแอนด์ทีได้เปลี่ยนแปลงจากวัฒนธรรมแบบเครื่องจักร ไปเป็นวัฒนธรรมแบบคล่องตัว ในเอล เอ็ม ทิชซีได้กล่าวว่า :

จุดมุ่งหมายที่สำคัญจะอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงระบบวัฒนธรรม นี่จะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมเชิงกลยุทธ์ เอทีแอนด์ทีได้เปลี่ยนแปลงไปสู่การสนับสนุนการคิดค้นสิ่งใหม่ การแข่งขันได้ภายในตลาดและการทำกำไร หรือการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมใหม่เกี่ยวกับบุคคลประสิทธิภาพ และคุณภาพของชีวิตการทำงาน นี่จะสะท้อนให้เห็นจากความพยายามเพิ่มประสิทธิภาพของเวสต์เฮาส์อีกด้วย การสูญเสียความสามารถแข่งขันภายในตลาดโลกของบริษัทอเมริกันที่สำคัญหลายบริษัท จะเกิดขึ้นจากความล้มเหลวทางการบริหารมากขึ้นทุกทีโดยเฉพาะอย่างยิ่งความล้มเหลวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมองค์การ การบริหารแบบญี่ปุ่นจะให้ความสนใจอย่างระมัดระวังต่อการกำหนด การเสริมแรง และ

การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การของพวกเขา เพื่อที่จะสนับสนุนคุณภาพและประสิทธิภาพที่สูง บริษัทที่มีวัฒนธรรมแบบคล่องตัวจะมีคุณลักษณะต่อไปนี้

- 2.1 การอดทนต่อความหลากหลาย
- 2.2 ความไว้วางใจ
- 2.3 การเผชิญหน้าความขัดแย้งอย่างเปิดเผย
- 2.4 การเคารพต่อความเป็นเอกบุคคคล
- 2.5 ความคล่องตัวและการเปลี่ยนแปลง
- 2.6 การป้องกันตัวเองน้อยที่สุดภายในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การเปลี่ยนแปลงไปสู่วัฒนธรรมแบบคล่องตัวนี้จะสะท้อนให้เห็นจากสภาพแวดล้อมของบริษัทหลายบริษัทการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความพอใจของลูกค้า นโยบายของรัฐ แรงกดดันทางสังคม และสภาวะทางเศรษฐกิจได้เรียกร้องวัฒนธรรมที่มุ่งความคล่องตัวมากขึ้น ข้อเสียที่สำคัญของวัฒนธรรมแบบคล่องตัวคือการสูญเสียการควบคุมพนักงานที่สามารถเผชิญกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยงและพนักงานที่ต้องการความเป็นอิสระและความรับผิดชอบจะพอใจวัฒนธรรมแบบคล่องตัวอย่างแน่นอน

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ

บาฮามอนเด (Bahamonde, 2000. pp.61-109) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูในเรื่องวัฒนธรรมโรงเรียน กับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ครูผู้สอนเกรด 1 และเกรด 2 จำนวน 118 คน ในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ครูที่ไม่พึงพอใจในงานจะมีแนวโน้มรับรู้วัฒนธรรมโรงเรียนแบบก้าวร้าว/ป้องกัน มากกว่าครูที่พึงพอใจในงาน ส่วนคนที่มีความผูกพันต่อโรงเรียนจะมีรูปแบบวัฒนธรรมโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์มากกว่าพวกที่ไม่มีความผูกพันต่อโรงเรียน

เวเลน (Whelan, 2002. pp.63-69) ได้ทำการศึกษาการรับรู้เรื่องวัฒนธรรมโรงเรียน และศักยภาพความเป็นผู้นำของผู้บริหาร และคณะครูในโรงเรียนประถมศึกษา เมืองนิวยอร์ก กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูและผู้บริหารจากโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 23 แห่ง ในเมืองนิวยอร์ก ผลการศึกษาพบว่า เพศ อายุ ไม่มีความแตกต่างในการรับรู้เรื่องวัฒนธรรม ส่วนผู้จบการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่านี้มีระดับการรับรู้วัฒนธรรมโรงเรียนสูง ผู้ที่มีประสบการณ์ในโรงเรียนน้อยที่สุดและมากที่สุด มีการรับรู้วัฒนธรรมโรงเรียนแตกต่างกับผู้ที่มีประสบการณ์ในโรงเรียนปานกลาง

และผู้ที่มิระดับเศรษฐกิจสูง มีการรับรู้วัฒนธรรมโรงเรียนสูงกว่าผู้ที่มีระดับเศรษฐกิจสังคมต่ำ ข้อมูลที่เปรียบเทียบการรับรู้เรื่องวัฒนธรรมโรงเรียนระหว่างผู้นำของโรงเรียนกับครูแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีการรับรู้วัฒนธรรมโรงเรียนสูงกว่าคณะครู

สุจิตน์ สว่างศรี (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการนำระบบคุณภาพ ISO 9002 ไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการนำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 ไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยรวมคือด้านปทัสถานและมาตรฐานความเชื่อ ค่านิยม ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน การยอมรับการบูรณาการและควมมีคุณภาพ

รัตนา ศิริยานันท์ (2542, หน้า 142-146) ได้ทำการวิจัยเรื่องวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครปฐม พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา คือ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน และความเอื้ออาทร

อ้อยทิพย์ สุทธิเทพ (2543, หน้า 90-96) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาการ คือ ควมมีคุณภาพ และความซื่อสัตย์ สุจริต

จันทรา พักตร์เพียงจันทร์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานวิชาการภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการปฏิบัติงานวิชาการโดยรวม และการปฏิบัติงานวิชาการด้านการนิเทศภายใน และวัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับงานวิชาการด้านการทำหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา และด้านการประกันคุณภาพ การศึกษา

6. แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ (Organizational Climate)

การศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ เริ่มมีมาตั้งแต่ ค.ศ.1930 และเริ่มเป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ปี ค.ศ.1960 เดิมมีการใช้คำว่า “บรรยากาศของสังคม” หรือ “บรรยากาศของภาวะผู้นำ” ซึ่งเป็นการยอมเรียกชื่อตามสถานที่ที่นักวิชาการเข้าไปศึกษา ในระยะต่อมาได้พัฒนาการเป็นคำว่า “บรรยากาศองค์การ”

มีนักวิชาการทางการบริหารหลายคนได้ให้คำจำกัดความของ “บรรยากาศองค์การ” ไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

เทพพนม เมืองแมน และสวีส สุวรรณ (2540, หน้า 20-21) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ตัวแปรชนิดต่าง ๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับการทำงานหรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์การ ตัวแปรของบรรยากาศองค์การจะมีผลกระทบแตกต่างกัน สุดแต่แต่ว่าการปฏิบัติงานนั้น ๆ เป็นอย่างไร และแตกต่างกันอย่างไรด้วย

เรตดิน (Reddin, 1988, p.64) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ และเป็นตัวอธิบายถึงความแตกต่างขององค์การ

สตีเยร์ส (Steers, 1977, p.101) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ลักษณะของสภาพแวดล้อมของการทำงานในองค์การ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากร

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980, p.667) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง กลุ่มลักษณะต่าง ๆ ที่บุคลากรในองค์การสามารถรับรู้ได้ ซึ่งบรรยากาศองค์การประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ คือ

1. เป็นบรรยากาศถึงลักษณะหรือสภาพต่าง ๆ ขององค์การ เช่น ขอบเขตความเป็นอิสระของบุคลากร ลักษณะของการบังคับบัญชา ความอบอุ่น ความช่วยเหลือที่ผู้บริหารแสดงต่อบุคลากร ระบบการให้รางวัล และการจูงใจในหน่วยงาน ความขัดแย้งและการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง

2. เป็นเครื่องบ่งบอกความแตกต่าง ระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง

3. จะยังคงอยู่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น เมื่อสภาพการเปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงผู้นำ บรรยากาศองค์การย่อมเปลี่ยนแปลงตามไป

ชาฟริซ และคณะ (สุพิศ ประสพศิลป์. 2540, หน้า 21 อ้างอิงมาจาก Shafritz and other.1988 ,pp. 332) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นรูปแบบของพื้นฐานความเชื่อและทัศนคติ

ที่มีผลต่อพฤติกรรมรอบ ๆ องค์การ ประกอบด้วยช่วงเวลาที่ยาวนานครอบคลุมอยู่ในองค์การ เป็นการเปลี่ยนแปลงใหม่ทางสังคม ซึ่งจะมีผลย้อนกลับถึงกลุ่มและระบบขององค์การ มีผลต่อการให้รางวัลและการควบคุม

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel. 1991, pp. 413 - 414) อธิบายเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การว่ามีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพของสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน ที่หมายถึง ประสบการณ์ของครู ความรู้สึกต่อพฤติกรรมรวมถึงการรับรู้ต่อพฤติกรรมในโรงเรียน บรรยากาศเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและการแลกเปลี่ยนความรู้ดีระหว่างกัน บรรยากาศของโรงเรียนอาจใช้คำว่า บุคลิกภาพของโรงเรียนได้ นอกจากนี้ยังอธิบายเพิ่มเติมว่า โรงเรียนที่มีสภาพที่ดีจะมีบรรยากาศแบบเปิด สมาชิกจะมีความสัมพันธ์แบบเปิดด้วย

นอกจากนี้ เชอร์ริงตัน (Cherrington. 1994, pp. 468 - 470) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า บรรยากาศองค์การเป็นคุณลักษณะหรือความเชื่อที่แบ่งแยกองค์การหนึ่งจากอีกองค์การหนึ่ง คล้ายกับคำว่า บุคลิกภาพ (Personality) บรรยากาศองค์การจึงอาจหมายถึง บุคลิกภาพขององค์การซึ่งเป็นคุณลักษณะที่คงของแต่ละบุคคล และเป็นคุณลักษณะทั้งหมดขององค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม บุคลากรจะมีความพอใจในบรรยากาศองค์การ และปฏิบัติงานได้ดีในบางองค์การ

อรุณ รักธรรม (2537, หน้า 206) อธิบายความหมายเกี่ยวกับ บุคลิกภาพขององค์การว่า หมายถึง ภาวะเกิดจากผลแห่งการรวมกันของพฤติกรรมการบริหารที่องค์การมีอยู่ โดยได้รับและสะสมมาตลอดเวลาที่องค์การนั้นพัฒนามาเป็นลำดับ จนมีลักษณะเป็นลักษณะขององค์การนั้น

6.1 แบบของบรรยากาศองค์การ

ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin, 1966, pp. 174-181) ได้จัดแบบของบรรยากาศองค์การไว้ 6 แบบ ดังนี้

- 6.1.1 บรรยากาศแบบเปิด (The Open Climate)
- 6.1.2 บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonomous Climate)
- 6.1.3 บรรยากาศแบบควบคุม (The Controlled Climate)
- 6.1.4 บรรยากาศแบบสนิทสนม (The Familiar Climate)
- 6.1.5 บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (The Paternal Climate)
- 6.1.6 บรรยากาศแบบปิด (The Close Climate)

6.1.1 บรรยากาศแบบเปิด (The Open Climate) เป็นบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดีมาก ครูมีความร่วมมือกันทำงานเป็นอย่างดี มีงานทำพอเหมาะกับความสามารถจึงมีผลงานดี มีความพึงพอใจในการทำงานและการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีการภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกของสถาบันแห่งนี้ พฤติกรรมของผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารมีบุคลิกภาพดี มีฐานะและบทบาทในการบริหารดี จึงใจให้ครูปฏิบัติงานโดยไม่ใช้การบังคับตรวจสอบตราอย่างใกล้ชิด ช่วยเหลือเกื้อกูลครูและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ครูกับผู้บริหาร มีความใกล้ชิดสนิทสนมกันมาก กฎระเบียบต่าง ๆ สามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม ผู้บริหารไม่เน้นผลงานมากนัก แต่ใช้วิธีสร้างภาวะผู้นำให้เกิดในที่ทำงาน จนสามารถผลิตงานที่ดีและมีคุณภาพได้อย่างง่ายดาย บรรยากาศแบบนี้เป็นที่พึงประสงค์ของสมาชิกมากที่สุด และเป็นแบบที่ดีที่สุด

6.1.2 บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonomous Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระในการสร้างความสัมพันธ์กันในกลุ่ม บรรยากาศแบบนี้มีแนวโน้มที่ครูได้รับความพึงพอใจในความสัมพันธ์อันที่มีตรมากกว่าความพึงพอใจที่ได้รับจากความสำเร็จในการทำงาน งานจึงสัมฤทธิ์ผล ผู้บริหารใช้วิธีวางกฎเกณฑ์หรือระเบียบต่าง ๆ ที่พร้อมจะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่ครู แต่ผู้บริหารจะห่างเหินจากครูมาก จะให้ความดูแลเอาใจใส่แก่อาจารย์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว เพราะจะบริหารงานคล้ายกับบริหารงานธุรกิจ โดยจะวางระเบียบไว้เป็นแนวปฏิบัติ แต่ไม่ค่อย ควบคุมตรวจสอบ เปิดโอกาสให้ครูทำงานตามความสามารถ ไม่เน้นผลงาน ผู้บริหารช่วยเหลือเกื้อกูลครูในระดับปานกลาง พฤติกรรมของผู้บริหารค่อนข้างเข้มงวดกดขี่มากกว่าบรรยากาศแบบเปิด

6.1.3 บรรยากาศแบบควบคุม (The Controlled Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของผลการทำงานเป็นสำคัญ จะคอยควบคุมตรวจสอบ ออกคำสั่ง หรือนิเทศงานอย่างใกล้ชิด จนครูมีเวลาพบปะสังสรรค์กันอย่างน้อย แต่เนื่องจากมีผลงานออกมาดี จึงทำให้ครูมีความภาคภูมิใจและมีขวัญกำลังใจดี เมื่อครูต่างคนต่างมุ่งที่จะทำงานของตนให้สำเร็จ การประสานงานร่วมมือกันจึงน้อยลง ทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงาน ความสนิทสนมกลมเกลียวอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากผู้บริหารเน้นผลงานมาก ครูห่างเหินจากผู้บริหาร ผู้บริหารมักลงมือปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างแก่ครูเสมอ การช่วยเหลือเกื้อกูลของผู้บริหารที่มีต่อครูอยู่ในระดับต่ำ

6.1.4 บรรยากาศแบบสนิทสนม (The Familiar Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารและครุมีความสัมพันธ์กันดี แต่ผู้บริหารสนใจผลงานน้อย จึงละเลยต่อการอำนวยความสะดวกให้ครุร่วมมือกันน้อย ผู้บริหารมักไม่ควบคุม ตรวจสอบหรือสั่งการ ไม่เคร่งครัดในกฎระเบียบหรือการนิเทศงาน ปล่อยให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานไปตามความพึงพอใจของแต่ละคน ทำให้ครุขาดความสามัคคีในการทำงาน ครุมีงานทำแต่มีความสนิทสนมกันในเรื่องส่วนตัว ขวัญของครุอยู่ในระดับปานกลาง เพราะมีความสนิทสนมกัน โดยขาดความพึงพอใจในการทำงาน หรือความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่และช่วยเหลือครุดี สนิทสนมกับครุดี การประเมินผลงานหรือการสั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อยมาก มีการกระตุ้นและจูงใจให้ทำงานน้อยการติดต่อสื่อสารมีน้อยทาง

6.1.5 บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (The Paternal Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหาร บริหารงานโดยวิธีออกคำสั่งควบคุม ตรวจสอบและนิเทศงานผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด เข้มงวด ครุแบ่งงานกันทำ ขาดการประสานงานและความร่วมมือ ผู้บริหารพยายามจะสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่มของครุ แต่ไม่ประสบผล เนื่องจากครุไม่ยอมรับนับถือความรู้และความสามารถของผู้บริหาร ผู้บริหารมักรวบงานไว้เป็นส่วนใหญ่ ความสัมพันธ์ระหว่างครุน้อย ขวัญและกำลังใจต่ำ เนื่องจากขาดความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มและความภาคภูมิใจในผลสำเร็จในการทำงาน ผู้บริหารมุ่งเน้นผลงาน และมีความห่างเหินกับครุ

6.1.6 บรรยากาศแบบแบบปิด (The Close Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหาร บริหารโดยขาดความรู้ ขาดบุคลิกภาพในการเป็นผู้นำและขาดสมรรถภาพในการบริหาร จะใช้กฎระเบียบเคร่งครัด ขาดการประสานงานกัน ขาดความคล่องตัวในการทำงาน ครุเสียขวัญและกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากขาดความสัมพันธ์ในกลุ่มและความภาคภูมิใจในผลงาน ครุไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ของผู้บริหารและครุต่ำ แต่งตั้งกฎระเบียบข้อบังคับให้ครุปฏิบัติตาม โดยปราศจากหลักการและเหตุผล เนื่องจากมุ่งสนองความพึงพอใจของตนเองเท่านั้น ผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานสูง ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติตนและปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นได้ การช่วยเหลือเกื้อกูลต่ำ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และไม่ค่อยแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ดีให้ปรากฏแก่สายตาครุเลย บรรยากาศแบบนี้ไม่พึงประสงค์ และต้องรีบดำเนินการแก้ไขโดยด่วน

ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968. pp.81-82) ได้พัฒนาและสำรวจเครื่องมือที่ใช้วัดองค์ประกอบในแต่ละส่วนของบรรยากาศองค์การ เพื่อใช้ศึกษาความแตกต่างระหว่างผลที่เกิดกับแรงจูงใจ การนำไปปฏิบัติและความพึงพอใจ ซึ่งพบว่าองค์ประกอบดังกล่าวมี 8 ประการ คือ

1. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างที่กำหนดขึ้นมาสำหรับใช้ในองค์การย่อมมีผลกระทบต่อบุคคลในองค์การ ไม่ว่าองค์การนั้นจะเป็นองค์การรูปนัยหรือรูปนัยก็ตาม

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) องค์ประกอบนี้จะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจ หรือการรับรู้เกี่ยวกับความท้าทายของงาน ปริมาณของงานที่ต้องทำ และรู้ทางที่จะทำให้งานสำเร็จ ความท้าทายของงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบงานสูงด้วย ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการควบคุมตนเอง การมีส่วนร่วมและความมีอิสระในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบ มีผลทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงานเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และทำให้ได้ผลงานเพิ่มขึ้นด้วย

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) องค์ประกอบนี้ใช้วัดในเรื่องของการส่งเสริมมากกว่าการลงโทษ สำหรับการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นและการช่วยเหลือสนับสนุน จะช่วยลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน และเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกใหม่ขององค์การมีความรัก ความผูกพันต่อองค์การ

4. การให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย (Reward and Punishment Approval and Disapproval) องค์ประกอบด้านนี้วัดการรับรู้ทางการให้รางวัลและการลงโทษ โดยเน้นว่าการให้รางวัลจะดีกว่าการลงโทษ เพราะจะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จในการทำงาน ลดความหวาดกลัวต่อความล้มเหลวในการทำงาน นอกจากนี้ การให้รางวัลหรือการลงโทษ ยังถือได้ว่าเป็นการยอมรับหรือไม่ยอมรับได้อีกประการหนึ่งด้วย

5. ความขัดแย้ง (Conflict) องค์ประกอบนี้ใช้วัดการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานในองค์การ ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องเผชิญกับความขัดแย้งอยู่เสมอ

6. มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance Standards and Expectation) องค์ประกอบนี้ใช้วัดการรับรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน จำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จกับ

มาตรฐาน และระดับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมา การมีส่วนร่วมจะเป็นแรงจูงใจให้เขาประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

7. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับของคนในองค์กร (Organizational Identity) องค์ประกอบนี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการรับรู้ เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่มของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่า ความจงรักภักดีต่อกลุ่ม ช่วยให้กลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น และช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น

8. การเสี่ยงและความรับผิดชอบความเสี่ยง (Performance Standards Risk and Risk) องค์ประกอบนี้จะเป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความเสี่ยง เขาทั้งสองชี้ให้เห็นว่า บุคคลที่เผชิญกับการตัดสินใจที่อยู่ในบรรยากาศที่เสี่ยงในระดับปานกลาง จะมีความต้องการด้านความสำเร็จในหน้าที่การงานระดับปานกลาง และในทางกลับกันบรรยากาศที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ จะทำให้ความต้องการทางด้านความสำเร็จในหน้าที่การงานอยู่ในระดับต่ำด้วย

จากองค์ประกอบทั้ง 8 ประการ ลิทวิทและสตริงเกอร์ ได้แบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็น 3 แบบ คือ (Steers. 1970,p.108)

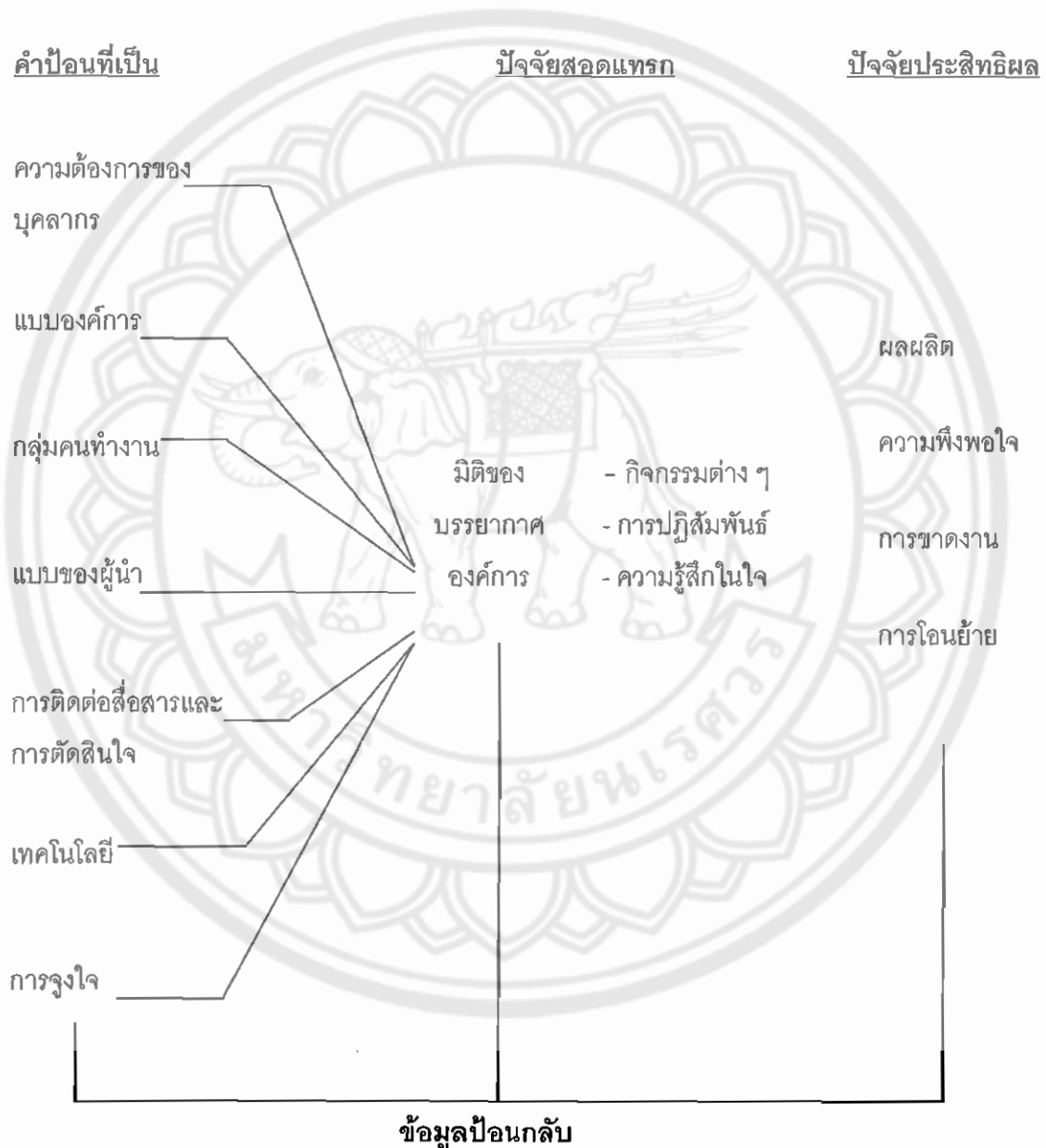
1. บรรยากาศแบบมุ่งการประสานสัมพันธ์ มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1) เปิดโอกาสให้มีการรวมกลุ่มและมีความสัมพันธ์ที่อบอุ่นจริงใจ 2) ให้การสนับสนุนและการสร้างขวัญและกำลังใจจากบุคลากร 3) ให้ความเป็นอิสระในการทำงานและมีโครงสร้างที่บีบบังคับน้อย 4) ให้การยอมรับว่าบุคลากรเป็นสมาชิกของกลุ่ม

2. บรรยากาศมุ่งการใช้อำนาจ มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ 1) มีการกำหนดโครงสร้างองค์การในรูปของกฎระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน 2) บุคลากรยอมรับความรับผิดชอบในตำแหน่ง อำนาจหน้าที่สถาปนาอยู่ในระดับสูง 3) กระตุ้นให้มีการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งและความเห็นที่ไม่ลงรอย

3. บรรยากาศมุ่งความสำเร็จของงาน มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1) เน้นความรับผิดชอบส่วนตน 2) มีการคำนวณเรื่องความเสี่ยงและมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ 3) ให้การยอมรับและรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานดี 4) สร้างความประทับใจที่บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีม

อย่างไรก็ตาม กิบสัน ไอแวนเชวิชและดอนเนลลี (Gibson, Ivancovich, and Donnelly.1973, pp.327 – 328) กล่าวว่า ถ้าแนวคิดของบรรยากาศจะช่วยทำให้เข้าใจพฤติกรรมในองค์กรได้ดีกว่า ก็ควรผสมผสานแนวคิดต่าง ๆ ของการบริหารกับพฤติกรรมองค์การเข้าด้วยกัน เขาจึงพยายามผสมผสานแนวคิดของ ลิเคิร์ท เรื่องการบริหารงาน แนวใหม่ (New Patterns of

Management) กับแนวคิดของ ลิทวินและสตริงเกอร์ เรื่องแรงจูงใจและบรรยากาศองค์การ (Motivation and Organizational Climate) โดยใช้บรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยแทรก (Intervening Factor) ระหว่างตัวป้อนที่เป็นสาเหตุ (Causal Inputs) และปัจจัยประสิทธิผล (Effectiveness Factors)



ภาพ 16 รูปภาพการผสมผสานของระบบ บรรยากาศ และปัจจัยประสิทธิผล

สำหรับเจมส์และโจนส์ (James and Jones. 1974, pp.1098-1099) ได้แบ่งองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. บริบทขององค์การ (Organization Context) ในบรรดาองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ สิ่งที่เกิดขึ้นได้ง่าย คือ ปรากฏการณ์การบริหาร ซึ่งจะปรากฏออกมาในรูปของเป้าหมาย วัตถุประสงค์และพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหาร เช่น ในสถานศึกษาที่เน้นเรื่องการบริหารบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนจะออกกฎระเบียบและแนวปฏิบัติต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานบุคคลค่อนข้างมาก และพยายามพัฒนาบรรยากาศที่พึงประสงค์ของบุคลากรขึ้นในสถานศึกษานั้น โดยพยายามจัดบุคลากรให้เข้าทำงานตามความถนัดของแต่ละคนให้มากที่สุด ถ้าหากเป็นเช่นนี้ได้ บรรยากาศองค์การก็จะเป็นบรรยากาศที่ดี ทุกคนจะร่วมมือร่วมใจกันเพื่อให้งานขององค์การดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

2. โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สะท้อนให้เห็น ปรากฏการณ์การบริหารของผู้บริหาร โครงสร้างองค์การเป็นขอบข่ายที่กำหนดถึงความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการของสมาชิกในองค์การ การกำหนดอำนาจ บทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์การ ดังนั้น ขนาดขององค์การย่อมมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ โดยพบว่า สถานศึกษาที่มีบุคลากร 20 คน สมาชิกย่อมมีความรู้จักคุ้นเคยกันมากกว่าสถานศึกษาที่มีบุคลากร 200 คน การจัดโครงสร้างขององค์การมีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การโดยตรง องค์การที่ผู้บริหารมีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงานสูงและต้องการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ โครงสร้างองค์การจะมีสายงานสั้น และแต่ละชั้นก็จะมีคนอยู่มาก ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การใดผู้บริหารต้องการคงอำนาจในการตัดสินใจไว้ที่ส่วนกลาง จะมีขั้นตอนของสายงานยาวทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อย บรรยากาศองค์การจะเป็นแบบผู้ปฏิบัติงานห่างเหินจากผู้บริหาร

3. กระบวนการดำเนินงาน (Process) การดำเนินการส่วนใหญ่ กล่าวถึงรูปแบบของภาวะผู้นำและรูปแบบของการสื่อสาร ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือหรือเป็นตัวกลางในการเสนอเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อให้ทุกคนได้ทราบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นของผู้ปฏิบัติงาน นับว่ามีอิทธิพลต่อการสร้างบรรยากาศองค์การเป็นอย่างมาก เพราะผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นเป็นผู้กำหนดว่าจะให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ เป็นผู้มอบหมายงาน ประเมินผลงาน ตรวจสอบการปฏิบัติงาน นำนโยบายมาสู่การปฏิบัติ เสนอการเลื่อนขั้นและเงินเดือน

นอกจากผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน จะมีความสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลธรรมดาแล้ว ยังถือว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้แทนองค์การ (ผู้บังคับบัญชา) และลูกจ้าง (ผู้ปฏิบัติงาน) อีกด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องระมัดระวังอย่างมาก และต้องเลือกกลวิธีในการบริหารที่ทำให้บรรยากาศองค์การเป็นไปในทางที่ดีขึ้น เพราะถ้าหากผิดพลาดขึ้นแล้วการดำเนินงานขององค์การ อาจมีปัญหามาตามได้

4. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ผู้ปฏิบัติงานย่อมชอบบรรยากาศการทำงานที่สงบ สะอาด อยู่ในสภาพที่สภาพที่ปลอดภัยมากกว่าสถานที่ทำงานที่มีเสียงรบกวน สกปรกและเสียงภัย ผลของการวิจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์การพบว่า นอกจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสถานที่ทำงานแล้ว สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น สภาพทางภูมิศาสตร์ ขนาด และสถานที่ตั้งของอาคาร ขนาดของเมืองหรือแม้กระทั่งสภาพอากาศ ยังมีผลต่อบรรยากาศองค์การอีกด้วย สิ่งเหล่านี้มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผลงานตลอดจนการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ นอกจากนี้ องค์ประกอบอื่น ๆ ที่มีผลต่อบรรยากาศองค์การ เช่น เสียง การตกแต่ง ขนาดของสำนักงาน เป็นต้น

5. ระบบค่านิยมและปทัสถานขององค์การ ระบบค่านิยมที่เป็นทางการขององค์การ มักจะสังเกตได้ชัด โดยสังเกตได้จากพฤติกรรมบางอย่างของสมาชิกจะได้รับการสนับสนุน แต่พฤติกรรมบางอย่างจะถูกต่อต้าน ระบบค่านิยมขององค์การสังเกตได้จากนโยบาย กฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์การ ในขณะที่เดียวกันในองค์การจะมีระบบค่านิยมที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งยากแก่การสังเกต ทั้งนี้ ค่านิยมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ จะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การเป็นอย่างมาก จนทำให้มองว่าองค์การบางองค์การมีลักษณะเป็นแบบอนุรักษนิยม บางองค์การมีลักษณะสร้างสรรค์และก้าวหน้า องค์การที่ปฏิบัติต่อสมาชิกในลักษณะของการยอมรับและเข้าใจ จนทำให้บรรยากาศองค์การแตกต่างไปจากองค์การที่ปฏิบัติต่อสมาชิกอย่างเย็นชา การกระทำทุกอย่างของผู้บริหารองค์การย่อมได้รับการปฏิกิริยาตอบสนองต่อผู้ปฏิบัติงานเสมอ

อย่างไรก็ตาม เจมส์และเดวิด (สุพิศ ประสพศิลป์, 2540: หน้า 37 อ้างอิงมาจาก James and David) ได้สรุปว่า ตัวบ่งชี้ที่ใช้วัดบรรยากาศองค์การ โดยใช้เครื่องมือสำรวจองค์การ (SOO) ซึ่งตัวชี้วัดบรรยากาศองค์การมี 10 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. ความพร้อมของเทคโนโลยี (Technological Readiness)
2. ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Primacy)
3. การไหลของการติดต่อสื่อสาร (Communication)
4. สภาพการจูงใจ (Motivation Conditions)

5. การตัดสินใจ (Decision – making Practices)
6. อิทธิพลของระดับต่ำกว่า (Lower Level Influence)

สำหรับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มี 4 ตัว คือ

7. การให้การสนับสนุน (Support)
8. การเน้นเป้าหมายของงาน (Goal Emphasis)
9. ความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน (Work Facilitation)
10. การสร้างทีม (Team Building)

นอกจากนี้ คอเทเตอร์ (Kotter, 1978, pp. 9 - 22) ยังได้กล่าวถึงส่วนประกอบของบรรยากาศองค์การซึ่งมี 7 ด้านใหญ่ ๆ คือ

1. การดำเนินการขององค์การ (Organizational Processes) หมายถึง วิธีการที่องค์การใช้ดำเนินงานเกี่ยวกับกระบวนการติดต่อสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ และกระบวนการพัฒนาผลผลิต ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการอธิบายบรรยากาศองค์การ เพราะเป็นสิ่งที่มองเห็นได้มากที่สุด

2. ระดับของโครงสร้างองค์การ (Degree of Structure) หมายถึง จำนวนและชนิดของการออกแบบงาน โครงสร้างองค์การ ระดับการบังคับบัญชา กฎข้อบังคับต่าง ๆ วิธีปฏิบัติและมาตรฐานงาน

3. ทรัพยากรขององค์การ (Assets) หมายถึง ขนาดและคุณลักษณะภายในต่าง ๆ ขององค์การ เช่น จำนวนบุคลากร เครื่องจักรกล ห้องทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ต่าง ๆ สถานที่ และการเงิน ซึ่งเป็นปัจจัยที่จำเป็น เพราะถ้าขาดสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการสร้างบรรยากาศที่ดีหรือไม่ดีขององค์การได้

4. ระบบสังคม (Social System) หมายถึง ปทัสถาน และค่านิยมของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในแง่อำนาจ ความผูกพัน และความไว้วางใจ ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างบรรยากาศองค์การ

5. เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง เทคนิคสำคัญ ๆ ที่บุคลากรใช้ในการปฏิบัติงาน ระดับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งมีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ

6. การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ที่มีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ ได้แก่ นโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การ ภาวะผู้นำ คุณลักษณะของสมาชิกในองค์การ การควบคุม และการจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่กระทบต่อบรรยากาศในองค์การ

7. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Environment) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร เงิน วัสดุอุปกรณ์ การตลาด ผู้คุมกฎ และสมาคมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผลผลิต และการบริหารองค์การ รวมทั้งภาวะเศรษฐกิจ การเมือง และประชากรในพื้นที่

สำหรับการศึกษาของ บราวน์และโมเบิร์ก (Brown and Moberg, 1980, p.64) พบว่าบรรยากาศองค์การประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 1)ขอบเขตของความเป็นอิสระของสมาชิก 2)ระดับความสามารถของผู้บังคับบัญชาที่จะออกกฎ ระเบียบ หรือวัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกในองค์การรับรู้ 3)ระบบการให้รางวัลและการจูงใจในหน่วยงาน 4)ความขัดแย้งและการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 5)ลักษณะการบังคับบัญชา ความอบอุ่น ความช่วยเหลือที่ผู้บังคับบัญชาแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ได้แบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็น 4 แบบ คือ

1. บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ หมายถึง มีโครงสร้างทางอำนาจชัดเจน และใช้อำนาจในการตัดสินใจในองค์การ เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ ลักษณะของคนในองค์การจะต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว และแข่งขันกับผู้ร่วมงาน ในส่วนของความสัมพันธ์พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะเอาใจผู้บังคับบัญชาเพื่อผลของความก้าวหน้าในงาน

2. บรรยากาศที่เน้นการทำงานตามบทบาท หมายถึง จะมีการเน้นกฎ ระเบียบขององค์การ การแข่งขันจะอยู่ในกฎระเบียบ องค์การลักษณะนี้จะเน้นความมั่นคงเป็นสำคัญ

3. บรรยากาศเน้นเป้าหมายการทำงาน หมายถึง มีการเน้นเป้าหมายในการทำงานเป็นสำคัญ ใช้อำนาจหน้าที่ส่วนใหญ่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยที่กฎระเบียบอาจไม่สำคัญและไม่จำเป็นต้องมี ถ้าไม่ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย

4. บรรยากาศเน้นความสำคัญของคน หมายถึง มีการตอบสนองต่อความต้องการของบุคคล คำนึงถึงความพึงพอใจ และองค์การคาดหวังว่า สมาชิกจะไม่ทำต่อสิ่งที่ขัดต่อค่านิยมของสมาชิกเอง อย่างไรก็ตามเดวิส (Davis, 1981, p. 105) ได้กล่าวไว้ว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต่างต้องการบรรยากาศองค์การที่ดีเพื่อที่จะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้เขาได้ระบุไว้ว่าบรรยากาศองค์การที่ดีนั้นจะต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1)คุณภาพของผู้นำ 2)ปริมาณของความไว้วางใจ 3)การสื่อสารที่เป็นทั้งลงข้างล่างและขึ้นสู่เบื้องบน 4)ความรู้สึกที่ว่างานที่ทำเป็นประโยชน์ 5)ความรับผิดชอบ 6)ความยุติธรรมในการให้รางวัล 7)ได้รับความกดดันจากงานอย่างเหมาะสม 8)โอกาสที่ได้รับผลตอบแทนหรือสิทธิประโยชน์ 9)การควบคุมอย่างมีเหตุผล โครงสร้างระบบราชการ และ 10)การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน

ส่วนดับริน (Dubrin, 1984, pp. 410 - 411) ซึ่งให้ความเห็นว่าการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การเป็นความพยายามวัดในองค์ประกอบ หรือมิติต่าง ๆ หรือปัจจัยต่าง ๆ ของบรรยากาศนั่นเอง และได้เสนอว่าบรรยากาศที่ประกอบด้วย 7 มิติ คือ 1) ความเป็นอิสระของแต่ละบุคคล 2) โครงสร้างของตำแหน่ง 3) การให้รางวัล 4) การเคารพนับถือ ความอบอุ่น และการได้รับการสนับสนุน 5) ความก้าวหน้าและการพัฒนา 6) การได้รับความเสี่ยง และ 7) การควบคุม นอกจากนี้ เขายังกล่าวว่า โครงสร้างขององค์การและกระบวนการขององค์การ เป็นตัวกำหนดบรรยากาศองค์การ ซึ่งจะส่งผลไปถึงการปฏิบัติงานขององค์การและความพึงพอใจในงานที่ทำด้วย โดยเสนอว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ ได้แก่

1. ภาวะทางเศรษฐกิจ (Economic Condition) เมื่อภาวะเศรษฐกิจดีโครงสร้างที่มีความเสี่ยงภัยมากขึ้นอาจยอมรับได้ และความรู้สึกทางด้านความมั่นคงโดยทั่วไป จะเกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์การ แต่เมื่อภาวะเศรษฐกิจเลวลง งบประมาณจะถูกจำกัดและความระมัดระวังจะเข้ามาแทนที่ความเชื่อมั่นดังกล่าว

2. แบบของความรู้สึก (Leadership Style) ทศนคติและวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การมีความสำคัญมาก เพราะว่าแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะถูกปฏิบัติตามโดยผู้บริหารระดับรองลงมา ที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องของการปฏิบัติ

3. นโยบายขององค์การ (Organizational Policies) นโยบายองค์การไม่ว่าจะเป็นลายลักษณ์อักษรหรือเป็นนัยก็ตาม สร้างความรู้สึกประทับใจและการรับรู้เกี่ยวกับองค์การ เช่น องค์การที่มีนโยบายการเลื่อนตำแหน่งของบุคคลจากภายใน จะมีบรรยากาศของการแข่งขันมากกว่าองค์การที่มักจะใช้บุคคลภายนอกในตำแหน่งระดับสูง

4. ค่านิยมของการบริหารจัดการ (Managerial Value) ค่านิยมของผู้บริหารองค์การมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การเป็นอย่างมาก หน่วยงานที่มีค่านิยมสูงทางด้านสวัสดิการของบุคลากรมักจะให้บำนาญ การรักษาพยาบาล และผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ สูงกว่าโดยเฉลี่ย หน่วยงานดังกล่าวนี้ทำให้เกิดบรรยากาศอบอุ่นและความเป็นมิตร มากกว่าองค์การที่มีค่านิยมสูงทางด้านกำไร แทนที่จะเป็นความพอใจของบุคลากร

5. โครงสร้างขององค์การ (Organizational Structure) องค์การที่มีการจัดแผนงานตามหน้าที่พร้อมกับลำดับของผู้บริหาร โดยใส่ชื่อตำแหน่งอย่างชัดเจน อาจก่อให้เกิดบรรยากาศที่ค่อนข้างจะไม่คล่องตัว และให้ความสำคัญกับระเบียบวิธีปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคู่มือ ในทางตรงกันข้ามองค์การที่ยึดถือโครงสร้างน้อยลง จะมีบรรยากาศของความคล่องตัว การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และความไม่เป็นทางการมากกว่า

6. คุณลักษณะของสมาชิก (Characteristics of the Members) บรรยากาศขององค์การได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะของบุคคลภายในองค์การ คุณลักษณะดังกล่าว ได้แก่ อายุ โดยเฉลี่ยของสมาชิก การแต่งกาย จำนวนของผู้บริหารสตรี และแม้กระทั่งการไว้ผมยาวหรือผมสั้นของผู้จัดการ ก็มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพขององค์การโดยส่วนร่วม และมีผลกระทบต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของสมาชิก

7. ธรรมชาติของธุรกิจ (Nature of the Business)

8. ขนาดขององค์การ (Organization Size)

9. ขั้นตอนการดำเนินงานขององค์การ (Life Stage)

โรเชและเบคเกอร์ (Roueche and Baker. 1987) ได้วิจัย เพื่อเสนอรูปแบบความเป็นเลิศของวิทยาลัยชุมชนซึ่งพบว่าบรรยากาศองค์การเป็นตัวบ่งชี้ประการหนึ่งของความเป็นเลิศของวิทยาลัยชุมชนซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำที่แสดงความเป็นเลิศมีลักษณะ ดังนี้

1.1 แสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรแสดงความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวอาจารย์ และผู้ใต้บังคับบัญชาอื่น ๆ

1.2 อาจารย์และผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้สึกที่สามารถเข้าพบและพูดคุยปัญหา กับผู้บริหารได้ตลอดเวลา

1.3 ผู้บริหารมีการขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และนำความคิดเห็นไปพิจารณา

1.4 ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาทักษะในด้านการสอนและด้านอื่น ๆ ให้กับอาจารย์อย่างสม่ำเสมอ

2. การวินิจฉัยสั่งการ (Decision - Making) ประกอบด้วย

2.1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2.2 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับคุณภาพในการทำงาน

2.3 การมีส่วนร่วมในการจัดวางเป้าหมายในการทำงาน

3. แรงจูงใจ (Motivation) ประกอบด้วย

- 3.1 มีการสนับสนุนให้เกิดความคิดในการสร้างนวัตกรรม
- 3.2 มีการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาทางด้านวิชาชีพ
- 3.3 มีการสนับสนุนให้การปฏิบัติงาน เป็นไปตามเป้าหมายสถาบัน
- 3.4 มีความร่วมมือช่วยเหลือกันภายใน และระหว่างหน่วยงาน

4. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ประกอบด้วย

- 4.1 มีข้อมูลข่าวสารเพียงพอ และถูกต้อง เพื่อให้ประโยชน์ในการวินิจฉัยสั่งการที่ดี
- 4.2 มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน
- 4.3 รับรู้ข้อมูลที่มีคุณภาพเท่านั้น

5. รางวัล (Rewards) การให้รางวัล มีส่วนช่วยในการสร้างบรรยากาศขององค์การ เนื่องจากก่อให้เกิดความพึงพอใจในผลสำเร็จ ซึ่งควรประกอบด้วย

- 5.1 การให้รางวัลนักศึกษา
- 5.2 การให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีความสามารถ ปฏิบัติงานดีเด่น
- 5.3 การให้รางวัลกับอาจารย์ที่มีการสอนดีเลิศ

เรตดิน (Reddin, 1988. pp. 66-79) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำใน 3 มิติ คือ มิติมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล โดยดัดแปลงแนวคิดดังกล่าวเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ว่า บรรยากาศองค์การมี 2 มิติ คือ มุ่งงาน (Task Orientation - TO) และมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Orientation - RO) ซึ่งทำให้แบ่งบรรยากาศองค์การ ที่เป็นพื้นฐาน 4 แบบ คือ

1. แบบเน้นระบบ (System Climate) หมายถึง การปฏิบัติงานตามคู่มือ (Procedural Style) หรือตามระเบียบวาระการประชุม (Agenda) การติดต่อสื่อสารเป็นไปตามช่องทางของตำแหน่งหรือสายการบังคับบัญชา เน้นลายลักษณ์อักษรมากกว่าวาจา เหมาะสำหรับการองค์การที่ทำงานด้านการเงิน สถิติ บางหน่วยงานของรัฐบาล หรืองานที่ต้องมีหัวหน้าแผนกในการควบคุม

2. แบบเน้นคน (People Climate) หมายถึง องค์การที่มีความตระหนักถึง ความเป็นเอกัตบุคคลมีการติดต่อสื่อสารที่ดี ผู้บริหารมีความเข้าใจผู้ปฏิบัติ ยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร การปฏิบัติงานราบรื่นเหมาะสมกับการบริหารงานบุคลากรในวิชาชีพ (Professional Workers)

3. แบบเน้นผลผลิต (Production Climate) หมายถึง องค์การที่มีการควบคุมการทำงานตามกระบวนการ ผู้ปฏิบัติต้องเรียนรู้ว่าผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารจะเชื่อว่ารางวัลมีอิทธิพลต่อพนักงาน และการลงโทษเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการป้องกันความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน มีการใช้อำนาจเพื่อให้ได้ผลผลิตตามเป้าหมาย ผู้ปฏิบัติมักได้รับข่าวสารไม่ทั่วถึง บรรยากาศแบบนี้บุคลากรผู้ปฏิบัติจะไม่มีส่วนร่วมในการสร้างงาน เหมาะกับองค์การที่ต้องการผลผลิต เช่น งานเกี่ยวกับการขายซึ่งการสั่งการมีความจำเป็น องค์การที่มีบรรยากาศในการทำงานแบบนี้จะมีการตัดสินใจความผิดพลาดตามระดับ ตามขั้นตอนและตามอาวุโสของผู้บริหาร พนักงานจะต้องมีการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน บรรยากาศการทำงานแบบนี้ เมื่อพนักงานลาออกจากงานแล้วมักจะไม่นำกลับมาทำงานใหม่ และพนักงานจะกลัวมากที่สุด คือ การไม่มีผลผลิต

4. แบบเน้นทีม (Team Climate) หมายถึง การบริหารงานโดยเน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหน่วยงานที่ปฏิบัติงานร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารหลายทาง บุคลากรมีความเต็มใจในการทำงาน มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นบุคลากรมีแนวโน้มหาสาเหตุ และร่วมกันแก้ปัญหา เป็นบรรยากาศที่เหมาะสมมากที่สุดในองค์การที่บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมาก แต่ไม่ค่อยเหมาะกับองค์การที่มีปริมาณงานมากและมีการใช้เทคโนโลยีสูง ผู้นำมักจะตัดสินใจผลงานจากความเต็มใจในการทำงานร่วมกัน และทำงานเป็นทีมตามทักษะที่เรียนมา

จากแบบของบรรยากาศพื้นฐานของเรดดิน (Reddin) ทั้ง 4 แบบ พบว่า ถ้าบรรยากาศในแต่ละแบบดังกล่าวไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน จะมีผลทำให้เกิดบรรยากาศที่มีประสิทธิผลน้อย ในทางตรงกันข้ามถ้าบรรยากาศเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงานจะทำให้เกิดบรรยากาศที่มีประสิทธิผลมาก

บรรยากาศที่มีประสิทธิผลมาก

รักพวกพ้อง	บรรลุผล
ลงรอย	อุทิศตน



ที่มา : Reddin, Bill.(1988,p.72)

ภาพ 17 แสดงบรรยากาศองค์การและประสิทธิผลของงาน

บรรยากาศที่ไม่เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน จะเป็นบรรยากาศที่มีประสิทธิผลน้อยในแบบต่าง ๆ ดังนี้

1. แบบเฉื่อยชา (Stagnant Climate) คือ การทำงานของบุคลากรในองค์การเป็นไปตามกฎระเบียบ ความร่วมมือในการปฏิบัติงานมีน้อยมาก บุคลากรหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติไม่สนใจหรือใส่ใจคุณภาพของงาน มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2. แบบยินยอม หรือแบบนิ่งเฉย (Acquiescent Climate) มีการหลีกเลี่ยงความไม่เห็นด้วย หรือความขัดแย้ง คงไว้ซึ่งบรรยากาศแห่งความอบอุ่น พึงพอใจ ความสัมพันธ์ของบุคคลสูง แต่ความคิดริเริ่มต่ำ ผู้บริหารไม่ใส่ใจในผลผลิตจะเน้นกิจกรรมทางสังคม

3. แบบวางอำนาจ (Authoritarian Climate) คือ ให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารแบบบนลงล่าง มีโครงสร้างการบริหารงานแบบการสั่งการมากกว่าการให้คำปรึกษาหารือ เน้นผลผลิตในระยะสั้นมากกว่าในระยะยาว ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองโดยไม่มีการปรึกษาหารือ

4. แบบขัดแย้ง (Ambivalent Climate) คือ กลยุทธ์ นโยบาย โครงสร้างไม่ชัดเจน การยอมรับและการตัดสินใจเป็นไปตามเกณฑ์ มีการกระตุ้นความคิดของบุคลากร

ถ้าบรรยากาศองค์การแต่ละแบบมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม จะเป็นบรรยากาศแบบมีประสิทธิภาพมาก ได้แก่ บรรยากาศที่มีลักษณะในแบบต่าง ๆ ดังนี้

1. แบบลงรอย (Conforming Climate) เป็นบรรยากาศแบบทำตามกฎระเบียบ มีการติดต่อสื่อสารโดยเป็นลายลักษณ์อักษร มีการอ้างอิงกฎระเบียบ

2. แบบรักเพื่อนพ้อง (Humanistic Climate) คือ การเน้นการพัฒนาความสามารถของบุคคล สนับสนุนให้มีความสำเร็จ มีความร่วมมือสูงรับฟังบุคลากร การติดต่อสื่อสารมีหลายทาง มีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมหรือเป็นทีม

3. แบบอุทิศตน (Dedicated Climate) คือ บรรยากาศที่ให้ความสำคัญและเน้นหนักด้านปริมาณ คุณภาพ เวลาและให้ค่านิยมในผลผลิต

4. แบบบรรลุผล (Achievement Climate) คือ การให้ความสำคัญกับผลงานที่ออกมา มีการประสานงานในการปฏิบัติงาน บุคลากรมีความรักความผูกพันต่อองค์การ ผลการปฏิบัติงานสูง เพราะมีการกระตุ้นการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เน้นความสมดุลในการปฏิบัติงานระหว่างคนกับงาน การตัดสินใจคำนึงถึงคนและงาน ผู้บริหารมักจะมีมาตรฐานของตัวเองและของผู้อื่นสูง

จากแบบของบรรยากาศองค์การในแบบของบราวน์และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980.p.420) และเรดดิน (Reddin, 1988.pp.66-79) มีการแบ่งบรรยากาศ ออกเป็น 4 แบบ ซึ่งแบบบรรยากาศองค์การแต่ละแบบจะแตกต่างกันไป แบบบรรยากาศของบราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg) แบ่งเป็นแบบการใช้อำนาจ การทำงานตามบทบาท เป้าหมาย การทำงาน และความสำคัญของคน บรรยากาศของเรดดิน (Reddin) แบ่งออกเป็นบรรยากาศในแบบต่าง ๆ คือ แบบเน้นระบบ (System Climate) แบบเน้นคน (People Climate) แบบเน้นทีม (Team Climate) และแบบเน้นผลผลิต (Production Climate) ซึ่งบรรยากาศในแต่ละแบบจะเหมาะสมกับองค์การแต่ละองค์การ และหากบรรยากาศแต่ละแบบไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของการทำงาน แล้วจะเกิดบรรยากาศที่มีประสิทธิผลต่ำ บรรยากาศองค์การที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน จะทำให้เกิดบรรยากาศที่มีประสิทธิผลสูง

สตีเยร์ส (Steers, 1977. pp.391-407) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้เลื้อยอำนาจต่อการจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญและเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงคุณภาพในการทำงาน นั่นคือ ต้องปรับปรุงตัวแปรต้นที่มีผลต่อบรรยากาศองค์การ โดยเสนอไว้ 6 ประการด้วยกัน

1. โครงสร้างของงาน (Task Structure) โดยการสำรวจความรู้สึกนึกคิดของพนักงานเกี่ยวกับโครงสร้างของการทำงานว่าเป็นอุปสรรคต่อความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่ เช่น การรวบอำนาจของผู้บังคับบัญชา งบประมาณที่ค่อนข้างเข้มงวด กฎระเบียบที่ไม่ยืดหยุ่นและขั้นตอนการทำงานยุ่งยาก

2. ระบบรางวัลตอบแทน (Reward System) มีความยุติธรรมและเพียงพอหรือไม่

3. ความเป็นอิสระ (Autonomy) อิสระทางความคิด การแสดงออกเกี่ยวกับความคิดเห็น และความคิดสร้างสรรค์ใหม่

4. ความอบอุ่นและการได้รับการสนับสนุน (Warmth & Support) ได้รับจากองค์การและผู้บังคับบัญชาเพียงใด

5. การยอมรับในความขัดแย้ง (Tolerance of Conflict) เป็นการยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกที่แตกต่างกัน องค์การสามารถรับได้หรือไม่

6. ความรักในหมู่คณะ (Esprit) มีมากน้อยเพียงใด

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

ฮอย (Hoy.1997,pp.290-311) ได้ศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนมัธยมต้น : การประเมินสุขภาพขององค์การ และผลสัมฤทธิ์ด้านการศึกษานักเรียน เป็นการศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนในประเด็นของพลวัตทางสุขภาพดี และมีการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน จากโรงเรียนมัธยมต้นจำนวน 86 โรงเรียน โดยใช้เครื่องมือ OHI ในการวัดบรรยากาศของโรงเรียนส่วนใหญ่พบว่ามิติด้านสุขภาพของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน มิติการบูรณาการโปรแกรมการศึกษาซึ่งเป็นมิติหนึ่งของสุขภาพของโรงเรียน พบว่า ไม่ใช่เป็นส่วนหนึ่งของแบบแผนบรรยากาศที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น อย่างไรก็ตามลักษณะหรือข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับผู้ปกครองจะนำไปสู่ผลลัพธ์ของนักเรียนในทางบวกด้วย ซึ่งผลดังกล่าวเป็นสิ่งที่ท้าทายให้นักวิจัยและผู้บริหารควรนำมาอภิปรายและหาข้อสรุปต่อไปอีก

วรรณภา ประทุมโทน (2545 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาบรรยากาศองค์การและสุขภาพองค์การของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ส่วนใหญ่มีบรรยากาศแบบเปิด คิดเป็นร้อยละ 40 2) วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ส่วนใหญ่มีสุขภาพองค์การสมบูรณ์ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 60 3) ที่ตั้งของวิทยาลัยพยาบาลมีผลต่อบรรยากาศองค์การและสุขภาพองค์การ 4) ขนาดของวิทยาลัยพยาบาลมีผลต่อบรรยากาศองค์การ 5) ทั้งที่ตั้งและขนาดของวิทยาลัยพยาบาลมีผลต่อบรรยากาศองค์การและสุขภาพองค์การ 6) บรรยากาศองค์การและสุขภาพองค์การมีสัมพันธ์ทางบวก 7) แนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การ พบว่า มี 5 มิติที่ควรได้รับการพัฒนาบรรยากาศองค์การ ได้แก่ มิติขาดความร่วมมือ มิติอุปสรรคขัดขวาง มิติการเน้นผลงาน มิติความช่วยเหลือและมิติมิตรสัมพันธ์ 8) แนวทางการพัฒนาสุขภาพองค์การ พบว่ามี 3 มิติที่ควรได้รับการพัฒนาสุขภาพองค์การ ได้แก่ มิติอิทธิพลของผู้อำนวยการ มิติการบริหารเน้นคน และมิติการบริหารเน้นงาน

จิตถวิล จันทราบัญญ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำบรรยากาศองค์การ ความขัดแย้ง และการจัดการกับความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับบรรยากาศองค์การพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 2) ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ มีความสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำกับความขัดแย้ง

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการกับความขัดแย้ง 4) บรรยากาศองค์การพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ มีความสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำกับความขัดแย้ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 5) บรรยากาศองค์การพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ มีความสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำกับการจัดการกับความขัดแย้ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 6) การจัดการกับความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับความขัดแย้ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

8. แนวคิดเรื่องการปฏิรูปการศึกษา

การปฏิรูปการศึกษาเกิดขึ้นตามเจตนารมณ์ของทุกฝ่ายในสังคมไทย โดยปรากฏในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งเป็นที่มาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่มุ่งหวังจะยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐาน จัดได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ จึงกำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ คือ ปฏิรูปการเรียนรู้ ปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษา ปฏิรูปครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ที่ไม่เคยมีมาก่อนของการศึกษาไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งได้หลอมรวมหน่วยงานทางการศึกษา คือ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และกระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานเดียวกัน คือกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีโครงสร้างใหม่เป็นระดับกระทรวงและระดับเขตพื้นที่การศึกษา (กระทรวง ศึกษาธิการ, 2546. หน้า 1)

สำหรับเหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องปฏิรูปการศึกษาคครั้งใหญ่และปัญหาที่ส่งผลทำให้การจัดการศึกษาที่ผ่านมาเป็นการจัดการศึกษาที่ไม่สามารถสร้างประสิทธิภาพได้เท่าที่ควร มีดังนี้

8.1 ปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

จากการศึกษาและวิเคราะห์สภาพและปัญหาในการบริหารและจัดการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ในกระทรวงศึกษาธิการ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพพื้นฐานของบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป พบว่ามีปัญหาสำคัญหลายประการเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งอาจสรุปให้เห็นในภาพรวมได้ ดังนี้

8.1.1 การรวมศูนย์อำนาจไว้ในส่วนกลาง

จัดการศึกษา ศาสนา ศิลปและวัฒนธรรมของกระทรวงศึกษาธิการ และของทุกกรม เป็นการ จัดแบบรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลางทั้งสิ้น แม้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จะมีการแบ่งอำนาจไว้เป็นขั้นตอน คือ อำเภอ จังหวัด และส่วนกลาง แต่งานและการตัดสินใจที่สำคัญบางส่วนก็ยังอยู่ที่ส่วนกลาง ระบบดังกล่าวก่อให้เกิดความล่าช้าในการอนุมัติ อนุญาต ขาดความเป็นอิสระในการคิด การตัดสินใจในระดับล่าง และระดับปฏิบัติของหน่วยงานในพื้นที่ และสถานศึกษา รวมทั้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งเป็นหน่วยงานส่วนภูมิภาคถึงแม้จะมีการมอบและแบ่งอำนาจไปยังสถานศึกษาและหน่วยงานในจังหวัด และเขตการศึกษา ก็ไม่อาจที่จะทำให้การบริหาร และตัดสินใจของหน่วยงานดังกล่าว สอดคล้องกับความจำเป็นและเร่งด่วนในแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของนักเรียนและประชาชน หรือชุมชนในพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม

จากการจากวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การมอบอำนาจหรือแบ่งอำนาจไปยังระดับจังหวัดและสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นเรื่องของการบริหารงานตามระเบียบ แบบแผน การบริหารการเงิน และการบริหารงานบุคคล มีการมอบอำนาจในเรื่องของนโยบาย แผนงานและวิชาการเป็นส่วนน้อย คือเพียงร้อยละ 0.4 ของลักษณะงาน ที่มอบอำนาจไปทั้งหมด ในภาพรวมจะเห็นได้ว่าการมอบอำนาจไปค่อนข้างมากแต่ไม่ได้เป็นการมอบแบบเบ็ดเสร็จ มักจะมีการวางกรอบและกฎเกณฑ์ ประกอบ และผู้รับมอบอำนาจยังไม่มั่นใจ หรือรับความไว้วางใจให้ปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ อย่างแท้จริง

การรวมศูนย์อำนาจไว้ส่วนกลาง ไม่เพียงแต่จะก่อให้เกิดความด้อยประสิทธิภาพ และการตัดสินใจที่ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนนั้นแต่ยังเป็นเหตุของการสิ้นเปลืองงบประมาณและทรัพยากรอื่นๆ อันเนื่องมาจากการจัดสรรที่ไม่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการที่แท้จริงรวมทั้งมีขั้นตอนมากมาย และเป็นมูลเหตุสำคัญของการหย่อนประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของระบบการศึกษา

ในด้านการบริหารบุคคล สถานศึกษาไม่อาจสรรหาบุคคลได้ตามความต้องการ อันเนื่องมาจากระเบียบและขั้นตอนตั้งแต่การคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายหรือแม้แต่ การพิจารณาความดีความชอบ ล้วนกำหนดกฎเกณฑ์ไปจากส่วนกลางแทบทั้งสิ้น บางครั้งมีการแทรกแซงจากหน่วยเหนือ ผู้มีอำนาจในการโยกย้ายและการเข้าสู่ตำแหน่งในลักษณะของ เครือข่ายผลประโยชน์ที่ขาดคุณธรรม เป็นสาเหตุหนึ่งของการกระจุกตัวของบุคลากรทางการศึกษา

ของในบางพื้นที่ในสถานศึกษา และไม่ได้ ผู้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารการศึกษาที่มีคุณภาพ

พระราชบัญญัติข้าราชการครู และกฎ ก.ค.เป็นอีกสาเหตุหนึ่งของการกำหนดให้มีการรวมงานบุคคลกระจายไปยังหน่วยงานระดับจังหวัดและสถานศึกษาเพียงระดับ 6 ลงไปเท่านั้น รวมทั้งอำนาจในการพิจารณาความดีความชอบ หรือการลงโทษ ก็รวมอำนาจอยู่ที่ส่วนกลาง เป็นเรื่องของผู้มีอำนาจที่ตัดสินใจดำเนินการเองโดยมอบอำนาจบางส่วน

หลักสูตรการเรียนการสอน มีการกำหนดและควบคุมจากส่วนกลางสูงมาก แม้จะมีความพยายามให้สถานศึกษา และหน่วยงานในพื้นที่พัฒนาหลักสูตรในท้องถิ่น ก็ไม่เกิดผลเท่าที่ควร ทั้งนี้เนื่องจากกรอบหลักสูตรและการประเมินผล เป็นสาเหตุสำคัญในการสกัดกั้นการตัดสินใจและการดำเนินการด้านการจัดการเรียนการสอนที่เป็นประโยชน์โดยตรงต่อนักเรียน และชุมชน รวมทั้งความวิตกกังวลของสถานศึกษา และครูผู้สอนที่เกรงว่าจะไม่สามารถดำเนินการได้ครบตามระเบียบและหลักเกณฑ์ดังกล่าว ทำให้เกิดความเคยชิน และมีอิทธิพลทางวัฒนธรรมส่งต่อรูปแบบการจัด กระบวน การเรียนการสอนของครู ที่ยังยึดตนเองเป็นศูนย์กลางไม่ส่งเสริมศักยภาพ และความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียนนอกจากนั้นระบบรวมศูนย์ในเรื่องการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน รวมทั้ง การควบคุมจัดสรรและกำหนดคุณลักษณะเฉพาะจากส่วนกลาง ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้สถานศึกษา มีอาจจัดรายวิชาที่สนองความต้องการของนักเรียน และความต้องการของชุมชนได้

8.1.2 การขาดเอกภาพในการบริหาร

เอกภาพในการบริหารในที่นี้ หมายถึง เอกภาพด้านการจัดการ เอกภาพด้านนโยบายและแผน รวมทั้งเอกภาพด้านการจัดสรรและการใช้ทรัพยากร และเอกภาพด้านมาตรฐานการศึกษา ปัญหาสำคัญอยู่ที่ความเป็นอิสระ และความเป็นนิติบุคคลของหน่วยงานระดับกรมในกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีอยู่ 14 กรม และมีการรวมตัวกันอยู่ในกระทรวงศึกษาธิการอย่างหลวม ๆ แม้สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางที่เป็นหลักของกระทรวงศึกษาธิการ จะมีนโยบายและแผนและมีผู้รับผิดชอบกำกับติดตามและตรวจสอบการบริหารราชการ ก็ไม่สามารถที่จะประสานและกำกับให้งานการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ของกระทรวงศึกษาธิการ มีเอกภาพทั้งในด้านการบริหารและการดำเนินการในด้านนโยบาย และคุณภาพของการจัดการศึกษาให้เกิดผลลัพธ์เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมาย

ที่พึงประสงค์ได้อย่างเต็มที่แต่ละกรมแต่ละหน่วยงานต่างบริหารและขยายงานในแนวตั้งของตนเอง จนยากที่จะทำให้เกิดเอกภาพในเรื่องดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม

ปัญหาดังที่กล่าวมาข้างต้นนี้ เกิดขึ้นทั้งในระดับกระทรวงและระดับพื้นที่ อันได้แก่ การดำเนินงานในระดับจังหวัด อำเภอและสถานศึกษา แม้จะได้มีความพยายามในการที่จะให้มีการประสานงานด้านนโยบาย มาตรฐานและคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการดำเนินงานในด้าน ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม โดยได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมขึ้น ในระดับกระทรวง ระดับเขตการศึกษา ระดับจังหวัด และระดับอำเภอ ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้า หน่วยงานในแต่ละระดับ และผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละด้าน แต่ละสาขา ก็ไม่สามารถดำเนินงานได้ ตามนโยบายเนื่องจากต่างสังกัด และการที่หน่วยงานระดับล่างต้องรับฟังและขึ้นตรงต่อต้นสังกัด ดังกล่าวแล้ว

ความไม่เป็นเอกภาพของการบริหารในกระทรวงศึกษาธิการ ไม่เพียงแต่จะขาดพลัง ในการขับเคลื่อนและประสานการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายและแผน แผนและมาตรฐาน ดังกล่าวแล้วยังก่อให้เกิดความซับซ้อนในการจัดการศึกษาด้วย กล่าวคือ มีการจัดตั้งและ ขยายหน่วยงานทั้งที่ก่อให้เกิดความเป็นเอกเทศ เช่น กองนโยบายและแผน และกองออกแบบและ ก่อสร้าง ในแทบทุกกรมมีการจัดตั้งและขยายการศึกษาและจัดการศึกษาในระดับที่ซ้ำซ้อนกัน เช่น การจัดการศึกษาก่อนระดับประถมศึกษา ได้แก่ อนุบาล และศูนย์เด็กก่อนเกณฑ์ในหน่วยงานของ กรมต่าง ๆ รวมทั้งการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาในสถานศึกษาของรัฐ ซึ่งมีผลกระทบต่อปริมาณ นักเรียนและพื้นที่ความรับผิดชอบของแต่ละสถานศึกษา แม้การศึกษาสายอาชีพและการอาชีว ศึกษาก็จัดอยู่ในหลายสถาบัน รวมทั้งวิทยาลัยพลศึกษาสังกัดกรมพลศึกษา เป็นต้น การดำเนินงานดังกล่าวขาดการประสานงาน และใช้ทรัพยากรทางการศึกษาไม่คุ้มค่า ทั้งในระหว่างหน่วยงาน สถานศึกษาของรัฐ และกระทบไปถึงสถานศึกษาของเอกชนด้วย

การบริหารบุคคลโดยส่วนกลางและการขาดระบบข้อมูลและสารสนเทศที่เป็น เอกภาพและมีประสิทธิภาพ ก็นับเป็นสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดการขาดเอกภาพในการบริหารที่ กระทบไปถึงการบริหาร ในด้านนโยบาย งบประมาณ และคุณภาพการจัดการศึกษา

การบริหารบุคคลที่ยังรวมศูนย์อยู่ที่ส่วนกลางก่อให้เกิดความล้าช้าของการบริหารงาน ในระดับพื้นที่ อันได้แก่ ระดับจังหวัดและสถานศึกษามีเพียงข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเท่านั้นที่มี อ.ก.ค. ระดับจังหวัด ส่วนการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสังกัดอื่นก็ยังรวมศูนย์อยู่ที่กรมทั้งสิ้น นอกจากนี้ในกระทรวงศึกษาธิการยังมีข้าราชการอยู่หลายประเภทอยู่ในทุกระดับของการบริหาร เช่น มีข้าราชการพลเรือนอยู่ในระดับกรม จังหวัด อำเภอ และสถานศึกษา ในขณะที่เดียวกันก็มีข้าราชการครูทำหน้าที่ทางด้านการบริหาร และวิชาการ อยู่ในหน่วยงานระดับต่าง ๆ ดังกล่าวด้วย ทำให้เกิดความยุ่งยากในการโยกย้ายสับเปลี่ยน แต่งตั้ง ส่งผลกระทบถึงความสำนึกและความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ ขาดเอกภาพเกิดความสับสนและล้าช้าในการบริหารงานบุคคล

ในด้านระบบข้อมูลและสารสนเทศได้มีความพยายามของกระทรวงศึกษาธิการตลอดมาที่จะให้มีเครือข่ายข้อมูลพื้นฐาน เพื่อการบริหาร กำหนด และพัฒนานโยบายและแผนที่เป็นเอกภาพ มีข้อมูลที่สามารถใช้ร่วมกันอย่างมีระบบเชื่อถือได้และต่อเนื่อง แต่ความพยายามดังกล่าวไม่บังเกิดผล เนื่องจากขาดความเป็นเอกภาพของการบริหาร และการจัดการในทุกระดับ แต่ละหน่วยงาน แต่ละกรม ต่างพัฒนาเทคโนโลยี สารสนเทศ และสร้างฐานข้อมูลเพื่อมุ่งสนองความต้องการของตนเองเป็นหลัก

ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งของการรวมศูนย์อำนาจและการขาดเอกภาพในนโยบายและการบริหาร คือการไม่สามารถบริหารและจัดการเพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในด้านบุคลากร อาคารสถานที่ งบประมาณที่บางกรมขาดบางกรมเหลือแต่ไม่สามารถนำส่วนที่เหลือจากส่วนราชการหนึ่งไปใช้ในอีกส่วนราชการหนึ่งได้ โดยเฉพาะในภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด นอกจากนั้น ความต่อเนื่องเชื่อมโยงกันในแต่ละระดับการศึกษาในแนวตั้ง อันได้แก่การส่งต่อและเลื่อนไหลของผู้จบการศึกษาในแต่ละระดับในสถานศึกษาของแต่ละกรม ต้นสังกัด ยังมีการสอบคัดเลือก การคัดเลือก มีระบบระเบียบวิธีการปฏิบัติที่ยุ่งยาก สับสน ไม่เป็นผลดีต่อนักเรียน นักศึกษา และประชาชน

ประการสุดท้าย ความเป็นเอกเทศของกรมในการกำหนดนโยบายและแผนในการดำเนินงาน ทำให้ภาระหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการในการที่จะสร้างเยาวชนให้มีความรู้คู่คุณธรรม มีร่างกายและจิตใจที่แข็งแกร่งตามวัย เป็นไปได้ยาก เนื่องจากขาดนโยบายและแผนที่จะเป็นเป้าหมายให้การดำเนินงานของหน่วยปฏิบัติเกิดบูรณาการของกระบวนการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน ไปสู่กระบวนการให้การศึกษอบรรณในสถานศึกษา รวมทั้งมีการบูรณาการวิถีชีวิตและภูมิปัญญาท้องถิ่นได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด

8.1.3 การขาดประสิทธิภาพของระบบประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

ปัญหาคุณภาพโดยเฉพาะคุณภาพของผู้เรียน และผู้จบการศึกษาทั้งในด้านวิชาการ พื้นฐานวิชาชีพ สุขภาพอนามัย คุณธรรมและจริยธรรม โดยทั่วไปอยู่ในระดับที่ไม่น่าพึงพอใจนัก นอกจากนั้นยังมีความแตกต่างกันทั้งคุณภาพการศึกษา และคุณภาพของการจัดบริการทางการศึกษา ทั้งในแต่ละระดับและระหว่างสถานศึกษาที่จัดในระดับเดียวกัน ทั้งที่อยู่ในสังกัดเดียวกัน หรือต่างสังกัดกัน หรืออยู่ในพื้นที่ต่างกัน หรือต่างขนาดกัน แม้ว่ากรมต้นสังกัด กรมวิชาการ จะได้มีการดำเนินงานและพัฒนางานด้านมาตรฐานและคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษามาเป็นลำดับ ทั้งมาตรฐานและคุณภาพของผู้เรียนและทรัพยากรทางการศึกษา รวมทั้งหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการศึกษาและได้มีการพัฒนาสู่ระบบประกันคุณภาพการศึกษา แต่ต่างหน่วยต่างทำและรวมศูนย์ของกรอบความคิดและมาตรฐานอยู่ในส่วนกลาง

ในด้านมาตรฐานของผู้จบการศึกษาในแต่ละระดับที่ต่างสังกัด ไม่มีหน่วยงานใด จะกำหนดมาตรฐานให้เป็นมาตรฐานเดียวกันหรือเปรียบเทียบกันได้ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการประกันคุณภาพให้กับผู้รับการศึกษาและผู้จบการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาหรืออาชีวศึกษา แม้แต่การศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษา ได้แก่ อนุบาล ศูนย์เด็ก ก่อนเกณฑ์ และศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งมีหลายหน่วยงานจัด ทั้งในกระทรวงศึกษาธิการ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และกรมพัฒนาชุมชนของกระทรวงมหาดไทย เป็นต้น ประการสำคัญ ประชาชนยังไม่มีโอกาสที่จะได้รับรู้คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในแต่ละระดับและประเภท และยังไม่มีหน่วยงานภายนอกหรือในกระทรวงศึกษาธิการที่จะดำเนินการในเรื่องนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่เชื่อถือได้ของสังคมโดยรวม

การขาดระบบกำกับ เร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นงานในด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ก็เป็นสาเหตุที่สำคัญที่ไม่สามารถผลักดันระบบและกระบวนการในการจัดการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลตามนโยบาย เป้าหมายหรือมาตรฐาน ที่กำหนด ระบบการนิเทศการศึกษาที่ต่างกรมต่างทำ ไม่สามารถประสานหรือเกื้อกูลกันในแต่ละระดับและต่างสังกัด ระบบและองค์การที่รับผิดชอบในการตรวจ และติดตามการบริหารงานก็ขาดเอกภาพ ขาดกำลังคนและทรัพยากร ทำให้การปฏิบัติหน้าที่เกิดความสูญเปล่า ทั้งการบริหารก็ไม่เชื่อต่อการที่จะได้ข้อมูลเพื่อการตรวจติดตาม และไม่เชื่อต่อการส่งผ่าน

ข้อมูลอันเป็นผลของการนิเทศ และการตรวจติดตามให้มีการใช้ข้อมูลนั้นอย่างแท้จริง สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ระบบนิเทศ ตรวจติดตาม และประเมินผล หย่อนประสิทธิภาพ

8.1.4 การขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน

รูปแบบการบริหารการจัดการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ที่รวมศูนย์อำนาจอยู่ที่ส่วนกลาง และขาดเอกภาพทั้งในระดับแนวตั้งและแนวนอน ทำให้เกิดระบบและความยึดเหนี่ยวในองค์กรที่ยากจะเปิดโอกาสให้ประชาชน และองค์การเอกชน หรือกลุ่มอาชีพ และภูมิปัญญาท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมความคิด ร่วมทำและร่วมส่งเสริมในการดำเนินงาน ประชาชน ผู้ปกครอง และผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่นไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษา การกำหนดหลักสูตร แบบเรียน และการจัดการเรียนการสอน ทำให้การศึกษาไม่สอดคล้องกับสภาพความต้องการของการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่นและตัวผู้เรียน การเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน และผู้ปกครอง จะมีอยู่บ้างก็ในรูปของการช่วยเหลือ แรงงาน และเงิน หรือวัสดุ ครุภัณฑ์ มากกว่าการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ หรือร่วมติดตามผล

การมีส่วนร่วมของประชาชนและผู้ทรงคุณวุฒิ ในฐานะกรรมการในคณะกรรมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ไม่ว่าจะเป็นในระดับจังหวัด อำเภอ หรือการเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นในโรงเรียนประถมศึกษา หรือมัธยมศึกษาก็ตาม บุคคลเหล่านั้นมีบทบาทเพียงเล็กน้อยเท่านั้น เป็นเพียงกรรมการที่ปรึกษาหรือรับทราบการดำเนินงานของหน่วยงานดังกล่าว ถือเป็นจุดอ่อนของระบบคณะกรรมการในทุกระดับ โดยเฉพาะในระดับโรงเรียนซึ่งเป็นระดับที่อยู่ใกล้ชิดประชาชนมากที่สุด

8.1.5 การขาดการพัฒนา นโยบายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

การขาดการยอมรับนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือนโยบายและแผนที่ผู้มีอำนาจเดิมกำหนดไว้ของผู้มีอำนาจที่มารับหน้าที่ดูแล และกำกับนโยบายด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมของกระทรวง รวมทั้งการที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน และการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ทำให้ขาดความต่อเนื่องของนโยบายและแผนก่อให้เกิดความสูญเปล่าของการใช้ทรัพยากรและเกิดความเฉื่อยชาขาดประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติและผู้รับผิดชอบในแต่ละเรื่องและแต่ละระดับ บางครั้งมีการตั้งหน่วยงานและผู้รับผิดชอบชั่วคราว ทำให้การปฏิบัติภารกิจขาดความคล่องตัว และไม่มี ความต่อเนื่อง ไม่บรรลุผลเท่าที่ควร

ด้วยภารกิจที่มีมากเกิดขึ้นอย่างสับสนไม่ต่อเนื่องและขาดองค์การที่เข้มแข็ง รับผิดชอบด้านนโยบายและแผน ทำให้ขาดกระบวนการพัฒนานโยบาย เพื่อการพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องในกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งหน่วยงาน กลางที่รับผิดชอบด้านนโยบาย เป็นเพียงหน่วยงานระดับกอง ซึ่งมีขอบข่ายของงาน และปริมาณสูง กว่ากองด้านนโยบายและแผนของกรมต่างๆ ในกระทรวงศึกษาธิการเท่านั้นทำให้ขาดการยอมรับ และไม่มีศักยภาพพอที่จะสร้างกระบวนการในการพัฒนานโยบายที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน ประกอบกับ ขาดเอกภาพระหว่างการดำเนินงานในด้านนโยบายแผน มาตรฐานการศึกษาหรือ การพัฒนางานเป้าหมาย เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของต่างหน่วยงานกันและต่างสังกัด ทำให้ประสิทธิภาพของการพัฒนาตามนโยบายไม่บรรลุผลสำเร็จ และไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ดังกล่าว

8.1.6 การขาดความเชื่อมโยงกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่น

การบริหารการศึกษาที่รวมศูนย์อำนาจไว้ในส่วนกลางและต่างหน่วยต่างจัด การศึกษาตามกรอบความคิดของหน่วยงานตนเองดังกล่าวแล้ว นอกจากกระทรวงศึกษาธิการจะ ไม่สามารถสร้างเอกภาพ ด้านนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาภายในกระทรวงศึกษาธิการ แล้ว ยังขาดความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับการจัดการศึกษาขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งโดยหลักการกระทรวงศึกษาธิการ ควรมีบทบาทในการส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ ทรัพยากรและการกำกับนโยบาย และมาตรฐานการศึกษา เพื่อเป็นหลักประกันในคุณภาพ และ มาตรฐานการศึกษา ที่ประชาชนจะได้รับการจัดการศึกษาขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น แต่ที่ผ่านมากระทรวงศึกษาธิการไม่มีบทบาทที่ควรจะเป็นดังกล่าว

ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การขาดความสัมพันธ์เชื่อมโยงด้านการจัด การอุดมศึกษา ทั้งระหว่างสถาบันอุดมศึกษาภายในกระทรวงศึกษาธิการ และระหว่างการจัด การอุดมศึกษา ของกระทรวงศึกษาธิการกับทบวงมหาวิทยาลัย ทำให้ต่างมีการกำหนดนโยบาย และมาตรฐานการจัดการศึกษาของตนเอง ทั้งที่จัดการศึกษาในระดับเดียวกัน แต่ไม่สามารถ เปรียบเทียบคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษากันได้ (กระทรวงศึกษาธิการ 2542 หน้า 1-34)

8.2 ความจำเป็นในการปฏิรูปการศึกษา

ประเทศที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนา ทุกประเทศได้ให้ความสำคัญกับการศึกษา ให้แก่ประชาชน หากสามารถใช้ “การศึกษา” เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้มีขีดความสามารถ มีศักยภาพเต็มสมบูรณ์ตามอัตภาพของแต่ละบุคคลแล้ว การพัฒนาชุมชน สังคมและประเทศก็สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีทรัพยากรบุคคลที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งสังคมโลกในอนาคตที่เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และเป็นสังคมแห่งปัญญา ดังนั้น ประเทศที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนเรียนรู้ได้ดีมีทรัพยากรบุคคลที่ทรงปัญญา และมีความดีเท่านั้นที่จะไปยืนอยู่ในตำแหน่งประเทศชั้นนำได้อย่างมั่นคงและสง่างาม

ในขณะเดียวกันประเทศที่มีทรัพยากรบุคคลที่ด้อยประสิทธิภาพด้อยสติปัญญา ย่อมตกเป็นประเทศผู้ตาม และย่อมได้ผลกระทบในทางลบโดยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ประเทศไทยมีทรัพยากรอยู่ในปริมาณที่เพียงพอต่อการพัฒนาประเทศ มีทรัพยากรที่อุดมสมบูรณ์กว่าหลาย ๆ ประเทศในโลก แต่ยังไม่สามารถใช้ การศึกษา เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้เต็มตามศักยภาพ เพราะการจัดการ ศึกษาของไทย ยังมีข้ออ่อนด้อยที่กลายเป็นปัญหาอยู่หลายประการ เช่น เรื่องคุณภาพการศึกษา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีผลกระทบจากปัจจัยแวดล้อมทางด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคม ดังนั้น ทุกส่วนในสังคมทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและประชาชน จึงได้ร่วมผลักดันให้มีการปฏิรูปการศึกษา และก่อให้เกิดมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ขึ้น ซึ่งเป็นตัวผลักดันสำคัญให้การปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยชัดเจนเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น แต่เนื่องจากส่งผลกระทบต่อ คนไทยทุกคนและคนไทยทุกคนเป็นผู้มีส่วนได้เสียเท่าเทียมกัน ในการปฏิรูปการศึกษาจึงเป็นความจำเป็นที่ทุกส่วนต้องให้ความร่วมมือในการดำเนินการ โดยใช้ดุลยพินิจพิจารณาร่วมกันอย่างมีเหตุผล มุ่งเอาประโยชน์สุขของประเทศชาติและประชาชนเป็นที่ตั้ง การปฏิรูปการศึกษาจึงเป็นประเด็นที่สำคัญที่ทุกฝ่ายในสังคมต้องสนับสนุน ส่งเสริมให้สามารถ ดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8.3 แนวคิดและหลักการสำคัญ

กระทรวงศึกษาธิการ ได้ดำเนินการปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง โดยมีแนวคิดและหลักการ ดังนี้

8.3.1 เน้นการพัฒนาคนไทยให้มีศักยภาพสูงขึ้นเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม วัฒนธรรม ในการดำรงชีวิต และความสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

8.3.2 การจัดการศึกษาไทย เป็นการจัดการศึกษาตลอดชีวิต เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และให้มีการพัฒนาการเรียนรู้ตลอดชีวิต

8.3.3 การจัดการศึกษามีเอกภาพด้านนโยบาย มีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจ และมีมาตรฐานคุณภาพการศึกษาสูงขึ้น

8.3.4 ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เป็นครู อาจารย์ และบุคลากรมืออาชีพ

8.3.5 มีการระดมสรรพกำลัง เพื่อการจัดการศึกษา

8.3.6 บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น

8.3.7 จัดการศึกษาอย่างหลากหลาย มีการใช้สื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ทางการศึกษาอย่างเหมาะสม

แนวคิดและหลักการดังกล่าวข้างต้น เพื่อมุ่งหวังที่จะให้การจัดการศึกษาเป็นหน้าที่ของคนไทย ทุกคนจึงต้องร่วมมือร่วมใจกันผลักดันการศึกษาให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนไทยให้มีศักยภาพสูงยิ่งขึ้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสม และเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ด้วยกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถในวิชาชีพ ใช้วิธีการที่หลากหลายในการทำงาน และเน้นการสนับสนุน ส่งเสริมรวมทั้งการมีส่วนร่วมของคน ทุกองค์การ

8.4 การดำเนินงานการปฏิรูปการศึกษา

การปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการมาเป็นระยะโดยในครั้งแรก กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดมาตรการการปฏิรูปการศึกษาไว้ 4 ด้าน ได้แก่ การปฏิรูปครูและบุคลากร การปฏิรูปโรงเรียน การปฏิรูปการบริหารและการปฏิรูปหลักสูตร การปฏิรูปในระยะนั้น ดำเนินการก่อนมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จึงเป็นความพยายามที่จะปรับเปลี่ยน การจัดการศึกษาครั้งสำคัญครั้งหนึ่ง และส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีในระดับหนึ่ง

เมื่อมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยกระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการศึกษาหาคำตอบเกี่ยวกับประเด็นสำคัญๆ ในการปฏิรูปการศึกษาว่ามีประเด็นสำคัญอะไรบ้าง รวมทั้งการ รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้เสียเป็นผลให้ได้ข้อสรุปว่า กระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการปฏิรูปการศึกษาใน 9 ประเด็นสำคัญในพระราชบัญญัติการศึกษา

แห่งชาติ พ.ศ. 2542 คือ การปฏิรูปแนวคิดในการจัดการศึกษา การปฏิรูปสิทธิและหน้าที่ทางการศึกษา การปฏิรูประบบการศึกษา การปฏิรูปแนวทางการจัดการศึกษา การปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษา การปฏิรูปมาตรฐานการจัดการศึกษา การปฏิรูปครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา การปฏิรูปทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา และการปฏิรูปเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพจึงได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นองค์คณะบุคคล ดำเนินการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาตามประเด็นสำคัญดังกล่าว

คณะกรรมการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการได้ให้ความเห็นชอบแผนงานในการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการโดยให้ทุกกรมมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาตามแผนงานต่าง ๆ รวม 20 แผนงาน ครอบคลุมภารกิจการจัดการศึกษา ศาสนา ศิลปะและ วัฒนธรรม โดยกำหนดยุทธศาสตร์ ที่นำไปสู่ความสำเร็จ 4 ประการ คือ

1. รัฐบาลต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนการปฏิรูปการศึกษา อย่างต่อเนื่อง
2. ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีความตระหนักถึงความสำคัญ ของการปฏิรูปการศึกษา และให้ความร่วมมือ ในการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง
3. ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มีความมุ่งมั่น มีความรู้ความเข้าใจและมีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อการปฏิรูปการศึกษา
4. มีการระดมสรรพกำลัง ทรัพยากร วิทยาศาสตร์และนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิรูปการศึกษาอย่างเหมาะสม (กระทรวงศึกษาธิการ. 2544 หน้า 1-5)

8.5 การจัดโครงสร้างการบริหารกระทรวงศึกษาธิการ

การจัดโครงสร้างการบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการตามโครงสร้างใหม่แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับกระทรวงและระดับพื้นที่

ระดับกระทรวง มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท กำหนดนโยบายและแผน และมาตรฐานการศึกษาการสนับสนุนทรัพยากร การติดตามตรวจสอบและประเมินผล มีหน่วยงานหลัก เป็นนิติบุคคล 5 ส่วนราชการ ได้แก่

1. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

5. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ระดับพื้นที่ มีผลให้มีการหลอมรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอและจัดตั้งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. การจัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับ ให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม และพัฒนาหลักสูตร ร่วมมือกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสานส่งเสริมสนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์การชุมชน องค์การวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการ และประสานงานส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

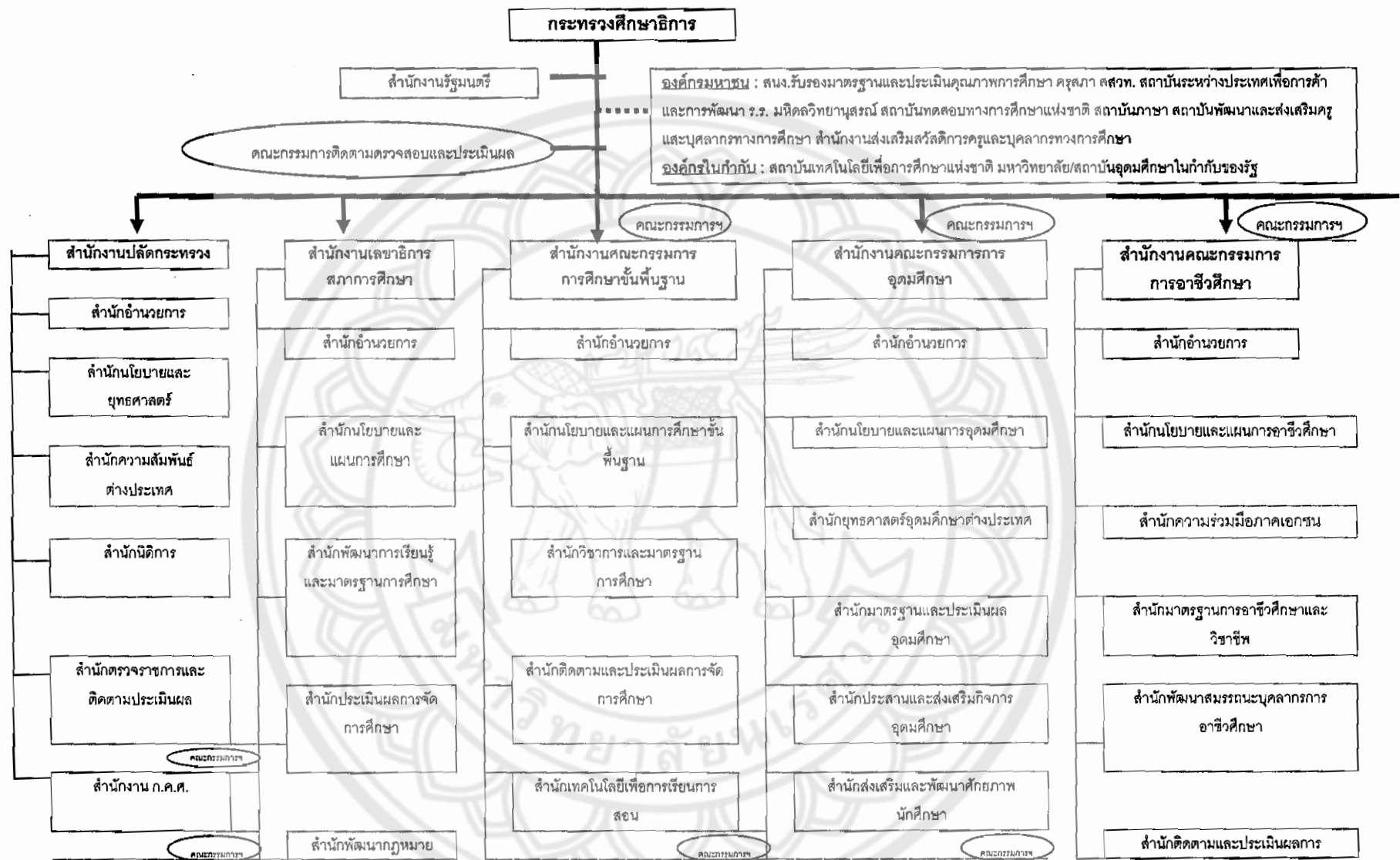
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์การหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

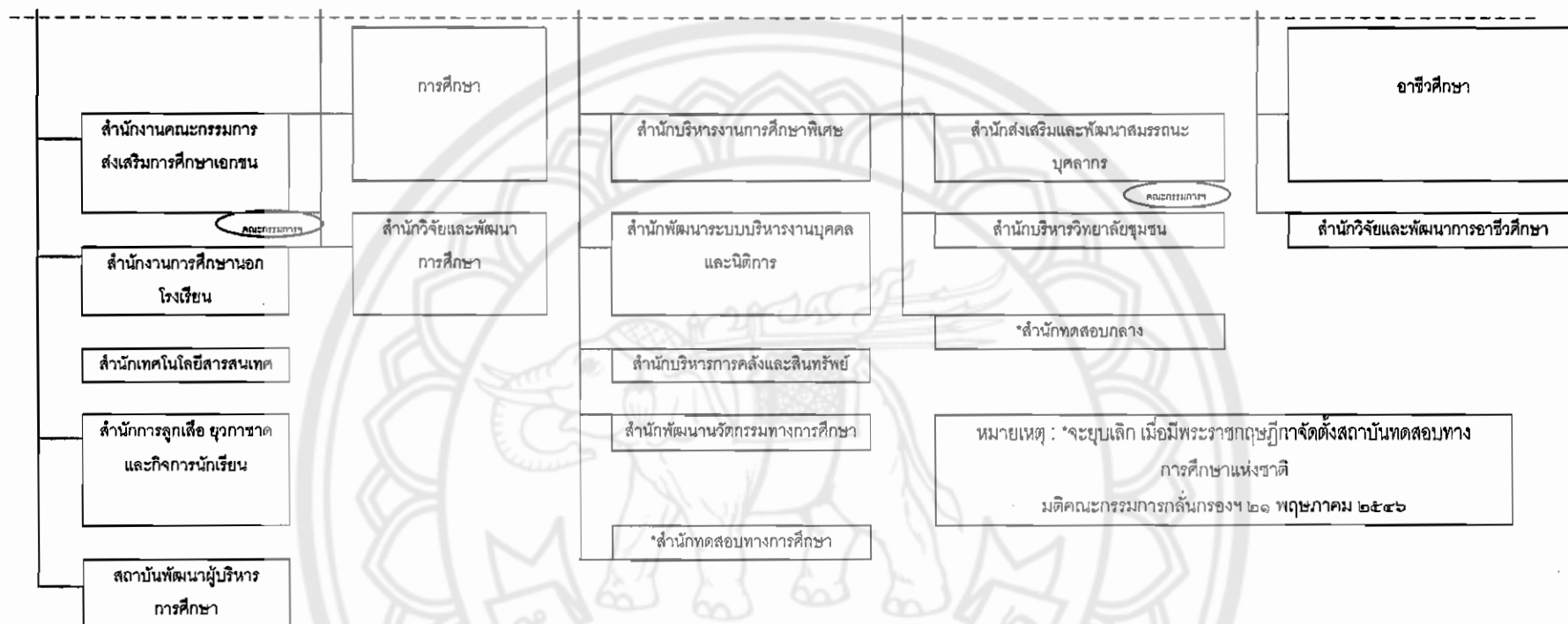
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 175 เขต ในเบื้องต้นและกำหนดโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 6 กลุ่มงาน ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
6. กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา(กระทรวงศึกษาธิการ,2546.หน้า 1-2)



ภาพ 18 แสดงการจัดโครงสร้างการบริหารกระทรวงศึกษาธิการ



ภาพ 18 (ต่อ)

จากแนวคิดในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เป็นผลสืบเนื่องมาจากการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ถือได้ว่าเป็นการปฏิรูปการศึกษาคั้งที่สำคัญที่สุดของประเทศไทย โดยมีเป้าหมายที่จะปฏิรูปการเรียนรู้ ปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษา ปฏิรูปครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา และในการปฏิรูปการศึกษาด้านต่าง ๆ ดังกล่าวนั้น การปฏิรูปการเรียนรู้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะมีการกำหนดให้การเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ (Child Centered) ดังนั้น การปฏิรูปการเรียนรู้จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด จึงขึ้นอยู่กับบทบาทของครูผู้สอน เพราะผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ดีหรือไม่อย่างไรจึงขึ้นอยู่กับตัวครูผู้สอนเป็นสำคัญ ครูจึงต้องเป็นบุคคลที่ใฝ่รู้ใฝ่เรียนและแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ แนวคิดในการปฏิรูปการศึกษาโดยเฉพาะการปฏิรูปการเรียนรู้จึงสอดคล้องกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้คนในองค์กรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอันจะส่งผลให้บรรลุเป้าหมายในภารกิจขององค์การทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

9. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษารูปแบบวิทยาลัยชุมชน

การจัดการศึกษารูปแบบวิทยาลัยชุมชน (Community College) ไม่ใช่เรื่องใหม่ที่เกิดขึ้นในประเทศไทย แต่ได้มีจัดการศึกษามานานหลายสิบปีแล้ว แต่ไม่แพร่หลายและประสบความสำเร็จมากนัก ทั้งนี้อาจจะเกิดจากความไม่เข้าใจในปรัชญาการจัดการศึกษาประเภทนี้ ความไม่พร้อมของชุมชนที่จะเข้ามาร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษาหรือความไม่แน่นอนในนโยบายของรัฐในการที่จะจัดการศึกษาในรูปแบบวิทยาลัยชุมชน จวบจนกระทั่งเมื่อมีการประกาศนโยบายของรัฐบาลเมื่อปี 2544 และมีการจัดตั้งหน่วยงานเข้ามารับผิดชอบในกระทรวงศึกษาธิการ จึงมีการตื่นตัวที่จะจัดการศึกษารูปแบบวิทยาลัยชุมชนอีกครั้ง เพื่อให้การนำเสนอเป็นไปอย่างครบถ้วนจึงจะนำเสนอแนวคิดในการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนพอสังเขป ดังนี้

9.1 การจัดการศึกษารูปแบบวิทยาลัยชุมชนในต่างประเทศ

9.1.1 การจัดการศึกษารูปแบบวิทยาลัยชุมชนในประเทศออสเตรเลีย วิทยาลัยชุมชนระดับภูมิภาคสตรัทฟิลด์ (Strathfield Regional Community College Lnc. : SRCC) ตั้งอยู่ที่นครซิดนีย์ ซึ่งก่อตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดโปรแกรมการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนองตอบความต้องการที่ทันต่อ เหตุการณ์ของบุคคลและสถานประกอบการสำหรับกลุ่มเป้าหมายในภูมิภาคนี้ โดยอยู่ภายใต้การดูแลของคณะกรรมการการศึกษาผู้ใหญ่และชุมชนแห่งเข้าที่เวล (NSW Board of Adult and Community Education) ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่จะเป็นผู้นำในการจัดโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิตและเป็นองค์กรนวัตกรรมการศึกษาที่จะจัดการศึกษาที่สอดคล้องเหมาะสมต่อบุคคลและทันต่อความต้องการ ตลอดทั้งพัฒนาการบริการการศึกษาให้สมบูรณ์แบบตามความต้องการของชุมชนท้องถิ่น สถานประกอบการที่สามารถให้ความร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ ในท้องถิ่นได้รวมทั้งแสวงหาโปรแกรมที่มีคุณภาพและกว้างขวางที่สนองตอบความต้องการของตลาด โดยผู้สอนและผู้เรียนจะร่วมกันตกลงเรื่องเนื้อหา ดังนั้น SRCC จึงจัดโปรแกรมการศึกษาผู้ใหญ่ขึ้นพื้นฐานที่รับรองหน่วยกิตซึ่ง ได้แก่ การรู้หนังสือและการคิดเลข ภาษาอังกฤษสำหรับผู้พูดภาษาอื่น คนพิการและโครงการพิเศษ โดยผู้เรียนแต่ละคนจะได้รับการประเมินการเรียนและได้รับ ประกาศนียบัตรความสามารถ นอกจากนี้ยังได้บริการอบรมด้านอาชีพที่สามารถเข้าสู่ตลาดแรงงานได้ด้วยและจัดให้มีโปรแกรมตลาดแรงงาน (คลับอาชีพ) เพื่อให้บริหารการทำงานแบบเร่งด่วน สำหรับผู้ที่ว่างงาน ผู้ที่กำลังหางานทำ โดยจัดบริหารห้องเรียน อุปกรณ์สำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้แก่สมาชิกกลับมาใช้บริการ โดยมีเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยคอยให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และให้การฝึกอบรมด้วย

9.1.2 การจัดการศึกษารูปแบบวิทยาลัยชุมชนในประเทศแคนาดา โดยระบบโครงสร้าง การปกครองและแนวทางการจัดการศึกษาของประเทศแคนาดาที่แบ่งการปกครองเป็นมณฑล ดังนั้น วิทยาลัยแต่ละแห่งในประเทศแคนาดาจึงได้ชื่อว่า "วิทยาลัยชุมชน" (Community College) แนวคิดและหลักการสำคัญของวิทยาลัยชุมชนอาจพิจารณาได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1) เป็นวิทยาลัยชุมชนในลักษณะที่ได้จัดการศึกษาเพื่อสนองความต้องการและสอดคล้องกับสภาพปัญหา แนวทางการพัฒนาของชุมชนที่เป็นพื้นที่บริการของวิทยาลัย การพัฒนาหลักสูตรจะดำเนินการ โดยใช้ความต้องการและความเปลี่ยนแปลงของชุมชนเป็นหลักทั้งในด้านเนื้อหาและเงื่อนไข เวลา เป้าหมายการผลิตนักศึกษา หากไม่ประสงค์ที่จะศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาก็สามารถที่จะประกอบอาชีพในชุมชนได้อย่างมีศักยภาพ

2) เป็นวิทยาลัยชุมชนในลักษณะการพัฒนาหลักสูตรที่มุ่งเน้นศาสตร์ เพื่อการพัฒนาชุมชนโดยทั่วไป เป้าหมายของหลักสูตรเพื่อพัฒนาทั้งชุมชนเมือง ชุมชนชนบท และ แถบชานเมือง องค์การบริหารในชุมชนมีการบริหารชุมชนในลักษณะที่เป็นวิทยาลัยชุมชน มี คณะกรรมการเรียกว่า Advisory Committee โปรแกรมการศึกษาวิทยาลัยชุมชนจะจัดโปรแกรม การศึกษาใน 3 ลักษณะ คือ

- 2.1) โปรแกรมการศึกษาที่มุ่งเน้นวิชาการโดยทั่วไป
- 2.2) โปรแกรมการศึกษาที่มุ่งเน้นการเสริมลักษณะด้านวิชาชีพและ เทคโนโลยีเพื่อการประกอบอาชีพ
- 2.3) โปรแกรมการศึกษาที่มุ่งเน้นการฝึกอบรม

9.1.3. การจัดการศึกษารูปแบบวิทยาลัยชุมชนในประเทศสหรัฐอเมริกา หลัง สงครามโลกครั้งที่ 2 รัฐนอร์ทคาโรไลนาได้เปลี่ยนแปลงจากสังคมเกษตรเป็นสังคมเกษตร อุตสาหกรรม และได้พัฒนาการศึกษาและอบรมหลากหลายประเภท เนื่องจากรัฐมีความตระหนัก ว่าประชาชนมีความต้องการประเภทการศึกษา ที่แตกต่างจากเดิม เพราะว่าประชาชนจำนวนหนึ่ง ไม่ปรารถนาที่จะศึกษาถึงระดับปริญญาตรีถึงสี่ปีแต่ต้องการเรียนรู้มากกว่าระดับมัธยมศึกษาตอน ปลายในปี ค.ศ.1963 กรมวิทยาลัยชุมชน (Department of Community College) ได้ถูกจัดตั้งขึ้น ภายใต้คณะกรรมการการศึกษาของรัฐ (The State Board of Education) เพื่อทำหน้าที่บริหาร สถาบันที่อยู่ในระบบวิทยาลัยชุมชน และตั้งแต่ ค.ศ.1979 จนถึงปัจจุบันมีวิทยาลัยชุมชนจำนวน 59 แห่ง วิทยาลัยชุมชนนอร์ทคาโรไลนามีภารกิจที่สำคัญคือมุ่งขยายโอกาสสำหรับบุคคลที่ต้องการ พัฒนาชีวิตของตนเองโดย

- 1) จัดการศึกษา ฝึกอบรม อบรมเพิ่มเติมหรืออบรมใหม่สำหรับกลุ่ม แรงงาน และข้าราชการใหม่ตลอดจนให้ความรู้ในทักษะพื้นฐานการรู้หนังสือและอาชีพ
- 2) สนับสนุนการพัฒนาทางเศรษฐกิจ โดยกระบวนการบริการและ อุตสาหกรรม

3) บริการชุมชนและบุคคลเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต วิทยาลัยชุมชน มีพันธกิจ กับรัฐในการจัดการศึกษาและฝึกอบรมให้กับ แรงงานในภาคอุตสาหกรรม และบุคคลซึ่งกำลัง แสวงหางานทำในพื้นที่ ขณะเดียวกันก็พยายามที่จะส่งเสริมหรือช่วยให้เกิดการทำธุรกิจใหม่ ๆ ขึ้น ในชุมชน มีการจัดฝึกอบรมและโปรแกรมการเรียนรู้หนังสือเพื่อสนองนโยบายของรัฐในการส่งเสริม การรู้หนังสือของประชาชน โปรแกรมการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบจะจัดขึ้นต่อเมื่อมีความต้องการ ของกลุ่มเป้าหมายในชุมชน ดังนั้น การจัดการศึกษาจึงให้ความสำคัญที่ความต้องการเป็นอันดับ

แรก หลักสูตรจะเพิ่มขึ้น หรือตัดออกในระหว่างปีตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานและวิถีชีวิตของชุมชน วิทยาลัยชุมชนจะเลือกสถานที่ตั้งไม่ห่างไกลชุมชน สามารถเข้ารับบริการได้สะดวก โปรแกรมการเรียนไม่แพงสำหรับผู้ใหญ่ที่ต้องการแสวงหาความรู้ บางกิจกรรมจัดนอกสถานที่เรียนที่ได้ก็ได้ ผู้เรียนสามารถเลือกเวลาเรียนได้ตามความพร้อมของตนเอง เป็นการเรียนแบบไม่มีรอบไม่มีรุ่น มีการจัดชั้นเรียนแบบทางไกล วิธีเรียนมีหลากหลายรูปแบบ เช่น เรียนทางอินเทอร์เน็ต โทรทัศน์วงจรปิด สอดแทรกในข้อมูลทางด่วน หรือเชื่อมโยงกับระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน, 2549 (เว็บไซต์))

9.2. การจัดการศึกษารูปแบบวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย

การจัดการศึกษาในรูปแบบวิทยาลัยชุมชน (Community College) ของประเทศไทย เป็นการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาหลังมัธยมศึกษาตอนปลายที่จัดการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญา ในอดีตที่ผ่านมา มีหน่วยงานที่รับผิดชอบหลักในการจัดการศึกษาประเภทนี้ คือ กระทรวงศึกษาธิการและทบวงมหาวิทยาลัย โดยกำกับดูแลการจัดการศึกษาระดับนี้ของหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบทั้งของรัฐและเอกชน นอกจากนั้น ก็มีหน่วยงานอื่นๆ จัดการศึกษาระดับนี้ในรูปแบบของวิชาชีพเฉพาะทาง เพื่อสนองความต้องการกำลังคนของหน่วยงาน หลักสูตรของทุกสถาบันที่จัดการศึกษาระดับนี้ ล้วนแล้วแต่เป็นหลักสูตรวิชาชีพและจัดสอนหลักสูตรควบคู่กับหลักสูตรระดับอื่นทั้งหลักสูตรระดับมัธยมศึกษาและหลักสูตรอุดมศึกษาระดับปริญญาตรี ทั้งนี้ยังไม่มีกฎหมายฉบับใดที่จะให้มีการจัดตั้งสถาบันเพื่อทำการจัดสอนหลักสูตรอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีเป็นการเฉพาะ (ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2544:4) แต่เมื่อรัฐบาลของ ฯพณฯ พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร ได้เข้ามารับผิดชอบในการบริหารประเทศและแถลงนโยบายต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2544 ด้านการศึกษาข้อ 4 ว่า "จัดให้มีวิทยาลัยชุมชนขึ้น โดยเฉพาะในจังหวัดที่ยังขาดแคลนสถาบันอุดมศึกษา" และต่อมากระทรวงศึกษาธิการได้ออกกฎกระทรวงว่าด้วยการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญาในรูปแบบวิทยาลัยชุมชน พ.ศ. 2546 จัดตั้งวิทยาลัยชุมชนโดยให้มีฐานะเป็นสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

9.3 หลักการวิทยาลัยชุมชน

การจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทยมีหลักการ ดังนี้

9.3.1 เปิดกว้างและเข้าถึงง่าย การรับที่เปิดกว้าง ให้โอกาสและปฏิบัติต่อนักศึกษา ผู้เข้ารับการบริการทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เป็นการประกันความเสมอภาคแก่กลุ่มคนท้องถิ่นที่อยู่ห่างไกลให้มีโอกาสได้ศึกษาในระดับอุดมศึกษา รวมทั้งจัดให้บริการคำปรึกษา/แนะแนว บริหาร จัดตารางการเรียนที่ยืดหยุ่นหลากหลาย และการขยายเครือข่ายการจัดการศึกษาอย่างครอบคลุมทั่วถึง ในลักษณะเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ยึดชุมชนเป็นฐาน เพื่อให้คนไทยในชุมชนได้เรียนรู้และฝึกทักษะอย่างกว้างขวาง

9.3.2 มีหลักสูตรหลากหลายประเภท จัดโปรแกรมการศึกษาแบบสหวิทยาการ มีทั้งหลักสูตรคู่ขนานกับระบบอุดมศึกษาเพื่อการศึกษาต่อและมีหลักสูตรทางเลือกเพื่อเข้าสู่อาชีพ ตลอดจนหลักสูตรเพื่อฝึกทักษะการทำงานที่สามารถเข้าสู่งานได้รวดเร็ว หลักสูตรต่าง ๆ จัดให้ทุกสาขา ทุกอาชีพ เป็นทางเลือกของคนในชุมชนตามศักยภาพบุคคล

9.3.3 ตอบสนองต่อชุมชนในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เป็นแหล่งผลิตและพัฒนากำลังคนในทางเศรษฐกิจหลัก ทั้งด้านธุรกิจการเกษตรและอุตสาหกรรม ที่เน้นการสร้างวิชาชีพเพื่อการประกอบกิจการ (Entrepreneurship) ช่วยให้เกิดการสร้างกิจการงานของตนเอง รวมทั้งผลิตคน บัณฑิตตลาดแรงงานตลอดจนช่วยเพิ่มพูนทักษะการทำงานแก่แรงงานในภาคการผลิตของสังคมและประเทศชาติ

9.3.4 เน้นคุณภาพและการใช้ประโยชน์ จัดการสอนและฝึกอบรมที่มีคุณภาพ มุ่งผลให้ผู้เรียนและกลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการบริการมีความสามารถตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ใช้ทรัพยากร ในท้องถิ่นและรูปแบบวิธีการที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคคลและชุมชน เช่น การจัดร่วมกับโรงงาน/สถานประกอบการ การจัดแบบสะสมหน่วยกิต จัดหลักสูตรสนองความต้องการด้านสังคม วัฒนธรรม สุขภาพ การพักผ่อนหย่อนใจ นิทรรศการ ศิลปะ กีฬา ดนตรี การละคร การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของคนในชุมชนเป็นต้น

9.3.5 เสียค่าใช้จ่ายน้อย จัดเก็บค่าบริการจากกลุ่มเป้าหมายในราคาถูก เพื่อให้บริการแก่กลุ่มบุคคลในท้องถิ่นที่อยู่ห่างไกลและมีปัญหาด้านเศรษฐกิจ ได้มีโอกาสเรียนโดยไม่ออกไปจากระบบการศึกษาและได้เรียนใกล้บ้านตลอดจนได้เรียนไปพร้อมกับการทำงาน เพื่อพัฒนาต่อเนื่องให้เป็นการศึกษาตลอดชีวิต

9.3.6 สร้างพันธมิตรกับธุรกิจเอกชน องค์กรของรัฐ และองค์กรเอกชน สร้างความแข็งแกร่งในการบริหารจัดการโดยความร่วมมืออย่างใกล้ชิดในรูปแบบเครือข่ายระหว่าง วิทยาลัยชุมชน สถานประกอบการ องค์กรเอกชนและหน่วยงานของรัฐและเอกชนอื่น ๆ เพื่อสามารถให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนและชุมชนอย่างกว้างขวาง

9.3.7 ปรับตัวเองเสมอ เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนบทบาท การศึกษาที่เน้นการให้บริการแก่คนในสังคมได้อย่างครอบคลุมทุกเป้าหมาย ทั้งวิธีบริหารและการ จัดสาขาวิชา ทันสมัย ยืดหยุ่น และรวดเร็ว ทันกับความเปลี่ยนแปลง

9.3.8 ค้นหาโอกาสใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยอยู่เสมอ ดำรง/จัดทำ ระบบข้อมูลการเปลี่ยนแปลงความต้องการของชุมชน เทคโนโลยีและตลาดแรงงานตลอดเวลา เพื่อนำมาใช้พัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยอยู่เสมอ

9.3.9 เชื่อมโยงกับพันธมิตรทั้งในและนอกชุมชน จัดบทบาทที่เข้มแข็ง ในการแสวงหาพันธมิตรความร่วมมือกับบุคคล ชุมชน หน่วยงานองค์กร สมาคมวิชาชีพ ผู้เกี่ยวข้องทุกส่วน กำหนดกรอบความร่วมมือทั้งรูปแบบและระดับความสัมพันธ์หลากหลาย ให้ชุมชนได้เลือกในการเข้าร่วมกิจกรรมตามความพร้อมของตนเพื่อร่วมกันดำเนินงานให้เกิด ประโยชน์ด้านต่าง ๆ ตามภารกิจของวิทยาลัยชุมชน

9.3.10 ชุมชนเป็นผู้นำ/ร่วมดำเนินการสร้างองค์งานที่เข้มแข็งในการชักนำชุมชนให้ เข้ามามีส่วนร่วมทั้งการกำหนดนโยบายการตัดสินใจ การดำเนินงาน และการสนับสนุนทุกรูปแบบ เพื่อจัดให้บริการตามความต้องการของชุมชน

9.4 พันธกิจของวิทยาลัยชุมชน

วิทยาลัยชุมชนมีพันธกิจที่รัฐมอบหมายให้จัดการศึกษา ในระดับต่ำกว่าปริญญา ในทุกสาขาวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการชุมชนที่วิทยาลัยตั้งอยู่ และนอกจากนี้ ยังมีพันธกิจที่มี ความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าพันธกิจแรกคือการให้การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพและคุณภาพชีวิต ของสมาชิก ในชุมชนอันนำไปสู่ความสำเร็จทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน พันธกิจดังกล่าว สามารถกำหนดได้เป็นข้อ ๆ ดังนี้

9.4.1 การจัดการศึกษา การจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพตามหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ประกอบด้วย

1) ระดับการศึกษา จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพและวิชาชีพชั้นสูง

2) จัดการศึกษาสอดคล้องกับความต้องการทางสังคม และเศรษฐกิจหลัก ๆ ของประเทศประกอบด้วย

2.1) สังคมและเศรษฐกิจการเกษตร เน้นหลักสูตรการเกษตรอุตสาหกรรม

2.2) สังคมและเศรษฐกิจอุตสาหกรรม เน้นหลักสูตรช่างฝีมือ การผลิต และการแปรรูป เป็นต้น

2.3) สังคมและเศรษฐกิจภาคบริการเน้นหลักสูตรการบริหารจัดการวิทยาศาสตร์ สุขภาพ และการท่องเที่ยว

2.4) สังคมและเศรษฐกิจสารสนเทศ เน้นหลักสูตรคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ

3) ชนิดของหลักสูตร จัดหลักสูตรอย่างน้อย 4 ประเภท ได้แก่

3.1) หลักสูตรอนุปริญญาหรือหลักสูตร 2 ปีแรกของระดับอุดมศึกษา ทั้งสายวิชาการและวิชาชีพ เพื่อการถ่ายโอนไปศึกษาต่อระดับปริญญา หรือเพื่อประกอบอาชีพ

3.2) หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ และวิชาชีพชั้นสูง ซึ่งเน้นความรู้ ทักษะและสมรรถนะอาชีพเพื่อการประกอบอาชีพ

3.3) หลักสูตรระยะสั้นเพื่อพัฒนาอาชีพ และเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต

3.4) หลักสูตรปรับปรุงพื้นฐาน หลักสูตรที่พัฒนาขึ้น หรือรายวิชาที่จัดให้ผู้เรียนเพื่อปรับปรุงพื้นฐานการศึกษาให้เต็มประสิทธิภาพ

4) วิธีจัดการศึกษา

จัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย โดยจัดในรูปแบบที่เปิดกว้างหลากหลาย ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน มีความยืดหยุ่นทั้งด้านการเข้าเรียน ตารางเรียน สถานที่เรียน วิธีการเรียนการสอนและการสำเร็จการศึกษา เช่น ผู้เรียนจะเรียนทางไกล เรียนภาคปกติ หรือภาคค่ำ หรือวันหยุดราชการ นอกจากนี้จะต้องสร้างพันธมิตรกับธุรกิจเอกชน องค์กรของรัฐและชุมชน มุ่งเน้นคุณภาพและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและบริหารจัดการ ทั้งนี้ การดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการของชุมชนและสอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมประเทศ

5) ผู้สอน ผู้สอนในวิทยาลัยชุมชน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 ผู้สอนซึ่งเป็นครู- อาจารย์ที่ทำหน้าที่ที่จัดการเรียน การสอนเป็นประจำอยู่แล้วคือ (1) อาจารย์ประจำของวิทยาลัยชุมชน และ (2) ครู - อาจารย์ในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ซึ่งเชิญมาเป็นอาจารย์พิเศษ

กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ด้านการถ่ายทอด (การสอน) ซึ่งได้รับเชิญมา โดยมีฐานะเป็นอาจารย์พิเศษ หรือ วิทยากร

6) กลุ่มเป้าหมายผู้เรียน

- 6.1) สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า
- 6.2) ผู้อยู่ในวัยแรงงานที่พลาดโอกาสศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา
- 6.3) ผู้ไม่รู้หนังสือ/ผู้ไม่สำเร็จการศึกษาระดับต่างๆหรือผู้ออกกลางคัน
- 6.4) ผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษา 9 ปี
- 6.5) ผู้ที่ทำงานหรือเกษียณงานแล้ว
- 6.6) ผู้ที่ทำงานและต้องการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์
- 6.7) ผู้เรียนในระบบการศึกษาปกติที่ต้องการพัฒนาความสามารถบาง

วิชา

9.4.2 การจัดฝึกอบรม

วิทยาลัยชุมชนมีพันธกิจในการจัดอบรมให้กับประชาชนเพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาอาชีพและพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในชุมชน โดยมีหลักสูตรที่สอดคล้องกับอาชีพ ธุรกิจ เศรษฐกิจ และปัญหาทางสังคมของชุมชน ดังนี้

1) หลักสูตรระยะสั้นเพื่อพัฒนาอาชีพ มุ่งเน้นให้นักเรียนมีทักษะและสมรรถนะ การประกอบอาชีพได้จริง และเข้าสู่อาชีพได้รวดเร็ว โดยจะต้องสอนแบบครบวงจรทั้งการตลาด และเทคโนโลยี

2) หลักสูตรระยะสั้นเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต จะต้องเปิดสอนให้หลากหลายตามความต้องการของผู้เรียน โดยหลักสูตรทั้ง 2 ประเภทสามารถเก็บหน่วยการเรียนรู้สะสมไว้สำหรับเทียบความรู้เข้าสู่ระบบการศึกษาปกติได้

9.4.3 พัฒนาศักยภาพนักศึกษา

การพัฒนาศักยภาพนักศึกษาให้ได้มาตรฐานสำหรับการศึกษาระดับอุดมศึกษา

9.5 โครงสร้างการบริหารวิทยาลัยชุมชน

การจัดโครงสร้างองค์การวิทยาลัยชุมชน หรือโครงสร้างการบริหารงานวิทยาลัยชุมชน

แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

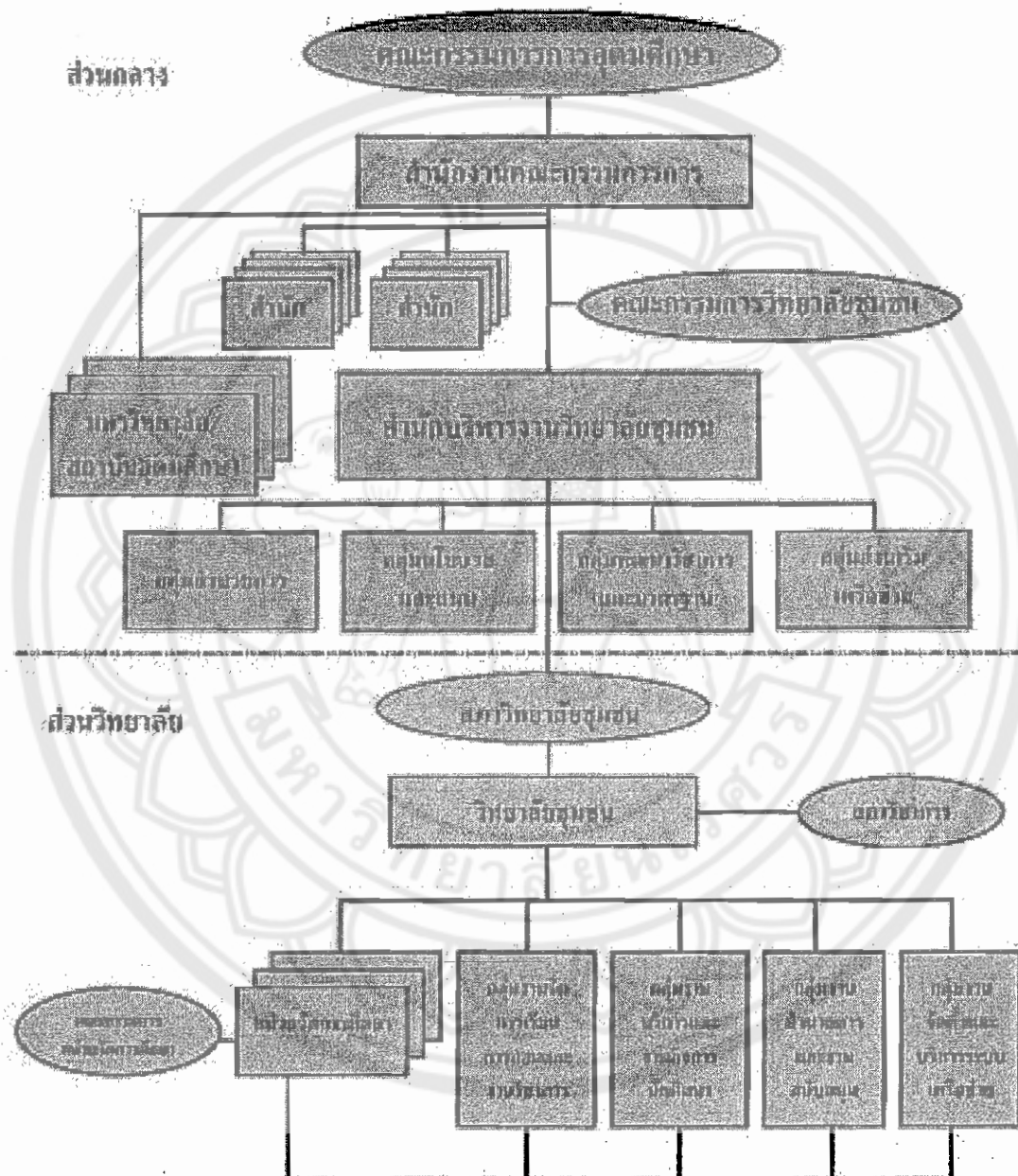
9.5.1 ส่วนกลาง

9.5.2 ส่วนวิทยาลัย



แผนภูมิการบริหารวิทยาลัยชุมชน

ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาดำกว่าปริญญา
รูปแบบวิทยาลัยชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๖



16 สิงหาคม ๒๕๕๓

ภาพ 19 แสดงโครงสร้างการบริหารวิทยาลัยชุมชน

9.5.1 ส่วนกลาง

โครงสร้างองค์การวิทยาลัยชุมชนส่วนกลาง ประกอบด้วย องค์คณะบุคคลบริหารงาน และหน่วยงานรับผิดชอบ ตามลำดับดังนี้

1) คณะกรรมการการอุดมศึกษา

เป็นองค์คณะบุคคลบริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศ มีอำนาจ ดังนี้

1.1) กำหนดนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการอุดมศึกษา ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติ

1.2) การสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การจัดการศึกษา ระดับอุดมศึกษา โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการของ สถานศึกษาระดับปริญญาตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาแต่ละแห่งและกฎหมายที่ เกี่ยวข้อง

1.3) เสนอแนะในการออกระเบียบ หลักเกณฑ์และประกาศที่เกี่ยวกับการ บริหารงานของสำนักงาน

2) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบ การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศและทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการของ คณะกรรมการการอุดมศึกษา มีอำนาจหน้าที่

2.1) จัดทำข้อเสนอนโยบายและมาตรฐานการอุดมศึกษา และพัฒนา การอุดมศึกษารวมทั้งดำเนินงานด้านความสัมพันธ์ระดับอุดมศึกษากับต่างประเทศ

2.2) จัดทำหลักเกณฑ์และแนวทางการสนับสนุนทรัพยากร และการจัดตั้ง จัดสรรงบประมาณอุดหนุนสถาบันอุดมศึกษา และวิทยาลัยชุมชน

2.3) ประสานและส่งเสริมการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ ศักยภาพนักศึกษา รวมทั้งผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษในระบบอุดมศึกษา และประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่และสนับสนุนการพัฒนาประเทศ

2.4) เสนอแนะเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม ปรับปรุงและยกเลิก สถาบันอุดมศึกษาและวิทยาลัยชุมชน

2.5) ดำเนินการเกี่ยวกับการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การจัดการอุดมศึกษาตามที่คณะกรรมการการอุดมศึกษามอบหมายรวมทั้งการรวบรวมข้อมูลและ จัดทำสารสนเทศด้านการอุดมศึกษา

2.6) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการอุดมศึกษา

2.7) ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

3) คณะกรรมการวิทยาลัยชุมชน เป็นองค์คณะบุคคลบริหารการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ระดับต่ำกว่าปริญญารูปแบบวิทยาลัยชุมชน มีอำนาจหน้าที่

3.1) พิจารณาเสนอนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของวิทยาลัยต่อคณะกรรมการการอุดมศึกษา

3.2) ให้ความเห็นชอบหลักสูตรการศึกษาของวิทยาลัยที่สอดคล้องกับมาตรฐานที่คณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด

3.3) กำหนดแนวทาง ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนให้วิทยาลัยจัดระบบเครือข่ายในการบริหารจัดการศึกษา

3.4) ออกระเบียบและข้อบังคับของสำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน และอาจมอบให้วิทยาลัยเป็นผู้ออกระเบียบ และข้อบังคับสำหรับวิทยาลัยนั้นเป็นเรื่อง ๆ ไปก็ได้

3.5) พิจารณาเสนอการจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกวิทยาลัยต่อคณะกรรมการการอุดมศึกษา

3.6) พิจารณาจัดสรรงบประมาณให้แก่วิทยาลัย

3.7) ระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาของวิทยาลัย และส่งเสริมการจัดตั้งกองทุนวิทยาลัยชุมชน

3.8) ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินการจัดการศึกษาของวิทยาลัย

3.9) เสนอความเห็นต่อคณะกรรมการการอุดมศึกษา และรัฐมนตรีในการออกระเบียบ ประกาศและข้อบังคับเพื่อดำเนินการตามกฎหมายกระทรวง และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของวิทยาลัย

3.10) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการ

3.11) ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาหรือรัฐมนตรีมอบหมาย

3.12) อำนาจหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของวิทยาลัยที่มีได้รับมอบให้เป็นหน้าที่ของบุคคลใดโดยเฉพาะ

4) **สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน** เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระดับต่ำกว่าปริญญารูปแบบ วิทยาลัยชุมชน

4.1) อำนาจหน้าที่

4.1.1) จัดทำข้อเสนอนโยบาย และจัดทำแผนหลักของระบบวิทยาลัยชุมชน และเสนอแนะการจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณให้วิทยาลัยชุมชน

4.1.2) จัดทำระบบข้อมูล สารสนเทศ กำกับ ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงาน ผลการดำเนินงานวิทยาลัยชุมชน

4.1.3) จัดทำมาตรฐานการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน

4.1.4) พัฒนาและส่งเสริมการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน และระบบเครือข่ายความร่วมมือการจัดการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

4.1.5) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการคณะกรรมการวิทยาลัยชุมชน

4.1.6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

4.2) การแบ่งส่วนราชการ แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

4.2.1) กลุ่มอำนวยการ

4.2.2) กลุ่มนโยบายและแผน

4.2.3) กลุ่มพัฒนาวิชาการและมาตรฐานการศึกษา

4.2.4) กลุ่มส่งเสริมเครือข่ายการจัดการศึกษา

9.5.2 ส่วนวิทยาลัย

โครงสร้างส่วนวิทยาลัยเป็นโครงสร้างองค์การของวิทยาลัยชุมชนแต่ละแห่ง ประกอบด้วย

1) **สภาวิทยาลัยชุมชน** เป็นองค์คณะบุคคลบริหารงานวิทยาลัยชุมชนทั้งระบบ (ระบบเครือข่ายวิทยาลัยชุมชน และหน่วยจัดการศึกษา) มีอำนาจหน้าที่

1.1) วางนโยบายและให้ความเห็นชอบแผนการจัดการศึกษา และงบประมาณของวิทยาลัย

1.2) กำกับดูแลให้วิทยาลัยปฏิบัติตามนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาตามที่คณะกรรมการการอุดมศึกษามอบหมาย

1.3) ออกระเบียบและข้อบังคับต่างๆของวิทยาลัย

1.4) พิจารณาให้ความเห็นชอบแบ่งส่วนงานในวิทยาลัย และการจัดตั้ง
หน่วยจัดการศึกษาของวิทยาลัย

1.5) ระดมทุน ทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาของวิทยาลัย

1.6) ให้คำปรึกษาและคำแนะนำการบริหารและการจัดการวิทยาลัยแก่
ผู้อำนวยการ

1.7) ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ
และการดำเนินงานของวิทยาลัย

1.8) ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการประกันคุณภาพภายใน และการประกัน
คุณภาพภายนอก ทั้งนี้ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดการศึกษาแห่งชาติ

1.9) อนุมัติการให้อนุবিষয়াและประกาศนียบัตร

1.10) อนุมัติการจัดการเรียนการสอนในหลักสูตรที่ได้รับความเห็นชอบจาก
คณะ กรรมการการอุดมศึกษา

1.11) พิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของ
วิทยาลัย

1.12) แต่งตั้งคณะทำงาน หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อกะทำการใด ๆ อัน
อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสภาวิทยาลัย

1.13) ให้ความเห็นชอบแต่งตั้งและถอดถอนผู้อำนวยการ

1.14) แต่งตั้งและถอดถอนรองผู้อำนวยการ อาจารย์พิเศษ และกรรมการ
สภาวิชาการ

1.15) ดำเนินการอื่นตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสภา
วิทยาลัย

2) **วิทยาลัยชุมชน** เป็นส่วนราชการ ซึ่งจัดเป็นสถานศึกษาในระบบเครือข่าย
วิทยาลัยชุมชน มีอำนาจหน้าที่

2.1) เป็นสถาบันหลักในระบบเครือข่ายวิทยาลัยชุมชน ซึ่งดำเนินบทบาท
สถานศึกษาของรัฐที่บริหารจัดการโดยชุมชน

2.2) จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาดำกว่าปริญญาทั้งสายวิชาการและ
วิชาชีพ

2.3) จัดการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ
ชั้นสูง

2.4) จัดหลักสูตรระยะสั้น หลักสูตรปรับพื้นฐาน จัดอบรมและการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิตและหลักสูตรอื่นตามความต้องการของชุมชน

2.5) บริหารจัดการการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนและหน่วยจัดการศึกษาตามแผนและงบประมาณที่สภาวิทยาลัยชุมชนให้ความเห็นชอบ

2.6) ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยจัดการศึกษา

2.7) ส่งเสริมให้มีการสร้างและพัฒนาอาชีพ คุณภาพชีวิต เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ศิลปะ วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นของชุมชน

2.8) จัดให้มีการสังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อต่อยอดความต้องการพัฒนาของชุมชนและครอบครัวในรูปของการวิจัยหรือการศึกษาเพื่อพัฒนาร่วมกับชุมชน

2.9) บริหารจัดการให้ส่วนงานภายใต้วิทยาลัยชุมชนดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

2.10) เป็นสำนักงานเลขานุการของสภาวิทยาลัยชุมชน

3) สภาวิชาการ เป็นองค์คณะบุคคลผู้ชำนาญหรือเชี่ยวชาญงานวิชาการของวิทยาลัยชุมชนทั้งระบบมีอำนาจหน้าที่ ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะแก่สภาวิทยาลัยและผู้อำนวยการเกี่ยวกับหลักสูตร การเรียนการสอน คุณภาพทางการศึกษา การเปิดสาขาวิชา การเปิดหลักสูตร และการดำเนินงานของหน่วยจัดการศึกษา

4) หน่วยจัดการศึกษา สถานที่ที่สภาวิทยาลัยชุมชนประกาศจัดตั้งให้เป็นหน่วยจัดการศึกษา เครือข่ายของวิทยาลัยชุมชน เพื่อจัดการศึกษาตามที่ชุมชนต้องการร่วมกับวิทยาลัยชุมชน การประกาศให้สถานที่ใดเป็นหน่วยจัดการศึกษาเป็นไปตามข้อบังคับของวิทยาลัยชุมชน มีอำนาจหน้าที่

4.1) ร่วมกับวิทยาลัยชุมชน และหน่วยจัดการศึกษาอื่นในการจัดการศึกษาตามแผน การจัดการศึกษาที่สภาวิทยาลัยชุมชนให้ความเห็นชอบ

4.2) จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาดำกว่าปริญญาทั้งสายวิชาการและวิชาชีพ จัดการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง และหลักสูตรปรับพื้นฐาน รวมทั้งจัดหลักสูตรระยะสั้น จัดอบรมและการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต และหลักสูตรอื่นตามความต้องการของชุมชนได้

5) คณะกรรมการหน่วยจัดการศึกษา เป็นองค์คณะบุคคลสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยจัดการศึกษามีหน้าที่ กำกับ ติดตามและให้การสนับสนุนหน่วยจัดการศึกษาดำเนินงานให้มีคุณภาพประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนของหน่วยจัดการศึกษานั้น ๆ

9.6 การบริหารงานวิทยาลัยชุมชน

การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 3 ประการเพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบทบาทภารกิจของวิทยาลัยชุมชน คือ หลักการและวิธีการในการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนมีหลักคิดอย่างไร โครงสร้างงานหลักของวิทยาลัยชุมชนมีอะไรบ้าง และอำนาจหน้าที่ของบุคลากรวิทยาลัยชุมชนแต่ละกลุ่มหรือแต่ละบุคคลหรือแต่ละประเภทมีอะไรบ้าง มีรายละเอียดดังนี้

9.6.1 หลักการและวิธีการ

9.6.2 โครงสร้างงานวิทยาลัยชุมชน

9.6.3 อำนาจหน้าที่บุคลากรในวิทยาลัยชุมชน

9.6.1 หลักการและวิธีการ

หลักการและวิธีการในการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนมีหลักซึ่งเป็นหัวใจสำคัญ ดังนี้

- 1) สมาชิกของชุมชนมีบทบาทในการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชน โดยเลือกสรรผู้แทน ที่ชุมชนไว้วางใจมาเป็นกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน
- 2) การบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน โดยใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ศึกษา ค้นคว้า หาความต้องการและปัญหาที่แท้จริงของชุมชน โดยให้ครอบคลุมทุกอาชีพและทุกพื้นที่ภายในชุมชนนั้น
- 3) การบริหารจัดการที่ประชาชนเข้าถึง โดยเฉพาะผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษา

9.6.2 โครงสร้างงานวิทยาลัยชุมชน

โครงสร้างงานของวิทยาลัยชุมชน จะต้องให้ความสำคัญกับงานจัดการเรียนการสอน งานบริการและงานกิจกรรมเกี่ยวกับนักศึกษาหรือผู้เรียนสูงสุด โดยมีงานอื่นเป็นส่วนสนับสนุนหรืออำนวยการ เพื่อให้งานการเรียนการสอน ดำเนินไปอย่างราบรื่นและเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนและชุมชนสูงสุดและต้องเป็นโครงสร้างงานที่สอดคล้องกับนโยบาย หลักการ ปรัชญา และกฎหมายของวิทยาลัยชุมชนจึงจะเป็นกรอบโครงสร้างของวิทยาลัยชุมชนที่เป็นสถานศึกษาของรัฐที่บริหารจัดการโดยชุมชน และชุมชนโดยสภาวิทยาลัยชุมชนมีบทบาทในการกำหนดภาระงานและการแบ่ง

ผลงานในวิทยาลัยขึ้นเองได้ ดังนั้น การแบ่งส่วนงานภายในของวิทยาลัยแต่ละแห่งจะต้องยึดภาระงานตามโครงสร้างงานหลัก ๆ ดังต่อไปนี้

1) งานการจัดการเรียนการสอนและงานวิชาการ เป็นงานที่สำคัญที่สุด เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน การจัดหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว การจัดการศึกษาปรับพื้นฐานการเรียนรู้ของผู้เรียน งานพัฒนาหลักสูตร งานสื่อการเรียนการสอน งานวัดผล/ประเมินผล การเรียน งานสรรหาและคัดเลือกวิทยากร งานนิเทศ ฯลฯ

2) งานบริการและงานกิจการนักศึกษา เกี่ยวข้องกับงานจัดให้บริการแก่นักศึกษา ด้านต่าง ๆ ที่จะอำนวยความสะดวกให้นักศึกษาหรือผู้เรียนมีความพร้อมที่จะเรียนจนจบหลักสูตร เช่น งานจัดหาทุน งานแนะแนว งานรักษาความปลอดภัย งานดูแลสุขภาพ สุขอนามัย ที่พักอาศัย (หอพัก) งานบริการศูนย์เด็กเล็ก ฯลฯ รวมทั้งการสนับสนุนให้มีความพร้อมภายหลังจากสำเร็จการศึกษา เช่น การจัดหางาน การจ้างงาน การศึกษาต่อให้กับนักศึกษา เป็นต้น ซึ่งนำไปสู่ภาระงานที่เกี่ยวข้อง เช่น งานชุมชนสัมพันธ์ งานสร้างพันธมิตร การสร้างเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษา และสถานประกอบการหรือแหล่งงานต่าง ๆ

3) งานอำนวยการและงานสนับสนุน ที่มีเป้าหมาย เพื่อให้งานอื่น ๆ โดยเฉพาะงานการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างราบรื่น รวมทั้งงานด้านอาคารและสถานที่ งานบริหารบุคคล งานสวัสดิการ งานบัญชี งานการเงิน งานพัสดุ งานธุรการ งานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานประชาสัมพันธ์ งานยานพาหนะ งานนโยบายและแผนและงบประมาณ งานเลขานุการสภาวิทยาลัยชุมชน ฯลฯ

4) งานจัดตั้งและบริการระบบเครือข่าย ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานจัดตั้งหน่วยจัดการศึกษา งานส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน งานติดตามประเมินผลการจัดการศึกษา งานบริการชุมชน เครือข่าย หน่วยจัดการศึกษา รวมทั้งงานมวลชนสัมพันธ์ งานการมีส่วนร่วมของชุมชน ฯลฯ

9.6.3 อำนาจหน้าที่บุคลากรในวิทยาลัยชุมชน ประกอบด้วย

- 1) อำนาจหน้าที่ของสภาวิทยาลัยชุมชน
- 2) อำนาจหน้าที่ของสภาวิชาการ
- 3) อำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน
- 4) อำนาจหน้าที่ของหัวหน้าโปรแกรมวิชา
- 5) อำนาจหน้าที่ของหัวหน้าหลักสูตร

- 5.1) หัวหน้าหลักสูตร ปวช. ปวส.
- 5.2) หัวหน้าหลักสูตรระยะสั้น
- 6) อำนาจหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงานการศึกษา
- 7) อำนาจหน้าที่อาจารย์พิเศษและวิทยากร
- 8) อำนาจหน้าที่อาจารย์ประจำวิทยาลัยชุมชน

9.7 การจัดการศึกษา

วิทยาลัยชุมชนจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพตามหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการชุมชน โดยจัดทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ในรูปแบบเปิดกว้าง หลากหลาย เข้าถึงง่าย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน มีความยืดหยุ่นทั้งทางด้านการเรียน ตารางเรียน สถานที่เรียน วิธีการเรียนการสอน และการสำเร็จการศึกษา นอกจากนี้แล้ว วิทยาลัยชุมชน ยังสร้างพันธมิตรในการจัดการศึกษาภาคธุรกิจเอกชน องค์กรของรัฐ และชุมชน มุ่งเน้น คุณภาพ และการใช้ทรัพยากรร่วมกันและชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของชุมชน และสอดคล้องกับการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมของประเทศด้วย

วิทยาลัยชุมชนจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญา ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ประกาศนียบัตรวิชาชีพและหลักสูตรระยะสั้น ซึ่งในปัจจุบันนี้วิทยาลัยชุมชนจัดการศึกษา 2 ระดับ คือ หลักสูตรระดับอนุปริญญา และหลักสูตรระยะสั้น

9.7.1 หลักสูตรอนุปริญญา มีจำนวน 26 หลักสูตรดังนี้

- 1) สาขาวิชาการศึกษา
 - 1.1) โปรแกรมวิชาการศึกษาปฐมวัย
- 2) สาขาวิชาสังคมศาสตร์
 - 2.1) โปรแกรมวิชาการพัฒนาชุมชน
 - 2.2) โปรแกรมวิชาการปกครองท้องถิ่น (ปรับปรุง 2546)
 - 2.3) โปรแกรมวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์
- 3) สาขาวิชาการบริหารธุรกิจและการจัดการ
 - 3.1) โปรแกรมวิชาอุตสาหกรรมบริการท่องเที่ยว
 - 3.2) โปรแกรมวิชาการจัดการทั่วไป
 - 3.3) โปรแกรมวิชาบัญชี

- 3.4) โปรแกรมวิชาธุรกิจการเกษตร
- 4) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
 - 4.1) โปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์
 - 4.2) โปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ
 - 4.3) โปรแกรมวิชาพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์
 - 4.4) โปรแกรมวิชาการแพทย์แผนไทยประยุกต์
- 5) สาขาวิชาเกษตรศาสตร์
 - 5.1) โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีการผลิตสัตว์
 - 5.2) โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร
 - 5.3) โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีการเกษตร
- 6) สาขาวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
 - 6.1) โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีไฟฟ้ากำลัง
 - 6.2) โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีรถยนต์
 - 6.3) โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์
 - 6.4) โปรแกรมวิชาการออกแบบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม
 - 6.5) โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีการจัดการระบบสารสนเทศ
- 7) สาขาวิชามนุษยศาสตร์
 - 7.1) โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษธุรกิจ
- 8) สาขาวิชาศิลปกรรมศาสตร์
 - 8.1) โปรแกรมวิชาศิลปะช่างไทยโบราณ (ช่างสิบหมู่)
- 9) สาขาวิชานิติศาสตร์
 - 9.1) โปรแกรมวิชาวารสารศาสตร์และการประชาสัมพันธ์
 - 9.2) โปรแกรมวิชาศิลปะการสื่อสารและการโฆษณา
- 10) สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์
 - 10.1) โปรแกรมวิชาผ้าและเครื่องแต่งกาย
 - 10.2) โปรแกรมวิชาศิลปะประดิษฐ์

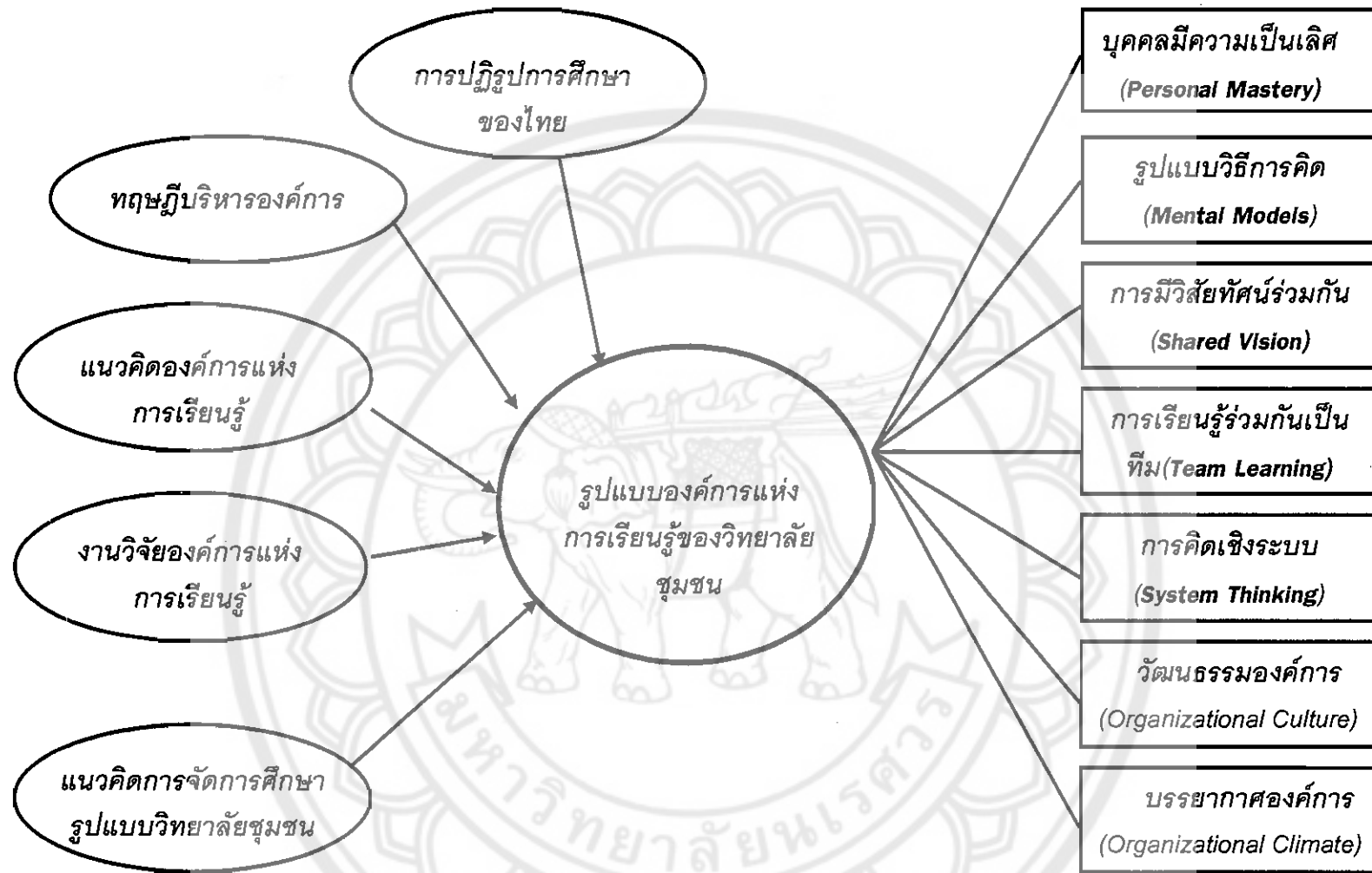
9.7.2 หลักสูตรระยะสั้น

เปิดสอนหลักสูตรระยะสั้นทุกสาขาวิชาตามที่ชุมชนต้องการ

การจัดการศึกษาในรูปแบบวิทยาลัยชุมชนที่กล่าวมาข้างต้นเป็นรูปแบบการจัดการศึกษาที่มุ่งสนองต่อความต้องการของชุมชน โดยเน้นที่ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาหรือชุมชนจัดการศึกษาเอง มีความยืดหยุ่นในเรื่องสถานที่เรียนและเวลาเรียน โดยกระทรวงศึกษาธิการทำหน้าที่ในการสนับสนุนด้านงบประมาณและการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน จึงเห็นได้ว่า แนวคิดในการจัดการศึกษาในรูปแบบวิทยาลัยชุมชน จึงเป็นการจัดการศึกษารูปแบบที่น่าสนใจ ซึ่งนอกจากจะเป็นการศึกษาทางเลือกให้กับผู้ที่ไม่ได้เข้าศึกษาในระบบการศึกษาปกติได้มีโอกาสได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นแล้ว ยังเป็นการลดช่องว่างในการรับบริการทางการศึกษาให้กับผู้ด้อยโอกาสได้อีกทางหนึ่งด้วย

10. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี แนวคิด และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้มาเป็นพื้นฐานสำหรับใช้เป็นกรอบความคิดของการวิจัย จากแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของเซ็งก์ (Senge, 1990) ที่อธิบายว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ บุคคลจะต้องปฏิบัติตามวินัย 5 ประการ ได้แก่ บุคคลมีความเป็นเลิศ รูปแบบวิธีการคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดของมาร์การ์ด และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds) ไคเซอร์ (Kaiser) และเพดเลอร์ (Pedler) มากำหนดเป็นองค์ประกอบเพิ่มเติมอีก 2 องค์ประกอบ รวมเป็น 7 องค์ประกอบ ผู้วิจัยจึงกำหนดเป็นกรอบความคิดของการวิจัย ดังนี้



ภาพ 20 แสดงกรอบความคิดในการวิจัย (Conceptual Research Framework)