บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ลักษณะและปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำมาศึกษาหาแนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแยกเป็นประเด็นได้ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
   1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
   1.2 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวความคิดองค์กรแห่งกา รเรียนรู้ เป็นแนวคิดบริหารที่ใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวสู่ความสำเร็จขององค์กรทุกประเภท ไม่ว่าภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน โดยสามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบบริหารรูปแบบอื่น ที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์กรให้เพียบพร้อมไปด้วยความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และให้บรรลุผ ลสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพ รวมตลอดทั่วทั้งองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “สถานศึกษา ” ซึ่งในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรชุดใหม่ที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีความพร้อมที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนางานอย่างยั่งยืน

2.1.1. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้นเร่งเร้า และจูงใจให้บุคลากรทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองอละขององค์กร ในการลงมือปฏิบัติภารกิจนานัปการให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป (จำเรียง วัยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์, 2540, น.11)

Marquardt (1996, p.19) ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีบรรยากาศการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่มอย่างเต็มพลัง ในการรวบรวมและใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์กรและแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ให้อำนาจผู้คนทั้งในและนอกองค์กรในการเรียนรู้งานที่ทำ รวมถึงเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต

Senge (1990) แห่ง Massachusetts Institute of Technology กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆหลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการร่วมกัน

Gavin (1993) แห่ง Harvard University กล่าวคือ องค์กรที่มีลักษณะในการสร้างแสวงหา และถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอั นเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่างๆอย่างถ่องแท้

สรุปการศึกษาวิจัยได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีการพัฒนาทั้งด้านความคิด และจิตใจ มีการถ่ายโอนความรู้สู่บุคคลให้แก่กันอย่างทั่วถึง และมีการทำงาน ร่วมกันเป็นทีม มีการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์

รวมถึงเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต และการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กร และมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่งอยู่ภายใต้องค์กรที่มีบรรยากาศการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม

2.1.2. **ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้** นักวิชาได้เสนอองค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ต่างๆกันดังนี้

แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge ได้อธิบายถึงแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้เสนอวินัย 5 ประการ ของ Peter M. Senge ได้กล่าวไว้ ดังนี้

1. **มุ่งสู่ความเป็นเลิศ** (Personal Mastery) ปัจเจกบุคคลจะต้องมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้เก่งในทุกๆ ด้าน ทั้งในด้านการเรียนรู้ การคิด และการปฏิบัติ การเก่งในด้านการเรียนรู้นั้นหมายถึงการมีปฏิภาณไหวพริบ และความเพี ยรพยายามในการใฝ่รู้ตั้งแต่เยาว์วัยจนเข้าสู่โลกอาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนววิธีปฏิบัติ ดังนี้

1.1. สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตน (Personal Vision) คือความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิต ได้แก่ หน้าที่การงาน ครอบครัว และเฉพาะตัว

1.2. มุ่งมั่นสร้างสรรค์ (Creative Tension) ถือเป็นแรงใฝ่ดีที่จะช่วยส่งเสริมให้มีความเพียรพยายามมุมานะและการพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา

1.3. ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจในการใช้ข้อมูลและเหตุผลทุกครั้งจะช่วยบุคคลให้ทำงานทุกสิ่งได้อย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลา และจะช่วยให้บุคคลนั้น มีระบบการคิดและการตัดสินใจที่ดี

1.4. ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Subconscious) จะช่วยให้การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งดำเนินไปโดยอัตโนมัติ และมีผลงานออกมาอย่างดีเยี่ยมโดยไม่ต้องใช้สมาธิ ใช้แต่เพียงจิตสำนึก ในการสั่งงานเท่านั้น การจะบรรลุขีดความสามารถระดับนี้ได้ ต้ องมีการฝึกทักษะในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง

2. **รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง** (Mental models) แนวความคิด มุมมอง วิธีการคิดและความเข้าใจในแต่ละเรื่อง เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมาตั้งแต่เด็กโดยสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆ ตัว การเรียนรู้จากสถาบันครู อาจารย์ องค์ก ร และเพื่อนร่วมงาน Mental models เป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการตัดสินใจ

ในการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวขององค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน คือการที่จะทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความรู้ และความเข้าใจไปใน ทิศทางเดียวกันและเป็น

ทิศทางที่ถูกต้องมีประโยชน์ต่อบุคลากรทุกคนในองค์กร ดังนั้นในการบริหารโครงการใดๆ จึงควรมีการเตรียมการสร้างความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม และท้าทายในความสำเร็จร่วมกันโดยการประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์และสร้างบรรยากาศ

3. **การสร้างและสานวิสัยทัศน์** (Shared Vision) วิสัยทัศน์ในที่นี้หมายถึงวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) คือความมุ่งหวังขององค์กร ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดรูปธรรมขึ้นในอนาคต และนำไปเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และแผนปฏิบัติการ (Operation Plan) ต่อไป การได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในองค์กรการสร้างและสานวิสัยทัศน์ ก็จะบรรลุผลได้ นอกจากนี้ให้มีการประชาสัมพันธ์ให้องค์กรภายนอกได้รับทราบวิสัยทัศน์องค์กรด้วยเพื่อเป็นการเสริมสร้างเชื่อมั่นและภาพพจน์ที่ดีแก่องค์กร

4. **การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม** (Team Learning) เน้นการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมเป็นทีมโดยทุกคนในทีมงานจะต้องวิจารณญาณร่วมกันอยู่ตลอดเวลาว่าเรากำลังทำงานอะไรและพัฒนางานให้ดีขึ้นได้อย่างไร ซึ่งจะก่อให้เกิดความต้องการของกลุ่มคนในองค์กรที่จะเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะสำเร็จได้จะต้องมีการสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำองค์กรทุกระดับเพื่อทำหน้าที่เป็นเสมือนครูผู้สอนงาน (Teacher) เพื่อถ่ายทอดความเป็นเลิศ (Personal Mastery) และเพื่อให้เกิดการยอมรับต่อกันและกันอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้บางครั้งอาจจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรด้วย

การเรียนรู้ร่วมกันเ ป็นทีม (Team Learning) เน้นเฉพาะการถ่ายทอด ประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงานท่ามกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำ มีแนวทางดังนี้

1.1. การอภิปราย (Discussion) วิธีการคล้ายกับการเสวนาเพียงแต่ให้มีการจัดเตรียมข้อสมมติฐานและทางเลือกต่างๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำเอามาอภิปราย

1.2. ใช้เทคนิคการบริหารงานเป็นทีม (Team Management) เป็นเทคนิคที่เน้นการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีมในความเป็นผู้นำ (Leadership) และความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงามเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จหรือความผิดพลาดร่วมกัน

1.3. ใช้เทคนิคของการบริหารโครงก ารธุรกิจ (Business Project Management) โดยบริหารในรูปโครงการ ซึ่งทุกคนในโครงการมีโอกาสได้รับความรู้ ความเข้าใจในงานทุกขั้นตอนอย่างเท่าเทียมกัน และมีกระบวนการของการบริหารอย่างเป็นระบบ เช่น การประเมินงานโครงการ (Estimating) การว่างแผนโครงการ (Planning) การกำหนดกิจกรรมและเวลา (Scheduling) การปฏิบัติงานตามโครงการ (Implementation) การติดตามผลความก้าวหน้า (Tracking & Control) การปรับปรุงแก้ไข (Fine Tuning) การส่งมอบโครงการ (Head Over)

1.4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Action Learning) เป็นการเรียนรู้ ในระหว่างการทำงาน ช่วยให้ผู้เรียนรู้มองเห็นภาพในการทำงาน และปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้อย่างดีขึ้น

5. **ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ** (System Thinking)เน้นให้ปัจเจกบุคคลหรือทีมงานมีความเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ซึ่งเป็นการมองภาพรวมมากกว่ามองภาพเดี่ยว

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เป็นรูปประธรรมจำเป็นต้องใช้แนวทางของระบบเข้ามาประยุกต์ใช้ในทุกขั้นตอน เช่น พัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) อย่างเป็นระบบ พัฒนาระบบการวางแผน (Business Planning) พัฒนาระบบการเรียนรู้ตามความเหมาะสม ระหว่างพื้นฐานของการเรียนรู้โ ดยองค์กร (Organization Learning) กับระดับของทักษะ (Skills) ในแต่ละสายงาน กล่าวคือให้แต่ละคน แต่ละตำแหน่ง แต่ละสายอาชีพควรได้รับการพัฒนาทั้งองค์กรซึ่งนำมาอธิบายในการพัฒนาส่วนราชการต่างๆ ของสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งเสริมให้มี การพัฒนาบุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ การคิดวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลต่างๆ อย่างเปิดกว้าง และมีทักษะในการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความรู้ แ ละความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ที่ถูกต้องมีประโยชน์ บุคลากรทุกคนในองค์กรเกิดความร่วมมือกันในการสร้าง วิสัยทัศน์ และกำหนดเป้าหมาย สิ่งที่สำคัญคือการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมกันอยู่ตลอดเวลาในการพัฒนางานให้ดีขึ้น มีการเสวนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเรียนรู้ร่วมกันการแก้ไข ปัญหาและพัฒนางา น มองเห็นภาพรวมขององค์กรทั้ งหมด และความเชื่อมโยงของหน่วยงานต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์และพึ่งพาต่อการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กรระดับการเรียนรู้

มาร์คอร์ท (Marquardt, 1996) ได้เสนอรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์บทความและหนังสือเกี่ยวกับองค์ความรู้ สามาร ถรวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. **พลวัตการเรียนรู้** (Learning Dynamics) องค์ประกอบด้านนี้ประกอบด้วย

1.1. ระดับการเรียนรู้ การเรียนรู้ในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้ 3 ระดับ คือ

1.1.1. ระดับบุคคล (Individual Learning) เป็นการเปลี่ย นแปลงทักษะความเข้าใจ ความรู้ ทัศนคติ และค่านิยมของบุคคล โดยผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี และการสังเกต ประสบการณ์จากงานที่ทำ

1.1.2. ระดับทีมงาน (Team Learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสอนให้บุคคลเรียนรู้เทคนิค ในการแก้ปัญหา และทักษะการทำงานเป็นทีม เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ทักษะและขีดความสามารถซึ่งเกิดจากความสำเร็จโดยทีมงาน

1.1.3. ระดับองค์กร (Organizational Learning) การเรียนรู้ในระดับองค์กรแตกต่างกับการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับทีมงาน คือ 1) การเรียนรู้ระดับองค์ก รจะเกิดขึ้นผ่านความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งมาจากความรู้และแบบแผนทางความคิดของสมาชิกในองค์กร 2) การเรียนรู้ระดับองค์กรสร้างขึ้นจากความรู้และประสบการณ์ในอดีต ภูมิหลังขององค์กร

1.2. รูปแบบการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 4 วิธีดังนี้

1.2.1. การเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยน (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์กรเรียนรู้จากประสบการณ์และปฏิกิริยาสะท้อนกลับ มีกระบวนการในการเรียนรู้ดังนี้ 1) องค์กรมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ 2) ผลลัพท์ต่างๆของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร 3) มีการวิเคราะห์ผลของความเปลี่ ยนแปลง เพื่อหาความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 4) การกระทำใหม่หรือการปรับเปลี่ยนจะขึ้นอยู่กับการเรียนรู้จากการปรับตัว โดยเริ่มบนพื้นฐานของสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติแบบเดิมในองค์กร

1.2.2. การเรียนรู้ จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) เป็นกระบวนการของการได้มา ซึ่งความรู้จากการคาดหวังในอนาคต เป็นวิธีแบบ “คาดการณ์-สะท้อนกลับ-ลงมือปฏิบัติ” เพื่อค้นหาการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพท์เชิงลบ โดยการแสวงหาโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุด เช่นเดียวกับการค้นพบวิธีที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ

1.2.3. การเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ (Deutero Learning or Learning How to Learn) การเรียนรู้แบบนี้เกิดขึ้นเมื่อองค์กรเรียนรู้จากสิ่งที่ได้จากสมมติฐาน เมื่อองค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ในเชิงรุกนี้ จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์กรที่ผ่านมา จะค้นพบว่าอะไรคือสิ่งที่เอื้อหือขัดขวางการเรียนรู้ สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่สำหรับการเรียนรู้ สามารถประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นได้

1.2.4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) การเรียนรู้โดยการฏิบัตินั้นสร้างขึ้นจากความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งทักษะของแต่ละบุคคลหรือทีม ทีมใช้การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเพื่อตรวจสอบงานที่ยากหรือปัญหาในองค์กร

1.3. ทักษะและวินัยในการเรียนรู้ประกอบด้วย

1.3.1.ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆอย่างเป็นระบบ

ความคิดเชิงระบบเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการเอื้อต่อการเรียน รู้ของบุคคลในองค์กร เพราะองค์กรเปรียบเสมือนเครือข่ายขนาดใหญ่ของศูนย์ย่อย (Nodes)

1.3.2. ความรอบรู้ส่วนตน (Personal Mastery) บุคคลที่มีความรอบรู้ส่วนนตนจะแสดงถึงความชำนาญพิเศษของผู้ที่มีความผูกพันที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) มีความกระตือรือร้น สนใจแล ะใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จ

1.3.3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) สิ่งสำคัญ 3 ประการสำหรับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ 1) มีความจำเป็นต้องคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้ อนดังนั้นทีมอาจเรียนรู้ว่าจะโยงศักยภาพทางความคิดที่หลากหลายให้กลายเป็นความคิดที่ชาญฉลาดและเป็นหนึ่งเดียว 2) มีความจำเป็นในการคิดสิ่งใหม่และประสานปฏิบัติ 3) มีความสามารถในการส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้อื่นในทีม

1.3.4. แบบแผนความคิด (Mental Model) เป็นความ สามารถที่จะดำเนินการสนทนาเพื่อการเรียนรู้ที่จะแสวงหาและสนับสนุนความสมดุล เปิดกว้างกับความคิดที่มีคุณภาพ สร้างความคิดที่เปิดเผยส่งอิทธิพลต่อที่อื่น และเป็นภาพหรือมุมมองที่มีต่อเหตุการณ์สถานการณ์

1.3.5. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่ งที่มีคุณค่าสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของบุคลากรในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต

1.3.6. การโต้ตอบสนทนาอย่างมีแบบแผน (Dialogue) การสนทนาเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีเวทีที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนกันในเรื่องงาน เพื่อช่วยกันค้น หาวิธีใหม่ๆในการทำงาน แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็น

2. **การปรับเปลี่ยนองค์กร** (Organization Transformation) ในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น องค์กรต้องปรับเปลี่ยนอย่างมาก สำหรับองค์ปร ะกอบย่อยด้านนี้ประกอบด้วย

2.1. โครงสร้างองค์กร (Structure) แนวทางในการจัดการโครงสร้างองค์กรมีสิ่งที่ต้องคำนึงถึงดังนี้ 1) ปรับปรุงลำดับขั้นในแนวราบ (Flat Hierarchy) 2) ลดการแบ่งแยกโดยมองให้เป็นองค์รวม (Holistic) 3) จัดองค์กรและดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (Project Form) 4)

สร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร 5) จัดการแบบเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial) 6) ถอนรากโครงสร้างแบบราชการที่มีความยืดหยุ่นน้อย (Bureaucracies)

2.2. วิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision) วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตและความต้องการที่มุ่งไปสู่ความปรารถนาของส มาชิกทั้งองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป้นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร

2.3. วัฒนธรรมองค์กร (Culture) เป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีปฏิบัติของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยสร้างและวางแนวทางของพฤ ติกรรม และการรับรู้ในสิ่งที่นิยมปฏิบัติกัน ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งหนึ่งของการเรียนรู้ ที่สมาชิกจะต้องมีการรับรู้ถึงสภาวะขององค์กรว่าอยู่ในช่วงที่ประสบความสำเร็จ หรือภาวะวิกฤต

2.4. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ต้องมีการนำกลยุทธ์ที่มีประสิ ทธิภาพมาใช้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จอย่างรวดร็ว

3. **การเสริมอำนาจบุคคล** (People Empowerment) การเรียนรู้ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพบุคคลต้องได้รับการเสริมอำนาจในการทำงานและการเรียนรู้ องค์ประกอบของการเสริมอำนาจบุคคลประกอบด้วยสมาชิกดังนี้

3.1. บุคลากร (Employee) หลักในการปฏิบัติในการเสริมอำนาจให้บุคลากรคือ 1) ปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้เรียนรู้ มีความสามารถและมีวุฒิภาวะ 2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระ มีกำลัง ความสามารถและความกระตือรือร้น 3) มอบหมายงานโดยให้ทั้งอำนาจและความรับผิดชอบสูง 4) ให้บุคลากรมี ส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผน 5) พยายามทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรและองค์กร

3.2. ผู้นำ/ผู้บริหาร (Leaders/Managers) ผู้บริหารจะเปลี่ยนจากการควบคุมบุคคลอื่นไปสู่การมอบอำนาจแก่บุคคลอื่น มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ สร้างโครงสร้างแบบเครือข่าย สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้ และมีบทบาทใหม่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาทิ เป็นผู้สอน (Instructor) ผู้ชี้แนะ (Coach) และพี่เลี่ยง (Mentor) เป็นต้น

3.3. ลูกค้า (Customers) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะตระหนักว่าลูกค้าสามารถเป็นแหล่งกำเนิดของข้อมูลข่าวสารและความคิ ดต่างๆ ดังนั้นองค์กรควรดำเนินการ 1) แสวงหาโอกาสในกรจัดฝึกอบรมและเสริมการเรียนรู้ให้กับลูกค้า เพื่อศึกษาลูกค้าและผลิตภัณฑ์ของลูกค้า 2) ส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังของลูกค้าและนำมาปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ 3) ค้นหาข้อมูลป้อนกลับ คำแนะนำ และการปรึกษากับลูกค้าและคู่ค้าด้วยความกระตือรือร้น

3.4. คู่ค้า/คู่ขาย (Suppliers and Vendors) ความสำเร็จขององค์กรที่มีเครือข่ายทางธุรกิจ ไม่เพียงพอมีแต่พนักงานและลูกค้า แต่รวมถึงคู่ค้า การยอมให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องทางธุรกิจได้เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ และนโยบายต่างๆเช่นเดียวกับการจัดการ หรือทักษะทางเทคนิค สามารถสร้างคุณค่าให้กับทุกๆคนในระยะยาว

3.5. พันธมิตรหรือหุ้นส่วน (Alliances) องค์กรส่วนใหญ่สร้างพันธมิตรกับบริษัทที่ทำธุรกิจในลักษณะเดียวกัน เพื่อจุดมุ่งหมายของการเพิ่มกำไรและส่วนแบ่งตลาด หรือตัดลดค่าใช้จ่าย การลดเ วลา และการเมือง การเรียนรู้ที่พิจารณาจากพันธมิตร ได้แก่ สติปัญญาของลูกค้า กระบวนการและนโยบายการปฏิบัติ ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม เป็นต้น

3.6. ชุมชน (Communities) การมีส่วนร่วมของชุมชนมีประโยชน์และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ อาทิ 1) เป็นการเพิ่มภาพลักษณ์ของอ งค์กรในชุมชน 2) เป็นการสร้างความสนใจของชุมชนด้านการทำงาน 3) เป็นการเพิ่มคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน 4) ป็นการเตรียมกำลังคนในอนาคต 5) เป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรต่างๆในชุมชน

4. การจัดการความรู้ (Knowledge management) การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบสำ คัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้และความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญขององค์กรสมัยใหม่ องค์ประกอบนี้ประกอบไปด้วย

4.1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์กรสามารถแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ได้ทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

4.2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การสร้างความรู้นั้นสามารถสร้างได้ในหลายรูปแบบ อาทิ สร้างความรู้โดยถ่ายทอดความรู้ที่ตนเองรู้กับผู้อื่น สร้างความรู้จากการรวบรวมความรู้และสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ สร้างความรู้โดยนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ ผนวกกับความรู้ของแต่ละบุคคล ให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และแบ่ งปันไปทั่วทั้งองค์กร สร้างความรู้ขึ้นจากการปฏิบัติ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และจากการทดลอง เป็นต้น

4.3. การจัด เก็บความรู้ (Knowledge Storage) องค์กรต้องกำหนดความรู้ที่ต้องการจัดเก็บ โดยใช้วิธีการต่างๆ ควรจำแนกและจัดเก็บข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบที่สามารถนำมาใช้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

4.4. การถ่ายโอนและใช้ความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization) การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร ความรู้ควรได้รับการเผยแพร่และถ่ายทอดในองค์กรอย่างรวดเร็วและทั่วถึง

5. **การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี** (Technology) เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ หากองค์กรใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยี ก็จะสามารถก้าวล้ำหน้าองค์กรอื่นๆ องค์ประกอบนี้ประกอบด้วย

5.1. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ ประมวลผล รวมถึงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม

5.2. เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Technology-Based Learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มัลติมิเดีย และระบบวิดิทัศน์ มีการโต้ตอบและการเรียนทางไกล มีการจัดหาอุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อได้ทั้ งทางเดียวและสองทางระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้เรียนรู้

5.3. ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Electronic Performance Support Systems) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นไปได้ทั้งการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์และไม่ใช้อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนบุคลากรในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน

ลักษณะขององค์กรที่มีการเรียนรู้นั้น Marquardt and Reynolds (1994, p.31-32) ได้กล่าวไว้ว่ามี 11 ลักษณะ ดังนี้

1. **โครงสร้างที่เหมาะสม** (Appropriate Structure) ไม่มีขั้นการบังคับบัญชามากเกินไปมีลักษณะ “จิ๋วแต่แจ๋ว” ยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ มีโครงสร้างแบบองค์รวมที่มีองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกเป็นอิสระจากกันไม่ได้ และมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีม และพัฒนาวิธีการใหม่ๆที่เชื่อถือได้

2. **มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร** (Corporate Learning Culture) การมีบรรยายที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อการผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จการเรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วย กัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง (Self – Awareness) การไตร่ตรอง (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาส ในการพัฒนาตนเองทุกคน รวมทั้งการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์กร

3. **การเพิ่มอำนาจและการรับผิดชอบในงาน** (Empowerment) การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ข องตนให้บังเกิดผลงอกงาม สร้างสรรค์อย่างเต็มที่กระจาย

ความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง หรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนการขององค์กร

4. **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม** (Environment Scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แสดงท่วงทีในธุรกิจตนเองให้มีนัยสำคัญแก่สังคม เลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. **ทุกคนมีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้** (Knowledge Creation and Transfer) หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของนักวิจัยและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทส่งเสริมความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่ นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้และการหยั่งทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรอีกด้วย

6. **มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้** (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลการอย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของมนุษย์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง

7. **มุ่งเน้นคุณภาพ**(Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้โดยตั้งใจและไม่ตั้ งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. **กลยุทธ์**(Strategy)กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของกา ยกร่างการดำเนินการและการประเมินผู้บริหารจะเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. **บรรยากาศที่สนับสนุน** (Support Atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงาน นั้นคือ ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ให้ความเท่าเทียมเสมอกัน ให้ความเป็นอิสระสร้างบรรยากาศและแรงงานที่ประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10.มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork and Networking) การตระหนักถึงความร่วมมือการแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นเครือค่าย เป็นการทำงานที่มิใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง ในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ สร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมกันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11.การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันในการปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

ผู้ศึกษางานวิจัยจึง สรุปได้ว่า ข้อปฏิบัติหรือกิจกรรมขององค์กรที่มีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือสมาชิกสามารถปรับตัวให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิย มร่วมกันทั้งองค์กร คิดอย่างเป็นระบบ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ มีระบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างนิสัยให้บุคลากรใฝ่รู้ใฝ่เรียน เรียนรู้จากการปฏิบัติงานสร้างสิ่งจูงใจให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ สร้างเครือข่ายด้วยเทคโนโลยี มีการประเมินผลปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546) ซึ่งได้กำหนดดัชนีชี้วัดลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญได้ 13 รายการดังนี้

1. โรงเรียนมีคณะครูที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาโดยรวม ไม่แยกพัฒนาส่วนใดส่วนหนึ่ง

2. โรงเรียนมีคณะครูที่มีความรู้สึกในกา รเป็นเจ้าของร่วมกันและมีความผูกพันกับการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน

3. โรงเรียนมีคณะครูที่มีความคาดหวังสูงและมีความท้าทายต่อการใช้ความสามารถเพื่อให้บรรลุความคาดหวัง

4. โรงเรียนมีคณะครูที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีความผูกพันและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ร่วมกัน

5. โรงเรียนมีคณะครูที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ โดยต่างเป็น “ทรัพยากรความรู้” ซึ่งกันและกัน

6. โรงเรียนมีคณะครูที่ได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเพื่อสร้างสรรค์งาน และการบรรลุเป้าหมายงานอย่างต่อเนื่อง

7. โรงเรียนมีคณะครูที่ได้รับการส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้มีการแสดงออกซึ่งแนวคิด

8. โรงเรียนมีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร การยอมรับและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

9. โรงเรียนมีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

10. โรงเรียนมีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอที่จะเสาะแสวงหาค วามเป็นไปได้และโอกาสใหม่ๆเพื่อความเติบโตก้าวหน้า

11. โรงเรียนได้เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับเน้นการสืบเสาะหาปัญหา เพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่

12. โรงเรียนยึดถือคติที่ว่า ความรู้มิใช่เพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการถ่ายทอดหรือสะสมนั้นแต่เป็นสิ่งที่ถูกทำให้เกิดขึ้นใหม่ได้ จากกระบวนการคิด การมีประสบการณ์และการรับรู้ร่วมกันของคณะครูในโรงเรียน

13. โรงเรียนได้เป็นตัวประสานให้กระบวนการคิดและการเรียนรู้ของคณะครู ได้แพร่กระจายออกไปในวงกว้าง

จากองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น ผู้ ศึกษางาน วิจัยเลือกศึกษาองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนว คิดของมาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996) ซึ่งแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ คือ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organizational Transformation) การเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology)

2.2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการศึกษาวิจัยของ Bennett & O'Brien (1994) พบว่ามีปัจจัยสำคัญ 12 ปัจจัย ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงองค์ดังนี้

1. **กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์** (Strategy or Vision) องค์กรและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับว่าพวกเขาต้องการไปจุดใด เพื่อที่จะคาดได้ว่าพวกเขาจำเป็นต้องเรียนรู้อะไรบ้างเพื่อไปให้ถึงจุดหมายนั้น พวกเขาต้องพัฒนากลยุทธ์กว้างๆ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย เพื่อที่จะรู้ว่าการเรียนรู้ของพวกเขาสามารถผลักดันองค์กรไปสู่ วิสัยของพวกเขา นอกจากนี้ถ้าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่อหมู่คณะแล้ว วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ก็จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. **การปฏิบัติเชิงการบริหาร** (Executive Practices) สมาชิกองค์กรอาจตั้งเป็นคำถามได้ว่าผู้บริหารให้นโยบายอะไรและปฏิบัติอ ะไรบ้าง เพื่อเป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการ

เรียนรู้ขององค์กร ผู้บริหารควรจะทำอย่างไรในการชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรได้เห็นความชัดเจนถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความก้าวหน้าขององค์กร ผู้บริหารทำอะไรบ้างเพื่อปลุกเร้าหรือกระตุ้นในบางส่วนขององค์กรที่ยังไม่มี การเปลี่ยนแปลงให้ขับเคลื่อนตามผู้บริหารเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้

3. **การปฏิบัติเชิงจัดการ** (Managerial Practices) ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและนิเทศน์ การทำงานในแต่ละวันของแต่ละบุคคลและคณะจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในองค์กรซึ่งมีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารนั้นจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนา จะต้องช่วยพวกเขาบูรณาการสิ่งที่พวกเขาต้องเรียนรู้ จะต้องสามารถร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง และการใช้วิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาต่อไปข้างหน้า

4. **บรรยากาศ** (Climate) การปฏิบัติงานจะได้ผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่นที่มีผลต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นั่นก็คือ บรรยากาศในองค์กร ซึ่งบรรยากาศในองค์กรคือผลสรุปของค่านิยมและเจตคติของทุกๆคนในองค์กรเกี่ยวกับการทำงานของพวกเขา องค์กรแห่งการเรียนรู้นำบรรยากาศแห่งการเปิดใจและไว้ใจกันมาใช้ ซึ่งบุคคลจะต้องไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็นและพูดตามที่ใจคิด อุปสรรคระหว่างผู้จัดการและลูกจ้างจะถูกขจัดออกไปและทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อสนับสนุนงานที่ออกมาดีเยี่ยมตามอุดมคติ

5. **องค์กรหรือโครงสร้างของงาน** (Organization or Job Structure) โครงสร้างองค์กรสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการนิยามภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้เพื่อเป็นการเปลี่ยนไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก และตามความต้องการขององค์กรเอง การปฏิบัติหน้าที่ เช่น มีการสับเลี่ยนหน้าที่และใช้การชี้แนะด้วยตนเองมีการทำงานข้ามคณะทำงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น จะต้องมีการกำจัดนโยบายตามระบบราชการและกฎที่สกัดกั้นหรือขัดขวางการเลื่อนไหลของข้อมูล

6. **การเลื่อนไหลของข้อมูลสารสนเทศ** (Information Flow) การเรียนรู้ขององค์กรต่างๆ จะอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูล ข่าวสารสนเทศและการเผยแพร่ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่างๆให้ง่ายขึ้น และเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานได้รับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ตรงกับงานของตนเอง

7. **การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน** (Individual and Team Practices) ข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญ ต่อบทบาทหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นรายบุคคลและเป็นทีมในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์กรต่างๆ จะเจริญเติบโตได้

เมื่อตัวบุคคลหรือต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้แล ะไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่างๆอย่างตรงไปตรงมา และทำงานเพื่อแก้ปัญหานั้นๆ

8. **กระบวนการทำงาน** (Work Process) องค์กรจะกระตุ้นการเรียนรู้ได้โดยผ่านวิสัยทัศน์ ระบบสารสนเทศ แต่จะรวมกับการใช้กระบวนการทำงานที่จะกระตุ้นให้เกิดกา รเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น มีการสอนหรือฝึกเทคนิคในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีการส่งเสริมการเรียนรู้จากสิ่งต่างๆเพื่อให้เข้าใจตนเอง เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทาง หรือปรับสภาพกระบวนการต่างๆ ให้อยู่ในแนวหน้าให้เท่ากันหรือดีกว่าคนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน (Benchmarking)เป็นต้น

9. **เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน** (Performance Goals or Feedback) ประเด็นสำคัญขององค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยตรงนั้น จะต้องเน้นลูกค้า จะต้องทราบว่าอะไรที่เขาต้องการและจำเป็น การเรียนรู้เพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างเดียวจะไม่ประสบความสำเร็จคุณค่าของการเรียนรู้นั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการช่วยเหลือองค์กรให้บริการลูกค้าให้ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการมีข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

10. **การฝึกอบรมหรือการศึกษา** (Training or Education) การฝึกอบรมและการศึกษานั้นมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ย นแปลงการปฏิบัติงานในองค์กร การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นทางการจะเน้นการช่วยเหลือบุคคลในการเรียนรู้ด้วตนเองและจากประสบการณ์ของผู้อื่น แล้วจากนั้นก็จะสามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เครื่องมือในการวางแผนพัฒนารายบุคคลไ ด้จัดสรรไว้สำหรับทุกคน นอกจากนี้ยังมีแบบของการฝึกต่างๆ เช่น การฝึกปฏิบัติเป็นทีม การศึกษาเป็นทีม การสาธิตโครงงาน การให้คำปรึกษาโดยเพื่อน โครงงานการเรียนรู้งานพื้นฐาน เทคโนโลยีติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย สามารถจัดการอบรมหรือฝึกปฏิบัติการโดยผ่านดาวเทียมและคอมพิวเตอร์

11. **การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน** (Individual or Team Development) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะหาวิธีการต่างๆ เพื่อกระต้นสมาชิกให้พัฒนาด้วยตนเอง ขณะเดียวกันก็จะส่งเสริมการพัฒนาทีมงานด้วย องค์กรสามารถเรียนรู้ได้เพียงว่า ทีมงานเรียนรู้ร่วมกันแบบชุมชนผู้ปฏิบัติงาน (Communities of Practice) ที่มีการปฏิบัติงานกันอย่างต่อเนื่อง การให้อำนาจในการทำงานเป็นทีมหรือเป็นรายบุคคล แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิดสำหรับโลกธุรกิจ และยิ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรต่างๆ ที่จะหาวิธีเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตนเอง

12. **การให้รางวัลหรือการยอมรับ** (Rewards or Recognition) เป็นองค์ประกอบหรือกรอบตัวสุดท้ายที่จะสนับสนุนตัวอื่นทั้งหมด ระบบการให้รางวัลหรือการยอมรับจะส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบองค์กร ซึ่งการให้รางวัลอาจให้หลายรูปแบบ เช่น จากบุคคลที่ผู้ร่วมงานยอมรับ ซึ่งเป็นบุคคลที่อาจเสนอแผนงานอื่นที่มีประโยชน์ต่อทุกคนมาแลกเปลี่ยนเมื่อองค์กรมีการเรียนรู้และเติบโตขึ้นเป็นต้น

Marquardt & Reynolds (1994) ได้ทำการศึกษาวิจัยและเสนอปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 11 ปัจจัย ดังนี้

1. **โครงสร้างที่เหมาะสม** (Appropriate Structure) โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมคือโครงสร้างที่เล็กคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไปมีคำพรรณนางาน (Job Description) ที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว การบังคับบัญชาไม่เน้นการควบคุมมากเกินไป กระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกันเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) แบบเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่มีองค์ประกอบต่างทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์กร นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะแบบทีมงานข้าหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีมและเอาชนะการแตกแยกขององค์กร

2. **วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน** (Corporate Learning Culture) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความตระหนักในตน (Self - Awareness)การใคร่ครวญ (Self – Reflective) การสร้างสรรค์ (Creative way) วัฒนธรรมองค์กรต้องให้รางวัลพิเศษต่อการเสริมสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยจะไม่รู้จักกับคำว่า “ทดสอบแล้วล้มเหลว ” ตราบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้การกระทำนั้นๆ สนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ สมาชิกในองค์กรจะมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันอย่างฉันท์มิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีโอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน

3. **การเพิ่มอำนาจ** (Empowerment) เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนเองให้บังเกิดผลงอกงาม มีความคิด

สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์กร

4. **การวิเคราะห์สภาพแว ดล้อม** (Environment Scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีและคาดคะเนผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้ไหวตัวทันกับการเปลี่ยนแปลงเป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับภาพอนาคตที่เป็นไปได้แสดงอนาคตภาพขององค์กรที่มีประโยชน์สำคัญแก่สังคม การ เลือกเป้าหมายการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่องค์กรที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. **การริเริ่มและการถ่ายโอนความรู้** (Knowledge Creation and Transfer) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการริเริ่ม และถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เกิดจากการวิจัยแ ละพัฒนา (Copy and Development) เท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่จากทั้งข่ าวสารภายนอกและภายใน มีการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. **เทคโนโลยีการเรียนรู้** (Learning Technology) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้รวดเร็วและถูกหลัก สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligent) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตมีความรวดเร็วสั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ และประยุกต์ใช้ได้ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video Conference) มาใช้ในการเรียนรู้ทางไกล และการฝึกอบรมโดยสถานการณ์จำลอง (Simulation Games) เพื่อพัฒนาสมาชิกให้เรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น

7. **คุณภาพ** (Quality) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเน้นคุ ณภาพงานการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลที่ดีขึ้น องค์กรต้องยึดหลักการว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. **กลยุทธ์** (Strategy) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ โดยเจตนาและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน

กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในการวางแผน การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติ หรือกำหนดคำตอบไว้

9. **บรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริม** (Supportive Atmosphere) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่ างหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมโดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10. **ทีมงานและเครือข่าย** (Teamwork and Networking) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การสร้างแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มิใช่เป็นเพียงแต่การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง ระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมกันอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. **วิสัยทัศน์** (Vision) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการสร้ างวิสัยทัศน์เป็นฉันทามติขององค์กร และสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) เพื่อเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง การกำหนดผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยมปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมกันทำงาน

Kaiser, Sandra M. (2000) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้

1. **ภาวะผู้นำ** (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่อุทิศตนเพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสอนงานสอนทักษะ และเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม พร้อมเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิกให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2. **วัฒนธรรมองค์กร** (Organizational Culture) หมายถึง วิถีการประพฤติปฏิบัติงานของสมาชิกที่มีค่านิยมแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ การมีอิสระในการเรียนรู้ กล้าเสี่ยงและทดลองสิ่งใหม่ๆ และมีความเป็นเอกภาพในองค์กร โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร

3. **พันธกิจและยุทธศาสตร์** (Mission and Strategy) หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่มีการคิดอย่างเป็นระบบสมาชิกนำวิสัยทัศน์ส่วนตัวมารวมเป็นเป้าหมายขององค์ กร และกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงาน สามารถให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบได้สร้างองค์ความรู้ และมีการเผยแพร่ข้อมูลสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์กร

4. **การดำเนินงานบริหารจัดการ** (Management Practice) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ สนับสนุนการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด การจูงใจให้มีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้จัดกิจกรรมเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน การสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของสมาชิก

5. **โครงสร้างองค์กร** (Organizational Structure) หมายถึง การแบ่งงานและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานการรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสมาชิกสายงานบังคับบัญชาช่วงการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์กร

6. **ระบบองค์กร** (Organizational Systems) หมายถึง การที่องค์กรมีระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

7. **บรรยากาศในการทำงาน** (Working Climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของสมาชิก มีลักษณะเป็นบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการปฏิสัมพันธ์ที่เอื้อให้สมาชิกมีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

8. **การจูงใจ** (Motivation) หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่การกระตุ้นให้เกิดการอุทิศตนมีความกระตือรือร้น มีความผูกพันในการปฏิบัติงาน และความเพียรพยายามในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544) ได้ศึกษาวิจัยโครงการเชิงเหตุผลของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 โดยกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 10 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. **ความมีประสิทธิผลของโรงเรียน** โรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะประกอบด้วย 1) การเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) การมีแผนงานวิชาการที่ดี 3) การจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริ มการเรียนรู้ของนักเรียน 4) การสร้างเสริมบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก 5) การส่งเสริมความเป็นกลุ่ม 6) การพัฒนาบุลากรอย่างกว้างขวาง 7) การใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) การส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) การส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

2. **ความเป็นองค์กรวิชาชีพ** องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่เน้นเรื่องการกระจายอำนาจ (Decentralization)และเรื่องการทำให้เป็นมาตรฐานในด้านทักษะ (Standardization of Skill) ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้มีการพัฒนาจนถึงระดับความเป็นวิชาชีพ ให้มีความรู้ความสาม ารถและทักษะในการปฏิบัติงานมีความอิสระในการตัดสินใจ มีความสามารถในการกำหนดมาตรฐานงาน การปฏิบัติและการประเมินผลด้วยตนเอง

3. **การตัดสินใจและการมีวิสัยทัศน์ร่วม** องค์กรแห่งการเรียนรู้มีรูปแบบการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจที่ให้โอกาสกับครูและผู้เกี่ยวข้องช่วยกันตัดสินใจเ พื่อการเรียนรู้ของนักเรียนโดยอาจขยายขอบเขตผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนอกโรงเรียนด้วย เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นสังคมประชาธิปไตย โดยถือว่าการตัดสินใจร่วม (Share Decision Making) จะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจหากใช้กลยุทธ์และสถานการณ์ที่ถูกต้อง จะทำให้เ กิดความเกี่ยวข้องที่จะนำไปสู่ความมีพันธะผูกพันและนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล โดยผู้ที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น อาจประกอบด้วย ผู้บริหารครู นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน หรือผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ สำหรับการมีวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นการแสดงถึงสภาพที่พึงปร ารถนาหรือที่เป็นไปได้ในอนาคตนั้น จากการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์ทางการบริหารใหม่ถือว่าการกำหนดวิสัยทัศน์จะไม่ใช่เรื่องเฉพาะของผู้บริหารอีกต่อไปแล้ว แต่จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกองค์กรแม้จะต้องใช้เวลาก็ตาม

4. **กลุ่มบริหารตนเองและก ารติดต่อสื่อสาร** การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองอาศัยหลักการ Self Leadership เกิดขึ้นบนความเชื่อที่ว่า “ผู้ปฏิบัติในยุคสมัยใหม่มีความรู้มากเพียงพอที่ไม่อาจรับภาวการณ์แบบดั้งเดิมได้อย่างเหมาะสมอีกแล้ว พวกเขาสามารถจะบริหารตนเองได้ ” โดยจะต้องเน้นความมีค่านิยมและการปฏิบัติด้วยตนเอง ทั้งการกำหนดความหวัง เป้าหมายการมีข้อมูลย้อนกลับและการประเมินตนเอง ส่วนกรณีการติดต่อสื่อสารในองค์กรหนึ่งๆ อาจกระทำได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์กรนั้นๆ ว่าต้องการเป็นแบบเปิดหรือแบบปิดมากน้อยเพียงใด การติดต่อสื่อสารถือว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะแม้จะมียุทธ์ศาสตร์ดีเพียงใดก็ตามหากขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีแล้ว ก็ยากที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรพัฒนาให้มีการติดต่อสื่อสาร ทั้งที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งในแนวนอนและในแนวตั้ง ทั้งเป็นการติดต่อสื่อสารแบบส องทาง (Two Way Communication)และแบบหลายช่องทาง (Multiple Channels)

5. **การจูงใจเชิงสร้างสรรค์** โรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารโรงเรียนที่ส ามารถจะต้องบริหารงานให้เป้าหมายของตัวบุคคลและเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจที่คำนึงถึงความคาดหวังหรือความต้องการของทั้งตัวบุคคลและขององค์กร ซึ่งการที่จะกระทำเช่นนั้นได้ ผู้บริหารพึงทำความเข้าใจรูปแบบการจูงใจที่มีทั้งรูปแบบเนื้ อหา (Content Model) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (Process Model) แล้วนำอาแนวคิดเชิงทฤษฎีนั้นไปประยุกต์ให้เกิดผล

6. **การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง** ในยุคปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) มากกว่าเป็นผู้นำแห่งการจัดการ (Transactional Leader) โดยลักษณะของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูงมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะต้องใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกตินั้น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการแต่จะช่วยเสริมให้เกิดผลเพิ่มขึ้น (Add- On Effects) จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้ จะต้องอาศัยภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐาน

7. **การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์** องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยผู้นำที่จะต้องให้ความใส่ใจต่อวิถีชีวิตองค์กร เป็นที่สันนิษฐานกันว่า ครูผู้ปกครองและนักเรียน ต่างต้องการคำตอบต่อคำถามประเภทที่ว่าโรงเรียนของเราเป็นอย่างไรแล้วเราจะทำตัวให้เข้ากับสิ่งต่างๆ ได้อย่างไร เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ผู้บริหารโรงเรียนพึงทำความเข้าใจให้กระจ่างและให้มีความหมาย แนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนนั้น มีดังนี้1) การเสริมสร้างความเป็นหมู่คณะ 2) การส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลอง 3) การกำหนดความคาดหวังไว้ในระดับสูง 4) ส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) การส่งเสริมบรรยากาศความเชื่อมั่น 6) การสนับสนุนปัจจัยที่เป็นวัตถุ 7) การบรรลุความเป็นพื้นฐานในองค์ความรู้ 8) การส่งเสริมความภาคภูมิใจในสถาบัน 9) การส่งเสริมการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 10) การส่งเสริมความเอาใจใส่ดูแล สังสรรค์ และมีอารมณ์ขัน 11) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 12) การปกป้องในสิ่งที่เห็นว่าสำคัญ 13) การสืบทอดในประ เพณี และ 14) การมีการสื่อสารแบบเปิด กรณีบรรยากาศองค์กร หมายถึง คุณภาพสภาพแวดล้อมโดยรวม ซึ่งรวมทั้งตัวบุคคล อาคารสถานที่ และสถานที่ตั้งโรงเรียน เป็นต้นนั้น ผู้บริหารโรงเรียนพึงส่งเสริมบรรยากาศองค์กรแบบเปิดมากกว่าบรรยากาศองค์กรแบบปิด ซึ่งเป็นสภาพที่ผู้บริหาร รับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากครู ให้

ความจริงใจ ให้การยกย่องนับถือ ให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาวิชาชีพและให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ใช้การสั่งการหรืออำนาจบังคับในระดับต่ำ ใช้ภาวะผู้นำแบบช่วยเหลือส่งเสริม และสนับสนุนมากกว่าการควบคุมอย่างเข้มงวดแบบระบบราชการ เช่นเดียวกับพฤติกรรมของครู ซึ่งจะมีพฤติกรรมที่สนับสนุนความโปร่งใสและความมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงวิชาชีพระหว่างกัน ครูต่างรู้จักและมีความเป็นมิตร ให้ความรู้และพันธะผูกพันกับการทำงาน

8. **การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม** ในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารพึงมีความชัดเจนในคำตอบของคำถามต่างๆ ดังนี้ก่อน คือ 1) จะเปลี่ยนแปลงอะไร 2) ทำไมถึงต้องเปลี่ยนแปลง 3) จะเปลี่ยนแปงอย่างไร 4) เปลี่ยนแปลงเมื่อไร 5) เกี่ยวข้องกับใครบ้าง 6) มีอุปสรรคอะไรบ้าง 7) คาดว่าจะมีผลกระทบอะไรบ้าง 8) สิ่งที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมีอะไรบ้าง 9) ค่าใช้จ่ายเป็นอะไร 10) ประโยชน์ที่จะได้รับคืออะไร นอกจากนั้นผู้บริหารพึงให้ความสำคัญกับการเกิดขึ้นของสิ่งใหม่ๆ ที่เรียกว่า นวัตกรรม (Innovation) ด้วยที่ผู้บริหารควรเน้นไปที่กระบวนการเชิงนวัตกรรม ที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคล กลุ่มบุคคลและขององค์กร เพื่อให้เกิดผลผลิตเชิงสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

9. **การบริหารหลักสูตรและการสอน** ผู้บริหารควรจะต้องรู้และเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสตรกลุ่มต่างๆ เพื่อให้เกิดกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ที่จะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างถูกทิศทาง และในด้านการสอนนั้น ผู้บริหารพึงตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุดที่น่าจะนำไปใช้กับทุกคน ทุกสถานการณ์ หรือทุกจุดมุ่งหมายและตระหนักดีว่ากว่าครูที่จะเป็นระดับวิชาชีพได้นั้นจะต้องมีการฝึกฝน ฝึกปรือ และสะสมวิทยายุทธ์การสอนที่หลากหลายสามารถจะนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ในการ บริหารหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้เล่นหลัก (Major Player) เป็นผู้ตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆเหล่านี้ผู้บริหารจะต้องแสดงภาวการณ์เป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในทุกเรื่อง จะต้องแสดงบทบาทในหลายลักษณะ เช่น เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้ใช้อำนาจร่วมและเป็นนักนวัตกรรม เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะที่แนวโน้มการบริหารหลักสูตร และการสอนจะเป็นแบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management) มากขึ้นนั้นผู้บริหารจะต้องมีความเกี่ยวข้องและมีความรับผิดชอบต่องานด้านหลักสูตรมากขึ้นโดยเฉพาะในฐานะที่จะเป็นผู้นำในการสร้างหลักสูตรใหม่ๆ ในท้องถิ่นขึ้นมา การบริหารหลักสูตรและการสอนเชื่อมโยงถึงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งจากผลการสังเคราะห์ข้อมูลของ Smith &Andrew (1989) พบว่า ผู้นำทางวิชาการนั้นจะให้น้ำหนักความสำคัญเรื่องหลัก สูตร และผลลัพธ์ที่ได้จากการสอนและการดำเนินการที่มุ่งสู่เป้าหมายของโรงเรียน บทบาทของผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับ

การดำเนินนโยบายทางการศึกษา โดยการสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาครูการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและสำคัญ การส่งเสริมขวัญกำลังใจครูให้ใช้ยุทธวิธี สอนใหม่ๆ และการใช้ทรัพยากรหลักสูตรที่ได้ถูกคัดเลือกจากท้องถิ่น (Levine & Lezotte, 1990; Smith & Andrew, 1989) และจากการศึกษาพบว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่เด่นชัด 4 ประการ ระหว่างครูและครูใหญ่ในโรงเรียน ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูง คือ 1) เป็นผู้สนับสนุนจัดหาทรัพยากร 2) เป็นแหล่งทรัพยากรการศึกษา 3) เป็นผู้ส่งข่าวสาร 4) การมีระบบข้อมูลที่เห็นได้ชัดทันที (Bamburg & Andrew, 1990; Smith & Andrew, 1989; Andrew & Soder,1987)

10. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความพยายามที่จะเพิ่มเติมขีดความสามารถ และการใช้ทรัพยากรที่ถือว่ามีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร นั่นก็คือ “มนุษย์” ให้เต็มศักยภาพและให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการพัฒนาที่หยั่งยืนการพัฒนาที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคลหรือองค์กรเองสำหรับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษาหรือในโรงเรียนที่จะเป็นกลไกหรือตัวการ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ “ครู” ครูที่จะต้องทำหน้าที่จัดภาพการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน ครูที่มีภาระหน้าที่อื่นอีกหลากหลายที่การเปลี่ยนแปลงทางสังคมครูที่จะต้องมีการปรับตัวและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งในการพั ฒนาครูจะต้องมีการปรับตัวและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งในการพัฒนาครูจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กร โดยหากต้องการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้มีลักษณะเป็นอย่างไร ก็จะต้องพัฒนาครูให้มีลักษณะที่สอดคล้องต้องกันนั้น สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ได้ศึกษาวิจัยปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 11 ปัจจัยดังนี้

10.1. **ปัจจัยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์** หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้คือ การกำหนดการมีส่วนร่วม การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การจัดสรรงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการปฏิบัติ การติดตามความก้าวหน้า การประเมินผลสำเร็จ การนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ

10.2. **ปัจจัยเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร** หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้คือ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การจัดระบบติดต่อประสานงานการปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบและแนวปฏิบัติ การจัดโครงสร้างที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรในโครงสร้าง การจัดระบบการให้คุณให้โทษและความดีความชอบ

10.3. **ปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีและระบบงาน** หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้คือ การจัดหาการใช้ การพัฒนาบุคลากร การแสวงหา การจัดระบบการใช้ การจัดและการพั ฒนาระบบฐานข้อมูล การมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาและพัฒนา และการใช้ประโยชน์ที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

10.4. **ปัจจัยเกี่ยวกับด้านการบริหาร** หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์นโยบายและแผน การจัดทำปฏิบัติการ การกำหนดบุคคลหรือกลุ่มบุคคลรับผิดชอบ การให้ความสำคัญกับแผน การเปิดโอกาสมีส่วนร่วมการสื่อสารและประชาสัมพันธ์การตรวจสอบงบประมาณและการจัดทำเอกสาร

10.5. **ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติการด้านการจัดการ** หมายถึง หมายถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้คือการจัดระบบงานธุรการ การมีบุคลากรรับผิดชอบ การมีวัสดุอุปกรณ์ การอำนวยการการสั่งการที่เหมาะสม ระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ระบบและกลไกลการ นิเทศระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน การรายงานผลการดำเนินงาน การประชุมสัมมนาเพื่อวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อย

10.6. **ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติของครูและทีมงาน** หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้คือ ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ การมีวัตถุประสงค์ของทีม ความสามารถในการระบุปัญหา การแก้ปัญหา การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน กิจกรรมการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกัน ความรับผิดชอบ การพัฒนาตนเอง และความมีอิสระ

10.7. **ปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาครูและทีมงาน** หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้คือการมีนโยบายและมาตรการในการพัฒนา การมุ่งเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ การมุ่งให้เป็นกลไกการเรียนการสอน การคำนึงถึงความสอดคล้องกั บบริบทที่เปลี่ยนแปลง ความต้องการและจำเป็นที่แท้จริง จิตวิทยาการเรียนของผู้ใหญ่ ผลลัพธ์สุดท้ายต่อนักเรียน การพัฒนาทั้งระบบไม่แยกส่วน การเป็นเสมือนชีวิตประจำวัน และการพัฒนาตนเอง

10.8. **ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้ทางวิชาการ** หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้คือ การเป็นผู้มีความรู้

ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่างๆ การตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุด การตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตร การพัฒนาความเป็นมนุษย์ การเป็นตัวแบบทางวิชาการ การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการให้เป็นไปตามแผนการสอน การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

10.9. **ปัจจัยเกี่ยวกับบรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน** หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้คือ ความผ่อนคลาย ความร่วมมือไม่แยกเขาแยกเรา ความเอื้ออาทรและจริงใจ ความเป็นสถานศึกษาและหมู่คณะ การกล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่ การไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน ความรักภาคภูมิใจในโรงเรียน การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ การปกป้องสืบทอดประเพณีสำคัญ และการสร้างวัฒนธรรมร่วม

10.10. **ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ** หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้คือ การไว้วางใจ การให้เกียรติและการยอมรับ การส่งเสริมความก้าวหน้า โอกาสในการพัฒนาตนเอง การให้ความเป็นอิสระการมอบหมายงานที่ท้าทาย การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน การยกย่องชมเชย

10.11. **ปัจจัยเกี่ยวกับเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน** หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้คือ ความสอดคล้องของเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายโรงเรียน การมุ่งเน้นการมีประสิทธิผลการตรวจสอบเป้าหมาย การประชาสัมพันธ์ การบรรลุผลในเป้าหมาย และการมีข้อมูลย้อนกลับในด้านต่างๆ

จากผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับลักษณะและปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งต่างประเทศและภายใน ประเทศดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาเปรียบเทียบเพื่อดูความเหมือนกันและความต่างกันของปัจจัย เพื่อเป็นแนวทางที่จะสังเคราะห์เป็นปัจจัยที่จะใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยใช้แนวทางที่เกี่ยวกับลักษณะและปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเห็นว่าปัจจัยสำ คัญและมีความสัมพันธ์ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละปัจจัยมีรายละเอียดดังนี้

1. **ปัจจัยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้**

ในองค์กรทุกองค์กรจะมีผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามจุดหมาย ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้นำที่ดี สถานการณ์ คน และองค์กรต้องการผู้นำ การพัฒนาบุคคลให้ประสบผลสำเร็จในฐานะผู้นำและช่วยเหลือคนอื่นให้สามารถปฏิบัติเหมือนกับตนเองได้ นับเป็น

งานที่ท้าทายอย่างยิ่งของผู้นำ ด้วยผู้นำเป็นผู้ที่สำคัญที่สุดที่ทำให้องค์กรมีคุณภาพ (Hurley,T.A., and Green,1988 :13) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบ ทบาทเป็นผู้นำในการพัฒนาครู-อาจารย์ให้เต็มศักยภาพเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิผลและสนับสนุนความศรัทธาของครู-อาจารย์และชุมชน ตลอดจนความพึงพอใจในงานของครู- อาจารย์ให้สูงขึ้น สถานศึกษาถือได้ว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรใดๆ ดังนั้นภาวะผู้นำคือส่วนสำคัญในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีบทบาท 3 ประการ คือ บทบาทนักออกแบบ (Designer) บทบาทของผู้สอนหรือครู (Instructor or Teacher) บทบาทของผู้ดูแลและให้บริการ (Steward) (Senge,1990 : 340)

สังคมยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วิโรจน์ สารรัตนะ ,2546) ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันควรเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมากกว่าเป็นผู้นำแห่งการจัดการ (Transactional Leader) และเนื่องจากผู้บริหารในปัจจุบันจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎี ปรัชญาของหลักสูตรต่างๆ ที่ใช้ในสถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในวิธีสอนแบบต่างๆสนับสนุนให้ครู- อาจารย์ใช้นวัตกรรมการสอน เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ ส่งเสริมกา รจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คุณสมบัติดังกล่าวจึงเป็นคุณสมบัติของผู้นำทางวิชาการ

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่สุดขององค์กร จะเป็นผู้นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ เพราะฉะนั้นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจึงต้องเป็นผู้นำแ ห่งการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุดังกล่าวภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้จึงเป็นส่วนสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กร

ในปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการได้เน้นการกระจายอำนาจเชิงบริหารมาสู่สถานศึกษา โดยมุ่งหวังที่จะให้ผู้ปฏิบัติระดับล่างมีอิสระสามารถตัดสินใจเรื่องต่างๆได้ และคาดหวังที่จะมีบุคลากรในองค์กรที่มีคุณภาพ มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย จึงทำให้บรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมสู่ บรรยากาศความมีประสิทธิผล ควา มสามารถในการแข่งขันในงานวิชาการ ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของครู-อาจารย์และนักศึกษา ความมีส่วนร่วม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงาน ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะต้องได้รับการสนับสนุน เสริมสร้างและพัฒนาให้มากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารและครู- อาจารย์ จึงมีหน้าที่จะสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้ออาทร เป็น

กัลยาณมิตรในสถานศึกษาให้มากยิ่งขึ้น ผู้บริหารพึงส่งเสริมบรรยากาศองค์กรแบบเปิด ยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากครู- อาจารย์ ให้ความจริงใจ ยกย่องนับถือ สนับสนุนต่อการพัฒนาวิชาชีพและให้ความเป็นอิสร ะในการปฏิบัติงาน ใช้ภาวะผู้นำแบบช่วยเหลือส่งเสริมและสนับสนุนมากกว่าการควบคุมอย่างเข้มงวดแบบระบบราชการ เช่นเดียวกับพฤติกรรมของครู-อาจารย์ ซึ่งจะมีพฤติกรรมที่สนับสนุนความโปร่งใสและความมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงวิชาชีพระหว่างกัน ครู-อาจารย์ต่างรู้จักและมีความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือและมีพันธะผูกพันกับการทำงาน

บรรยากาศในองค์กรเป็นผลสรุปของค่านิยมและเจตคติของทุกๆคนในองค์กรที่เกี่ยวกับการทำงานของบุคคลในองค์กร (Bennet and O'Brien, 1994 :41–49) ซึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์กรและการปฏิบัติงานในองค์กร โดยเฉพาะองค์กรแห่งการเรี ยนรู้ ซึ่งเซงกี้ (Senge,1990 : 9-10) กล่าวว่า สมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความสามารถในการก่อให้เกิดภาพร่วม และสมาชิกต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งเริ่มต้นด้วยการสนทนากัน (Dialogue) และคิดร่วมกันอย่างแท้จริง การสนทนากันเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะว่าทีมเป็นหน่วยการเรียนรู้ขั้นพื้นฐานขององค์กรสมัยใหม่ หากทีมไม่สามารถเรียนรู้และไม่มีบรรยากาศความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ก็จะส่งผลต่อการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอร์ทและเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994 :31–32) ที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีบรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่าง ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความ เป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

ดังนั้นบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนและเสริมสร้างการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางข อง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ .ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 ที่ได้เน้นเรื่องการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษาและการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อมุ่งหวังให้บุคลากรในองค์กรมีความอิสระในการทำงาน การเรียนรู้และการตัดสินใจ ให้ความร่วมมือ มีความไว้วา งใจและยอมรับซึ่งกันและกัน สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. ปัจจัย วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์ (Vision) คือสิ่งที่รวมเอาความ หวัง เป้าหมาย และทิศทางในอนาคตขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะค้ำจุนวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่วนการ

เรียนรู้และผู้เรียนในองค์กรนั้นก็จะสร้างผลผลิตที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา (Marquardt, 2002 : 27) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเซงกี้(Senge,1990:9) ได้กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นศาสตร์หนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่บุคคลในองค์กรจะต้องสร้างให้เกิดภาพร่วม เป็นภาพของอนาคตที่บุคคลในองค์กรมุ่งสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น บุคคลในองค์กรต้องมีจุดมุ่งหมาย ค่านิยมและพันธกิจร่วมกัน

นอกจากนี้มาร์ควอร์ทและเรย์ โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994 : 31 - 32) ยังได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีวิสัยทัศน์ที่เป็นฉันทามติขององค์กร และสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) เพื่อเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง การกำหนดวิสัยทัศน์ จะผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการทำงานร่วมกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของพจน์ สะเพียรชัย (2546 : 40) ที่กล่าวว่าในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทุกคนจะต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกันซึ่งวิสัยทัศน์นี้เป็นการมองภาพไปข้างหน้าว่าสิ่งที่เราพึงปรารถนาคืออะไร อยากจะเห็นโรงเรียนของเราในฐานะที่เป็นฐานรากของการจัดการเรียนการสอนอย่างไร เพราะฉะนั้นผู้บริหารต้องสร้างวิสัยทัศน์ว่าอยากให้โรงเรียนเป็นอย่างไร การสร้างวิสัยทัศน์ไม่ใช่ผู้บริหารสร้างคนเดียวหรือเขียนคนเดียว จะต้องให้มีส่วนร่วมของคนทุกๆ คนในองค์กร

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์นั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรหรือสถานศึกษา ซึ่งวิสัยทัศน์เป็นการกำหนดภาพรวมขององค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต จากการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกยุคปัจจุบัน เป็นแรงผลักดันที่สำคัญทำ ให้องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ เพราะองค์กรที่สามารถคาดคะเนสภาพขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจนและรวดเร็วจะมีความได้เปรียบในการตั้งรับ ต่อรอง เตรียมพร้อมและหาหนทางในการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ การที่องค์กรหรือสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ จึงเป็นเครื่องชี้ นำสถานศึกษาให้ไปสู่อนาคต หลังจากนั้นสถานศึกษาจึงกำหนดพันธกิจและยุทธศาสตร์ตามลำดับ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง ด้วยเหตุผลดังกล่าว จะเห็นว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องชี้นำองค์กรให้ไปสู่อนาคตและมีความสำคั ญต่อสถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. ปัจจัยโครงสร้างขององค์กร

โครงสร้างองค์กร หมายถึง แบบลักษณะวิธีการปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งถูกกำหนดขึ้นในองค์กร เพื่องานประสบความสำเร็จ การจัดโครงสร้างขององค์กรในสถานศึกษาจะเป็นลักษณะวิธีการปฏิบัติในสถา นศึกษาที่เกิดจากพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารใช้หลักการของระบบ

ราชการมากำหนดวิธีการในการปฏิบัติในสถานศึกษา ความมากน้อยของการนำหลักการระบบราชการไปใช้ในการบริหารงานนั้น จะมีความแตกต่างกัน ทำให้เกิดรูปแบบการบริหารแบบต่างๆ ขึ้นในองค์กร ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 1987 : 122) ได้พยายามศึกษาเพื่อวัดระดับความมากน้อย ในการนำระบบราชการไปใช้ในการบริหารงานหรือการจัดระเบียบองค์กรธุรกิจ พบว่า ระดับความเป็นระบบราชการ (Degree of Bureaucratization)ในองค์กรต่างๆที่ศึกษามีไม่เท่ากันแสดงให้เห็นว่า การบริหารระบบราชการของแต่ล ะองค์กรมีความแตกต่างกัน สถานศึกษาเป็นองค์กรที่เป็นทางการ ที่มีลักษณะการบริหารงานกำหนดวิธีการทำงาน การจัดระเบียบองค์กรโดยใช้ระบบราชการ

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 2002 : 28) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์กรมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการดำรงอยู่และต่อบุคลากรในองค์กร เป็ นตัวกำหนดระบบการดำเนินงาน การติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ช่องทางการสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ และระดับการควบคุม ภายในองค์กรทั้งนี้ลักษณะทางโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นแบบแบนราบ (Flat) ไม่มีขอบเขตที่จำกัด มีความเหมาะสม มีความยืดหยุ่น บรรยากาศที่เ ปิดเผยและมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นระบบที่ไม่มีการปิดกั้นตายตัว จะทำให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูล และเปิดกว้างให้องค์กรได้รับประสบการณ์มากที่สุด สามารถติดต่อสื่อสารร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร อีกทั้งควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่จะเรียนรู้และหลั กการบริหารงานขององค์กร ดังนั้นการกำหนดโครงสร้างขององค์กรจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้เป็นสำคัญ

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าการจัดโครงสร้างขององค์กรหรือสถานศึกษา มีส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรหรือสถานศึกษา ดังนั้นก ารจัดโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่น บรรยากาศที่เปิดเผยและมีความคล่องตัว จะก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และในที่สุดจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ตลอดจนช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าหากการจัดโครงสร้างองค์กรที่เป็นสถานศึกษาในลักษณะดังกล่าวก็จะช่วยเสริมสร้างให้สถานศึกษามีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น

5. ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ

เนื่องจากในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อบุคคลต่อสังคม ซึ่งเป็นสังคมแห่งความรู้ มีการเรียนรู้โดยผ่านสื่อเทคโนโลยี มาร์ควอร์ท (Marquardt, 2002 : 30) กล่าวว่า ระบบย่อยหลักด้านเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กรใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยี จะสามารถก้าวล้ำกว่าองค์กรอื่น ๆ

เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

สถานศึกษาก็เช่นเดียวกัน ปัจจุบันทุกสถานศึกษาได้จัดหาเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการบริหาร การบริการ การเรียนการสอนและการวิจัยอย่างเหมาะเกิดประโยชน์สูงสุด สถานศึกษาจะต้องมีระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆ ที่มีความถูกต้องและทันสมัย สะดวกต่อการนำมาใช้ และใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีทุกชนิดทุกประเภทเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน นักศึกษา และสอดคล้องกับแนวคิดของเบ็นเน็ทและโอเบรียน (Bennet and O'Brien,1994 : 41-49) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ขององค์กรต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลข่าวสารสารสนเทศและการเผยแพร่ มาร์ควอร์ทและเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds,1994 :31–32)ได้ทำการศึกษาพบว่า เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์กรต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและผลการศึกษาของนักวิชาการหลายท่านพบว่า เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Choi, 2000 : บทคัดย่อ ; Hussian and Others, 2004 : บทคัดย่อ; Hurley and Green, 2005: บทคัดย่อ ; Ghalib, 2004 : บทคัดย่อ)

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าในยุคปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อบุคคลต่อสังคมและองค์กร มีการเรียนรู้โดยผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลข่าว สารสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและหน่วยงานต่างๆการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม จะช่วยให้การปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้เป็นอย่างรวดเร็ว ทั่วถึงและส่งเสริมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะสถานศึกษาในยุคปัจจุ บันควรนำระบบเทคโลโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อช่วยสนับสนุนในการเรียนรู้ของนักเรียนนักศึกษาสามารถใช้ระบบอินเตอร์เน็ทได้

6. ปัจจัยระบบการจัดการ

ปัจจัยด้านการจัดการ เป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งสถานศึกษาจะต้องพัฒนา เพื่อนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารและคณะครู-อาจารย์ในสถานศึกษาควรสนใจให้การดูแล เช่น การจัดระบบงานธุรการ การมีบุคลากรรับผิดชอบในฝ่ายต่างๆ การมีวัสดุอุปกรณ์ การอำนวยการสั่งการที่เหมาะสม รวมทั้งการพัฒนาระบบการนิเทศ การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การรายงานผลการดำ เนินงาน การประชุมสัมมนาเพื่อวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเบ็นเน็ทและโอเบรียน (Bennett and O'Brien,1994 : 41 -49) ที่กล่าวว่า

การจัดการภายในองค์กร ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุน และนิเทศการทำงานในแต่ละวันของแต่ละบุคคลและคณะ จะต้องปฏิบัติ ให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนา และช่วยให้ผู้ร่วมงานบูรณาการสิ่งที่พวกเขาต้องเรียนรู้ให้สามารถร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวังรวมทั้งใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า

ผลงานวิจัยที่สนับสนุนว่าปัจจัยระบบการจัดการส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้มีดังนี้ ไคล์เซอร์ (Kaiser, Sandra M. (2000) : 75 –78)ได้ศึกษาวิจัย พบว่า การดำเนินงานด้านการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ การจูงใ จเพื่อการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพและการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ ฮัสเซี่ยนและคณะ (Hussian and Others, 2004 : บทคัดย่อ)ได้ศึกษาพบว่า ความสามารถในการจัดการที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับเพล์แมนและคณะ (Peyman and Others, 2005 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาสำรวจปัจจัยที่ทำให้เกิดความล้มเหลวของการเพิ่มระบบการจัดการขององค์ความรู้ในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ความรู้และการจัดการขององค์ความรู้ในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เป็นที่ทราบแน่ชัดว่าเครื่องยนต์ กลไก และอาคารสถานที่ไม่ใช่สิ่งสำคัญ ที่ประกอบในองค์กรเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่แน่ชัดและที่สำคัญกว่านั้นคือองค์ความรู้ แน่นอนที่สุดความรู้และการจัดการกับความรู้เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ถ้าความรู้นั้นมีการจัดการที่ดี คำตอบสุดท้ายคือ การจัดการความรู้ที่เป็นระบบนั่นเอง

จากที่กล่าวมาจะเห็นระบบการจัดการ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาจะต้องมีการจัดระบบให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งระบบการจัดการนั้นต้องมีการจัดระบบงานต่างๆให้มีความเหมาะสม คล่องตั วและมีบุคลากรรับผิดชอบ ตลอดจนมีการประกันคุณภาพภายในองค์กรเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในองค์กร หากสถานศึกษามีระบบการจัดการที่ดีจะส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสถานศึกษาและส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

7. ความสามารถของบุคลากร

มาร์ควอร์ท (Marquardt,2002:141) กล่าวว่าความสามารถ (Capability) ประกอบด้วย การใช้กำลังความสามารถและความชำนาญขององค์กรในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการหรือกระบวนการในผลการปฏิบัติงานขั้นสูง โดยความสามารถนี้ต้องอาศัยการบูรณาการความร่วมมือและการประสานงานของบุคคลและทีมงานทุกคน ความส ามารถของบุคคลไม่ได้เป็น

แค่ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเท่านั้น แต่เป็นความสามารถที่จะเรียนรู้ สร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆให้แก่องค์กร

ตามแนวคิดของ มาร์ควอร์ท (Marquardt,2002 :33 –34) คนมีความสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะว่า คนมีศักยภาพและความสามารถที่ จะเรียนรู้ คนเป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดการกับข้อมูลข่าวสารให้กลายเป็นความรู้ที่มีคุณค่าทั้งต่อตนเองและต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับเซงกี้ (Senge,1990 : 7) ที่กล่าวสนับสนุนว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร โดยเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้บุค คลมีความชำนิชำนาญในระดับพิเศษ เซงกี้ถือว่าบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งที่เป็นเอกบุคคลและเป็นทีม ความสามารถของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นองค์กรที่เน้นเรื่องการกระจายอำนาจ และเรื่องการ ทำให้เป็นมาตรฐานในด้านทักษะของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารจะต้องให้มีการพัฒนาจนถึงระดับความเป็นวิชาชีพให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความสามารถในการกำหนดมาตรฐานงาน ตลอดจนการปฏิบัติและการประเมินผลด้วยตนเอง (วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ , 2545 : 23 – 32) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของชอย (Choi,2000 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา พบว่า การฝึกทักษะบุคลากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร การทำงานเป็นทีม และการเอื้ออำนวยแก่บุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการนำการบริหารจัดการความรู้ ไปใช้ให้บรรลุผล สอดคล้องกับผลการวิจัยของเบ็นเน็ทและโอเบรียน (Bennett and O’Brien, 1994 : 41–49) ได้ศึกษาพบว่าการพัฒนาบุคคลหรือทีมงานเป็นปัจจัยสำคัญซึ่งมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องหาวิธีการต่างๆเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกพัฒนาตนเอง ขณะเดียวกันนั้นก็จะส่งเสริมการพัฒนาทีมงานด้วย

องค์ประกอบขององค์กร ถือว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้ก็เพราะว่าคนมีศักยภาพและความสามารถที่จะเรียนรู้ คนเป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดการกับข้อมูลข่าวสารให้กลายเป็นความรู้ที่ มีคุณค่าทั้งต่อตนเองและต่อองค์กร สถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ให้เข้าใจสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน ตลอดจนจัดให้มีระบบการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญเพิ่มขึ้ น และสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ การที่องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

8. การเสริมแรงและการจูงใจ

การเสริมแรงและการจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ครู- อาจารย์ในสถานศึกษารับผิดชอบปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีความสุข เพื่อให้งานทุกงานบรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการเสริมแรงและการจูงใจอย่างยิ่ง โดยการสร้างความไว้วางใจ การให้เกียรติและการยอมรับ ตลอดจนการส่งเสริมควา มก้าวหน้าของผู้ให้โอกาสพัฒนาตนเอง จัดสิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมมอบหมายงานให้ปฏิบัติด้วยความเป็นอิสระ มีความรับผิดชอบตนเอง ส่งเสริมให้ครูขอาจารย์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การให้รางวัลที่เป็นสิ่งของหรือกล่าวชมเชย ประกาศเ กียรติคุณ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอร์ท (Marguardt, 2002: 85) ที่กล่าวในทำนองเดียวกันว่านโยบายด้านบุคลากรที่ให้รางวัลกับการเรียนรู้ ถือเป็นวิธีที่มีประสิทธิผลวิธีหนึ่ง ที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะสรรหาบุคลากรที่ชอบการเ รียนรู้ ผู้ที่ชอบเพิ่มพูนและค้นหาคุณภาพของตนเอง ส่วนผู้ที่ทุ่มเทให้กับการเรียนรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับผู้อื่นได้เรียนรู้ ก็ยิ่งควรจะได้รับความดีความชอบด้วยการให้การเสริมแรงโดยการให้รางวัลหรือพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

วิโรจน์ สารรัตนะและอัญชลี สารรัตน ะ(2545:23 –32)กล่าวว่าการจูงใจเชิงสร้างสรรค์ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ผู้บริหารโรง เรียนจะต้องมีการบริหารจัดการให้เป้าหมายของตัวบุคคลและเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่โดยอาศัยกระบวนการจูงใจที่คำนึงถึงความคาดหวังหรือความต้องการของทั้งตัวบุคคลและขององค์กร ซึ่งการที่จะกระทำเช่นนั้นได้ผู้บริหารพึงทำความเข้าใจรูปแบบการจูงใจที่มีทั้งรูป แบบเชิงเนื้อหาและรูปแบบเชิงกระบวนการ แล้วนำเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีนั้นประยุกต์ให้เกิดผล ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของเบ็นเน็ทและโอเบรียน (Bennet and O'Brien ,1994:41–49) ศึกษาพบว่า การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards or Recognition) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิ พลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้และยังมีข้อเสนอแนะอีกว่าระบบการให้รางวัลและการยอมรับช่วยส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบองค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของกรูเบอร์ (Gruber,2000:บทคัดย่อ)ที่ได้ศึกษาพบว่าระบบการให้รางวัลเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลช่วยสนับสนุนต่อการใช้ความรู้ร่วมกันขององค์กร

ดังนั้นการเสริมแรงและการจูงใจนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ และช่วยส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 8 ปัจจัยที่ได้กล่าวมานั้น นับได้ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญ ผู้วิจัยจึงจะนำปัจจัยเหล่านี้มาช่วยในการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาองค์กร โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเริ่มจากด้านพลวัตการเรียนรู้ตามแนวคิดของมาร์ควอร์ท

2.3. วรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้าผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถสรุปได้ดังนี้

2.3.1. สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540) ได้ศึกษาการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคล ต้องอาศัยความพร้อมทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การให้สิ่งเสริมแรงเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ใ นระดับองค์กรจะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เรียนรู้จากการแก้ปัญญหา เรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน และอุปสรรคของการเรียนรู้เกิดจากลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะการบริหารงานใ นระบบราชการ หลักและวิธีการพัฒนาแบบแยกส่วนและยังพบว่า ข้อจำกัดการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการถูกปลูกฝังการพัฒนาในแต่ละช่วงของชีวิต เช่น จากการอบรมเลี้ยงดู และระบบการจัดการศึกษาของไทย

2.3.2. ผศ.ดร.สมชัย วงษ์นายะ (2548) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่ งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ เพื่อศึกษาปัจจัยด้านผู้บริหาร ซึ่งประกอบไปด้วย ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ และมนุษยสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านผู้บริหาร ด้านความเป็นผู้ใฝ่รู้ของอาจารย์ ด้านบรรยากาศองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านผู้บริหาร ด้านความเป็นผู้ใฝ่รู้ของอาจารย์ ด้านบรรยากาศองค์ก รกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ และเพื่อสร้างสมการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นอาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคเหนือ 8 แห่ง จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนืออยู่ในระดับปานกลาง

2. ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ และมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนืออยู่ในระดับปานกลาง ความเป็นผู้ใฝ่รู้ของอาจารย์อยู่ในระดับสูง ส่วนบรรยากาศองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีด้านเดียวที่อยู่ในระดับสูง คือ ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง

3. ตัวพยากรณ์ย่อยทั้ง 16 ตัว มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

2.3.3. David (1997) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมแ ละการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่า ผลการวิจัยมีลักษณะเฉพาะดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนความร่ วมมือ และนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และวิธีปฏิบัติ รวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์กรต่างๆ ควรที่จะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นร ะบบ รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรจะสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศนับเป้นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3.4. Earl – Lewis (2000) ได้ทำการศึกษาผลกระทบข องวัฒนธรรมองค์กรและผลการประเมิน 360 องศา ในเรื่องการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลของการวิจัยชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรถูกสร้างขึ้นเพื่อสมาชิก โดยอาศัยการดำเนินการในองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสัมฤทธิ์ผลของการประเมินกลับแบบ 360 องศาขององค์กรแห่งการเรียนรู้เห นือสิ่งอื่นใด การศึกษาวิจัยยังได้สรุปให้เห็นถึงการคงอยู่ของวัฒนธรรมองค์กรว่าสามารถกลายสภาพจากวัฒนธรรมองค์กรไปเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ และผลสะท้อนของวัฒนธรรมองค์กรก็มีส่วนช่วยเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3.5. Ellinger, Yang and Ellinger(2000) ทำการศึกษาองค์ประ กอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อผลงานขององค์กร โดยใช้แบบสอบถามการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Watkins and Marsick(1993) กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 400 คน ในโรงงานอุตสาหกรรม ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรี ยนรู้สัมพันธ์ทางบวกกับผลงานขององค์กร

2.3.6. Giordano (1995) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยหรือตัวแปรและกระบวนการที่ใช้ในการออกแบบดำเนินงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งการประเมิน ยุทธศาสตร์ และนโยบายที่เสนออยู่ในเอกสารต่างๆ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงนโยบาย และยุทธ์ศาสตร์ที่ต่างก็นำเสนอวิธีการดำเนินงานที่ดีสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่วิธีที่ดีที่สุดเหล่านั้นก็ก่อให้เกิดผลข้างเคียงได้เสมอ หากเกิดอาการเร่งร้อน และไม่ได้รับการพิจารณาเนื้อหาอย่างรอบคอบเพียงพอ ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า แนวคิดเรื่องกฎระเบียบปฏิบัติ หรือวิธีการดำเนินงานที่ดีขององค์กรแห่งกรเรียนรู้ถือเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องผ่านกระบวนการการสังเกตุ ตรวจสอบและขั้นตอนการใช้เครื่องมือการรายงานตนเอง ทั้งนี้จะต้องมีการประเมินเป็นรายบุคคล ทีมงาน และครอบคลุมถึงเครือข่ายของกระบวนการเรียนรู้ อีกทั้งกระบวนการวิเคร าะห์เครือข่ายจะต้องดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ได้ตลอดเวลา

2.3.7. Hutt (1996) ได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องการพัฒนาด้านกระบวนการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับอารมณ์และพฤติกรรมของบุคคลในการที่จะพยายามสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ทำการศึกษาวิจัยในสถานศึกษาของรัฐบาล ผลของการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่า เอกสารความรู้ด้านวิชาการและเอกสารความรู้ด้านวิชาชีพล้วนมีส่วนเป้นอย่างมากในการอยู่รอดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งยังมีผลต่อการเลือกรูปแบบ การบริหารจัดการ แบบราชการ อันหมายถึงระบบสั่ งการและการควบคุม อย่างไรก้ตามเอกสารดังกล่าวอาจจะเกี่ยวข้องทางอ้อมกับประสบการณ์ของมนุษย์ในการดำเนินงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลสรุปของการ

ศึกษาวิจัยนี้ได้จากการตรวจสอบประสบการณ์อารมณ์ร่วม (socio-emotional) ของบุคคล และของกลุ่มในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาระดับอำเภอที่พยายามจะปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3.8. Kaiser (2000) ได้ศึกษาเรื่องแบบแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการทดลองตัวแปรขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างแรงผลักดันในองค์กร โดยได้ทดลองกับพนักงา น 439 คนในบริษัทผลิตนิวเคลียร์แห่งหนึ่งที่มีข้อสงสัยเกี่ยวกับการเรียนรู้ และทำความเข้าใจองค์กร ตัวแปรที่ใช้ทำการวิจัยคือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างขององค์กร บรรยากาศในการทำงาน ระบบองค์กร การจูงใจ การเรียนรู้ นวัตกรรม และขอบเขตการเรียนรู้ภายนอก สถิติที่ใช้คือการวิเคราะห์ความถดถอยในการทดสอบบทบาทของตัวแปรขององค์กร เพื่อนำผลที่ได้ไปอธิบายความเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้ นวัตกรรม และขอบเขตการเรียนรู้ภายนอก ตัวแปรแต่ละตัวที่นำเข้ามาในรูปการวิเคราะห์ความถดถอยมีรากฐานแนว คิดของแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ Burke-Litwin การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการทดสอบบทบาทของการเรียนรู้ นวัตกรรม และขอบเขตของการเรียนรู้ภายนอก ซึ่งจัดเป็นแรงผลักดันของการดำเนินงานในองค์กร จากการทดสอบได้ผลตามสมมติฐาน 30 ข้อ ในทั้งหมด 40 ข้อ ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เ ห็นถึงอิทธิพล ของภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจและ ยุทธ์ศาสตร์ และโครงสร้างองค์กร ในขณะที่การดำเนินงานด้านการจัดการ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ มีอิทธิพลน้อยกว่าสมมติฐานคือระบบองค์กรเพราะไม่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้

2.3.9. Reimann(1986) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิ ทธิผลขององค์กรและการจัดการคุณค่าทางสังคม กลุ่มตัวอย่างเป็นองค์กรอุตสาหกรรม จำนวน 190 คน พบว่าความสามารถขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับขนาดขององค์กร โครงสร้างและเทคโนโลยี แต่ความสามารถขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการจัดการคุณค่าทางสังคม เช่นผู้รับบริการ บุคลากรในองค์กรรัฐบาล สรุปว่าการจัดการคุณค่าทางสังคมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร

2.3.10. Rodsutti and Swierczek (2002) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลขององค์กรและภาวะผู้นำ ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร จำนวน 1,065 คน พบว่าแรงจูงใจของผู้บริหารมีผลต่อการบริหารจัดการและมีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ความพึงพอใจในงานและความพอใจของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับคุณสมบัติของผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารจัดการ

2.3.11. Stanage (1996) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในส่วนที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผลของการศึกษาแสดงให้เห็นว่า หนังสือคู่มือเป็นเครื่องมือที่สำคัญ เป็นส่วนที่เติมเต็มให้กับส่วนที่ขาดหายไปของเทคโนโลยี และกระบวนการเรียนรู้ในองค์การ ผลของการศึกษาชี้ให้เห็นว่า คู่มือรูปแบบ 4 ขั้นตอนนั้น ถ้านำมาใช้จะสามารถเพิ่มสมรรถ ภาพให้กับเครื่องมือด้านการศึกษา และด้านการใช้อำนาจให้กับผู้นำเพราะจะทำให้ผู้นำสามารถใช้ประโยชน์สูงสุด การรู้จักใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จะช่วยเพิ่มความสะดวกให้กับผู้นำด้านการศึกษาที่เป็นมืออาชีพในอันที่จะนำไปใช้ดำเนินงาน ทั้งด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และด้านการใช้เทคโนโลยี

2.3.12. Ziegler (1995) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก โดยทำการศึกษาวิจัยในกลุ่มของธุรกิจของ Hardesty Enterprises การศึกษาได้พยายามที่จะหาคำตอบเกี่ยวกับแนวคิดในทางปฏิบัติขององค์กรแห่ งการเรียนรู้ โดยการศึกษาวิจัยได้มุ่งเน้นที่จะศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดประสบการณ์ร่วมกันขององค์กร จะส่งผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และในระหว่างขั้นตอนของการกระตุ้น ปลุกเร้าจะทำให้เกิดกระบวนการการเรียนรู้ อันจะนำมาซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน นำมาซึ่งกระบวน การใช้อำนาจ และนำมาซึ่งการคิดอย่างมีระบบ สมาชิกขององค์กรจะเริ่มเรียนรู้และรับความจริงว่าองค์กรจะต้องเริ่มต้นเรียนรู้ และกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งรวมถึงการใช้เครื่องมือ การเปลี่ยนแปลงจะทำให้สมาชิกเกิดความรู้ความเข้าใจ เกิดการปรับเปลี่ยนด้านจิตใจ และเกิดการเรียนรู้ที่จะกระทำ นอกจากนี้งานวิจัย ยังสรุปได้ว่าผู้ปฏิบัติในองค์ธุรกิจขนาดเล็กสามารถที่จะออกแบบประสบการณ์องค์กร ที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

ตารางที่ 2.1

ตารางสรุปวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ชื่องานวิจัย	ผู้วิจัย	ตัวแปร
การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ	1.ปัจจัยการเสริมแรงและการจูงใจ 2.ปัจจัยบรรยากาศองค์กร 3.ปัจจัยการบริหารจัดการ

ชื่องานวิจัย	ผู้วิจัย	ตัวแปร
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ	ผศดรสมชัย วงษ์นาย	1.ปัจจัยความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ และมนุษย์สัมพันธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ		2.ปัจจัยความเป็นผู้ใฝ่รู้ของอาจารย์ 3.ปัจจัยบรรยากาศองค์กร
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้	David	ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรและผลการประเมิน 360 องศาในเรื่องการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้	Earl – Lewis	ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร
องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อผลงานขององค์กร	Ellinger, Yang and Ellinger	1.ปัจจัยการสร้างความเป็นเลิศให้แก่ตน 2.ปัจจัยการกระจายอำนาจ 3.ปัจจัยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
ปัจจัยหรือตัวแปรและกระบวนการที่ใช้ในการออกแบบดำเนินงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้	Giordano	1.ปัจจัยพันธกิจและยุทธศาสตร์ 2.ปัจจัยการดำเนินงานบริหารจัดการ 3.ปัจจัยระบบองค์กร
เรื่องการพัฒนาด้านกระบวนการขององค์กรแห่งการเรียนรู้	Hutt	1.ปัจจัยบรรยากาศในการทำงาน 2.ปัจจัยการเสริมแรงและการจูงใจ
แบบแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้	Kaiser, Sandra M.	1.ปัจจัยภาวะผู้นำ 2.ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร 3.ปัจจัยพันธกิจและยุทธศาสตร์ 4.ปัจจัยการดำเนินงานบริหารจัดการ 5.ปัจจัยโครงสร้างองค์กร 6.ปัจจัยระบบองค์กร 7.ปัจจัยบรรยากาศในการทำงาน 8.ปัจจัยการจูงใจ

ชื่องานวิจัย	ผู้วิจัย	ตัวแปร
ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลขององค์กรและการจัดการคุณค่าทางสังคม	Reimann (1986)	1.ปัจจัยประสิทธิผลขององค์กร 2.ปัจจัยการจัดการคุณค่าทางสังคม 3.ปัจจัยโครงสร้างองค์กร 4.ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 5.ปัจจัยภาวะผู้นำ 6.ปัจจัยความสามารถของบุคลากร
การศึกษาองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อผลงานขององค์กร	Ellinger,Yang and Ellinger (2000)	1.ปัจจัยบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 2.ปัจจัยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 3.ปัจจัยการเสริมแรงและการจูงใจ 4.ปัจจัยการเสริมอำนาจบุคคล 5.ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร
ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลขององค์กรและภาวะผู้นำ ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้	Rodsutti and Swierczek (2002)	1.ระบบการจัดการ 2.วัฒนธรรมองค์กร 3.ปัจจัยภาวะผู้นำ 4.ปัจจัยโครงสร้างองค์กร
การใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	Stanage	1.ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 2.ปัจจัยภาวะผู้นำ
องค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก	Ziegler	1.ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร 2.ปัจจัยการกระจายอำนาจ 3.ปัจจัยภาวะผู้นำ

ผลสรุปการศึกษาวิจัย พบว่า จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาเล็งเห็นว่า ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากร ให้มีศักยภาพมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะผลงานที่มีประสิทธิภาพมีผลต่อการสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ มีวิสัยทัศน์ มีทัศนคติในการทำงานที่ดี มีการประสานงานและความร่วมมือในการทำงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการสร้างจิตสำนึกในการเข้ามามีส่วนร่วมด้วยตนเอง สามา รถรับรู้

แนวคิดและยอมรับในวิสัยทัศน์พันธกิจขององค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารขององค์กรจะต้องสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรทุกระดับ เห็นถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กร ในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกัน และการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน การร่วมกันคิดค้นหาวิธีการปฏิบัติงาน และมีการปรับตัวตอบสนองต่อการบริหารจัดการที่มีการเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต โดยมีระบบสารสนเทศที่มีประโยชน์ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรและในการเรียนรู้เป็นทีมในองค์กรให้มีประสิทธิภาพที่ ดี จึงจำเป็นต้องมีแนวทางในการพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์ของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และพัฒนาการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง