



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาเรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้ **ตอนแรก** เป็นการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ **ตอนที่สอง** เป็นการนำเสนอปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน **ตอนที่สาม** เป็นการนำเสนอการวิเคราะห์ด้วยโมเดลลิสรและ **ตอนที่สี่** กรอบแนวคิดและสมมติฐานในการวิจัย มีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การเสนอสาระในตอนนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอแยกเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประวัติความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ระยะเริ่มแรกของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

Senge (1990) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่ขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์กรเพื่อสร้างผลที่ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด เป็นที่ซึ่งบุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

Pedler และคณะ (1991) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (learning company) โดยให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน ซึ่งครอบคลุมถึงพนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อมหรือแม้แต่คู่แข่งในบางกรณี เป็นองค์กรปฏิรูป (transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นให้ทุกคนเรียนรู้ รวมทั้งต้องสร้างและดำรงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากรทุกคน

Ubben และ Jensen (2001 อ้างถึงใน จัตรชนก สายสุวรรณ, 2548) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หรือชุมชนแห่งการเรียนรู้ (learning community) มีความหมายเดียวกันหรือใช้แทนกันได้ เป็นชุมชนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของความเจริญเติบโตก้าวหน้า มีการปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่อง (continuous self-renewal) เป็นองค์กรหรือชุมชนที่ไม่เคยอิ่มตัว (never fully arrive)

Barnett (1994) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผลจากการกระทำนั้นนำเข้าสู่งานกิจกรรมปลูกฝังไว้ใน "ความทรงจำ" ขององค์กรเพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้เรียนรู้และผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

Garvin (1993) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์และถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการยังรู้ความรู้นี้ใหม่

Dixon (1994, p.136) ได้สรุปนิยามร่วมกันของนิยามต่างๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ว่า นิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างๆ เชื่อว่าการมีความรู้ที่เพิ่มขึ้น นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น คุณภาพของทักษะความรู้ที่บุคลากรมี จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ทำให้ได้รับข้อมูลข่าวสารที่ดี ถูกต้องเชื่อถือได้มากขึ้น แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ยังให้ความสำคัญของระบบเปิด ที่องค์กรมีความสัมพันธ์กับภาวะแวดล้อม องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความเจริญก้าวหน้า ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของการแข่งขันต่าง ๆ ให้ได้ องค์กรในฐานะนิติบุคคลต้องมีการเรียนรู้โดยผ่านทีม องค์กรแห่งการเรียนรู้ยังให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความคิดร่วมกัน มีความเชื่อ ความเข้าใจ ความเห็นร่วมกันที่ต้องมีการสืบค้น ตรวจสอบและขยายความคิด ความเชื่อเหล่านี้อยู่เป็นนิจ เพื่อเกื้อหนุนการปฏิบัติการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยผ่านวิสัยทัศน์ คุณค่าและปรัชญาที่แต่ละองค์กรยึดถือ นอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้ ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก (proactive change) คาดคะเนต่อกระแสของความเปลี่ยนแปลงได้ทันการ มีการตรวจสอบความผิดพลาด และปรับแก้ไขอยู่เป็นนิจ

นักวิชาการไทย ได้ให้ความหมายของคำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่บุคลากรภายในองค์กร ได้ขยายความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่บุคลากรมีความคิดใหม่และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับ อีกทั้งบุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

สรุปองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่สนับสนุนและส่งเสริมให้กับบุคคลากรในองค์การ สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนอย่างต่อเนื่องอย่างมีสมรรถนะโดยอาศัยการทำงานอย่างร่วมมือ เรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และความรู้ร่วมกัน ตลอดจนร่วมกันพัฒนาความคิดและสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบและมีวิจากรณญาณ ทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินงานขององค์การไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

1.2 ประวัติความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมขององค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด จากผลงานที่เขียนร่วมกับ ศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง MIT ในปี 1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งในระยะเริ่มแรกใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร (organization learning หรือ OL) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ (ของคน) ที่เกิดขึ้นในองค์กร Argyris เป็นผู้สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การ

บุคคลอีกท่านที่มีความสำคัญในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ องค์การแห่งการเรียนรู้ และมีผลงานเป็นที่ยอมรับคือ Peter Senge แห่ง MIT สหรัฐอเมริกา ซึ่งใช้คำว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization หรือ LO) แทนคำว่า organization learning และได้เขียนเรื่องวินัยทั้ง 5 ประการ ซึ่งเป็นแนวคิดเพื่อนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้รับความสนใจอย่างยิ่งจากนักบริหารและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ปัจจุบันนักพัฒนาองค์กรของไทยรับแนวคิดการบริหารจากต่างประเทศมาใช้ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาการแข่งขันหรือเพื่อความอยู่รอดในกระแสทุนนิยม ดังนั้นสถานภาพที่องค์กรต้องการคือ การสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร เครื่องมือที่สามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนคือ องค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ซึ่งได้รับการกล่าวถึงทั้งในภาครัฐและเอกชน โดยภาครัฐมารตราไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 3 มาตรา 11 กล่าวว่า "ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน" (<http://www.kodmhai.com>)

1.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะหลายๆประการที่แตกต่างไปจากองค์กรทั่วไป ซึ่งจากการศึกษาพบว่าแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้รับการยอมรับและมีชื่อเสียงที่สุด คือ Peter Senge, Micheal Marquardt และคณะของ Mike Pedler ดังนี้

ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter Senge

Senge (1990 อ้างถึงใน อรวรรณ ธรรมพิทักษ์, 2547) กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ซึ่งบุคลากรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถได้อย่างต่อเนื่องและสามารถสร้างผลงานได้ตามความปรารถนา อีกทั้งเป็นแหล่งสร้างความคิดทางปัญญาโดยการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ร่วมกัน และการที่จะสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น องค์กรต้องสร้างวินัย 5 ประการ (The five disciplines) ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ดังต่อไปนี้

1) บุคลากรที่มีความรอบรู้ (personal mastery) การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล เป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งบุคคลควรต้องได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ โดยในการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (work place learning) หรือการเรียนรู้งานในหน้าที่ (on the job learning) Senge ได้กล่าวว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลเรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลเกิดการเรียนรู้เท่านั้น” การฝึกอบรมตนเองด้วยการเรียนรู้เป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลร่วมของทักษะ ความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริง เห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อเรา ต่อองค์กร ขณะเดียวกัน เห็นภาพในอนาคตที่พึงได้ สร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้นตอบตัวเองได้

2) รูปแบบความคิด (mental models) รูปแบบความคิดของบุคคลมีอิทธิพลต่อแนวทางการปฏิบัติของบุคคล อีกทั้งเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมการทำงานว่าจะมีลักษณะอย่างไร ด้วยเหตุนี้องค์กรต้องพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้ และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ (self vision) กับสิ่งที่องค์กรต้องการ (organizational vision) ซึ่งองค์กรควรเตรียมการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกัน อันทำให้คนในองค์กรมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน นำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การเรียนรู้ทัศนคติและความเข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน ผ่านทักษะการคิดใคร่ครวญ เป็นการตรวจสอบว่าทัศนคติ ความเข้าใจ มีผลต่อการปฏิบัติการแสดงออก ส่วนทักษะการสืบค้น เป็นดัชนีบอกว่า มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์

แบบพบปะกับผู้อื่นเช่นไร จะเข้าไปแก้ไขกับประเด็นที่ซับซ้อนเช่นไร ในการปฏิบัติงานของทุกอาชีพ จำเป็นต้องใช้ทักษะสองประการนี้อยู่เสมอ ทำอย่างไรที่จะรักษาทักษะทั้งสองนี้ให้สมดุลผสมเข้ากับสิ่งที่ตั้งถาม Senge เชื่อว่าการเรียนรู้ทัศนคติและความเข้าใจของตัวเอง และผู้ร่วมงานแต่ละคน มีข้อบกพร่อง ดังนั้นจึงต้องอาศัยวินัยด้านการเรียนรู้ระบบและและคิดทั้งระบบ (system thinking) เข้าไปร่วมทำงานด้วย ซึ่งจะมีพลังสูงสุด ผู้บริหารและผู้นำทั้งหลายพึงผลสานแบบแผนความคิดอ่านของตนเข้ากับการฝึกฝนทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์อย่างเป็นระบบที่เน้นภาพใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อยให้ได้ ในการแก้ปัญหาในการปรับโครงสร้างองค์กร ฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งท้าทาย ต้องพัฒนาการรู้ทัศนคติและความเข้าใจของตัวเองและผู้ร่วมงานอยู่ตลอดเวลาอย่างยืดหยุ่น ทำให้ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติแนวคิด แนวปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป

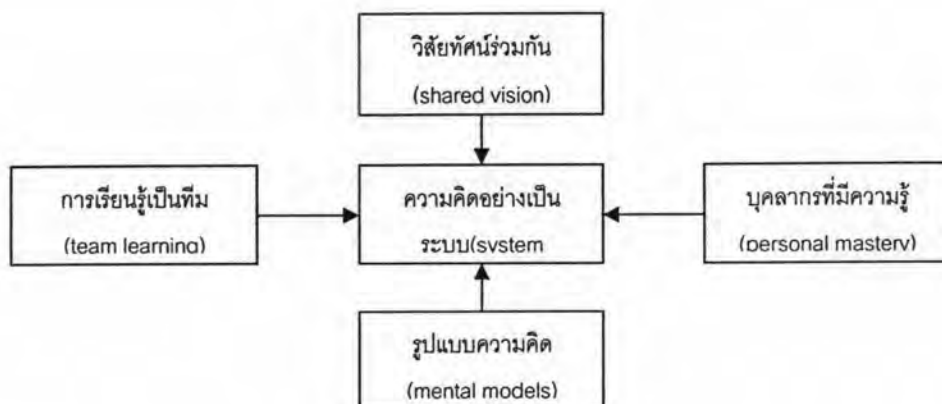
3) **วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision)** ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์กร และวิสัยทัศน์ของบุคคล ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันมิใช่เพียงแค่การทำตามหน้าที่เท่านั้น ดังนั้นจุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การผลักดันให้บุคคลในองค์กรทุกคน มีข้อสัญญาผูกมัดทางใจ โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วน (Partner) โดยผู้นำต้องมีบทบาทในการพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตนขึ้นมาให้ได้ก่อน จากคุณค่าส่วนบุคคลให้ความสำคัญเกี่ยวกับความคิดได้ คิดเป็น จากนั้นแบ่งปันให้กับผู้อื่นได้รู้ ได้เข้าใจ Senge ได้กล่าวว่าการสร้างเป้าหมายของกลุ่มและวิธีการไปสู่เป้าหมายร่วมกันนี้ เป็นอุดมคติในการปกครอง ขึ้นมาองคกรว่า องค์กรคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจและยึดถือคุณค่าใด เป็นหมายร่วมกันที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือในการดำรงชีวิต นอกจากนี้การใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้ง สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ทางบวกได้ เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ คิดสร้างสรรค์ คิดทำ คิดพัฒนา ดังนั้นการรู้ระบบและคิดทั้งระบบจะมีส่วนช่วยสนับสนุนเป้าหมายร่วมกันให้เป็นจริงได้ โดยอาศัยกระบวนการสืบค้นและการรู้ทันทัศนคติและความเข้าใจของตัวเอง

4) **การเรียนรู้เป็นทีม (team learning)** ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งอยู่ผู้เดียวในองค์กร ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ (formal) และไม่เป็นทางการ (informal) ก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกัน ภายในองค์กร การดำเนินการอาจตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมทั้งสภาพความเป็นไปภายในองค์กร เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวความคิดและนำไปสู่ข้อกำหนดในการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ในการฝึกฝนการเรียนรู้ของทีมให้มีประสิทธิภาพ Senge เห็นว่าสามารถทำได้โดยการผ่านการพูดคุย (dialogue) และการอภิปราย (discussion) ของผู้คนในองค์กร ทีมองค์กรที่ขาดการปรับทิศทางทำความเข้าใจระหว่างกัน

จะขาดทิศทางร่วมกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้น Senge จึงให้ความสำคัญต่อการปรับแนวคิดแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (alignment) ว่าเป็นเงื่อนไขก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติ (empowerment) ให้แก่บุคคลหรือทีมในการตัดสินใจหรือการแก้ปัญหาต่างๆ Senge เห็นว่าการคิดร่วมกันของคน 2 คน นำไปสู่ผลซึ่งมากกว่าผลของแต่ละคนรวมกัน (team learning) มี 3 ลักษณะ สำคัญได้แก่ 1) สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหาหรือ ประเด็นพิจารณา ให้แตกฉาน หลายคนคิดดีกว่าให้บุคคลคนเดียวคิด 2) ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่างมีความไว้วางใจต่อกัน 3) บทบาทสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมนั้นยังส่งผลต่อทีมอื่นๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น ในการคิดร่วมกันของคน สองคนเพื่อนำไปสู่ผลซึ่งมากกว่าผลของแต่ละคนรวมกัน (team learning) จำเป็นต้องอาศัยทั้ง การเสวนาและการอภิปรายในการวิเคราะห์สถานการณ์จำเป็นต้องอาศัยทั้งการเสวนาและการอภิปรายในการวิเคราะห์สถานการณ์จำเป็นต้องมีการอภิปรายเสนอมุมมองต่างๆแล้วมีการอธิบาย แก่ต่างเพื่อหาทัศนะใหม่ที่ดี นำไปสู่การตัดสินใจเลือกหาข้อตกลงข้อสรุปร่วมกัน สมาชิกของทีม ควรแลกเปลี่ยนข้อมูลข้อคิดเห็น โดยผ่านการเสวนาและการอภิปรายกัน เพื่อความเข้าใจที่ดี ฝึกฝนใช้ทักษะของการสืบค้น และการสะท้อนความคิดเห็นที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์

5) **ความคิดเชิงระบบ (system thinking)** คือการพิจารณาองค์กรต้องพิจารณาในรูปแบบของครวมขององค์กร ไม่ควรพิจารณาแต่เพียงปัจเจกบุคคลเท่านั้น มีกรอบแนวความคิดคือ คิดเป็นกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ คิดทันเหตุการณ์ การคิดควรทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร และสามารถแก้ไขปัญหาคิดทันเหตุการณ์ การมองเห็นโอกาส การคิดไม่เพียงแต่การคิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคต เพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้

เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบทั้ง 5 ประการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ข้างต้น ทั้ง 5 ประการ มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์ซึ่งกันและกันแสดงได้ดังนี้

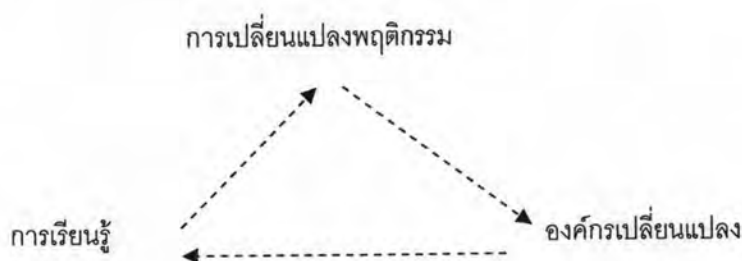


แผนภาพที่ 2.1 องค์ประกอบทั้ง 5 ประการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (วีรยุทธ มาฆะศิริ, 2545)

จากแผนภาพดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าระบบความคิดเป็นองค์ประกอบที่เป็นตัวกลางเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้งหมดเข้าด้วยกัน ความสัมพันธ์ระหว่างความใฝ่รู้และโลกทัศน์ของบุคคล เกิดจากการพัฒนาที่เป็นส่วนบุคคล ความสัมพันธ์ของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการเรียนรู้การทำงานร่วมกันก่อให้เกิดวิสัยทัศน์หลักส่วนรวมและร่วมมือกันทำงาน

จากแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge พบว่าให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ ของทุกคนและทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าบุคคลมีธรรมชาติเป็นนักเรียน และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงมีหน้าที่สำคัญการแสวงหาหนทางให้คนมีความสามารถในการเรียนรู้ มีความสามารถที่จะเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาให้คนได้ปรับเปลี่ยนโลกทัศน์ และมองในภาพรวม ส่งเสริมให้คนในองค์กรเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ สามารถถ่ายทอดความคิดหรือความรู้ไปสู่การปฏิบัติในการทำงาน จึงอาจสรุปได้ว่าแนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้และความสามารถในการเรียนรู้ โดยองค์กรมีบทบาทเป็นผู้สร้างและเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ และทำให้การเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยมีทฤษฎีการเรียนรู้เป็นตัวนำ ดังนั้นการที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงต้องตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพบุคคลในองค์กร โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคคลทุกคน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยต้องทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ก่อน องค์กรจึงจะเกิดการเรียนรู้

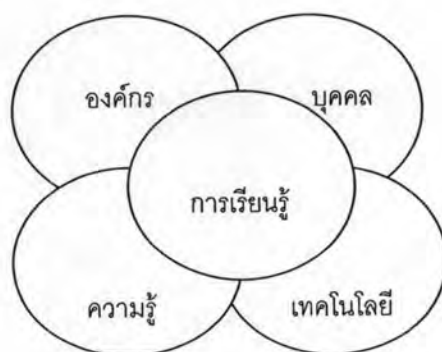
เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาไปในทางที่ดี ซึ่งอนาคตองค์กรจะได้เปรียบในการแข่งขัน (Senge, 1990) เมื่อบุคลากรในองค์กรสามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง ดังนั้นการเรียนรู้นับว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการอยู่รอดขององค์กร Wick Leon (1993 อ้างถึงในลือชัย พันธุ์เจริญกิจ, 2540) ซึ่งเสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์กรดังแผนภาพดังนี้



แผนภาพที่ 2.2 แสดงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร (อ้างถึงใน บุษผา พวงมาลี, 2542)

ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Micheal Marquardt

ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt ประกอบด้วย ระบบย่อย 5 ระบบคือ 1) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้: การสร้างพลวัตการเรียนรู้ 2) ระบบย่อยด้านองค์กร: การปรับเปลี่ยนองค์กร 3) ระบบย่อยด้านบุคคล: การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล 4) ระบบย่อยด้านความรู้: การจัดองค์ความรู้ 5) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี: การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี



แผนภาพที่ 2.3 รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The System-Linked Organization Model)

ที่มา : Marquardt, M. J. Building the Learning Organization. 1996: 21.

องค์ประกอบแรกที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแนวความคิดของ Marquardt คือ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ : การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (building learning dynamics) หมายถึง องค์ประกอบที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร ซึ่งส่งผลให้สามารถจัดการกับการเรียนรู้และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการที่พัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องเริ่มพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้รอบด้าน เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง และยั่งยืน จะเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์ประกอบด้านอื่น หากว่าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง และยั่งยืนเกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กรจะส่งผลให้สามารถจัดการกับความรู้และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรนั้นๆ ก้าวไปสู่การเป็น "องค์กรแห่งการเรียนรู้"

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) ประกอบด้วย 5 ระบบย่อย ได้แก่

- 1) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ : การสร้างพลวัตการเรียนรู้
(building learning dynamics)
- 2) ระบบย่อยด้านองค์กร : การปรับเปลี่ยนองค์กร
(organization transformation)
- 3) ระบบย่อยด้านบุคคล : การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล
(people empowerment)
- 4) ระบบย่อยด้านความรู้ : การจัดการกับองค์ความรู้
(knowledge management)
- 5) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี: การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี
(technology application)

1) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (learning): การสร้างพลวัตการเรียนรู้

ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ

- 1.1) ระดับของการเรียนรู้ แบ่งเป็นการเรียนรู้ระดับบุคคล (levels of learning) การเรียนรู้ระดับกลุ่ม (group learning) และการเรียนรู้ระดับองค์กร (organizational learning)
- 1.2) ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว (adaptive learning) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (anticipatory learning) การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ (deutero learning) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (action learning)

1.3) ทักษะการเรียนรู้ ได้แก่ คิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร (systems thinking) รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (mental Models) ไฟแรงไฟรู้ควบคุมด้วยศักยภาพ (personal mastery) เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared Vision) และการสนทนา (dialogue)

1.1) ระดับของการเรียนรู้ (levels of learning)

การเรียนรู้ในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้ใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีมงาน และระดับองค์กร

การเรียนรู้ระดับบุคคล เป็นการเปลี่ยนแปลงทักษะ ความเข้าใจที่ถ่องแท้ ความรู้ทัศนคติ และค่านิยมของบุคคล ผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี และการสังเกต ประสบการณ์จากงานที่ทำ

การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือทีม องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสอนกระบวนการต่าง ๆ ที่มีคุณภาพ เทคนิคในการแก้ปัญหา และทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถซึ่งเกิดจากความสำเร็จโดยกลุ่มหรือทีม

การเรียนรู้ระดับองค์กร แสดงถึงการเพิ่มขึ้นของสติปัญญา ทำให้เกิดความสามารถในการผลิต โดยผ่านความผูกพันต่อองค์กร และมีโอกาสที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง Stata (อ้างถึงใน Marquardt, 1996) ได้แยกความแตกต่างระหว่างการเรียนรู้ขององค์กรจากการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มได้จากความแตกต่าง 2 ประเด็น ได้แก่ 1) การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นผ่านความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งมารวมกันของความรู้และแบบแผนทางความคิดของสมาชิกในองค์กร 2) การเรียนรู้ระดับองค์กรสร้างขึ้นจากความรู้ ประสบการณ์ในอดีต ภูมิหลังขององค์กร และขึ้นอยู่กับกลไกที่เกี่ยวกับระบบขององค์กร เช่น นโยบาย กลยุทธ์ แบบอย่างที่โดดเด่น ที่นำมาใช้ในการรักษาความรู้ไว้กับองค์กร

1.2) ประเภทของการเรียนรู้ (types of learning)

ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) องค์กรเรียนรู้ได้ โดยแบ่งการเรียนรู้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

1.3) ทักษะการเรียนรู้ (learning skills/disciplines)

จากหนังสือ "The five disciplines" ของ Senge (1990) ได้จำแนกวินัยในการเรียนรู้ไว้ 5 วินัย / ทักษะที่จะเอื้ออำนวยให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยคิดเป็น อย่างมีระบบครบวงจร ไฟแรงไฟรู้ควบคู่ด้วยศักยภาพ รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่ง Marquardt (1996) ได้เพิ่มอีก 1 ทักษะคือ การสนทนา (dialogue)

1) ระบบย่อยด้านองค์กร (organization): การปรับเปลี่ยนองค์กร

องค์กรคือ โครงสร้าง และหลักสำคัญที่การเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม และองค์กรจะเกิดขึ้น เพื่อที่จะเปลี่ยนจากองค์กรที่ไม่มีการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ โครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์กรใดองค์กรหนึ่งต้องเปลี่ยนอย่างมาก ในขณะที่จะเปลี่ยนมาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบในระบบย่อยขององค์กรใหม่โดยคำนึงถึง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กร

วิสัยทัศน์ (vision) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากการที่บุคลากรในองค์กรได้นำเสนอความหวังและความฝัน โดยกำหนดความหมายและคุณค่าในสิ่งที่ต้องกระทำบนเป้าหมายที่ไม่ยึดติดกับสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และต้องตั้งเป้าหมายให้สูง เพื่อเป็นเครื่องชี้นำในกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นด้านการพัฒนา

วัฒนธรรม (culture) หมายถึง ความเชื่อ ความคิด ค่านิยม และการปฏิบัติของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยสร้างและวางแนวทางของพฤติกรรม และการรับรู้ในสิ่งที่นิยมปฏิบัติ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งหนึ่งของการเรียนรู้ ที่บุคลากรจะต้องมีการรับรู้ถึงสถานะขององค์กรว่าอยู่ในช่วงที่ประสบความสำเร็จ หรือภาวะวิกฤต

กลยุทธ์ (strategy) ต้องนำกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมาใช้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว

โครงสร้าง (structure) การจัดโครงสร้างองค์กร เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ การควบคุมภายใน การจัดการ การควบคุมผลงาน ทิศทางการสื่อสาร และกระบวนการตัดสินใจ ลักษณะทางโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความยืดหยุ่น ความเปิดเผย เสรีภาพ และโอกาสซึ่งเป็นความจำเป็นพื้นฐานไปสู่การเรียนรู้ หลักที่จะขับเคลื่อนองค์กรจะอยู่ที่เสรีภาพ การสนับสนุน และแหล่งทรัพยากร ที่บุคลากรจำเป็นต้องได้รับ ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้และการเข้าถึงองค์ความรู้

3) ระบบย่อยด้านบุคคล (people): การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล

บุคคลในองค์กรนั้นเป็นแกนหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นผู้นำข้อมูลและปรับเปลี่ยนข้อมูลให้เกิดเป็นความรู้ที่มีคุณค่า ในระบบย่อยด้านบุคคล ประกอบด้วยบุคลากร ผู้บริหาร/ผู้นำ และชุมชน

4) ระบบย่อยด้านความรู้ (knowledge): การจัดการกับองค์ความรู้

ความรู้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่น ๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่าง ๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์กร ล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้และความชำนาญ

5) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (technology): การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

โดยทั่วไปแล้วนิยามกล่าวกันว่า เทคโนโลยีสารสนเทศคือ เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ ประมวลผล และเผยแพร่สารสนเทศ ซึ่งรวมแล้วก็คือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และ เทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคมหรือ computer and communications ที่นิยมเรียกย่อ ๆ ว่า C & C อย่างไรก็ตาม มีแนวโน้มที่จะนับเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของ C & C และที่เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย เช่น เทคโนโลยีไมโครอิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยีระบบอัตโนมัติ เทคโนโลยีการพิมพ์ เทคโนโลยีสำนักงานอัตโนมัติ เทคโนโลยีการศึกษา

จากการศึกษาของ Marquardt (1996) ได้กล่าวถึงระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ และระบบปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Pedler และคณะ

Pedler และคณะ (1997) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือบริษัทเรียนรู้ (learning company) ว่ามีองค์ประกอบ 5 ด้าน มีลักษณะ ดังนี้

1) ด้านกลยุทธ์คือ ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร เป็นการเรียนรู้ที่ได้จากการจัดการเชิงกลยุทธ์ นับตั้งแต่กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การติดตามประเมินผลกลยุทธ์ การปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง และการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

2) ด้านการมองภายในองค์กรคือ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการสร้างฐานข้อมูลและระบบสื่อสารที่ทำให้ทุกคนเข้าใจทิศทางขององค์กร และทำให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง มีการสร้างระบบควบคุมอย่างสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนภายในเป็นการส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานในองค์กรมองหน่วยงานอื่น ๆ เป็นลูกค้าที่มาใช้บริการ เพื่อทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3) ด้านโครงสร้าง มีลักษณะคือ มีระบบโครงสร้างที่ยืดหยุ่น กระจายอำนาจ เพื่อให้โอกาสแก่บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความก้าวหน้าในอาชีพการทำงานของตน

4) ด้านการมองภายนอก มีลักษณะคือ การให้บุคลากรเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการให้บุคลากรที่อยู่รอบนอกทุกคนไปพบชุมชน เพื่อรวบรวมนำเสนอ และรายงานข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเหตุการณ์ และสิ่งต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร นอกจากนี้การเรียนรู้ระหว่างองค์กร เป็นการร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ ในการแบ่งปันความคิดและข่าวสารข้อมูล ซึ่งบุคลากรขององค์กรต้องติดตามและเข้าไปมีส่วนร่วมในการประชุมเรียนรู้ (joint learning event) กับภายนอกองค์กร

5) ด้านโอกาสในการเรียนรู้คือ มีบรรยากาศการเรียนรู้ ซึ่งเป็นภารกิจแรกของผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการอำนวยความสะดวกด้านการเรียนรู้ สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง จัดให้มีแหล่งทรัพยากรและการกระจายอำนาจความสะดวกต่างๆ ที่พร้อมเพรียงเพื่อบุคลากรทุกคนเกิดการพัฒนาตนเอง โดยมีแนวทางที่เหมาะสมและมีระบบข้อมูลย้อนกลับ เพื่อกระตุ้นบุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

จากลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Pedler และคณะ (1997) ที่มีลักษณะเป็นแนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นกระบวนการพื้นฐานในการพัฒนา คือ นโยบาย ระบบงาน ระบบความคิด และการดำเนินการที่มีความสอดคล้องต่อเนื่องไปในทิศทางเดียวกันได้รับการพัฒนาอย่างสมดุลกัน

1.4 ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่ใช้ทักษะการมององค์กรแบบองค์รวม คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรให้เกิดขึ้นพร้อมๆ กัน และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของคน และใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญประกอบกับใช้กลยุทธ์ การแสวงหาความรู้ การแบ่งปัน การสร้างสรรค์ องค์ความรู้และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นองค์กรทุกประเภท ทุกระดับ หากต้องการอยู่รอดในสังคมยุคนี้ย่อมปฏิเสธกระแสการพัฒนารูปแบบนี้ได้ เพราะทุกองค์กรต้องก้าวทันคู่แข่ง และก้าวล้ำ คู่แข่ง จึงต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและรวดเร็ว เพื่อให้ได้มาซึ่งการได้เปรียบคู่แข่ง ทำให้องค์กรที่มีความพร้อมที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น นับว่าเป็นกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรยุคใหม่ที่เน้นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความตื่นตัว พร้อมที่จะมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ก่อให้เกิดความรู้และความเชี่ยวชาญที่มีศักยภาพต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นฐานความคิดที่สำคัญที่จะยึดถือเป็นกลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรด้านบุคคล ซึ่งลักษณะของบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศ มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต และในการเรียนรู้จะเป็นแนวทางในการปรับตัวขององค์กรเพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน โดยต้องทำความเข้าใจกับบุคลากรในองค์กรหรือโรงเรียนให้มีความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน ให้เข้าใจในความจำเป็นและความถูกต้อง ดังนั้นการประชาสัมพันธ์ การสร้างบรรยากาศแบบเปิดในองค์กร การสร้างความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม และทำทหายความสำเร็จร่วมกัน วิธีการนี้ จะช่วยให้บุคลากร มีแบบแผนทางความคิดเป็นแนวทางเดียวกัน ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ร่วมกัน

1.5 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันไป เริ่มตั้งแต่การจัดสภาพแวดล้อมขององค์กรให้เหมาะสมกับการทำงานให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนสำคัญในองค์กร โดยมีการจัดกิจกรรมเพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ จัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม การฝึกปฏิบัติเพื่อให้เกิดความชำนาญและสามารถถ่ายทอดแลกเปลี่ยนระหว่างเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งหลายองค์กร อาจมีแนวคิดที่จะพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และกำหนดเป็นนโยบายที่จะพัฒนาองค์กรให้มีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้ ต้องมีการดำเนินการต่าง ๆ ที่ทำให้แน่ใจว่าการเรียนรู้ที่ได้รับมานั้น มีการเผยแพร่ ไปถึงทุก ๆ จุดทุกแห่งที่เหมาะสมขององค์กร โดยอาจจัดให้มีการพบ พูดคุยสนทนา เพื่อแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้กัน

การเสริมสร้างพลังอำนาจกับคนที่ทำงาน ถ้าบุคลากรทั้งหลายได้รับการยอมรับในความสามารถในความสำเร็จ ก็จะเรียนรู้ได้ถึงระดับที่ดีที่สุด องค์กรบางแห่งได้มีการพัฒนาระบบการทำงานต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนความเป็นอิสระของบุคลากรในการปฏิบัติงาน การที่จะทำงานอย่างมีความสามารถในการผลิต และมีความคิดสร้างสรรค์นั้น แต่ละบุคคลจะต้องมีอำนาจในการเรียนรู้ด้วย

การพัฒนาองค์ประกอบของการคิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร การคิดเป็น อย่างมีระบบครบวงจร หรือความสามารถในการมองเห็นรูปแบบ และความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากของคนที่มีความชำนาญในการทำงาน

การสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะดำเนินงานได้ดี เมื่อมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการทำงานทุกอย่างจะถูกทำอย่างมีคุณภาพ โดยมีข้อมูลผูกมัดกับขบวนการปรับปรุงการทำงาน เพื่อเป็นการบังคับให้องค์กรหาวิธีการที่จะทำการทำงานดีขึ้น ซึ่งจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ที่ดีและฉลาดคล่องตัว

วัลลภ ลำพาย (2547) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญคือ การพัฒนาสภาวะผู้นำในองค์กร (leadership) ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน (team learning) ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge) ประสบการณ์ (experience) และทักษะ (skills) ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ผลดีเหนือกว่าคู่แข่งและมีระดับของการพัฒนาการในความสามารถขององค์กรที่เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยขั้นตอนการปฏิบัติที่สอดคล้องและดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง การทำให้องค์กรพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มิได้สลับซับซ้อนแต่เป็นสิ่งที่ต้องระมัดระวังในการดำเนินการทุกขั้นตอนอย่างถูกต้อง เพราะเป็นเรื่องใหญ่มีผลต่อสมาชิกในองค์กร กระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพการณ์ในปัจจุบัน ในขั้นตอนเริ่มแรกมีความสำคัญเป็นพื้นฐานให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมั่นคงและถูกทิศทาง (right direction) การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันจะต้องใช้วิธีการเชิงระบบให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง และการนำเข้ากระบวนการให้เป็นสารสนเทศ (information) สามารถนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันต้องกระทำ ทั้งในส่วนที่เป็นไปตามปกติ และในส่วนที่เป็นปัญหา เพราะมีความเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานหรือสิ่งที่ควรจะเป็น การพิจารณาถึงค่านิยม (value) ปทัสถานของกลุ่ม (groups norm) ของบุคลากร การวิเคราะห์ถึงศักยภาพรายบุคคล ทีมงาน และความพร้อมเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง (facilities) ที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ วิถีทางในการดำเนินชีวิต (life style) ของบุคลากร จากนั้นจึงนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์จุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunities) และอุปสรรค (treat) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในขั้นตอนต่อไป (วีรวิธ มาฆะศิริานนท์, 2541)

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแสวงหาวิธีการเพื่อมาใช้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีหลายวิธี ซึ่งจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่ได้วิเคราะห์ไว้ในขั้นแรก การกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติมี 3 ระดับคือ

- 1) กลยุทธ์ชั้นนำ (surge strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีคณะผู้บริหารระดับสูง ร่วมรับผิดชอบในการให้การสนับสนุน
- 2) กลยุทธ์ปลูกฝัง (cultivate strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีคณะสายทำงานเป็นผู้รับผิดชอบ
- 3) กลยุทธ์ปฏิรูป (transform strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีคณะทำงานพิเศษจากทุกหน่วยงานในองค์กรเข้ามารับผิดชอบดำเนินการ

กลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีมากมายหลายแนวทาง เช่นการสร้างนิสัยให้บุคลากรใฝ่รู้ โดยการส่งเสริมให้มีกิจกรรม เช่น กิจกรรมรักการอ่าน ลักษณะงานอาจมีการจัดทำสาระพอสั่งเขปจากหนังสือหรืองานต่างๆ ซึ่งในการปฏิบัติหน้าที่จะต้องมีการอ่านเพื่อความเข้าใจ อ่านเพื่อการคิดวิเคราะห์ อ่านเพื่อวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อสรุปจัดทำรายงาน นอกจากนี้ควรจัดการประชุมเป็นครั้งคราว เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็น เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (mutual learning) กิจกรรมที่เป็นประโยชน์ได้กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ทั้งทั้งหน่วยงาน หลักการสำคัญที่ทำให้การทำงาน และการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องเดียวกัน กล่าวคือการวางระบบการทำงานให้การกระบวนการเรียนรู้ในลักษณะการฝึกอบรม (on the job training: OJT) โดยจัดให้มีประสบการณ์ตรง (direct experience) และการได้รับการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (learning by doing) เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะทำให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดแผนการทำงานที่ชัดเจน ในการกำหนดแผนงานในกระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

- 1) ปรับโครงสร้างในการบริหาร โดยการปรับโครงสร้างการทำงานเป็นแบบทีม ทั้งคณะทำงานโครงการ ทีมงาน และทีมงานทั่วไป
- 2) การจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยจะต้องสอดคล้องกับโครงสร้างในการบริหารงาน ที่มีลักษณะการทำงานเป็นทีม โดยเป็นแผนพัฒนาองค์ความรู้ (body of knowledge) ตามรูปแบบฝึกอบรม การพัฒนาทักษะ ตามรูปแบบของการเรียนรู้จากประสบการณ์
- 3) การจัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่การจัดทำแผนพัฒนาด้านเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน การฝึกอบรม การเรียนการสอน เช่นอุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ ห้องประชุม อุปกรณ์การสอน

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างบรรยากาศแบบเปิด ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างบรรยากาศที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสได้ทราบถึงกลไกการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะมีผลต่อองค์กร และมีผลต่อสมาชิกทุกๆ คน รวมทั้งการจัดบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการใฝ่เรียนรู้

ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นปัจจัยสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยหลัก 5 ประการของ Peter Senge ได้แก่ 1) จิตใจที่จะพัฒนาตนเอง 2) รูปแบบวิธีคิดมุมมองที่เปิดกว้าง 3) การสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 5) ความคิดเชิงระบบ

ขั้นตอนที่ 6 การพัฒนาบุคลากรในระดับผู้นำองค์กร ขั้นตอนนี้ จะเป็นการพัฒนาบุคลากร ในระดับผู้นำองค์กร จะต้องมีความเข้าใจในบทบาทของผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ การเป็นนักออกแบบ เพื่อให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ตลอดเวลา แล้วนำมาคิดหาช่องทางที่จะปรับเปลี่ยนหรือปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม บทบาทของผู้นำอีกประการหนึ่งคือการเป็นครูผู้สอนงาน ผู้นำองค์กรทุกระดับจำเป็นต้องถ่ายทอดประสบการณ์ และทักษะ รวมถึงองค์ความรู้แก่บุคลากรในองค์กร ตามลำดับขั้นตอน และตามโอกาสที่เอื้ออำนวย และสุดท้ายผู้นำต้องมีบทบาทเป็นผู้ช่วยเหลือให้การสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

ขั้นตอนที่ 7 มอบหมายพันธกิจ และกระบวนการต่างๆ แก่ทีมงาน เป็นกระบวนการบริหารที่ให้สมาชิกในองค์กรสามารถรับผิดชอบตนเอง ซึ่งเป็นการให้บุคลากรมีอำนาจทั้งศักยภาพด้านความสามารถและอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 8 เป็นการสร้างวัฒนธรรมด้านการพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้านการพัฒนา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญซึ่งช่วยให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายขององค์กร เกิดมุมมองและรูปแบบวิธีการคิด และวิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้ค่านิยมที่มุ่งมั่นทุ่มเททำงานร่วมกัน วัดที่ผลงานของทีม เน้นเรื่องคุณภาพ ประสิทธิภาพ ไม่ใช่อำนาจในทางมิชอบ ไม่แสดงความคิดเห็นในทางที่ไม่เป็นประโยชน์แก่ทีมงาน เป็นการสร้างองค์กรให้มีความนิยมให้เข้ากับยุคใหม่

ขั้นตอนที่ 9 การประเมินผล เป็นการประเมินผลการกระทำเพื่อให้ได้รู้ว่าเมื่อดำเนินการทุกขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น นั้นส่งผลอย่างไรต่อองค์กร การประเมินผลจะต้องมีการจัดวางระบบ และมีเกณฑ์ชี้วัดดังกล่าวอาจจะประกอบด้วย กระบวนการ ความพึงพอใจและวิสัยทัศน์ ทั้งนี้เพื่อให้ผลการประเมินสามารถบ่งชี้ได้ว่า หน่วยงานมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงไร การประเมินระดับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีการประเมินอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อที่จะสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที

การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการพัฒนาที่เน้นการสร้างสินทรัพย์ทางปัญญา เป็นการสร้างอัจฉริยภาพให้เกิดแก่สมาชิกทุกคนในโรงเรียน ซึ่งถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของกระบวนการผลิต องค์กรที่สามารถพัฒนาบุคลากรของตนเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและรวดเร็วกว่า ย่อมมีความได้เปรียบ มีความพร้อมที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่แท้จริงของบุคลากรทุกระดับ ทั้งระดับผู้บริหาร ระดับผู้ปฏิบัติงานได้แก่ ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ของตนเองร่วมกันและความเป็นระบบ ความรักสามัคคีในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จขององค์กรที่มุ่งหวังในศักยภาพและความสามารถ ในการแข่งขันที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต โรงเรียนถือเป็นองค์กรด้านการบริการ ด้านการศึกษา มีการเรียนการสอน โดยใช้การเรียนรู้เป็นเป้าหมายหลักคือ การเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้นในบรรดาองค์กรต่างๆ โรงเรียนถือเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าประเภทใด (วิโรจน์ สารวัตนะ, 2545)

ขั้นตอนการบริหารจัดการโรงเรียนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีแนวผสมผสานแนวคิดกับแนวปฏิบัติเข้าด้วยกัน และย่อมมีแนวทางหรือขั้นตอนของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความเหมาะสมกับโรงเรียนของตน

กรมวิชาการ (2544) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีขั้นตอนสรุปได้ดังนี้

- 1) การสร้างบรรยากาศแบบเปิดให้ทุกคนได้รับทราบความจำเป็นและการเปลี่ยนแปลง มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2) พัฒนาวิสัยทัศน์พื้นฐาน 5 ประการ โดยปรับพื้นฐานแนวคิด การปฏิบัติ ของตนและสถานศึกษา
- 3) พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานระบบงานต่างๆ ให้พร้อมต่อการเรียนรู้และพร้อมทั้งประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน
- 4) พัฒนาผู้นำให้มีทักษะในการเป็นผู้นำที่มีความเป็นเลิศ สามารถนำทีมงานได้
- 5) การกำหนดรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งระดับบุคคล ระดับโรงเรียนให้มีความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ

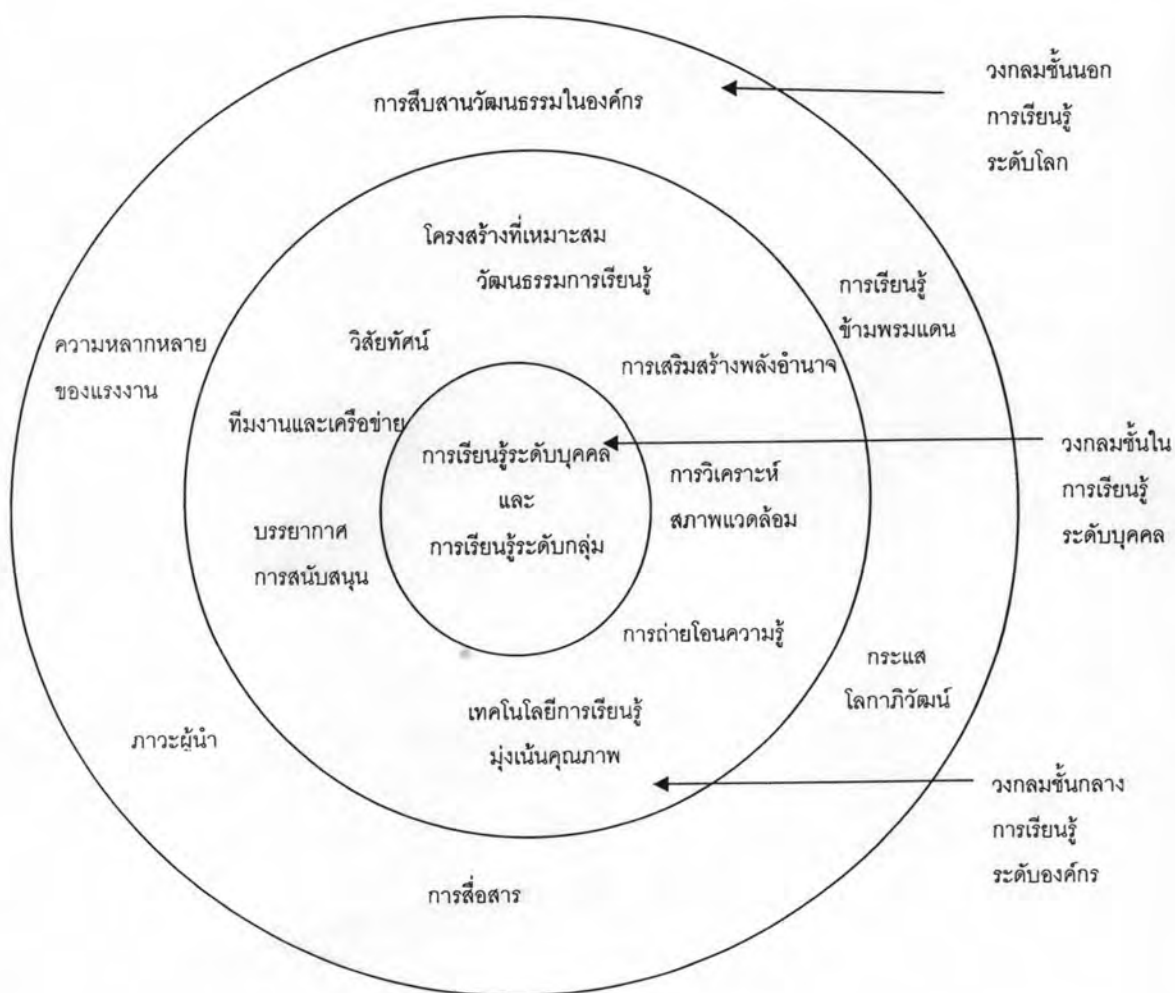
6) กำหนดมาตรฐานในการถ่ายทอดความรู้และทักษะสู่การปฏิบัติตามหน้าที่รับผิดชอบ โดยเป็นลักษณะการทำหายและการสนับสนุน เพื่อให้มีโอกาสประสบความสำเร็จสูงขึ้นไปภายในเวลาที่กำหนด

7) การพัฒนาส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบ เช่น มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน ร่วมกันตัดสินใจในการบริหารงาน มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจทีมงาน

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาโรงเรียนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จนั้น โรงเรียนต้องใช้ความรู้เป็นฐาน (knowledge based) ในการพัฒนา โดยเน้นความสำคัญที่การสร้างวิสัยทัศน์ ทัศนคติของบุคคล ความเป็นผู้นำ (leadership) ความเข้าใจเชิงระบบ (system thinking) และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเกี่ยวข้องอย่างยิ่งกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งยากต่อการพัฒนาองค์กรได้

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

จากงานวิจัยของ Marquardt และ Reynolds (1994) พบว่าการที่จะเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (global learning company) ได้นั้น จะต้องมีลักษณะตามแผนภาพ คือมีวงกลม 3 วงซ้อนกันวงกลมชั้นในสุดเป็นการเรียนรู้ในระดับบุคคลและกลุ่ม (Individual and grouping learning) วงกลมชั้นกลาง สำหรับองค์กรที่ต้องการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ 11 ประการ ส่วนวงกลมนอกสุด เมื่อจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลกต้องมีองค์ประกอบเพิ่มขึ้นอีก 6 ประการ ตามแผนภาพดังนี้



แผนภาพที่ 2.4 The Global Learning Organization Models

ที่มา : Marquardt & Reynold (1994), The Global Learning Organization, New York: IRWIN,

หน้า 29 (อ้างถึงใน ปวีณนุช คำเทศ, 2545)

ปัจจัยและองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับโลก ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก

- 1) การเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับกลุ่ม
- 2) การเรียนรู้ระดับองค์กร
- 3) การเรียนรู้ระดับโลก

Marquardt & Reynolds (1994) ได้ระบุว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีและมีความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน จะต้องประกอบด้วยลักษณะ 11 ประการ ได้แก่

1) มีโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) กล่าวคือ จะต้องมีการบังคับบัญชาที่น้อยที่สุด โครงสร้างมีลักษณะแบนราบ (flat organization) เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน (cross functional work teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้

2) มีวัฒนธรรมส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร (corporate learning culture) บุคลากรในองค์กรมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กร ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสได้พัฒนาตนเองทุกคน เช่น มีหลักสูตร การอบรม การสัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูฝึกพี่เลี้ยง และศูนย์ให้ข้อมูลให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญและกำลังใจจากองค์กร

3) มีการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบ (empowerment) การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดการพึ่งพาอาศัยในการแก้ปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง หรือผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environment scanning) การคาดคะเน ตรวจสอบ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร จึงทำให้องค์กรแห่งการ เรียนรู้เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น และมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

5) มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ และมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ (knowledge creation and transfer) ทุกคนมีบทบาทในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ เรียนรู้จากทั้ง ภายในและภายนอก ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยน ข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างจากข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย ใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการ เรียนรู้ ใช้ประโยชน์อิเล็กทรอนิกส์ (Email) ในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูล อิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อน มีการสร้างความรู้ใหม่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับ ข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลใน องค์กรด้วย

6) มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology) มีการนำวิทยาการ คอมพิวเตอร์อันทันสมัย เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้โดยทั่วถึง เพื่อให้มีการ เก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับสภาพการณ์ เช่นการใช้ เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (video conference) มาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล มีการใช้ ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยใน การถ่ายโอนความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ และการฝึกอบรม การจำลองเกม (simulation games) เพื่อพัฒนาบุคลากรโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วย ตนเองเป็นต้น ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตมีความรวดเร็ว สั้นกระชับเป็นที่น่าสนใจประยุกต์ใช้

7) มุ่งเน้นความมีคุณภาพ (quality) การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวม ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8) ความมีกลยุทธ์ (strategy) ยึดการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการทำงานของ องค์กร เช่น การเน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) หรือเน้นย้ำ สมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองรวมเป็นจิตสำนึกของคนในองค์กร ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน

9) มีบรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากรเพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และพัฒนาศักยภาพของตนอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง เป็นองค์การที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน สนับสนุนการมีส่วนร่วม ให้รางวัล และกระตุ้นให้บุคคลและกลุ่มเรียนรู้

10) มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และเครือข่าย (teamwork and networking) ซึ่งช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ และสร้างเป็นพลังร่วม (synergy) องค์การแห่งการเรียนรู้จะตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปัน การทำงาน และแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งการทำงานเป็นทีม และเครือข่ายจะทำให้มีการเพิ่มขึ้นของแหล่งวิชาการ และทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมขององค์การ ให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และประสบความสำเร็จในที่สุด

11) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) วิสัยทัศน์เป็นความมุ่งหวังขององค์การ ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดเป็นรูปธรรมบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ และการทำกิจกรรมร่วมกันไปสู่จุดหมายเดียวกัน

จากแนวคิด Marquardt และ Reynolds (1994) จะเห็นได้ว่ารากฐานของการเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้คือการเรียนรู้ของบุคคล ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญขององค์การ ถ้าองค์การแห่งการเรียนรู้ปราศจากบุคลากรที่ใฝ่การเรียนรู้ แสวงหาการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองแล้ว ก็เป็นการยากที่องค์การจะก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้บุคคลจะเกิดการเรียนรู้ได้นั้น นอกจากจะเกิดจากแรงจูงใจภายใน (internal motivator) ของบุคคลแล้วองค์การต้องอำนวยความสะดวกสนับสนุนและกระตุ้นให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ ดังเช่นองค์ประกอบต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว

จากลักษณะ 11 ประการที่กล่าวมาข้างต้น Marquardt และ Reynolds ได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถกำหนดเป็น ข้อปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์การได้ เพื่อให้เห็นภาพลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

- 1) การเข้าใจถึงความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
- 2) มีการสร้างความเข้าใจใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการ หยั่งรู้ และการคาดคะเน
- 3) สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
- 4) มีการให้บุคลากรในระดับล่างเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

- 5) สนับสนุนผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชา ให้ปรับเปลี่ยนหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ ที่เลี้ยง
ที่ปรึกษา และเป็นผู้ที่สนับสนุนการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกในองค์กร
- 6) สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร
- 7) มีมุมมองโดยภาพรวมและมองอย่างเป็นระบบ
- 8) มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั้งองค์กร
- 9) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานในองค์กร
- 10) ภายในองค์กรที่มีบุคลากรที่เป็นแม่แบบในการกล้าคิด กล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ
และกล้าที่จะทดลอง
- 11) มีระบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้
- 12) คำนึงถึงความคาดหวังของลูกค้าผู้ให้บริการ
- 13) มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
- 14) เชื่อมโยงการพัฒนาของแต่ละบุคคลเข้าด้วยกันกับการพัฒนาองค์กรโดยภาพรวม
- 15) สร้างเครือข่ายในองค์กรด้วยเทคโนโลยี
- 16) มีการสร้างเครือข่ายไปยังชุมชนต่างๆ
- 17) มีการเรียนรู้จากประสบการณ์
- 18) คัดค้านแนวทางปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
- 19) ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ และตั้งโครงการรองรับ
- 20) สร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจอย่างทั่วถึงกันภายในองค์กร
- 21) มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
- 22) ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติมาจากหลายๆ ส่วนงาน
- 23) มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
- 24) มีการมององค์กรว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
- 25) คาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ เพื่อเป็นโอกาสอันดีที่จะเข้าไปเรียนรู้

สมคิด สร้อยน้ำ (2545) กล่าวว่า การการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการอำนวยความสะดวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะผู้บริหาร แต่ละบุคคล จะนำทางและทำให้กระบวนการความร่วมมือง่ายขึ้น สภาพแวดล้อมแบบเปิดขององค์กรจะช่วยสนับสนุนการร่วมกิจกรรมและความร่วมมือ ทำให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการตั้งสมมติฐานและมีการพัฒนาทางวิธีการใหม่ๆ ต่อปัญหาที่พบอีกด้วย บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนและความเป็นผู้นำจะมีส่วนสำคัญยิ่ง ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน การพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นขึ้นอยู่กับปัจจัยทางการบริหาร ทั้งหมด 10 ปัจจัยดังนี้

1) ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน โรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นเป็นโรงเรียนที่เกิดขึ้นจากความทุ่มเท ความพยายาม ใช้กรอบทฤษฎีมาประยุกต์ใช้หรือเป็นแนวทาง เกิดจากความร่วมมือของผู้บริหาร ครู นักเรียน และชุมชนที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียน ต้องอาศัยความมีวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรและการสอน เป็นต้น โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะมีลักษณะเป็นทั้งตัวแปรต้นตัวแปรตามกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ (วิโรจน์ สารวัตนะ, 2544 : 39) ในกรณีเป็นตัวแปรต้น หมายความว่า เมื่อครูได้เข้ามาทำงานในโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคมแล้วจะส่งผลให้ครูเกิดความรู้สึกรู้สึกท้าทายต่อการใช้ศักยภาพแห่งตนเองอย่างเต็มที่ รู้สึกว่าตนก็เป็นส่วนหนึ่งของความมีชื่อเสียงของโรงเรียน จะสร้างความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นตามลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ขณะเดียวกันสภาพการณ์ดังกล่าวจะเป็นตัวแปรตามส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนในลักษณะเป็นวงจรต่อเนื่องกันไปไม่สิ้นสุด และโรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะประกอบด้วย 1) การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) การมีแผนงานวิชาการที่ดี 3) การจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) การเสริมสร้างบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก 5) การส่งเสริมความเป็นกลุ่ม 6) การมีพัฒนาบุคลากรอย่างกว้าง 7) การใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) การส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) การส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม (สมคิด สร้อยน้ำ, 2547)

2) ความเป็นองค์กรวิชาชีพ เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างแบบวิชาชีพที่มีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติอยู่ในระดับสูง ผู้ปฏิบัติจะถูกมองเป็นบุคลากรมืออาชีพที่มีความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบในตนเองสูง ผู้บริหารจะอยู่ในฐานะผู้สนับสนุนหรือผู้อำนวยความสะดวก ความสัมพันธ์จะเป็นไปในแนวนอนมากกว่าแนวตั้ง จุดเน้นที่สำคัญคือ ความเป็นเพื่อนร่วมงาน มิใช่ผู้บังคับบัญชา มีอิสระในการตัดสินใจและการกำหนดมาตรฐานการทำงานด้วยตนเอง

3) การตัดสินใจร่วมและการมีวิสัยทัศน์ร่วม เป็นที่ยอมรับกันในการบริหารสมัยใหม่ ซึ่งจะเกิดผลดีหลายประการ โดยเฉพาะการเข้ามามีส่วนร่วมจะทำให้เกิดพันธะผูกพัน การตัดสินใจร่วมเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งถือเป็นหลักสำคัญในการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นหลักการที่ผู้มีส่วนร่วมเกิดความภาคภูมิใจในการเป็นที่ยอมรับ การเป็นส่วนหนึ่งในโรงเรียน จะนำไปสู่ความรู้สึกผูกพันต่อการนำไปปฏิบัติ

4) กลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร กลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร ซึ่งมีทั้งลักษณะเป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ จากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์เกี่ยวกับการบริหารกลุ่ม ซึ่งให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างกลุ่มบริหารตนเองที่มีภาวะความเป็นผู้นำในตนเอง โดยได้รับการกระจายอำนาจหรือมอบอำนาจให้สามารถตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดค่านิยมและความเชื่อ กำหนดมาตรฐานการทำงาน เพราะรูปแบบการบริหารของกลุ่มยึดถือหลักการกระจายอำนาจ หลักการมองผู้ปฏิบัติงานเป็นมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถและศักยภาพในตนเอง หลักการเรียนรู้ร่วมกัน หลักการทำงานร่วมกันและหลักการได้รับผลตอบแทนจากการดำเนินงานร่วมกันจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างแพร่หลายและเป็นรูปธรรมในโรงเรียน

5) การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์ ผู้บริหารที่มีความสามารถ จะต้องบริหารงานให้จุดหมายของตัวบุคคลและจุดหมายขององค์กรบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่โดยอาศัยกระบวนการจูงใจ ซึ่งผู้บริหารต่างมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจต่างๆเป็นอย่างดีที่จะนำทฤษฎีแรงจูงใจมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างสรรค์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน โดยเฉพาะการนำทฤษฎีการจูงใจที่จะส่งผลต่อความเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จ เป็นต้น

6) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนมุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีปัจจัย 3 ประการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ

6.1) ความสามารถพิเศษ (charisma) คือความสามารถของผู้นำที่จะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ ความศรัทธาและความยอมรับนับถือจากผู้อื่น รู้ว่าอะไรสำคัญ รู้ว่าอะไรจะก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับภารกิจหรือวิสัยทัศน์ในการที่จะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้อื่น ปัจจัยตัวนี้มีความสำคัญกว่าปัจจัยอื่นเพราะได้มีนักวิจัยได้วิจัยพบว่า ผู้นำประเภทนี้มักเป็นนักต่อสู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพยายามชักนำบุคคลอื่นให้มีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงก้าวหน้า

6.2) การยอมรับคุณค่าแห่งปัจเจกบุคคล (individualized considerations) พยายามช่วยพัฒนาศักยภาพคนอื่น ใส่ใจต่อความต้องการของแต่ละบุคคลและปฏิบัติต่อกันอย่างเป็นบุคคลที่มีคุณค่า

6.3) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual symulation) เกี่ยวกับแง่มุมและกระตุ้นให้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

7) วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์ คือลักษณะที่แตกต่างกันของโรงเรียน คามเมอรอน และควิน (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2545 : 140) จำแนกวัฒนธรรมองค์กร ออกเป็น 4 ประเภท คือ วัฒนธรรมแบบราชการ (hierarchy culture) วัฒนธรรมแบบการตลาด (market culture) วัฒนธรรมแบบกลุ่มร่วม (clan culture) และวัฒนธรรมแบบก้าวหน้า (adhocracy culture) โดยมีข้อสังเกตว่า แม้วัฒนธรรมองค์กรแต่ละประเภทจะเหมาะสมกับองค์กรประเภทที่แตกต่างกัน แต่แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งสู่วัฒนธรรมองค์กรการบริหารเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรนั้น ผู้บริหารจะมีบทบาททั้งในการพัฒนา (develop) การธำรงรักษา (maintain) และการเปลี่ยนแปลง (change) โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงว่า ไม่สามารถทำให้เห็นผลได้ในเวลาอันรวดเร็ว อาจใช้เวลาเป็นปีหรือหลายปีเพื่อการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรที่เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกในองค์กรและความก้าวหน้าขององค์กรถือว่าเป็นภารกิจที่ทำทลายความสามารถของผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมเดิมว่า เป็นอย่างไร (understand) จากนั้นจึงกระตุ้น (encourage) สมาชิกให้มีแนวคิดต่อวัฒนธรรมใหม่

จากนั้นจึงปล่อยให้มีการพัฒนาการไปตามเวลา (time) ซึ่งอาจเป็นปี หรือหลายปี สำหรับบรรยากาศองค์กรตามที่นักวิชาการได้จำแนกไว้ 2 ประเภทคือ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2544)

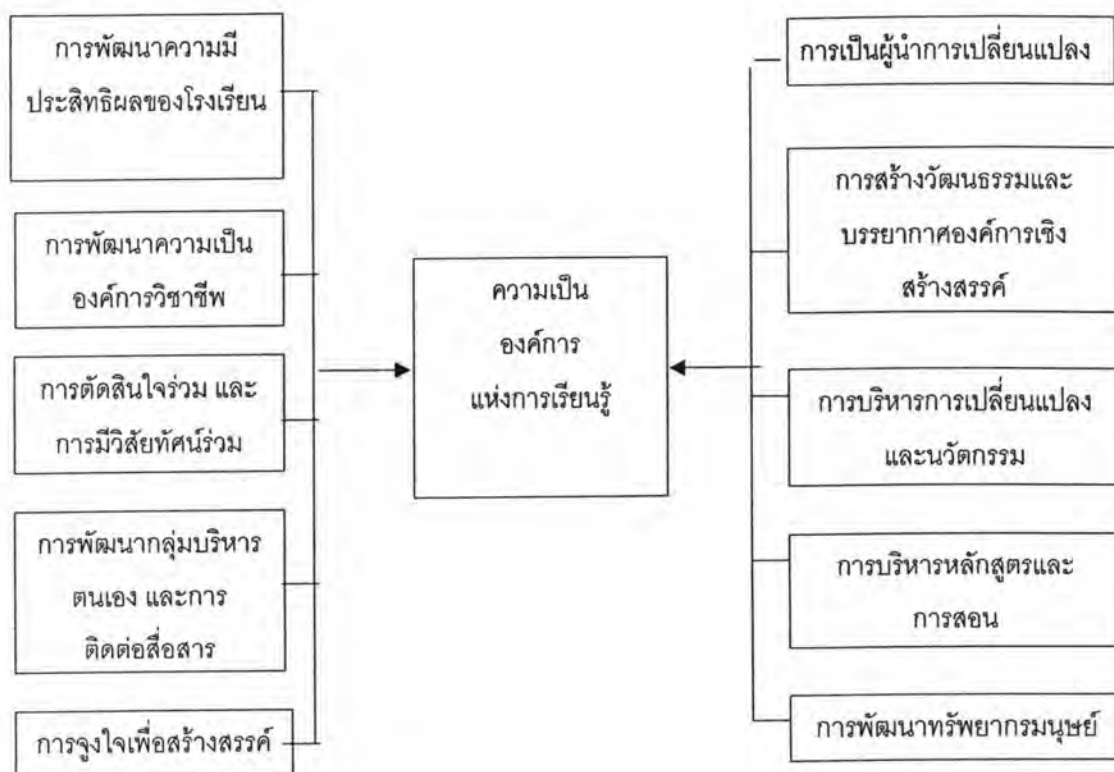
7.1) บรรยากาศองค์กรแบบเปิด (opened climate) เป็นสภาพที่ผู้บริหารรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากครู ให้ความจริงจัง ให้การยกย่องสรรเสริญเป็นประจำ ให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาวิชาชีพของครูในระดับสูงและให้ความเป็นอิสระแก่ครูในการปฏิบัติงาน ใช้การสั่งการหรืออำนาจบังคับในระดับต่ำ ใช้ภาวะผู้นำแบบผู้ช่วยเหลือส่งเสริม สนับสนุนมากกว่าการควบคุม ครูต่างรู้จักและมีความเป็นมิตร

7.2) บรรยากาศแบบปิด (closed climate) มีสภาพที่ตรงกันข้ามกับบรรยากาศแบบเปิด ทั้งผู้บริหารและครูจะมีพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน คือผู้บริหารจะเน้นงานที่น่าเบื่อหน่าย จู้จู้จุกจิก และเน้นงานที่ไม่สำคัญ ครูเองก็มีพฤติกรรมตอบสนองในระดับน้อยที่สุด แทบไม่มีความผูกพันกับงานและความรับผิดชอบ

8) การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเกิดขึ้นได้ในสองลักษณะ คือการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอก และการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลจากปัจจัยภายในของโรงเรียนเอง (inside – out) หรือจากรูปแบบการบริหารแบบล่างขึ้นบน (bottom – up) ในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงจากกระบวนทัศน์เก่าสู่กระบวนทัศน์ใหม่นั้น ผู้บริหารต้องเจอกับสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (resistance of changes) ที่แสดงโดยเปิดเผยหรือไม่เปิดเผย เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง และเป็นสิ่งต่อต้านที่ส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากอารมณ์หรือพฤติกรรมของคนในองค์กร ผู้บริหารต้องให้ความสนใจใส่ใจเพื่อหาทางขจัดหรือลดให้เหลือน้อยลง การที่จะทำให้การต่อต้านหมดไปนั้นผู้บริหารอาจกระทำโดย ให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเปลี่ยนแปลงแก่ครูให้ชัดเจนและต่อเนื่อง การพัฒนาระบบติดต่อสื่อสาร การให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ การสร้างความหวังในการเปลี่ยนแปลงและลดความหวั่นวิตกในสถานะที่จะสูญเสียไป เหล่านี้เป็นต้น ซึ่งถือเป็นภาระของผู้บริหารที่จะต้องมีความตื่นตัวและมีบทบาทในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องไม่มุ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างแยกส่วน ต้องคำนึงการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ (system) ทั้งระบบโครงสร้าง ระบบเทคโนโลยี ระบบที่เป็นบุคคล และระบบที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร และผู้บริหารไม่ควรมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพที่เป็นอยู่เดิม ควรให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างให้เกิดสิ่งใหม่ๆที่เรียกว่า นวัตกรรม (innovation) ขึ้นด้วย เพราะการเกิดสิ่งใหม่ๆเป็นสภาพที่พึงประสงค์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้

9) การบริหารหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ มีความรู้ใน ทฤษฎีและปรัชญาของหลักสูตร มีความเข้าใจในกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของ หลักสูตรแต่ละประเภท ตระหนักถึงกลุ่มเป้าหมายทางการศึกษาของโรงเรียนและความต้องการใน การเรียนรู้ มีภาคภูมิใจในผลสำเร็จอันเป็นผลมาจากหลักสูตร ซึ่งการเป็นผู้นำด้านหลักสูตรที่มี ประสิทธิภาพนี้ ผู้บริหารจะต้องแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่เป็นระบบและชัดเจน โดยเฉพาะงานที่ เกี่ยวข้องกับหลักสูตร ผู้บริหารจะต้องแสดงให้เห็นถึงความมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ เพราะผู้บริหารจะต้องเป็นตัวหลัก เป็นผู้ตัดสินใจ ผู้บริหารจะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำเชิง ริเริ่มสร้างสรรค์ในทุกเรื่อง ในการบริหารหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารต้องแสดงภาวะความเป็น ผู้นำในด้านนี้อย่างชัดเจน เป็นที่มั่นใจของคณะครูว่างานหลักที่ครูต้องรับผิดชอบได้รับการให้ ความสำคัญ และผู้บริหารจะต้องแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารเองก็มีความรู้ความเข้าใจในกรอบ แนวคิดเชิงทฤษฎีและปรัชญาของหลักสูตร เข้าใจในจุดมุ่งหมายของหลักสูตรแต่ละประเภท เข้าใจ บทบาทของตัวผู้บริหารเอง เข้าใจบทบาทของครู

10) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development : HRD) ทรัพยากร มนุษย์ในโรงเรียนที่สำคัญคือครู ครูที่มีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัว ผู้เรียน กระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาครู คือมุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้ส่งผลดีต่อนักเรียนเป็น สำคัญ มุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจถึงการนำไปใช้เพื่อพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทั้ง หลักสูตร วิธีการสอน หรือการประเมินผล ไม่พัฒนาอย่างแยกส่วนและมุ่งการพัฒนาครูโดยใช้ รูปแบบการพัฒนาครูด้วยตนเอง ให้ครูเป็นผู้กระทำ (active) และสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ๆ ให้ เกิดขึ้นมาด้วยตัวเอง ทำให้สภาพสังคมของครูเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้ เกิดขึ้น ตื่นตัวในการรวมกลุ่มเพื่อเรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ ตื่นตัวที่จะเป็นทรัพยากรความรู้ซึ่งกันและ กัน ที่กล่าวข้างต้นเป็นพื้นฐานในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในปัจจุบันและ การสร้างหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นจะต้องมีการวางแผน คิดถึงกลยุทธ์ในการนำ แผนไปปฏิบัติให้เกิดการดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยให้ทุกคนในองค์กรได้ทำความเข้าใจใน แนวคิด ประโยชน์และความจำเป็นที่จะต้องสร้างองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จาก แนวคิดปัจจัยการบริหาร ทั้ง 10 ปัจจัย สามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



แผนภาพที่ 2.5 ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (จิโรจน์ สารรัตนะ, 2545)

สรุปได้ว่าปัจจัยทางการบริหารที่จะพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เกิดจากการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้บริหารที่เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยึดการมีส่วนร่วมเป็นหลัก และการสื่อสารภายในองค์กรมีทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้ความสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการทำงาน และการเรียนรู้ร่วมกัน

Nevis, Dibella และ Grid (1995) ได้เสนอปัจจัยที่จะสนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 10 ประการ ดังนี้

1) การสำรวจสภาพแวดล้อม ทำความเข้าใจสภาวะแวดล้อมรอบตัว มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเงื่อนไขการปฏิบัติขององค์กร จึงจำเป็นต้องรู้ความแตกต่างระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

2) ความแตกต่างในการปฏิบัติงาน มองเห็นความแตกต่างระหว่างผลที่คาดหวังกับผลที่เกิดขึ้นจริง เพื่อค้นหาความจำเป็นในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ขององค์กร

- 3) การให้ความสำคัญด้านการวัดประเมิน หาวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ให้ชัดเจน บ่งชี้วัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยมีมาตรฐานเทียบเคียงระหว่างความต้องการของผู้รับบริการภายในและภายนอกองค์การ
- 4) การให้ริเริ่มฝึกทดลอง จัดให้มีการฝึกทดลองสิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ปรับเปลี่ยนนโยบายแนวปฏิบัติกรให้โอกาสเรียนรู้ซึ่งอาจเกิดจากการยอมรับประสบการณ์ที่ล้มเหลว
- 5) บรรยากาศที่เปิดเผยโปร่งใส การหมุนเวียนข่าวสารภายในและภายนอกองค์การ เป็นไปอย่างทั่วถึง มีการแข่งขันให้รับรู้เกี่ยวกับปัญหา ข้อผิดพลาด บทเรียนที่ได้รับ โดยไม่มีการปิดบังอำพราง ยอมรับในการแก้ปัญหาถึงแม้ว่าจะเกิดการขัดแย้งกัน
- 6) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้มีการเฝ้าหาความรู้ในสิ่งที่ยาก ค้นคว้าหาความรู้เป็นประจำ ไม่ใช่การฝึกอบรมเป็นครั้งคราวตามนโยบายหรือตามกระแสนิยม จำเป็นต้องฝึกให้บุคลากรทุกคนมีความรอบรู้ ความสำเร็จ และความเชี่ยวชาญของตนเอง
- 7) ความหลากหลายของการปฏิบัติ ให้นิยามของสมรรถนะที่พึงประสงค์ด้วยวิธีขั้นตอน และกระบวนการที่หลากหลาย มีการยอมรับความแตกต่างที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือให้ความเห็น
- 8) การมีผู้สนับสนุน มีผู้ที่มีบทบาทมากกว่าหนึ่งคนในการจัดตั้งความคิด และวิธีการใหม่ ในทุกระดับของบุคลากร การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้รวดเร็วและกว้างขวางมากเท่าใด ขึ้นอยู่กับการสนับสนุนของผู้ให้สนับสนุนทั้งจากส่วนบนลงมายังส่วนล่างขององค์การหรือจากส่วนล่างขึ้นไปยังส่วนบนขององค์การก็ได้
- 9) ความเกี่ยวข้องเห็นชอบด้วยของผู้นำ มีการจัดลำดับชั้นการจัดการในองค์การอย่างชัดเจน ผู้นำสามารถรับข้อมูลสำคัญและจัดรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ โดยสะท้อนให้เห็นถึงความร่วมมือ วิสัยทัศน์ และเพิ่มพูนความสำคัญด้านขวัญและกำลังใจ
- 10) การพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างเป็นระบบ ผู้ที่มีบทบาทหลักในองค์การมองเห็นภาพกว้าง ด้านกระบวนการและความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนหรือแต่ละฝ่ายในองค์การอย่างเป็นระบบ สามารถเชื่อมโยงความต้องการในการปฏิบัติงานเข้ากับวิสัยทัศน์ขององค์การได้

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Nevis, Dibella และ Grid ขึ้นอยู่กับการสภาพแวดล้อมขององค์กร การทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อให้เข้าใจความแตกต่างของการปฏิบัติงาน การให้ความสำคัญของการปฏิบัติงาน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนการใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีบรรยากาศภายในโรงเรียนที่โปร่งใส การสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปได้อย่างทั่วถึง และบทบาทของผู้นำในองค์กรมีผลต่อการทำงานและสะท้อนให้เห็นความร่วมมือ วิสัยทัศน์และเพิ่มพูนความสำคัญด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน

2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

David (1997 อ้างถึงใน ปีทมา จันทวิมล, 2544) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาการปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและเป็นรายกลุ่ม มีลักษณะดังนี้ คือ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้โดยการสนับสนุนก่อให้เกิดความร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถาม และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้ และมีการซึมซับความรู้ และข้อมูลต่างๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสเรียนรู้ภาพรวม และวิธีการปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์กรต่างๆ ควรที่มีการสอนให้ผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์กรของตนเองให้มีลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบของการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลนับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

David Skyrme Associates (2003) กำหนดคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน คือ 1) สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (learning culture) สภาพแวดล้อมองค์กรที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้มีความเข้มแข็งเสมือนเป็นนวัตกรรม 2) กระบวนการ กระบวนการที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ข้ามพรมแดน เป็นโครงสร้างพื้นฐานสำหรับองค์กร กระบวนการพัฒนาและการจัดการ 3) เครื่องมือและเทคนิควิธีการที่มีจุดประสงค์เพื่อการเรียนรู้ระดับบุคคลและกลุ่ม เช่น ความคิดสร้างสรรค์และกระบวนการแก้ปัญหา (problem solving) และ 4) ทักษะและแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนา

ผดุงศักดิ์ หงส์ทอง (2547) ศึกษาการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้กับผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้กับผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 73 คน จาก 73 โรงเรียน ที่ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าสถิติ โดยใช้ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน โดยเรียงตามลำดับดังนี้ คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านความคิดเชิงระบบ และด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประเมินผลโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรฐานทุกมาตรฐานอยู่ในระดับดี ยกเว้นมาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร และมาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์อยู่ในระดับพอใช้ 3) การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดและด้านความคิดเชิงระบบมีความสัมพันธ์กับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และเมื่อพิจารณาแต่ละมาตรฐานพบว่า การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการประเมินคุณภาพภายนอกมาตรฐานด้านผู้เรียนอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิดและด้านความคิดเชิงระบบมีความสัมพันธ์กับการประเมินคุณภาพภายนอกมาตรฐานด้านครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้และด้านความคิดเชิงระบบมีความสัมพันธ์กับการประเมินคุณภาพภายนอกมาตรฐานด้านผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

งานวิจัยของ Chanpoe (2003) เรื่องโมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย วัตถุประสงค์ของงานวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและครูในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกโดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับจำนวน 117 ข้อ เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง (3) ตัวแปรทุกตัวเป็นในโมเดลมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยคือ พันธะกิจ กลยุทธ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมขององค์กร ผู้นำ บรรยากาศ โครงสร้างองค์กร การจัดการ การจูงใจ และระบบขององค์กร

สุภาวดี เพ็ชรสกุล (2546) ศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังขององค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ประเภทสายสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จุดประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และบุคลากรระดับปฏิบัติการ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังขององค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล ประเภทสายสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลใน 5 ด้าน คือด้านความรู้แห่งตน ด้านแผนความคิดอ่าน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้การวิจัยคือ ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับปฏิบัติการ โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยประเภทสายสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ทั้งหมด 4 โรงเรียน ดังนี้ โรงเรียนอัสสัมชัญ โรงเรียนเซนต์คาเบรียล โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี และโรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ จำนวน 381 คน ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ประเภทสายสามัญในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางและบุคลากรระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นต่อสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลางและมีความคิดเห็นต่อสภาพที่คาดหวังอยู่ในระดับมาก และในทุกด้านมากกว่าสภาพที่เป็นจริง โดยเรียงลำดับความคาดหวังรายด้าน ที่บุคลากรทั้ง 3 ระดับ ให้ความคาดหวังจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด คือ ด้านความรู้แห่งตน ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

อภันตรี รอดสุทธิ (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีการศึกษาโครงการจตุสัมพันธ์ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยใช้แบบสอบถามที่มุ่งศึกษาเฉพาะการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติที่เกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการจตุสัมพันธ์ของธนาคารจำนวน 101 คน ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการมีการรับรู้ความสำคัญ และความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้เป็นทีม และพบว่าบุคลากรกลุ่มที่มีการศึกษาดำเนินปริญญาตรีมีการรับรู้ความสำคัญ ของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่ำกว่ากลุ่มที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญ และความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในเรื่องความเป็นบุคคลที่รอบรู้พบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

พิมพ์กานต์ อุ่นกุล (2546) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคคลในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และอธิบายองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ในการศึกษาประกอบด้วยบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีจำนวน 1,937 คน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 12 ตัวประกอบ คือ 1) การรู้ทัศนคติและความเข้าใจของตนเองและเพื่อนร่วมงาน (mental models) 2) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (critical thinking) 3) การรู้ทั้งระบบและคิดทั้งระบบ (system thinking) 4) การปรับเปลี่ยนการทำงาน (work improvement) 5) การรู้สถานการณ์ปัจจุบันและรู้ว่าต้องการไปสู่สถานการณ์ใด (personal mastery) 6) การสร้างเป้าหมายของกลุ่มและการมีวิธีการไปสู่เป้าหมาย (shared vision) 7) การคิดสร้างสรรค์ (creative thinking) 8) การที่สามารถใช้ความแตกต่างในความคิดเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีกว่ามีคนเดียวคิด (team learning) 9) การคิดแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (systematic thinking) 10) การร่วมมือกัน (cooperation) 11) การเรียนรู้ตลอดชีวิต (life long learning) 12) การระดมความคิด (Brainstorming) สำหรับตัวประกอบสำคัญขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เหล่านี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 54.492 ของความแปรปรวนทั้งหมด โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระหว่าง 12 องค์ประกอบกับ 76 ตัวแปร มีค่าเท่ากับ 0.389 – 0.779 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 12 องค์ประกอบกับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเท่ากับ 0.549 - 0.962 ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูง ในขณะที่ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในมีค่าเท่ากับ 0.003 – 0.101 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ โดยสมการ

พยากรณ์นี้มี อำนาจพยากรณ์ได้ถึงร้อยละ 75.289 และมีค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์ เท่ากับร้อยละ 8.336

ปรารภนา บุญเรืองเลขศักดิ์ (2545) ศึกษาการพัฒนาข้าราชการด้วยแนวคิดองค์กรแห่ง การเรียนรู้: ศึกษากรณีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ วิเคราะห์ถึงความสอดคล้องเชื่อมโยงระหว่างหลักการ/แนวคิดทฤษฎีกับแนวทางปฏิบัติจริงโดยใช้ ตัวแบบการตรวจวินิจฉัยและพัฒนาองค์กร six - box models ของ Marvin Weisbord มาเป็น กรอบในการพิจารณาถึงองค์ประกอบหลักที่ทำให้การนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีส่วน ของวัตถุประสงค์/เป้าหมายและโครงสร้างของสำนักงาน ก.พ. ที่มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ตาม กระบวนการปฏิรูประบบราชการเป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดประกายการนำแนวคิดองค์กร แห่งการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้สำนักงาน ก.พ. เป็นองค์กรที่ใช้ องค์ความรู้เป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงาน (knowledge - based organization) สนองตอบ ต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ใหม่ที่เกิดจากการปฏิรูประบบราชการ โดยใช้พลังของทรัพยากร บุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้การปฏิรูประบบราชการประสบผลสำเร็จ สำหรับ องค์ประกอบอื่น เช่น ภาวะผู้นำและเครื่องช่วยสนับสนุนการทำงานถือเป็นองค์ประกอบสำคัญใน การสนับสนุนและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยสำนักงาน ก.พ. ให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบเหล่านี้ยิ่งยงเต็มที่ ซึ่งผลการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของข้าราชการ ส่งผลให้ระบบความสัมพันธ์ภายในดีขึ้นโดยการเรียนรู้ ร่วมกันทำให้เกิดการประสานงานกันความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน และระหว่าง ผู้ปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหารจุดอ่อนที่ต้องมีการปรับปรุงอยู่องค์ประกอบด้านระบบรางวัล ซึ่งถือเป็น ส่วนสำคัญในการจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเองของข้าราชการในสำนักงาน ก.พ. จะเห็นได้ว่า ระบบรางวัลยังไม่มีชัดเจนเป็นรูปธรรมเท่าที่ควร นอกจากนี้การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ จากการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาข้าราชการด้วยแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ยังไม่เป็นระบบ ซึ่งสาเหตุเกิดจากการขาดงบประมาณที่ระบุแผนงานเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการด้วยแนวคิด องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนส่งผลให้การดำเนินงานไม่จริงจังและต่อเนื่อง จึงต้องมีการปรับปรุง เกี่ยวกับการกำหนดแผนงานในระบบงบประมาณควบคู่ไปกับการปรับปรุงระบบรางวัลและ ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ยั่งยืนสามารถพัฒนาไปสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง

ปวีณนุช คำเทศ (2545) ศึกษาการพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนวิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารเพื่อนำสาระที่ได้มากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ขั้นที่ 2 ศึกษาการพัฒนา ตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน โดยใช้เทคนิค ethnographic delphi future research (EDFR) จากผู้เชี่ยวชาญ 15 ท่าน ทำการคัดเลือกตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยพิจารณาจากคำมัธยฐานตั้งแต่ระดับมากขึ้นไปและเป็นความคิดเป็นที่สอดคล้องกับของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 15 ท่าน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การเรียนรู้เป็นทีม 2) การมีความรอบรู้ 3) การมีแบบแผนความคิด 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 5) การคิดเชิงระบบ 6) เทคโนโลยีที่นำมาใช้ 7) บรรยากาศองค์กร และ 8) การบริหารองค์กร

ประธาน เสนิงศ์ ณ อยุธยา (2546) ศึกษาเรื่องการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดหลัก 5 ประการโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ การสารประโยชน์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย สร้างความสัมพันธ์ ความสามัคคี 2) การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม ทุกคนได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเป็นซึ่งกันและกัน มีการระดมพลังสมอง มีการร่วมกันคิดอย่างกว้างขวางจนนำไปสู่การตัดสินใจ 3) วิธีการคิดและมีมุมมองที่เปิดกว้าง เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นเป็นอย่างเปิดเผย หลากหลาย ส่งเสริมความคิดที่สร้างสรรค์และมีโลกทัศน์ใหม่ๆ 4) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้พิจารณาสภาพแวดล้อมเพื่อช่วยในการตัดสินใจ บนพื้นฐานของเหตุผล ความถูกต้องสร้างเจตคติใหม่ว่าทำได้ เปลี่ยนแปลงได้ ใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างแรงบันดาลใจใฝ่ดี ใช้ปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหา ปลูกฝังจิตสำนึกในการทำงานและปฏิบัติตนเองเป็นตัวอย่างที่ดี 5) การคิดและเข้าใจระบบ มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน บุคลากรได้นำเอาความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานได้อย่างมีระบบ

งานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่าปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่ง คือสภาพแวดล้อม องค์กร Steers (1977) กล่าวว่า บทบาทสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันจะมีผลต่อการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลขององค์กรจะไม่สมบูรณ์หากไม่พิจารณาลักษณะของสภาพแวดล้อมภายใน องค์กร (internal environment) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ซึ่งมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรม การทำงาน ซึ่ง Steers เรียกสภาพแวดล้อมภายในองค์กรว่า บรรยากาศขององค์กร (organizational climate) ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะ (characteristics) ของสภาพแวดล้อมในการ ทำงานในองค์กรซึ่งมีผลต่อพฤติกรรม บรรยากาศขององค์กรแต่ละองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่บุคลากรรับรู้ (perceive) หรือเชื่อว่าเป็นเช่นนั้นแต่อาจไม่ใช่สภาพที่เป็นจริงก็ได้ พฤติกรรมขั้นสุดท้ายหรือสิ่งที่ ปรากฏในการกระทำของแต่ละบุคคลถูกกำหนดโดยปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (interaction) ระหว่างความ ต้องการของบุคคล (individual needs) และการรับรู้เกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร (perceived organizational climate)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรหรือบรรยากาศขององค์กร (organizational climate) หมายถึงทัศนคติ (attitudes) ค่านิยม (values) ปทัสถาน (norms) และความรู้สึก (feeling) ของ บุคลากรเกี่ยวกับองค์กรหรือคุณลักษณะ (characteristics) ของสภาพแวดล้อมในการทำงานใน องค์กรซึ่งมีผลต่อพฤติกรรม คุณลักษณะขององค์กรหรือบรรยากาศองค์กรตามแนวคิดของ Litwin และ Burmeister (1992, อ้างถึงใน ฉัตรชนก สายสุวรรณ, 2548) ประกอบด้วยปัจจัย 12 ปัจจัย คือ 1) ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย 2) ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ 3) มาตรฐานการ ปฏิบัติงาน 4) โครงสร้างองค์กร 5) การปฏิบัติตามกฎระเบียบ 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล 7) ความรับผิดชอบในงาน 8) การเปิดโอกาสให้เรียนรู้ด้วยตนเอง 9) ความจงรักภักดีในองค์กร 10) การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน 11) ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน 12) การทำงานเป็นทีม แต่ละปัจจัยมีรายละเอียดดังนี้คือ

1) ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย (clarify) หมายถึง องค์กรมีเป้าหมายและ นโยบายที่กำหนดได้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร มีความกระชับ ง่ายต่อความ เข้าใจสามารถนำมาเป็นแนวทางการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับพันธกิจ

2) ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ (commitment) หมายถึงองค์กรมีการสนับสนุนให้ บุคลากรเกิดความผูกพันยึดมั่นต่อองค์กรโดยการอุทิศตนเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร

3) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (standard) หมายถึงองค์กรได้กำหนดขั้นตอนและแนวทางในการปฏิบัติสำหรับให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพและนำผลจากการตรวจสอบประเมินคุณภาพมาปรับปรุงพัฒนางานเพื่อให้ได้คุณภาพมาตรฐานเพิ่มสูงขึ้น

4) โครงสร้างองค์กร (structure) หมายถึง องค์กรได้จัดระบบโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการดำเนินงาน มีการกระจายอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานและมีการติดต่อสื่อสารและประสานงานที่คล่องตัว เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

5) การปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (conformity) หมายถึง องค์กรมีการกำหนดกฎระเบียบและข้อปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษรให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบอย่างทั่วกัน สามารถปฏิบัติตามได้และเป็นกฎระเบียบที่ใช้กับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน

6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (rewards) หมายถึง องค์กรให้แรงกระตุ้นใจโดยการกล่าวคำ ยกย่องชมเชยเมื่อบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ที่พึงพอใจตามความเหมาะสม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งให้ปฏิบัติงานได้รับทราบ

7) ความรับผิดชอบในงาน (responsibility) หมายถึง องค์กรได้มอบหมายภาพระความรับผิดชอบให้กับบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งงาน

8) การให้โอกาสในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (trial and error) หมายถึง องค์กรได้เปิดโอกาสให้บุคลากรทดลองเรียนรู้สิ่งใหม่หรือแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน แม้ว่าการทดลองริเริ่มสิ่งใหม่นั้นจะไม่ประสบผลสำเร็จ บุคลากรจะไม่ถูกลงโทษ ถูกตำหนิหรือมีผลกระทบต่อดำเนินงานหน้าที่

9) ความจงรักภักดีในองค์กร (loyalty) หมายถึง องค์กรมีกลยุทธ์ให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีคุณค่าในตนเอง โดยการคำนึงถึงความเป็นบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน

10) การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน (working supportive) หมายถึง องค์กรได้ให้การสนับสนุน ส่งเสริมและช่วยเหลือบุคลากรในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้บรรพมาณ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม

11) ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน (Warmth) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาขององค์กรให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถขอคำปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหา หรือต้องการคำแนะนำปรึกษา รวมถึงการได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา

12) การทำงานเป็นทีม (teamwork) หมายถึง องค์กรสนับสนุนบุคลากรมีการทำงานเป็นทีม มีความเชื่อเพื่อแบ่งปันในทีมงานพร้อมที่จะเผยแพร่และให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่กัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของทีม เต็มใจและเสียสละเพื่อความสำเร็จของทีม

งานวิจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานหรือบรรยากาศขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ Loo และ Loewen (2004) ประเมินบรรยากาศการทำงานเป็นทีมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการศึกษาเชิงประมาณและคุณภาพ ในการศึกษาใช้แบบวัดบรรยากาศการทำงานเป็นทีม (team climate inventory: TCI) เพื่อสร้างความตระหนักในมิติที่หลากหลายของธรรมชาติของบรรยากาศทีมงานเพื่อวิเคราะห์บรรยากาศของทีมและเพื่อเสนอกิจกรรมที่จะพัฒนาบรรยากาศทีมงานกลุ่มตัวอย่างเป็นนิสิตสาขาการจัดการจำนวน 81 ทีม แต่ละทีมมี 4 กลุ่ม ซึ่งใช้ TCI และตอบแบบสอบถามปลายเปิด การศึกษาเชิงประมาณพบว่า มีบรรยากาศทีมที่เป็นบวกในผู้บริหาร ทั้งรูปแบบ การศึกษาเชิงปริมาณพบว่า มีบรรยากาศทีมที่เป็นบวก

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540) ศึกษาการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษา: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคลจะต้องอาศัยความพร้อมทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การให้สิ่งเสริมแรงเพื่อเป็นแรงจูงใจเกิดความ ต้องการจะเรียนรู้ ในระดับองค์กรจะต้องส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ให้บุคลากรในองค์กรได้ เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานเรียนรู้จากการแก้ปัญหา เรียนรู้จากการทำงานร่วมกันกัน และอุปสรรคการเรียนรู้เกิดจากลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะการบริหารงานใน ระบบราชการหลักและวิถีคิดการพัฒนาแบบแยกส่วน และยังพบข้อจำกัดจากการพัฒนา การเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทย ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการถูกปลูกฝังการพัฒนาในแต่ละช่วงของ ชีวิตเช่น จากการอบรมเลี้ยงดูและระบบถาวรจัดการศึกษาของไทย

เสาวรส บุณนาค (2543) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานครโดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 347 คน เครื่องมือวิจัยที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับสูงและมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวแปรที่ร่วมใช้มีค่าพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร้อยละ 42 ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงานและการเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง

วิโรจน์ สารวัตนะและอัญชลี สารวัตนะ (2545) ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก สำหรับการพัฒนาทางการบริหารอย่างน้อย 10 ประการคือ 1) การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน 2) การพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพ (3) การตัดสินใจร่วมและมีวิสัยทัศน์ 4) การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร 5) การมุ่งใจเชิงสร้างสรรค์ 6) การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 7) การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์ 8) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม 9) การบริหารหลักสูตรและการสอน 10) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ พบว่าโรงเรียนประถมขนาดเล็ก มีระดับการพัฒนาดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังพบอีกว่า ปัจจัยด้านการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน การบริหารหลักสูตร การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสารส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมคิด สร้อยน้ำ (2545) ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับปัจจัยการบริหารและระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการศึกษาเปรียบเทียบระดับปัจจัยทางการบริหารและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจำแนกตามขนาดของโรงเรียน 2) ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่สามารถพยากรณ์ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนและนำเสนอตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) เพื่อตรวจสอบตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้น และ 4) ศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 400 โรงเรียน เก็บข้อมูล

โดยใช้แบบสอบถาม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างตัวแบบตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยโปรแกรมลิสเรล (LISREL) ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเรียงจากมากไปน้อยได้แก่ 1) อิทธิพลทางตรง มี 6 ปัจจัย คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เทคโนโลยีและระบบงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน การจูงใจ การปฏิบัติงานและการปฏิบัติด้านการบริหาร 2) อิทธิพลทางอ้อมมี 7 ปัจจัย คือบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การพัฒนาครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงานด้านการจัดการ การพัฒนาครูและทีมงาน การจูงใจภาวะผู้นำด้านวิชาการ เทคโนโลยีและระบบงาน โครงสร้างของโรงเรียน และการปฏิบัติด้านการบริหาร โดยปัจจัยการบริหารทั้ง 11 ปัจจัยร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 76.80 ปัจจัยทางการบริหารที่สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือการปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน การจูงใจ บรรยากาศวัฒนธรรมของโรงเรียน การพัฒนาครูและทีมงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

พัชรา พันธุ์เจริญ (2546) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าผู้ปวย กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลฝ่ายวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าผู้ปวยกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการในหอผู้ป่วย ที่ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน จำนวน 340 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถามบรรยากาศในการสื่อสารองค์กร แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าผู้ปวย แบบสอบถามความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล จากการศึกษาพบว่าบรรยากาศในการสื่อสารในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของของพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r=0.41$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าผู้ปวยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r=0.47$) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542) ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การเรียนรู้ กรณีศึกษาของสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าลักษณะส่วนบุคคลบางประการมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อายุและตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาที่แตกต่างกัน และบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาโดยการรับรู้บรรยากาศองค์กรและการรับรู้การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ข้าราชการในหน่วยงานจัดอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนผู้วิจัยได้สรุปและสังเคราะห์ ออกมาเป็น 4 ปัจจัย ได้แก่ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภายใน ปัจจัยด้านทรัพยากรสารสนเทศที่สนับสนุนการเรียนรู้ และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ดังแสดงได้ตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์ตัวแปรที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

ตัวแปรที่ส่งผลต่อลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	Senge(1990)	Marquardt(1996)	Halia Silins(2002)	Pedler et al(1997)	Piet Coppieters (2005)	Johnson (2001)	Phillip(2003)	วิโรจน์ ตารัตน์ (2545)	ปัทมา จันทวิมล (2544)	ปิยนันต์ คำเทศ (2545)	ประธาน เต้ยียง (2546)
1. ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน											
1.1 บุคลากรของโรงเรียนมีความเข้าใจจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นในแนวทางเดียวกัน	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
1.2 บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนโยบายและการกำหนดวิสัยทัศน์	√	√		√	√		√		√	√	√
1.3 ยุทธศาสตร์หรือแผนงานของโรงเรียนที่จัดขึ้นนักเรียน ผู้ปกครอง และบุคลากรในโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน	√	√					√				
1.4 มีการกำหนดแผนการพัฒนาโรงเรียน แผนการพัฒนาบุคลากร และการวางแผนการทำงาน		√		√	√						√
1.5 มีการออกแบบกระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ในการทำงาน และเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	√				√		√		√	√	√
2. วัฒนธรรมขององค์กร											
2.1 มีความร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีม	√	√	√		√	√		√	√	√	√
2.2 เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาไปสู่ความเป็นมืออาชีพ	√	√		√	√		√			√	√
2.3 ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน		√			√		√	√		√	√
2.4 มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา		√	√		√		√		√	√	
2.5 แบ่งปันข้อมูลข่าวสารข้อค้นพบใหม่ๆ ซึ่งกันและกัน		√	√	√	√				√	√	
2.6 เคารพความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	√				√			√	√		
2.7 การให้การสนับสนุนในการใช้ความเสี่ยง มีอิสระในการตัดสินใจ	√	√	√					√		√	√

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์ตัวแปรที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (ต่อ)

ตัวแปรที่ส่งผลต่อลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	Senge(1990)	Marquardt (1996)	Halia Silins (2002)	Pedler et al (1997)	Piet Coppieters (2005)	Johnson (2001)	Phillip(2003)	วิโรจน์ สารัตนะ (2545)	ปัทมา จันทิมล (2544)	ปวีณ์ คำเทศ (2545)	ประธาน เต้รัมย์ (2546)
2.8 เปิดกว้างในการยอมรับความคิดเห็นและการตัดสินใจในเรื่องที่ยาก	✓	✓			✓			✓		✓	✓
2.9 การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	✓	✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓
3. การบริหารจัดการภายใน											
3.1 การเปิดกว้างในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓
3.2 การกระจายอำนาจในการตัดสินใจในมติที่ประชุมของโรงเรียน	✓	✓		✓	✓			✓		✓	✓
3.3 การตัดสินใจเป็นมติของที่ประชุม	✓				✓						
3.4 มีการจัดประชุมเพื่อวางแผนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ					✓			✓			✓
3.5 มีการประชุมเพื่อรับฟังและร่วมกันแก้ปัญหาภายในสายการทำงาน	✓				✓						
3.6 ภาวะผู้นำ	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. ทรัพยากรและสารสนเทศที่สนับสนุนการเรียนรู้											
4.1 มีความพอเพียงของทรัพยากรที่จะสนับสนุนเพื่อการพัฒนาไปสู่ความเป็นมืออาชีพ	✓	✓			✓	✓		✓	✓		✓
4.2 ความสะดวกในการเข้าถึงแหล่งค้นคว้าข้อมูลต่างๆ	✓		✓		✓		✓				
4.3 การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ในการทำงาน	✓	✓				✓	✓		✓		✓

จากแนวคิดและงานวิจัยที่นำเสนอแล้วนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยเลือกใช้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่ศึกษามา แล้วนำมาจัดกลุ่มตัวแปรโดยใช้ชื่อใหม่ เพื่อให้สามารถศึกษาได้ครอบคลุมตัวแปรที่ได้ศึกษามาทั้งหมดในครั้งนี้ ซึ่งสามารถกำหนดเป็นปัจจัยและองค์ประกอบของแต่ละปัจจัยได้ดังนี้

- 1) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้คือ วิสัยทัศน์ของโรงเรียน และการกำหนดยุทธศาสตร์
- 2) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภายใน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้คือ ภาวะผู้นำ และระบบการบริหาร
- 3) ปัจจัยด้านทรัพยากรและสารสนเทศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้คือ แหล่งข้อมูลสารสนเทศ ความสะดวกในการเข้าถึงแหล่งข้อมูล และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและสารสนเทศ
- 4) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ วัฒนธรรมการเรียนรู้ ความมีอิสระในการทำงาน ความช่วยเหลือและการสนับสนุนการทำงานร่วมกัน การทำงาน และการสื่อสาร

รายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ มีดังนี้

1. ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน

Senge (1990 อ้างถึงใน อรรถวรรณ ธรรมพิทักษ์, 2547) กล่าวว่าวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) คือ ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ของบุคคล ซึ่งส่งผลให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันมิใช่เพียงแต่การทำตามหน้าที่เท่านั้น ดังนั้นจุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือการผลักดันให้บุคคลในองค์กรทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดทางใจ โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วน (Partner) โดยผู้นำต้องมีบทบาทในการพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตนขึ้นมาให้ได้ก่อนจากคุณค่าส่วนบุคคลให้ความสำคัญเกี่ยวกับความคิดได้ คิดเป็น จากนั้นแบ่งปันให้กับผู้อื่นได้รู้ ได้เข้าใจ Senge ได้กล่าวว่าการพัฒนาวิสัยทัศน์ เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ การเติบโต คิดสร้างสรรค์ คิดทำ คิดพัฒนา ดังนั้นการรู้ระบบและคิดทั้งระบบจะมีส่วนช่วยสนับสนุนเป้าหมายร่วมกันให้เป็นจริงได้ โดยอาศัยกระบวนการสืบค้นและการรู้ทันทัศนคติและความเข้าใจของตัวเอง

Marquardt (1994) ได้กล่าวว่าองค์กรที่ดีและมีความเหมาะสมนั้นบุคลากรในองค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำให้เกิดเป็นพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด และความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้การทำกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรมีจุดมุ่งหมายเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

เสาวรส บุญนาค (2543) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ เป็นภาพของอนาคตและความต้องการที่มุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกขององค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคิดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง สาเหตุที่สำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากบุคลากรในองค์กรมีความคาดหวังและความฝัน โดยกำหนดความหมายและคุณค่าสิ่งที่จะต้องกระทำบนเป้าหมายที่ไม่ยึดติดกับสถานะที่เป็นอยู่ปัจจุบัน และต้องตั้งเป้าหมายให้สูง เพื่อเป็นเครื่องชี้นำในการรักษากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนา ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มุ่งสร้างสิ่งใหม่

สมคิด สร้อยน้ำ (2545) กล่าวว่า การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นการตัดสินใจร่วมและการมีวิสัยทัศน์ร่วม เป็นที่ยอมรับในการการบริหาร โดยเฉพาะการเขามามีส่วนร่วมจะทำให้เกิดพันธะความผูกพัน และการตัดสินใจร่วมเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งถือว่าเป็นที่ยอมรับ การเป็นส่วนหนึ่งในโรงเรียน จะทำไปสู่ความรู้สึกผูกพันต่อการนำไปปฏิบัติ

จากแนวคิดสรุปได้ว่าวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคลากรมีความเข้าใจตรงกัน มีจุดมุ่งหมายร่วมกันว่าจะต้องเห็นอะไรเกิดขึ้นในองค์กร เพราะวิสัยทัศน์คือภาพที่พึงปรารถนาหรือภาพที่จะเป็นไปได้ของโรงเรียนในอนาคต เป็นส่วนที่สะท้อนให้เห็นความต้องการของบุคลากรที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร และเป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของปัจจัยด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน หมายถึงภาพในอนาคตของโรงเรียนที่พึงปรารถนา ซึ่งได้มาจากความคิด การวางแผนร่วมกันของผู้บริหาร บุคลากรในโรงเรียนที่มีความชัดเจนและเป็นไปได้ มีความน่าเชื่อถือและมีคุณค่าต่อโรงเรียนในภาพนี้ ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม ความเชื่อของบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อนำพาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรากฏออกมาในรูปของวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และการกำหนดยุทธศาสตร์

2. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภายใน

ตามทัศนะของ Owens (2001 อ้างถึงใน วิจิณ์ สารัตนะ, 2545) ได้กล่าวว่าการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สิ่งสำคัญอยู่ที่ 4 ระบบย่อย ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านคน ด้านงาน และด้านเทคโนโลยี ซึ่งได้เน้นความสำคัญที่ระบบการบริหาร ซึ่งต้องเน้นระบบการบริหารทุกด้านให้เป็นไปทิศทางเดียวกัน ซึ่งกล่าวว่าการพัฒนาการบริหารจัดการภายในโรงเรียนนั้น เกิดจากปัจจัยที่สำคัญ คือ ผู้นำ และ ระบบการบริหาร โดยลักษณะผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นลักษณะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง มากกว่าเป็นผู้นำแห่งการจัดการ โดยลักษณะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้ชักจูงให้บุคคลปฏิบัติงาน

Marquardt (1966 อ้างถึงใน เสาวรส บุญนาค, 2543) บทบาทของผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรเปลี่ยนบทบาทจากผู้คุมไปเป็นผู้สอน (instructor) ผู้แนะนำ (coach) และพี่เลี้ยง (mentor) โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ เป็นผู้ประสานงานกับรูปแบบการเรียนรู้ เป็นผู้สนับสนุนด้านโครงการและกระบวนการเรียนรู้ เป็นผู้สนับสนุนให้บุคลากรพยายามใช้ความรู้ความสามารถตามศักยภาพพัฒนาตน พัฒนางาน ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และปรารถนาที่จะลองเสี่ยง

ปวีณ์นุช คำเทศ (2545) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จองค์กรต้องมีการพัฒนาโครงสร้างวิธีการบริหารให้เหมาะสมกับบุคลากรในองค์กรนอกจากนั้นโครงสร้างที่แท้จริงขององค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงได้แก่ รูปแบบงานที่รวดเร็ว โครงสร้าง นโยบายขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะดำเนินการได้ดีเมื่อผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงบทบาท และนอกจากนั้นผู้บริหารต้องติดตามปรับปรุงการดำเนินการโครงการสนับสนุนการเรียนรู้ระยะยาว (บุษผา พวงมาลี, 2542) นอกจากนั้นการจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีนั้น โครงสร้างขององค์กรไม่สลับซับซ้อนและไม่ควรจัดแบ่งงานสายงานมากเกินไปสายบังคับบัญชาที่ดีไม่ควรสลับซับซ้อนมากเกินไป เพราะไม่เอื้อต่อการควบคุม การประสานงานระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุปการบริหารจัดการภายใน หมายถึงการบริหารจัดการโครงสร้างการทำงานภายในโรงเรียนต้องมีการบริหารจัดการงานที่รวดเร็ว บุคลากรรับรู้บทบาทความรับผิดชอบของตน มีการแบ่งหน้าที่การทำงานอย่างชัดเจน ระบบงานไม่ซ้ำซ้อน ซึ่งการบริหารจัดการภายในโรงเรียนนั้นขึ้นอยู่กับระบบการบริหารและภาวะความเป็นผู้นำ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มีวิจัยได้ให้ความหมายของปัจจัยการบริหารจัดการภายใน หมายถึง การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเป็นตัววัดโครงสร้างพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ซึ่งปรากฏออกมาในรูปของ ภาวะผู้นำและ ระบบการบริหาร

3. ปัจจัยด้านทรัพยากรสารสนเทศที่สนับสนุนการเรียนรู้

Marquardt (1994) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีที่เหมาะสมจะต้องมีเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างมั่งคั่งและให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกันแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ บุคลากรเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ง่าย และมีความคล่องตัว มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล มีการสร้างเครือข่ายข้อมูลเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล

4. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

Shill (1961 อ้างถึงใน นพรัตน์ ศรีเจริญ, 2547) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึงบริเวณที่ประกอบด้วยศูนย์รวมค่านิยม ความเชื่อ สัญลักษณ์ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ พัฒนาเป็นบรรทัดฐานของสมาชิกทุกคนในองค์กรแล้วเกิดผลส่งต่อพฤติกรรมและบทบาทของสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดเอกลักษณ์ของบุคคลและกลุ่มบุคคล มีความสำคัญมากของการปฏิบัติงานของบุคคลเพื่อให้บรรลุผลตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

Steer (1977) กล่าวว่า การวิเคราะห์บทบาทของสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ซึ่งมีต่อการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งตัวแปรที่สำคัญที่แสดงถึงลักษณะภายในองค์กรได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรนั่นเอง ซึ่งกล่าวไว้ว่าวัฒนธรรมขององค์กรที่แท้จริงขึ้นอยู่กับความเชื่อ ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะต่างๆ ขององค์กร และวัฒนธรรม ที่แสดงออกมาให้เห็นภายในองค์กรย่อมจะเป็นกำหนดพฤติกรรมของคนทำงานในองค์กรนั่นเอง

Deal (1985 อ้างถึงใน ศิริพร พูลทรัพย์, 2547) อธิบายว่าวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กรใดๆ มีรากฐานมาจากการให้คุณค่า และการสร้างข้อตกลงร่วมกัน และการสร้างข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ความเชื่อที่เกิดร่วมกัน อย่างยาวนาน การทำงานแบบร่วมมือ รวมพลัง (collaboration) ความสมดุลระหว่างนวัตกรรม ประเพณี อิสระ และอำนาจ

Madson (1996:45) และ Owen (2001:145) ให้คำอธิบายว่าโรงเรียนมีลักษณะขององค์กรที่มีความเกี่ยวข้องทางวัฒนธรรม หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่โรงเรียนมีมีรากฐานมาจากการให้คุณค่า และการสร้างฉันทามติในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน ความเชื่อที่เกิดร่วมกันมาอย่างยาวนาน จากการทำงานร่วมกัน การช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดวัฒนธรรมนั้นๆ ได้แก่ การมีรูปแบบการสื่อสาร การจูงใจให้ครูปฏิบัติงาน

จากแนวคิดได้อาจสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจถึงลักษณะการทำงาน และการเลือกแนวทางที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาและการปฏิบัติงานร่วมกัน จึงจำเป็นต้องเข้าใจถึงความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ การทำงานร่วมกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร ตลอดจนส่งผลต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของปัจจัยด้านวัฒนธรรมในองค์กร หมายถึงระบบความเข้าใจของบุคลากรในองค์กรว่าควรประพฤติปฏิบัติตนอย่างไร ปรากฏออกมาในรูปของวัฒนธรรมการเรียนรู้ ความมีอิสระในการทำงาน ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงาน การทำงาน และการสื่อสาร

ตอนที่ 3 โมเดลลิสเรล

โมเดลลิสเรล ได้รับการพัฒนาขึ้นมาจาก Jöreskog และ Sörbom และได้นำไปโปรแกรมที่ ได้รับการพัฒนาขึ้นนี้มาใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปร จากการศึกษา พบว่า การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยการวิเคราะห์แบบเดิม (Classical path analysis) กับการใช้ โมเดลลิสเรล (lisrel model) มีคุณสมบัติบางประการที่เหมือนและแตกต่างกันในตารางที่ 2.2 (นงศ์ลักษณ์ วิรัชชัย, 2542 อ้างถึงใน สุธิมา เทียนงาม, 2546)

ตารางที่ 2.2 การเปรียบเทียบลักษณะของการวิเคราะห์สาเหตุแบบดั้งเดิมกับโมเดลลิสเรล

การวิเคราะห์สาเหตุแบบดั้งเดิม	การวิเคราะห์สาเหตุด้วยโมเดลลิสเรล
จุดเหมือน	
1. ความคลาดเคลื่อนมีค่าเป็นศูนย์และมีการกระจายคงที่	1. ค่าความคลาดเคลื่อนมีค่าเป็นศูนย์และมีการกระจายคงที่
2. ความแปรปรวนร่วมของเทอมความคลาดเคลื่อนกับตัวแปรสังเกตได้มีค่าเป็นศูนย์	2. ความแปรปรวนร่วมของเทอมความคลาดเคลื่อนกับตัวแปรสังเกตได้มีค่าเป็นศูนย์
จุดต่าง	
1. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ(causal relationship) ทางเดียวแบบเส้นเชิงบวก	1. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ(causal relationship) ทางเดียวหรือสองทางแบบเส้นเชิงบวก
2. ความแปรปรวนร่วมของเทอมความคลาดเคลื่อนมีค่าเป็นศูนย์	2. ความแปรปรวนร่วมของเทอมความคลาดเคลื่อนมีค่าไม่เป็นศูนย์
3. ตัวแปรไม่มีความคลาดเคลื่อนในการวัด	3. ตัวแปรมีความคลาดเคลื่อนในการวัด
4. ในโมเดลมีเฉพาะโมเดลที่สังเกตได้	4. ในโมเดลมีทั้งตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝง
5. ค่าวัดของตัวแปรอยู่ในระดับอันตรภาค	5. ค่าวัดของตัวแปรอยู่ในระดับตั้งแต่นามบัญญัติขึ้นไป
6. วิเคราะห์ตามหลักการวิเคราะห์สาเหตุ(path analysis)	6. วิเคราะห์ตามหลักการวิเคราะห์สาเหตุ(path analysis) ร่วมกับการวิเคราะห์องค์ประกอบ(factor analysis)
7. ต้องแยกคำนวณดัชนีวัดความกลมกลืน (goodness of fit)	7. คำนวณดัชนีวัดความกลมกลืนในกระบวนการวิเคราะห์
8. การประมาณค่าใช้การประมาณค่าพารามิเตอร์กำลังสองน้อยที่สุด	8. การประมาณค่าใช้การประมาณค่าพารามิเตอร์หลายแบบ เช่น วิธีกำลังสองน้อยที่สุด วิธีไล่คิลีผู้ดสูงสุด

โมเดลลิสเรล มีลักษณะเด่นที่นอกเหนือจากตารางข้างต้นที่ทำให้ผลการวิจัยมีความถูกต้องและมีความน่าเชื่อถือ ในการวิจัยดังต่อไปนี้

การสร้างสมมติฐานในการวิจัยในรูปแบบของความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรโดยมีพื้นฐานมาจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วจึงนำมาวิเคราะห์โมเดลอิสระ โดยการตรวจสอบข้อมูลเชิงประจักษ์สอดคล้องกลมกลืนกับโมเดลที่ได้รับการพัฒนาขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ศึกษาหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่เป็นการวิจัยเชิงทดลองและการวิจัยที่ไม่ใช่เชิงทดลอง โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะมีความถูกต้องมากกว่าการวิเคราะห์แบบเดิม เนื่องจากโมเดลมีการรวมตัวแปรแฝงและมีการรวมข้อตกลงเบื้องต้นหลายประการ ซึ่งทำให้ข้อมูลสอดคล้องกับข้อตกลงทางสถิติได้ดียิ่งขึ้น เช่น การที่โมเดลอิสระยอมให้ตัวแปรมีความคลาดเคลื่อนในการวัดและความคลาดเคลื่อนอาจสัมพันธ์กันได้ ในขณะที่ถ้าเป็นการวิเคราะห์แบบสหสัมพันธ์พหุคูณซึ่งเป็นการวิเคราะห์แบบดั้งเดิมนั้น กำหนดว่าความคลาดเคลื่อนจะต้องมีการแจกแจงแบบปกติ สำหรับทุกค่าของชุดตัวแปรอิสระ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับศูนย์ ความแปรปรวนคงที่เป็นอิสระจากความคลาดเคลื่อนอื่นๆ และ เป็นอิสระจากชุดของตัวแปร และจะต้องไม่มีความคลาดเคลื่อนที่เกิดขึ้นในการวัดค่าของชุดตัวแปรอิสระ

โมเดลอิสระ เป็นโมเดลที่ ครอบคลุมการวิเคราะห์สถิติขั้นสูงเกือบทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโคเนคคอล การวิเคราะห์หือทธิพล รวมถึงการวิเคราะห์โมเดลการวัดแบบต่างๆ

การวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมอิสระสามารถนำมาใช้ เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบทฤษฎีที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาทั้งในด้านการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง และการตรวจสอบ ความตรงของโมเดล โดยสามารถพิจารณาได้จากดัชนีที่โปรแกรมเสนอไว้ในผลการวิเคราะห์ เช่น ไค-สแควร์ ดัชนีความสอดคล้อง (GFI) ดัชนีความสอดคล้องเชิงเปรียบเทียบ (CFI) และดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษที่เหลือ (RMR) ดัชนีเหล่านี้จะบอกว่าโมเดลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ถ้ายังไม่สอดคล้องผู้วิจัยสามารถปรับโมเดล โดยการพิจารณาจากดัชนีการปรับโมเดล (MI) และดัชนีการเปลี่ยนแปลงที่คาดหวัง

ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลกลุ่มพหุ

การวิเคราะห์โมเดลกลุ่มพหุ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์แบบไม่กำหนดเงื่อนไข การวิเคราะห์แบบกำหนดเงื่อนไข แล้วจึงสรุปผลการวิเคราะห์แต่ละขั้นตอน มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์กลุ่มพหุแบบไม่กำหนดเงื่อนไข

การวิเคราะห์กลุ่มพหุแบบไม่มีกำหนดเงื่อนไขเป็นการวิเคราะห์ข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างหลายกลุ่ม โดยใช้กลยุทธ์กลุ่มพหุในโปรแกรมลิสเรล เพื่อประมาณค่าพารามิเตอร์ในโมเดลลิสเรล สำหรับกลุ่มประชากรแยกกันแต่ละกลุ่ม เพื่อทดสอบว่า โมเดลสำหรับประชากรแต่ละกลุ่มนั้น สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ค่า ไค-สแควร์ รวมไม่มีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่า โมเดลแต่ละกลุ่มประชากรสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทุกกลุ่ม ถ้าค่า ไค-สแควร์รวมมีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่า โมเดลของประชากรอย่างน้อยหนึ่งกลุ่มไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าผลไม่สอดคล้องให้ปรับแก้โมเดล ตามที่โปรแกรมลิสเรล รายงานในส่วน ของดัชนีแปร (modification indices) หรือปรับแก้ตามข้อสังเกตของนักวิจัยบนพื้นฐานของทฤษฎี

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์กลุ่มพหุแบบกำหนดเงื่อนไข

ในขั้นตอนนี้ต้องทำต่อจากขั้นตอนที่ 1 โดยการกำหนดเงื่อนไขบังคับเพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลระหว่างกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม การวิเคราะห์ในขั้นนี้ต้องทำการวิเคราะห์หลายครั้งตามจำนวนสมมติฐานที่ต้องการตรวจสอบ

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์สรุป

เป็นการวิเคราะห์เพื่อคำนวณหาผลต่างของดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานในขั้นตอนที่ 2 ระหว่างคู่ที่มีเงื่อนไขบังคับน้อยกับมีเงื่อนไขบังคับมาก ผลต่างค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ได้จะนำมาตีความหมายเพื่อสรุปผลการวิเคราะห์โมเดลกลุ่มพหุ

การวิเคราะห์กลุ่มพหุ ด้วยโปรแกรมลิสเรลสามารถวิเคราะห์ได้กับงานวิจัยที่มีการแบ่งกลุ่มตัวอย่างได้หลายประเภท โดยมีเงื่อนไขในการแบ่งกลุ่มว่าหน่วยตัวอย่างทุกหน่วยต้องเป็นสมาชิกของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เพียงกลุ่มเดียวโดยไม่เป็นสมาชิกร่วมกันในสองกลุ่ม (mutually exclusive) (Bollen, 1989; Joreskoq and Sorbom, 1989; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ทั้งนี้ จุดเด่นที่สำคัญของการวิเคราะห์กลุ่มพหุด้วยโปรแกรมลิสเรล สรุปได้ 5 ประการคือ

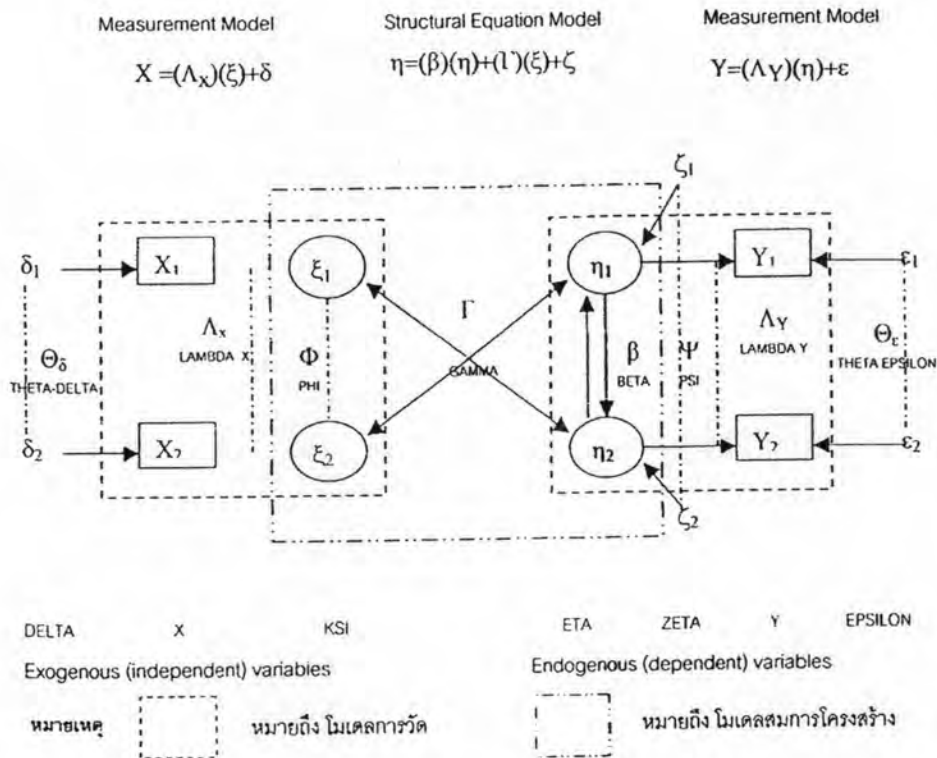
ประการแรก การวิเคราะห์โมเดล ลิสเรล ที่เป็นโมเดลการวัด มีการนำความคลาดเคลื่อนในการวัดมาร่วมวิเคราะห์ด้วย

ประการที่สอง มีการผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับเทอมความคลาดเคลื่อนหลายข้อ ทำให้ข้อมูลตามสภาพความเป็นจริงสอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติวิเคราะห์และผลการวิเคราะห์มีความถูกต้องมากขึ้น

ประการที่สาม มีกระบวนการตรวจสอบความตรงของโมเดลหรือความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ชัดเจน และผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ค่าประมาณพารามิเตอร์รวมทั้งมีการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าพารามิเตอร์ทุกค่าด้วย

ประการที่สี่ มีการประมาณค่าพารามิเตอร์ ในโมเดลแต่ละกลุ่มประชากร ค่าพารามิเตอร์นี้เป็นค่าที่บอกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดล ทั้งที่เป็นตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร

ประการสุดท้าย มีการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยน (invariance) ของค่าพารามิเตอร์ในโมเดล ระหว่างกลุ่มประชากรต่างกันได้ การทดสอบดังกล่าวเป็นการทดสอบว่า ค่าพารามิเตอร์ที่ได้ในแต่ละกลุ่มประชากรที่แตกต่างกันมีความคงที่ทุกกลุ่มประชากรหรือไม่ ซึ่งการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล จะใช้การทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่า โมเดลลิสเรลมีเมทริกซ์พารามิเตอร์ไม่แปรเปลี่ยน ระหว่างกลุ่มประชากร โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ ถ้าค่าไค-สแควร์ต่ำกว่าค่าวิกฤตอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าโมเดลลิสเรลของประชากรทุกกลุ่มสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในทางตรงข้ามถ้าค่าไค-สแควร์สูงกว่าค่าวิกฤตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่าโมเดลลิสเรลของประชากรทุกกลุ่มไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Bollen, 1989; Joreskoq and Sorbom, 1989; นงลักษณ์ วิรัชชัย , 2542)



แผนภาพที่ 2.6 แสดงโครงสร้างของโมเดลลิสเรล (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2540)

หลักการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล เป็นการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบโมเดลและการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของพารามิเตอร์ในโมเดลซึ่ง นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542) กล่าวว่า การวิเคราะห์เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบโมเดล หมายถึง การทดสอบว่า โมเดลตามสมมุติฐานที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในแต่ละกลุ่มนั้น ประกอบด้วยจำนวนตัวแปรและรูปแบบลักษณะโครงสร้างเป็นแบบเดียวกันทุกกลุ่ม ส่วนการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของพารามิเตอร์ในโมเดล เป็นการทดสอบต่อจากการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบโมเดล เมื่อทราบว่ากลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มมีรูปแบบโมเดลเดียวกัน แล้วก็ทดสอบต่อว่าค่าพารามิเตอร์ในแต่ละเมทริกซ์มีค่าเท่ากันทุกกลุ่มประชากร โดยใช้หลักการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของเมทริกซ์ พารามิเตอร์ที่มีความเข้มงวดน้อยที่สุด (least restriction) คือ มีข้อกำหนดน้อยที่สุดเกี่ยวกับความเท่ากันของเมทริกซ์พารามิเตอร์ ไปจนถึงการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของเมทริกซ์ พารามิเตอร์ที่มีความเข้มงวดมากที่สุด (most restriction) คือ มีข้อกำหนดมากที่สุดเกี่ยวกับความเท่ากันของเมทริกซ์ พารามิเตอร์ ซึ่งมีสมมุติฐานเกี่ยวกับองค์ประกอบดังนี้

1. Ho สำหรับ Λ

$$\Lambda_x(1) = \Lambda_x(2) = \Lambda_x(3)$$

$$\Lambda_y(1) = \Lambda_y(2) = \Lambda_y(3)$$

2. Ho สำหรับ Λ และ Θ :

$$\Lambda_x(1) = \Lambda_x(2) = \Lambda_x(3)$$

$$\Lambda_y(1) = \Lambda_y(2) = \Lambda_y(3)$$

$$\Theta_s(1) = \Theta_s(2) = \Theta_s(3)$$

$$\Theta_e(1) = \Theta_e(2) = \Theta_e(3)$$

3. Ho สำหรับ Λ , Θ , β และ Γ :

$$\Lambda_x(1) = \Lambda_x(2) = \Lambda_x(3)$$

$$\Lambda_y(1) = \Lambda_y(2) = \Lambda_y(3)$$

$$\Theta_s(1) = \Theta_s(2) = \Theta_s(3)$$

$$\Theta_e(1) = \Theta_e(2) = \Theta_e(3)$$

$$\beta(1) = \beta(2) = \beta(3)$$

$$\Gamma(1) = \Gamma(2) = \Gamma(3)$$

4. Ho สำหรับทุกเมตริกซ์พารามิเตอร์รวมทั้งหมด 8 เมตริกซ์

$$\Lambda_x(1) = \Lambda_x(2) = \Lambda_x(3)$$

$$\Lambda_y(1) = \Lambda_y(2) = \Lambda_y(3)$$

$$\Theta_s(1) = \Theta_s(2) = \Theta_s(3)$$

$$\Theta_e(1) = \Theta_e(2) = \Theta_e(3)$$

$$\beta(1) = \beta(2) = \beta(3)$$

$$\Gamma(1) = \Gamma(2) = \Gamma(3)$$

$$\Phi(1) = \Phi(2) = \Phi(3)$$

$$\Psi(1) = \Psi(2) = \Psi(3)$$

โดยที่ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนค่าเมตริกซ์พารามิเตอร์ ดังนี้

Λ_x	หมายถึง	เมตริกซ์พารามิเตอร์สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรแฝงภายนอกบนตัวแปรสังเกตได้
Λ_y	หมายถึง	เมตริกซ์พารามิเตอร์สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรแฝงภายในตัวแปรสังเกตได้
Θ_δ	หมายถึง	เมตริกซ์พารามิเตอร์ความแปรปรวน- ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัดของตัวแปรภายในที่สังเกตได้
Θ_ϵ	หมายถึง	เมตริกซ์พารามิเตอร์ความแปรปรวน- ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัดของตัวแปรภายในที่สังเกตได้
β	หมายถึง	เมตริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝงภายใน
Γ	หมายถึง	เมตริกซ์อิทธิพลสาเหตุจากตัวแปรแฝงภายนอกไปยังตัวแปรแฝงภายใน
Φ	หมายถึง	เมตริกซ์ความแปรปรวน- ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรแฝงภายนอก
Ψ	หมายถึง	เมตริกซ์ความแปรปรวน- ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรแฝงภายใน

ลักษณะของสมมติฐานจะเป็นชุดของสมมติฐานที่มีลักษณะซ้อนกันเป็นระดับลดหลั่น (Hierarchical nested hypothesis) ในการทดสอบ นอกจากจะทดสอบนัยสำคัญของสมมติฐานแล้ว ยังต้องทดสอบความแตกต่างระหว่างสมมติฐานแต่ละข้อด้วย (Bollen, 1989; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล พบว่า มีผู้ศึกษาไว้หลายท่าน ได้แก่

นางลักษณะ วิรัชชัย (2540) ได้ศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนของแบบจำลองการเป็นสมาชิก ด้วยใจรักของครูระหว่างบุคลากรครู 2 กลุ่ม โดยประยุกต์ใช้การสร้างแบบจำลองสมการ โครงสร้าง ชนิดกัลยศัพท์กลุ่มพหุ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นกลุ่มครูผู้สอนและกลุ่มครูหัวหน้าหมวด ในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2,938 และ 1,609 คน ตามลำดับ โดยมีการสุ่มครูผู้สอน 5-10 คน และหัวหน้าหมวด 5 คน จากโรงเรียนแต่ละโรงเรียน รวม 344 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า มีความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล การเป็นสมาชิกด้วยใจรักของครู ระหว่างกลุ่มครูผู้สอน และกลุ่มครูหัวหน้าหมวด สำหรับความไม่แปรเปลี่ยนของพารามิเตอร์นั้น ผลการวิเคราะห์ในตอนแรกพบว่า มีความไม่แปรเปลี่ยนของพารามิเตอร์ในเมทริกซ์ นำหนักองค์ประกอบ (LX, LY) และเมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจากตัวแปรภายนอกแฝงไปตัวแปรภายในแฝง (GA) ส่วนการวิเคราะห์เพื่อยืนยันในตอนที่สอง พบว่า โมเดลมีความไม่แปรเปลี่ยนของพารามิเตอร์ในเมทริกซ์ อิทธิพลเชิงสาเหตุจากตัวแปรภายนอกแฝงไปตัวแปรภายในแฝง (GA) เมทริกซ์ นำหนักองค์ประกอบ (LX, LY) เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรภายนอกแฝง (PH) และเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรภายในแฝง (PS) แต่มีความแปรเปลี่ยนในเมทริกซ์ความแปรปรวน - ความแปรปรวนร่วม ระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรภายนอกสังเกตได้ (TD) และเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรภายในสังเกตได้ (TE)

วรรณิ แกมเกตุ (2540) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการใช้ครู โดยการประยุกต์โมเดลสมการโครงสร้างกลุ่ม พหุและโมเดลเอ็มทีเอ็มเอ็ม เพื่อตรวจสอบว่าโมเดลการใช้ประสิทธิภาพครู ซึ่งเป็นโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบลำดับที่สอง (second order factor analysis model) มีความแปรเปลี่ยนระหว่างกลุ่มโรงเรียนต่างสังกัดอย่างไร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นครูผู้สอนจำนวน 10,168 คน จากโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในสังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร สำนักงานการศึกษาท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จำนวน 1,290 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า โมเดลประสิทธิภาพการใช้ครูทั้งโมเดลที่วัดตัวบ่งชี้ทางตรง และโมเดลที่วัดจาก

ตัวบ่งชี้ทางอ้อมมีรูปแบบเดียวกันทุกสังกัด แต่มีความแปรเปลี่ยนของน้ำหนักองค์ประกอบ และความแปรปรวน - ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน ข้อค้นพบนี้แสดงว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการใช้ครูของโรงเรียนแต่ละสังกัดในประเทศไทยไม่ควรใช้สูตรในการคำนวณในการหาค่าประสิทธิภาพการใช้ครูที่เป็นสูตรเดียวกัน เพราะแต่ละสังกัดมีน้ำหนักองค์ประกอบต่างกัน

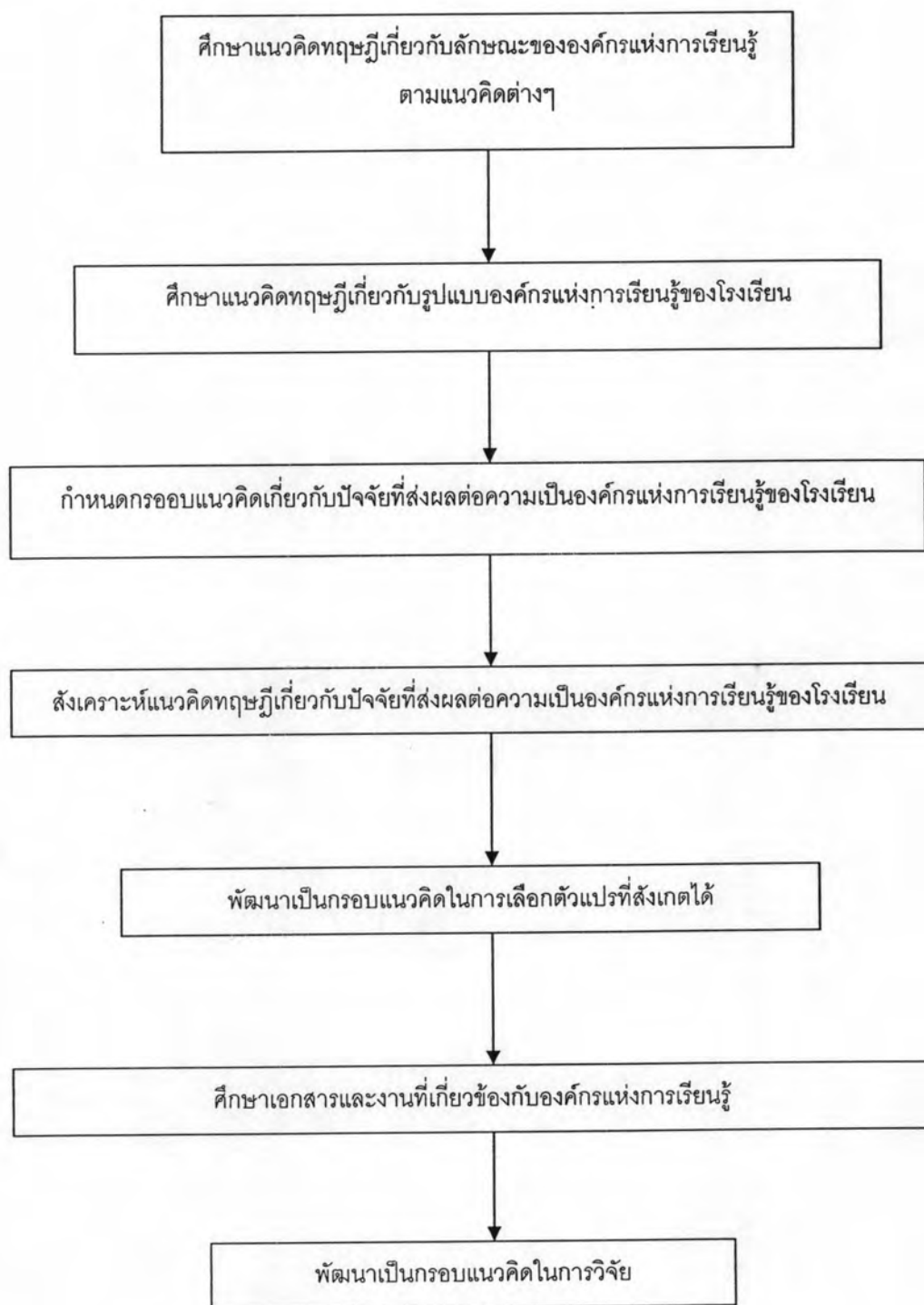
จิราพร ผลประเสริฐ (2542) ศึกษาเรื่องการประยุกต์การวิเคราะห์โครงสร้างค่าเฉลี่ยและความแปรปรวนร่วมแบบกลุ่มพหุที่ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้สถานภาพของโรงเรียน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในอาชีพ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนและกลุ่มหัวหน้าหมวด จากโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในสังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักงานการศึกษาท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จำนวน 1,066 โรงเรียน พบว่า มีความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบโมเดลและค่าพารามิเตอร์ของน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรภายนอกสังเกตได้ของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้สถานภาพของโรงเรียน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในอาชีพระหว่างกลุ่มครูผู้สอนและกลุ่มหัวหน้าหมวดในกลุ่มโรงเรียนแต่ละสังกัด

ประภัสสร พูลโรจน์ (2543) ศึกษาการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุแบบอิทธิพลย้อนกลับของสภาพการแก้ปัญหาในการทำวิจัยของนิสิตบัณฑิตศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีนิสิตสาขาสังคมศาสตร์ สาขาสังคมศาสตร์ (ครุศาสตร์) สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ และสาขาวิทยาศาสตร์กายภาพ ระดับปริญญาโท ชั้นปีที่ 2-4 ปีการศึกษา 2543 จำนวน 428 คน จากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบโมเดลเชิงสาเหตุแบบอิทธิพลย้อนกลับของสภาพการแก้ปัญหาในการทำวิจัยของนิสิตบัณฑิตศึกษาทั้ง 4 สาขาวิชา แต่มีความแปรเปลี่ยนของค่าพารามิเตอร์ในโมเดลทุกค่าที่ทดสอบ

จิตตานันท์ ตีกุล (2545) ได้พัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของความมีวินัยในตนเอง และทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุของความมีวินัยในตนเองของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จำนวน 1,241 คน ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยตัวแปรแฝง 3 ตัวแปร คือ ความมีวินัยในตนเอง ปัจจัยภายในตัวบุคคล และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ตัวแปรแฝงทั้งหมดวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 13 ตัวแปร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมีความเที่ยงในการวัดตัวแปรแต่ละตัวตั้งแต่ 0.50 - 0.83 วิเคราะห์ข้อมูล ด้วยสถิติเชิงบรรยาย การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์กลุ่มพหุ ผลการศึกษาพบว่า โมเดลเชิงสาเหตุความมีวินัยในตนเองมีความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบโมเดล แต่ค่าพารามิเตอร์ในโมเดลทุกค่าที่ทดสอบมีความแปรเปลี่ยนระหว่างกลุ่มนักศึกษาในแต่ละสาขาวิชา

ตอนที่ 4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอเสนอขั้นตอนในการกำหนดกรอบแนวคิดในการทำวิจัยในครั้งนี้โดยแสดงในแผนภาพที่ 2.6



แผนภาพที่ 2.7 แสดงขั้นตอนการกำหนดแนวคิดในการวิจัย

จากแนวความคิดของ Senge ได้นำเสนอลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ (the five disciplines) ที่จะสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การเป็นบุคคลรอบรู้ 2) การมีแบบแผนทางความคิด 3) การเรียนรู้เป็นทีม 4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 5) การคิดอย่างเป็นระบบ จากแนวความคิดดังกล่าว Silin (2002) ได้นำไปใช้เป็นกรอบในการศึกษาลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามแนวความคิด ของ Silins ที่พัฒนาขึ้นมา จากองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ (the five disciplines) ของ Senge สามารถวัดได้ ใน 7 มิติ ดังนี้ 1) บรรยากาศภายในโรงเรียน 2) วิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน 3) ความร่วมมือ 4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการใช้ความเสี่ยง 5) การให้การยอมรับและการสนับสนุน 6) การพัฒนาความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง 7) การทบทวนและการตรวจสอบ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพบว่ามี 4 ปัจจัย ได้แก่

ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน โดยผู้วิจัยอ้างอิงจากงานวิจัยของ Coppieter (2005) ได้นำเสนอปัจจัยที่มีผลต่อลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และตัวแปรการกำหนดยุทธศาสตร์

ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภายใน ผู้วิจัยอ้างอิงมาจากงานวิจัยของวิโรจน์ สารัตนะ (2545) ที่กล่าวถึงปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ ตัวแปรภาวะภาวะผู้นำ และระบบการบริหาร

ปัจจัยด้านทรัพยากรสารสนเทศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ผู้วิจัยอ้างอิงมาจากงานวิจัยของ Piet Coppieter (2005) ได้นำเสนอปัจจัยที่มีผลต่อลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรแหล่งทรัพยากรและสารสนเทศ ตัวแปรความสะดวกในการเข้าถึงแหล่งทรัพยากร และตัวแปรด้านการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและสารสนเทศ

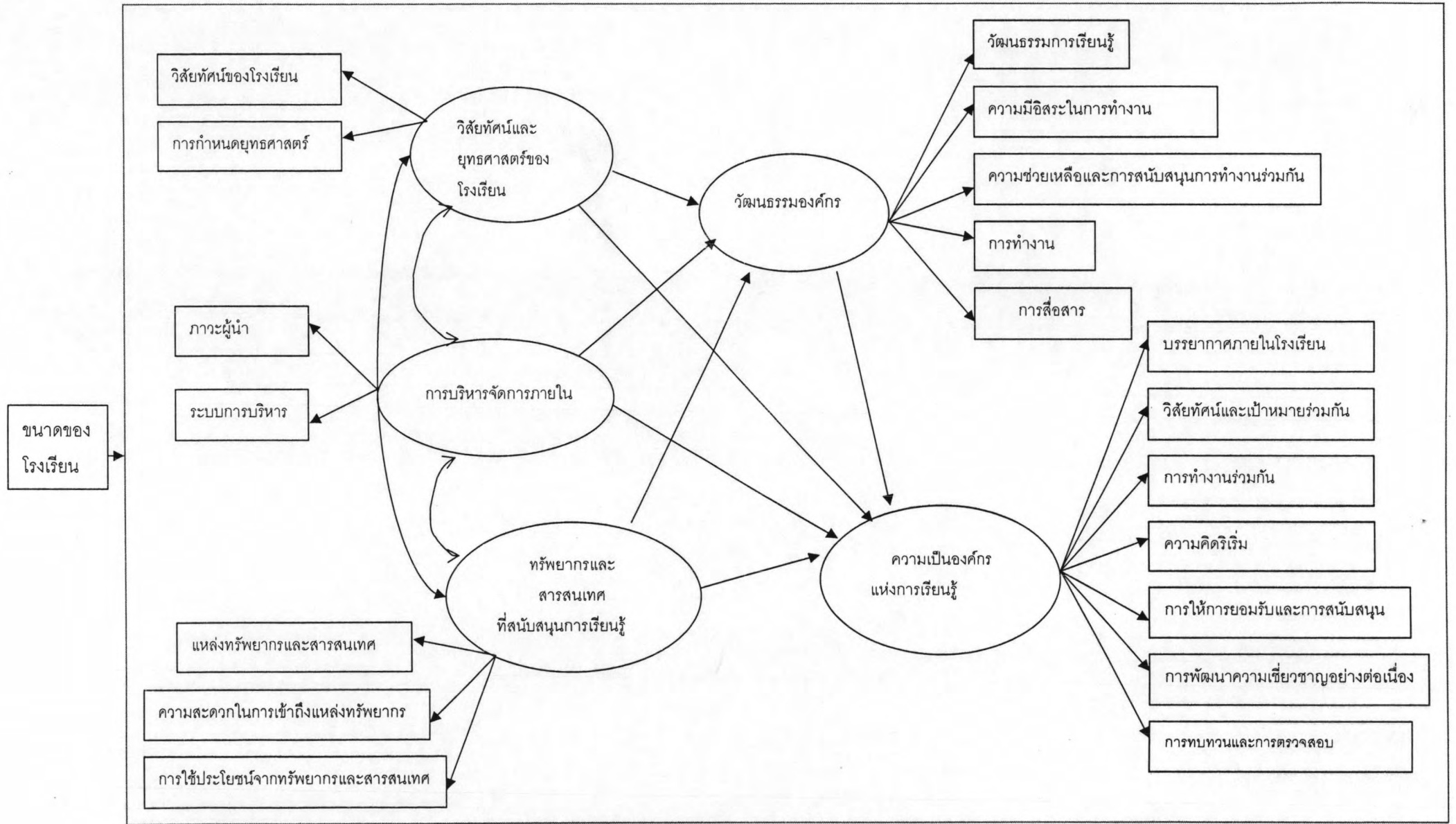
ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยอ้างอิงมาจาก Coppieter (2005), Johnson (2001), Silins (2002) , ปัทมา จันทวิมล (2544), ปวีณนุช คำเทศ (2545), ประธาน เสนีย์วงศ์ (2546) ที่กล่าวว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์กรมีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ ทั้งหมด 5 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ ตัวแปรความมีอิสระในการทำงาน ตัวแปรความช่วยเหลือและการสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ตัวแปรการทำงาน และตัวแปรการสื่อสาร

ในโมเดลการวิจัย ผู้วิจัยเริ่มจาก ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์น่าจะส่งผลต่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศของโรงเรียน จากแนวความคิดของ Senge ที่กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นความยึดมั่น เป็นภาพอนาคตที่วางไว้ร่วมกันของบุคลากร ดังนั้น วิสัยทัศน์จึงมีอิทธิพลต่อบุคลากรในโรงเรียนที่จะมีความมุ่งมั่นในการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้ บรรลุจุดมุ่งหมายของขององค์กร เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแนวความคิดในการพัฒนาองค์กรที่เน้นปัจจัยสภาพแวดล้อม เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ในการศึกษา พบว่าการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร เป็นวิธีที่ใช้เพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร

ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภายใน น่าจะส่งผลต่อปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ผู้วิจัยอ้างอิงจากงานวิจัยของ Phillip (2003 อ้างถึงใน ฉัตรชนก สายสุวรรณ, 2548) ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับโมเดลแห่งการเรียนรู้โดยใช้ Bench Mark 4 ระดับการใช้การวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมยศ นาวิกกร, (2536 อ้างถึงใน ปวีณนุช คำเทศ, 2545) ที่กล่าวว่าผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กร สร้างบรรยากาศความไว้วางใจและการให้อิสระในการใช้ความเสี่ยงในการทำงาน การกระจายอำนาจการตัดสินใจในการทำงาน ส่งอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และการวางแผนการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Bartol (1998 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2545) ที่กล่าวว่า การสื่อสารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัทมา จันทวิมล (2544) ที่ศึกษาตัวแปรคัตสรรที่ส่งผลต่อลักษณะความเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ของหน่วยฝึกอบรม จากการศึกษาพบว่าตัวแปรคัตสรร 3 ด้าน คือ 1) การเรียนรู้ในองค์กร 2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 3) การสื่อสารในองค์กร พบว่า ตัวแปรด้านการสื่อสารมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร

ปัจจัยด้านทรัพยากรและสารสนเทศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ผู้วิจัยอ้างอิงจาก
ปัทมา จันทิมล (2544) และปวีณ์นุช คำเทศ (2545) ที่กล่าวว่าปัจจัยด้านทรัพยากรสารสนเทศมี
ผลต่อการการทำงาน ของบุคลากรในองค์กร

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ผู้วิจัยขอเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับความเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ดังนี้



แผนภาพที่ 2.8 โมเดลสมมติฐานการวิจัย