

รายงานการวิจัย
เรื่อง
ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ภาคตะวันออก

ดร. เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม

18 ส.ค. 2551

242253

BK 0092162

ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยบูรพา

2548

เริ่มบริการ

- 8 ส.ค. 2551

การวิจัยครั้งนี้ได้รับเงินอุดหนุนจากคณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยบูรพา

รายงานการวิจัย

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ดร. เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม

ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยบูรพา

2548

ประกาศคุณูปการ

การวิจัยฉบับนี้ สำเร็จได้เพราะมีความสนใจในเรื่องวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา และองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาว่ามีสาระและมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร จึงได้ศึกษาค้นคว้าและสรุปเป็นข้อค้นพบขึ้น เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก (Relationship between Organizational Culture and Learning Organization of Schools under the Office of Educational Service Area in the Eastern) ซึ่งในการทำวิจัยครั้งนี้ได้รับความกรุณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน คือ รศ.ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด ผศ.ดร.สมชาย วงษ์นำยะ และ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ ที่ได้ช่วยตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และแนะนำปรับแก้ไข

ขอขอบคุณผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ช่วยเหลือ สนับสนุนในการจัดทำวิจัยฉบับนี้ จนสำเร็จได้ด้วยดี จากข้อค้นพบจะได้นำไปเผยแพร่และพัฒนาในเรื่องนี้ให้มีความก้าวหน้าต่อไป

ดร. เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาเปรียบเทียบและหาความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการศึกษานี้เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา จำแนกตามขนาด ประเภทและลักษณะของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 396 คน โดยใช้การสุ่มแบบ แบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่า ความเชื่อมั่น .95 และ .96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบค่าที สหสัมพันธ์อย่างง่ายและการวิเคราะห์ ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัย พบว่า

วัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา โดยรวมจำแนกตามขนาดและลักษณะสถานศึกษาแตกต่างกัน ส่วนจำแนกตามประเภทสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวม จำแนกตามลักษณะสถานศึกษา แตกต่างกัน ส่วนจำแนกตามขนาดและประเภทสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์การและ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวก และวัฒนธรรมองค์การในด้าน ความหลากหลาย คุณภาพ ความมีศักดิ์ศรี ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความมุ่งประสงค์ ขององค์การและความเอาใจใส่ดูแล สามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้ โดยมีอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 76.30 มีสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$Y = .47 + .25 (X_{10}) + .16 (X_6) + .09 (X_9) + .13 (X_7) + .14 (X_1) + .09 (X_8)$$

Abstract

The purposes of this research were to compare and examine relationship between organizational culture and learning organization of schools under the office of educational service area in the eastern region, for comparing as classified by size, type and personalized of school. The sample consisted of 396 teachers sampling by stratified random sampling. The research instruments were 5 rating scale questionnaire on organization culture and learning organization of schools, which had reliabilities of .95 and .96. Data were analyzed using mean, standard deviation, One-way ANOVA, t-test, simple correlation, and stepwise multiple regression analysis.

The results of the study revealed that :

Organizational culture and learning organization of schools in total and each aspects were rated at a high level. Organizational culture of schools in total as classified by size and personalized were significance different, but type was no significance different. Learning organization of schools in total as classified by personalized was significance different, but by size and type were no significance different. There were positive relationship between organizational culture and learning organization of schools. The predictors of learning organization of schools from variables of organizational culture were diversity, quality, integrity, sense of community, school purposes, and caring at a .05 level of significance, which accounted for 76.30 percent of the variances in raw score question as follow :

$$Y = .47 + .25 (X_{10}) + .16 (X_6) + .09 (X_9) + .13 (X_4) + .14 (X_7) + .09 (X_8)$$

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
คำถามในการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
กรอบความคิดในการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
ความเป็นมาและสภาพปัจจุบันของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียง.....	12
ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	16
แนวคิด หลักการของวัฒนธรรมองค์การ.....	20
ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ.....	20
ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ.....	21
แนวคิด หลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	28

บทที่	หน้า
ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	28
การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้.....	31
ประเภทของการเรียนรู้.....	40
ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	74
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย.....	78
วิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	81
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	85
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	85
ขั้นตอนการวิจัย.....	87
เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล.....	91
การหาคุณภาพของเครื่องมือ.....	91
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล.....	92
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	93
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	95
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	95
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	95
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	97
5 สรุปและอภิปรายผล.....	122
สรุปผลการวิจัย.....	122
อภิปรายผล.....	123
ข้อเสนอแนะ.....	132
บรรณานุกรม.....	135
ภาคผนวก.....	144

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	วิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการใน 3 ระดับ ตามแนวคิดของเซ็งเจ..... 31
2	ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้..... 47
3	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำแนกเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.. 86
4	จำนวนและร้อยละของครูจำแนกตามขนาดสถานศึกษา ประเภทสถานศึกษา และลักษณะสถานศึกษา..... 97
5	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ของวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา..... 98
6	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา..... 99
7	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ของวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก จำแนกตามสภาพของสถานศึกษา ด้านขนาดสถานศึกษา..... 100
8	วิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก จำแนกตามสภาพของสถานศึกษา ด้านขนาดสถานศึกษา..... 101
9	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก..... 103
10	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก จำแนกตามสภาพของสถานศึกษา ด้านขนาดสถานศึกษา..... 105
11	วิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก จำแนกตามสภาพของสถานศึกษา ด้านขนาดสถานศึกษา..... 106

ตารางที่

หน้า

12	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การ ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตาม สภาพของสถานศึกษา ด้านประเภทสถานศึกษา.....	107
13	วิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามสภาพของสถานศึกษา ด้านประเภทสถานศึกษา.....	108
14	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตาม สภาพของสถานศึกษา ด้านประเภทสถานศึกษา.....	110
15	วิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามสภาพของสถานศึกษา ด้านประเภทสถานศึกษา.....	111
16	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	113
17	วิเคราะห์การเปรียบเทียบ เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามสภาพของสถานศึกษา ด้านลักษณะสถานศึกษา.....	114
18	วิเคราะห์การเปรียบเทียบ เพื่อเปรียบเทียบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามสภาพของสถานศึกษา ด้านลักษณะสถานศึกษา.....	115
19	ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษากับองค์การ แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้าน.....	116
20	ค่าสถิติของวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 10 ตัวแปร ที่ใช้ในการพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	118

ตารางที่

หน้า

21	อำนาจพยากรณ์ของตัวพยากรณ์และการคัดเลือกตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด จากตัวแปร ทั้ง 10 ตัวแปร ที่ใช้พยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก.....	119
22	การวิเคราะห์ความแปรปรวนในการพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก จากตัวแปรพยากรณ์ 6 ตัวแปร.....	120
23	ค่าสถิติตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด 6 ตัวแปร จากวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาที่ใช้ พยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก.....	121
24	ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	155
25	ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถามองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	156

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1	8
2	24
3	25
4	28
5	37
6	40
7	48
8	55
9	59
10	66
11	88

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนมีองค์ประกอบที่สำคัญคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม มีจริยธรรม วัฒนธรรมในการดำรงชีวิตและเอื้อต่อการพัฒนาประเทศ การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคน สร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้า แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในสังคมเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองด้านต่าง ๆ ตลอดช่วงชีวิต เริ่มจากการวางรากฐานพัฒนาการของชีวิตตั้งแต่แรกเกิดการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถด้านต่าง ๆ ทั้งการดำรงชีพได้อย่างมีความสุขรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การปฏิรูปการศึกษาถือว่ามี ความสำคัญยิ่งซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นับเป็นเครื่องมือสำคัญที่มีนโยบายปฏิรูปการศึกษา โดยมีสถานศึกษาเป็นหน่วยปฏิบัติการศึกษาที่หลากหลาย ด้วยการให้ทุกส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการดำเนินการทุกขั้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา องค์การมหาชนเฉพาะกิจ, 2544, หน้า 5)

สถานศึกษาส่วนใหญ่ในทุกวันนี้ยังมีลักษณะเป็นการรับนำเอามา (Adopt) แล้วดัดแปลง (Adapt) เพื่อการใช้ ซึ่งเป็นจุดที่เรียกว่าเป็นการเรียนรู้เพื่อการดัดแปลง (Adaptive Learning) แล้วก็หยุดอยู่เพียงแค่นั้น ยังไม่ได้ใช้ความพยายามที่จะทำไปให้ถึงจุดที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมาได้ (Hughes, 1999) เป็นสิ่งที่ท้าทายต่อความรับผิดชอบของผู้บริหารในการที่จะทำให้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ขึ้นมา โดยสิ่งที่ท้าทายที่สำคัญนั้นก็คือ การพัฒนา (Development) เป็นการพัฒนาทั้งในระดับตัวบุคคลและในระดับองค์การ ไม่ควรแยกออกจากกัน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นทั้งนักส่งเสริม นักท้าทาย นักสร้างสรรค์และนักประสานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของทั้งบุคคลและองค์การ (Ubben, Hughes & Norris, 2001)

การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะทำให้สถานศึกษาเป็นองค์การมีประสิทธิผล มีคุณภาพและมีความเป็นพลวัต (dynamic) มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 5 ด้าน (Senge, 1994) ได้แก่ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) คือบุคคลากรมีความเข้าใจในงานอย่างแท้จริง เป็นต้นแบบ เป็นเจ้าของวิธีการใหม่ ๆ สามารถช่วยให้้องค์การบรรลุผลสำเร็จในสภาพที่ท้าทายได้ 2) การมีรูปแบบความคิด

(Mental Model) บุคลากรมีรูปแบบการคิด ใช้แนวคิดทฤษฎีมาใช้ในกระบวนการแก้ปัญหาที่ สลับซับซ้อนได้ 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือบุคลากรมีความคิดในวัตถุประสงค์ เดียวกัน มีความจริงใจในการทำงานและมีข้อผูกพันสัญญาาร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กร 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือบุคลากรในองค์การทำงานร่วมกัน ร่วมกัน แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นการมององค์การว่าเป็นระบบ สังคม (Organization as Social System) เป็นการมองอย่างเป็นภาพรวม เห็นความสัมพันธ์ของ ส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การจะทำให้เกิดพลังในการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กันนิงแฮม และ โคร์ดีโร (Cunningham & Cordeiro, 2000) กล่าวว่าต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหลายประการ โดยเฉพาะ อย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารและการจัดการเรียนการสอน และสิ่งสำคัญที่จะ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การแห่งเรียนรู้ได้นั้นสมาชิกในองค์การจะต้องมีความตื่นตัวและมี แรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การ มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกตัวองค์กรเอง โดยภาพรวม ก็จะเป็นองค์การที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อการพัฒนา เพื่อความเติบโตและเพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมีการ เปลี่ยนแปลงความคิด ความเชื่อ พฤติกรรมการปฏิบัติงานซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เป็นลักษณะร่วมภายในองค์การที่แสดงถึงความเป็นเอกภาพและเอกลักษณ์ขององค์กรนั้น ๆ ว่าเป็นอย่างไร โดยอาจจะมีหลายลักษณะจากขนบธรรมเนียมประเพณีที่องค์กรประพฤติปฏิบัติ ตลอดจนปรัชญาที่ยึดถือประเพณีและปฏิบัติร่วมกันอย่างเหนียวแน่นและแพร่กระจายในวงกว้าง วัฒนธรรมองค์กรจำแนกได้เป็นออกเป็น 3 ระดับซึ่งพิจารณาจากระดับที่มีลักษณะที่เป็นนามธรรม ไป ผู้ลักษณะที่เป็นรูปธรรมที่เป็นระดับที่แสดงถึงข้อตกลงเบื้องต้นขององค์กร (Tacit Assumption) ระดับ ที่เป็นค่านิยม (Values) และระดับที่เป็นปทัสถาน (Norms) ตามลำดับ หรือนัยกลับกันพิจารณาจาก ระดับที่เป็นรูปธรรมไปสู่ระดับที่เป็นนามธรรม ดังนั้นหากองค์กรใดเลือกใช้รูปแบบหรือประเภท วัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร ก็จะมีผลต่อพฤติกรรมการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การใน รูปแบบนั้น นอกจากนี้ยังจะส่งผลต่อระบบความคิด ความเชื่อที่จะมีต่อการกำหนด โครงสร้างองค์การ การจัดอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วย (Hoy & Miskel, 2001 ; Lunenburg & Ornstein, 2001 and Ubben, Hughes & Norris, 2001) การจัดกิจกรรมของผู้บริหารเพื่อการเสริมสร้าง วัฒนธรรมสถานศึกษาที่พึงประสงค์นั้นควรกำหนดวัตถุประสงค์และภารกิจให้กระจ่างชัด ควรมีการ ถ่ายทอดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ให้กับสมาชิกที่เข้ามาใหม่ เล่าเรื่องราวถึงประเพณี และความเชื่อ ตลอดจนถึงที่ประพฤติปฏิบัติร่วมกันในสถานศึกษา พัฒนาระบบของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็น ไปใน

เชิงสัญลักษณ์ให้เห็นเป็นรูปธรรม ให้รางวัลต่อสมาชิกที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่สถานศึกษายึดถือ พยายามให้สมาชิกในฝ่ายต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นครูนักเรียน ผู้ปกครอง และอื่น ๆ ได้มีพฤติกรรมและการทำงานตามค่านิยมหรือความเชื่อที่ยึดถือกันนั้น (Sergioyanni, Burlingame, Coombs & Thurston, 1999)

วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาประกอบด้วยความเชื่อ ค่านิยมและแนวปฏิบัติในสถานศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษามี 10 ด้าน ได้แก่ (Patterson, 1986) 1) ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (Organization Purposes) บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ จุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานขององค์การและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน 2) การให้อำนาจ (Empowerment) การมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรในองค์การอย่างเหมาะสม 3) การตัดสินใจ (Decision Making) การตัดสินใจเพื่อบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสม 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Sense of Community) การที่บุคลากรรู้สึกผูกพันเป็นเจ้าขององค์การและได้รับการพัฒนา 5) ความไว้วางใจ (Trust) การที่ได้รับ ความไว้วางใจให้ปฏิบัติงาน 6) คุณภาพ (Quality) การที่องค์การมีคุณภาพมาตรฐานในการปฏิบัติงาน 7) การยอมรับ (Recognition) การยอมรับคุณค่าของบุคลากร ส่งเสริมบุคลากร 8) ความเอาใจใส่ดูแล (Caring) การดูแลบุคลากรในเรื่องความเป็นอยู่ ความเจริญก้าวหน้า 9) ความมีศักดิ์ศรี (Integrity) การที่บุคลากรมีคุณค่า มาตรฐานและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน และ 10) ความหลากหลาย (Diversity) ให้ความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านทักษะ และวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยวิธีการเชื่อมโยงความแตกต่างในรูปแบบและวิธีปฏิบัติให้สอดคล้องกับความมุ่งประสงค์และค่านิยมขององค์การ

ปัจจุบันได้มีการปฏิบัติงานและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการบริหารสถานศึกษาตามแนวทางในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งเน้นการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (School-based Management : SBM) โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ค่านิยม แนวปฏิบัติงานหรือวัฒนธรรมองค์การใหม่เพื่อให้เป็นการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน ได้แก่ 1) การได้รับการกระจายอำนาจให้สถานศึกษาปฏิบัติงานโดยตรง 2) การบริหารโดยหลักการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) การบริหารตนเอง (Self - managing) 4) การบริหารจัดการที่ตอบสนอง สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน (อุทัย บุญประเสริฐ, 2543) โดยมีเป้าหมายสำคัญคือการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (วิจารณ์ พานิช, 2545) ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาการบริหารให้เป็นไปตามแนวทางของการปฏิรูปการบริหารและสอดคล้องกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (ยุวดี กังสดาล, 2545) และการส่งเสริมทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (วันเพ็ญ เจริญแพทย์, 2545) แต่ว่ามีปัญหาอุปสรรคหลายประการเกี่ยวกับการ

เปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารการศึกษา การกระจายอำนาจการศึกษา การมีส่วนร่วมของครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และชุมชน การจัดการเรียนการสอน และการบริหารจัดการตามภารกิจของสถานศึกษา นอกจากนี้สถานศึกษาที่มีความแตกต่างกันทั้งในด้านขนาด ประเภทและ ลักษณะของสถานศึกษาคือ สถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานและสถานศึกษาที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทานเนื่องจากมีข้อจำกัดของทรัพยากรทางการบริหารสถานศึกษาแตกต่างกันทั้งในด้าน ความสามารถในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศักยภาพของบุคลากร งบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ จึงควรมีการวิจัยวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนา ปรับปรุง วัฒนธรรมองค์การและสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้แก่สถานศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การ และ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การ และ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตาม ขนาดสถานศึกษา ประเภทสถานศึกษา และ ลักษณะสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ และ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตาม ขนาดสถานศึกษา ประเภทสถานศึกษา และลักษณะสถานศึกษา
4. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถนำผลจากการศึกษาไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัยมีดังนี้

1. เพื่อทราบข้อมูลด้านวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การ และ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ประเภทสถานศึกษา และลักษณะสถานศึกษา ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่

คำถามในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออก ดังคำถามในการวิจัยครั้งนี้ดังนี้คือ

1. วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออก อยู่ในระดับใด
2. องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออก อยู่ในระดับใด
3. วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออก จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ประเภทสถานศึกษา และลักษณะสถานศึกษาแตกต่างกันหรือไม่
4. องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออก จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ประเภทสถานศึกษา และลักษณะสถานศึกษาแตกต่างกันหรือไม่
5. วัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ประเภทสถานศึกษา และลักษณะสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันหรือไม่
6. วัฒนธรรมองค์กรสามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกได้หรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออก จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ประเภทสถานศึกษา และลักษณะสถานศึกษาต่างกันมีความแตกต่างกัน
2. องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออก จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ประเภทสถานศึกษา และลักษณะสถานศึกษาต่างกันมีความแตกต่างกัน
3. วัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ประเภทสถานศึกษา และลักษณะสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กัน
4. วัฒนธรรมองค์กรสามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและองค์การแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ มีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้ วัฒนธรรมองค์กร ใช้ตามแนวคิดของแพตเตอร์สัน (Patterson, 1986, pp. 50–51) 10 ประการ คือ 1) ความมุ่งมั่นประสงค์ขององค์การ 2) การใช้อำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ องค์การ 5) ความไว้วางใจ 6) คุณภาพ 7) การยอมรับ 8) ความเอาใจใส่ดูแล 9) ความมีศักดิ์ศรี 10) ความหลากหลาย ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้ ใช้แนวคิดของเซนเจ (Senge, 1994) 5 ด้าน คือ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) การมีรูปแบบความคิด 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาจากครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงใต้ ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี ฉะเชิงเทรา ระยอง จันทบุรี ตราด นครนายก ปราจีนบุรี และ สระแก้ว จำนวน 14 เขต ปี 2547 ดังนี้

2.1 ประชากร ได้แก่ ครูในสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี ฉะเชิงเทรา ระยอง จันทบุรี ตราด นครนายก ปราจีนบุรี และ สระแก้ว จำนวน 14 เขต ปี 2547 จำนวน 32,548 คน จากสถานศึกษาทั้งหมด 2,162 โรงเรียน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี ฉะเชิงเทรา ระยอง จันทบุรี ตราด นครนายก ปราจีนบุรี และ สระแก้ว จำนวน 14 เขต ปี 2547 จำนวน 396 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา ตัวแปรที่ศึกษาครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ สภาพของสถานศึกษา ประกอบด้วย

3.1.1 ขนาดสถานศึกษา

3.1.1.1 ขนาดเล็ก

3.1.1.2 ขนาดกลาง

3.1.1.3 ขนาดใหญ่

3.1.2 ประเภทสถานศึกษา

3.1.2.1 ประถมศึกษา

3.1.2.2 ขยายโอกาสทางการศึกษา

3.1.2.3 มัธยมศึกษา

3.1.2.4 เอกชน

3.1.3 ลักษณะสถานศึกษา

3.1.3.1 ได้รับรางวัลพระราชทาน

3.1.3.2 ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ประกอบด้วย

3.2.1 วัฒนธรรมองค์การ

3.2.1.1 ความมุ่งประสงค์ขององค์การ

3.2.1.2 การให้อำนาจ

3.2.1.3 การตัดสินใจ

3.2.1.4 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

3.2.1.5 ความไว้วางใจ

3.2.1.6 คุณภาพ

3.2.1.7 การยอมรับ

3.2.1.8 ความเอาใจใส่ดูแล

3.2.1.9 ความมีศักดิ์ศรี

3.2.1.10 ความหลากหลาย

3.2.2 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

3.2.2.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้

3.2.2.2 การมีรูปแบบความคิด

3.2.2.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

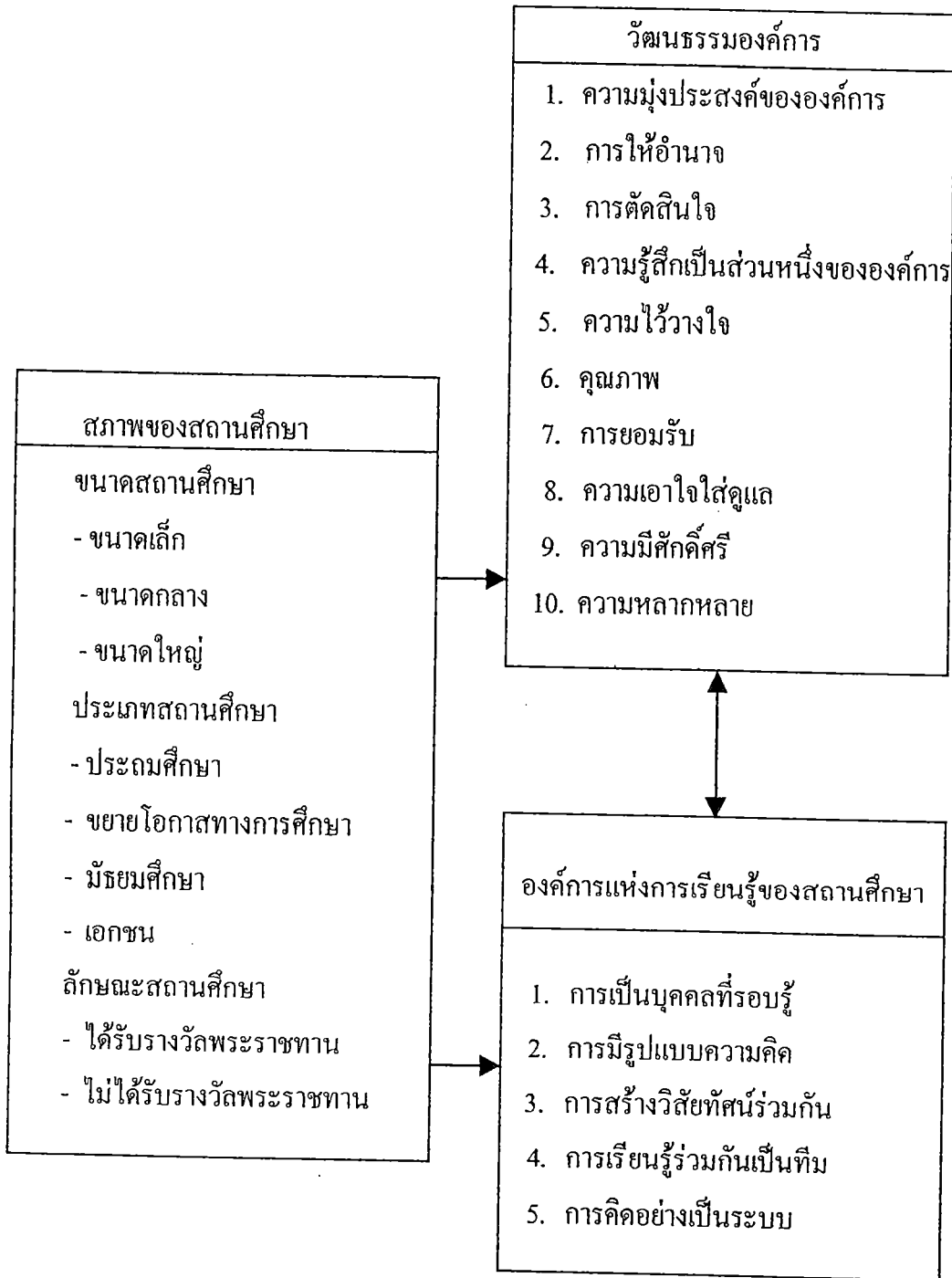
3.2.2.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

3.2.2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ

กรอบความคิดในการวิจัย

กรอบความคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวความคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์การของ แพตเตอร์สัน (Patterson, 1986, pp. 50-51) มี 10 ประการ คือ 1) ความมุ่งประสงค์ขององค์การ 2) การให้อำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ 5) ความไว้วางใจ 6) คุณภาพ

7) การยอมรับ 8) ความเอาใจใส่ดูแล 9) ความมีศักดิ์ศรี 10) ความหลากหลาย ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ใช้แนวคิดของเซนเง (Senge, 1994) ที่กล่าวไว้ 5 ประการ คือ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) การมีรูปแบบความคิด 3) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ โดยศึกษาความสัมพันธ์และเปรียบเทียบจำแนกตามขนาดสถานศึกษา ประเภทสถานศึกษา และลักษณะสถานศึกษา จากแนวความคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำมาสร้างเป็นกรอบความคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบความคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา หมายถึง ระเบียบแบบแผนการประพฤติปฏิบัติ ค่านิยม ความเชื่อ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.1 ความมุ่งประสงค์ขององค์กร หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาประชาสัมพันธ์ ซึ่งเจงถึงจุดประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงความสำคัญที่บุคลากรในองค์กรจะต้องเข้าใจจุดมุ่งหมาย ในการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางและพื้นฐานในการปฏิบัติงาน

1.2 การให้อำนาจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญในการมอบ อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรในองค์กรในบางสถานการณ์ พร้อมทั้งให้โอกาสบุคลากรในการ รับรู้ข่าวสาร การได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน

1.3 การตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความเป็นไปได้และ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในการตัดสินใจแต่ละครั้งพร้อมทั้งใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็น องค์ประกอบในการตัดสินใจให้มากที่สุด

1.4 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการ เพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก และให้ความช่วยเหลือพัฒนาบุคลากรพร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคลากร ในองค์กรเห็นความสำคัญของการเป็นเจ้าของหน่วยงานให้มากที่สุด

1.5 ความไว้วางใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจ ปฏิบัติงานต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์กร

1.6 คุณภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารคำนึงถึงมาตรฐานสูงสุดของหน่วยงานมีการสร้าง ขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาสมาชิกขององค์กรให้มีคุณภาพมากขึ้น

1.7 การยอมรับ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับการเพิ่มคุณค่าของบุคลากร ในองค์กรพร้อมทั้งส่งเสริมบุคลากรในการแสวงหาแนวคิดที่ดี และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการ ปฏิบัติงาน

1.8 ความเอาใจใส่ดูแล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาเอาใจใส่บุคลากรในองค์กร เรื่องความเป็นอยู่ และส่งเสริมความก้าวหน้า

1.9 ความมีศักดิ์ศรี หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อมั่นในความซื่อสัตย์ทั้งคำพูด และการกระทำของบุคลากร คงไว้ซึ่งมาตรฐานที่แน่นอนเพื่อเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานและการ สร้างคุณภาพของบุคลากร ยึดมั่นในความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเอาใจใส่ดูแลในเรื่องการตัดสินใจ ลงโทษแก่บุคลากรอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม

1.10 ความหลากหลาย หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของความ

แตกต่างระหว่างบุคคลในด้านทักษะ และวิธีปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การพร้อมทั้งมีการยืดหยุ่น และผสมผสานความแตกต่างในรูปแบบ และวิธีปฏิบัติที่ต่างกักันของแต่ละบุคคลเข้ากับ ความมุ่งประสงค์และค่านิยมขององค์การ

2. องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา หมายถึง การที่บุคลากรสมาชิกของสถานศึกษา ต้องการที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อความเข้าใจและปฏิบัติการกิจของตน ได้สอดคล้องกับสภาพขององค์การ ตามแนวความคิดของ เซ็งเจ (Senge, 1990) ซึ่งจำแนกองค์การแห่งการเรียนรู้เป็น 5 ด้าน

2.1.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนเป็นผู้ที่รอบรู้ มีการฝึกตนเองให้เป็นคนใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา มีการเรียนรู้ที่จะสามารถขยายขีดความสามารถ ของตนให้เชี่ยวชาญมากขึ้น

2.1.2 การมีรูปแบบความคิด หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรรู้จัก จัดสรรความรู้ที่ได้มาเป็นแนวคิดของตนเอง แล้วนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานให้สอดคล้องกับ ข้อเท็จจริงตามสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยรอบ

2.1.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรมให้บุคลากร ทุกคนในองค์การได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์เกิดความปรารถนาที่จะเห็นภาพในอนาคตขององค์การ ร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจทุกอย่างให้สู่เป้าหมายเดียวกัน และมีความรัก ความหวัง ใฝ่ซึ่งกันและกัน

2.1.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้และการ ทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นการนำความรู้ของบุคลากรมาแลกเปลี่ยนกัน

2.1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมี การกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาโดยรวม มีกรอบการมองเห็นที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกันสามารถ แยกแยะองค์ประกอบของระบบ รู้จักจัดลำดับความสำคัญให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีแนวความคิดที่ หลากหลายและชัดเจน

3. สภาพของสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก มีสถานภาพการจัดการศึกษาจำแนกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ขนาดสถานศึกษา ประเภท สถานศึกษา และลักษณะสถานศึกษา

3.1 ขนาดสถานศึกษา หมายถึง สภาพทางกายภาพของสถานศึกษาที่กำหนดตามจำนวน นักเรียนทั้งหมดในสถานศึกษา ในปี การศึกษา 2547 ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการประถม ศึกษาแห่งชาติ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

3.1.1 ขนาดเล็ก หมายถึง มีนักเรียน 120 คนลงมา

3.1.2 ขนาดกลาง หมายถึง มีนักเรียน 121-300 คน

3.1.3 ขนาดใหญ่ หมายถึง มีนักเรียน 301 คนขึ้นไป

3.2 ประเภทสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด แบ่งสถานศึกษาที่จัดการศึกษาเป็น 3 ประเภท

3.2.1 ประถมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

3.2.2 ขยายโอกาสทางการศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

3.2.3 มัธยมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

3.2.4 เอกชน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาที่มีใช้สถานศึกษาที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของรัฐ

3.3 ลักษณะสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาและมีการพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษา แบ่งเป็น 2 ลักษณะ

3.3.1 ได้รับรางวัลพระราชทาน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาและมีการพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษาจนได้รับรางวัลพระราชทาน

3.3.2 ไม่ได้รางวัลพระราชทาน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาและมีการพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษาแต่ไม่ได้รางวัลพระราชทาน

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หมายถึง หน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับ ดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในสังกัด ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542

5. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้ที่รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ฉะเชิงเทรา ระยอง จันทบุรี ตราด นครนายก ปราจีนบุรี และสระแก้ว จำนวน 14 เขต

6. ข้าราชการครู หมายถึง ข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ฉะเชิงเทรา ระยอง จันทบุรี ตราด นครนายก ปราจีนบุรี และสระแก้ว จำนวน 14 เขต

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียง จึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ความเป็นมาและสภาพปัจจุบันของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียง
2. แนวคิด หลักการของวัฒนธรรมองค์กร
3. แนวคิด หลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้
4. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความเป็นมาและสภาพปัจจุบันของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียง

กระทรวงศึกษาธิการกำหนดกรอบทิศทาง การดำเนินงาน เพื่อปฏิรูปการศึกษาในยุคปัจจุบัน กำหนดให้หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ขยายการศึกษาภาคบังคับ จาก 6 ปี เป็น 9 ปี โดยจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี จัดให้ทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย เป็นไปตามมาตรา 10 ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และเพื่อให้การจัดการบริหารราชการในกระทรวงศึกษาธิการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจึงได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ขึ้น โดยมีผลใช้บังคับเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 เพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการต่าง ๆ ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ทั้งยังเป็นการจัดระบบบริหารราชการในระดับต่าง ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการให้มีเอกภาพ สามารถดำเนินการให้เป็นตามนโยบายและกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติได้ ซึ่งพระราชบัญญัติดังกล่าว ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ในกระทรวงศึกษาธิการใหม่ทั้งหมด เกิดหน่วยงานใหม่ที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล และหลอมรวม
หน่วยงานต่าง ๆ เดิมให้เป็นหน่วยงานใหม่ แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานในกระทรวง
ศึกษาธิการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเป็น 5 หน่วยงาน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
(สพฐ.) ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้หลอมรวม
ส่วนราชการที่เป็นกรมและเทียบเท่ากรมของกระทรวงศึกษาธิการเดิม ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช.) กรมสามัญศึกษา และกรมวิชาการ

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 มาตรา 6 ให้จัดระเบียบ
ราชการกระทรวงศึกษาธิการ โดยให้มีระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา และมาตรา 33 มาตรา
34 กำหนดให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งมีการประกาศจัดตั้ง จำนวน 175 เขต เพื่อจัดการศึกษา
ให้มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมกัน โดยมีโครงสร้างการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเบื้องต้นมีการ
แบ่งส่วนราชการออกเป็น 6 กลุ่ม กับ 1 หน่วย ได้แก่ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล
3) กลุ่มนโยบายและแผน 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5) กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัด
การศึกษา 6) กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา 7) หน่วยตรวจสอบภายใน ซึ่งตามระบบ
การบริหารจัดการตามโครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มอบหมายให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่ในการกำกับ ควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ ในฐานะผู้บังคับบัญชา
บุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษา

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (สำนักนายกรัฐมนตรี,
2545)

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐาน
การศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานที่
เกี่ยวข้อง แจกจ่ายจัดสรรงบประมาณที่ได้รับจัดสรร และกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่าย
งบประมาณของสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่
การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และ สถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ ของผู้ใด โดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามีบทบาทหน้าที่ดังกล่าวแล้ว ยังมีคณะกรรมการ เขตพื้นที่การศึกษาที่ประกอบด้วยองค์คณะบุคคลต่าง ๆ ในท้องถิ่นที่เข้ามาร่วมกำหนดบทบาท ที่นอกเหนือจากกฎหมายกำหนดและต้องเกิดความร่วมมือร่วมจากทุก ๆ ส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริง

หลักการและกรอบพันธกิจ

การกำหนดหลักการและกรอบพันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย

1. บริบทของเขตพื้นที่การศึกษา

1.1 รูปแบบของเขตพื้นที่การศึกษาตามแนวคิดของการปฏิรูปการศึกษา เป็นเขตให้ บริการทางการศึกษาที่กำหนดขึ้น โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากรเป็นหลัก และ ความเหมาะสมด้านอื่น ๆ ด้วย

1.2 ทรัพยากรการศึกษาและทรัพยากรบุคคลระหว่างสถานศึกษา และเขตพื้นที่ การศึกษาได้รับการเกลี่ยให้อยู่ในสภาพที่ใกล้เคียงกัน

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นองค์กรเฉพาะทางด้านการกำกับ ดูแล สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานในเชิงนโยบายโดยมีผู้ชำนาญการสาขาต่าง ๆ ตามภารกิจงานที่กำหนด ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 โดยเป็นไป ตามเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาของเขตพื้นที่

1.4 สถานศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่ศึกษามีศักยภาพเพียงพอที่จะดำเนินการไป ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ หรือค้ำค้ำลงทุนในการดำเนินการ ควรยุบ หรือรวม หรือแปรสภาพ

เป็นแหล่งบริการทางการศึกษาในรูปแบบอื่น ๆ

1.5 สถานศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีความใกล้ชิดและมีความสะดวกที่จะติดต่อสื่อสาร ประสานงานและร่วมมือกันจัดบริการ และพัฒนาการศึกษาได้อย่างเข้มแข็ง

2. คุณลักษณะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่จะรองรับภารกิจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545

2.1 เป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับของสถานศึกษา ในการวิเคราะห์แผนและนโยบายของหน่วยเหนือและของสถานศึกษา และมีศักยภาพเพียงพอที่จะกำหนดนโยบายจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ และเป็นองค์กรนำการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ จึงจะต้องเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในลักษณะการพัฒนามากกว่าการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่หน่วยเหนือกำหนด

2.2 มีศักยภาพ มีความคล่องตัวเพียงพอที่จะกำกับดูแลการปฏิบัติงานในเชิงนโยบาย สนับสนุนส่งเสริมและประสานงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในเขตพื้นที่ ซึ่งจำเป็นต้องมีบุคลากร เครื่องมือและแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพและมีศักยภาพเพียงพอที่จะสนับสนุน ส่งเสริมและประสานงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตลอดจนสถานศึกษาในเขตพื้นที่ได้

2.3 บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตั้งแต่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา และบุคลากรในองค์กร ควรเป็นที่ยอมรับของสถานศึกษา และผู้มีส่วนร่วมในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งในด้านความชำนาญการและคุณธรรม จึงต้องเป็นองค์กรเปิด มีอิสระและวิธีการสรรหาผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญและผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมให้มีการไหลเวียนมาปฏิบัติงานโดยวิธีการและหลักเกณฑ์ที่เน้นคุณภาพ ไม่ใช่เกิดจากการแต่งตั้งจากหน่วยเหนือในส่วนกลางเพียงอย่างเดียว

2.4 เขตพื้นที่การศึกษา ควรเป็นแหล่งบริการข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการศึกษา ควบคู่กับการกำกับดูแลสถานศึกษา จึงต้องมีเครื่องมือ อุปกรณ์และเทคโนโลยี ข่าวสารและศักยภาพของบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับพัฒนาการทางการศึกษา เศรษฐกิจและสังคมในระดับประเทศและระดับสากล

3. หลักการบริหารจัดการศึกษา

การบริหารจัดการในเขตพื้นที่การศึกษาต้องอาศัยหลักการในการจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาตาม มาตรา 9 ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

3.1 มีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ

3.2 มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครอง

3.3 มีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพ การศึกษาทุกระดับและทุกประเภทการศึกษา

3.4 มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา และพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

3.5 มีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา

3.6 มีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบัน สังกัดอื่น

ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการบริหารและจัดการศึกษาตามมาตรา 38 ให้แต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการ กำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริมและ สนับสนุนการศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริมองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นให้ สามารถจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัด การศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และ สถาบันสังกัดอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา และตามมาตรา 62 ให้มี ระบบการตรวจสอบติดตาม ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล การใช้จ่ายงบประมาณการจัด การศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการศึกษา แนวทางจัดการศึกษา และคุณภาพมาตรฐานการศึกษาโดย หน่วยงานภายในและหน่วยงานของรัฐซึ่งมีหน้าที่ตรวจสอบภายนอก หลักเกณฑ์และวิธีการ ตรวจสอบติดตามและการประเมินให้เป็น ไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ภารกิจของสถานศึกษา

การจัดการศึกษาให้สถานศึกษายึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนา ตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถ พัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ และให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังกัดอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และรู้จักเลือก สรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ

รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชน ปัจจุบันสถานศึกษาเป็นนิติบุคคลย่อมมีสิทธิและหน้าที่ในการดำเนินการจัดการศึกษา มีขอบข่ายภารกิจมีดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรีเขต 1, 2548)

ด้านการบริหารงานวิชาการ มีขอบข่ายได้แก่

- 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 3) การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการศึกษา
- 4) การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 5) การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 6) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 8) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

ด้านบริหารงานงบประมาณ มีขอบข่ายได้แก่

- 1) การจัดตั้งงบประมาณ
- 2) การจัดสรรงบประมาณ โดยเกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณ การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ การโอนและการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ และการรายงานผล
- 3) การตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ โดยเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบติดตามการใช้งบประมาณ และการตรวจสอบติดตามการใช้ผลผลิต
- 4) การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา โดยเกี่ยวข้องกับการศึกษา กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา การจัดการทรัพยากร และการส่งเสริมการบริหารจัดการรายได้และผลประโยชน์ในรูปแบบที่หลากหลาย
- 5) การบริหารการเงิน โดยเกี่ยวข้องกับการเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน และการนำส่งเงิน
- 6) การบริหารบัญชี โดยเกี่ยวข้องกับการจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำทะเบียนทางการเงิน การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน และการจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
- 7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ โดยเกี่ยวข้องกับการวางแผนการจัดหาพัสดุ การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ การจัดหาพัสดุ การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ และการจัดหาผลประโยชน์สินทรัพย์

ด้านการบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายได้แก่

- 1) การวางแผนอัตรากำลัง
- 2) การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครู
- 3) การเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 4) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 5) การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 6) การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ
- 7) เงินเดือนและค่าตอบแทน
- 8) การเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 9) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 10) การลาศึกษาต่อ
- 11) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 12) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 13) มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 14) การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 15) การดำเนินการทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 16) การลงโทษทางวินัยและการรายงานการดำเนินการทางวินัย
- 18) การอุทธรณ์
- 19) การร้องทุกข์
- 20) การออกจากราชการ
- 21) การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
- 22) งานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 23) งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- 24) งานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

ด้านบริหารทั่วไป มีขอบข่ายได้แก่ มีขอบข่ายได้แก่

- 1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 2) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 3) การวางแผนการศึกษา
- 4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

- 6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
 - 7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
 - 8) งานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา
 - 9) งานดำเนินงานธุรการ ด้านการเงิน การคลัง บัญชีและพัสดุ
 - 10) การอำนวยการด้านบุคลากร
 - 11) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
 - 12) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
 - 13) การรับ นักเรียน
 - 14) การจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
 - 15) การอำนวยการและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
 - 16) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 - 17) การทัศนศึกษา
 - 18) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
 - 19) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
 - 20) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
 - 21) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
 - 22) งานกำกับดูแลสถานศึกษา ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงาน
 - 23) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- จะเห็นว่าการดำเนินงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำเป็นที่จะต้องดำเนินงานขอขยายภารกิจใหม่ที่กำหนดขึ้น ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรและจัดการศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรในสถานศึกษาต้องศึกษาหาความรู้อยู่เสมอเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ เนื่องจากจะต้องชุมชน สังคม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเพื่อให้การศึกษามีคุณภาพอย่างทั่วถึง

แนวคิด หลักการของวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการมีทัศนะเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การมี 3 กลุ่มแนวคิด ได้แก่ กลุ่มแนวคิดที่มองว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นเอกภาพ (Integration Perspective) เป็นเสมือนกาวทางสังคมซึ่งจะช่วยให้องค์การยึดเหนี่ยวอยู่ด้วยกันได้ เป็นความเชื่อของทุกคนที่สอดคล้องกันและใช้เป็นค่านิยมหรือบรรทัดฐานในการปฏิบัติของกลุ่ม (Baker, 1980) แต่หากไม่มีความเห็นที่เป็นเอกฉันท์หรือมีความขัดแย้งกันเกี่ยวกับความเชื่อในกลุ่ม ก็ถือได้ว่ากลุ่มนั้นไม่มีวัฒนธรรมในเรื่องนั้น และเชื่อว่าวัฒนธรรมที่แกร่งจะเป็นหัวใจที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์การ (Schein, 1991, p.248 ; Deal & Kennedy, 1982) อีกแนวคิดหนึ่งมองว่าวัฒนธรรมมีความแตกต่างกัน (Differentiation Perspective) มองว่าความเป็นเอกภาพของวัฒนธรรมน่าจะเกิดภายในกลุ่มวัฒนธรรมย่อยเท่านั้น แต่วัฒนธรรมย่อยต่าง ๆ อาจเกิดความขัดแย้งได้ เนื่องจากความแตกต่างในอาชีพ เพศ ชนชั้น เชื้อชาติ และสถานะทางสังคม ส่วนแนวคิดสุดท้าย มองว่าวัฒนธรรมองค์การมีความกระจัดกระจาย (Fragmentation Perspective) มีความคิดว่าความเชื่อมีความกำกวม ไม่ชัดเจน หรือมีความคิด ความเชื่อหลากหลายแตกต่างกันมาก การหาความเป็นเอกภาพภายในกลุ่มวัฒนธรรมย่อยจึงทำได้ไม่่ง่ายนัก

วัฒนธรรมองค์การเกิดจากค่านิยม ความเชื่อของสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ การทำงาน และภาระกิจต่าง ๆ ที่กระทำในองค์การ วัฒนธรรมองค์การเกิดจากหลาย ๆ องค์ประกอบที่บุคคลสร้างขึ้นมา เช่น สัญลักษณ์ ประวัติความเป็นมาอันยาวนานและสภาพที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดพัฒนาการของวัฒนธรรมองค์การ เช่น (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2546, หน้า 222)

1. สัญลักษณ์ขององค์การ (Status symbols) หมายถึง สัญลักษณ์ที่ได้รับการออกแบบมาเป็นตัวแทนขององค์การที่แสดงต่อสาธารณชนที่ได้รับรู้ถึงความหมายของสัญลักษณ์นั้น เป็นเรื่องทำให้ความรู้สึกรู้สึกของคนในองค์การเป็นไปตามแนวทางของสัญลักษณ์นั้น ขนาดขององค์การ สถานที่ตั้งขององค์การเป็นเรื่องแสดงถึงความ เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การ ที่สมาชิกในองค์การรับรู้ร่วมกัน
2. ประวัติความเป็นมาอันยาวนานขององค์การที่สืบทอดเจตนารมณ์ของผู้ก่อตั้งองค์การขึ้นมาจนกระทั่งถึงปัจจุบัน การสืบทอดประวัติศาสตร์ต่อมาทุกสมัยทำให้สมาชิกในองค์การ ได้เข้าใจในความเป็นมาขององค์การ
3. สภาพที่ปรากฏให้เห็นอยู่ในปัจจุบัน เช่น การดำเนินการ การเติบโตขยายกิจการสาขา ภาระกิจที่เพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป ความก้าวหน้าและเทคโนโลยีขององค์การเป็นสิ่งที่ปรากฏต่อสาธารณชนเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันที่พนักงานเข้าใจได้

ชาเยน (Schein, 1990, p. 111) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง รูปแบบฐานคติพื้นฐานซึ่งสร้าง ค่านิยม หรือพัฒนาขึ้น โดยคนกลุ่มหนึ่ง เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกหรือการประสานงานภายใน และสามารถใช้งานได้ดีจนกระทั่งได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องจึงได้รับการกำหนดไปยังสมาชิกใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการรับรู้ การคิด และรู้สึกต่อปัญหาต่าง ๆ

แมนเนน (Mannen, 1988, p. 3) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง ความรู้ซึ่งสมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วม โดยความรู้นี้จะเป็สิ่งที่ใช้บอกกล่าว (inform) กำหนด (shape) และมีส่วนสัมพันธ์กับกิจกรรมการปฏิบัติงานประจำและไม่ประจำของสมาชิก

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547, หน้า 212) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า หมายถึง ความเชื่อหรือค่านิยมหรือสมมติฐานที่มีร่วมกันในองค์การซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของผู้คนในสังคมหรือในองค์การ เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มสังคม ซึ่งเราสามารถเรียนรู้ สร้างขึ้นและถ่ายทอดไปยังคนอื่น ๆ ได้โดยมีทั้งส่วนที่เป็นวัตถุและสัญลักษณ์

เวอร์เทอร์ และ เดวิส (Werther & Davis, 1996, p. 602) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่บุคคลในองค์การสร้างขึ้น เสมือนเป็นกรอบเค้าโครงความคิดอยู่ในใจของบุคลากร ทำหน้าที่เชื่อมโยงให้เกิดการผสมผสานกันระหว่างเจตคติของบุคคล ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถานของบุคคลของกลุ่มและขององค์การ นโยบายและวัตถุประสงค์องค์การ เทคโนโลยีสถานะของกลุ่ม ความสำเร็จขององค์การจนเกิดการยอมรับของบุคลากรในองค์การ

กอร์ดอน (Gordon, 1999, p. 342) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึงสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่รวมเอาข้อสมมติ (Set of Assupmtions) ความเชื่อและค่านิยมที่สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับ โครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับการมีความหมายหรือการตีความร่วม

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง ความเชื่อหรือค่านิยม ปทัสถานของบุคคลในองค์การที่มีการร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติรวมทั้งสภาพแวดล้อมภายในองค์การ มีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการ มีการกำหนดรูปแบบพฤติกรรมดำเนินการทำให้เกิดความสำเร็จขององค์การเกิดการยอมรับของบุคคลในองค์การ

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญมาก เพราะองค์การที่ประสบความสำเร็จตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมที่สั่งสมกันมาหลายยุคหลายสมัย การสร้างวัฒนธรรมองค์การสามารถทำได้โดย (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2546, หน้า 223)

1. ผู้บริหารให้ความสำคัญและตั้งใจจริงในการทำงาน มีมาตรฐานความสำเร็จเป็นรูปธรรม

ที่ชัดเจน มีการควบคุมการทำงานเพื่อให้ผลการทำงานได้มาตรฐาน เช่น ผลงานที่มีคุณภาพมาจากการทำงานของพนักงานมีความตั้งใจจริงในการทำงาน มีผลงานที่สามารถวัดได้เป็นที่น่าพอใจ มีการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

2. ผู้นำเป็นผู้สร้างความเชื่อและค่านิยมให้คนในองค์การยอมรับนับถือร่วมกัน เช่น หากองค์การประสบปัญหาทางการเงิน องค์การจะไม่เลิกจ้างพนักงาน เพราะสมาชิกในองค์การเปรียบเสมือนครอบครัวเดียวกัน องค์การจะต้องดูแลคนในครอบครัวให้มีความสุข เป็นต้น

3. ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีและเป็นผู้สอนและแนะนำที่ดีให้แก่พนักงาน ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ควรยึดถือปฏิบัติ เป็นผู้สอนให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ การให้รางวัลอย่างเหมาะสม หมายถึง ผู้นำมีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงการให้รางวัลสำหรับพนักงานที่มีพฤติกรรมที่ดี และการลงโทษแก่พนักงานที่มีพฤติกรรมที่ไม่ดี

4. การสรรหา การคัดเลือก การส่งเสริม และการเลิกจ้างพนักงานเป็นไปอย่างยุติธรรมและมีหลักเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ พนักงานในองค์การยอมรับ

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญ เพราะจะทำให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในองค์การและความสำเร็จของการบริหารงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานองค์การ แต่ในทางกลับกันวัฒนธรรมองค์การก็อาจก่อให้เกิดผลลบต่อองค์การได้ ถ้าบุคลากรในองค์การเฉื่อยชา หลีกเลียงงาน ไม่มีความรับผิดชอบ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นจะขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อาจไม่บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ซึ่งจะต้องมีองค์ประกอบต่าง ๆ ในการเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่ทำให้พนักงานเกิดการยอมรับ โดยเริ่มจากผู้บริหารที่มีบทบาทในความเป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมขึ้นมา เพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจและยอมรับนับถือและปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การนั้น ๆ เป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ คือ

1. ก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การที่บุคลากรจะยึดถือและช่วยกันกำหนดบทบาทในองค์การ
2. ช่วยเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันบุคลากรและกระตุ้นให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ
3. ทำให้เกิดเสถียรภาพขององค์การ ในฐานะเป็นระบบสังคม มีการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบทบาทของบุคลากรในองค์การ
4. เป็นกรอบระเบียบแบบแผนสำหรับบุคลากรในองค์การที่จะทำให้ทราบถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน

แพตเตอร์สัน (Patterson, 1986, pp. 50 - 51) กล่าวว่า วัฒนธรรมในการทำงานมีประเด็นต่าง ๆ ที่จะประเด็นบ่งชี้ได้ 10 ประการ คือ

1. ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (Organization purposes) ภายในองค์การควรมีการประชาสัมพันธ์ซึ่งเจงถึงความมุ่งประสงค์ขององค์การ โดยคำนึงถึงความสำคัญที่บุคคลในองค์การจะต้องเข้าใจในความมุ่งประสงค์เพื่อเป็นแนวทางและพื้นฐานในการปฏิบัติงาน
2. การให้อำนาจ (Empowerment) ในการปฏิบัติงานผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคคลในองค์การ ในบางสถานการณ์พร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสาร และการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคคลในองค์การอย่างเท่าเทียมกัน
3. การตัดสินใจ (Decision making) ในการตัดสินใจผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่องค์การ พร้อมทั้งการมีข้อมูล สารสนเทศที่เป็นองค์ประกอบใน การตัดสินใจให้มากที่สุด
4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Sense of community) ผู้บริหารควรดำเนินงานโดยยึดถือองค์การเป็นหลัก ให้ความช่วยเหลือและพัฒนาบุคคล พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคคลในองค์การเห็นความสำคัญของการเป็นเจ้าของหน่วยงานให้มากที่สุด
5. ความไว้วางใจ (Trust) ผู้บริหารควรให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจปฏิบัติงานต่าง ๆ ของบุคคลในองค์การ
6. คุณภาพ (Quality) ผู้บริหารควรคำนึงถึงมาตรฐานสูงสุดของงานและการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคคลในองค์การ เพื่อพัฒนาให้สมาชิกขององค์การมีคุณภาพมากขึ้น
7. การยอมรับ (Recognition) ผู้บริหารควรยอมรับและเห็นคุณค่าของบุคลากร พร้อมทั้งส่งเสริมบุคคลในองค์การในการแสวงหาแนวคิดที่ดีและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน
8. การเอาใจใส่ดูแล (Caring) ผู้บริหารควรเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความเป็นอยู่และส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคคลในองค์การ
9. ความมีศักดิ์ศรี (Integrity) ผู้บริหารควรเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความเป็นอยู่และส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคคลในองค์การพร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานและคุณภาพของบุคลากร
10. ความหลากหลาย (Diversity) ผู้บริหารควรเห็นความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคลในทักษะ และวิธีปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ พร้อมทั้งมีการยืดหยุ่นและผสมผสานความแตกต่างในรูปแบบ และวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลให้เข้ากับความมุ่งประสงค์และค่านิยมขององค์การ

ระดับของวัฒนธรรมองค์การ (Levels of Culture)

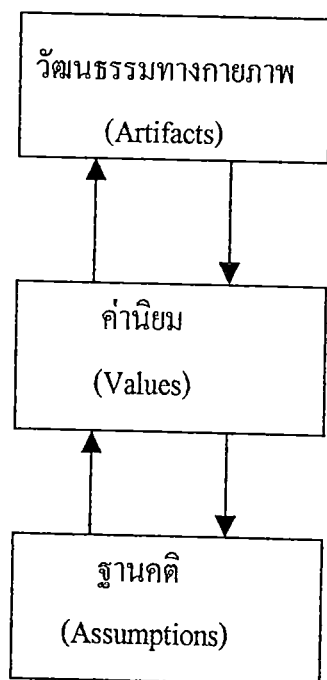
ชาเยน (Schein, 1990) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมี 3 ระดับ

1. ระดับทางกายภาพ (Artifacts)
2. ค่านิยม (Values) 371.2
Q 746 0
ด. 3

242253

3. ระดับฐานคติ (Assumptions)

สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงระดับของวัฒนธรรมองค์การ (Schein, 1990)

สามารถแสดงระดับ ความหมาย และตัวอย่างได้ดังภาพที่ 3

ระดับ	ความหมาย	ตัวอย่าง
กายภาพ (Artifacts)	วัฒนธรรมที่สามารถมองเห็นและจับต้องได้	เอกสารที่เขียนไว้, การออกแบบ สำนักงาน, ภาษา, การแต่งตัว, พิธีกรรม
ค่านิยม (Values)	ความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งที่ควรจะเป็นในองค์กร	ปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของ หน่วยงาน
ฐานคติ (Assumptions)	การคิดหรือการกระทำเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งยอมรับปฏิบัติ โดยไม่เคยตั้งคำถามหรือ ข้อสงสัย (taken-for-granted)	มาตรฐานการทำงาน วิธีการทำงาน ที่คิดว่ามีประสิทธิภาพ

ภาพที่ 3 แสดงระดับ ความหมาย และตัวอย่างของวัฒนธรรมองค์กร (Schein, 1992)

จากภาพสามารถอธิบายระดับของวัฒนธรรมองค์กรได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น (Artifacts) เป็นระดับวัฒนธรรมพื้นผิวที่สุด
ซึ่งเป็นสิ่งที่มองเห็นจับต้องได้สามารถได้ยินหรือรู้สึกได้ง่ายเมื่อเราเข้าไปในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง
วัฒนธรรมทางกายภาพสามารถจำแนกได้ 3 ประเภท

1.1 ประเภทวัตถุ เช่น ศิลปะต่าง ๆ โลโก้ของหน่วยงาน รูปทรงหรือการออกแบบตึก
เฟอร์นิเจอร์ในองค์กร เครื่องแต่งกายในสถานที่ทำงาน รูปลักษณ์ วัตถุ และการวางผังสำนักงาน
(Lay-out)

1.2 ประเภทพฤติกรรม เช่น พิธีกรรมต่าง ๆ รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ประเพณี การให้
รางวัลหรือการลงโทษพนักงาน

1.3 ประเภทภาษา เช่น เรื่องเล่าเกี่ยวกับความยากลำบากในการก่อตั้งองค์กร เรื่องตลกใน
หน่วยงาน ชื่อจริงหรือชื่อเล่นที่ใช้เรียกในที่ทำงาน คำศัพท์เฉพาะที่ใช้กันภายในหน่วยงาน คำอธิบาย
เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ประวัติศาสตร์ ลักษณะของวีรชนหรือทรชน อุปมา อุปมัยหรือคำขวัญที่มักใช้กันใน
องค์กร

2. ค่านิยม (Values) เป็นหลักการ เป้าหมาย และมาตรฐานทางสังคม ซึ่งจะเป็นสิ่งที่บอกว่า
สมาชิกขององค์กรให้ความสนใจในเรื่องใด เช่น อีสุระภาพ ประชาธิปไตย ความมั่งคั่งหรือความ

จงรักภักดี ค่านิยมนี้จะเป็พื้นฐานในการตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกหรือผิด ค่านิยมเป็นสิ่งที่มนุษย์แสดงออกอย่างมีสำนึกหรือรู้ตัว เช่น ลูกค้าจะต้องได้รับการบริหารที่ดีเสมอ

สำหรับค่านิยมจะเป็นสิ่งที่บอกว่า สิ่งใดเป็นสิ่งสำคัญสำหรับสมาชิก และจะทำให้เกิดพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งทีคาดหวังจากสมาชิกที่เรียกว่า “ธรรมเนียมปฏิบัติ (Norms)” เช่น การไม่พุดคุยกันขณะกำลังประชุม โดยเป็นผลมาจากค่านิยมของความเกรงใจผู้อื่น เป็นต้น

3. ฐานคติ (Assumptions) เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การแสดงออกโดยไม่สีกตัว (Unconsciously) ซึ่งสะท้อนถึงความเชื่อที่คิดว่าเป็นจริง จะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความรู้และพฤติกรรมของตนหรือความคิดหรือการกระทำเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายโดยการยอมรับปฏิบัติ โดยไม่มีการตั้งคำถามหรือตั้งข้อสงสัยแต่อย่างใด

จะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การ จะให้ความสำคัญกับการออกแบบวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับประเภทขององค์การ โดยเชื่อว่าองค์การที่สามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับลักษณะหรือสิ่งแวดล้อมขององค์การจึงจะประสบความสำเร็จได้

กระบวนการของการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การ การสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การ มี 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ (Moorhead & Griffin ,1998, pp. 518-520)

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (formulate strategic values) ค่านิยมเชิงกลยุทธ์เป็นความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อประเมินทางค่านเศรษฐกิจ ประชากร นโยบายสาธารณะ เทคโนโลยีและสังคม ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็นตัวกำหนดความต้องการของตลาดที่องค์การสามารถที่จะเผชิญได้

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรม (develop culture values) คือค่านิยมที่พนักงานต้องการที่จะปฏิบัติเพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินตามค่านิยมเชิงกลยุทธ์ได้ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อขององค์การที่ว่าความเชื่อขององค์การสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างไรและเมื่อใดถ้าองค์การไม่พยายามที่จะพัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรมให้เชื่อมโยงกับการกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ก็จะเป็นการจบไปกับความว่างเปล่าของกลุ่มค่านิยม ดังนั้นพนักงานในองค์การจำเป็นที่จะต้องมียค่านิยมเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานที่มีความมั่นคง เพื่อเป็นการเชื่อมโยงหรือสนับสนุนค่านิยมเชิงกลยุทธ์ขององค์การ เช่น การผลิตที่ระดับต้นทุนที่ต่ำ การบริการลูกค้า หรือนวัตกรรมทางเทคโนโลยี

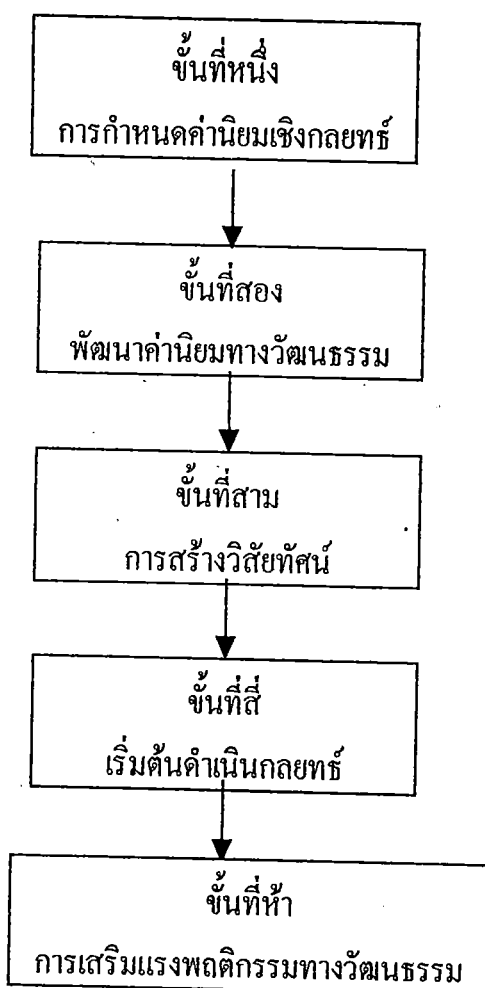
ขั้นตอนที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ (create vision) วิสัยทัศน์คือ ภาพขององค์การว่าจะเหมือนหรืออยู่ ณ จุดใดในอนาคตขององค์การ หลังจากที่มีการพัฒนาค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมแล้ว ้องค์การก็จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ ใช้เป็นแนวทางในการรวมกันระหว่างค่านิยมเชิงกลยุทธ์กับค่านิยมทางวัฒนธรรม ซึ่งถูกกำหนดขึ้นมาเป็นอันดับแรกก่อนที่จะมีการเขียน

วิสัยทัศน์เพื่อสร้างภาพในอนาคตขององค์กรและสื่อสารผ่านพนักงานทุกคน สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การเริ่มดำเนินกลยุทธ์ (initiate implementation strategies) เป็นการสร้างค่านิยมและเริ่มปฏิบัติเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ การเริ่มต้นกลยุทธ์มักจะครอบคลุมหลายปัจจัย ตั้งแต่การพัฒนาออกแบบขององค์กร ไปจนถึงการสรรหาและการฝึกอบรมพนักงานที่มีค่านิยมร่วมและการดำเนินการตามค่านิยมร่วมนั้น โดยมีค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมเป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้าเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 5 การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรม (reinforce culture behavior) การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรมสามารถจะกระทำได้หลายรูปแบบ รูปแบบแรกการจัดระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการในองค์กร ซึ่งจะต้องตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร พฤติกรรมในหลายๆ ด้านเพื่อให้เกิดค่านิยมแก่พนักงาน รูปแบบที่สององค์กรจะต้องบอกเรื่องราวต่างๆ ไปยังพนักงานทุกคนเพื่อเสริมสร้างค่านิยมทางวัฒนธรรม รูปแบบที่สาม องค์กรจะต้องเน้นให้พนักงานทำสิ่งที่สำคัญๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กรและให้เกิดผลปฏิบัติได้อย่างจริงจัง ดังนั้นองค์กรจะต้องใช้ความพยายามอย่างยิ่งเพื่อให้พนักงานทำในสิ่งที่เหมาะสมและพาองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ให้จงได้

จากกระบวนการสร้างสรรค้วฒนธรรมองค์กรทั้ง 5 ขั้นตอน สามารถเขียนเป็นภาพที่ 4



ภาพที่ 4 กระบวนการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การ (Moorhead & Griffin, 1998)

แนวคิด หลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

วิฑูรย์ สิมะโชติ (2543) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง องค์การที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์การ ได้แสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และอย่างต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันสร้างผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ สนับสนุนให้สมาชิกทุกคนได้คิดใหม่ ทำงานร่วมกัน เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและสร้างองค์ความรู้ให้เป็นเอกลักษณ์ให้แก่องค์การเพื่อให้ องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ลือชัย จันทร์ ไร่ (2546, หน้า 27) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นองค์การซึ่งสมาชิกในองค์การเพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการ

อย่างแท้จริง เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อการเปลี่ยนแปลง ความรู้ และ ประสบการณ์ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547, หน้า 35) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึงองค์การที่มีการดำเนินการหรือส่งเสริมให้บุคคล ทีมงานหรือกลุ่มในองค์การ ได้มีโอกาส เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเพื่อปรับเปลี่ยนตนเองแล้วนำมาพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยกระบวนการเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอก องค์การ

เซ็งเจ (Senge, 1990) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึงสิ่งที่ช่วยขยายขอบเขต สมรรถนะขององค์การเพื่อสร้างอนาคต

ไดน์ออกซ์ (Dinox, 1994) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การจงใจใช้ กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระบบขององค์การ เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์การไปใน ทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์การ

เนวิส และคณะ (Nevis et al., 1995) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์การที่มุ่งรักษาพัฒนาการปฏิบัติที่อาศัยสิ่งพึงประสงค์ ถือได้ว่าเป็นระบบที่เกิดขึ้นและคงอยู่กับองค์การแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้ปฏิบัติก็ตาม

ซาง (Tsang, 1997) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ระบบของการบริหารงาน และกล่าววาระบบ (System) หมายถึง ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของส่วนย่อยต่าง ๆ เพื่อรวมกันเป็น ทั้งหมด ซึ่งไม่สามารถที่จะแบ่งระบบออกเป็นส่วนย่อยในการทำงานได้ ระบบจะเป็นตัวกำหนดหน้าที่ พฤติกรรมและลักษณะของภาพรวมขององค์การทั้งหมด องค์การแห่งการเรียนรู้เปรียบเสมือนระบบ ที่ซับซ้อนของส่วนต่าง ๆ ซึ่งจะต้องทำงานขึ้นแก่กันประสานสัมพันธ์กัน

สรุปได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึงองค์การที่เปิด โอกาส มีการส่งเสริม จูงใจให้สมาชิก หรือบุคลากรในองค์การมีการศึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของตน โดยวิธีการ ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวความคิดใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปจาก แนวความคิดเดิม แนวความคิดนี้ประกอบด้วยหลักการสำคัญคือ วินัย 5 ประการ คือ (Senge, 1990)

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึงพนักงานมีความเข้าใจในงานอย่าง แท้จริงและเป็นต้นแบบ เป็นเจ้าของวิธีการใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ และสามารถช่วยให้องค์การ บรรลุผลสำเร็จในสภาพที่ท้าทายได้

2. รูปแบบการทำงานที่ท้าทาย (Challenging of Mental Model) หมายถึง การทำงานที่ ท้าทายเพื่อให้บรรลุกระบวนการแก้ไขปัญญาที่สลับซับซ้อนได้

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) หมายถึง สมาชิกในองค์กรมีความคิดในวัตถุประสงค์เดียวกัน มีความจริงใจในการทำงาน และมีข้อผูกพันสัญญาร่วมกันเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกัน แก้ปัญหาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นร่วมกันและนำวิธีการแก้ปัญหาไปประยุกต์ใช้กับปัญหาอื่น ๆ โดยเน้นที่การแก้ปัญหาร่วมกันเป็นทีม

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) หมายถึง การคิดอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มการทำงานที่พนักงานมีความเข้าใจในวิธีการทำงานเป็นอย่างดี รู้จักวิธีการทำงานที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดผลงานไปสู่ลูกค้าที่ดี

วิธีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถสรุปได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 วิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการใน 3 ระดับ ตามแนวคิดของ เซ็งเง (Senge, 1990)

วินัยทั้ง 5 ประการ ระดับ	การเป็นบุคคลที่ รอบรู้ (Personal Mastery)	การมีรูปแบบ ความคิด (Mental Model)	การสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม (Team Learning)	การคิดอย่างเป็น ระบบ (System Thinking)
1. การปฏิบัติ ทำอะไร	-ระบุนิสัยทัศน์ของ ตน -เห็นความแตกต่าง ของที่เป็นอยู่กับที่ ควรจะเป็น -มุ่งผลลัพธ์เปิดตน เองต่อความจริง	-ความคิด ความ เชื่อ -ทดสอบ สมมติ ฐาน -แยกแยะข้อมูล ออกจากสภาวะ นามธรรม	-เห็นความจริง สภาพปัจจุบัน -แถลงวิสัยทัศน์ รับฟังคนอื่นและ ให้อิสระในการ เลือก	-ฝึกหัด -รู้จักการปกป้อง ตนเอง -เป็นเพื่อนร่วมงาน กัน -ผ่อนปรนความเชื่อ พื้นฐาน	-สถานการณ์ จำลอง -ปัญหาข้อ บกพร่องที่เกิดขึ้น บ่อยครั้ง
2. หลีกเลี่ยง ความคิดและ การหยั่งรู้ที่ชี้นำ	-วิสัยทัศน์ -กริยาเพื่อสร้าง สรรค์กับภาวะ อารมณ์ -จิตภวังค์	-อธิบายแนว ทฤษฎีกับที่ ปฏิบัติ -บันไดสู่การสรุป อ้างอิง -รักษาความสม ดุลระหว่างการ สืบค้นกับการ อุทิศ	-การร่วมฝัน -ความผูกพันกับ การคล้อยตาม	-การพูดคุยกัน -การบูรณาการและ การอภิปราย -ข้อบกพร่องที่เกิด บ่อย	-โครงสร้างมีผล ต่อพฤติกรรม -การต่อต้าน นโยบาย -การปรับเพื่อ สร้างผล
3. สวรรค์ ความเป็นผู้ ชำนาญในวินัย ด้านนั้น ๆ	-การแผ่ขยายผล -การเห็นความเชื่อมโยง เกี่ยวข้องกัน	-ความรัก/ความ จริง -การเปิดเผย	-เป้าหมายโดย รวม -การเป็นภาคีร่วม กัน	-ปัญหาร่วม -การปรับแนวความคิด ปรับแนวปฏิบัติ ให้ตรงกัน	-การมองภาพโดย รวม -การเชื่อมโยง ของส่วนย่อย

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

เซ็งเง (Senge, 1990) กล่าวว่า iver การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรพัฒนาใน 5 ด้าน คือ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) 2) การมีรูปแบบความคิด (Mental Models) 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

ด้านที่ 1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การฝึกฝนอบรมตนเองด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ (Senge, 1990, p. 139) และยังเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลร่วมของทักษะ ความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความจริง เห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อตนเอง ต่อองค์กร และในขณะเดียวกันก็เห็นภาพเหตุการณ์ (Vision) ที่พึงประสงค์ได้ สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น (Personal Vision) ตอบตนเองได้

ความสำคัญของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเรียนรู้แต่ละคนเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละองค์กรวินัยหรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโตและการเรียนรู้จะทำให้เขาสามารถขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง หลักการสำคัญของความรอบรู้แห่งตน การพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ได้นั้น จะต้องพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ให้ทุกคนได้มีแนวคิดที่จะนำไปจำลองสร้างกรอบแนวคิดในการทำงาน (Conceptual Framework) เป็นของตนเองเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้จริง

2. การพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจ (Understanding) ในแนวคิดที่ได้เรียนรู้จนสามารถตีความ แปลความ และขยายความในสิ่งที่เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดนั้น ๆ

3. การพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะที่ชำนาญ (Skills) ทักษะที่ต้องการ ได้แก่ ทักษะที่สามารถทำได้ด้วยตนเองโดยอัตโนมัติ สามารถแก้ปัญหาได้เองทุกอย่าง

4. การพัฒนาบุคลากรให้มีเจตคติที่ดี เพื่อนำไปสู่หนทางที่ดีกว่า โดยใช้ปัจจัยกระตุ้น

4 ประการ ในการเปลี่ยนเจตคติ ได้แก่

4.1 ให้ประสบด้วยตนเอง หรือเห็นตัวอย่าง

4.2 สร้างความสอดคล้องกับตัวอย่าง

4.3 มีความสมเหตุสมผล

4.4 ความน่าเชื่อถือของผู้บอก (ในทุกด้าน เช่น คุณวุฒิ วิทยุฒิ ฯลฯ)

กระบวนการสร้างเป็นบุคคลที่รอบรู้ คือ การได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ และเปลี่ยนแปลงเจตคติของคน เกิดจากกระบวนการสร้างประสบการณ์เรียนรู้ใน 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 คนทุกคนจะมีประสบการณ์ที่ตั้งสมมติกำหนดเป็นกรอบความคิดของตน เรียกว่า กรอบอ้างอิง (Frame of Reference) อาจจะเป็นประสบการณ์ทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้ คือ การสร้างความสมจริงให้เกิดขึ้น โดยอาศัยการจัดระเบียบประสบการณ์ดังกล่าวให้เข้าใจง่ายและเมื่อได้รับการชี้แนะ การสังเกตการณ์ด้วยตนเองก็จะเกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 คือความรู้ ความเข้าใจที่เปรียบเทียบกับประสบการณ์จากมุมมองที่แตกต่างหรือคนละทัศนะ

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามสิ่งที่ได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ โดยการถ่ายโอนและโยง
ประสบการณ์ที่ได้ร่วมการชี้แนะ สังเกตการณ์ที่อาศัยพื้นฐานของทฤษฎีที่ได้เรียนรู้มา

ขั้นตอนที่ 4 เมื่อสิ่งที่ลงมือปฏิบัติหรือตัดสินใจแก้ปัญหาตามความรู้ ความเข้าใจ
โดยธรรมชาติของคนก็ต้องการทราบผลว่าถูกหรือผิด การประเมินสามารถช่วยบอกได้ในขั้นนี้หากถูก
ก็จะเก็บเพิ่มประสบการณ์ต่อ หากผิดก็จะจำไว้เป็นบทเรียนหรือเป็นประสบการณ์ที่จะทำให้ไม่
กระทำซ้ำ หรือหาทางป้องกันต่อไป

การเสริมสร้างบุคลากรให้มีกาใฝ่รู้ เปรียบเสมือนเป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ใน
องค์การขึ้น เพราะการเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน

ด้านที่ 2 การมีรูปแบบความคิด (Mental Models)

การมีรูปแบบความคิด หมายถึง การสรุปความรู้ที่ได้มาในแต่ละวันเป็นแนวคิดของตนเอง
แล้วนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน โดยให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือข้อมูลใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป
ตามสภาพของสังคมและสิ่งแวดล้อมรอบตัว โดยไม่ยึดติดกับความรู้หรือข้อมูลเดิม ซึ่งอาจ
ผิดพลาดหรือเปลี่ยนแปลงไป และไม่ทันเหตุการณ์

ความสำคัญของการมีรูปแบบความคิด เพื่อใฝ่ ฝึคนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อ
กับสิ่งที่เราปฏิบัติจริง การสืบค้นความคิดความเชื่อของเรา ทำให้เรารู้สึกทำทนายและปรับขยายขอบเขต
กระบวนการความคิดความเชื่อของตนเอง และสามารถเข้าใจมุมมองและความคิดของผู้อื่น
หลักการของการมีรูปแบบความคิด ต้องอาศัยวินัยความคิดอย่างเป็นระบบเข้าไปร่วมทำงานด้วยซึ่งจะมี
พลัง เกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหาร และผู้นำทั้งหลายพึงผลานการมีรูปแบบความคิดของตนเข้ากับการ
ฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์อย่างเป็นระบบที่เน้นระบบใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์การ
ประกอบย่อยให้ได้ ในการแก้ไขปัญหาในการปรับโครงสร้างองค์การ ฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ
การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ทำทนาย และพัฒนาการมีรูปแบบความคิดอยู่เสมออย่างยืดหยุ่น รวมทั้งรู้จัก
ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติให้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์

กระบวนการมีรูปแบบความคิด ต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ทั้งโดยตรงและซ่อนเร้น
ที่เกิดจากการสังเกต การคิดใคร่ครวญ การแอบจดจำที่ใช้เวลาในการสังสมทักษะนั้นออกมาแบ่งปันกัน
กลายเป็นการมีรูปแบบความคิดร่วมกัน (Shared Mental Models) การมีรูปแบบความคิดมิใช่เพียงแต่
เพิ่มพูนทักษะฝีมือ แต่ยังสร้างประสบการณ์ และประสบการณ์ก็เป็นตัวสอนการมีรูปแบบความคิดของ
คน ของทีมด้วยแบบแผน ความคิดอ่านที่แบ่งปันร่วมกันนั้นจะขยายขอบเขตขององค์ความรู้ทั้งใน
ลักษณะ รู้อะไร (Know-What) ด้วยกระบวนการ ขั้นตอน วิธีการเช่นไร (Know-How) เข้าใจและมี
ความรอบรู้ในเชิงระบบ เห็นความเชื่อมโยงและตอบตนเองได้ว่าตนเองเรียนรู้หรือทำไปเพื่อสิ่งใด
(Know-Why) เห็นความเป็นเหตุเป็นผลคาดคะเนผลที่จะติดตามมาได้ และมีความคิดสร้างสรรค์ริเริ่ม

ด้วยตนเองได้ (Self-Starter) เพื่อให้ความสำคัญกับสิ่งใด (Care-Why) ด้วยจิตใจมุ่งมั่น มีแรงจูงใจที่ดี ไม่ทอดทิ้ง ใฝ่รู้ ใฝ่หา และ ไม่พอใจกับสภาพเดิมที่เป็นอยู่

การมีรูปแบบความคิดนั้น มีพลังและมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ยิ่งเมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็น มุมมองระหว่างกันด้วยแล้ว ยิ่งทำให้พลังของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งนับว่าเป็น หนทางแรกเริ่มของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี

ด้านที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง จุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกแต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและเป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้

ความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการ ผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัด โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือ เป็นพันธมิตรต่อกัน

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันนี้ มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่บุคคล คุณค่าภายใน คือ ส่วนที่ สร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธายึดมั่น เอกสิทธิ์ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่ สมาชิกต่อทีม ต่อองค์กร ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อ ความที่ดีกว่า ส่วนคุณค่าภายนอก คือ การให้ทราบโดยทั่วกันว่า องค์กรมุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิด แก่องค์กร เช่น ความเป็นเลิศด้านใด เมื่อใด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กรจะมีส่วนเสริมสร้างความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือ ในการดำรงชีวิตประจำวันด้วย

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เซ็งเจ (Senge, 1990) เชื่อว่า หากเราใช้แรงบันดาลใจ เป็นที่ตั้ง เราก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้ เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ การเติบโต ได้ คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา การมีวิสัยทัศน์ร่วมจะต้องมีกระบวนการขับเคลื่อน ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจชัดเจน
2. สมาชิกทุกคนมีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิดขึ้น
3. มีการสื่อสารถึงกัน แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นส่วนตนซึ่งกันและกันให้

การยอมรับฟังซึ่งกันและกัน

4. สมาชิกทุกคนต้องมีความรู้สึกที่ผูกพันเป็นครอบครัวเดียวกัน
5. สมาชิกทุกคนมีความอยากเห็นองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน

วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำ ทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลัง

ของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ

ด้านที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การนำความรู้ของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนกัน เอาคู่กันฟัง เป็นการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดของแต่ละคน รวมถึงแนวทางการแก้ปัญหา

ความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์การยุคใหม่จะแข่งขันกันตรงที่ความเป็นอัจฉริยภาพขององค์การ โดยรวม ผ่านปัจจัยสำคัญคือ ทรัพยากรบุคคล และมีหนทางเดียวที่จะพัฒนาให้เกิดเป็นรูปธรรมได้คือ การเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ หลักการเรียนรู้เป็นทีม เน้นการทำงานและร่วมเรียนรู้กันเป็นทีม ซึ่งทุกคนในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและเมื่อปฏิบัติงานร่วมกันไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือผิดพลาด ทุกคนย่อมมีส่วนร่วมรับผิดชอบด้วยกัน

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้จะอยู่ที่การจัด โครงสร้าง หน้าที่ของ องค์การให้ลำดับขั้นตอนของการทำงานน้อยลง และเมื่อกำหนดวิธีการทำงานในรูปแบบของทีมงานให้มากขึ้น โดยเน้นการเรียนรู้เป็นทีมให้มี 3 ลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. สมาชิกต้องมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้กระจ่างชัด
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมนั้นยังส่งต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังยิ่งขึ้น

กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แนวปฏิบัติที่ กวินัย เพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม คือการพูดคุย และการอภิปราย เนื่องจากการอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดและมุมมองที่ตนเองเสนอ และองค์ประกอบที่จะสนับสนุนการพูดคุยหรือการอภิปรายให้เกิดผลสูงสุดผู้ร่วมทีมจะต้องปฏิบัติดังนี้

1. งดเว้นการนำความคิด ความเชื่อส่วนตัวมาตัดสิน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
2. ต้องวางตัวเป็นกลางมองว่าผู้อื่นก็ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หาความกระจ่างหามุมมองเหมือนกัน จึงต้องเปิดใจ เห็นใจ และเข้าใจผู้อื่นด้วย
3. เป็นผู้เอื้อกูลและสร้างบรรยากาศที่ดีของการเสวนาไว้ ไม่พยายามไปข่มหรือใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่มเสวนา

การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การ เนื่องจากทีมสามารถช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (Synergy) ในการนำองค์การ

ไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จต่าง ๆ

ด้านที่ 5 ความคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

ความคิดอย่างเป็นระบบไว้ว่า หมายถึง วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้ง มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลง มากกว่าจะเห็นแค่ผิวเผิน (Senge, 1990, p. 68)

ความสำคัญของความคิดอย่างเป็นระบบ

ความคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบ เป็นต้นทุนทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมี สภาพองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ในองค์กร ต้องเข้าใจพื้นฐานประวัติศาสตร์ และการพัฒนาการตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ เช่นกัน

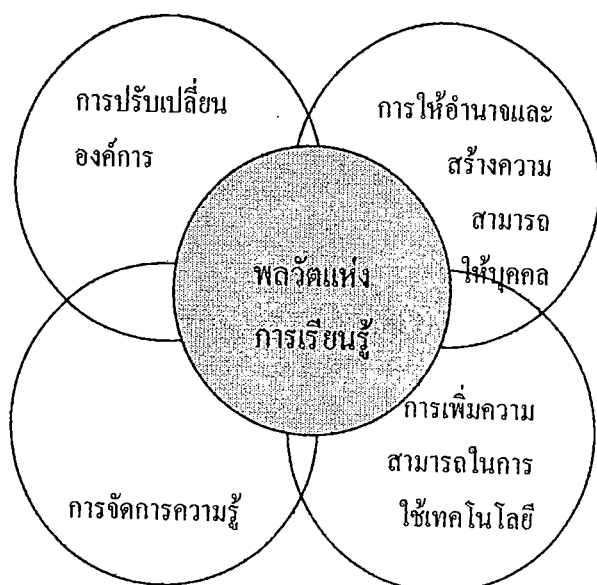
หลักการคิดอย่างเป็นระบบ จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในระบบงาน และกระบวนการของงานมีวิธีการเชิงระบบในการร่วมกันคิดวิเคราะห์และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

แนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996, หน้า 19) ได้อธิบายถึงความแตกต่างขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องของสิ่งที่ควรจะเป็น สำหรับการเรียนรู้ขององค์การคือ วิธีการในการที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ “การเรียนรู้ขององค์การ” จะเน้นที่กระบวนการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ ในขณะที่ “องค์การแห่งการเรียนรู้” จะเน้นที่ระบบ หลักการและลักษณะขององค์การที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ (นิสดารัก, 2541, หน้า 12) ซึ่งแบบจำลององค์การที่มีการเชื่อมโยงระบบต่าง ๆ ขององค์การเข้าด้วยกันของระบบย่อยของการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ คือ

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic)
2. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)
3. การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล (Empowering and Enabling People)
4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
5. การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Adding Technological Power)

จะเห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบข้างต้นมีความสัมพันธ์กัน โดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกันไปเพื่อให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถ้าหากว่าองค์ประกอบใดอ่อนแอหรือขาดไป จะส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพขององค์ประกอบอื่น ๆ ดังที่แสดงไว้ในภาพที่ 5



ภาพที่ 5 โมเดลองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 1996, p.20)

ในแต่ละองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 องค์ประกอบสามารถได้แบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย (Subsystem) ดังนี้

ในองค์ประกอบที่ 1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic) นั้นถือว่าเป็นองค์ประกอบหลักในองค์การแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย 3 มิติ ได้แก่

1. ระดับของการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งออกเป็น
 - 1.1 การเรียนรู้ระดับบุคคล
 - 1.2 การเรียนรู้ระดับกลุ่ม
 - 1.3 การเรียนรู้ระดับองค์การ
2. ประเภทของการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 แบบ
 - 2.1 การเรียนรู้จากการปรับตัว
 - 2.2 การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า
 - 2.3 การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้และ
 - 2.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ
3. ทักษะของการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ทักษะ
 - 3.1 การคิดอย่างเป็นระบบ
 - 3.2 แบบแผนความคิดอ่าน
 - 3.3 ความรอบรู้ส่วนบุคคล

3.4 การเรียนรู้ของทีม

3.5 วิสัยทัศน์ร่วม

3.6 การสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน

องค์ประกอบที่ 2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

แบ่งองค์ประกอบย่อยขององค์การออกเป็น 4 มิติ ได้แก่

1. วัฒนธรรม
2. วิสัยทัศน์
3. กลยุทธ์
4. โครงสร้าง

องค์ประกอบที่ 3 การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล (Empowering and Enabling People) องค์ประกอบย่อยของบุคคลในองค์การแบ่งออกเป็น 6 มิติ

1. พนักงาน
2. ผู้บริหารหรือผู้นำ
3. ลูกค้ำ
4. คู่ค้ำ
5. หุ่นส่วนพันธมิตร
6. ชุมชน

องค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) สำหรับองค์การ
แห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบย่อย 4 มิติ

1. การแสวงหาความรู้เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้
2. การสร้างสรรค์ความรู้
3. การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้
4. การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

องค์ประกอบที่ 5 การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Adding Technology Power) มี
องค์ประกอบย่อย 3 มิติดังนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ
2. การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี
3. ระบบสนับสนุนปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์

องค์ประกอบที่ 1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic)

องค์ประกอบพลวัตการเรียนรู้ แบ่งออกเป็นระบบย่อยของการเรียนรู้ (Learning Subsystem)

3 ระบบ (Marquardt, 1996, p.301) ได้แก่

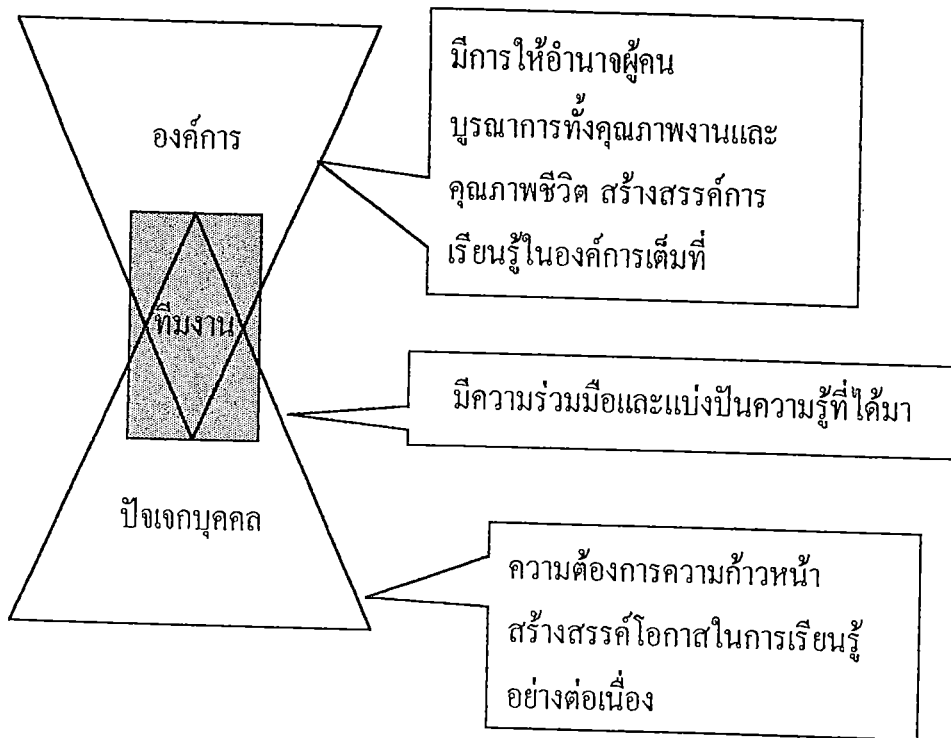
ระดับการเรียนรู้ ระดับการเรียนรู้ (Levels of Learning) มาควอร์ด (Marquardt) ได้แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับ องค์กร โดยมีการผสมผสานกับรูปแบบของการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) 2) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipatory Learning) 3) การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ (Deuteron Learning) 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) (Marquardt, 1996, pp.32-40)

1. การเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning)

การเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ เกิดขึ้น โดยผ่านการเรียนรู้ในระดับบุคคล และการเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นการเรียนรู้ที่บุคคลในองค์กรนั้น ๆ ยินยอมผูกพันและใช้ความสามารถในการที่จะเรียนรู้ เพราะเป็นการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานประจำวัน งานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะหรือโครงการพิเศษ และรวมทั้งการเข้าใจอย่างถ่องแท้ของบุคคลนั่นเอง (Personal Insights) ทุกคนในองค์กรจะต้องมีความกระตือรือร้น ความพยายามในการที่จะแสวงหาการเรียนรู้ร่วมกันด้วยการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ให้แก่กันและกันคือเป็นผู้เรียนรู้ และผู้สอน และจะต้องหาวิธีการในการเร่งรัดให้เกิดกระบวนการในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทุก ๆ ส่วนของสมอง โดยใช้ทฤษฎี หรือเครื่องมือต่าง ๆ

2. การเรียนรู้ในระดับกลุ่ม (Group/Team Learning)

ทีมงานเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งขึ้นในองค์กร เพราะในองค์กรแห่งการเรียนรู้การสร้างความรู้และทักษะจะต้องทำเป็นกระบวนการทั้งในด้านเทคนิคในการแก้ไขปัญหา และทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ทีมงานจะต้องสามารถที่จะคิดอย่างสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกัน ได้อย่างเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยผ่านการประชุมการร่วมกันทำงาน โครงการ และร่วมกันแก้ไขปัญหาในองค์กร ทีมงานจะต้องตระหนักถึงความแตกต่างของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม กับการฝึกอบรม ทีมงาน สิ่งแตกต่างคือในการเรียนรู้ร่วมกันของทีมนั้นคือการที่ทีมงานมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทั้งที่ดีและที่ผิดพลาดกับทีมงานอื่นในองค์กรซึ่งกันและกัน มีความเป็นพันธมิตรกันในระหว่างทีม ทำให้มีเกิดกระแสแห่งการเรียนรู้ไหลผ่านอย่างทั่วถึงจากระดับปัจเจกบุคคลสู่ทีมของตนเองและทีมงานอื่น ๆ จนทั่วทั้งองค์กร



ภาพที่ 6 รูปแบบการเรียนรู้ของทีม (Marquardt, 1996, p.36)

จากภาพที่ 6 วัตกินส์ และมาร์ติค (Watkins & Marsick, 1993 อ้างถึงใน Marquardt, 1996, p.36) อธิบายว่าการเรียนรู้ของทีมในองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นภาวะที่เหลื่อมทับกันของรูปสามเหลี่ยม 2 รูปที่มีปลายแหลมพุ่งเข้าหากันในแนวตั้งคือมีทั้งด้านล่างและด้านบน การเรียนรู้ในระดับบุคคลนั้นอยู่ที่ฐานของสามเหลี่ยมด้านล่าง ส่วนการเรียนรู้ในระดับองค์กรอยู่ที่ฐานของสามเหลี่ยมด้านบนและมีการเรียนรู้ของทีมเหลื่อมทับกันอยู่ตรงกลาง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นผ่านตรงจุดนี้ เป็นจุดที่มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและพลังงานของปัจเจกบุคคล ทีมงาน และองค์กรเชื่อมต่อกันก่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น

3. การเรียนรู้ในระดับองค์กร (Organization Learning)

เป็นการเพิ่มพูนศักยภาพทางความเฉลียวฉลาดและศักยภาพซึ่งเกิดจากการร่วมมือและการปรับปรุงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของสมาชิกในองค์กร การเรียนรู้ขององค์กรมีความแตกต่างจากการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนกับการเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม 2 ประการ ดังนี้

3.1 การเรียนรู้ขององค์กรเกิดจากการแลกเปลี่ยน การหยั่งรู้ (Insight) องค์ความรู้ (Knowledge) และการสร้างรูปแบบวิธีคิด (Mental Model)

3.2 การเรียนรู้ขององค์กรเกิดต่อเนื่องจากฐานความรู้และประสบการณ์เดิมขององค์กร

ประเภทของการเรียนรู้ (Types of Learning)

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996, p.38 - 40) ได้แบ่งการเรียนรู้ขององค์กรออกเป็น 4 ประเภท

ดังนี้

1. การเรียนรู้แบบปรับตัว (Adaptive Learning) นั้นเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา และผลสะท้อนของเหตุการณ์ โดยมีกระบวนการเมื่อองค์การปฏิบัติภารกิจใด ๆ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย ผลที่เกิดจากปฏิบัตินั้นจะถูกนำมาวิเคราะห์ในฐานะที่เป็นข้อมูลของผลที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ จากนั้นก็จะได้สิ่งใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้ซึ่งก็อาศัยพื้นฐานจากผลสะท้อนของ ประสบการณ์ที่ผ่านมาขององค์การ การเรียนรู้แบบปรับตัวนี้อาจเป็นได้ทั้งการเรียนรู้แบบวนกลับครั้ง เดียว (Single Loop Learning) กับการเรียนรู้แบบวนกลับสองครั้ง (Double Loop Learning) การเรียนรู้ แบบวนกลับครั้งเดียวนั้นเป็นการเรียนรู้เพื่อแก้ไขหรือป้องกันข้อผิดพลาดภายใต้ระบบที่มีอยู่แล้ว เปรียบเสมือนการรักษาตามอาการ ซึ่งการเรียนรู้แบบนี้เป็นเรื่องปกติที่พบได้ในองค์การส่วนการการเรียนรู้ แบบวนกลับสองครั้งนั้นมีความลึกซึ้งกว่าและเกี่ยวข้องกับการตั้งคำถามถึงระบบที่มีอยู่ว่าเหมาะสม หรือถูกต้องหรือไม่ อะไรคือสาเหตุของความผิดพลาดและความสำเร็จโดยมองไปถึงบรรทัดฐานและ โครงสร้างขององค์การ ไม่ได้มุ่งแต่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้นมีข้อสังเกตว่าผู้คนส่วนมากใน องค์การมักหลีกเลี่ยงการเรียนรู้แบบวนกลับสองครั้ง ทั้งนี้เพราะเป็นการเปิดเผยความผิดพลาดต่าง ๆ ขององค์การ และทำให้ต้องมองลึกกลงไปถึงต้นเหตุของความผิดพลาดทั้งระบบตั้งแต่ข้อสมมติพื้นฐาน บรรทัดฐาน และ โครงสร้างขององค์การ รวมถึงกระบวนการในการทำงานซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้เวลา อย่างมาก (Marquardt, 1996, p.38)

2 การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipatory Learning) การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้น จากสิ่งที่คาดหวังว่าจะเกิดในอนาคต เป็นปฏิบัตินี้ที่สะท้อนมาจากวิสัยทัศน์ (Vision) หรือการเรียนรู้ จากการวางแผนเพื่อหลีกเลี่ยงผลเสียให้มากที่สุด โดยการแสวงหาโอกาสที่ดีที่สุดที่คาดว่าจะเกิดขึ้นใน อนาคตแล้วหาวิธีที่จะบรรลุแผนที่คาดการณ์ไว้นั้น

3. การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ (Deutero Learning) เป็นการเรียนรู้จากสิ่งที่องค์การได้เรียนรู้ มาแล้ว โดยรู้ว่าอะไรที่จะทำให้ง่ายต่อการเรียนรู้ รวมทั้งรู้ว่าอะไรจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ เป็นการ ค้นพบทั้งข้อดีและข้อเสียเพื่อนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการเรียนรู้

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) ได้เปรียบเทียบการเรียนรู้ทั้งสามประเภทที่ได้กล่าวถึงว่า การเรียนรู้แบบปรับตัวนั้นเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นได้ง่ายและเห็นได้ชัดเจนกว่าการเรียนรู้จาก การคาดการณ์ล่วงหน้า และการเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ เพราะการเรียนรู้ในสองแบบนี้เป็นการเรียนรู้ ขององค์การในอันที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งต้องอาศัยการให้อำนาจบุคคลในองค์การเพื่อให้มี มุมมองในเชิงรุก มีความคิดที่สร้างสรรค์จากผลที่สะท้อนออกมาจากสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองได้เรียนรู้

4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) นั้น ราเวนส์ (Revans, 1980 อ้างถึงใน Marquardt, 1996, p.39) นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญในด้านการเรียนรู้ขององค์การผู้เริ่มต้นพัฒนา

จะประกอบขึ้นส่วนเสถียรเล็กน้อยของกระจกที่แตกไปแล้วให้เหมือนเดิม นั่นเอง ดังนั้นการคิดอย่างเป็นระบบคือกรอบแนวคิดในอันที่จะช่วยให้การสร้างรูปแบบต่าง ๆ มีความชัดเจนมากขึ้นและยังช่วยให้เรารู้ถึงวิธีที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เขาได้อ้างแนวคิดของ เซ็นเจ (Senge, 1990) ที่กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบคือวินัยของการมองเห็นแบบองค์รวม ด้วยการมองเห็นถึงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในภาพใหญ่มากกว่าที่จะมองแบบปฏิบัติกริยาถูกใช้ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือเป็นการมองเข้าไปถึงโครงสร้างมากกว่ามุ่งเฉพาะเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมุ่งเน้นที่รูปแบบต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าจุดที่เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น การคิดอย่างเป็นระบบ และพลวัตของระบบจึงเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร พลวัตของระบบหรือระบบที่มีการเคลื่อนไหวติดต่อกันอยู่ตลอดเวลาคือหลักการที่ว่าองค์การนั้นเปรียบเสมือนกับโครงข่ายขนาดใหญ่ที่เชื่อมต่อกับหน่วยย่อยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ขึ้น ทั้งที่อยู่ในแผนงาน หรือ ไม่ได้ถูกติดตามในระบบนี้จะส่งผลกระทบต่อทั้งในทางบวกและในทางลบไปยังทุก ๆ ส่วนในองค์การ

2. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt) มีความเห็นว่าการเป็นบุคคลที่รอบรู้ก็คือระดับพิเศษของความสามารถของบุคคลคล้ายกับช่างฝีมือผู้มีความชำนาญสูงผู้ซึ่งอุทิศตนเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตพร้อมที่จะปรับปรุงฝีมือของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดทักษะความชำนาญอย่างสมบูรณ์แบบ (Marquardt, 1996, p.44) ได้อ้างถึงความเห็นของเซ็นเจ (Senge) เกี่ยวกับความรอบรู้หรือความเชี่ยวชาญของบุคคลว่าเป็นเสมือนเสาหลักที่จำเป็นขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะความผูกพันและศักยภาพในการเรียนรู้ขององค์การใด ๆ นั้นย่อมเกิดขึ้นมาจากการอุทิศตนในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของปัจเจกบุคคลในองค์การนั้น ๆ

ทักษะของการเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้นจึงเสริมสร้างความผูกพันในการเรียนรู้ตลอดชีวิตของคนทุกระดับขององค์การ การเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้นไม่ได้หมายความว่าเพียงแค่การที่องค์การให้การพัฒนาฝึกอบรมพนักงานเท่านั้น ต้องมุ่งเน้นถึงการสร้างจิตสำนึกในการที่จะเรียนรู้และการฝึกฝนอย่างไม่มีการสิ้นสุดของคนทุกระดับในองค์การ

3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt) ได้อธิบายว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่มุ่งเน้นที่กระบวนการในการรวบรวมและพัฒนากำลังความสามารถของทีม เพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดเป็นการเรียนรู้และบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่สมาชิกของทีมปรารถนา ดังนั้นจุดสำคัญของการเรียนรู้ของทีมคือการรวบรวมความคิดพลังในทางสร้างสรรค์ของสมาชิกทุกคนในทีม ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ผสมผสานเข้าเป็นหนึ่งเดียวกัน ดังที่ เซ็นเจ (Senge, 1990 อ้างใน Marquardt, 1996, p.44) ได้เปรียบเทียบเพื่อเกิดความ

เข้าใจได้ชัดเจนว่าการเรียนรู้ของทีมนั้นเหมือนกับลำแสงของแสงจากเลเซอร์คือลำแสงหลาย ๆ ลำแสงรวมตัวกันเพื่อมุ่งไปส่องแสงที่จุดเดียวกัน ซึ่งต่างกับลำแสงจากหลอดไฟธรรมดาซึ่งกระจายแสงสว่างออกไปในทุกทิศทาง

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) สรุปว่าสิ่งที่จำเป็น 3 ประการสำหรับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีดังนี้

ประการที่ 1 ทีมนั้นจะต้องมีการขบคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อนเพื่อว่าทีมจะได้ใช้ประโยชน์จากความสามารถในการคิดจากหลาย ๆ ความคิด เพื่อให้กลายเป็นภูมิปัญญาร่วมกัน

ประการที่ 2 ปฏิบัติการต่าง ๆ ของทีมนั้นจะต้องเกิดจากความร่วมมือกันและมุ่งสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ

ประการที่ 3 ทีมจะต้องมีความสามารถที่จะเกี่ยวพันและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในทีมงานอื่น ๆ ด้วย

4. การมีรูปแบบความคิด (Mental Model)

ในความเห็นของ มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996, p.45) การมีรูปแบบความคิด คือ จินตภาพที่เกิดขึ้นในจิตใจหรือมุมมองที่มีต่อเหตุการณ์ สถานการณ์ กิจกรรมหรือแนวคิด อันเป็นสมมติฐานที่ฝังรากลึกอยู่ในจิตใจที่ทรงอิทธิพลต่อแนวทางแห่งความเข้าใจที่บุคคลมีต่อโลกและแนวทางในการปฏิบัติ จึงมักพบได้ว่าแต่ละบุคคลย่อมมีมุมมองต่อสิ่งต่าง ๆ เช่น โรงเรียน พ่อหรือแม่แต่รัฐบาลที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้เนื่องจากพื้นฐานของแต่ละคนได้แก่ ประสบการณ์การรับรู้ หรือการอบรมเลี้ยงดู และการมีรูปแบบความคิดของบุคคลแต่ละคนในการกระทำใด ๆ ในแต่ละสถานการณ์ย่อมแตกต่างกันและยังเป็นการยากที่จะเปลี่ยนความแตกต่างนี้ แบบแผนความคิดอ่านนั้นรวมถึงความสามารถของผู้คนที่ทำการสนทนากันอย่างเต็มไปด้วยการเรียนรู้คือ มีทั้งการตั้งคำถามและการเห็นด้วยกับความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างสมดุลกัน ผู้คนในองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถเปิดเผยความคิดเห็นส่วนตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพและเผยแพร่ความคิดเห็นนั้นต่อผู้อื่นในองค์กร (Senge, 1990 citing in Marquardt, 1996, p.45)

5. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996, p.46) ได้เปรียบเทียบว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นเป็นเสมือนแสงของดวงดาวบนท้องฟ้าที่ส่องนำทางให้กับนักเดินเรือซึ่งหมายถึงสมาชิกขององค์กรได้เดินทางไปสู่จุดหมายปลายทาง ดังนั้นวิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้คนในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะนำพาองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ บริษัทที่ประสบผลสำเร็จ ทั้ง Federal Express และ Polaroid สามารถบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดไว้นั้น ล้วนแต่มีความสามารถในการที่จะเชื่อมประสานผู้คนในองค์กรที่มีวิธีการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกันให้มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งไปในทิศทางเดียว

กัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาและการเรียนรู้โดยความสมัครใจของทุก ๆ คน และวิสัยทัศน์ที่ผู้คนในองค์กรร่วมกันกำหนดขึ้นอย่างแท้จริงนี้จะช่วยเสริมสร้างความผูกพัน โดยเป็นความรู้สึกจากส่วนลึกในจิตใจของผู้คนทั่วทั้งองค์กรให้ร่วมกันแสวงหาวิธีที่จะปรับปรุงเพื่อที่จะเรียนรู้จนกระทั่งบรรลุเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้

โดยสรุป มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) มีความเห็นว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันคือคุณค่าในองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้เพราะวิสัยทัศน์ร่วมกันจะเป็นพลังในการเรียนรู้อันจะพาองค์การนำไปสู่เป้าหมายและเมื่อเปรียบเทียบระหว่างการเรียนรู้แบบปรับตัว (Adaptive Learning) และการเรียนรู้เพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ (Generative Learning) กับวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น เขาเห็นว่าการเรียนรู้แบบปรับตัวนั้นสามารถเกิดขึ้นได้โดยไม่จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมของคนทั้งองค์การ แต่สำหรับการเรียนรู้เพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ นั้นจำเป็นที่จะต้องมีส่วนร่วมของผู้คนในองค์การ โดยอ้างความเห็นของ เซ็นเจ (Senge, 1990 citing in Marquardt, 1996, p.43) ว่า “การเรียนรู้แบบก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ นั้นจะเกิดขึ้นได้จากการที่ผู้คนในองค์การมีความกระตือรือร้นชวนชวนที่จะพิชิตเป้าหมายที่พวกเขาต้องการเท่านั้น

6. การสนทนาโต้ตอบ (Dialogue)

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996, p.46) อธิบายว่าการสนทนาโต้ตอบเป็นการสื่อสารที่มีคุณภาพและอยู่ในระดับสูง เพราะเป็นลักษณะของการสื่อสารที่ผู้สนทนาโต้ตอบกันมีอิสระในการที่จะพิจารณาใคร่ครวญและสร้างสรรค์ในประเด็นที่มีการสนทนา ด้วยการรับฟังความคิดเห็นของคู่สนทนาอย่างตั้งใจและนำความคิดเห็นนั้นมาพิจารณาอย่างใคร่ครวญ การสนทนาโต้ตอบนี้มีความสำคัญกับการเรียนรู้ขององค์การเพราะเป็นการตระหนักถึงรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของทีมงาน ตัวอย่างเช่น ในทุกองค์การหรือกลุ่มทำงานมักจะพบรูปแบบต่าง ๆ ของข้ออ้าง หรือข้อแก้ตัวในการทำงานเสมอ และถ้าไม่มีการรับฟังข้ออ้างเหล่านี้ การเรียนรู้ก็จะไม่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงต้องนำข้ออ้างหรือข้อแก้ตัวนั้น ๆ มาพิจารณาใคร่ครวญเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ การสนทนาโต้ตอบนี้ถือได้ว่าเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ขององค์การ ด้วยลักษณะที่สนับสนุนให้เกิดการรวบรวมความคิดเห็นและการสื่อสารเพื่อสร้างภูมิปัญญาให้กับกลุ่ม โดยเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้คนมีโลกทัศน์ในมุมมองที่เป็นภาพรวมทั้งหมด มากกว่าที่จะมองแบบแยกส่วน และผลักดันมุ่งเน้นให้ผู้คนมีความรู้สึกเปิดเผยและกล้าที่จะตั้งคำถามว่าพวกเขาได้รับรู้อะไร อย่างไร จากการสนทนาโต้ตอบซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ที่แท้จริงของเขาเอง

นอกจากองค์ประกอบย่อยของพลวัตแห่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับระดับของการเรียนรู้ 3 ระดับ ประเภทของการเรียนรู้ 4 ประเภท และทักษะการเรียนรู้ทั้ง 6 ทักษะแล้ว มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) ได้ นำเสนอมาตรวัดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ (Learning Capacity of Organization) โดยมีวัตถุประสงค์ให้ทราบถึงระดับการเรียนรู้ขององค์การ ดังมีรายละเอียดในหัวข้อ

ต่อไปนี้

ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Learning Capacity of Organization)

เรดดิ้ง (Redding, 1994 citing in Marquardt, 1996, p.47) ได้อธิบายถึงความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรว่าจะอยู่ในระดับใดนั้น ขึ้นอยู่กับ 3 มิติ ดังนี้

1. ความเร็วในการเรียนรู้ (Speed of Learning) คือการที่องค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างครบถ้วนทั้งวงจรของการเรียนรู้ได้ในเวลาเท่าใด คือ ตั้งแต่การวางแผน การนำไปใช้จนถึงผลกระทบของปฏิบัติการ

2. ความลึกซึ้งในการเรียนรู้ (Depth of Learning) คือการที่องค์กรมีความสามารถในการเรียนรู้ในระดับใด หมายถึงองค์กรสามารถที่จะเรียนรู้อย่างเต็มที่จนครบทั้งวงจรแห่งการเรียนรู้และทำการปฏิบัติซ้ำ ๆ จนกลายเป็นข้อสมมติพื้นฐานและปรับปรุงความสามารถนี้เพื่อการเรียนรู้ในอนาคต

3. การเผยแพร่การเรียนรู้อย่างทั่วถึง (Breadth of Learning) คือการที่องค์กรมีการเรียนรู้จนสามารถถ่ายโอน ความรู้ ความเข้าใจที่ได้รับจนลึกซึ้งนี้ไปใช้กับประเด็นปัญหาในส่วนอื่น ๆ ขององค์กรได้

5. ความแตกต่างระหว่างการเรียนรู้ (Learning) และการฝึกอบรม (Training)

เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องของการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการสร้างองค์ความรู้ในองค์กร โดยเปลี่ยนจากการฝึกอบรมมาสู่การเรียนรู้ มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1996, p.48) ได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้ไว้ดังนี้

การฝึกอบรมนั้นหมายถึงการถ่ายทอดคณูมิปัญญาหรือทักษะในลักษณะทางเดียว โดยผู้ให้การฝึกอบรมหรือผู้เชี่ยวชาญ ในขณะที่การรู้นั้นเป็นเรื่องของการถ่ายทอดสองทางเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มีทั้งการรับข้อมูลสารสนเทศและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา นอกเหนือจากได้รับความรู้และความเข้าใจ ดังนั้น “การเรียนรู้” สามารถเกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องมีครูผู้สอน โดยเหตุที่การเรียนรู้เป็นความสามารถทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร ซึ่งสามารถนำมาแสดงรายละเอียดได้ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Marquardt, 1996, p.48)

การฝึกอบรม	การเรียนรู้
1. ได้รับจากผู้อื่น หรือเป็นแหล่งความรู้จากภายนอก	1. เกิดจากแรงขับภายในตนเองในการแสวงหาความรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง
2. มุ่งเน้นที่องค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเพื่อให้เกิดผลของการปฏิบัติงานที่ดี	2. มุ่งเน้นที่ค่านิยม ทักษะคติ นวัตกรรมและผลสัมฤทธิ์
3. เหมาะสำหรับการพัฒนาความสามารถพื้นฐาน	3. สนับสนุนให้ทั้งองค์กรและปัจเจกบุคคลได้มีการเรียนรู้เพื่อที่จะเรียนรู้และสร้างสรรค์วิธีการในการแก้ปัญหาใหม่ๆ ได้ด้วยตนเอง
4. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงให้ดีขึ้น	4. ให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ
5. ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร	5. จำเป็นต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และความปรารถนาที่จะประสบผลสำเร็จขององค์กร
6. มุ่งเน้นการเรียนรู้ที่มีการกำหนดรูปแบบหรือโครงสร้างซึ่งนำมาใช้ในระยะเวลาสั้น ๆ	6. เป็นการเรียนรู้แบบไม่มีโครงสร้างหรือรูปแบบตายตัว มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดความรู้ขึ้นด้วยตนเอง นำไปใช้ได้ในระยะยาว

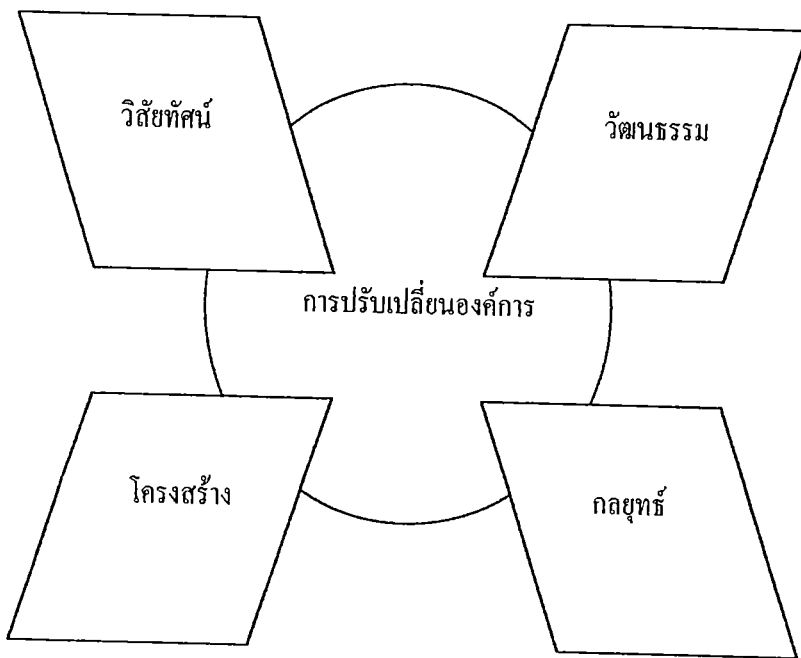
โดยสรุปแล้วพลวัตแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่องค์กรมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่องของสมาชิกในทุกระดับทั้งในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร ทั้งนี้สมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้ใน 4 ประเภท ได้แก่ การเรียนรู้แบบปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ รวมทั้งมีทักษะที่จำเป็นทั้ง 6 ประการสำหรับการเรียนรู้ขององค์กร ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร และการสนทนาได้ตอบ

องค์ประกอบที่ 2 การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996, pp.67-99) มีความเห็นว่าองค์กรนั้นเป็น โครงสร้างที่แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล กลุ่ม และระดับองค์กรทั้งหมด ดังนั้นการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์กรจากสถานะที่ยังไม่มีการเรียนรู้ให้ค่อย ๆ กลายสภาพเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ เช่นกระบวนการปรับรู้อะบบการทำงานในองค์กร (Reengineering)

การปรับโครงสร้างองค์กร (Restructuring) ซึ่งองค์กรที่ผ่านกระบวนการเหล่านี้ถือว่าเกิดกระบวนการเรียนรู้ขึ้นแล้ว

สรุปว่าการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นทำการเปลี่ยนที่โครงสร้างองค์กรและกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นไปที่ 4 มิติ ของระบบย่อยขององค์กร ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) วัฒนธรรม (Culture) 3) กลยุทธ์ (Strategy) 4) โครงสร้าง (Structure) ซึ่งมีรายละเอียดดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 โมเดลองค์ประกอบย่อยของการปรับเปลี่ยนองค์กร (Marquardt, 1996, p.68)

จากภาพสามารถอธิบายได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์คือจุดมุ่งหมายร่วมกันที่ผู้คนทั้งองค์กรต้องการที่จะไปให้ถึง และก้าวสำคัญอันเป็นก้าวแรกของการปรับเปลี่ยนองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การสร้างรากฐานของความเชื่อร่วมกันของผู้คนทั้งองค์กร ในด้านการเรียนรู้ เหตุผลที่วิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้มีความสำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่จะนำพาผู้คนในองค์กร ไปสู่จุดมุ่งหมายและพลังในการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดแนวคิดและการปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ วิสัยทัศน์นี้จึงเป็นสิ่งที่สร้างเป้าหมายสูงสุดขององค์กรการเรียนรู้ นั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้คนที่เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนในองค์กรมีความสนใจใคร่รู้และตั้งคำถามเพื่อสร้างสรรค์แนวคิดและทางปฏิบัติที่จะนำไปสู่การวางแผนและกลยุทธ์ และยังสามารถเรียนรู้ได้ว่าความรู้ใดที่ควรจะต้องเก็บรักษาไว้ และถ่ายทอดกระจายให้ทั่วทั้งองค์กรวิสัยทัศน์ร่วมกันในการ

เรียนรู้ทำให้เกิดความกล้าที่จะเสี่ยงเพื่อการทดลองทำในสิ่งใหม่ ๆ สร้างความตื่นเต้นกระหายใคร่รู้
ในผลจากการทดลองนั้น อันจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้

สิ่งที่ต้องตระหนักคือองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นเป็นองค์การที่มีชีวิตคล้ายกับมนุษย์ไม่ใช่
เครื่องจักรกล ดังนั้นองค์การจึงต้องการจิตสำนึกของความเป็นหนึ่งเดียวและจุดมุ่งหมายที่มีรากฐาน
เดียวกัน วิสัยทัศน์จะจุดประกายแห่งความคาดหวังเพื่อให้องค์การบรรลุซึ่งเป้าหมาย จึงจำเป็น
อย่างยิ่งที่การเรียนรู้ต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์นั้นด้วย

วัฒนธรรม (Culture)

ในขณะที่วิสัยทัศน์เป็นก้าวแรกของการปรับเปลี่ยนองค์การ วัฒนธรรมขององค์การถือเป็น
ก้าวที่สอง ด้วยเหตุที่องค์การมีความเชื่อวิถีทางของความคิด และการปฏิบัติที่เป็นเอกลักษณ์ทำให้
องค์การมีความแตกต่างจากองค์การอื่น ๆ สามารถดูได้จากสัญลักษณ์ วิญญาณพิธีการ ค่านิยม ที่เรียก
กันว่าวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) และในองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมี
วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ดังนั้น มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996, 70) สรุปว่า
วัฒนธรรมองค์การที่จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จจะต้องมีระบบความเชื่อที่สนับสนุนการเรียนรู้

วัฒนธรรมที่สนับสนุนที่เกิดการเรียนรู้ หรือวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning
Culture) เริ่มต้นด้วยการที่องค์การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้และมีรางวัลเป็นเป้าหมายใน
การเรียนรู้ จากนั้นต้องสร้างความรับผิดชอบในการเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนทั้งองค์การ การเรียนรู้
ร่วมกันและการถ่ายโอนความรู้เริ่มเกิดขึ้นจากความไว้วางใจและความสามารถในการคิด และ
พึ่งพาตนเองได้ ดังนั้นองค์การจะต้องสร้างบรรยากาศของความร่วมมือช่วยเหลือ เอื้ออาทรซึ่งกันและ
กันให้เกิดขึ้นในองค์การ มีการให้โอกาสในการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงานมีการ
แลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถซึ่งกันและกันทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและระดับปฏิบัติการ
อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าจะมีการพึ่งอาศัยระหว่างกัน ผู้คนจะได้รับการส่งเสริมให้สามารถตัดสินใจ
ได้ด้วยตนเอง

ในองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นต้องการความกล้าหาญเป็นแรงผลักดันให้ผู้คนกล้าที่จะเสี่ยง
ในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ แล้วค่อย ๆ เลิกนิสัยการรอคำอนุญาต หรือคำสั่ง การส่งเสริม
ความกล้าที่จะเสี่ยงทดลองปฏิบัติในวิธีการใหม่ ๆ จะสร้างให้เกิดสำนึกที่ว่า ไม่มีสิ่งใดที่จะเป็น
ความผิดพลาดอย่างสิ้นเชิง คนเราสามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดได้ เพราะความผิดพลาดนั้นเป็นสิ่งที่
ยอมรับได้ เปรียบได้ดังบทเรียนที่มีคุณค่าจะนำไปสู่แนวคิดใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม นอกจากนั้นองค์การ
จะต้องให้การสนับสนุนในด้านการเงิน โดยจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรม เพื่อสร้างการเรียนรู้
ของทั้งพนักงานและผู้มีส่วนได้เสียทุกคนในองค์การ

วัฒนธรรมในองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความร่วมมือที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ โดยได้

หยิบยกความเห็นของ August Jaccaci เจ้าของบริษัทความเรื่อง The Social Architecture of A Learning Organization เกี่ยวกับวัฒนธรรมในการเรียนรู้ว่า “เป็นวัฒนธรรมที่มีการสร้างสรรค์ที่เต็มไปด้วยความร่วมมือกันในบริบทรวม ทั้งในด้านของความสัมพันธ์ระหว่างกันและประสบการณ์ต่าง ๆ” และมาตรวัดผลสำเร็จของวัฒนธรรมที่สร้างสรรค์นี้ คือความสามารถขององค์กรในการผสมผสานภูมิปัญญาและพลังขององค์กรเข้าเป็นอันเดียวกัน วัฒนธรรมของการเรียนรู้ที่เป็นหนึ่งเดียวกันนี้เป็นการเรียนรู้ได้ในสิ่งดังต่อไปนี้ การตระหนักรู้ในตนเอง ผลสะท้อนจากการกระทำของตนเอง และแนวทางที่ทำให้เกิดการสร้างสรรค์ (Marquardt, 1996, p.72)

นอกเหนือจากการสร้างสรรค์แล้วทางปฏิบัติที่หลากหลาย ยังเป็นประโยชน์ในการสร้างสรรค์การเรียนรู้อีกด้วย เพราะลักษณะเด่นในแต่ละความหลากหลายจะช่วยส่งเสริมเติมแต่งให้ส่วนที่ขาดหายไปของรูปแบบอื่น ๆ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

องค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมที่ทุกคนร่วมผูกพันที่จะมีการปรับปรุงในด้านผลิตภัณฑ์และการบริการอย่างต่อเนื่อง เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นหนักคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น จะต้องมีการตั้งคำถามอยู่ตลอดเวลาว่าทำอย่างไรถึงจะทำให้สิ่งที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องแสวงหาความเป็นมาตรฐานในระดับโลกสำหรับผลิตภัณฑ์และการบริการเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องสามารถรับมือหรือไม่เกรงกลัวการเปลี่ยนแปลงและความสับสนวุ่นวาย ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งท้าทายใหม่ ๆ และความสับสนวุ่นวายนี้จะนำมาซึ่งโอกาสสำหรับการก้าวขึ้นสู่ระดับของการเรียนรู้ที่สูงขึ้น

อย่างไรก็ตามในองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นจะต้องคำนึงถึงคุณภาพชีวิตของพนักงานด้วย จึงต้องมีการพัฒนาศักยภาพของผู้คนในองค์กร โดยจัดสภาพแวดล้อมที่ชี้ชวนให้มีส่วนร่วมและมีความสุขสนุกสนานในการทำงาน เพราะเมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานแล้ว องค์กรสามารถนำเอาปัญญาและความสามารถทางกายภาพของผู้คนออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ทำให้เกิดความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน มีความเอื้ออาทรในการทำงานร่วมกัน (Marquardt, 1996, pp.70-73)

กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ที่ดีและมีพลังนั้นจะนำไปสู่การเริ่มต้นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การเชื่อมโยงระหว่างการเพิ่มพูนการเรียนรู้กับความสำเร็จที่เพิ่มขึ้นขององค์กร เพื่อที่จะแสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้นั้นเป็นแหล่งกำเนิดของข้อได้เปรียบในเชิงกลยุทธ์ที่ยั่งยืนขององค์กร การเรียนรู้จะช่วยพัฒนาความสามารถหลัก (Core Competency) เป็นเครื่องมือให้องค์กรคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับโอกาสต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

กลยุทธ์ที่จำเป็นขององค์กรคือการสร้างการเรียนรู้ในกิจกรรมต่าง ๆ และปฏิบัติการ

ทั้งหมดขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผนและสร้างการเรียนรู้ในกระบวนการทุกขั้นตอน ตั้งแต่ การออกแบบ การผลิต การตลาด การเงินและบัญชี เป็นต้น ดังที่เรียกกันว่าสายโซ่แห่งคุณค่า (The Value Chain) ซึ่งเป็นการรวบรวมขอบเขตของการเรียนรู้ที่ผ่านการบูรณาการมาแล้ว ทุกส่วนขององค์กรจึงต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อปฏิบัติพันธกิจให้ลุล่วงตามวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ ในทางปฏิบัติ องค์กรจึงต้องมีการออกแบบงานใหม่ เพื่อให้การปฏิบัติงานและการเรียนรู้สามารถเชื่อมโยงประสานกันได้อย่างลงตัว

อีกกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การใช้นโยบายจูงใจให้พนักงานรักในการเรียนรู้ ซึ่งสามารถใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้ามาช่วยในการนี้ โดยการประเมินผลจะวัดที่ความต้องการในการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นองค์กรจึงต้องสรรหาพนักงานที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของเขาเอง องค์กรจะต้องจัดตารางวัดสำหรับการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กรนอกจากนี้จะต้องมีการประเมินผลการเรียนรู้ขององค์กรด้วยว่าใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้นานแค่ไหน ยิ่งการเดินทางของวงจรแห่งการเรียนรู้ (ตั้งแต่การวางแผน การนำไปใช้ จนถึงผลกระทบของปฏิบัติการ) สั้นเท่าใด ถือได้ว่าผลการเรียนรู้ได้สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม

เมื่อองค์กรมีพนักงานที่พร้อมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์กรจะต้องสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับพนักงาน โดยจัดหาเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ หรือสื่อหลายทางในการเรียนรู้ที่มีทั้งภาพ และเสียง เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การประชุมทางไกล การสัมมนา และรายงานการเปรียบเทียบข้อมูลกับหน่วยงานอื่น (Internal Benchmarking Report) เป็นต้น

นอกจากโอกาสในการเรียนรู้แล้ว องค์กรจะต้องจัดสรรเวลาสำหรับการเรียนรู้ให้กับพนักงานอีกด้วย นั่นคือเวลาที่สามารถสะท้อนหรือวิเคราะห์เกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ ความต้องการของลูกค้า ตรวจสอบระบบข้อมูล และประดิษฐ์คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพราะการเรียนรู้นั้นจะเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป ต้องให้เวลากับการไตร่ตรอง พิจารณาใคร่ครวญ และเมื่อพนักงานมีเวลาสำหรับการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมทางกายภาพจะต้องส่งเสริมการเรียนรู้ด้วย โดยการจัดสรรพื้นที่ทำงานให้เอื้ออำนวยต่อการเกิดสมาธิในการทำงาน เช่น พื้นที่โล่งโปร่งสบาย ไม่มีกำแพงขวางกั้น มีการจัดแสง สี ที่สบายตา มีหน้าต่างสำหรับพักสายตามองเห็นบรรยากาศภายนอกอาคาร เป็นต้น

สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับกลยุทธ์ที่นำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้คือการเรียนรู้จากการปฏิบัติ หรือเรียนรู้จากงานที่ทำ ทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการช่วยเหลือผู้อื่นในการเรียนรู้ซึ่งกระบวนการในการเรียนรู้จะเกิดขึ้นโดยอาศัย การมอบหมายงาน ปัญหาในการทำงานและ ประสบการณ์ที่ถือว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้ (Marquardt, 1996, pp.79-81) ได้ยกตัวอย่างให้เห็นถึงแนวปฏิบัติของบริษัท Ernst & Young 1993 ในเรื่องของกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ หรือ

การเรียนรู้ในที่ทำงาน ทั้งในกรณีของการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งมีกระบวนการทั้งสิ้น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน ด้วยการจำแนกว่ามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องเรียนรู้ เพื่อจัดการกับสถานใหม่ ๆ ที่ยังไม่คุ้นเคย และตั้งคำถามว่าจะใช้เครื่องมืออะไรในการแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา
2. วิเคราะห์ผลสะท้อนของแผน โดยจัด โครงสร้างของปัญหาใหม่ ด้วยการมองออกไปข้างหน้าในมุมมองที่แตกต่างออกไป
3. ปฏิบัติตามแผน
4. วิเคราะห์ผลสะท้อนของการปฏิบัติตามแผน โดยการนำผลสะท้อนที่ได้จากการปฏิบัติตามมาปรับปรุงการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็ผลในทางบวกหรือลบ
5. ถ่ายโอนการเรียนรู้ที่ได้มา ด้วยการบันทึกสิ่งที่เป็นประโยชน์จากการเรียนรู้ นำมาอ้างอิงเป็นประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และแบ่งปันประสบการณ์นั้นให้กับเพื่อนร่วมงาน

สำหรับการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ในกรณีของการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นให้ได้เรียนรู้ มีกระบวนการ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน ด้วยการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานในการกำหนด และกรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสามารถทำได้ทั้งในขณะทำการมอบหมายงานหรือในขณะที่มีการทบทวนการปฏิบัติงาน ณ จุดนี้จะทำให้รู้ถึงจุดค้อยที่ต้องพัฒนา ทำให้สามารถกำหนดเป้าหมายที่ต้องการได้ จากนั้นจึงร่วมมือกันจัดหาเครื่องมือและทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติการ

2. ปฏิบัติตามแผน

3. วิเคราะห์ผลสะท้อนของการปฏิบัติ โดยช่วยเพื่อนร่วมงานให้วิเคราะห์ผลสะท้อนจากการปฏิบัติตามแผน ด้วยการตั้งคำถามเพื่อค้นหารายละเอียดที่สำคัญ ๆ จากสิ่งที่ได้ปฏิบัติ ซึ่งผลสะท้อนป้อนกลับที่ได้จากการปฏิบัติงานจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และนำเอาผลสะท้อนนี้ไปใช้ในการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

4. ถ่ายโอนการเรียนรู้ โดยถ่ายทอดการเรียนรู้ที่ได้ไปสู่หน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร โดยการบันทึกเป็นข้อมูลจากประสบการณ์ เพื่อให้ผู้อื่นได้ร่วมเรียนรู้ด้วย

โครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างขององค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ทำหน้าที่บริหารควบคุมองค์การและผู้คนในองค์กรให้ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างขององค์กรประกอบด้วย การควบคุมภายใน การจัดการการทำงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน เส้นทางการสื่อสารในองค์กร และกระบวนการในการตัดสินใจ ซึ่งมีโครงสร้างบางรูปแบบที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร เช่น ขอบข่ายของสายการบังคับบัญชาที่เคร่งครัด ขนาดขององค์กรที่ใหญ่โตเทอะทะ โครงการที่ไม่สอดคล้องกัน

และข้อจำกัดทางสายการบังคับบัญชา เช่น โครงสร้างแบบระบบราชการ ดังนั้นลักษณะของโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมในองค์การแห่งการเรียนรู้คือ 1) โครงสร้างที่มีสายการบังคับบัญชาที่แบนราบ (Streamline-Flat Hierarchy) 2) โครงสร้างที่ไร้ซึ่งเขตแบ่งกันและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Seamless Boundaryless and Holistic) 3) โครงสร้างที่มีรูปแบบการจัดการแบบ โครงการ (Project Form of Organizing and Implementing) 4) โครงสร้างที่มีลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย (Networking) 5) โครงสร้างการทำงานเป็นหน่วยเล็ก ๆ มีความเป็นผู้ประกอบการ (Small Units with Entrepreneurial Thinking) ซึ่งจะได้อธิบายดังต่อไปนี้ (Marquardt,1996, pp.82-99)

1. โครงสร้างที่มีสายการบังคับบัญชาที่แบนราบ

เนื่องจากสายการบังคับบัญชาที่เคร่งครัดนั้นเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่สกัดกั้นการไหลเวียนขององค์ความรู้ที่เกิดจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง ดังนั้นเพื่อเพิ่มพูนการไหลเวียนของความรู้ โครงสร้างองค์การจึงต้องมีลักษณะที่แบนราบมีความคล่องตัวในการทำงานเต็มไปด้วยความร่วมมือ และมีการควบคุมเพียงเล็กน้อย สายการบังคับบัญชาแบบระบบราชการที่เต็มไปด้วยอุปสรรคของการเรียนรู้จึงสมควรถูกยกเลิกไป

2. โครงสร้างที่ไร้ซึ่งเขตแบ่งกันและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความสิ้นไหลคจสายน้ำ และไร้ซึ่งเขตแบ่งกันของสายงาน เป็นสถานที่ซึ่งผู้คนสามารถทำงานร่วมกันได้ในทุกสายงาน และทุกภูมิภาคมีความใกล้ชิดกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า และชุมชน

3. โครงสร้างที่มีรูปแบบการทำงานแบบ โครงการ

การทำงานแบบทีมงานในโครงการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ทุกคนในองค์การจะได้หมุนเวียนทำงานในโครงการต่าง ๆ 4 ถึง 5 โครงการต่อปี และมีโอกาสสลับสับเปลี่ยนทีมงานในแต่ละ โครงการได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเรียนรู้ประสบการณ์จากเพื่อนร่วมงานที่หลากหลาย ลักษณะของทีมงานในโครงการที่มีขนาดเล็ก ที่มีความคล่องแคล่วว่องไว และรับผิดชอบ ล้วนช่วยสนับสนุนประสิทธิภาพและการปฏิบัติงานจริงในองค์การแห่งการเรียนรู้

4. โครงสร้างที่มีลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย

องค์การแห่งการเรียนรู้เน้นเต็มไปด้วยความร่วมมือและการแบ่งปัน ด้วยความรู้สึกร่วมกันความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการใช้ทรัพยากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ ดังนั้นวิธีที่ดีในการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศคือ การมีเครือข่ายร่วมกับองค์การอื่น ๆ เปิดกว้างในการรับและแบ่งปันข้อมูลจากลูกค้า คู่ค้า ภายใต้การทำงานที่มีการเชื่อมโยงประสานกัน

5. โครงสร้างการทำงานเป็นหน่วยเล็ก ๆ มีความเป็นผู้ประกอบการสูง

องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ว่าจะมีขนาดเล็ก หรือใหญ่ ล้วนมีโครงสร้างและการดำเนินงานที่เป็นพลวัต ไม่มีการหยุดนิ่ง มีลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการคล้ายกับองค์กรที่เพิ่งก่อตั้ง มีความคล่องตัวในการตัดสินใจ ผู้คนมีความกระตือรือร้น ความร่วมมือและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์การแบบราชการซึ่งมีข้อด้อยคือ สูญเสียความรู้และการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้พนักงาน และด้วยความสูงของสายการบังคับบัญชาและกรอบของสายงานทำให้การติดต่อสื่อสาร และความผูกพันของผู้คนในองค์กรมีน้อยกว่า

จะเห็นว่าการปรับเปลี่ยนองค์การ เป็นการปรับเปลี่ยนองค์การจากสถานภาพหนึ่งไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบขององค์การในทุกด้าน ได้แก่

1) ด้านวัฒนธรรม 2) วิสัยทัศน์ 3) กลยุทธ์ และ 4) โครงสร้างขององค์การเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 3 การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล (Empowering and Enabling People) คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุที่ “คน” เท่านั้นที่สามารถเรียนรู้ได้ คนนั้นเป็นนายที่จะใช้ประโยชน์จากข้อมูลและถ่ายทอดข้อมูลนั้น ๆ ออกไปเป็นความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ คนเหล่านี้จะต้องได้รับทั้งการให้อำนาจและสร้างความสามารถไปพร้อม ๆ กันเพราะถ้าคนเรามีแต่อำนาจในการปฏิบัติการแต่กลับไม่มีความสามารถ จึงต้องมีวิธีที่จะให้ทั้งอำนาจและสร้างความสามารถในการใช้อำนาจให้กับผู้คนเพื่อให้เหมาะสมกับความสำคัญที่คนมีต่อองค์การในการขับเคลื่อนไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

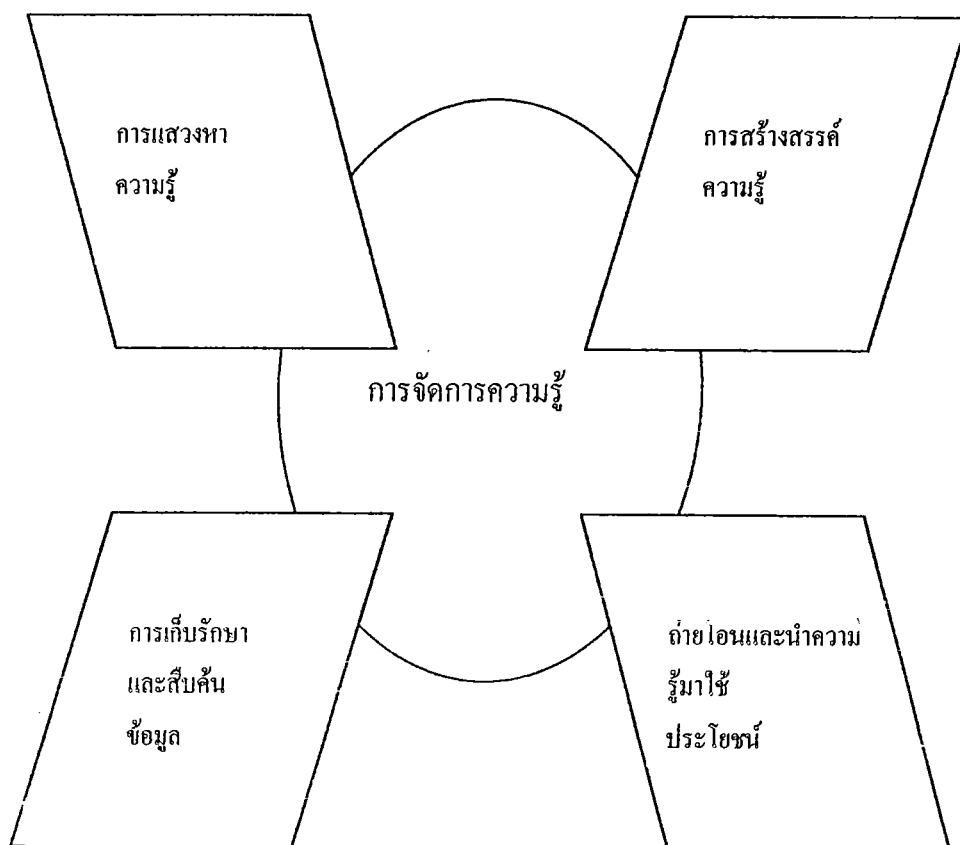
สรุปได้ว่าการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้บุคคลในองค์การ เป็นการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ของทุกคนในองค์การด้วยการให้อำนาจในการตัดสินใจและสร้างความสามารถในการทำงานแก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์การ ได้แก่ พนักงาน ผู้บริหาร ลูกค้า

จากระบบย่อยของการเรียนรู้ทั้ง 3 ระบบในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามที่กล่าวมาแล้ว คือ พลวัตแห่งการเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนองค์การ การให้อำนาจและสร้างความสามารถแก่บุคคล ในหัวข้อต่อไปนี้จะกล่าวถึงระบบย่อยที่มีความสำคัญต่อองค์การเช่นกันคือ การบริหารความรู้

องค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996, p.129) กล่าวว่า ความรู้ในฐานะที่เป็นทรัพยากรหลักในการปฏิบัติงานในองค์การ ทั้งนี้เพราะองค์ประกอบในองค์การทั้งวัฒนธรรมองค์การ ประเพณีในการปฏิบัติ เทคโนโลยี ระบบการทำงาน และวิธีการในการทำงานล้วนตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้และความเชี่ยวชาญทั้งสิ้น พนักงานในองค์การต้องการความรู้ในการเพิ่มพูนความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ รวมทั้งแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ความรู้จึงเปรียบได้กับโภชนาการขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์การ เป็นที่แน่นอนว่าผู้คนต่าง ๆ ที่เข้ามาในองค์การนั้น เมื่อถึงวันหนึ่งพวกเขาเหล่านั้นจะต้องจากไป คงเหลือไว้แต่ความรู้อัน

มีค่าของพวกเขาที่จะคงอยู่คู่กับองค์กรตลอดไป และองค์ประกอบย่อยของการบริหารความรู้นี้มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งการแสวงหาความรู้ (knowledge Acquisition) ขั้นตอนที่ 2 การสร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge Creation) ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) และขั้นตอนที่ 4 การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) ตามที่ได้แสดงไว้ในภาพที่ 8



ภาพที่ 8 โมเดลองค์ประกอบย่อยการจัดการความรู้ (Marquardt, 1996, p.130)

จากภาพสามารถอธิบายได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

องค์กรนั้นสามารถแสวงหาความรู้ได้ทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจะได้อธิบายดังต่อไปนี้

การรวบรวมความรู้จากภายนอกองค์กร เช่นการเปรียบเทียบแข่งดีกับองค์กรอื่น

(Benchmarking) การจัดประชุมเชิงวิชาการ การจ้างที่ปรึกษาจากภายนอก ศึกษาข้อมูลจากสารสนเทศ จากสื่อต่าง ๆ ทั้งทางหนังสือพิมพ์ บทความ วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต เพื่อเฝ้าติดตามแนวโน้มในทางความร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อหาพันธมิตรทางธุรกิจ สำหรับการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กร

ที่ดีที่สุดคือ การเปรียบเทียบแข่งดี (Benchmarking) ซึ่งหมายถึงกระบวนการที่องค์กรประเมินผลวิธีการดำเนินงานที่เคยทำกันมาเสียใหม่ โดยการเปรียบเทียบกับวิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุดขององค์กรอื่น เพื่อปรับปรุงพัฒนาวิธีการดำเนินงานของตนให้ดีขึ้น (วิทย์กร เชียงกุล, 2542, หน้า 26 ; Marquardt, 1996, p.131) มีความเห็นว่าการเปรียบเทียบแข่งดีกับองค์กรอื่น ๆ เป็นการศึกษาเปรียบเทียบ สังเกต ในมุมมองที่กว้างออกไปถึงวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดขององค์กรอื่น ๆ ทั้งที่เป็นคู่แข่ง และคู่ค้า เพื่อนำมาพัฒนา ปรับปรุงองค์กร นอกจากนี้ยังสามารถนำมาเป็นเครื่องมือ และกระบวนการที่องค์กรใช้ในการยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้อีกด้วย

ส่วนการแสวงหาและรวบรวมความรู้จากภายในองค์กร เป็นการแสวงหาความรู้จากทุก ๆ ส่วนในองค์กร โดยไร้ซึ่งขีดจำกัดในด้านสายงาน พนักงานในทุกส่วน และทุกแผนกสามารถถ่ายโอน แลกเปลี่ยน ความรู้ซึ่งกันและกันได้เพื่อสร้างการไหลเวียนของกระแสแห่งความรู้พนักงานจะได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในงานที่ผ่านมาอันเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสาระสำคัญของ การแสวงหาความรู้ นั้นมี 2 ประการ ได้แก่ 1) ลักษณะของการถ่ายทอดความรู้ นั้น ไม่ได้มีลักษณะเป็นการถ่ายทอดที่ชัดเจน จะต้องมีการแปลงข้อมูลสารสนเทศไปเป็นกรอบแนวคิด ซึ่งการแปลงข้อมูลนี้ขึ้นอยู่กับบรรทัดฐาน ค่านิยมขององค์กรนั้น ๆ 2) การแสวงหาความรู้เพื่อให้ได้มานั้น ในบางครั้งไม่ได้เกิดขึ้น โดยจงใจ ความรู้หรือการเรียนรู้หลาย ๆ เรื่องเกิดจากความบังเอิญ (Marquardt, 1996, pp.132-133)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge Creation)

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996, p.133) ได้อธิบายให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการสร้างสรรค์ความรู้กับการแสวงหาความรู้ไว้ว่า การแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ นั้น มีลักษณะของการปรับตัวตอบสนองต่อสิ่งที่รับรู้ (Adaptive) แต่การสร้างสรรค์ความรู้ นั้น มีลักษณะของการก่อกำเนิดสิ่งใหม่ ๆ (Generative) ดังนั้นการสร้างความรู้ของผู้คนในองค์กรจึงสามารถเกิดขึ้นได้กับพนักงานในทุกส่วนขององค์กร ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในแผนกค้นคว้าและวิจัยเท่านั้น

2.1 รูปแบบของการสร้างสรรค์ความรู้

โนนากา (Nonaka, 1991 citing in Marquardt, 1996, p.133) ได้จำแนกรูปแบบของการสร้างสรรค์ความรู้ 4 รูปแบบที่เกิดขึ้นจากองค์ความรู้ 2 รูปแบบที่เรียกว่า องค์ความรู้แบบมีนัย (Tacit Knowledge) และองค์ความรู้แบบชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่ร่วมกันสร้างและเพิ่มพูนความรู้ขององค์กร องค์ความรู้แบบมีนัยนั้นหมายถึงความรู้ที่คนเรามีอยู่ภายในตน แต่ยากที่จะแสดงหรือถ่ายทอดออกมาอย่างชัดเจน ส่วนองค์ความรู้แบบชัดเจนนั้นหมายถึงรูปแบบองค์ความรู้ที่มีลักษณะเป็นทางการเห็นได้ มีระบบและง่ายต่อการแบ่งปันและถ่ายทอด

รูปแบบที่ 1 การสร้างองค์ความรู้จากองค์ความรู้ที่แบบมีนัย (Tacit to Tacit Creation)

Knowledge) เช่นการเรียนรู้จากผู้ชำนาญไปสู่เด็กฝึกหัด เป็นการถ่ายทอดผ่านการปฏิบัติเพราะองค์ความรู้แบบมีนัยนั้นเป็นทักษะความชำนาญที่เกิดขึ้นภายในตัวคน และยากที่จะอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจ แต่สามารถถ่ายทอดได้จากการทดลองปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดทักษะเฉพาะตน และต้องมีความสัมพันธ์อันใกล้ชิดระหว่างผู้เรียนกับผู้ถ่ายทอด ซึ่งความรู้แบบนี้ยากที่จะถ่ายทอดให้ทั่วถึงทั้งองค์การ

รูปแบบที่ 2 การสร้างองค์ความรู้จากองค์ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit to Explicit Creation of Knowledge) องค์ความรู้แบบชัดแจ้งเป็นความรู้ที่ได้จากองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นมาแล้วและมีความชัดเจนและเป็นระบบสามารถถ่ายทอดได้ง่าย ทั้งที่เป็นคำพูด กรอบแนวคิดที่เห็นได้ชัด สามารถอธิบายให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ขึ้นและสามารถถ่ายทอดต่อไปได้ทั่วทั้งองค์การ เช่นระบบหรือกระบวนการในการทำงานต่าง ๆ

รูปแบบที่ 3 การสร้างองค์ความรู้โดยองค์ความรู้แบบมีนัยถ่ายทอดไปเป็นองค์ความรู้แบบชัดแจ้ง (Tacit to Explicit Creation of Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้เรียนรู้ที่ได้คิดค้นองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้วนำมาพัฒนาด้วยทักษะเฉพาะตัวของเขาเองเกิดเป็นองค์ความรู้แบบมีนัย ก่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ซึ่งสามารถถ่ายทอดความรู้ออกไปได้ทั่วทั้งองค์การ เช่น การที่นักการเงินสร้างระบบการควบคุมงบประมาณแบบใหม่โดยพัฒนาจากความรู้ทางการเงิน โนนากา (Nonaka) ให้ข้อสังเกตว่าชาวญี่ปุ่นเชี่ยวชาญในการพัฒนาความรู้แบบนี้

รูปแบบที่ 4 การสร้างองค์ความรู้ด้วยองค์ความรู้แบบชัดแจ้งถ่ายทอดไปเป็นองค์ความรู้แบบมีนัย (Explicit to Tacit Creation of Knowledge) คือการที่สมาชิกทุกคนในองค์การต่างเข้าใจและได้เรียนรู้ในองค์ความรู้แบบชัดแจ้ง หรือกระบวนการต่าง ๆ ที่ปฏิบัติกันมา แต่มีพนักงานบางคนสามารถนำไปพัฒนาด้วยทักษะเฉพาะตนเองเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่แบบมีนัย ซึ่งสามารถถ่ายทอดได้ด้วยการสังเกตและปฏิบัติจริงเท่านั้น

2.2 วิธีในการสร้างองค์ความรู้

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996, pp.134-136) ได้นำเสนอถึงวิธีในการสร้างองค์ความรู้ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 วิธี ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) 2) การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) 3) การทดลองปฏิบัติ (Experimentation) 4) การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา

2.2.1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นการเรียนรู้จากปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง โดยอยู่ในรูปสมการดังนี้

การเรียนรู้ = การปฏิบัติตามคำแนะนำ + การตั้งคำถาม

หมายถึงการเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความรู้ที่ได้มา

2.2.2 การแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ คือ การที่รู้ว่าจะแก้ไขปัญหาได้อย่างไร ใช้เครื่องมือ

อะไร ซึ่งพนักงานต้องเรียนรู้ในการรวบรวมข้อมูล หาข้อสรุป วิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาทั้งผลดีและผลเสีย แล้วจึงทำการวางแผนเพื่อปฏิบัติการ

2.2.3 การทดลองปฏิบัติ นั้นแตกต่างจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการแก้ไขปัญหายังอย่างเป็นระบบในจุดที่ว่า การทดลองปฏิบัตินั้นไม่ได้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานจริง แต่เป็นเรื่องของโอกาสและการเปิดกว้างในการเรียนรู้ เช่น โครงการนำร่องต่าง ๆ ของแผนกคั่นคว่ำและวิจัย

2.2.4 การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ทั้งที่เป็นความสำเร็จและความล้มเหลว การนำประสบการณ์ที่ได้รับมาพิจารณาเก็บข้อมูลเป็นองค์ความรู้ที่มีการถ่ายโอนและบันทึกการเรียนรู้ที่ได้เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรักษาและสืบค้นข้อมูล (Knowledge Storage and Retrieval)

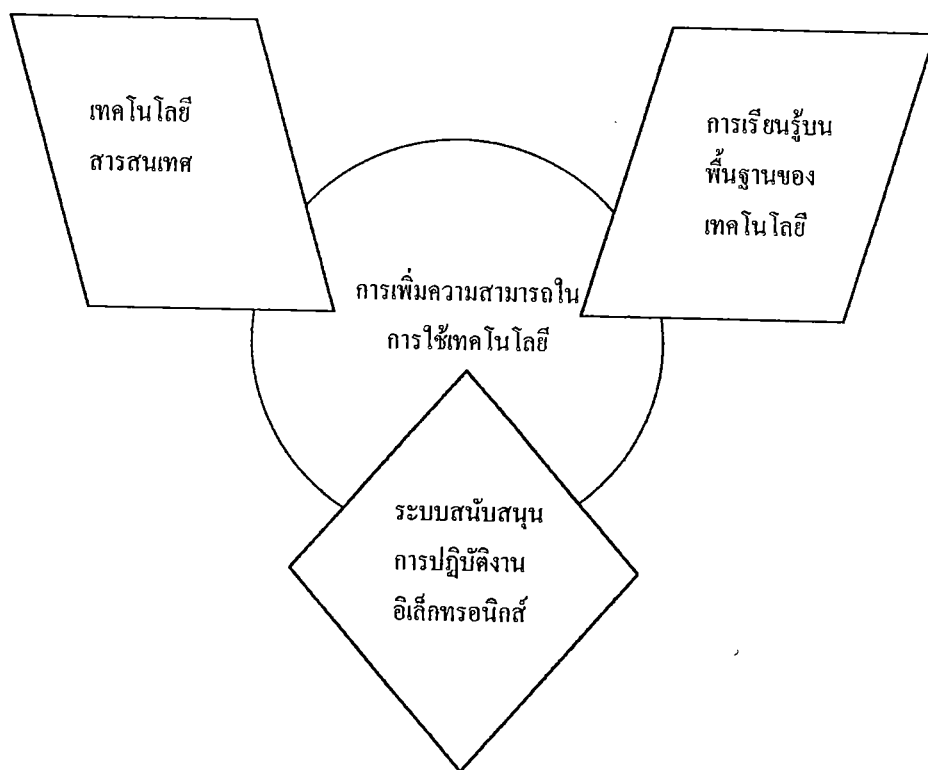
มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996, pp.136-138) อธิบายว่าในการเก็บรักษาและสืบค้นองค์ความรู้ในองค์กรจะต้องมีทั้งความรู้และความเข้าใจว่า องค์ความรู้ใดที่มีความสำคัญควรค่าแก่การเก็บรักษาไว้เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น สามารถนำกลับมาใช้ประโยชน์ได้เมื่อต้องการ เช่น การเขียนรายงานการวิจัย การทดลอง ผลสะท้อนของปฏิบัติการต่าง ๆ ซึ่งต้องอาศัยทั้งกระบวนการทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ และวิธีปฏิบัติของคนในองค์กร เช่น ความทรงจำของแต่ละบุคคล ข้อสรุปที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ

วิธีการเก็บรักษาข้อมูลที่ดีนั้นมีความสำคัญเท่ากับการนำข้อมูลนั้นกลับมาใช้ประโยชน์แต่ข้อพึงระวังคือ ทำอย่างไรให้ข้อมูลที่นำกลับมานั้นไม่ผิดเพี้ยนไปจากข้อมูลที่เก็บรักษาไว้ ทางแก้คือต้องสร้างระบบในการจัดเก็บ โดยคำนึงถึง ความจำเป็นในการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงานความเชี่ยวชาญของผู้ใช้ การใช้ประโยชน์จากข้อมูล และสถานที่ในการเก็บรักษาข้อมูล

ขั้นตอนที่ 4 การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

ในมุมมองของมาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996, pp.138-140) เมื่อข้อมูลสารสนเทศมีอันามากเท่าใดการถ่ายโอนความรู้ย่อมเป็นสิ่งจำเป็นที่จะขาดเสียมิได้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการแพร่กระจายความรู้ออกไปให้ทั่วถึงตลอดทั้งองค์กร ทั้งโดยอาศัยกลไกในการทำงาน การใช้อิเล็กทรอนิกส์ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคล และการถ่ายโอนความรู้สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งโดยจงใจ และความบังเอิญจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน โครงข่ายข้อมูลสารสนเทศนี้เป็นกระบวนการที่ใช้เทคนิคที่มีระบบและโครงสร้างของการร่วมมือระหว่างกันในการฝึกสอนให้คำแนะนำ ประสานงาน และทักษะทางความรู้อื่น ๆ นอกจากนี้ระบบย่อยของเทคโนโลยียังรวมไปถึงเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่ใช้สำหรับการเรียนรู้ เช่นการสื่อสารผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Marquardt, 1996, p.158)

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996, pp.158-178) ได้สรุปมิตีย่อยของเทคโนโลยีที่ช่วยสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่ามี 3 มิติ ได้แก่ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) 2) การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี (Technology – Based Learning) 3) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support System) ซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้



ภาพที่ 9 โมเดลองค์ประกอบย่อยของการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Marquardt, 1996, p.158)

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

วิทยากร เชียงกุล (2542, หน้า 132) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่า “เป็นการค้นคิดและพัฒนาความสามารถของคอมพิวเตอร์ ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ และการสื่อสารโทรคมนาคม ที่ทำให้นุชนุ้ยเราสามารถ สร้าง เก็บ และสื่อสารข้อมูลข่าวสาร (ข้อความ ตัวเลข เสียง ภาพ) ได้อย่างกว้างขวางสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น”

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996, pp.159-162) ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่า หมายถึง “ระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ซึ่งนำมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลทั้ง การสร้างหรือสรรหาข้อมูล จัดเก็บ สืบค้น ถ่ายโอน และมีการประยุกต์ข้อมูลใช้เหล่านั้นระหว่างเครื่องจักรกับคนในองค์การ” เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นโอกาสในเชิงกลยุทธ์แบบใหม่สำหรับองค์การเพื่อการเรียนรู้

ร่วมกันอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นมีลักษณะ 3 ประการดังนี้

1. มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง (Automate) ซึ่งมีข้อดีคือประหยัดค่าใช้จ่าย
2. เป็นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Informate) ที่ให้ข้อมูลในกระบวนการทำงานจนเสร็จสิ้น สามารถสร้างข้อมูลใหม่ ๆ ซึ่งเป็นผลพลอยได้จากการทำงาน และสามารถพัฒนาข้อมูลออกไปได้อีกด้วย
3. สามารถเปลี่ยนแปลงสภาพตนเองจากรูปแบบหนึ่งไปเป็นรูปแบบอื่น ๆ ได้ (Transform) ข้อดีคือสามารถเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงข้อมูล เพื่อสร้างข้อมูลใหม่ ๆ

เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนให้มีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ภายใต้อำนาจบริหารและการควบคุมส่งผลให้องค์กรสามารถผลิต ประสานงาน และบริหารจัดการ ได้ดีขึ้นและรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรยกเลิกหลักการเก่า ๆ ในด้านการบริหาร การพัฒนา การเรียนรู้ไปสู่หลักการใหม่ ๆ ในการบริหาร เช่น ข้อมูลสารสนเทศเกิดขึ้นได้ในทุกเวลาและสถานที่ ขึ้นอยู่กับความต้องการซึ่งทำให้คนธรรมดาสามารถทำงานแบบผู้เชี่ยวชาญได้ทำให้องค์กรสามารถให้ประโยชน์จากการกระจายอำนาจได้อย่างเต็มที่ เพราะการตัดสินใจนั้นถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในงานของทุกคน พนักงานที่ปฏิบัติงานภาคสนามสามารถรับและส่งข้อมูลไปยังหน่วยงานกลางได้ในทุกสถานที่ อีกทั้งยังช่วยให้ทบทวนแผนการทำงานได้ตลอดเวลา

1. เทคโนโลยีสารสนเทศกับไหลเวียนของความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นกลไกสำคัญสำหรับการถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กร ด้วยเหตุผลประการที่ 1 ผู้คนมีอิสระในการติดต่อระหว่างกันเพราะเทคโนโลยีช่วยลดอุปสรรคในด้านพรมแดนและสายการบังคับบัญชา ประการที่ 2 ผู้คนสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยตรงในทุกเวลาและสถานที่ด้วยการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Mail) การประชุมผ่านระบบเครือข่าย (Video Conference) ประการที่ 3 เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยอำนวยความสะดวกและให้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานภาคสนาม ผู้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้มากขึ้นผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งถือว่าการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและขอบข่ายของการควบคุม

2. ผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อองค์กร

มอร์ตัน (Morton, 1991 อ้างถึงใน Marquardt, 1996, pp.160-162) ได้จำแนกผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อการเรียนรู้ขององค์กรไว้ 6 ประการดังนี้

2.1 เทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนแปลงวิธีการในการทำงานในเรื่องของสายการผลิตการประสานงาน และการบริหารงาน เช่น การนำหุ่นยนต์เข้ามาใช้ในกระบวนการผลิตสินค้าทำให้การประสานงานระหว่างสายการผลิตมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพราะไร้ซึ่งขีดจำกัดทั้งด้านระยะทางและเส้นแบ่งเวลา (Time Zone) เนื่องมาจากเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านระบบดาวเทียมที่เอื้ออำนวยการเข้าถึง

เทคโนโลยีฐานข้อมูลต่าง ๆ ได้ตลอด 24 ชั่วโมง เช่นเดียวกับการบริหารงานผู้บริหารในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศอาศัยความสะดวกจากเทคโนโลยีติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารสามารถดูแลและให้คำปรึกษากับสมาชิกในองค์กรได้อย่างใกล้ชิด

สื่อหลายทาง (Multimedia) นั้นวิทยากร เชียงกูล (2543, หน้า 147) อธิบายว่าเป็นการใช้เทคโนโลยีด้วยการใช้สื่อหลายทาง เช่น ตัวหนังสือ เทปบันทึกเสียง ภาพถ่าย ภาพกราฟฟิก ภาพยนตร์ สร้างเป็นโปรแกรมสื่อสารหลายทางใช้กับเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร เสนองาน การแสดง เพื่อการศึกษาและประโยชน์อื่น ๆ ที่เป็นที่ยุติกันเป็นที่แพร่หลายในปัจจุบันคือ การผลิตโปรแกรมสื่อสารหลายทางบนแผ่นซีดีรอมซึ่งผู้ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนตัวชนิดเป็นระบบสื่อสารหลายทาง (Multimedia) ด้วยความสามารถใช้อ่าน ดู ฟัง ได้อย่างสะดวก

การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี (Technology-Based Learning)

สำหรับการเรียนรู้ทางไกล มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1996, pp.163-165) ได้อธิบายว่า เป็นการใช้วิดีโอเป็นเครื่องมือในการสื่อสารด้วยระบบ 2 ทางได้ตอบกันได้ คือ ระหว่างผู้ให้การอบรมและผู้เรียน (Interactive) และวิดีโอที่เป็นการสื่อสารทางเดียว คือจากผู้ให้การอบรมทางเดียว

การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยีนี้จะมีพนักงานในองค์กรเป็นผู้ควบคุม จัดการผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เช่น ห้องจำลองสถานการณ์ (Simulator) เป็นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ของพนักงานให้เปิดกว้างกว่าการฝึกอบรมโดยผ่านศูนย์กลางการเรียนรู้ที่หน่วยฝึกอบรมทำให้พนักงานมีอิสระในการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่จำเป็นในการทำงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลายในการเพิ่มพูนการเรียนรู้ดังนั้นการเรียนรู้จากเทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องเน้นการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์เพิ่มพูนการเรียนรู้ไปเรื่อย ๆ อันจะนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ ๆ สำหรับการทำงาน ดังนั้นองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยการมุ่งเน้นไปที่สูตรการพัฒนาทักษะในการสื่อสารระหว่างกัน (Interpersonal Skills) การคิดอย่างเป็นระบบ (Critical Thinking Skills) และการเรียนรู้เพื่อก่อกำเนิดสิ่งใหม่ ๆ (Generative Learning) อันเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ และที่เหนือสิ่งอื่นใดความสำคัญของการเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยีคือ การประหยัดค่าใช้จ่ายในการเรียนรู้อย่างเห็นได้ชัดที่สุด (Marquardt, 1996, pp.163-164)

ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems)

ในความเห็นของ มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1996, pp.165-168) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์นี้เป็นเครื่องมือหลาย ๆ อย่างของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยแท้จริงแล้วระบบปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์นี้มีทั้งระบบอิเล็กทรอนิกส์และการปฏิบัติโดยมนุษย์ เป็นระบบที่ช่วยสนับสนุนพนักงานในการเรียนรู้และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน ระบบการปฏิบัติการ

โดยมนุษย์เป็นผู้จัดการนั้นจะต้องมีผู้ฝึกสอน และคู่มือแนะนำการทำงาน แต่ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์นั้นใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำข้อมูล จัดเก็บและกระจายความรู้ออกไปทั่วทั้งองค์กร ช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับดีที่สุดในเวลาอันรวดเร็ว โดยใช้แรงคนเพียงน้อยนิด

วัตถุประสงค์ของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ในความเห็นของ เกรรี (Gery, 1991 citing in Marquardt, 1996, p.165) คือการจัดหาข้อมูลทุกสิ่งที่เป็นต่อการสร้างผลการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ในจุดที่ต้องการ อันที่จริงแล้วระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ คือ การออกแบบโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับกระบวนการในการปฏิบัติงานที่มีความเชื่อมโยงกัน แต่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นหน่วยจัดเก็บข้อมูลและประมวลผลในการทำงาน เช่น การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยงานในสายการผลิตมันฝรั่งในโรงงาน ในการดำเนินการผลิตและการซ่อมแซมบางส่วนในกระบวนการผลิตเชื่อมโยงไปยังแผนกบริการลูกค้า ซึ่งจะช่วยเหลือปัญหาของลูกค้าและเช็กกลับมาที่สายการผลิตตามกระบวนการสนับสนุนการปฏิบัติงาน

1. องค์ประกอบ 9 ประการของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

เลวิน (Levin, 1995 citing in Marquardt, 1996, pp.165-166) ได้จำแนกถึงลักษณะของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ไว้ว่ามีองค์ประกอบ 9 ประการ ได้แก่ 1) เป็นแหล่งข้อมูลในด้านของความสามารถ (Competency Profile) 2) ฐานข้อมูลความรู้ความชำนาญ (Expert Knowledge Base) 3) ให้ความช่วยเหลือผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ (On-Line Help) 4) เชื่อมโยงการฝึกอบรมเข้ากับการทำงาน (Integrated Training) 5) ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่เชื่อมโยงเพื่อการอ้างอิง (Electronic Integrated Reference System) 6) เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (On-Line Documentation) 7) ระบบตรวจสอบประเมินผล และสำรวจผลสะท้อนของการทำงาน (Monitoring Assessment and Feedback System) 8) มีการเชื่อมโยงกับโปรแกรมการทำงานจากภายนอก (Link to External Application) 9) เป็นข้อมูลสารสนเทศที่จัดไว้อย่างเป็นระบบ (System Information) ซึ่งจะได้อธิบายรายละเอียดดังนี้

1.1 แหล่งข้อมูลด้านความสามารถ ทำการบันทึกข้อมูลที่สำคัญ ๆ ของพนักงานเก็บไว้ เช่น ข้อมูลด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ และระดับการปฏิบัติงาน รวมทั้งรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย วัตถุประสงค์ 2 ประการของแหล่งข้อมูลนี้คือ 1) เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานที่ทำการตัดสินใจในงานนั้น ๆ เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ และอำนาจความรับผิดชอบ หรือได้รับการฝึกอบรมมาสำหรับงานนั้นหรือไม่ 2) เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง

1.2 ฐานข้อมูลความรู้ความเชี่ยวชาญ ระบบจะต้องระบุถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ข้อมูลภายนอก

องค์การนั้นสามารถนำมาจัดทำเป็นรายละเอียดต่าง ๆ ให้เป็นข้อมูลที่เป็นแผนที่และโครงสร้างในการปฏิบัติงานได้ เช่น ข้อมูลทางการตลาด ข้อมูลของลูกค้าและคู่แข่ง ข้อมูลทางการเงิน เป็นต้น

1.3 ให้ความช่วยเหลือผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ ทำการเชื่อมโยงข้อมูลที่สำคัญเข้าด้วยกัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นสามารถเชื่อมต่อเข้าไปค้นหาข้อมูลจากฐานข้อมูลความรู้ได้ทันที

1.4 เชื่อมโยงโปรแกรมการฝึกอบรมเข้ากับการช่วยเหลือในการทำงาน เพื่อให้เป็นข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยในการตัดสินใจว่าควรจะดำเนินการอย่างไรและควรจะใช้วิธีการแก้ไขปัญหาอย่างไร

1.5 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่เชื่อมโยงข้อมูลเพื่อการอ้างอิง ซึ่งสามารถช่วยให้การค้นหาข้อมูลต่าง ๆ เป็นไปได้อย่างรวดเร็วในรูปแบบของเอกสารต่าง ๆ เช่นการบำรุงรักษาเครื่องมือ รายละเอียดการดำเนินการ และคู่มือแนะนำกระบวนการทำงาน ประวัติ รายละเอียดของผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เฉพาะทาง

1.6 เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการสร้างรูปแบบของเอกสารที่สามารถเข้าไปแก้ไข เปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนข้อมูลให้ทันสมัยได้ นำไปเชื่อมโยงกับข้อมูลอื่น ๆ ในฐานข้อมูลความรู้

1.7 ระบบตรวจสอบ ประเมินผล และสำรวจผลสะท้อนของการทำงาน เป็นระบบข้อมูลที่พนักงานผู้ปฏิบัติการสามารถทำการตรวจเช็คผลการทำงานของตนเองได้ เพื่อให้สามารถแก้ไขข้อผิดพลาดได้ทันเวลา และทำผู้บริหารรู้ได้ถึงระดับความสามารถของพนักงาน

1.8 มีการเชื่อมโยงกับโปรแกรมการทำงานนอกระบบ เช่น เชื่อมต่อกับ โปรแกรมการพิมพ์ หรือโปรแกรมการคำนวณ เพื่อที่ว่าพนักงานสามารถทำรายงาน พิมพ์เป็น ขตหมายแล้วส่งข้อมูลกลับเข้าไปที่ระบบได้เลย

1.9 มีลักษณะของข้อมูลสารสนเทศที่จัดอย่างเป็นระบบ เพราะได้รับการออกแบบขึ้นมาเพื่อให้ง่ายในการนำข้อมูลมาใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน ดังนั้นการปรับข้อมูลให้ทันสมัยควรจะทำได้โดยสะดวก และเพื่อให้ผู้ใช้สามารถปฏิบัติตามได้ง่ายควรมีคำแนะนำวิธีใช้ระบบในการสืบค้นข้อมูล

ถึงแม้ว่าระบบสนับสนุนปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์จะต้องมีองค์ประกอบครบทั้ง 9 ประการ อย่างไรก็ตามระบบที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์นี้ไม่สามารถทำงานได้อย่างเอกเทศ จะต้องผู้เชี่ยวชาญทำหน้าที่ดูแล บำรุงรักษา เพื่อให้การทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์กับอิเล็กทรอนิกส์เป็นไปอย่างราบรื่นและเต็มศักยภาพ

2. ประโยชน์ที่ได้รับจากระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996, pp.167-168) ได้สรุปให้เห็นประโยชน์ของระบบสนับสนุนปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ไว้ว่ามีดังนี้

2.1 ช่วยในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น นอกเหนือจากความรู้ที่ได้รับ

2.2 สามารถให้ความช่วยเหลือพนักงานในการปฏิบัติงานได้ทันต่อความต้องการ

2.3 ให้ความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน และยังเป็นผู้ช่วยในการตัดสินใจอีกด้วย

2.4 นำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อเพิ่มพูนความชำนาญให้กับผู้ฝึกสอนและพี่เลี้ยงสอนงาน

2.5 กระตุ้นให้เกิดการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริงและคงไว้ซึ่งการเรียนรู้ที่ได้รับนั้น

2.6 ประหยัดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม รวมถึงการลดจำนวนของเอกสารต่าง ๆ เช่น คู่มือ ใบประเมินผล ใบทดสอบ

2.7 ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายมีความยืดหยุ่นมากขึ้น

2.8 ทำให้องค์กรสามารถให้การฝึกอบรมกับพนักงานที่มีปัญหาได้ง่ายขึ้น เช่น พวกที่ปิดกั้นตนเอง หรือมักจะปฏิเสธในการเรียนรู้

2.9 เพิ่มความรู้สึกในการพึ่งพาตนเองให้กับพนักงาน เพราะพวกเขาได้รับอำนาจมากขึ้นในการใช้เทคโนโลยี

3. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์และกระบวนการในการเรียนรู้ขององค์การ มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1996, p.168) อธิบายว่าระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์สามารถสร้างโครงสร้างพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการสนับสนุนการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้

3.1 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ได้รับการออกแบบให้เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน (Performance-Centered Design) ให้โอกาสพนักงานในทุกระดับสามารถแสวงหาความรู้ในการปฏิบัติงาน และนำความรู้มาพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

3.2 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์เป็นการปฏิบัติงาน (Performance) เพราะว่าเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างทักษะให้กับพนักงานทั้งในด้านสติปัญญา และการติดต่อกับเพื่อนร่วมงาน ด้วยการสนับสนุนข้อมูลต่าง ๆ หรือองค์ความรู้ที่จำเป็นในการทำงานของพนักงาน

3.3 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์เป็นการเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning) ระบบทำให้บุคคลสามารถเรียนรู้ได้ใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านพฤติกรรมโดยสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานหลังจากทราบถึงผลสะท้อนในการทำงานของตนเองผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) ด้านการเตรียมพร้อม ก่อนการปฏิบัติงาน พนักงานสามารถทบทวนศึกษารายละเอียดของการทำงานก่อนการลงมือปฏิบัติจริงได้ 3) ทบทวนผลสะท้อนของการทำงาน พนักงานสามารถทบทวนการทำงานที่ได้ทำไปแล้ว

3.4 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นได้

(Generation of New Knowledge) จากการทำงานในระบบสนับสนุนฯ ทำให้พนักงานสามารถพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ วิธีการและกระบวนการในการทำงานได้

3.5 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์สามารถจัดเก็บองค์ความรู้ (Knowledge Capture) ความรู้ใหม่ต่าง ๆ ที่ปัจเจกบุคคลหรือทีมได้รับ ระบบสนับสนุนฯ สามารถจัดเก็บไว้ได้ เช่น กระบวนการในการติดต่อสื่อสาร การใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน

นอกจากนี้ มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996, p.169) ได้อธิบายถึงความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการเรียนรู้ของสหรัฐอเมริกาในปัจจุบันว่าเทคโนโลยีข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมืออันทรงพลังขององค์กร เทคโนโลยีเหล่านี้ได้นำข้อมูลในแผ่นบันทึกข้อมูล (CD-ROM) เข้าไปเชื่อมโยงกับระบบเครือข่ายและใช้งานผ่านฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ซึ่งเป็นการขยายขอบเขตของการเรียนรู้ ออกไปอย่างกว้างขวาง ด้วยเหตุนี้องค์กรหลาย ๆ แห่งจึงพยายามแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ในการเชื่อมโยงการใช้สื่อหลายทางเข้าด้วยกันเพื่อสร้างการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยค่าใช้จ่ายที่น้อยลง และมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ข้อดีของการเชื่อมโยงประสานกันระหว่างเทคโนโลยีที่ช่วยในการทำงานกับการเรียนรู้นั้น คือ ช่วยปรับปรุงความสามารถในการจดจำข้อมูลของผู้เรียนที่มีความยืดหยุ่นในการเรียนรู่มากขึ้น และแน่นอนว่าจะเป็นการก่อให้เกิดการเรียนรู้ได้มากยิ่งขึ้นกว่าวิธีเดิม

โดยสรุปแล้วการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี หมายถึง การที่องค์กรสนับสนุนให้สมาชิกใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้ด้วยตนเอง นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการฝึกอบรมพนักงาน และองค์กรนำระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ประโยชน์เพื่อสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

สำหรับ ลูธันส์ (Luthans, 1998, p.45) ได้เสนอแนะว่าคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

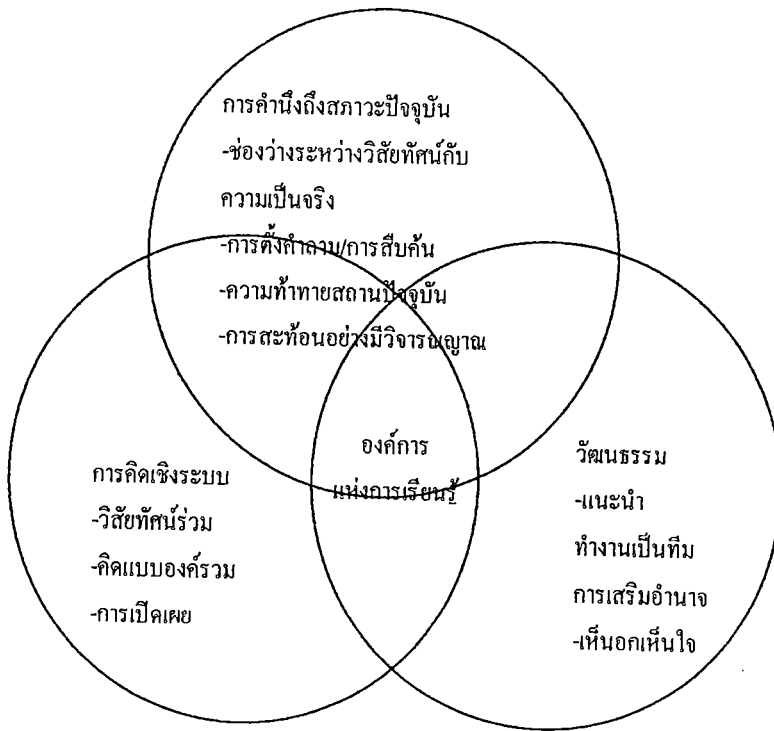
1. สภาพปัจจุบัน การคำนึงถึงสภาพปัจจุบัน ประกอบด้วย
 - 1) ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง (Gap between Vision and Reality)
 - 2) การตั้งคำถาม/การสืบค้น (Questioning/Inquiry)
 - 3) ความท้าทายสถานะปัจจุบัน (Challenging Status Quo)
 - 4) การทบทวนอย่างมีวิจารณ์ญาณ (Critical Reflection)
- 2) วัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย
 - 1) การแนะนำ (Suggestion)
 - 2) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
 - 3) การเสริมอำนาจ (Empowerment)
 - 4) การเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

3) การคิดเชิงระบบ ประกอบด้วย

- 1) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
- 2) การคิดแบบองค์รวม (Holistic Thinking)
- 3) การเปิดเผย (Openness)

องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 3 เข้าด้วยกัน ซึ่งแสดงได้เป็น

ภาพที่ 10



ภาพที่ 10 องค์ประกอบคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Luthans, 1998, p.45)

มาร์ควอร์ดท์ และ เรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994, pp.31-32) อธิบายคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วย 11 ประการดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ไม่มีการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะคล่องตัว ยืดหยุ่น ไม่ตายตัว มีการพรรณานหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่ง (Job Description) เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงาน ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นควบคุม กระบวนการไม่ซ้ำซ้อนกัน อนาคตอาจต้องใช้สมรรถนะ (Competencies)
2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Corporate Learning Culture) พนักงานจะมีนิสัยใฝ่รู้ศึกษาค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันฉันมิตร มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เน้นการร่วมพลัง ตระหนักรู้ในตน สร้างสรรค์ และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจ

3. มีการสร้างอำนาจปฏิบัติ (Empowerment) เปิดโอกาสและส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกรู้สึกต้องพึ่งผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลของงานสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ระดับล่าง

4. ตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) มีการตรวจสอบ คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงอาจมี และจะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

2. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) บุคลากรทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์กรจากเครือข่าย สายสัมพันธ์ มีการสร้างความรู้ใหม่ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน

6. เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ทำให้เกิดการฝึกอบรมในอนาคตรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามคุณค่าของผู้รับบริการ โดยไม่มีการต่อรอง

8. เน้นความมีกลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ ควบคู่กับการดำเนินงานและมีการประเมิน ผู้บริหารจะทำหน้าที่ทดลองเกือบทุกอย่างกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศสนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นการร่วมมือ แบ่งปัน ทำงานเป็นทีม ทำงานเป็นเครือข่าย

10. มีการทำงานเป็นทีม (Team Work)

11. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง

เพดเลอร์, เบอร์กอนและบอยเดลล์ (Pedler, Burgone & Boydell, 1997, p.18) กำหนดคุณลักษณะไว้ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1) ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร

2) มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม

2. องค์ประกอบด้านการมองภายในองค์กร (Looking In) ประกอบด้วย

- 1) ใช้ข้อมูลข่าวสาร
 - 2) การสร้างการตรวจสอบและควบคุม
 - 3) การแลกเปลี่ยนภายใน
 - 4) การยืดหยุ่นในการให้รางวัล
3. องค์ประกอบด้าน โครงสร้าง (Structures) เน้น โครงสร้างที่กระจายอำนาจ มีกฎระเบียบ และกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ภายหลังการทบทวนและอภิปรายกัน
4. องค์ประกอบด้านการมองภายนอก (Looking Out) ประกอบด้วย
- 1) บุคลากรเป็นเหมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
 - 2) การเรียนรู้ระหว่างองค์การ
5. องค์ประกอบด้าน โอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ประกอบด้วย
- 1) บรรยากาศการเรียนรู้ มีบรรยากาศช่วยเหลือสนับสนุน และสนใจในการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
 - 2) โอกาสการพัฒนาตนเองของทุกคน มีงบประมาณการพัฒนาตนเอง องค์การสนับสนุน ให้บุคลากรพัฒนาตนเองมากที่สุด

ดาฟท์ (Daft, 1999, pp.211-212) กล่าวว่าองค์การเรียนรู้จำเป็นต้องเป็นองค์การออกแบบเพื่อการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างเป็นโครงสร้างที่มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นแนวนอน (Horizontal) โดยพิจารณาความถี่ไหลของงาน (Workflow) มากกว่าการพิจารณาด้านการแบ่งแยกเป็นหน้าที่ตามแผนกงาน (Departmental Functions)
 2. การเสริมอำนาจ (Empowerment) เน้น โดยเฉพาะการเสริมอำนาจให้แก่บุคลากรมากกว่า เน้นด้านงาน (Task) โดยเสริมอำนาจให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์การเพื่อ ได้มีโอกาสตัดสินใจ เน้นการทำงานเป็นทีม
 3. การสร้างเครือข่าย (Network) เน้นการสร้างระบบที่เอื้ออำนวยต่อการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Shared Information)
 4. กลยุทธ์ (Strategy) ใช้ความร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ
 5. วัฒนธรรมที่ปรับตัว (Adaptive Culture) ทั้งในองค์การแห่งการเรียนรู้เน้นวัฒนธรรมที่เน้นส่วนรวมมากกว่าส่วนย่อย ความเสมอภาค การเปลี่ยนแปลง การกล้าเสี่ยงและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- เก็พฮาร์ทและมาร์สซิก (Gephart & Marsick, 1996, p.38) เสนอลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ 6 ประการ คือ

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับขององค์กร (Continuous learning) บุคลากรแต่ละคนแบ่งปันการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้ทีมและองค์กร ได้เรียนรู้โดยผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้และบูรณาการการเรียนรู้สู่องค์กรและการปฏิบัติงาน
 2. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Generation and Sharing) มุ่งเน้นกระบวนการสร้างการได้มาและการถ่ายโอนความรู้เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้อย่างรวดเร็ว
 3. การคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ (Critical Systemic Thinking) บุคลากรได้รับการกระตุ้นให้คิดวิธีใหม่และใช้ทักษะเชิงเหตุผลอย่างเป็นระบบเพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงและการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อหาข้อสรุป
 4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (A Culture of Learning) การเรียนรู้และการริเริ่มสร้างสรรค์มีรางวัลผลตอบแทนให้
 3. จิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่นและค้นหาทดลองสิ่งใหม่ (Flexibility and Experimentation) บุคลากรมีอิสระที่จะเสี่ยงทดลอง คิดค้นนวัตกรรม ค้นหาแนวคิดใหม่และสร้างกระบวนการทำงานและผลิตผลใหม่ ๆ
 6. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered) ยึดหลักที่ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเอาใจใส่บำรุงรักษา สร้างค่านิยม และสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดี พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน
- ลองเวธและเดวีส์ (Longworth & Davies, 1999, p.75) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 10 ประการ ดังนี้
1. องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นบริษัท องค์กรวิชาชีพ มหาวิทยาลัย โรงเรียน เมื่อชาติหรือกลุ่มบุคคลอาจจะใหญ่หรือเล็กที่มีความต้องการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยอาศัยการเรียนรู้
 2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ ลงทุนเพื่ออนาคตขององค์กร โดยการให้การศึกษามีกรอบมแก่บุคลากร
 3. องค์กรแห่งการเรียนรู้สร้าง โอกาส กระตุ้นบุคลากรในทุกตำแหน่งหน้าที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์
 4. องค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมสร้างวิสัยทัศน์กับบุคลากรและกระตุ้นบุคลากรให้บรรลุวิสัยทัศน์ ปรับเปลี่ยน หรือสร้างภาพอนาคตร่วมกัน
 5. องค์กรแห่งการเรียนรู้ บูรณาการงานและการเรียนรู้และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรแสวงหาคุณภาพและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
 6. องค์กรแห่งการเรียนรู้เปิด โอกาสให้บุคคลในองค์กรได้แสดงความสามารถพิเศษ โดยการมุ่งเน้นที่การเรียนรู้และการวางแผนกิจกรรมการศึกษาอบรมที่สอดคล้องกับความสามารถด้วย

7. องค์กรแห่งการเรียนรู้เสริมอำนาจ (Empower) บุคลากรให้ขยายขอบเขตหน้าที่ของตน สอดคล้องกลมกลืนกับรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

8. องค์กรแห่งการเรียนรู้ประยุกต์เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมในการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น

9. องค์กรแห่งการเรียนรู้ตอบสนองต่อความต้องการของสิ่งแวดล้อมและสังคมและกระตุ้นให้บุคลากรไปในทิศทางเดียวกัน

10. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการทบทวนเรียนรู้เพื่อรักษานวัตกรรมคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ คอนโตกิอเกส, ออบริและฟิวริก (Kontoghiorghes, Awbrey & Feurig, 2003, online) ศึกษา มิติต่าง ๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมและการปฏิบัติงานของ องค์กร ได้แบ่งมิติต่าง ๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 8 ด้าน ดังนี้

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

เบนเนทท์ และ โอเบรียน (Bennette & O'Brien, 1994, pp.77-79) ได้เสนอองค์ประกอบของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ 12 ประการดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงวิสัยทัศน์ องค์กรและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์ที่ตนเองต้องการเพื่อคาดการณ์ สิ่งที่เขาต้องเรียนรู้ เพื่อไปให้ถึงจุดหมายที่ต้องการต้องพัฒนากลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมาย เพื่อได้เรียนรู้ในการนำองค์กร ไปสู่วิสัยทัศน์นั้น นอกจากนี้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ต้องสนับสนุนและ ส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร

2. การปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูง เป็นการนำองค์กร ไปสู่จุดหมายตามวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารต้องปฏิบัติงาน รวบรวมบุคลากรเพื่อการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสร้างแรงบันดาลใจในการนำบุคลากรบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

3. การปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการเป็นการมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ถาวรต้องสนับสนุน บุคคลและทีมงาน มีการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง

4. บรรยากาศ เป็นผลรวมของความเชื่อ และทัศนคติที่ทุกคนในองค์กรประพฤติปฏิบัติ

บรรยากาศองค์การต้องเป็นแบบเปิดและไว้วางใจ

5. โครงสร้างขององค์การและงาน โครงสร้างของงานสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยให้มีการพรรณนางานที่มุ่งตอบสนองความต้องการของสิ่งแวดล้อมภายนอกรวมทั้งความต้องการขององค์การด้วย

6. การกระจายของข้อมูลข่าวสาร องค์การต้องได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารและการกระจายข้อมูลข่าวสาร โดยใช้เทคโนโลยี ระบบคอมพิวเตอร์ ช่วยให้การสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์การง่ายขึ้นและสร้างความมั่นใจได้ว่า บุคลากรนำข้อมูลข่าวสารสะท้อนผลงานของตน

7. การปฏิบัติของแต่ละคนและทีมงาน การปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงานในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร เป็นสิ่งจำเป็นหากบุคคลได้เรียนรู้มีทีมงานเรียนรู้ย่อมส่งผลต่อองค์การโดยรวม

8. ภาระงานการทำงาน องค์การต้องใช้ภาระงานการทำงานเป็นภาระงานที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีเทคนิคการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เรียนรู้จากองค์การอื่นโดยใช้วิธีเทียบเคียงมาตรฐาน

9. เป้าหมายของการทำงาน ข้อมูลป้อนกลับ สิ่งที่องค์การมุ่งหวังความสำเร็จอยู่ที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ต้องคำนึงถึงเป้าหมายของการทำงานกับความต้องการของลูกค้าผู้รับบริการและคำนึงถึงข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานขององค์การให้ดีขึ้น

10. การฝึกอบรมและการให้การศึกษา ได้แก่การฝึกอบรมหรือการให้การศึกษาที่เป็นทางการ การจัดทำแผนพัฒนาตนเองและการฝึกอบรมหรือการให้การศึกษาแบบไม่เป็นทางการ

11. การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน องค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องหาวิธีสนับสนุนให้บุคคลและทีมงานให้เกิดการพัฒนา

12. การให้รางวัลและการยอมรับ ระบบการให้รางวัลและการยอมรับขององค์การต้องสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลและองค์การ

นอกจากนี้ ทรานส์ (Trans, 1998, p.101) กล่าวถึงสิ่งที่ควรคำนึงถึงในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ

1. การทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันเป็น
2. การกระจายอย่างอิสระของข้อมูลข่าวสารทั้งแนวนิ่งและแนวนอน
3. การฝึกอบรม
4. การจัดระบบการให้สิ่งตอบแทนกับการเรียนรู้
5. การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
6. กลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น
7. การกระจายอำนาจความรับผิดชอบตามลำดับขั้น

8. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
9. การทดลองสิ่งใหม่ในการทำงานอย่างไม่หยุดยั้ง
10. การมีวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุน

พจน์ สะเพียรชัย (2546, หน้า 15 - 17) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มี 6 ลักษณะ คือ

1. เป็นผู้ออกแบบ (Designer) ถ้าจะให้โรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารจะต้องออกแบบวิธีคิด ออกแบบองค์การ ออกแบบวัฒนธรรมขององค์การ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้ หากผู้บริหารไม่สามารถออกแบบได้ การปฏิรูปการเรียนรู้ก็จะอ่อนแอลง แต่ถ้าผู้บริหารเป็นผู้ออกแบบ เป็นสถาปนิกทั้งความคิดและการปฏิบัติงานก็จะทำให้สถานศึกษาสามารถเดินไปสู่เป้าหมายได้
 2. เป็นผู้ให้บริการ (Steward) เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ความสะดวก ให้บริการช่วยเหลือ ผู้นำสมัยนี้จะใช้วิธีสั่งอย่างเดียวไม่ได้ลงไปช่วยเหลือทุกอย่าง
 3. เป็นครู (Teacher) เป็นผู้นำแบบเก่าที่สั่งอย่างเดียวจะไม่ค่อยสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้บริหารแบบใหม่จะต้องเป็นครูที่จะต้องมีการสอนความรู้ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย
 4. เป็นผู้สอน (Instructor) มักจะเป็นผู้สอนการทำงาน สอนกีฬา เป็นต้น
 5. เป็นผู้ฝึก (Coach) เป็นผู้คอยชี้จุดอ่อนจุดแข็งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและแนะนำเทคนิคต่าง ๆ ให้
 6. เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นผู้ที่ให้คำปรึกษาหารือ คอยดูแลช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด
- สถานศึกษาในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
- นักวิชาการได้กล่าวถึงสถานศึกษา ในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สรุปได้ดังนี้
- เปอร์สกินส์ (Perskins, 2000, online) กล่าวถึงสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (The School as a Learning Organization) ว่าสถานศึกษาเป็นที่สร้างความเจริญงอกงามแก่เยาวชน ควรสร้างความเจริญงอกงามให้กับบุคคลและผู้บริหารด้วยควรเป็นสถานที่สนับสนุน ส่งเสริมการใช้ปัญญาและความร่วมมือทางวิชาชีพ (Professional Collaborations) นอกจากนี้องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จต้องกำหนด โครงสร้างที่ส่งเสริมความสามารถของสมาชิกในสถานศึกษานั้นเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาและส่งเสริมการควบคุมตนเอง สร้างระบบที่เป็นพลวัตรที่สามารถเปลี่ยนแปลงความต้องการและตรงความต้องการ และตรงตามความต้องการและวิถีทัศน์ของชุมชน

บุทเชอร์และคนอื่น ๆ (Butcher et al, 2001, online) อธิบายเกี่ยวกับสถานศึกษาที่เป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้ว่าควรเป็นระบบ (System) มากกว่าแยกส่วน (Separate Parts) ผู้บริหาร ครู อาจารย์ นักเรียน บุคลากรสนับสนุน ผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชนต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของสถานศึกษาและเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ต้องเป็นส่วนหนึ่งของการรับผิดชอบในกระบวนการตัดสินใจของสถานศึกษาระบบต่าง ๆ ของสถานศึกษาต้องก่อให้เกิดการเข้าถึงองค์ความรู้ และกระจายความรู้ทุก ๆ กลุ่มในระบบนั้น

คาร์สเต็น, วองเกินและวัวร์ทิส (Karsten, Voncken & Voorthius, 2000, pp.154-155) กล่าวถึงสถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะที่สำคัญคือ การปรับปรุงกลไกต่าง ๆ เพื่อรับข้อมูลข่าวสารจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และคัดเลือกระบบและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในองค์การรับความคิดใหม่ ๆ ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำความคิดเหล่านี้ไปสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การ ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในองค์การและสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากแนวคิดใหม่ ๆ และสนับสนุนความร่วมมือและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับและกำหนดเป็นปทัสถานและค่านิยมขององค์การ ทบทวนและสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ในองค์การอย่างสม่ำเสมอ

เคอร์คา (Kerka, 1995, online) กล่าวถึง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าสถาบันการศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากคุณลักษณะต่อไปนี้ คือ ต้องสร้าง โอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ใช้การเรียนรู้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของบุคลากรกับการปฏิบัติงานขององค์การสนับสนุนการค้นคว้าสืบสวนสอบสวนและการสนทนา ให้บุคลากรแบ่งปันความรู้อย่างเปิดเผยและกล้าเสี่ยง คำนึงถึงการใช้สภาวะปัจจุบันเป็นฐานในการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงความสำคัญและปฏิสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม

แบรนด์ต์ (Brandt, 2003, online) อธิบายถึง สถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า วัฒนธรรมของสถานศึกษานั้นต้องรับเอาการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ลึกซึ้งและยั่งยืนซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้เรียน ปึงเจกบุคคลเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อระบบต่าง ๆ มีความหมายบุคคลมี โอกาสปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ต้องสนับสนุนการเรียนรู้ในการพิจารณาว่าสถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ควรพิจารณาลักษณะที่สำคัญ 10 ประการคือ

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุนพฤติกรรมการเรียนรู้กล่าวคือบุคคลเรียนรู้เมื่อได้รับการจูงใจ องค์การเรียนรู้เมื่อมีเหตุผล การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ควรมีวัตถุประสงค์หรือหลักจิตวิทยา การสนับสนุนควรมีโครงสร้างที่เสริมให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์การ
2. องค์การแห่งการเรียนรู้มีเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถทำให้สำเร็จได้ในสถานศึกษา เป้าหมายที่สำคัญต้องเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของนักเรียน

3. สมาชิกในองค์การเรียนรู้สามารถอธิบายขั้นตอนการพัฒนาองค์การได้อย่างถูกต้อง องค์การอาจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในองค์การแห่งการเรียนรู้ บุคคลสามารถกำหนดความเปลี่ยนแปลงองค์การได้ และสามารถอธิบายสถานะของกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นได้
4. รวบรวมจัดระบบและจัดการข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์การ องค์การเหมือนกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันจึงมีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันด้วยในการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงการใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์การ
5. มีกระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐานและใช้กระบวนการสร้างความคิดใหม่
6. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งการเรียนรู้ภายนอกอยู่เสมอ
7. ต้องพิจารณาข้อมูลย้อนกลับ ด้านผลผลิตและกระบวนการ
8. มีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
9. มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนได้แก่ บรรยากาศเป็นมิตร สนับสนุน โอกาสเรียนรู้จากผู้อื่น
10. เป็นระบบเปิด (Open System) ที่รับรู้ความเคลื่อนไหวจากสิ่งแวดล้อมภายนอกรวมทั้งเพื่อน ใจทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ

กล่าวโดยสรุปสถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ ได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรม การดำเนินงานและกลยุทธ์ในการใช้กระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การหรือสถานศึกษานั้น นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงความรู้และข้อมูลข่าวสารจากภายนอกและภายในองค์การเองรวมถึงการสร้างความรู้ การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง สมาชิกทุกฝ่ายขององค์การมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา (สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์, 2547, หน้า 52)

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การทุกแห่งมีวัฒนธรรมเป็นของตนเอง ถ้าองค์การใดใช้รูปแบบหรือวัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างไรก็จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การในรูปแบบนั้น (Hoy & Miskel, 2001) วัฒนธรรมองค์การคือระบบของการกระทำ ความเชื่อ ค่านิยมร่วมกัน มีความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานในลักษณะของสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกที่พัฒนาสืบทอดกันมา อีกทั้งยังช่วยอธิบายผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Schermerhorn, et al., 1991, p. 267) ปัจจัยความสำเร็จของงานถือได้ว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเนื่องจากต้องอาศัยคนเป็นผู้กระทำงานต่าง ๆ จะสำเร็จได้ดีหรือไม่เพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับคน โดยเฉพาะคนที่มีความรู้ ความสามารถหรือมีเทคนิควิธีการดำเนินการก็จะทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมจึงเป็นกรอบบ่งบอกถึงค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ

แนวคิดที่หล่อหลอมนิสัย พฤติกรรมบุคคล หรือ กลุ่มคนในสังคม และเป็นแนวทางสำหรับบุคคลในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร อีกทั้งเป็นเครื่องมือในการบริหาร ซึ่งแนะนำให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม ทำให้องค์การแต่ละองค์การประสบความสำเร็จที่แตกต่างกัน (Hoy & Miskel, 1991, p. 212)

วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา หมายถึง สิ่งที่เกิดจากการบูรณาการรูปแบบความคิด โครงสร้าง ประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กรที่ทำหน้าเชื่อมโยงให้เกิดการผสมผสานกันระหว่าง เจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถานของบุคคล กลุ่มบุคคล และของสถานศึกษา ด้าน นโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กร เทคโนโลยี สภาพวะของกลุ่ม ความสำเร็จขององค์กรจนทำให้บุคลากร เกิดการยอมรับ (Bear, Caldwell & Millikan, 1989, p.199 ; Werther & Davis, 1996, p. 602) มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตอยู่เป็นนิจ ไม่หยุดนิ่ง โดยเน้นที่ระบบ หลักการและลักษณะขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ มีการเชื่อมโยงระบบต่าง ๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน แบ่งออกเป็นระบบย่อยของการเรียนรู้ ประกอบด้วย พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล การจัดการความรู้ และการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกันเพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถ้าองค์ประกอบใดอ่อนแอหรือขาดไปจะส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร (Marquardt, 1996, pp. 21 - 29)

วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร กล่าวคือถ้าองค์กรใดมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมบุคลากรให้มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นและทุ่มเท ความพยายามในการปฏิบัติงาน มีอิสระในการปฏิบัติงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ องค์กรนั้นก็ย่อมประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ผู้ที่ยึดมั่นอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรอย่างเดียว จะมีความไว้วางใจ เชื่อใจ ร่วมกันปฏิบัติงาน (บุญรักษา วิทยาคม, 2544, หน้า 30) ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญและมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองความรู้สึกรักใคร่ของบุคคลที่มีต่อบุคคลอื่น สิ่งของ เหตุการณ์ และสถานการณ์ต่าง ๆ ในทิศทางที่ให้คุณค่าเป็นบวก ลบ ได้ ซึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้ ประสิทธิภาพ สิ่งแวดล้อม หรือเรียกว่า เจตคติ เกิดจากการเรียนรู้และประสิทธิภาพของบุคคล เป็นสำคัญ เป็นระบบพฤติกรรมมีองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ 1) ปัญญา (Cognitive component) ได้แก่ ความรู้ ความคิด ความเชื่อ 2) จิตอารมณ์ (Affective component) ได้แก่ ความรู้สึกพอใจ ไม่พอใจ ชอบ-ไม่ชอบ เห็นด้วย-ไม่เห็นด้วย 3) การแสดงพฤติกรรมหรือการปฏิบัติ (Behavior component) คือ แนวโน้มหรือท่าทีที่จะเลือกตอบสนองในแง่การยอมรับ - ไม่ยอมรับ เห็นด้วย - ไม่เห็นด้วย จะเห็นว่าเจตคติเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลให้คงอยู่ค่อนข้างถาวร สามารถถ่ายทอดไปสู่บุคคลอื่นได้ และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ด้วย (พวงรัตน์ บุญญานุกรณ์, 2533, หน้า 6) มีความสัมพันธ์

กับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นองค์การที่สมาชิกในองค์การเพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อเปลี่ยนแปลง ความรู้และประสบการณ์ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง (ลือชัย จันทร์ โป้, 2546, หน้า 27) โดยองค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะประกอบด้วย

- 1) มีโครงสร้างที่เหมาะสม ยืดหยุ่นคล่องตัว เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้
- 2) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ ใฝ่รู้ศึกษา ค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันฉันมิตร สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ
- 3) เพิ่มอำนาจในการปฏิบัติ มีความสามารถในการ เรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจ
- 4) มีการตรวจสอบ
- 5) ทุกคนมีส่วนสร้างและ ถ่ายโอนความรู้ มีการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ เรียนรู้จากเครือข่ายติดต่อผ่านช่องทางการ สื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ
- 6) มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้
- 7) มุ่งเน้นคุณภาพ
- 8) ย้ำเน้นความมี กลยุทธ์
- 9) มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม
- 10) มีการ ทำงานเป็นกลุ่ม
- 11) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Marquardt, 1994)

องค์การแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะที่โดดเด่นที่สัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้ (วิระวัฒน์ ปิ่นนิคามัย, 2540, หน้า 36 - 37)

1. มองเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. สร้างความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการหยั่งรู้ คาดคะเน
3. สอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. สนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีความสามารถตอบสนองถึงความคืบหน้าอุปสรรค ของงานได้
5. สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้เกื้อหนุน การเรียนรู้
6. สร้างนวัตกรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผย
7. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจระบบ กระบวนการ และ ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์การ
8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์การ
9. กระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่เหล่าผู้ปฏิบัติ
10. มีผู้เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยงที่คิดดีแล้วอย่างรอบคอบ และกล้าทดลอง
11. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและใช้ประโยชน์ของการเรียนรู้แก่ธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. โยงการพัฒนาตนของพนักงานเข้ากับการพัฒนาองค์การ โดยภาพรวม

15. สร้างเครือข่ายในองค์กรด้านเทคโนโลยี
16. สร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
17. ให้โอกาสบ่อยครั้ง ให้เรียนรู้ทางประสบการณ์
18. คัดค้านแนวปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. ให้รางวัลต่อความคิดริเริ่มและจัดตั้งโครงสร้างรองรับ
20. ก่อให้เกิดความไว้วางใจต่อใจตลอดทั่วทั้งองค์กร
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. สนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. ใช้คณะกรรมการที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายๆ ส่วนงาน
24. ใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มององค์การว่าเป็นองคาพยพ (Organism) ที่เรียนรู้และเติบโตได้
26. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

สมศักดิ์ สีนุระเวชญ์ (2541, หน้า 25) กล่าวว่า เมื่อสามารถพัฒนาคนในองค์กรให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะก่อให้เกิดการพัฒนาที่แท้จริง 3 ระดับ

1. การพัฒนาระดับชุมชน / ประเทศ เป็นการพัฒนาองค์กรความรู้หรือมีเทคโนโลยีของตนเอง ที่เรียกว่า “ภูมิปัญญาท้องถิ่น” (Intelligence club) เป็นสติปัญญาให้กับสังคมหรือประเทศชาติ
2. การพัฒนาระดับภูมิภาค เป็นการพัฒนาด้านวัฒนธรรมหรือการข้ามวัฒนธรรมที่จะเตรียมเข้าแข่งขันระดับโลก พร้อมกับการพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่จะเข้าไปแข่งขันระดับภูมิภาค
3. การพัฒนาสู่ระดับโลก เป็นระดับสุดยอดของการพัฒนา สามารถบูรณาการทั้งด้านการเรียนรู้และการพัฒนาเข้ามาเป็นหนึ่งเดียวกัน จะทำให้ประเทศก้าวหน้าสู่เวทีที่มีความพร้อมด้านศักยภาพของคน เทคโนโลยี การจัดการและทุน

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้โดยระบบย่อยทางการบริหารของทั้งสองระบบเป็นเหตุ (Cause) และเป็นผล (Effect) เชื่อมโยงสัมพันธ์ต่อกัน เพราะวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ได้มาโดยการเรียนรู้ทั้ง โดยรู้ตัวและไม่รู้ตัว เป็นสิ่งที่ถ่ายทอดกันมา สามารถเปลี่ยนแปลงได้มีอิทธิพลต่อลักษณะ โครงสร้าง หน้าที่ การจัดระเบียบตลอดจนพฤติกรรมและความคิดเห็นของมนุษย์ในสังคม การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ถือเป็นระบบย่อยของวัฒนธรรม ลักษณะของเครื่องมือเครื่องใช้ตลอดจนเทคโนโลยีต่างๆ ก็เป็นการแสดงออกอย่างหนึ่งของวัฒนธรรมในสังคมมนุษย์ กล่าวคือสังคมที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันจะมีลักษณะการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ตลอดจนเทคโนโลยีแตกต่างกันไป เครื่องมือเครื่องใช้เทคโนโลยีที่ใช้ในสังคมหนึ่งอาจจะใช้ไม่ได้ผลในอีก

สังคมหนึ่ง ดังนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงจะต้องมีการเปิดโอกาส กระตุ้น ส่งเสริมการเรียนรู้ให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพของตนและองค์การ นั่นคือจะต้องทำให้สมาชิกในองค์การมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย รับผิดชอบงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การอย่างต่อเนื่อง และก้าวไปสู่อนาคตที่ดียิ่งขึ้น

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ จากการศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาพบว่า ขนาดสถานศึกษา ประเภทสถานศึกษา และลักษณะสถานศึกษามีผลต่อวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพราะเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของบุคคลทั้งค่านิยม ความเชื่อ การเรียนรู้ การถ่ายทอดความคิดเห็น การใช้เทคโนโลยี การอยู่ร่วมกันในองค์การ และส่งผลถึงประสิทธิผลขององค์การ ดังตัวอย่างงานวิจัยดังนี้

1. ขนาดสถานศึกษา หมายถึง สภาพทางกายภาพของสถานศึกษาที่กำหนดตามจำนวนนักเรียนทั้งหมดในสถานศึกษา แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ขนาดเล็ก มีนักเรียน 120 คนลงมา ขนาดกลาง มีนักเรียน 121-300 คน และขนาดใหญ่ มีนักเรียน 301 คนขึ้นไป ขนาดสถานศึกษาเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของชาติ วีระยุทธศิลป์ (2542) ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างจากโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลางแตกต่างจากโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างจากโรงเรียนขนาดกลาง วิบูลย์ ชูจันทร์ (2536, หน้า 67) ได้ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง พบว่า วัฒนธรรมการทำงานของอาจารย์โรงเรียนมัศึกษาคำนขนาดโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 วันเพ็ญ เจริญแพทย์ (2545) ได้ทำการวิจัยเนื่องการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง พบว่า พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหารงานน้อยและมาก บริหารงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และวิโรจน์ สารรัตนะ (2545) วิจัยเรื่องปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ในประเด็นเปรียบเทียบระดับความพัฒนาระหว่าง โรงเรียนขนาดเล็ก

ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษามีการพัฒนาดำกว่าโรงเรียนขนาดอื่น

2. ประเภทสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด แบ่งสถานศึกษาที่จัดการศึกษาเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) ประถมศึกษา สถานศึกษาที่จัดการศึกษาตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 2) ขยายโอกาส เป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 3) มัธยมศึกษา เป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 และ 4) เอกชน เป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาที่มีใช้สถานศึกษาที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของรัฐ ประเภทสถานศึกษาเป็นตัวแทนที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของวิโรจน์ สารรัตนะ (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ในประเด็น 1) ระดับการพัฒนาในปัจจัยทางการบริหารและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษา มีการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในเกณฑ์ขั้นต่ำของระดับมาก และ อัจฉรา สุวรรณ (2536, หน้า 121) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมโรงเรียนโดยภาพรวมในทุกขนาด โรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายด้านพบว่า ความมีคุณภาพอยู่ในระดับมาก สำหรับวัฒนธรรมด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง และวัฒนธรรมด้านมอบอำนาจ ความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสูงกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ ด้านความไว้วางใจและความเอื้ออาทรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสูงกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ และฉัตรทิพย์ สุวรรณชิน (Suwannachin, 2003, online) ได้ศึกษาเรื่องการวางแผนสำหรับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย วิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรด้านผลงานขององค์การทุกตัวแปร

3. ลักษณะสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาและมีการพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษา แบ่งเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ได้รับรางวัลพระราชทาน เป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาและมีการพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษาจนได้รับรางวัลพระราชทาน และ ไม่ได้รับรางวัลพระราชทานเป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาและมีการพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษาแต่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน ลักษณะสถานศึกษาเป็นตัวแทนที่มีความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ คอนสแตนซ์ (Constance, 1980) ได้ทำการวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพการบริหารในวิทยาลัยชุมชนและห้างหุ้นส่วนต่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์

ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพของงาน องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การมีเด่นและด้อยในบางองค์ประกอบ ทำให้เกิดความสมดุลย์ใน ตัวเอง และก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี และองค์ประกอบย่อยด้านวัฒนธรรมองค์การ ที่สำคัญที่ผู้บริหารห้างหุ้นส่วนดำเนินงานได้ประสบความสำเร็จ คือด้านความยืดหยุ่นในการบริหารบรรยากาศด้านสื่อความหมายที่ดี ความใส่ใจในการศึกษาหาความรู้ตลอดชีวิต การประเมินความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงาน การสร้างกิจกรรมการตลาดและแนะนำสินค้า การประเมิน ผลงาน ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และการฝึก สมรรถ และ ฮัมม์ (Smart and Hamm, 1992) ทำการวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลในวิทยาลัย หลักสูตรต่อเนื่อง 2 ปี ผลจากการสืบค้นแสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างกว้างขวางในประสิทธิผลที่ได้รับ และความแตกต่างนั้นตรงกับแนวคิดที่มีเหตุผลของวิทยาลัย ประสิทธิภาพที่สามารถมองเห็นได้ของวิทยาลัยหลักสูตร 2 ปี มีความเกี่ยวข้องกันอย่างมากกับชนิดของวัฒนธรรมองค์การที่ครอบงำวิทยาลัยอยู่เมื่อมีการควบคุมขนาด และระดับของความยุ่งยากด้านการเงิน วิทยาลัยที่มีวัฒนธรรมแบบ adhocracy จะเป็นวิทยาลัยที่ประสบความสำเร็จผลมากที่สุด ในขณะที่วิทยาลัยที่มีวัฒนธรรมแบบ clan และ market มีความยุ่งยากอยู่ในระดับปานกลาง เบนต์ตัน (Benton, 1999) ได้ศึกษาว่าโรงเรียนสร้างและรักษาวัฒนธรรมที่ดีไว้อย่างไรจึงทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผล โดยแบ่งวัฒนธรรมโรงเรียนออกเป็น ค่านิยม สมมติฐาน ความเชื่อ และอุดมการณ์ พบว่า การมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผล ค่านิยม สมมติฐาน ความเชื่อ และอุดมการณ์เป็นสิ่งส่งเสริมให้โรงเรียนรักษาวัฒนธรรมที่ดีงามไว้ รวมถึงความรู้สึที่ดีที่ฝังลึก การมีส่วนร่วมของชุมชน การใช้ภาวะผู้นำ กระบวนการยึดมั่นของบุคลากรเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อหลักและความเป็น โรงเรียนเฉพาะที่มีความดีเด่นในด้านการศึกษาเป็นตัวช่วยทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผล และ แพง (Pang, 1998) ทำการวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนดีเด่นในฮ่องกง วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้เพื่อค้นหาหลักฐานของความพยายามต่อผู้ด้านต่าง ๆ เพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนในฮ่องกง เปรียบเทียบระหว่างลักษณะของ โรงเรียนดีเด่น และลักษณะของโรงเรียนอื่นที่เป็นประเภทเดียวกัน มีโรงเรียนดีเด่นอยู่ 3 โรงเรียนวัฒนธรรมองค์การของ 44 โรงเรียนถูกบรรยายไว้ในรูปแบบของ OCI รวมทั้งแรงผลักดันหลัก 4 ปัจจัย ลักษณะของโรงเรียนดีเด่น 3 โรงเรียนถูกนำมาวิเคราะห์ตามจุดแข็งและเนื้อหาของวัฒนธรรมใน โรงเรียน พบว่าทั้ง 3 โรงเรียนมีวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่ง มี วัฒนธรรมที่มีลักษณะเด่นเป็นพิเศษอยู่ 2 ชนิดที่พบในโรงเรียนดีเด่นก็คือ วัฒนธรรมอาชีพ และวัฒนธรรมอาชีพ – ราชการ และ โรงเรียนดีเด่น 1 ใน 3 โรงเรียนพบว่ามี การเชื่อมโยงทางวัฒนธรรมอย่างหนักแน่น และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเพื่อผูกมัดบุคลากรเข้าด้วยกันเป็นกลยุทธ์แบบระบบอุปถัมภ์ทางอ้อม ส่วนอีก 2 โรงเรียน มีการเชื่อมโยงของการให้อำนาจราชการ และการเชื่อมโยงทางวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

อัจฉรา สุวรรณ (2536, หน้า 121) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานนิเทศภายใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า

1) วัฒนธรรมโรงเรียน โดยภาพรวมในทุกขนาด โรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายด้านพบว่า ความมีคุณภาพอยู่ในระดับมาก สำหรับวัฒนธรรมด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง และวัฒนธรรมด้านมอบอำนาจ ความหลากหลายของบุคลากรใน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสูงกว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ ด้านความไว้วางใจและความเอื้ออาทรใน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสูงกว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

วิบูลย์ ชูรินทร์ (2536, หน้า 67) ได้ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของผู้บริหารและอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง พบว่าวัฒนธรรมการทำงานของอาจารย์ โรงเรียนมัศึกษาด้านเพศและขนาด โรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชาติ วีระยุทธศิลป์ (2542) ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาวัฒนธรรม โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามสถานที่ตั้ง โรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยวัฒนธรรมโรงเรียนประถมศึกษาที่ตั้งอยู่นอกในเขตพื้นที่ชายแดนไทย - กัมพูชา สูงกว่าวัฒนธรรมโรงเรียนประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ชายแดนไทย - กัมพูชา และจำแนกตามขนาด โรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างจาก โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลางแตกต่างจาก โรงเรียนขนาดเล็ก และ โรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างจาก โรงเรียนขนาดกลาง

วรวิทย์ ทรัพย์ไพฑูย์ (2545, หน้า 69 - 70) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การครู โรงเรียนเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดระยอง โดยใช้กรอบแนวคิดการวิจัยของเพตเตอร์สัน (Pettersson, 1990) พบว่าระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนเอกชนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า วัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ย 3 อันดับแรกได้แก่ ความไว้วางใจ ความมีคุณภาพ และความเอื้ออาทร ตามลำดับ

มาลี ธรรมศิริ (2543, หน้า 105) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาวิเคราะห์ ทฤษฎี หลักการและการปฏิบัติเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนา รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การของไทยและเพื่อทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบองค์การ

แห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันขององค์กร ไทย อยู่ในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน ระดับปานกลาง และมีความเป็นไปได้สูงในระบบย่อย ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นั้นพบว่า ลักษณะไทยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) ปรับตัวตามกาลเทศะและ โอกาส 2) เรียนรู้ว่าจะทำอะไรเพื่อบรรลุจุดประสงค์ของการศึกษา 3) ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น ลักษณะไทยที่ไม่เอื้อต่อการเป็นองค์กรต่อการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การนิยามการรวมอำนาจ 2) การปราศจากการคิดริเริ่ม 3) ทำตามคำสั่งและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ 4) ความอ้อมค้อมและไม่แสดงออกอย่างชัดเจน ผู้วิจัยได้ เสนอรูปแบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นหน่วยเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังพบว่า หลักสูตรพัฒนาการเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อเปรียบเทียบการ ทดสอบก่อนการสอน และหลังการสอน ในการเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงพบว่า พัฒนาขึ้นอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ในภาพรวม

วันเพ็ญ เจริญแพทย์ (2545) ได้ทำการวิจัยเนื่องการศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์กร แห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง พบว่า พฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหารงานน้อยและมาก บริหารงานใน โรงเรียนที่มีขนาด ต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545) วิจัยเรื่องปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ใน ประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ 1) ระดับการพัฒนาในปัจจัยทางการบริหารและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) เปรียบเทียบระดับความพัฒนาระหว่าง โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และ ขนาดใหญ่ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในเกณฑ์ขั้นต่ำของระดับมาก การศึกษาเปรียบเทียบ พบว่าโรงเรียนประถมศึกษามีการพัฒนาต่ำกว่าโรงเรียนขนาดอื่น 3 กรณีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับ ปานกลาง และมีทิศทางเป็นบวก ผลการ วิเคราะห์เส้นทางพบว่า กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

งานวิจัยต่างประเทศ

เฟร (Frey, 1995) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารสวิสเซอร์แลนด์ และธนาคารของสหรัฐอเมริกา มีจุดมุ่งหมาย เพื่ออธิบายสิ่งแวดล้อมในการทำงานของธนาคารและ ความเชื่อบุคลากรในธนาคารเพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารทั้งสองประเทศ

ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมย่อยตามลักษณะกลุ่มงานของธนาคารทั้งสองประเทศเป็นวัฒนธรรมที่เด่น และมีความคล้ายคลึงกันทั้งวัฒนธรรมย่อยตามลักษณะกลุ่มงานและวัฒนธรรมขององค์กร และเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ขอบเขตของวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมของธนาคารทั้งสองประเทศเกิดจากสภาพสังคมและเศรษฐกิจของสังคมรอบ ๆ ธนาคารนั้น ๆ อีกทั้งเกิดจากกระบวนการจัดและใช้เทคโนโลยีภายในองค์กรธนาคารมีความคล้ายคลึงกันในด้าน โครงสร้าง และ ด้านวัฒนธรรมภายในองค์กร

เกอร์ริงเจอร์ (Gerlinger, 1995) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของโรงแรมในประเทศ คานาดา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของ โรงแรมเกิดจากสมมติฐานความเชื่อของบุคลากรทั้งใน โรงแรมใหญ่และ โรงแรมสาขา และมีวัฒนธรรมย่อยเกิดขึ้น

เอลลิงเจอร์, หยางและเอลลิงเจอร์ (Ellinger, Yang & Ellinger, 2000, Online) ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของมิติความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อผลงานขององค์กรศึกษามิติของความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของวัตกินส์และมาร์สซิก (Watkins & Marsick) 7 มิติ คือ

- 1) การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 2) การสนับสนุนการค้นคว้าและแลกเปลี่ยนสนทนา
- 3) การส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม
- 4) การจัดระบบเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน
- 5) การเสริมอำนาจบุคลากรเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
- 6) การเชื่อมโยงองค์กรกับสิ่งแวดล้อม และ
- 7) การใช้แบบผู้นำและการสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์กรตัวแปรตาม ใช้ตัวแปรทางด้านผลงานขององค์กรใช้ตัวแปรที่เป็นส่วนของการเงินและผลงานที่มีใช้ทางด้าน การเงิน ได้แก่ ด้านความรู้ ทักษะที่เพิ่มขึ้นของบุคลากร เครื่องมือวิจัยใช้แบบวัด Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLDQ) ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรด้านผลงานขององค์กรทุกตัวแปร

ออสบอร์น (Osborne, 1998, online) ได้วิจัยเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำ ใน ระบบของวิทยาลัย (The Learning Organizations and Leadership for the College System) โดยใช้วิธี วิจัยเชิงคุณภาพ ใช้เครื่องมือประเภทสำรวจและใช้วิธีการสัมภาษณ์ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบ 5 ประการ ด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) และวินัยของผู้นำ (Leadership Disciplines) ได้แก่ ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) แบบแผนความคิด (Mental Models) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการ คิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นองค์ประกอบที่กำหนดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ฉัตรทิพย์ สุวรรณชิน (Suwannachin, 2003, online) ได้ศึกษาเรื่องการวางแผนสำหรับ การ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย วิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีวิจัย ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมสำรวจคุณลักษณะที่จำเป็นของ โรงเรียนในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

และเพื่อเตรียมผู้บริหารและครู ในการใช้แนวความคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูเข้าใจและเตรียมตัวรับและปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยเห็นว่าเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับโรงเรียนที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มี 8 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำวัฒนธรรมโรงเรียน วิทยุทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน กระบวนการตัดสินใจกระบวนการสื่อสาร และการปฏิบัติสัมพันธ์ สิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากรต่าง ๆ

ซิลลินส์ ซารินส์และมัลฟอร์ด (Sillins, Zarins & Mulford, 2002, pp.24-32) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาคุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นโครงการวิจัยในประเทศออสเตรเลีย ใช้กลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นครูและผู้บริหารในโรงเรียนรัฐออสเตรเลียใต้ (South Australia) และแทสมาเนีย (Tasmania) เสนอองค์ประกอบของคุณลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 7 ด้านคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน การสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนแบบร่วมมือการกระตุ้นใช้ความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยงทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่องานของโรงเรียน การสร้างงานให้ดีขึ้นและโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยพบว่า ได้องค์ประกอบใหม่ 4 โมเดล คือ บรรยากาศไว้ใจและร่วมมือ การริเริ่มและกล้าเสี่ยง พันธกิจร่วมและการพัฒนาวิชาชีพ และ โมเดลโครงสร้างคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

แกร์ตี (Garrity, 1995) ได้ทำการวิจัยเรื่องผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การกับรูปแบบความคิดในการที่จะยอมรับเทคนิคการฝึกอบรม ในหน่วยงานธุรกิจและอุตสาหกรรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวิธีการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบต่อความคิดในการที่จะยอมรับเทคนิคการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ค่านิยมการดำเนินชีวิต อายุ และประสบการณ์ที่เข้ารับการฝึกอบรมไม่มีผลกระทบต่อกรยอมรับเทคโนโลยี

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. ขั้นตอนการวิจัย
3. เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การหาคุณภาพของเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปี 2547 ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี ฉะเชิงเทรา ระยอง จันทบุรี ตราด นครนายก ปราจีนบุรี และสระแก้ว จำนวน 14 เขต จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปี 2547 ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี ฉะเชิงเทรา ระยอง จันทบุรี ตราด นครนายก ปราจีนบุรี และสระแก้ว จำนวน 14 เขต ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งมีวิธีการดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2540, หน้า 27)

1.1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางคำนวณ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างของยามานะ (Yamane, 1973, 1088 อ้างถึงใน บุญธรรม กิจปรีดาสุทธิ, 2534, หน้า 13 - 14) จากจำนวนครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 เขต ทั้งหมด 32,548 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 396 คน

1.2 สุ่มครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 เขต แบ่งตามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และตามขนาดสถานศึกษา ประเภทสถานศึกษาและลักษณะสถานศึกษา ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 396 คน ดังปรากฏใน ตารางที่ 3

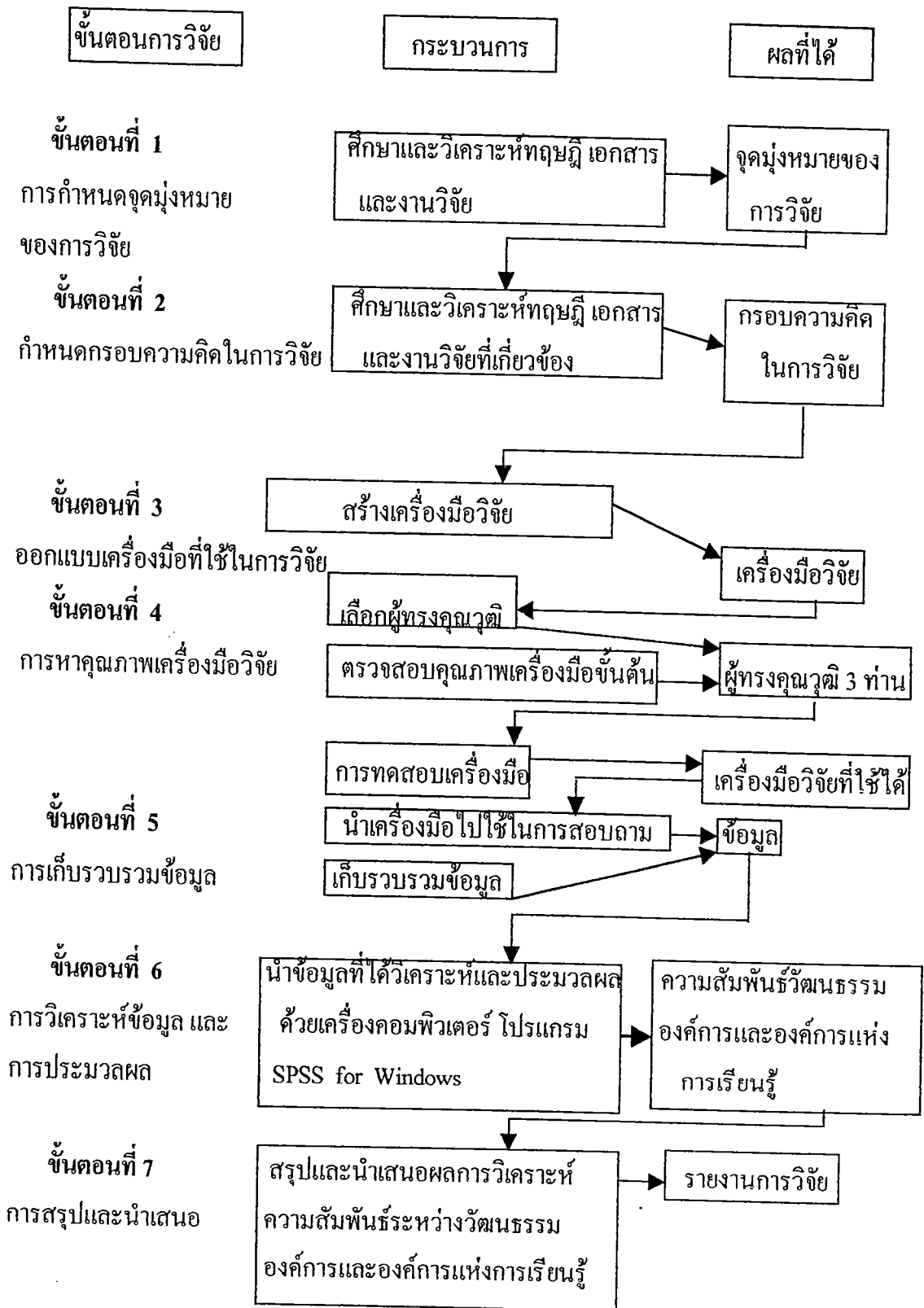
ตารางที่ 3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำแนกเป็น
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ครูในสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ชลบุรี เขต 1	3000	36
ชลบุรี เขต 2	2000	24
ชลบุรี เขต 3	2500	31
ฉะเชิงเทรา เขต 1	2700	33
ฉะเชิงเทรา เขต 2	2600	32
ระยอง เขต 1	2144	26
ระยอง เขต 2	2100	26
จันทบุรี เขต 1	1703	21
จันทบุรี เขต 2	1500	18
ตราด	1638	20
นครนายก	3000	36
ปราจีนบุรี	3303	40
สระแก้ว เขต 1	2160	26
สระแก้ว เขต 2	2200	27
รวม	32548	396

ขั้นตอนการวิจัย

การดำเนินการวิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายการวิจัย
 2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย
 3. สร้างแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 4. หาคุณภาพของเครื่องมือ
 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
 6. การวิเคราะห์ข้อมูลและการประมวลผล
 7. การสรุปและนำเสนอ
- รายละเอียดดังภาพที่ 10



ภาพที่ 11 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย กระบวนการและผลที่ได้แต่ละขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดจุดมุ่งหมายของการวิจัย

การศึกษาและวิเคราะห์ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยและรายงานการสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ความเป็นมาเกี่ยวกับสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อเป็นแนวคิดในการกำหนดจุดมุ่งหมายในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวคิดและวัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้และศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยและรายงานเกี่ยวกับความเป็นมา แนวคิดและหลักการบริหารสถานศึกษา วัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับขั้นตอนนี้เป็นการออกแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อสอบถามครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก จำนวน 14 เขต ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง และนำแบบสอบถามที่พัฒนาปรับปรุง ปรีกษาอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขได้แบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก ได้แก่ ขนาดสถานศึกษา ประเภทสถานศึกษา และลักษณะสถานศึกษาเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก จำนวน 30 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยวัดวัฒนธรรมองค์การ 10 ด้าน ได้แก่ ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ การให้อำนาจ การตัดสินใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความไว้วางใจ ความมีคุณภาพ การยอมรับ ความเอาใจใส่ดูแล ความมีศักดิ์ศรี และความหลากหลาย

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก จำนวน 25 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง มาตรฐาน ความรับผิดชอบ การยอมรับ การสนับสนุน และความผูกพัน

ขั้นตอนที่ 4 การหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย

การหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย เป็นการตรวจสอบแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในลักษณะ

ตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) เพื่อแก้ไข ปรับปรุง และให้ความคิดเห็นข้อเสนอแนะ เมื่อได้แบบสอบถามที่มีการปรับปรุงแก้ไขผ่านการปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว นำแบบสอบถามไปทดสอบ โดยการสอบถามครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี 3 จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยวิธีการหาความสัมพันธ์รายข้อ กับคะแนนรวมและไปหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) โดยใช้สูตรของครอนบาค (Cronbach, 1990, p.202-204) นำแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่น ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการโดยการนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบ และมีความเชื่อมั่นสอบถามครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก จำนวน 396 คน ได้แก่ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 เขต 2 และเขต 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทราเขต 1 และเขต 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง 1 และเขต 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี 1 และเขต 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 และเขต 2

ขั้นตอนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลและการประมวลผล

ดำเนินการโดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window (Statistical Package for Social Science for Window) และเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กร และองค์การแห่งการเรียนรู้ ระหว่างขนาดสถานศึกษา และประเภทสถานศึกษา โดยใช้ One-way ANOVA เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรและองค์การแห่งการเรียนรู้ระหว่างลักษณะสถานศึกษา โดยใช้ t-test หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยใช้สหสัมพันธ์ (r) ของเพียร์สัน (Person) โดยจำแนกตามขนาดสถานศึกษา ประเภทสถานศึกษา และลักษณะของสถานศึกษา และสร้างสมการพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก จากตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์หาค่าถ้อยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Regression Analysis)

ขั้นตอนที่ 7 การสรุปและนำเสนอ

การดำเนินการขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะสรุปผลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษา ภาคตะวันออก เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ระหว่าง
ขนาดสถานศึกษา ประเภทสถานศึกษา และลักษณะของสถานศึกษา หาความสัมพันธ์ระหว่าง
วัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยจำแนกตามขนาดสถานศึกษา
ประเภทสถานศึกษา และลักษณะของสถานศึกษา และสร้างสมการพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก

เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามใช้สอบถาม
ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก แบ่งเป็น 3 ตอน รายละเอียด
แบบสอบถามแต่ละตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ภาคตะวันออก ได้แก่ ขนาดสถานศึกษา ประเภทสถานศึกษา และลักษณะสถานศึกษาเป็นแบบสอบ
ถามแบบเลือกตอบ จำนวน 3 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา ภาคตะวันออก จำนวน 30 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ
โดยวัดวัฒนธรรมองค์การ 10 ด้าน ได้แก่ ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ การให้อำนาจ
การตัดสินใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความไว้วางใจ คุณภาพ การยอมรับ
ความเอาใจใส่ดูแล ความมีศักดิ์ศรี และความหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก จำนวน 25 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)
5 ระดับ โดยวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้าน โครงสร้าง
มาตรฐาน ความรับผิดชอบ การยอมรับ การสนับสนุน และความผูกพัน ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง

เกณฑ์การให้คะแนน

ให้คะแนน 5 ระดับ คือ

5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง

2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

การหาคุณภาพของเครื่องมือ

การหาคุณภาพของแบบสอบถามในการวิจัยฉบับนี้ เป็นการหาความเที่ยงตรง (Validity)
การทดสอบหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และการหาความเชื่อมั่น (Reliability)

ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) การหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ด้านโครงสร้างเนื้อหาและภาษาเพื่อให้มีความสมบูรณ์เกิดความเข้าใจแก่ผู้ตอบและสามารถวัดได้ตรงกับเรื่องที่ต้องการศึกษา แล้วนำมาปรับปรุงให้เหมาะสม มีความถูกต้อง ก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูล รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ขอความอนุเคราะห์ให้ตรวจแบบสอบถาม มีดังนี้

- | | | |
|-----|----------------------|---|
| 1.1 | รศ.ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด | อาจารย์พิเศษภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 1.2 | ผศ.ดร.สมชัย วงษ์นายะ | อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและประเมินผล
การศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสถาบัน
ราชภัฏกำแพงเพชร |
| 1.3 | ดร.ภารดี อนันต์นาวิ | อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |

2. การหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และความเชื่อมั่น (Reliability) การหาค่าอำนาจจำแนก และความเชื่อมั่น ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำไปทดลองใช้กับครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรีเขต 3 จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total Correlation) ของไวร์สมา และจัวร์ส (Wiersma & Jurs, 1990, pp. 139 – 147) แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา มีค่าระหว่าง .33 - .88 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีค่าระหว่าง .33 - .90 และนำแบบสอบถามมาหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202 – 204) มีค่าเท่ากับ .95 และ .96 ตามลำดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ ผู้วิจัยและผู้ช่วยผู้วิจัย นำแบบสอบถามส่งถึงครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อตอบแบบสอบถาม จำนวน 396 ฉบับ และนำส่งคืนที่ผู้วิจัยหรือผู้ช่วยผู้วิจัย จำนวน 391 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.73

2. การจัดกระทำข้อมูล

2.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

2.2 นำแบบสอบถามที่มีคำตอบสมบูรณ์ทุกฉบับมาให้คะแนนตามน้ำหนักที่กำหนดไว้

2.3 นำข้อมูลตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนักที่กำหนดไว้มาวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติ

2.4 นำผลมาวิเคราะห์ข้อมูลตามจุดมุ่งหมายการวิจัยต่อไป

การแปลความหมายของคะแนน

เมื่อตรวจและกำหนดน้ำหนักคะแนนของแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยหาค่าเฉลี่ย (Mean) นำค่าเฉลี่ยไปเทียบกับเกณฑ์ของคะแนน ดังนี้

แบบสอบถามวัดวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย และแปลความหมายของค่าเฉลี่ยแต่ละต้นตามช่วงคะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และ บุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 22 – 24)

4.51 – 5.00 หมายถึง อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง อยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง อยู่ในระดับระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การกำหนดว่า วัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก อยู่ในระดับใด ใช้การพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ ถ้าค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วงคะแนนใด ก็พิจารณาได้ว่ามีวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับนั้น

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows มีการดำเนินการ ดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง การหาค่าเฉลี่ยของวัฒนธรรมองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทำการวิเคราะห์โดยใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

2. การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามขนาดสถานศึกษาและประเภทสถานศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

(One – way ANOVA) และในกรณีที่มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีการของ นิวแมนคูลส์ (Newman-Kuls Method) เพื่อใช้เปรียบเทียบเป็นรายคู่ต่อไป

3. การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามลักษณะสถานศึกษาโดยใช้ค่าที (t-test)
4. การหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยใช้สหสัมพันธ์ (r) ของเพียร์สัน (pearson)
5. การสร้างสมการพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก จากตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียง

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียง

ตอนที่ 2 ผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียง โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ประเภทสถานศึกษา และลักษณะสถานศึกษา

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียง โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ประเภทสถานศึกษา และลักษณะสถานศึกษา

ตอนที่ 4 ผลการสร้างสมการพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียง จากตัวแปรวัฒนธรรม

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ แทนความหมายดังต่อไปนี้

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

SD แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

t แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน (t-distribution)

F แทน ค่าสถิติตามการแจกแจง F (F-distribution)

- SS แทน ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนแต่ละตัวยกกำลังสอง
 MS แทน ค่าความแปรปรวน (mean squares)
 df แทน ระดับขั้นแห่งความเป็นอิสระ
 r แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
 R แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
 R^2 แทน สัมประสิทธิ์การตัดสินใจ
 $S.E.b.$ แทน ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์
 $S.E.est$ แทน ความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์
 b_c แทน ค่าคงที่ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
 β แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
 p แทน ค่าความน่าจะเป็น (Probability) ของค่าสถิติตามการแจกแจงที่ใช้ทดสอบ
 X แทน วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา
 X_1 แทน ความมุ่งประสงค์ขององค์การ
 X_2 แทน การให้อำนาจ
 X_3 แทน การตัดสินใจ
 X_4 แทน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
 X_5 แทน ความไว้วางใจ
 X_6 แทน คุณภาพ
 X_7 แทน การยอมรับ
 X_8 แทน ความเอาใจใส่ดูแล
 X_9 แทน ความมีศักดิ์ศรี
 X_{10} แทน ความหลากหลาย
 Y แทน องค์การแห่งการเรียนรู้
 Y_1 แทน การเป็นบุคคลที่รอบรู้
 Y_2 แทน การมีรูปแบบความคิด
 Y_3 แทน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
 Y_4 แทน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
 Y_5 แทน การคิดอย่างเป็นระบบ
 Y แทน องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้จากการพยากรณ์
 $*$ แทน ค่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย

การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์ห้วงพรรณมอการ และองค์การแห่งการเรียรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียง มีค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ดังตารางที่ 4 – 5

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของครูจำแนกตามขนาดสถานศึกษา ประเภทสถานศึกษาและ ลักษณะสถานศึกษา

ข้อมูลพื้นฐานของครู	n = 391	
	จำนวน	ร้อยละ
1. ครูจำแนกตามขนาดสถานศึกษา		
- ขนาดเล็ก	85	21.74
- ขนาดกลาง	55	14.07
- ขนาดใหญ่	251	64.19
2. ครูจำแนกตามประเภทสถานศึกษา		
- ประถมศึกษา	147	37.60
- ขยายโอกาส	85	21.74
- มัธยมศึกษา	87	22.25
- เอกชน	72	18.41
3. ครูจำแนกตามลักษณะสถานศึกษา		
- ได้รับรางวัลพระราชทาน	101	25.83
- ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน	290	74.17

จากตารางที่ 4 พบว่า ครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนมากเป็นครูจากสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 64.19 ครูจากสถานศึกษาประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 37.60 ครูจากสถานศึกษา ส่วนมากไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน คิดเป็นร้อยละ 74.17

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ของวัฒนธรรมองค์การ
ของสถานศึกษา

วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา	n = 391			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับที่
1. ความมุ่งประสงค์ขององค์การ	4.16	.64	มาก	1
2. การให้อำนาจ	4.14	.64	มาก	2
3. การตัดสินใจ	3.99	.64	มาก	7
4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ	4.01	.68	มาก	5
5. ความไว้วางใจ	4.00	.63	มาก	6
6. คุณภาพ	3.95	.68	มาก	9
7. การยอมรับ	4.05	.68	มาก	3
8. ความเอาใจใส่ดูแล	3.99	.76	มาก	8
9. ความมีศักดิ์ศรี	4.05	.78	มาก	4
10. ความหลากหลาย	3.93	.65	มาก	10
รวม	4.03	.56	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า สถานศึกษาลำปางงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก มีวัฒนธรรมองค์การโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับส่วนมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ การให้อำนาจ และการยอมรับ ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ขององค์การแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษา

องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	n = 391			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับที่
1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.92	.64	มาก	5
2. การมีรูปแบบความคิด	3.89	.61	มาก	3
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.95	.63	มาก	2
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.00	.63	มาก	1
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	3.89	.66	มาก	4
รวม	3.93	.58	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก มีองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับส่วนมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการมีรูปแบบความคิด ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก ที่มีสถานภาพของสถานศึกษาต่างกัน

การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก ที่มีสถานภาพของสถานศึกษาต่างกัน โดยเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กร และองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามสถานภาพของสถานศึกษา ได้แก่ ขนาดสถานศึกษา ประเภทสถานศึกษา และลักษณะสถานศึกษา โดยแสดงค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานและการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรและองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) และการทดสอบค่าที (t-test) ดังตารางที่ 7 – 16

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของระดับวัฒนธรรม
องค์การของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตาม
สภาพของสถานศึกษา ด้านขนาดสถานศึกษา

วัฒนธรรมองค์การ ของสถานศึกษา	ขนาดสถานศึกษา											
	ขนาดเล็ก				ขนาดกลาง				ขนาดใหญ่			
	n= 55				n= 85				n=251			
	X	SD	ระดับ	อันดับ	X	SD	ระดับ	อันดับ	X	SD	ระดับ	อันดับ
ความมุ่งมั่นประสงค์ขององค์การ	4.07	.74	มาก	2	4.02	.70	มาก	2	4.22	.58	มาก	1
การให้อำนาจ	4.11	.72	มาก	1	4.05	.70	มาก	1	4.18	.59	มาก	2
การตัดสินใจ	3.96	.79	มาก	7	3.99	.66	มาก	3	3.98	.59	มาก	10
ความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของ องค์การ	4.05	.66	มาก	3	3.91	.72	มาก	5	4.04	.66	มาก	7
ความไว้วางใจ	3.96	.75	มาก	6	3.90	.72	มาก	7	4.04	.55	มาก	6
คุณภาพ	3.93	.79	มาก	8	3.73	.79	มาก	9	4.02	.59	มาก	8
การยอมรับ	3.99	.81	มาก	5	3.90	.72	มาก	6	4.10	.62	มาก	3
ความเอาใจใส่ดูแล	3.91	.91	มาก	9	3.76	.86	มาก	8	4.07	.66	มาก	5
ความมีศักดิ์ศรี	4.04	1.01	มาก	4	3.95	.85	มาก	4	4.08	.69	มาก	4
ความหลากหลาย	3.89	.80	มาก	10	3.79	.71	มาก	10	3.99	.57	มาก	9
รวม	3.99	.69	มาก		3.90	.64	มาก		4.07	.50	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า สถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลาง และ ขนาดใหญ่ โดยรวม และรายด้าน มีวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเรียงค่าเฉลี่ยตามขนาดสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การให้อำนาจ ความมุ่งมั่นประสงค์ขององค์การ และความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ขนาดกลาง มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การให้อำนาจ ความมุ่งมั่นประสงค์ขององค์การ และการตัดสินใจ ขนาดใหญ่ มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ความมุ่งมั่นประสงค์ขององค์การ การให้อำนาจ และการยอมรับ ตามลำดับ

ตารางที่ 8 วิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก โดยรวมและรายด้าน จำแนกตาม
สถานภาพของสถานศึกษาด้านขนาดสถานศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1. ความมุ่งประสงค์ขององค์กร					
ระหว่างกลุ่ม	2	3.08	1.54	3.83*	.023
ภายในกลุ่ม	388	155.98	.40		
รวม	390	159.06			
2. การให้อำนาจ					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.20	.60	1.47	.230
ภายในกลุ่ม	388	158.32	.40		
รวม	390	159.53			
3. การตัดสินใจ					
ระหว่างกลุ่ม	2	.01	.00	.02	.979
ภายในกลุ่ม	388	161.34	.41		
รวม	390	161.36			
4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร					
ระหว่างกลุ่ม	2	.99	.49	1.09	.337
ภายในกลุ่ม	388	177.71	.45		
รวม	390	178.71			
5. ความไว้วางใจ					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.25	.62	1.58	.206
ภายในกลุ่ม	388	153.08	.39		
รวม	390	154.33			
6. คุณภาพ					
ระหว่างกลุ่ม	2	5.33	2.66	5.92*	.003
ภายในกลุ่ม	388	174.59	.45		
รวม	390	179.93			

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
7. การยอมรับ					
ระหว่างกลุ่ม	2	2.86	1.43	3.12*	.045
ภายในกลุ่ม	388	177.72	.45		
รวม	390	180.58			
8. ความเอาใจใส่ดูแล					
ระหว่างกลุ่ม	2	6.51	3.26	5.80*	.003
ภายในกลุ่ม	388	217.85	.56		
รวม	390	224.37			
9. ความมีศักดิ์ศรี					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.15	.57	.94	.388
ภายในกลุ่ม	388	235.75	.60		
รวม	390	236.90			
10. ความหลากหลาย					
ระหว่างกลุ่ม	2	2.59	1.29	3.12*	.045
ภายในกลุ่ม	388	160.94	.41		
รวม	390	163.54			
วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.95	.97	3.09*	.046
ภายในกลุ่ม	388	122.46	.31		
รวม	390	124.42			

* $p < .05$

จากตารางที่ 8 พบว่า วัฒนธรรมองค์การ ที่มีขนาดสถานศึกษาแตกต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ ความมีคุณภาพ การยอมรับ ความเอาใจใส่ดูแล ความหลากหลาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการให้อำนาจ การตัดสินใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง

องค์การ ความไว้วางใจ และความมีศักดิ์ศรี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ตารางที่ 9 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายตัวคุณธรรมองค์การของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขนาดสถานศึกษา	\bar{X}	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
ความมุ่งประสงค์ขององค์การ		4.07	4.02	4.22
ขนาดเล็ก	4.07	-	.05	.15
ขนาดกลาง	4.02	-	-	.20*
ขนาดใหญ่	4.22	-	-	-
ความมีคุณภาพ		3.93	3.73	4.02
ขนาดเล็ก	3.93	-	.20	.09
ขนาดกลาง	3.73	-	-	.29*
ขนาดใหญ่	4.02	-	-	-
การยอมรับ		3.99	3.90	4.10
ขนาดเล็ก	3.99	-	.09	.11
ขนาดกลาง	3.90	-	-	.20*
ขนาดใหญ่	4.10	-	-	-
ความเอาใจใส่ดูแล		3.91	3.76	4.07
ขนาดเล็ก	3.91	-	.05	.15
ขนาดกลาง	3.76	-	-	.20*
ขนาดใหญ่	4.07	-	-	-
ความมีศักดิ์ศรี		4.04	3.95	4.08
ขนาดเล็ก	4.04	-	.09	.04
ขนาดกลาง	3.95	-	-	.13*
ขนาดใหญ่	4.08	-	-	-
ความหลากหลาย		3.89	3.79	3.99
ขนาดเล็ก	3.89	-	.05	.15
ขนาดกลาง	3.79	-	-	.20*
ขนาดใหญ่	3.99	-	-	-

ขนาดสถานศึกษา	\bar{X}	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา		3.99	3.90	4.07
ขนาดเล็ก	3.99	-	.09	.15
ขนาดกลาง	3.90	-	-	.17*
ขนาดใหญ่	4.07	-	-	-

* $p < .05$

จากตารางที่ 9 วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมพบว่า สถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสถานศึกษาขนาดใหญ่มีวัฒนธรรมองค์การสูงกว่าสถานศึกษาขนาดกลาง

เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า สถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาด้านความมุ่งประสงค์ขององค์กร ความมีคุณภาพ การยอมรับ ความเอาใจใส่ดูแลความมีศักดิ์ศรี ความหลากหลาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
สภาพของสถานศึกษา ด้านขนาดสถานศึกษา

องค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา	ขนาดสถานศึกษา											
	ขนาดเล็ก n=55				ขนาดกลาง n=85				ขนาดใหญ่ n=251			
	X	SD	ระดับ	อันดับ	X	SD	ระดับ	อันดับ	X	SD	ระดับ	อันดับ
การเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.84	.73	มาก	5	3.78	.70	มาก	4	3.97	.59	มาก	3
การมีรูปแบบความคิด	3.88	.64	มาก	4	3.76	.60	มาก	5	3.93	.59	มาก	4
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.91	.67	มาก	2	3.86	.63	มาก	1	3.99	.62	มาก	2
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.92	.63	มาก	1	3.81	.65	มาก	2	4.07	.60	มาก	1
การคิดอย่างเป็นระบบ	3.90	.71	มาก	3	3.78	.63	มาก	3	3.91	.65	มาก	5
รวม	3.89	.62	มาก		3.80	.58	มาก		3.98	.55	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า สถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลาง และ ขนาดใหญ่ โดยรวม และรายด้าน มีวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเรียงค่าเฉลี่ยตามขนาดสถานศึกษาเป็นรายด้าน พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการคิดอย่างเป็นระบบ ขนาดกลาง มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ขนาดใหญ่ มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ตามลำดับ

ตารางที่ 11 วิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก โดยรวมและรายด้าน จำแนกตาม
สถานภาพของสถานศึกษาด้านขนาดสถานศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้					
ระหว่างกลุ่ม	2	.02	.02	.11	.901
ภายในกลุ่ม	141	19.24	.13		
รวม	143	19.27			
2. การมีรูปแบบความคิด					
ระหว่างกลุ่ม	2	.19	.02	.50	.611
ภายในกลุ่ม	141	27.14	.19		
รวม					
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
ระหว่างกลุ่ม	2	.02	.02	.11	.901
ภายในกลุ่ม	141	19.24	.13		
รวม	143	19.27			
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม					
ระหว่างกลุ่ม	2	.19	.02	.50	.611
ภายในกลุ่ม	141	27.14	.19		
รวม					
5. การคิดอย่างเป็นระบบ					
ระหว่างกลุ่ม	2	.02	.02	.11	.901
ภายในกลุ่ม	141	19.24	.13		
รวม	143	19.27			
องค์การแห่งการเรียนรู้					
ระหว่างกลุ่ม	2	.19	.02	.50	.611
ภายในกลุ่ม	141	27.14	.19		
รวม	143				

จากตารางที่ 11 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า สถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของระดับวัฒนธรรม องค์กรของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก จำแนกตาม สภาพของสถานศึกษา ด้านประเภทสถานศึกษา

วัฒนธรรมองค์กร ของสถานศึกษา	ประเภทสถานศึกษา															
	ประถมศึกษา				ขยายโอกาส				มัธยม				เอกชน			
	$n=147$		$n=85$		$n=87$		$n=72$		$n=147$		$n=85$		$n=87$		$n=72$	
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
ความมุ่งประสงค์ ขององค์กร	4.11	.67	มาก	2	4.13	.68	มาก	2	4.22	.65	มาก	1	4.21	.55	มาก	1
การให้อำนาจ	4.13	.64	มาก	1	4.15	.67	มาก	1	4.17	.59	มาก	2	4.11	.59	มาก	2
การตัดสินใจ	3.97	.79	มาก	6	3.99	.66	มาก	3	3.98	.60	มาก	10	3.98	.64	มาก	7
ความรู้สึกเป็นส่วน หนึ่งขององค์กร	4.05	.66	มาก	3	3.92	.72	มาก	5	4.04	.66	มาก	7	4.01	.68	มาก	5
ความไว้วางใจ	3.96	.76	มาก	7	3.91	.72	มาก	6	4.04	.56	มาก	6	4.00	.63	มาก	6
คุณภาพ	3.93	.79	มาก	8	3.73	.79	มาก	10	4.02	.59	มาก	8	3.95	.67	มาก	9
การยอมรับ	3.99	.81	มาก	5	3.90	.73	มาก	7	4.10	.62	มาก	3	4.04	.68	มาก	4
ความเอาใจใส่ดูแล	3.91	.91	มาก	9	3.76	.86	มาก	9	4.08	.66	มาก	4	3.98	.76	มาก	8
ความมีศักดิ์ศรี	4.04	1.01	มาก	4	3.95	.85	มาก	4	4.08	.69	มาก	5	4.05	.78	มาก	3
ความหลากหลาย	3.89	.80	มาก	10	3.79	.71	มาก	8	3.99	.57	มาก	9	3.93	.65	มาก	10
รวม	3.98	.62	มาก		4.04	.56			4.00	.46			4.02	.56		

จากตารางที่ 12 พบว่า ประเภทสถานศึกษาที่เป็นประเภทต่างกัน โดยภาพรวมมีวัฒนธรรม องค์กรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สถานศึกษาประเภทประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การให้อำนาจ ความมุ่งประสงค์ขององค์กร และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ขยายโอกาส โดยภาพรวมอยู่

ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การให้อำนาจ ความมุ่งประสงค์ขององค์กร และการตัดสินใจ มัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ความมุ่งประสงค์ขององค์กร การให้อำนาจ และการยอมรับ และเอกชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ความมุ่งประสงค์ขององค์กร การให้อำนาจ และความมีศักดิ์ศรี ตามลำดับ

ตารางที่ 13 วิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามสถานภาพของสถานศึกษาด้านประเภทสถานศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1. ความมุ่งประสงค์ขององค์กร					
ระหว่างกลุ่ม	2	.02	.02	.11	.901
ภายในกลุ่ม	141	19.24	.13		
รวม	143	19.27			
2. การให้อำนาจ					
ระหว่างกลุ่ม	2	.19	.02	.50	.611
ภายในกลุ่ม	141	27.14	.19		
รวม	143	27.33			
3. การตัดสินใจ					
ระหว่างกลุ่ม	2	.22	.11	.64	.531
ภายในกลุ่ม	141	25.01	.17		
รวม	143	25.24			
4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร					
ระหว่างกลุ่ม	2	.48	.24	1.20	.304
ภายในกลุ่ม	141	28.01	.20		
รวม	143	29.10			

แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
5. ความไว้วางใจ					
ระหว่างกลุ่ม	2	.22	.11	.64	.531
ภายในกลุ่ม	141	25.01	.17		
รวม	143	25.24			
6. ความมีคุณภาพ					
ระหว่างกลุ่ม	2	.22	.11	.64	.531
ภายในกลุ่ม	141	25.01	.17		
รวม	143	25.24			
7. การยอมรับ					
ระหว่างกลุ่ม	2	.22	.11	.64	.531
ภายในกลุ่ม	141	25.01	.17		
รวม	143	25.24			
8. ความเอาใจใส่ดูแล					
ระหว่างกลุ่ม	2	.22	.11	.64	.531
ภายในกลุ่ม	141	25.01	.17		
รวม	143	25.24			
9. ความมีศักดิ์ศรี					
ระหว่างกลุ่ม	2	.22	.11	.64	.531
ภายในกลุ่ม	141	25.01	.17		
รวม	143	25.24			
10. ความหลากหลาย					
ระหว่างกลุ่ม	2	.22	.11	.64	.531
ภายในกลุ่ม	141	25.01	.17		
รวม	143	25.24			

วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา

ระหว่างกลุ่ม	2	19.12	.02	.42	.658
ภายในกลุ่ม	141	19.44	.14		
รวม	143	19.56			

จากตารางที่ 13 พบว่า สถานศึกษาที่มีประเภทสถานศึกษาต่างกัน โดยรวม และรายด้าน พบว่า มีวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของระดับ
องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สภาพของสถานศึกษา ด้านประเภทสถานศึกษา

องค์การแห่งการ เรียนรู้ของ สถานศึกษา	ประเภทสถานศึกษา										ระดับ	อันดับที่
	ประถมศึกษา		ขยายโอกาส		มัธยม		เอกชน		รวม			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
การเป็นบุคคล ที่รอบรู้	3.86	.70	3.91	.65	4.02	.63	3.93	.53	3.92	.64	มาก	3
การมีรูปแบบ ความคิด	3.84	.64	3.87	.61	3.97	.61	3.93	.55	3.89	.61	มาก	4
การสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกัน	3.88	.68	4.04	.65	3.96	.64	3.99	.50	3.95	.64	มาก	2
การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม	3.89	.69	4.03	.56	4.11	.63	4.06	.53	4.00	.63	มาก	1
การคิดอย่างเป็น ระบบ	3.82	.72	3.96	.64	3.93	.62	3.88	.61	3.89	.66	มาก	5
รวม	3.86	.63	3.96	.57	4.00	.57	3.96	.47	3.93	.58	มาก	

จากตารางที่ 14 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามประเภทสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และเป็นบุคคลที่รอบรู้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สถานศึกษาประเภท ประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การเรียนรู้ร่วมกัน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ขยายโอกาสอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มัธยมศึกษาอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเป็นบุคคลที่รอบรู้ และการมีรูปแบบความคิด และเอกชนอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ตามลำดับ

ตารางที่ 15 วิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามสถานภาพของสถานศึกษาด้านประเภทสถานศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้					
ระหว่างกลุ่ม	3	1.05	.50	1.21	.306
ภายในกลุ่ม	387	160.07	.41		
รวม	390	161.57			
2. การมีรูปแบบความคิด					
ระหว่างกลุ่ม	3	1.13	.37	1.01	.384
ภายในกลุ่ม	387	143.62	.37		
รวม	390	144.75			
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
ระหว่างกลุ่ม	3	1.53	.51	1.26	.286
ภายในกลุ่ม	387	156.19	.40		
รวม	390	157.73			

แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม					
ระหว่างกลุ่ม	3	3.23	1.07	2.77*	.041
ภายในกลุ่ม	387	150.20	.38		
รวม	390	153.44			
5. การคิดอย่างเป็นระบบ					
ระหว่างกลุ่ม	3	1.22	.40	.93	.423
ภายในกลุ่ม	387	168.31	.43		
รวม	390	169.53			
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา					
ระหว่างกลุ่ม	3	1.33	.44	1.34	.258
ภายในกลุ่ม	387	127.95	.33		
รวม	390	129.28			

* $p < .05$

จากตารางที่ 15 พบว่า สถานศึกษาที่มีประเภทสถานศึกษาต่างกัน โดยภาพรวม และรายด้าน พบว่า มีองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 16 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก

ประเภทสถานศึกษา	\bar{X}	ประถม	ขยายโอกาส	มัธยม	เอกชน
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม		3.89	4.03	4.11	4.06
ประถม	3.89	-	.41	.22*	.17
ขยายโอกาส	4.03	-	-	.08	.03
มัธยม	4.11	-	-	-	.05
เอกชน	4.06	-	-	-	-

* $p < .05$

จากตารางที่ 16 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของประเภทสถานศึกษาที่ละคู่ พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประเภทสถานศึกษาต่างกันในด้าน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ประเภทสถานศึกษา มัธยมศึกษามีองค์การแห่งการเรียนรู้สูงกว่าประถมศึกษา

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา ภาคตะวันออก ตามสภาพของสถานศึกษา ด้านลักษณะสถานศึกษา

วัฒนธรรมองค์การ ของสถานศึกษา	ลักษณะสถานศึกษา				t	p
	ได้รับรางวัลพระราชทาน		ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน			
	n = 101		n = 290			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
ความมุ่งประสงค์ขององค์การ	4.37	.70	4.09	.64	3.88*	.000
การให้อำนาจ	4.30	.58	4.09	.65	2.88*	.000
การตัดสินใจ	4.10	.60	3.95	.66	2.00*	.048
ความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของ องค์การ	4.26	.59	3.93	.69	4.30*	.000
ความไว้วางใจ	4.10	.57	3.97	.65	1.78	.076
คุณภาพ	4.18	.59	3.88	.69	3.88*	.000
การยอมรับ	4.25	.64	3.98	.68	3.41	.001
ความเอาใจใส่ดูแล	4.14	.75	3.94	.76	2.28*	.023
ความมีศักดิ์ศรี	4.20	.78	4.01	.78	2.06*	.040
ความหลากหลาย	4.13	.60	3.87	.65	3.47*	.000
รวม	4.20	.51	3.97	.57	3.58*	.000

* $p < .05$

จากตารางที่ 17 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา ด้านลักษณะของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านความไว้วางใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ โดยสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานมีวัฒนธรรมองค์การสูงกว่าสถานศึกษาที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก ตามสภาพของสถานศึกษา
ด้านลักษณะสถานศึกษา

องค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา	ลักษณะสถานศึกษา				t	p
	ได้รับรางวัลพระราชทาน		ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน			
	n = 101		n = 290			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
การเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.12	.65	3.85	.63	3.64*	.000
การมีรูปแบบความคิด	4.08	.64	3.83	.59	3.54*	.000
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.12	.72	3.89	.60	3.23*	.001
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.22	.63	3.92	.61	4.13*	.000
การคิดอย่างเป็นระบบ	4.05	.71	3.84	.64	2.81*	.005
รวม	4.12	.62	3.87	.55	3.84*	.000

* $p < .05$

จากตาราง 18 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก จำแนกตามลักษณะของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานมีองค์การแห่งการเรียนรู้สูงกว่าสถานศึกษาที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน

ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก โดยรวมและรายด้าน ดังตารางที่

ตารางที่ 19 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวม และ
รายด้าน

วัฒนธรรมองค์การ ของสถานศึกษา (X)	องค์การแห่งการเรียนรู้						p
	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y	
ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (X_1)	.64*	.64*	.62*	.65*	.66*	.71*	.000
การให้อำนาจ (X_2)	.61*	.58*	.55*	.60*	.54*	.63*	.000
การตัดสินใจ (X_3)	.62*	.63*	.60*	.55*	.56*	.65*	.000
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ องค์การ (X_4)	.59*	.61*	.57*	.63*	.52*	.64*	.000
ความไว้วางใจ (X_5)	.58*	.60*	.59*	.57*	.53*	.63*	.000
คุณภาพ (X_6)	.71*	.74*	.70*	.68*	.67*	.77*	.000
การยอมรับ (X_7)	.70*	.71*	.69*	.66*	.62*	.74*	.000
ความเอาใจใส่ดูแล (X_8)	.73*	.69*	.69*	.67*	.64*	.75*	.000
ความมีศักดิ์ศรี (X_9)	.72*	.69*	.70*	.68*	.66*	.76*	.000
ความหลากหลาย (X_{10})	.73*	.75*	.72*	.68*	.70*	.79*	.000

* $p < .05$

จากตารางที่ 19 แสดงว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของ
สถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวก มีค่าอยู่ระหว่าง
.52 - .79 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) เมื่อพิจารณาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Y)
ปรากฏว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา ด้านความหลากหลาย (X_{10}) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
สูงสุด เท่ากับ .79 รองลงมา คือ ด้านคุณภาพ (X_6) และ ความมีศักดิ์ศรี (X_9) มีค่าเท่ากับ .77 และ .76
ตามลำดับ

องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านการมีรูปแบบความคิด (Y_2) ปรากฏว่า วัฒนธรรม
องค์การของสถานศึกษาด้านความหลากหลาย (X_{10}) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด เท่ากับ .75
รองลงมา คือ คุณภาพ (X_6) และ การยอมรับ (X_7) มีค่าเท่ากับ .74 และ .71 ตามลำดับ

องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y_3) ปรากฏว่า
วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาด้านความหลากหลาย (X_{10}) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด
เท่ากับ .72 รองลงมา คือ คุณภาพ (X_6) และความมีศักดิ์ศรี (X_9) มีค่าเท่ากับ .70 เท่ากัน

องค์การแห่งการเรียรู้ของสถานศึกษาด้านการเรียรู้ร่วมกันเป็นทีม (Y_1) ปรากฏว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาด้านคุณภาพ (X_9) ความมีศักดิ์ศรี (X_8) และความหลากหลาย (X_{10}) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด เท่ากับ .68 เท่ากัน รองลงมา คือ ความเอาใจใส่ดูแล (X_7) และการยอมรับ (X_6) มีค่าเท่ากับ .67 และ .66 ตามลำดับ

องค์การแห่งการเรียรู้ของสถานศึกษาด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Y_2) ปรากฏว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาด้านความหลากหลาย (X_{10}) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด เท่ากับ .70 รองลงมา คือ มีคุณภาพ (X_9) และความมีศักดิ์ศรี (X_8) มีค่าเท่ากับ .77 และ .76 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 สมการพยากรณ์ขององค์การแห่งการเรียรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียง จากวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์หาสมการพยากรณ์ขององค์การแห่งการเรียรู้ของสถานศึกษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียง จากวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา มีดังนี้

1. การวิเคราะห์หาอำนาจพยากรณ์ของวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา 10 ตัวแปร เพื่อ พยากรณ์องค์การแห่งการเรียรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียง โดยรวม ดังตารางที่ 20 - 21

ตารางที่ 20 ค่าสถิติของวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 10 ตัวแปร ที่ใช้ในการพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วัฒนธรรมองค์การ ของสถานศึกษา	<i>b</i>	<i>S.E.b.</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
ความมุ่งมั่นประสงค์ (X ₁) ขององค์การ	.16	.04	.18	4.45*	.000
การให้อำนาจ (X ₂)	-.04	.04	-.04	-1.05	.296
การตัดสินใจ (X ₃)	-.05	.04	-.06	-1.32	.186
ความรู้สึกร่วมกัน					
หนึ่งขององค์การ (X ₄)	.13	.03	.15	4.38*	.000
ความไว้วางใจ (X ₅)	.04	.04	.04	.99	.321
คุณภาพ (X ₆)	.14	.04	.17	3.58*	.000
การยอมรับ (X ₇)	.06	.04	.07	1.50	.134
ความเอาใจใส่ดูแล (X ₈)	.08	.04	.11	2.08*	.038
ความมีศักดิ์ศรี (X ₉)	.09	.04	.12	2.35*	.019
ความหลากหลาย (X ₁₀)	.26	.04	.29	6.48*	.000
ค่าคงที่ (<i>b</i>)	.48	.11		4.20*	.000

$$R = .874 \quad R^2 = .763 \quad S.E.est = .28 \quad F = 122.44^*$$

* $p < .05$

จากตาราง 20 แสดงว่า ค่าสถิติของตัวแปร 10 ตัวแปร คือ ด้านความหลากหลาย (X₁₀) เป็นตัวพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่ดีที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ .29 รองลงมา คือ ความมุ่งมั่นประสงค์ขององค์การ (X₁) และ คุณภาพ (X₆) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .18 และ .17 ตามลำดับ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปร 17 ตัวแปร เท่ากับ .87 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ร่วมกันพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ร้อยละ 76.30 ได้สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$Y = .48 + .16 (X_1) - .04 (X_2) - .05 (X_3) + .13 (X_4) + .04 (X_5) + .06 (X_7) + .08 (X_8) + .09 (X_9) + .26 (X_{10})$$

2. การคัดเลือกตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด เพื่อพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์จากตัวแปร 10 ตัวแปร ที่ใช้เป็นตัวพยากรณ์ได้ค่าพยากรณ์ที่ดีที่สุด 6 ตัวแปร ดังตาราง 21

ตารางที่ 21 อำนาจพยากรณ์ของตัวพยากรณ์และการคัดเลือกตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด จากตัวแปรทั้ง 10 ตัวแปร ที่ใช้พยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตัวพยากรณ์	R	R ²	ร้อยละการพยากรณ์
X_{10}	.79*	.619	61.90
$X_{10} X_6$.84*	.705	70.50
$X_{10} X_6 X_9$.85*	.728	72.80
$X_{10} X_6 X_9 X_4$.86*	.743	74.30
$X_{10} X_6 X_9 X_4 X_1$.87*	.756	75.60
$X_{10} X_6 X_9 X_4 X_1 X_8$.87*	.760	76.00

* $p < .05$

จากตาราง 21 แสดงว่า ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เรียงลำดับจากตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ความหลากหลาย (X_{10}) คุณภาพ (X_6) ความมีศักดิ์ศรี (X_9) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (X_4) ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (X_1) และความเอาใจใส่ดูแล (X_8) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของทั้ง 6 ตัวแปร เท่ากับ .872 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ร่วมกันทำนายองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้ ร้อยละ 76.00

เพื่อสร้างสมการพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จากตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุดทั้ง 6 ตัวแปร จึงได้เสนอค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ (b , β) รวมทั้งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) จากนั้นจึงทดสอบความเป็นเส้นตรงของคะแนน จากตัวเกณฑ์และจากตัวพยากรณ์ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน ดังตารางที่ 22 และ ตารางที่ 23

ตารางที่ 22 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในการพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากตัวแปรพยากรณ์ 6 ตัวแปร

แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
สมการถดถอย	6	98.21	16.37	202.25*	.000
ความคลาดเคลื่อน	384	32.08	.08		
รวม	390	129.29			

* $p < .05$

จากตารางที่ 22 แสดงว่า ค่า *F* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ตัวเกณฑ์ คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และตัวพยากรณ์ คือ ความหลากหลาย คุณภาพ ความมีศักดิ์ศรี ความรู้สำนักเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความมุ่งประสงค์ขององค์การ และความเอาใจใส่ดูแล มีความสัมพันธ์กันเป็นเส้นตรง กล่าวคือ สามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ได้

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาเปรียบเทียบและหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ประเภทสถานศึกษา และลักษณะสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี ฉะเชิงเทรา ระยอง จันทบุรี ตราด นครนายก ปราจีนบุรี และสระแก้ว จำนวน 396 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการทดสอบค่าที (t-test) สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สรุปได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. วัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ประเภทสถานศึกษา และลักษณะสถานศึกษา ปรากฏผลดังนี้

3.1 วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ ความมีคุณภาพ การยอมรับ ความเอาใจใส่ดูแล และ ความหลากหลายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีสูงกว่าสถานศึกษานขนาดกลาง ส่วนด้านการให้อ่านาใจ การตัดสินใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง องค์การ ความไว้วางใจ และ ความมีศักดิ์ศรี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา จำแนกตามประเภทสถานศึกษา โดยรวมและ รายด้านแตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.3 วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา จำแนกตามลักษณะสถานศึกษา โดยรวมและ รายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านความไว้วางใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานมีวัฒนธรรม องค์การสูงกว่าสถานศึกษาไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน

3.4 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.5 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำแนกประเภทสถานศึกษา โดยรวมและ รายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยประเภทสถานศึกษา มัธยมศึกษาเมืองค์การแห่งการเรียนรู้สูงกว่าประถมศึกษา

3.6 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำแนกลักษณะสถานศึกษา โดยรวมและ รายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสถานศึกษาที่ได้รับรางวัล พระราชทานเมืองค์การแห่งการเรียนรู้สูงกว่าสถานศึกษาไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน

4. วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

5. ความหลากหลาย คุณภาพ ความมีศักดิ์ศรี ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความมุ่งประสงค์ขององค์การ และความเอาใจใส่ดูแล ร่วมกันพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยอธิบายความแปรปรวนของ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้ร้อยละ 76.30

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผลการวิจัย

สามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

1. จากการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษาเป็นระบบสังคมที่มีระเบียบแบบแผน ความเชื่อ ค่านิยมของการปฏิบัติงานของสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะที่ผ่านมากระทรวงศึกษาธิการได้มีการปฏิรูปการศึกษานำไปสู่การบริหารจัดการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยกำหนดความมุ่งหมายและหลักการจัดการศึกษาอย่างชัดเจน ได้แก่ การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ การจัดการศึกษามีหลักการสำคัญ ได้แก่ เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาโดยจัดให้มีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาและพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษาและการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชนและสถาบันสังคมต่าง ๆ (สำนักยกร่างรัฐมนตรี, 2545) เป็นผลให้การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาเป็นรูปแบบการใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (School-based Management : SBM) โดยแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษามีเป้าหมายที่หลากหลาย สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลามีความจำเป็นสำหรับการปฏิรูปการศึกษา เน้นประสิทธิผลและการเปลี่ยนแปลงและคำนึงถึงคุณภาพเป็นหลัก หลักการที่ใช้ในการบริหารโรงเรียน ได้แก่

- 1) ความหลากหลาย คือ มีหลายวิธีที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย เน้นความยืดหยุ่น
- 2) การกระจายอำนาจ คือ ปัญหาควรถูกแก้ไข ถูกกาลและเทศะ มุ่งที่ประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา
- 3) หลักการของระบบบริหารตนเอง คือ บริหารตนเอง แก้ปัญหาด้วยตนเอง รับผิดชอบและตรวจสอบง่าย และ
- 4) การมีส่วนร่วม คือ พัฒนาทรัพยากรในองค์กรและสมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง (อุทัย บุญประเสริฐ, 2542, หน้า 17)

ผลการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาดังกล่าว เป็นผลให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์การในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความมุ่งประสงค์ขององค์กร การให้อำนาจ การยอมรับความมีศักดิ์ศรี ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความไว้วางใจ การตัดสินใจ ความเอาใจใส่ดูแลคุณภาพ และความหลากหลายของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับผลงานวิจัย

ของชาติ วีระยุทธศิลป์ (2542) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และผลงานวิจัย ของ วรวิทย์ ทรัพย์ไพฑูย์ (2545) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรครูโรงเรียน เอกชน อำเภอเมือง จังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน

2. องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากการที่บริหารจัดการสถานศึกษาในปัจจุบัน มุ่งการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) นั้น เป็นผลให้แนวคิดและหลักการที่ใช้ในการ บริหารโรงเรียนเปลี่ยนไป ตามแนวคิดของการบริหาร โดยใช้สถานศึกษาฐานนั้น เป้าหมายใน อุดมคติก็คือการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นการทำให้สถานศึกษาสามารถ 1) สร้างผลผลิต คือ นักเรียนให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายของ หลักสูตร 2) พัฒนาครู ทำให้ครูเก่งมีปัญญา และ 3) สร้างศาสตร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้นักเรียนเป็นคนที่มีความรู้ที่พึงประสงค์ การทำงานเพื่อ 3 เป้าหมายดังกล่าว สถานศึกษาจะเกิดการ เรียนรู้ และเป็นอัตโนมัติไปโดยตลอด จะไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ (วิจารณ์ พานิช, 2545, หน้า 32-33) เป็นผลให้บุคลากรจะต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถ มีแนวคิดในการจัดการเรียนการสอน การแก้ปัญหา มีส่วนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและแนวทางปฏิบัติ มีการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ กล่าวคือมองเห็นความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ส่วนต่าง ๆ ของสถานศึกษา มีการเชื่อมโยงและกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จึงมีผลทำให้ สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีองค์ประกอบในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่ รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิด อย่างเป็นระบบอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วันเพ็ญ เจริญแพทย์ (2545) ที่ได้ศึกษา พฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง พบว่า พฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ วิโรจน์ สารรัตนะ (2545) ที่ได้ศึกษาความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก

3. วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์กร ความมีคุณภาพ การยอมรับ ความเอาใจใส่ ดูแล และความหลากหลาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสถานศึกษา ขนาดใหญ่มีสูงกว่าสถานศึกษาขนาดกลาง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนด้านการให้

อำนาจ การตัดสินใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความไว้วางใจ และ ความมีศักดิ์ศรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจาก ขนาดสถานศึกษาแต่ละขนาดมีองค์ประกอบและทรัพยากรการบริหาร บรรยากาศสถานศึกษา สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมากน้อยที่แตกต่างกันย่อมส่งผลต่อการบริหาร การสร้าง ทีมงาน พฤติกรรมของครูและบุคลากรทางการศึกษาแตกต่างกัน ซึ่งวัฒนธรรมองค์การช่วยสร้าง บูรณาการในองค์การทำให้เกิดกลุ่มที่มีความเชื่อ ค่านิยม ข้อสมมติ พฤติกรรมที่เหนียวแน่น ความสอดคล้อง การปรับตัว รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกับวัฒนธรรมองค์การและความชัดเจน ของภารกิจจะทำให้สถานศึกษาเกิดสัมฤทธิ์ผล การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการตอบรับทาง บวกต่อการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานได้ (Gordon, 1999, p.346) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เชื่อ และค่านิยมร่วมกันให้ยกระดับความร่วมมือ และความผูกพัน ช่วยผลักดันให้หน่วยงานเกิด ประสิทธิภาพและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องเพื่อความอยู่รอดของสถานศึกษา (Mainiero & Tromley, 1994, p. 332) จึงทำให้สถานศึกษาแต่ละขนาดมีวัฒนธรรมแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาติ วีระยุทธศิลป์ (2542) ได้ทำวิจัยเรื่องการศึกษาวรรณกรรม โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนประถมศึกษาจำแนกตาม ขนาดโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างจาก โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลางแตกต่างจากโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียน ขนาดใหญ่แตกต่างจากโรงเรียนขนาดกลาง และ วิบูลย์ ชูรินทร์ (2536, หน้า 67) ได้ศึกษา วัฒนธรรมการทำงานของผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัด พัทลุง พบว่า วัฒนธรรมการทำงานของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกขนาดสถานศึกษา แตกต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์ประสิทธิผลของ โรงเรียนเอกชน พบว่า ขนาดโรงเรียนเป็นตัวแปรย่อยในปัจจัยด้าน โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของ โรงเรียน ส่วนขนาดสถานศึกษาต่างกัน วัฒนธรรมด้านการให้อำนาจ การตัดสินใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ขององค์กร ความไว้วางใจ และ ความมีศักดิ์ศรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 กำหนดให้ กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงาน บุคคลและการบริหารทั่วไปไปยังสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องนำนโยบายมาปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาจำแนกตามประเภทสถานศึกษา โดยรวมและ รายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้

เนื่องจากสถานศึกษาแต่ละประเภททั้งประถมศึกษา ขยายโอกาสทางการศึกษา มัธยมศึกษา และ เอกชน ต่างก็มุ่งหวังในการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานการศึกษาทุกระดับ เพราะจะต้องมีการประเมินคุณภาพภายในทุกหนึ่งปีและประเมินคุณภาพภายนอกโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี โดยจะต้องเปิดเผยต่อสาธารณชน (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2545, หน้า 28) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภัทรา เชื้อเฉลิม (2545, หน้า 51 – 53) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก จำแนกตามระดับการเปิดสอน โดยรวมไม่แตกต่างกัน

5. วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาจำแนกตามลักษณะสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านความไว้วางใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานมีวัฒนธรรมองค์การสูงกว่าสถานศึกษาไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายการปฏิรูปการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาเน้นให้เด็กไทยยุคใหม่มีคุณภาพการเรียนได้มาตรฐานโลก โดยใช้ยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์ คือ 1) การกระจายอำนาจ ในการบริหาร การตัดสินใจ 2) การมีส่วนร่วมของผู้มีประโยชน์ได้เสีย 3) การใช้ยุทธศาสตร์ ในการปรับปรุงโรงเรียนแต่ละโรงเรียน 4) การประกันคุณภาพ และ 5) การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ (สุรัฐ ศิลปอนันต์, 2543, หน้า 28-29) โดยเน้นเด็กไทยจะต้องมีความสามารถในการแข่งขันระดับชาติ (competitiveness of the nation) เล็งเห็นความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และส่งเสริมให้มีคุณธรรม จริยธรรม (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2544, หน้า 34-42) จึงทำให้สถานศึกษาที่มีลักษณะสถานศึกษาแตกต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไกลส (Giles, 1998) ได้ทำการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยค่านิยม เจตคติ ความเชื่อ ความคาดหวัง พิธีการ สัญลักษณ์ ระเบียบการปฏิบัติและการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนเกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงแตกต่างกับวัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำอย่างไรผลการศึกษาพบว่าดัชนีชี้วัดด้านโครงสร้าง กระบวนการ แผนการดำเนินงานเกิดขึ้นคล้ายคลึงกัน ซึ่งทำให้เป็นลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมโรงเรียน ความมุ่งมั่นของโรงเรียน ความเป็นวัฒนธรรมมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปโรงเรียนโดยวัฒนธรรมโรงเรียนที่ประกอบด้วยสัญลักษณ์ พิธีการ พิธีกรรม และบรรทัดฐานรวมถึงความเชื่อของสมาชิก มีอิทธิพลต่อการปฏิรูปโรงเรียนและยังพบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงมีวัฒนธรรมทางบวกที่เข้มแข็ง

6. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษาทุกแห่งจะต้องปรับตัวให้ทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะผู้บริหารยุคปัจจุบันจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการสร้างภาพพจน์นำแนวคิดใหม่ ๆ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาด้านต่าง ๆ ทำให้ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ทั้งยังจะต้องพัฒนาบุคคลขององค์กรให้นำความรู้ที่มีอยู่พัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวไปข้างหน้า ตามวิสัยทัศน์ที่มีอยู่ร่วมกัน และแต่ละคนจะเรียนรู้จากกันและกัน เรียนรู้ร่วมกันจนกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (สงบ ประเสริฐพันธ์, 2543, หน้า 90) เป็นเหตุให้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันไม่แตกต่างกัน

7. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำแนกตามประเภทสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยสถานศึกษามัธยมศึกษา มีองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าสถานศึกษาประถมศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาฝึกอบรมให้มีความรู้ในการบริหารงานสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนาคนในองค์กรให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ดังที่ สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547, หน้า 35) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึงองค์กรที่มีการดำเนินการหรือส่งเสริมให้บุคคล ทีมงานหรือกลุ่มในองค์กรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเพื่อปรับเปลี่ยนตนเองแล้วนำมาพัฒนาองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยกระบวนการเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่ช่วยขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์กรเพื่อสร้างอนาคต เป็นผลให้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำแนกตามประเภทสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสถานศึกษามัธยมศึกษาสูงกว่าสถานศึกษาประถมศึกษานั้น ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษามัธยมศึกษาแต่ละแห่งมีจำนวนครูปริมาณมาก แบ่งเป็นกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระอย่างชัดเจน แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้มีการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในกลุ่มสาระ เป็นผลให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่วนสถานศึกษาประถมศึกษาแต่ละแห่งมีจำนวนครูปริมาณน้อยแต่ละคนรับผิดชอบสอนหลายกลุ่มสาระ ต้องศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างสถานศึกษาที่สอนในระดับช่วงชั้นเดียวกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมภายในสถานศึกษาแต่ละแห่งจึงมีน้อยกว่าสถานศึกษามัธยมศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ วันเพ็ญ เจริญแพทย์ (2545) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนจำแนกตามขนาด

สถานศึกษา พบว่า มีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

8. องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาจำแนกตามลักษณะสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานมีองค์การแห่งการเรียนรู้สูงกว่าสถานศึกษาไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาต้องตื่นตัว และหยั่งรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อร่วมกันวิเคราะห์และพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (สุพจน์ อินทนาม, 2542, หน้า 79) และให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการลงทุนทางการศึกษาที่รัฐให้ความสำคัญได้เป็นไปอย่างมีคุณภาพส่งผลประโยชน์ให้เกิดแก่ผู้เรียนและสังคม มีการระดมทรัพยากรทางการศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ ที่หลากหลาย มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างทั่วถึงเป็นธรรม และประเมินการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 3) โดยทั่วไปสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานจะมีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์ มีประสบการณ์ในการบริหารงานสูง มีความมุ่งมั่นในการพัฒนา มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นที่ยอมรับของครู อาจารย์ และชุมชน พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมทั้งบุคลากรภายในและภายนอก มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ดีภายในสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ สุรัสวดี ศิลปอนันต์ (2543) ในการปฏิรูปสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ จะต้องมียุทธศาสตร์ 5 ประการ คือ 1) การกระจายอำนาจในการบริหาร 2) การมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) 3) การใช้แผนยุทธศาสตร์ในการปรับปรุงโรงเรียน 4) การประกันคุณภาพ และ 5) การยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยมีเป้าหมายการปฏิบัติ 5 ด้าน คือ 1) การบริหาร 2) หลักฐาน 3) กระบวนการเรียนการสอน และ 4) วิชาชีพ จึงเป็นผลให้สถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ บุคลากรเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ มีสูงกว่าสถานศึกษาที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่อยู่ในระบบการพัฒนาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา แต่ยังมีศักยภาพไม่เพียงพอ จึงยังไม่ได้รับการประเมินให้ได้รับรางวัลพระราชทาน

9. วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความสัมพันธ์ทางบวก สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาเป็นสิ่งที่เกิดจากการบูรณาการรูปแบบความคิด โครงสร้าง ประสิทธิภาพของบุคลากร ในองค์การที่ทำหน้าเชื่อมโยงให้เกิดการผสมผสาน

กันระหว่างเจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถานของบุคคล กลุ่มบุคคล และของสถานศึกษา
 คำนวณนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การ เทคโนโลยี สภาพของกลุ่ม ความสำเร็จขององค์การ
 จนทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับ (Bear, Caldwell & Millikan, 1989, p.199) จึงมีความสัมพันธ์กับ
 องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แบ่งออกเป็นระบบย่อยของการเรียนรู้ ประกอบด้วย พลวัตแห่งการเรียนรู้
 การปรับเปลี่ยนองค์การ การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล การจัดการความรู้ และ
 การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกันเพื่อให้เกิดเป็น
 องค์การแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 1996, pp. 21 - 29) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายของการพัฒนา
 สถานศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)
 พ.ศ. 2545 มุ่งพัฒนาสถานศึกษาสู่การบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (SBM) องค์การแห่ง
 การเรียนรู้ที่เป็นวิธีการบริหารจัดการต่าง ๆ ของสถานศึกษาในปัจจุบัน ซึ่งเป้าหมายของการบริหาร
 สถานศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (SBM) คือ การทำให้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการ
 เรียนรู้ (วิจารณ์ พานิช, 2545) องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สมาชิกในองค์การมีการเพิ่มขีด
 ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไป
 สู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
 เพื่อเปลี่ยนแปลง ความรู้และประสบการณ์ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง (เลื้อยชัย จันทร์ไพบูลย์, 2546,
 หน้า 27) โดยองค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะประกอบด้วย 1) มีโครงสร้างที่เหมาะสม ยืดหยุ่น
 คล่องตัว 2) เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ 3) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ ใฝ่รู้ศึกษา ค้นคว้า และ
 แลกเปลี่ยนต่อกันฉันมิตร สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ 4) เพิ่มอำนาจในการปฏิบัติ มีความสามารถในการ
 เรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ 5) มีการตรวจสอบ 6) ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ มีการ
 สร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ เรียนรู้จากเครือข่ายติดต่อผ่านช่องทางสื่อสารและเทคโนโลยี
 ต่าง ๆ 7) มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ 8) มุ่งเน้นคุณภาพ 9) ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์
 10) มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม 11) มีการทำงาน
 เป็นกลุ่ม 12) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Marquardt, 1994) สอดคล้องกับงานวิจัยของ แกร์ตี (Garity,
 1995) ได้ทำการวิจัยเรื่องผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การกับรูปแบบความคิดในการที่จะยอมรับ
 เทคนิคการฝึกอบรม ในหน่วยงานธุรกิจและอุตสาหกรรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์
 ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวิธีการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การมี
 ผลกระทบต่อความคิดในการที่จะยอมรับเทคนิคการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ค่านิยม
 การดำเนินชีวิต อายุ และประสบการณ์ที่เข้ารับการฝึกอบรม ไม่มีผลกระทบต่อยอมรับ
 เทคโนโลยี และนงลักษณ์ เรือนทอง (2535, หน้า 162) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อ
 การปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาริการอำเภอ โดยใช้แนวคิดของแพตเตอร์สัน (Patterson)

ผลการวิจัยพบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอและหัวหน้างาน โดยแยกพิจารณาตามความคิดเห็นรวมทั้งสองกลุ่มตัวอย่างและขอบข่ายแต่ละกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มของศึกษาธิการอำเภอและผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอและหัวหน้างานมีความคิดเห็น โดยภาพรวมตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

10. ความหลากหลาย คุณภาพ ความมีชีวิตชีวา ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

ความมุ่งประสงค์ขององค์การ และความเอาใจใส่ดูแล สามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกได้ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพราะว่าวัฒนธรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อการเรียนรู้ และความมีอิสระในการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญต่อรูปแบบและวิธีการเรียนรู้แบบใหม่ ส่วนความมีอิสระในการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญต่อรูปแบบของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม วัฒนธรรมเป็นตัวแปรเชื่อมระหว่างหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำ กับยุทธศาสตร์และพันธกิจ และถ้าเพิ่มตัวแปร โครงสร้างองค์การเชื่อมแทรกเข้ามาเพื่อให้เข้าใจความมีอิสระในการเรียนรู้ได้ดีขึ้น แสดงว่าวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพันธกิจและยุทธศาสตร์ซึ่งส่งผลต่อการเรียนรู้นวัตกรรม และขอบเขตการเรียนรู้จากภายนอกซึ่งวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้มากที่สุด โดยเฉพาะการให้อิสระแก่สมาชิกในการแสดงความคิดอย่างอิสระเป็นที่ไว้วางใจของผู้บริหาร (Kaiser, 2000, p. 195) สอดคล้องกับงานวิจัยของวิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชติ สารรัตนะ (2545, หน้า 86) พบว่า ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลรวมอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ยุวดี กังสดาล (2545, หน้า 73-75) ได้ทำวิจัยโดยสอบถามความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา และมีประสบการณ์ใกล้ชิดกับโรงเรียน เกี่ยวกับความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนต่อการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ สร้างผู้เรียนให้ทั้งคนดี คนเก่งและอยู่ในสังคม ได้อย่างมีความสุข ซึ่งส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นการสะท้อนภาพที่เป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียนแห่งนั้น ซึ่งถ้าผู้เรียนมีความพึงพอใจในวัฒนธรรม ประเพณี บรรยากาศย่อมทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ความรักดีต่อโรงเรียนนั้นซึ่งจะส่งผลพฤติกรรมที่แสดงออกโดยผู้เรียนจะพยายามรักษาชื่อเสียงและเกียรติภูมิของโรงเรียนซึ่งเป็นมรดกตกทอดจากรุ่นก่อนรุ่นต่อมา โรงเรียนทำหน้าที่แทนสถาบันครอบครัวเพราะผู้เรียนใช้ชีวิตอยู่ในสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ หากสถานศึกษาสร้างวัฒนธรรมที่ดีผู้เรียนจะซึมซับสิ่งดี ๆ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน เป็นเครื่องมือในการปลูกฝังอุดมการณ์ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ก่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนา ทั้งครู ผู้เรียนและผู้ปกครองเกี่ยวพันกัน เป็นจุดรวมพลังสร้างความเป็นปึกแผ่นและความแข็งแกร่งขององค์การ เป็นสิ่งที่ซึมซับเข้าสู่ชีวิตจิตใจของผู้เรียน ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมใน

กิจกรรมของสถานศึกษาที่จัดขึ้นสืบต่อกันมา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาลีภา นิธิประเสริฐกุล (2547) ที่พบว่า ภาวะผู้นำองค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิผลของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กัน ซึ่งภาวะผู้นำและประสิทธิผลของสถานศึกษาก็เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงสามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ควรกำหนดนโยบายพัฒนาสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1.1 ควรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความเป็นผู้นำทางการศึกษาในการบริหารสถานศึกษา การปฏิบัติงานตามภารกิจของสถานศึกษา ได้แก่ งานบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ เพื่อก่อให้เกิดค่านิยม ความเชื่อ แนวปฏิบัติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาทั้งในด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ การให้อำนาจ การตัดสินใจที่ดี ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความไว้วางใจ การมุ่งคุณภาพ การยอมรับนับถือ ความดูแลเอาใจใส่ ความมีศักดิ์ศรี และความหลากหลาย

1.1.1 ความมุ่งประสงค์ขององค์การ การพัฒนาให้บุคลากรในสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ความมุ่งประสงค์ขององค์การอย่างชัดเจน

1.1.2 การให้อำนาจ การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เข้าใจ การให้อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบแก่บุคลากรในสถานศึกษาอย่างเหมาะสม

1.1.3 การตัดสินใจ การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถในการตัดสินใจ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ การตัดสินใจตามสถานการณ์ต่าง ๆ ให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในสถานศึกษา

1.1.4 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถสร้างความรู้สึกของบุคลากรให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

1.1.5 ความไว้วางใจ การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีแนวทาง กลยุทธ์ เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.1.6 คุณภาพ การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถในการบริหารคุณภาพ และบุคลากรมุ่งพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

1.1.7 การยอมรับ การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีแนวทาง กลยุทธ์ เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน

1.1.8 ความดูแลเอาใจใส่ การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีแนวทาง กลยุทธ์ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีความดูแลเอาใจใส่และเอื้ออาทรต่อกัน

1.1.9 ความมีศักดิ์ศรี การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีแนวทาง กลยุทธ์ เพื่อให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจและมีศักดิ์ศรีในการประกอบอาชีพครู

1.1.10 ความหลากหลาย การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีแนวทาง กลยุทธ์ เพื่อให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรม และมีแนวคิดอย่างหลากหลาย

1.2 ควรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถในการพัฒนา สามารถคิดให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อให้สถานศึกษามีลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

1.3 ควรพัฒนาสถานศึกษาให้มีวัฒนธรรมองค์การที่สามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้ในด้านความหลากหลาย คุณภาพ ความมีศักดิ์ศรี ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความมุ่งประสงค์ขององค์การและความเอาใจใส่ดูแล เป็นอันดับแรก ส่วนด้านการให้อำนาจ การตัดสินใจ ความไว้วางใจและการยอมรับ เป็นอันดับรองลงมา

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 ควรสร้างคู่มือการสร้างวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษา

2.2 ควรประชุม สุมมนาผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

2.3 ควรพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาขนาดกลางในด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ คุณภาพ การยอมรับ ความเอาใจใส่ดูแล และความหลากหลาย

2.4 ควรพัฒนาวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน

2.5 ควรพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาประถมศึกษาในด้านการเรียนรู้ร่วมกัน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก ในด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ การให้อำนาจ การตัดสินใจ

ความรู้ลึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความไว้วางใจ คุณภาพ การยอมรับ ความเอาใจใส่ดูแล
ความมีศักดิ์ศรี และความหลากหลาย

2. ควรศึกษารูปแบบการพัฒนางค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก ในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การสร้าง
วิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

3. ควรศึกษารูปแบบการพัฒนามาตรฐานองค์กรและองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน

บริษัท กู๊ด

บรรณานุกรม

- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. (2536). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน. ปรินญาณิพนธ์การศึกษาศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ชาติ วีระยุทธศิลป์. (2542). การศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว. งานนิพนธ์ ปรินญาณการศึกษามหาบัณฑิต ชลบุรี : สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : แชนพรีร์พรีนติ้งจำกัด.
- นงลักษณ์ เรือนทอง. (2535). วัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ. ปรินญาณิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นิสตาร์ เวชยานนท์. (2541). แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, 7(1), 4.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด.
- บุญชม ศรีสะอาด, และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). การอ้างอิงประชากรเมื่อใช้เครื่องแบบมาตราส่วนประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง. วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม, 3 (1), 22 – 24.
- บุญธรรม กิจปริดาสุทธิ. (2534). เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ : B & B Publishing.
- บุญรักษา วิษยาคม. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ค่านิยมวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ และเจตคติต่อการทำงาน ในชุมชนกับความสามารถในการแสดงบทบาทของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชนตามทฤษฎีการพยาบาลของรอย. ปรินญาณพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ชลบุรี : สาขาวิชาการบริหารพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ปาติกา นิธิประเสริฐกุล. (2547). ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก. ปรินญาการศึกษามหาบัณฑิต ชลบุรี : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พวงรัตน์ บุญญานุกฤษ. (2536). 50 ปี ชีวิตและงาน. ม.ป.ท.
- พจน์ สะเพียรชัย. (2546). ผู้บริหารสถานศึกษากับการวิจัยเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- มาลี ธรรมศิริ. (2543). การพัฒนารูปแบบองค์การการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การอุดมศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ยุวดี กังสดาล. (2545). วัฒนธรรมสถานศึกษากับการพัฒนาผู้เรียน. ใน *วิชาการ*. 5(6), หน้า 7-79.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.
- ลือชัย จันทร์ไต้. (2546). รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ อดสาหกรรมดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วรรักษ์ ทรัพย์ไพบูลย์. (2545). วัฒนธรรมองค์การครู โรงเรียนเอกชน อำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ปรินญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วันเพ็ญ เจริญแพทย์. (2545). การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง. ปรินญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา. ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิจารณ์ พานิช. (2545). การสร้างศาสตร์ SBM บนแผ่นดินแม่. กรุงเทพฯ : วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2543). คุณภาพคือการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส.
- วิบูลย์ ชูรินทร์. (2536). การศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของผู้บริหารและอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง. ปรินญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545). *ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ. (2545). *ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วิทยากร เชียงกุล. (2542). *รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2541 วิกฤติและโอกาสในการปฏิรูป การศึกษาและสังคมไทย*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามัย. (2544). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2540). *การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ : พชรกานต์พับลิเคชัน จำกัด.
- สมศักดิ์ สันธูระเวชญ์. (2541). การประกันคุณภาพการศึกษา. *วารสารวิชาการ*. 1(10), 45-46.
- สงบ ประเสริฐพันธ์. (2543). *ร่วมกันสรรค์สร้างคุณภาพโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- สุพจน์ อินทนาม. (2542). *การศึกษาคุณลักษณะบางประการของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาวิทยาลัย, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุภัทรา เชื้อเฉลิม. (2545). *ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชน อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุรัฐ ศิลปอนันต์. (2543). *กระบวนการปฏิรูปโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : องค์การคำครุสภา.
- สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. (2547). *การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้*. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุุณวิบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1. (2548). *การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็น นิตินุคคณ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต1.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *รายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิรูป การศึกษา*. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- สำนักงานกฤษฎมมนตรี. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545*. กรุงเทพฯ : พรึกหวานกราฟฟิค จำกัด.

- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา องค์การมหาชนเฉพาะกิจ, (2544). 108 ปัญหาปฏิรูปการศึกษา คู่มือ 2. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี จำกัด.
- อัจฉรา สุวรรณ. (2546). วัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา I. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2542). การศึกษานวัตกรรมการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน *School-Based Management*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- Baker, H.S. (1980). *Culture : A sociological View*. Yale Review Summer.
- Beare, H., Brian J. Caldwell., & Ross H. Millikan. (1989). *Creating an Excellent School : Some New Management Techniques*. London: Routledge.
- Bennette, J. & O'Brien.M. (1994, August). "The Building Block of the Learning Organization" in *Training*. 31(6) 41-49.
- Benton, K. M. L. (1999). *Portrait of an Effective Educational : A Case Study in School Culture*. (Doctoral dissertation, Northern Illinois University, 1999). Dissertation Abstract International. (Online). Issue 60-09A : No. AAI9946549.
- Brandt. R. (2003). *Is this School a Learning Organization? 10 Ways To Tell ?* (Online) Available. [http://www.nsd.org.library/Jsd/brandt 241.html](http://www.nsd.org.library/Jsd/brandt%20241.html).
- Butcher, G. et al. (2001). *The School as Learning Organization*. (online): Available. Http://www_netsquirrel.com / pepperdineledc634/km/school_as_lo.html.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5 th ed.). New York : Harper Collins. Bacon.
- Constance, A. M. (1980). *Organizational Culture and Teaching*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall.
- Cunningham, W.G., & Cordeiro, P.A., (2000). *Educational Administration : A Problem-Based Approach*. Boston : Allyn & Bacon.
- Deal, T.E., and Kennedy, A.A., (1982). *Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison – Wesley, Reading, Mass.
- Dinox, N. (1994). *The Organizational learning cycle : How we Learn collectively*, London : McGraw – Hill.

- Ellinger, D.A., Yang, B. & Ellinger, E.A (2000). *Is the Learning Organization for Real? Examining the Impacts of the Dimensions of the Learning Organization on Organizational Performance*. (online). Available:
<http://www.edst.educ.ubc.ca/aerc/2000/ellingereta11 - final.pdf>.
- Frey, M. A. (1995, October). A cross-national Study of Organizational Culture : A Comparison Between Switzerland the United Stated (Universal banking), *Dissertation Abstracts International*, 56(05), 1745 – A.
- Garvin, D.A. (2000). *Learning is action : A guide to putting the A learning organization to work*. Boston : Harvard Business School Press.
- Garrity, D. M. (1995). *The Impact of organizational culture and thinking styles on the adoption of training technologies with in business and industry*. In *Dissertation Abstracts International*, 56 (5).
- Gephart, M.A & Marsick V.J. (1996,December). *Learning Organizations Come Alive* *Training & Development*. 50{12},35-45.
- Gerlinger, K.C. (1995 August). A study of Organizational Culture in a Canadian Hotel. *Dissertation Abstracts International*, 33(04), 11044 – A.
- Giles, Willie A. JR. (1998). *A Study of School Culutre in A Higher Achieving and Lower Achieving Urban High School In Education*. (Doctoral dissertation, University of Kansas, 1998). *Dissertation Abstracts International*. (Online). Issue 60-05A : No. AAI9931924.
- Gordon, Judith R., et al. (1999). *Organizational Behavior : A diagnostic Approach* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International.
- Hoy , W.K., and Miskel, C.G., (2001). *Educational Administrators Solving the Problems of Practice : Decision-Making Concepts, Case, and Consequences*. Boston : Allyn & Bacon.
- (1991). *Educational administration theory -research – practice* (4 th ed.). Singapore : McGraw – Hill, Inc.
- Hughes, L.W., (1999). *The Principal as Leader*. 2nd ed., New Jersey : Prentice-Hall, Inc.

- Karsten, S., Vocken, E. & Voorthuis M. (2000, July - September) "Dutch Primary School and The Concept of the Learning Organization." In *The Learning Organization*. 7.(3):.145-155
- Kerka, S. (1995). *The Learning Organization*. (online). Available: <http://www.ericcave.org/docs/mrO0004.html>.
- Kaiser, S. M. (2000). *Mapping the Learning Organization : Exploring A Model of Organizational Learning*. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy of the Louisiana State University.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychology Measurement*, 30 (3), 607 – 610.
- Kontoghiorghes, A. & Faurig. (2003). *Examining the Relationship between Learning Organization Dimension and Change Adaptation, Innovation as well as Organizational Performance*. (online). Available: http://www.alba.edu.gr/okl/2000/Proceeding/pdf_files/ld155.pdf.
- Lunenburg, F.C., & Ornstein, A.C., (2000). *Educational Administration : Concepts and Practice*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill.
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*. 8th ed. Boston: Irwin / McGraw Hill.
- Mainiero, L.A. & Tromley, C.L. (1994). *Developing Managerial Skills in Organizational Behavior : Exercises, Cases, and Reading*. (2nd ed). Englewood Cliffs. NJ : Prentice Hall.
- Marquardt, M. J. (1994). *The global learning organization*. Irwin : Professional Publishing.
- _____. (1996). *Building the Learning Organization*. New York : Mc Graw - Hill.
- Mannen J. V. (1988). Cultural Organization: Fragments of a Theory. In *Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Dallas, Texas*.
- Moorhead, Gregory., & Griffin W, Ricky. (1998). *Organization Behavior*. New York: Houghton Mifflin company.
- Osborne, Doreen R (1998). *The Learning Organization and Leadership for the College System*. (online). Available: <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/MQ25874> Memorial University of Newfoundland. Mai36/O4.

- Pang, N. S. K. (1998). วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนดีเด่นในฮ่องกง. วันที่ค้นพบทศวรรษ 10 มีนาคม 2548, เข้าถึงได้จาก http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/Home.portal?_nfpb=true&ERICExtSearch_SearchValue_0=Organizational+cultures+of+excellent+schools+in+Hong+Kong&ERICExtSearch_SearchType_0=title&_pageLabel=ERICSearchResult&newSearch=true&rnd=1110907240926&searchtype=basic
- Patterson, J. (1986). Stuart Turkey and Jackson Parker. "Guiding Beliefs and Our School-District" *Productive School System for a Nonrational World*. Arlington, VA : Association for Supervision and Curriculum Development.
- Perskins., D. (2000) *The Smart School*. (online) Available:<http://www.pz.harvard.edu/Research/SmartSch.htm>.
- Razik, T.A., & Swanson, A.D., (2001). *Fundamental Concepts of Educational Leadership*. 2nd ed., New Jersey : Merrill Prentice-Hall.
- Schein, E. H., (1990). "Organizational Culture". *American Psychologist*. 45(2), 109 – 119.
- . (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. San Francisco, Josey – Bass.
- Senge, P. (1990a). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, Doubleday.
- . (1990b). "The Leadership's New Work : Building Learning Organizations" *Sloan Management Review*. Fall : 7 – 23.
- Senge, P.M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R.B., & Smith, B.J., (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- Sergiovanni, T.J. ; Burlingame, M. ; Coombs, F.S. ; and Thurston, P.W., (1999). *Educational Governance and Administration*. 4th ed., Boston : Allyn & Bacon.
- Schermerhorn, J. R. (1991). *Managing organizational behavior*. New York : John Wiley.
- Sillins, Halia; Zarins, Silja & Mulford, Bill. (2002, January). "What Characteristics and Processes define a School as a learning Organization? Is This a Useful Concept to Apply to School?" in *International Education Journal*. 3(1):24 -32.

- Smart, John C., & Hamm, Russell E. (1992). *วัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลในวิทยาลัย*
หลักสูตรต่อเนื่อง 2 ปี. วันที่ค้นพบคัดย่อ 10 มีนาคม 2548, เข้าถึงได้จาก http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/Home.portal?_nfpb=true&ERICExtSearch_SearchValue_0=Organizational+culture+and+effectiveness+in+Two-Year+Colleges&ERICExtSearch_SearchType_0=title&_pageLabel=ERICSearchResult&newSearch=true&rnd=1110903865355&searchtype=basic
- Suwannachin, Chattip. (2003, Mar). *Planning for Learning Organization in a Private Vocational School in Thai/and*. Dissertation Ph.D. (Educational Administration). (online). Available: <http://www.lib.com/Disertatioos/fuHcit/3O64541.Illinois State University DAI-A 63/09>.
- Tsang, E. W. K. (1997). Organizational learning and the learning organization : A dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*. 50, p.77.
- Trans ,V. (1998, April - June). " The Role of the Emotional Climate in Learning Organization, " *The learning organization*. 5(2) 99 - 103.
- Ubben, G.C.; Hughes, L.W. ; and Norris, C.J., (2001). *The Principal : Creative Leadership for Effective Schools*. 4th ed., Boston : Allyn & Bacon.
- Wiersma, W., & Jurs, S. G. (1990). *Educational measurement and testing* (2 nd ed.). Boston : Allyn and Bacon.

ภาคผนวก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก

สำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม : ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ภาคตะวันออก

คำชี้แจง

1. แบบสอบถาม มีทั้งหมด 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปมี 3 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก

2. โปรดตอบตามความเป็นจริง ตามความรู้สึของท่านเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านวัฒนธรรม
องค์กรของสถานศึกษาและสถานศึกษามีความสอดคล้องในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
อย่างน้อยเพียงใด ข้อมูลของท่านจะทำให้ทราบข้อเท็จจริงอันจะนำไปสู่การพัฒนาวัฒนธรรม
องค์กร และองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวมต่อไป โดยข้อมูลที่ท่านตอบเป็น
รายบุคคลจะเก็บไว้เป็นความลับและจะ ไม่มีผลกระทบต่อการเรียนหรือหน้าที่การงานของท่าน
แต่อย่างใด

ตอนที่ 1

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องว่าง [] หน้าข้อความและ
เติมช่องว่างในข้อมูลทั่วไป

1. สถานศึกษาของท่านมีนักเรียนทั้งหมด
 - ต่ำกว่า 120 คน
 - ตั้งแต่ 120 – 300 คน
 - มากกว่า 300 คน

2. สถานศึกษาของท่านจัดการศึกษาอยู่ในประเภท
 - ภาครัฐ โปรดระบุระดับการจัดการศึกษา
 - ประถมศึกษา (ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6)
 - ขยายโอกาสทางการศึกษา (ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3)
 - มัธยมศึกษา (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6)
 - เอกชน

3. สถานศึกษาของท่าน
 - ได้รับรางวัลพระราชทาน
 - ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน

ตอนที่ 2

แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ต้องการทราบถึงความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ระเบียบแบบแผน การประพฤติปฏิบัติร่วมกัน ของบุคลากรในการปฏิบัติงานซึ่งเรียกว่าวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาโดยต้องการทราบถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ขององค์การ การให้อำนาจ การตัดสินใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความไว้วางใจ คุณภาพการยอมรับ ความเอาใจใส่ดูแล ความมีศักดิ์ศรี และความหลากหลายในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร กรุณาให้ความคิดเห็น ตามความเป็นจริงในความรู้สึกของท่านว่าอยู่ในระดับใด โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่อง เพียงช่องเดียว

2. ระดับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาจัดเป็น 5 ระดับ ดังนี้คือ

มากที่สุด หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

มาก หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ปานกลาง หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

น้อย หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

น้อยที่สุด หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	พฤติกรรมด้านวัฒนธรรมองค์การ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	ความมุ่งประสงค์องค์การ						
1.	ผู้บริหารชี้แจงให้บุคลากรทุกคนเข้าใจ จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของสถานศึกษาเพื่อเป็น แนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน.....						1 []
2.	ผู้บริหารตัดสินใจให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา.....						2 []
3.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใน สถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนด วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา.....						3 []
	การให้อำนาจ						
4.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรกล้าตัดสินใจ แก้ปัญหาด้วยตนเอง.....						4 []
5.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรกล้าปฏิบัติงาน ตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา.....						5 []
6.	ผู้บริหารจัดให้บุคลากรมีความเท่าเทียมกัน ในการใช้ข่าวสารสนเทศและทรัพยากร.....						6 []
	การตัดสินใจ						
7.	ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความเป็นไป ได้ในการปฏิบัติหน้าที่.....						7 []
8.	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจ.....						8 []
9.	ผู้บริหารเชื่อว่าการตัดสินใจที่ดีจะต้องมี ความเชี่ยวชาญโดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึง ระดับ ตำแหน่งหน้าที่.....						9 []

ข้อ	พฤติกรรมด้านวัฒนธรรมองค์การ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ						
10.	บุคลากรทุกคนแสดงให้เห็นความเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน.....						10 []
11.	บุคลากรทุกคนแสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสถานศึกษา.....						11 []
12.	บุคลากรแสดงถึงความผูกพันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการช่วยเหลือพัฒนาหน่วยงาน.....						12 []
	ความไว้วางใจ						
13.	ผู้บริหารให้ความไว้วางใจต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน.....						13 []
14.	ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรทำงานอย่างอิสระ.....						14 []
15.	ผู้บริหารให้บุคลากรมีโอกาสเลือกทำงานตามความถนัดและความต้องการเพื่อให้ผลงานจะออกมาดี.....						15 []
	ความมีคุณภาพ						
16.	ผู้บริหารกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานให้บุคลากรปฏิบัติงาน.....						16 []
17.	ผู้บริหารเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรร่วมมือพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานของสถานศึกษา.....						17 []
18.	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน เพื่อกระตุ้นการทำงานให้มีคุณภาพ.....						18 []
	การยอมรับ						
19.	ผู้บริหารให้การยอมรับและความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร.....						19 []

ข้อ	พฤติกรรมด้านวัฒนธรรมองค์กร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
20	ผู้บริหารยกย่องชมเชยความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร.....						20 []
21	ผู้บริหารให้การยอมรับในความคิดเห็นใหม่ๆ ที่ดีกว่า.....						21 []
	ความเอาใจใส่ดูแล						
22	ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแล และเอื้ออาทรในความเป็นอยู่ของบุคลากรในสถานศึกษา.....						22 []
23	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีสวัสดิการต่างๆ แก่บุคลากรในสถานศึกษา.....						23 []
24	ผู้บริหารให้ความสนใจในการทำงานของบุคลากร และพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร.....						24 []
	ความมีศักดิ์ศรี						
25	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามระบบคุณธรรม.....						25 []
26	ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรโดยยึดคุณธรรมและจริยธรรม.....						26 []
27	ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ทั้งคำพูด และการกระทำ.....						27 []
	ความหลากหลาย						
28	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและบทบาทหน้าที่ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา.....						28 []
29	ผู้บริหารให้ความสำคัญในความแตกต่างเรื่องปรัชญาความเชื่อและบุคลิกภาพของบุคลากรแต่ละคน.....						29 []
30	ผู้บริหารรู้จักใช้บุคลากรเหมาะสมกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน.....						30 []

ตอนที่ 3

แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ต้องการทราบถึงสภาพของสถานศึกษาที่ปรากฏ
ในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกัน
เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ในสถานศึกษาของท่านมีความสอดคล้องในการเป็นองค์การ
แห่งการเรียนรู้ กรุณาให้ความคิดเห็น ตามความเป็นจริงในความรู้สึของท่านว่าอยู่ในระดับใด
โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่อง เพียงช่องเดียว

2. ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาจัดเป็น 5 ระดับ ดังนี้คือ

มากที่สุด	หมายถึง ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
มาก	หมายถึง ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
ปานกลาง	หมายถึง ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
น้อย	หมายถึง ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1.	การเป็นบุคคลที่รอบรู้ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้แก่ บุคลากรอย่างต่อเนื่อง.....						31 []
2.	ผู้บริหารได้ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้และการพัฒนาด้วยตนเองทั้ง ภายในและภายนอกสถานศึกษา.....						32 []
3.	ผู้บริหารเตรียมแหล่งการเรียนรู้และ เทคโนโลยีทางการศึกษาไว้อย่างเพียงพอ กับความต้องการของบุคลากร.....						33 []
4.	ผู้บริหารจัดประชุม อบรม สัมมนา ศึกษา ดูงาน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้สม่ำเสมอ.....						34 []
5.	บุคลากรในสถานศึกษาใช้ข้อมูลเป็นฐานใน การคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล การมีรูปแบบความคิด						35 []
6.	ผู้บริหารสถานศึกษา คิด พิจารณา ทบทวน ไตร่ตรอง ในสถานการณ์ต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจดำเนินการ.....						36 []
7.	การบริหารงานของสถานศึกษาไม่ยึดติดกับ หลักการ หรือทฤษฎี แต่มีความยืดหยุ่น ทางความคิดที่พร้อมจะเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ ให้เหมาะสมกับยุคสมัยใหม่เสมอ ๆ.....						37 []
8.	ผู้บริหารจัดให้มีรูปแบบการจับเก็บข้อมูล ข่าวสารทั้งจากภายในและภายนอกอย่าง เป็นระบบ.....						38 []

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
9.	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปรับความคิด ความเชื่อ และค่านิยมส่วนตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม.....						39 []
10.	ผู้บริหารจัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมความคิดที่เปิดกว้างให้กับบุคลากร.....						40 []
11.	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อมูลข่าวสารร่วมกันในการปฏิบัติงาน.....						41 []
12.	ผู้บริหารได้กำหนดวิสัยทัศน์จากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรในสถานศึกษา.....						42 []
13.	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง.....						43 []
14.	ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้.....						44 []
15.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับสถานศึกษา.....						45 []
16.	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ผู้บริหารส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ ทั้งทางความคิด และการปฏิบัติ.....						47 []
17.	ผู้บริหารได้ส่งเสริมให้บุคคลทั้งภายในและภายนอกมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และฝึ กอบรมต่าง ๆ.....						48 []

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
18.	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถรวมพลังกัน แก้ปัญหา และขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในการทำงานร่วมกัน.....						49 []
19.	บุคลากรในสถานศึกษามีการทำงานเป็นทีม ระหว่างกลุ่มสาระหรือฝ่ายเพื่อให้การทำงาน ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ.....						50 []
20.	ผู้บริหารได้จัดประชุมสัมมนาให้บุคลากร แลกเปลี่ยนความรู้ทั้งในกลุ่มสาระการ เรียนรู้และข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่าง สม่ำเสมอ.....						51 []
21.	การคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารมีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ และปรับปรุงพัฒนา ให้งานมีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง.....						52 []
22.	ผู้บริหารใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการช่วย ในการพัฒนาดำเนินงานของสถานศึกษา.....						53 []
23.	บุคลากรในสถานศึกษามองเห็นการเชื่อมโยง ของปัญหาในการทำงานอย่างเป็นระบบ.....						54 []
24.	ผู้บริหารแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ด้วยการใช้วิจารณญาณอย่างมีเหตุผล.....						55 []
25.	ผู้บริหารมีการจัดวางแผนงาน โครงการก่อน ปฏิบัติงานเสมอ.....						56 []

ตารางที่ 24 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1.	.54	23.	.49
2.	.52	24.	.50
3.	.70	25.	.72
4.	.81	26.	.71
5.	.60	27.	.73
6.	.60	28.	.55
7.	.69	29.	.75
8.	.72	30.	.72
9.	.67		
10.	.33		
11.	.36		
12.	.50		
13.	.55		
14.	.54		
15.	.73		
16.	.76		
17.	.74		
18.	.77		
19.	.71		
20.	.88		
21.	.73		
22.	.70		

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (α) เท่ากับ .95

ตารางที่ 25 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1.	.67
2.	.66
3.	.65
4.	.66
5.	.47
6.	.62
7.	.58
8.	.66
9.	.62
10.	.81
11.	.76
12.	.61
13.	.68
14.	.68
15.	.75
16.	.82
17.	.90
18.	.50
19.	.33
20.	.63
21.	.77
22.	.84
23.	.79
24.	.78
25.	.82

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (C) เท่ากับ .96