

โอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง และเปิดโอกาสให้ได้รับประสบการณ์การพัฒนาวิชาชีพจากหน่วยงานภายนอก จะช่วยในการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของบุคลากรให้สามารถผลิตและบริการได้อย่างมีคุณภาพ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริการและผู้ให้บริการ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริการและผู้ให้บริการ เป็นหัวใจสำคัญของหน่วยงานที่จะเป็นเลิศในอนาคต การให้โอกาสทางการศึกษา การฝึกอบรมพัฒนาแก่บุคลากร โดยเน้นวิชาการด้านมนุษยสัมพันธ์และการบริการ เพื่อสร้างบุคลากรให้มีความสามารถบริการและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใช้บริการ

ปีเตอร์ ครัคเกอร์ (Peter ducker อ้างถึงใน ช่อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา, 2541, หน้า 24) ระบุถึงความสำคัญของการจัดการแห่งการเรียนรู้ไว้ 3 ประการ คือ

1. บุคลากรในองค์กรสามารถที่จะเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง บุคลากรมีการอุทิศตน และสามารถที่จะเรียนรู้ได้ในทุกระดับขององค์กร
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นหนทางเดียวที่จะรักษาบุคลากรที่ดีที่สุดไว้ได้
3. การให้บรรยากาศแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และมีนวัตกรรมใหม่ ทำให้องค์กรเติบโตก้าวหน้าเป็นองค์กรแห่งผู้ทำงานที่ทรงความรู้

สรุปได้ว่า สภาพของหน่วยงานที่ต้องแข่งขันเพื่อความอยู่รอดในท่ามกลางความก้าวหน้าและล้ำสมัยของเทคโนโลยี เพื่อผลิตและบริการที่เป็นเลิศ ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริการและผู้ให้บริการ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นต้องอาศัยการวางแผนเป็นขั้นตอน และเป็นเรื่องท้าทาย อาศัยความคิดและการมีความมุ่งมั่น มีสัญญาที่จะปฏิรูประบบ 5 ระบบ คือ ระบบการเรียนรู้ ระบบขององค์กร ระบบของบุคคลและผู้เกี่ยวข้อง ระบบความรู้ และระบบเทคโนโลยี ซึ่งไม่ใช่ของง่ายที่จะทำได้ในข้ามวัน แต่จะต้องพัฒนาไปเป็นขบวนทั้งขบวน โดยใช้ระบบการที่ไม่ให้เกิดความขัดแย้ง แต่เป็นการผสมผสานความคิดร่วมกันของทุกคนในองค์กร

มาร์ควอต (Marquardt, 1996 อ้างถึงใน พจน์ สะเพียรชัย, 2546, หน้า 33) ได้เสนอขั้นตอนไว้ 16 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ต้องทำตามพันธะสัญญาที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นแรกคือ ผู้นำ ผู้บริหารระดับสูงทำเป็นพันธะสัญญาโดยฉันทามติของคณะผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรนั้น
2. เชื่อมโยงการเรียนรู้ไปสู่การดำเนินงานขององค์กร โดยสร้างทีมงานการเรียนรู้ที่จะเป็นทีมที่คิด ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา กำหนดกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ในการทำงาน

3. ประเมินความสามารถและสถานภาพปัจจุบันขององค์การเพื่อทราบความเชี่ยวชาญหลักที่มีอยู่แล้วในองค์การ ตลอดจนประเมินจุดอ่อน ปัญหาอุปสรรค และทรัพยากร

4. สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา และร่วมมือใจกันดำเนินงานตามวิสัยทัศน์นั้น

5. สร้างความยอมรับและเห็นความสำคัญของวิธและการกระทำที่เป็นระบบ

6. ผู้บริหารและผู้นำจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำที่มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

7. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์การให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงงานและพัฒนางาน

8. สร้างยุทธศาสตร์สำหรับการเรียนรู้ขององค์การทั้งหมด เช่น ส่งเสริมการทดลองของใหม่ ๆ ยอมรับและสรรเสริญผู้เรียนรู้ มีรางวัลสำหรับการเรียนรู้ ขยายกระจายความรู้ใหม่ ๆ ให้เพื่อนร่วมงานนำความรู้ใหม่ไปใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

9. คัด ตัด ระดับขั้นตอนการตัดสินใจการบริหารงานให้สั้นลงเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และมีจิตใจที่จะเสี่ยงทำงานใหม่ ๆ มีการกระจายอำนาจ ทำงานตามแนวราบมากกว่าแนวดิ่ง ขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะปัญหาคอประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการทำงาน

10. เสริมกำลังอำนาจของผู้ร่วมงานในทุกวิถีทางที่จะทำได้

11. กระจายการเรียนรู้ไปสู่ทุกส่วนขององค์การ

12. ติดตามและเสาะหาองค์ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร เพื่อสื่อสารไปยังสมาชิกขององค์การทุกคน

13. จัดหาและใช้เทคโนโลยีที่ดีที่สุด เพื่อใช้ให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีและรวดเร็ว

14. กระตุ้น สร้างความหวัง และส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่มคนและระดับองค์การอย่างต่อเนื่อง ดังตัวอย่างของบริษัท Rover เขียนไว้เป็นหน้าที่และงานของทุกคนในองค์การ 2 ข้อ คือ

14.1 การทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดี

14.2 การเสาะแสวงหาความรู้เพื่อจะทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม

15. พยายามศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ตลอดไป

16. นำความรู้มาปรับเปลี่ยนและพัฒนาคนพัฒนางานทุกระบบขององค์การอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

ปัจจุบัน โลกได้ถูกเชื่อมโยงเปรียบเป็น “หมู่บ้านโลก (Global Village)” ด้วยกระบวนการโลกาภิวัตน์ ที่บุคคลสามารถสื่อสาร เชื่อมโยงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ร่วมกันทำให้นุคคลหรือ

องค์กรต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และประสานเชื่อมโยงกันในลักษณะเครือข่ายการทำงานร่วมกัน (Organization Network) ในลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือเรียกว่า องค์กร “เค – ออร์ – ดิก (Chaordic Organization)” เป็นองค์กรที่ทำงาน ผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สังสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีการทำงาน และระบบงานขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งมีลักษณะการทำงานคล้ายสิ่งมีชีวิต ทำงานอย่างสลับซับซ้อน ไร้ระเบียบแต่ก็มีระเบียบแบบแผนในการสื่อสาร เชื่อมโยงข้อมูลและการเรียนรู้ในแนวราบ ทำให้องค์การมีพลัง และสามารถปรับตัว เรียนรู้ต่อสังคม และเศรษฐกิจโลกที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร รวมทั้งแนวทางในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรในระดับต่าง ๆ เช่น เลขานุการ เสมียน ผู้จัดการ ผู้บริหาร สามารถที่จะเรียนรู้จากกันและกันเพื่อแนวทางที่ดีกว่าในการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ (Stair, 2001, p. 44 อ้างถึงใน ห้องสมุดกรมบัญชีกลาง, 2548, ออนไลน์) มีโครงสร้างที่เหมาะสม มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ มีการตรวจสอบทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายทอดความรู้ ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ มุ่งเน้นคุณภาพ ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์ มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน มีการทำงานเป็นทีม และมีวิสัยทัศน์ร่วม (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544, หน้า 202)

มาร์ควอตและเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynold, 1994) กล่าวถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เปรียบเทียบเสมือนเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) มีคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) เป็นโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชาที่มากเกินไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competencies) แทน ไม่มีสายการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไป และกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนกันเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ที่สำคัญขององค์กรต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของคนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์กรอยู่ดี นอกจากนี้โครงสร้างองค์กรจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Function Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate Learning Culture) เป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลความสำเร็จ

ของการเรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ตระหนักถึงตนเอง (Self-awareness) การใคร่ครวญ (Self-reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) ส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน เช่น มีหลักสูตรการอบรม สัมมนา มีอุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง มีครูฝึกพี่เลี้ยงและศูนย์ข้อมูล เพื่อให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์การอย่างจริงจัง

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกรังเกียจผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนเองให้เกิดผลงอกงามและการเพิ่มพูนผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์ กระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) เป็นการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมขององค์การต้องปรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการเจตนา และการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่า ควรจะเลือกเรียนรู้อะไร

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) เป็นหน้าที่ของการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งไม่ใช่หน้าที่ของ R&D (Research & Development) หรือ C&D (Copy & Development) เท่านั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้จากส่วนอื่น ๆ จากเครือข่ายโดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน ในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการเรียนทางไกล ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ให้ทั่วทั้งองค์การ เป็นต้น

7. การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) เป็นการที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้บริการ

8. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการนำกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านของการยกย่อง การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นบรรยากาศที่สนับสนุน จูงใจหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน นั่นคือ การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกันและ ความเป็นมนุษย์ โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อที่จะทำงานให้ได้

10. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking) เป็นสิ่งที่ต้องการ ตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันและสร้างผลรวมที่สูงกว่า จากทรัพยากรทั้งภายในองค์การ ที่เรียกว่า การทำงานแบบเครือข่าย ซึ่งไม่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้อง ร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและ การสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นความคิดเห็นร่วมกัน (Shared Vision) ของคนใน องค์การ เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ และจะเป็นแรงผลักดันให้การ ปฏิบัติการมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงและความผูกพัน การเน้นการเรียนรู้ไปยังทิศทางที่ ต้องการร่วมกันทั้งองค์การต้องตั้งอยู่บนพื้นฐาน ค่านิยม ปรัชญา ความคิด และความเชื่อถือ ที่คล้ายคลึงกัน จะส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

ธีรารักษ์ คองคาสวัสดิ์ (2547, หน้า 38) แบ่งคุณลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้ 7 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. พนักงานในองค์การนั้น ๆ มีอิสระที่จะพูดในสิ่งที่ตนได้คิด หรือได้เรียนรู้มา และ ถ่ายทอดสิ่งเหล่านั้นให้กับสมาชิกในองค์การนั้น ๆ
2. มีการเรียนรู้ข้อผิดพลาดเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาต่อไป
3. องค์การนั้น ๆ จะต้องส่งเสริมทางความคิดของพนักงาน ไม่ใช่ว่าหากพนักงานไม่คิด อย่างที่องค์การต้องการแล้วจะเป็นความคิดที่ผิด แท้จริงแล้วทุกคนมีสิทธิคิดผิดได้ เพียงแต่ถ้าเมื่อ ผิดพลาดไปก็ต้องแก้ไขให้ถูกต้อง
4. องค์การนั้นมักจะหารูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงาน ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบจนกระดิก ไม่ได้ เพราะหากกฎระเบียบไม่เอื้ออำนวยซึ่งอาจจะเนื่องจากยุคสมัยเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถ แก้ไขได้
5. มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ทุกระดับ ไม่มีการผูกขาดทางความคิด
6. มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยองค์การนั้นจะมุ่งเน้นการสร้างทีมงาน มี การทำงานเป็นทีม คิดอย่างเป็นทีม ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นทีม และทำงานประสานกันอย่างเป็นทีม (Think Like a Team, Feel Like a Team and Work Like a Team)

7. มีการให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างผลงานใหม่ ๆ เพื่อเป็นกำลังใจให้กับคนที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่

เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านคำ (2542-2543, หน้า 15) แบ่งคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ลักษณะ ดังนี้

1. มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) โดยอาศัยหลักการทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Deming (PDCA : Plan, Do, Check, Action)
2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์การเสมอโดยอาจจะใช้ Demonstration Project (โครงการสาธิต) หรือเป็น Ongoing Program (โครงการต่อเนื่อง)
3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from Their Own Experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น Case Study (กรณีศึกษา) เพื่อให้สมาชิกในองค์ได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของสมาชิก
4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Other) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview), การสังเกต (Observation) เป็นต้น
5. มีการถ่ายทอดความรู้ โดยการทำ Report (รายงาน) Demonstration (การสาธิต) Training & Education (อบรมเชิงปฏิบัติการ) Job Rotation (หมุนเวียนหน้าที่การปฏิบัติงาน) เป็นต้น

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

1. **สถานะปัจจุบัน** การคำนึงถึงสถานะปัจจุบัน ประกอบด้วย
 - 1.1 ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง (Gap between Vision and Reality)
 - 1.2 การตั้งคำถาม / การสืบค้น (Questioning / Inquiry)
 - 1.3 ความท้าทายสถานะปัจจุบัน (Challenging Status Quo)
 - 1.4 การทบทวนอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Reflection)
2. **วัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้** ประกอบด้วย
 - 2.1 การแนะนำ (Suggestion)
 - 2.2 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
 - 2.3 การเสริมอำนาจ (Empowerment)
 - 2.4 การเห็นอกเห็นใจ (Empathy)
3. **การคิดเชิงระบบ** ประกอบด้วย

3.1 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

3.2 การคิดแบบองค์รวม (Holistic Thinking)

3.3 การเปิดเผย (Openness)

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

1. องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร

1.2 มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม

2. องค์ประกอบด้านการมองภายในองค์กร (Looking In) ประกอบด้วย

2.1 การใช้ข้อมูลข่าวสาร

2.2 การสร้างการตรวจสอบและควบคุม

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน

2.4 การยืดหยุ่นในการให้รางวัล

3. องค์ประกอบด้านโครงสร้าง (Structures) เน้นโครงสร้างที่กระจายอำนาจ มีกฎระเบียบและกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ภายหลังการทบทวนและอภิปรายกัน

4. องค์ประกอบด้านการมองภายนอก (Looking Out) ประกอบด้วย

4.1 บุคลากรเป็นเหมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร

5. องค์ประกอบด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ประกอบด้วย

- บรรยายาศการการเรียนรู้ มีบรรยายการช่วยเหลือสนับสนุน และสนใจในการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

- โอกาสการพัฒนาตนเองของทุกคน มีงบประมาณการพัฒนาตนเอง องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองมากที่สุด

ดาฟท์ (Daft, 1999, pp. 211–212) กล่าวว่า องค์การเรียนรู้นั้นต้องเป็นองค์การออกแบบเพื่อการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างเป็น โครงสร้างที่มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็น

แนวนอน (Horizontal) โดยพิจารณาความถี่ไหลของงาน (Workflow) มากกว่าการพิจารณาด้านการแบ่งแยกเป็นหน้าที่ตามแผนงาน (Departmental Functions)

2. การเสริมอำนาจ (Empowerment) เน้น โดยเฉพาะการเสริมอำนาจให้แก่บุคลากร

มากกว่าเน้นด้านงาน (Task) โดยเสริมอำนาจให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อได้มีโอกาส

ตัดสินใจเน้นการทำงานเป็นทีม

3. การสร้างเครือข่าย (Network) เน้นการสร้างระบบที่เอื้ออำนวยต่อการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Shared Information)
4. กลยุทธ์ (Strategy) ใช้ความร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร
5. วัฒนธรรมที่ปรับตัว (Adaptive Culture) ทั้งในองค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นวัฒนธรรมที่เน้นส่วนรวมมากกว่าส่วนย่อย ความเสมอภาค การเปลี่ยนแปลง การกล้าเสี่ยง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

เกิพฮาร์ทและมาร์สิก (Gephart & Marsiek, 1996, p. 38) เสนอลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 6 ประการคือ

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับขององค์กร (Continuous Learning) บุคลากรแต่ละคนแบ่งปันการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้ทีมและองค์กรได้เรียนรู้โดยผ่านกระบวนการถ่ายทอดความรู้ และบูรณาการการเรียนรู้สู่องค์กรและการปฏิบัติงาน
2. การสร้างและถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Generation and Sharing) มุ่งเน้นกระบวนการสร้างการได้มาและถ่ายทอดความรู้เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้อย่างรวดเร็ว
3. การคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ (Critical Systemic Thinking) บุคลากรได้รับการกระตุ้นให้คิดวิธีใหม่และใช้ทักษะเชิงเหตุผลอย่างเป็นระบบเพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงและการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อหาข้อสรุป
4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (A Culture of Learning) การเรียนรู้และการริเริ่มสร้างสรรค์มีรางวัลผลตอบแทนให้
5. จิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่นและค้นหาทดลองสิ่งใหม่ ๆ (Flexibility and Experimentation) บุคลากรมีอิสระที่จะเสี่ยงทดลอง คิดค้นนวัตกรรม ค้นหาแนวคิดใหม่และสร้างกระบวนการทำงานและผลผลิตใหม่ ๆ

6. บิดคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered) บิดหลักที่ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเอาใจใส่บำรุงรักษา สร้างค่านิยม และสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดี พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน

เกิพฮาร์ท มาร์สิก และบิวเรน (Gephart, Marsick & Buren, 1997) ได้วิเคราะห์รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และได้พัฒนากรอบการประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1. ระดับการเรียนรู้ (Levels of Learning) ประกอบด้วยการเรียนรู้ระดับบุคคลทีมงาน และองค์กร

2. ระบบต่าง ๆ ขององค์การที่สนับสนุนการเรียนรู้และปัจจัยด้านการบริหาร
การเปลี่ยนแปลง (Change Management Factors) ประกอบด้วย

- 2.1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์
- 2.2 ภาวะผู้นำและการบริหาร
- 2.3 วัฒนธรรมและโครงสร้างองค์การ
- 2.4 การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย
 - 2.4.1 การติดต่อสื่อสาร
 - 2.4.2 การบริหารจัดการด้านข้อมูลข่าวสารและความรู้
 - 2.4.3 การปฏิบัติงานและการสนับสนุน
 - 2.4.4 การใช้เทคโนโลยี

เดซิโมเน เวอร์เนอร์ และแฮริส (Desimone, Werner & Harris, 2000) ได้กล่าวถึงมิติของ
องค์การที่สามารถอธิบายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 5 มิติ คือ

1. โครงสร้างขององค์การ
2. ระบบข้อมูลข่าวสาร
3. ทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. วัฒนธรรมองค์การ
5. ภาวะผู้นำ

คอนโตกิโอเกส ออบรี และเฟวริก (Kontoghiorghes, Awbrey & Feurig, 2003, online)

ศึกษามิติต่าง ๆ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมและการ
ปฏิบัติงานขององค์การ ได้แบ่งมิติต่าง ๆ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 8 ด้าน ดังนี้

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

เบนเนตต์ และ โอเบรียน (Bennette & O'Brien, 1994, pp. 41–49) ได้เสนอองค์ประกอบ
ขององค์การแห่งการเรียนรู้ 12 ประการ ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงวิสัยทัศน์ องค์กรและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์ที่ตนเองต้องการ เพื่อคาดการณ์สิ่งที่เขาต้องเรียนรู้ เพื่อไปให้ถึงจุดหมายที่ต้องการต้องพัฒนากลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมาย เพื่อได้เรียนรู้ในการนำองค์การไปสู่วิสัยทัศน์นั้น นอกจากนี้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ต้องสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การ
2. การปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูง เป็นการนำองค์การไปสู่จุดหมายตามวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารต้องปฏิบัติงาน รวบรวมบุคลากรเพื่อการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สร้างแรงบันดาลใจในการนำบุคลากรบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ
3. การปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการเป็นการมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ถาวรต้องสนับสนุนบุคคลและทีมงาน มีการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง
4. บรรยากาศ เป็นผลรวมของความเชื่อ และทัศนคติที่ทุกคนในองค์การประพฤติปฏิบัติ บรรยากาศขององค์การต้องเป็นแบบเปิดและไว้วางใจ
5. โครงสร้างขององค์การและงาน โครงสร้างของงานสามารถสนับสนุนการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง โดยให้มีการอธิบายงานที่มุ่งตอบสนองความต้องการของสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งความต้องการขององค์การด้วย
6. การกระจายของข้อมูลข่าวสาร องค์การต้องได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารและการกระจายข้อมูลข่าวสารโดยใช้เทคโนโลยี ระบบคอมพิวเตอร์ ช่วยให้การสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์การง่ายขึ้นและสร้างความมั่นใจได้ว่า บุคลากรนำข้อมูลข่าวสารสะท้อนผลงานของตน
7. การปฏิบัติของแต่ละคนและทีมงาน การปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงานในองค์การ แห่งการเรียนรู้คืออาศัยข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร เป็นสิ่งจำเป็นหากบุคคลได้เรียนรู้ มีทีมงานเรียนรู้ย่อมส่งผลต่อองค์การ โดยรวม
8. กระบวนการทำงาน องค์การต้องใช้กระบวนการทำงานเป็นกระบวนการที่เรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง มีเทคนิคการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เรียนรู้จากองค์การอื่นโดยใช้วิธีเทียบเคียงมาตรฐาน
9. เป้าหมายของการทำงาน ข้อมูลป้อนกลับ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังความสำเร็จอยู่ที่ลูกค้า หรือผู้รับบริการ ต้องคำนึงถึงเป้าหมายของการทำงานกับความต้องการของลูกค้าผู้รับบริการ และคำนึงถึงข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานขององค์การให้ดีขึ้น
10. การฝึกอบรมและการให้การศึกษา ได้แก่ การฝึกอบรมหรือการให้การศึกษาที่เป็นทางการ การจัดทำแผนพัฒนาตนเองและการฝึกอบรมหรือการให้การศึกษาแบบไม่เป็นทางการ
11. การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน องค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องหาวิธีสนับสนุนให้บุคคลและทีมงานให้เกิดการพัฒนา

12. การให้รางวัลและการยอมรับ ระบบการให้รางวัลและการยอมรับขององค์กรต้องสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร

ทศพร ประเสริฐสุข (2543, หน้า 15) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะแตกต่างจาก องค์กรทั่วไป คือ จะมีการเรียนรู้ผสมผสานอยู่ในกิจกรรมทุกประเภท เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวัน ไม่ใช่งานพิเศษ และองค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งจะต้องเรียนรู้หรือเฝ้าหา แสวงหาความรู้ตลอดเวลา และจะต้องสามารถเปลี่ยนแปลงแนวคิด และพฤติกรรม (Thinking and Behavior) ไปสู่ความก้าวหน้าทันสมัยได้ตลอดเวลา

โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. จิตใจเปิดกว้าง (Openness) หมายถึง การมีแนวความคิดที่เปิดกว้างสู่สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร รับรู้และพยายามเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นจากภายนอก โดยพยายามศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ

2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) บุคคลในองค์กรต้องมีความรู้พื้นฐานเพียงพอที่จะคิดสิ่งใหม่ ๆ แปลก ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร มีความยืดหยุ่นในการคิดและการกระทำจนทำให้เกิดพลังสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์

3. การรับรู้ความสามารถของตน (Self – Efficacy) หมายถึง การรับรู้และเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่า สามารถประสบความสำเร็จในงานต่าง ๆ ได้

4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Reinventing the Culture) หมายถึง การสร้างสรรค์วัฒนธรรมที่สนับสนุนการตื่นตัว ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนาคนและองค์กร และมีการแก้ปัญหาที่เชิงรุก

วนิดา ขวัญ (2541, หน้า 22) กล่าวถึงลักษณะที่ต้องจัดให้มีขึ้นในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
2. มีการถ่ายทอดสิ่งที่เรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร
3. มีการกระจายและแบ่งปันความรู้กันอย่างรวดเร็ว
4. มีความคิดเชิงวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ
5. มีการกระตุ้นให้คนในองค์กรคิดสิ่งใหม่ ๆ ให้มีความคิดสร้างสรรค์
6. มีการส่งเสริมสนับสนุนให้รางวัลแก่บุคคล / กลุ่ม ที่สามารถนำผลของการเรียนรู้ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
7. มีการยอมรับการเรียนรู้จากการลองผิดลองถูก เรียนรู้จากประสบการณ์
8. มีความสนใจต่อการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคคลเป็นรายบุคคล

9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ เช่น บรรยากาศประชาธิปไตย

10. มีการทำงานเป็นทีม

11. มีความยืดหยุ่น

ข้อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อุทยา (2541, หน้า 23) กล่าวถึง ค่านิยมในองค์กรแห่งการเรียนรู้

4 ประการ คือ

1. ทุก ๆ คนเป็นแหล่งความคิดที่เป็นประโยชน์

2. ผู้ใกล้ชิดปัญหามากที่สุดจะเป็นผู้ที่มีความคิดที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา

3. ความคิดใหม่ ๆ เป็นสิ่งสำคัญที่ควรกระตุ้นให้เกิดขึ้นและควรให้รางวัล

4. ความผิดพลาด เป็นโอกาสของการเรียนรู้

มิติและลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเกี่ยวกับมิติและลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอท (Marquardt, 1996 อ้างถึงใน พงษ์ สะเพียรชัย, 2549, หน้า 10) มี 14 มิติ ดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้จะประสบความสำเร็จได้ด้วยระบบขององค์กรทั้งหมดเปรียบประดุจว่าองค์กรนั้น ๆ เป็นองค์กรที่มีสมองร่วมเดียวกัน

2. สมาชิกในองค์กรให้ความสำคัญและยอมรับว่าการเรียนรู้ทั้งองค์กรนั้นจะนำมาซึ่งความอยู่รอดขององค์กรในปัจจุบันและความสำเร็จขององค์กรในอนาคต

3. การเรียนเป็นกิจกรรมต่อเนื่องตลอดไป มีทั้งกลยุทธ์ในการใช้วิธีการหรือกระบวนการตลอดจนบูรณาการและควบคู่ไปกับการทำงาน

4. มีจุดเน้นที่ความคิดสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดการเรียนรู้

5. มีการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นฐานหลัก

6. ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงแหล่งของข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรได้อย่างรวดเร็วต่อเนื่องและทันสมัย

7. องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริม กระตุ้นและให้รางวัลแก่นักคิดและกลุ่มที่เรียนรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

8. มีเครือข่ายและกลไกในการติดต่อสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

9. การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ทั้งที่เป็นไปตามคาดหวังและผิดหวังจะต้องถือว่าเป็นโอกาสของการเรียนรู้

10. ทุกคนต้องทำงานอย่างว่องไว แข็งขัน กระฉับกระเฉงภายใต้ระบบที่ยืดหยุ่น

11.ทุกคนในองค์กรต้องมีแรงขับเคลื่อน โดยความปรารถนาเพื่อคุณภาพและการพัฒนาที่ดีขึ้น

12. กิจกรรมที่ต้องบ่งบอกถึงแรงบันดาลใจ การคิดอย่างรอบคอบและมีความชัดเจนในความคิดและวิธีการ

13. จะต้องมีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญหลักที่ผ่านการพัฒนามาแล้วเป็นอย่างดี (Well – Developed Core Competencies) ที่จะป็นจุดเริ่มต้นการทำงาน

14. จะต้องมีความสามารถที่ปรับเปลี่ยน ริเริ่มใหม่ ๆ และมีการทำให้คนทำงานและองค์กรมีชีวิตชีวาอย่างค่อเนื่อง

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มามะศิริานนท์ (2546, หน้า 17–65) กล่าวถึงแนวคิดในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ภายใต้พื้นฐานวินัย 5 ประการ ที่ทุกคนจะต้องศรัทธาและร่วมกันปฏิบัติ ได้แก่

1. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) มีแนวปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) คือ ความคาดหวังของแต่ละคน ที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นแก่ชีวิตจริงของตนสักวันหนึ่งในอนาคต แบ่งออกได้เป็น วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน วิสัยทัศน์ในด้านครอบครัว และวิสัยทัศน์หลังเกษียณ

1.2 มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tension) ถือเป็นแรงใฝ่ดีที่จะช่วยเสริมส่งให้คนมีความเพียรพยายาม มุมานะ และมีการพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา

1.3 ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) การใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้ง จะช่วยให้ทำงานทุกสิ่งได้อย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลา ช่วยให้มึระบบการคิดและการตัดสินใจที่ดี

1.4 ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Subconsciousness) เปรียบได้กับการมีความชำนาญขั้นสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งดำเนินไปโดยอัตโนมัติ และมีผลงานออกมาดีเยี่ยม การจะบรรลุขีดความสามารถระดับนี้ได้ ต้องมีการฝึกทักษะในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง

2. รูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน จะต้องทำให้บุคลากรทุกคนมีความรู้และความเข้าใจไปทางเดียวกัน รูปแบบวิธีการคิดของคนและองค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนไป ซึ่งจะสะท้อนออกมาใน 3 ลักษณะ คือ เจตคติ (Attitude) ทักษะ (Viewpoint / Standpoint / Perception) และ กระบวนทัศน์ (Paradigm)

2.1 เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจเป็นการแสดงออกทางกาย หรืออารมณ์

2.2 ทักษะ หมายถึง แนวความคิดเห็น ถือเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบวิธีคิด

2.3 กระบวนทัศน์ หมายถึง กรอบความคิด แนวปฏิบัติ ท่าทีที่ปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร เป็นความเชื่อ เป็นความยึดติด ผังใจ กับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

3. การสร้างสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) วิสัยทัศน์ในที่นี้ หมายถึง วิสัยทัศน์องค์กร เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนจะต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นในอนาคต เป็นจุดมุ่งหมายร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กรที่จะมุ่งมั่นไปถึง เมื่อมีการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร แล้วนำไปเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) จากนั้น จะต้องมีการสานวิสัยทัศน์ให้ทุกคนได้รู้ ได้เข้าใจ และร่วมกันปฏิบัติให้เป็นจริงขึ้นมาด้วย แผนการปฏิบัติ (Operation Plan)

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ เน้นเฉพาะการถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงาน ท่ามกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำตามปกติ โดยมีวิธีการที่สำคัญ 4 วิธี คือ

4.1 ใช้การเสวนา (Dialogue) ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยมีแนวทางปฏิบัติเริ่มต้นจากหัวข้อของการเสวนาเท่านั้น ไม่มีการกำหนดข้อสมมติฐานหรือทางเลือกใด ๆ ไว้ล่วงหน้า แต่ให้กลุ่มร่วมกันคิดพิจารณาเอง โดยสมาชิกทุกคนต้องมีความคิดและจิตใจที่เปิดกว้างยอมรับข้อคิดเห็นและเหตุผลของกันและกัน

4.2 ใช้การอภิปราย (Discussion) ซึ่งจะคล้ายกับการเสวนา แต่มีการเตรียมสมมติฐานและทางเลือกต่าง ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำมาอภิปรายกัน

4.3 ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม (Team Management) ซึ่งเป็นเรื่องของการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีม ในความเป็นผู้นำ (Leadership) และความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จหรือความผิดพลาดร่วมกัน

4.4 ใช้เทคนิคของการบริหาร โครงการธุรกิจ (Business Project Management) โดยบริหารในรูปโครงการ มีหัวหน้าและสมาชิกในโครงการ มีจุดเริ่มต้นและแล้วเสร็จที่ชัดเจน มีกิจกรรมพร้อมผู้รับผิดชอบ ตลอดจนมีกระบวนการของการบริหารเป็นระบบ

4.5 ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) โดยร่วมกันเรียนรู้ถึงปัญหาที่แท้จริง ว่ามีสาเหตุมาจากอะไร ร่วมกันลงมือแก้ไขปัญหานั้นอย่างจริงจัง เพื่อให้ได้ผลจริง และเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ร่วมกันเรียนรู้ในประสบการณ์ที่ได้ลงมือปฏิบัติการณ์นั้น ๆ อย่างจริงจัง

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ มีลักษณะพิเศษ คือ เหมือนการเรียนรู้กันในระหว่างการทำงาน (On-the-Job Training) ซึ่งจะได้ผลเชิงปฏิบัติค่อนข้างสูง แต่มีค่าใช้จ่ายต่ำ มีความเป็นกันเองสูง แต่ต้องเน้นความเป็นระบบด้วย คือ จะต้องเรียนรู้อะไรก่อน อะไรหลัง จึงจะประสบความสำเร็จสูงสุด

5. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) ถือเป็นวินัยที่มีความสำคัญสูงสุดเนื่องจากระบบใด ๆ เป็นระบบใหญ่ที่ประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ผู้นำองค์กรต้องมองให้ออกว่าระบบใหญ่คืออะไร และมีระบบย่อยเชื่อมสัมพันธ์กันอยู่อย่างไร ซึ่งวิธีคิดเชิงระบบนี้ ทุก ๆ อุบัติการณ์ (Emergence) ย่อมต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบ (Elements / Parts) และตัวเชื่อม (Link) ซึ่งจะเชื่อมค่อระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 องค์ประกอบและการเชื่อมโยงระบบ (เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มามะศิริานนท์, 2546)

วิธีคิดเชิงระบบนี้ เป็นการคิดแบบเป็นวง (Circle) จากเหตุไปสู่ผล แล้วผลก็กลายเป็นเหตุ นำไปสู่ผลอันต่อไป วนเวียนไปจนครบอุบัติการณ์นั้น ๆ

ทศพร ประเสริฐสุข (2543, หน้า 15-16) ได้กล่าวถึงการปรับองค์การให้เป็นองค์การที่ทันสมัยเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการณ์อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา จำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องเริ่มต้นจากสิ่งต่อไปนี้

1. ปรับระบบการคิดเพื่อการเรียนรู้ เนื่องจากความคิดเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม ต้องปรับเปลี่ยนจากความคิดที่สร้างกฎ ระเบียบและวัฒนธรรมการทำงานที่ซับซ้อน สร้างกรอบล้อมตัวเอง จนมองไม่เห็นความสำคัญของหน่วยงานอื่น มาเป็นการมององค์การในภาพรวม พัฒนาไปด้วยกันเป็นไปไม่ได้ที่หน่วยงานใดในองค์การเจริญเพียงหน่วยงานเดียว หน่วยงานอื่นถ้าหลงแล้ว จะทำให้องค์การเจริญขึ้นได้ องค์การจะเจริญ ทุกหน่วยงานต้องเจริญไปพร้อม ๆ กัน เรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน

2. ต้องคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง กระบวนการคิด อย่างเป็นขั้นตอน คำนึงถึง ปัจจัยป้อนเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Outputs) โดยศึกษาว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่เอื้อต่อความสำเร็จ ปัจจัยอะไรที่เป็นตัวถ่วง มองไปที่เป้าหมายรวม มองภาพรวมขององค์การ แต่ละหน่วยงาน มีความสำคัญเท่าเทียมกัน คิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ คิดอย่างที่คนอื่นคิดไม่ถึง หาโอกาส (Opportunity) ที่คนอื่นมองไม่เห็น

3. ความเชี่ยวชาญของบุคลากร (Personal Mastery) องค์การที่เจริญย่อมเกิดจากบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ มีความเก่งในสาขาของตน และต้องประสานความเก่งของตนให้เข้ากับหน่วยงานอื่น ๆ ได้ดี องค์การต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอให้เป็นคนที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่สอดคล้องกับความเป็นจริง

4. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ทุกคนมีวิสัยทัศน์ แต่องค์การต้องมีวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งเกิดจากการบูรณาการวิสัยทัศน์ของแต่ละคน แต่ละหน่วยงานเข้าด้วยกัน เมื่อได้วิสัยทัศน์ร่วมแล้ว ก็ดำเนินการกำหนดพันธกิจ (Mission) ที่สอดคล้องกับความเป็นจริง แล้ววางแผนการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายให้ทุกคนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Belonging)

5. การเรียนรู้ร่วมกันในทีมงาน (Team Learning) กล่าวคือ แต่ละบุคคลมีความสามารถเฉพาะตัว แต่เก่งในการทำงานร่วมกัน ประสานกัน จะทำให้งานมีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีมจะเกิดได้โดย มีความไว้วางใจกัน เปิดใจ ไม่มีความลับต่อกัน สามารถเผชิญปัญหาาร่วมกันได้ ไม่กล่าวโทษกัน มีการวางแผนร่วมกัน และปฏิบัติงานร่วมกัน มีการวางแผนร่วมกัน รู้จักควบคุมอารมณ์

6. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่ออนาคตใหม่ (Reinventing the Future) องค์การต้องปรับเปลี่ยนสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลาให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ต้องฉีกกำลังทางด้านภูมิปัญญาของบุคคลในองค์การ โดยนำความสามารถของแต่ละคนที่มีอย่างมากมายหลากหลายมาประมวลรวมเข้าด้วยกัน เพื่อออกแบบสร้างสรรค์อนาคต

ยุทธศาสตร์การสร้างการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังต่อไปนี้ (พจน์ สะเพียรชัย, 2546, หน้า 31)

1. พัฒนาโปรแกรมการเรียนรู้โดยการกระทำจริงทุกหน่วยงานในองค์การ โดยจัดโครงการทดลองทำตามแผนที่วางไว้ อาจจะเริ่มต้นจากจัดประชุมปฏิบัติการเพื่อให้ผู้บริหารและผู้ร่วมงานเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับแนวคิดของการเรียน โดยกระทำการตั้งโจทย์ปัญหา ตั้งทีมงานหรือคณะทำงาน ทำแผน ดำเนินงาน ตรวจสอบผล ทบทวน อภิปราย สรุปผลและสนทนาเป็นกลุ่ม ทำติดต่อกันแล้วก็ประชุมรวมโดยมีวาระการประชุมที่ชัดเจน

2. เพิ่มขีดความสามารถของคนในองค์การในการเรียนรู้ที่จะเรียน เช่น รู้แหล่งข้อมูล รู้วิธีตั้งคำถามเพื่อหาความรู้ใหม่ ๆ รู้วิธีคิดแก้ปัญหา วิเคราะห์ หาคำตอบโดยตนเองและร่วมกับคนอื่น ๆ

3. พัฒนานิยของการพูด สนทนา และการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน ฝึกทักษะในการสื่อสาร มีมารยาทในการถาม รู้จักฟัง รู้จักคิด รู้จักสังเกต และการใช้ภาษาที่สุภาพ

และสร้างสรรค์ เป็นต้น

4. สร้างแผนพัฒนาคนในองค์กรเพื่อให้กำลังใจและความก้าวหน้าในอาชีพการงาน
5. จัดสรรงบประมาณเพื่อให้แต่ละคนได้พัฒนาตนเองไว้ให้ชัดเจน
6. การสร้างทักษะการเรียนรู้และทำงานเป็นทีม
7. การส่งเสริมการฝึกปฏิบัติการคิดที่เป็นระบบระเบียบ
8. พยายามเข้าใจปัจจัยภายนอกและบริบทภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และฝึกให้รู้จักวิเคราะห์อนาคต

9. คนในองค์กรทุกคนเปิดใจกว้างรับรู้ รับฟังอย่างกว้างขวางในทุก ๆ เรื่อง เพื่อประกอบการเรียนรู้ที่กว้างไกล

10. เปลี่ยนรูปแบบวิธีคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของทุกคนในองค์กร โดยการฝึกการจัดการ การสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ การชี้แจงทุกรูปแบบ เพื่อให้เกิดทัศนคติ แนวคิด และสรีรศาสตร์ของการเรียนรู้ในองค์กร

รวกนธ์ สร โซคิ (2543, หน้า 34 -36) ได้เสนอแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอันจะเป็นรากฐานที่ทำให้องค์กรก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. การกระจายอำนาจและเพิ่มวินัยในตนเอง (Distributing Power and Increasing Self Discipline) เป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้พนักงาน และการสร้างวินัยให้พนักงานสร้างจิตสำนึกในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ไม่ใช่ผู้ที่รอคำสั่งและปฏิบัติที่ควรจะทำ แต่สร้างความรู้สึกรู้สึกให้พนักงานสามารถคิดในสิ่งที่เป็ประโยชน์ต่อองค์กร

2. การมีความคิดที่มีระบบและลดความซ้ำซ้อน (Systemic Thinking and Reductionism) โดยการกำหนดแนวทางในการเสนอความคิดเห็นที่พนักงานทุกระดับสามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร กำหนดวิธีปฏิบัติในการประชุมที่มีประสิทธิภาพ และวิธีแก้ปัญหาและขั้นตอนการตัดสินใจเพื่อเป็นมาตรฐานให้พนักงานในแต่ละสาขางานมีวิธีการปฏิบัติในรูปแบบเดียวกันสามารถติดตามและประเมินผลได้

3. ประสิทธิภาพในการสื่อสารและสนทนา (Effective Communication and Conversation) สร้างระบบการสื่อสารที่เป็นมาตรฐาน สะดวก ไม่ซับซ้อน และมีประสิทธิภาพ ป้องกันข้อผิดพลาด เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน

4. การทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม (Voluntary Fellowships) พนักงานมีจิตสำนึกที่คิดถึงส่วนรวม อยากสร้างสรรค์สิ่งดี ๆ ให้องค์กร พร้อมทั้งจะทุ่มเทกำลังและมีพลังที่จะสร้างและพัฒนาให้เจริญยิ่งขึ้น

ข้อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อุทยา (2541, หน้า 24) กล่าวถึง การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ดังนี้

1. ผู้บริหารเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ ๆ เอาชนะความต้องการที่จะติดคามงาน

อย่างใกล้ชิด

2. การคิดอย่างมีระบบ ต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้บริหาร
3. ความคิดสร้างสรรค์ ต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นในคัวพนักงาน
4. ตระหนักถึงคุณค่าของพนักงานและค่านิยม และมีแนวทางการแก้ไขปัญหาย่าง

กระตือรือร้น

5. มีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ (Empathy) และความรู้สึกไว (Sensitivity)

มนต์ชัย พินิจจิตรสมุทร (2548, หน้า 43-47) ได้กล่าวถึง การสื่อสารภายในองค์กร (Dialogue) เพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่เป็นลักษณะของการประชุมและการพัฒนา กระบวนการคิดร่วมกัน มีจุดมุ่งหมายคือการเข้าไปสู่กระบวนการคิดทั้งหมด และเป็น การเปลี่ยนแปลงวิธีการคิดร่วมกัน เป็นการพูดคุยเพื่อสร้างความเข้าใจและเพื่อการถ่ายทอดความรู้ ระหว่างกัน โดยไม่ตัดสิน แต่สร้างเกิดการไตร่ตรองความคิด (Reflection) ภายในบุคคล และเกิด กระแสการไหลของความหมาย ความคิด ความเข้าใจระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม เป็นเครื่องมือ เชิงปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการคิด การเรียนรู้ร่วมกัน และเน้นที่การฝึกฝนเป็นหลัก รวมทั้ง ช่วยพัฒนา ทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น การซักถาม การนำเสนอความคิด การฟัง และการไตร่ตรองความคิด มีกติกาส ี่พื้นฐาน ว่าทุกคนจะต้องได้มีโอกาสดู และต้องพูดแสดงความคิดเห็น ไม่พูดแทรกขึ้นมาจนกว่า คนที่กำลังพูดได้กล่าวจบ ไม่ตัดสิน แต่ให้ไตร่ตรอง การสื่อสาร ควรดำเนินการไปแบบไม่ผู้นำ โดย ถือว่าทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ซึ่งควรจัดการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ

ปาริฉัตร ตั้งขะนันท์ (2548, หน้า 26-31) เสนอขั้นตอนการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการ เรียนรู้ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. สสำรวจสภาพปัจจุบัน วิเคราะห์ ศึกษาว่าองค์การมีอะไรดี ประเมินศักยภาพของ องค์การบุคลากร ค่านิยม ปัญหาข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมทั้งประเมินการมีส่วนร่วมในกระบวนการ เรียนรู้ในปัจจุบัน
2. นำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ หรือแนวทางที่จะใช้เป็นรูปแบบ และ กิจกรรมที่จะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (Mutual Learning)
3. ดำเนินงานตามแผน มีการแต่งตั้งคณะทำงาน ส่งเสริมการดำเนินงาน ติดตามและ ประเมินผลตามระยะเวลา หรืออาจมีการตั้งหน่วยวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ในองค์การ ซึ่งมี ตัวแทนจากบุคลากรทุกฝ่าย รวมทั้งผู้บริหาร

4. จัดเกณฑ์การพิจารณาประเมินผลในขั้นท้ายสุด หลังจากที่ได้ดำเนินการไปแล้วระยะหนึ่งเพื่อให้ทราบว่าการมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

ธเนศ ขำเกิด (2541, หน้า 28 -29) กล่าวว่า ปัญหาที่พบในการบริหารงานของหน่วยงานหลายแห่ง มาจากการที่ผู้บริหารไม่ได้สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ ถือว่าอำนาจมาจากความรู้ แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ต้องกระทำทุกสถานการณ์ เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life – long Learning) ความสำคัญของการเรียนรู้ไม่ได้อยู่ที่ตัวเนื้อหาแต่อยู่ที่กระบวนการเรียนรู้ (Process) เป็นวิธีการเรียนที่จะเรียน (Learn How to Learn) ผู้ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้ให้ความรู้ ผู้อบรมสั่งสอน (Instructor) มาเป็น ผู้อำนวยการ (Facilitator) หรือผู้สนับสนุนให้ผู้เรียนได้สร้างองค์ความรู้ขึ้นด้วยตนเอง (Construct) ด้วยการให้เขาได้ลงมือปฏิบัติจริงทุกขั้นตอน (Learning by Doing) ตามความถนัดและความสนใจของแต่ละบุคคล โดยพัฒนาให้ครบทั้ง 3H (Hand , Head , Heart) คุณลักษณะของบุคคลแห่งการเรียนรู้ ที่เป็นผลผลิตจากกระบวนการเรียนรู้ คือ การเป็นบุคคลที่มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นระบบ มีทักษะทางสังคม สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น มีทักษะการสื่อสาร มีทักษะในการแก้ปัญหาได้ทุกสถานการณ์ และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข การเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคล นับเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการพัฒนาให้มีการเรียนรู้ แต่ผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำ (Leader) ในการสร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดความมุ่งมั่นเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้นั้น จะต้องสร้างองค์การให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคลแต่ละคนกับกลุ่ม หรือทีมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบอย่างทั่วถึงด้วย

สถานศึกษาในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการได้กล่าวถึงสถานศึกษา ในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สรุปได้ดังนี้ เปรอร์สกินส์ (Perskins, 2000, online) กล่าวถึงสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The School as a Learning Organization) ว่า สถานศึกษาเป็นที่สร้างความเจริญงอกงามแก่เยาวชน ควรสร้างความเจริญงอกงามให้กับบุคคลและผู้บริหารด้วย ควรเป็นสถานที่สนับสนุนส่งเสริมการใช้ปัญญาและความร่วมมือทางวิชาชีพ (Professional Collaborations) นอกจากนี้้องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ประสบผลสำเร็จต้องกำหนดโครงสร้างที่ส่งเสริมความสามารถของสมาชิกในสถานศึกษานั้นเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาและส่งเสริมการควบคุมตนเองสร้างระบบที่เป็นพลวัตที่สามารถเปลี่ยนแปลงความต้องการและตรงความต้องการ และตรงตามความต้องการและวิสัยทัศน์ของชุมชน

บุตเชอร์และคนอื่น ๆ (Butcher et al., 2001, online) อธิบายเกี่ยวกับสถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า ควรเป็นระบบ (System) มากกว่าแยกส่วน (Separate Parts) ผู้บริหาร ครู อาจารย์ นักเรียน บุคลากรสนับสนุน ผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชนต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของสถานศึกษาและเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ต้องเป็นส่วนหนึ่งของการรับผิดชอบในกระบวนการตัดสินใจของสถานศึกษาระบบต่าง ๆ ของสถานศึกษาต้องก่อให้เกิดการเข้าถึงองค์ความรู้ และกระจายความรู้ทุก ๆ กลุ่มในระบบนั้น

คาร์สเต็น วองเกินและวูทียูส (Karsten, Voncken & Voorthuis, 2000, pp. 154 – 155) กล่าวถึงสถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะที่สำคัญคือ การปรับปรุงกลไกต่าง ๆ เพื่อรับข้อมูลข่าวสารจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และคัดเลือกจัดระบบและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในองค์การรับความคิดใหม่ ๆ ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำความคิดเหล่านี้ไปสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การ ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในองค์การและสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากแนวคิดใหม่ ๆ และสนับสนุนความร่วมมือและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับและกำหนดเป็นปทัสฐานและค่านิยมขององค์การ ทบทวนและสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ในองค์การอย่างสม่ำเสมอ

เคอร์คา (Kerka, 1995, Online) กล่าวถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า สถาบันการศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากคุณลักษณะต่อไปนี้ คือ ต้องสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ใช้การเรียนรู้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ เชื่อมโยงการปฏิบัติงานของบุคลากรกับการปฏิบัติงานขององค์การ สนับสนุนการค้นคว้าสืบสวนสอบสวนและการสนทนา ให้บุคลากรแบ่งปันความรู้อย่างเปิดเผยและกล้าเสี่ยง คำนึงถึงการใช้สภาวะปัจจุบันเป็นฐานในการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงความสำคัญและปฏิสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม

แบรนด์ (Brandt, 2003, Online อ้างถึงในสุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์, 2547, หน้า 50) อธิบายถึงสถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า วัฒนธรรมของสถานศึกษานั้นต้องรับเอาการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ลึกซึ้งและยั่งยืน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้เรียน ปึงเจกบุคคลเรียนรู้ที่ดีที่สุดเมื่อระบบต่าง ๆ มีความหมาย บุคคลมีโอกาสนปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ต้องสนับสนุนการเรียนรู้ในการพิจารณาว่าสถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ควรพิจารณาลักษณะที่สำคัญ 10 ประการ คือ

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุนพฤติกรรมการเรียนรู้ กล่าวคือ บุคคลเรียนรู้เมื่อได้รับการจูงใจ องค์การการเรียนรู้เมื่อมีเหตุผล การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ควรมีวัตถุประสงค์หรือหลักจิตวิทยา การสนับสนุนควรมีโครงสร้างที่เสริมให้เกิดการเรียนรู้

ในทุกระดับขององค์กร

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถทำให้สำเร็จได้ในสถานศึกษา เป้าหมายที่สำคัญต้องเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของนักเรียน

3. สมาชิกในองค์กรการเรียนรู้สามารถอธิบายขั้นตอนการพัฒนาองค์กรได้อย่างถูกต้อง องค์กรอาจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลสามารถกำหนด ความเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ และสามารถ อธิบายสถานะของกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นได้

4. รวบรวมจัดระบบและจัดการข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรเหมือนกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันจึงมีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันด้วย ในการเรียนรู้ต้อง พิจารณาถึงการใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

5. มีกระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐานและใช้กระบวนการสร้างความคิดใหม่

6. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งการเรียนรู้ภายนอกอยู่เสมอ

7. ต้องพิจารณาข้อมูลป้อนกลับ ด้านผลผลิตและกระบวนการ

8. มีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

9. มีวัฒนธรรมที่สนับสนุน ได้แก่ บรรยากาศเป็นมิตร สนับสนุน โอกาสเรียนรู้จากผู้อื่น

10. เป็นระบบเปิด (Open System) ที่รับรู้ความเคลื่อนไหวจากสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งเงื่อนไขทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ

จากคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา เกี่ยวกับการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพราะสถานศึกษาเป็นองค์กรที่สำคัญในการ วางรากฐานการศึกษา ซึ่งในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น สถานศึกษาต้องพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงศึกษาตามแนวคิดของเซนเง (Senge) ที่ กล่าวว่าคุณลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีรูปแบบความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการ คิดอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างยั่งยืนตลอดไป

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

การพัฒนาองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญ และจัดได้ว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในทุกองค์กร จะต้องถือเป็นหน้าที่ เนื่องจากยุคโลกาภิวัตน์เป็นยุคการสื่อสารไร้พรมแดน เกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว ดังนั้น ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การพัฒนาองค์กรหรือการสร้าง

องค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้สำเร็จนั้น ต้องอาศัยความกระตือรือร้น เนื่องจากความกระตือรือร้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ดังนั้น บุคลากรในองค์การจะต้องมีความกระตือรือร้น และเล็งเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำองค์การไปสู่สถานภาพในอนาคตที่ดียิ่งขึ้น ดังนั้นการสร้างหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การที่ต้องการพัฒนา เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) นำไปสู่ความเจริญก้าวหน้า (สถาพร ปิ่นเจริญ, 2541, หน้า 37, 43) ขององค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน ภายในระหว่างบุคคลควบคู่กับการรับความรู้จากภายนอก เพื่อเอื้อให้เกิดโอกาสในการแสวงหาแนวทางปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practices) (ปาริฉัตร สัมพันธ์, 2547, ออนไลน์) การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในการบริหารราชการแนวใหม่ ต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีคุณลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (เอกสารราชการไทยยุคใหม่, 2545 อ้างถึงในมานิตา ลือสาวยงศ์, 2551, หน้า 10)

ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของแผนงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดตั้งเป้าหมายของภารกิจหลักขององค์การ พฤติกรรมของผู้นำเป็นปัจจัยทางบริบท (Contextual Factor) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดแผนงานตามเป้าหมาย ความสำเร็จของการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ ขึ้นอยู่กับความไว้วางใจระหว่างผู้วางนโยบายและผู้ปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชา และการควบคุมตนเองของผู้บังคับบัญชา ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะเกิดประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร (ธงชัย สมบูรณ์, 2549, หน้า 28)

ภาวะผู้นำขององค์การแห่งการเรียนรู้

เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำขององค์การแบบดั้งเดิมกับองค์การแห่งการเรียนรู้จะเห็นข้อแตกต่างกันดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบเดิม จะมุ่งผลสำเร็จและมุ่งงานเป็นที่ตั้ง
2. ภาวะผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ จะเป็นผู้คิด ผู้สร้างและผู้ออกแบบ เป็นผู้อำนวยการเป็นผู้ให้บริการ เป็นผู้สอน เป็นผู้ฝึกฝนอบรม เป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษา

เมื่อมีภาวะผู้นำแบบใหม่แล้ว ผลสำเร็จและผลงานก็จะตามมา (พจน์ สะเพียรชัย, 2546, หน้า 32) ซึ่งในโลกแห่งการแข่งขันในปัจจุบันทุกคนจำเป็นต้องพัฒนาความรู้และความสามารถของตนเอง เพื่อที่จะนำไปสู่สังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) ได้ในที่สุด ดังนั้นหากพิจารณาในส่วนของการบริหารงานในองค์การ ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องส่งเสริมหรือทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ถ้าจะให้ความหมายที่กระชับรัดกุมขององค์การแห่งการเรียนรู้ ก็จะได้ว่าเป็น

องค์การที่บุคลากรในทุกระดับ ทั้งปัจเจกบุคคลและส่วนรวม มีความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะผลิตผลงานที่ปรารถนา องค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นองค์การที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถของตนเองเพื่อสร้างผลงานที่พวกเขาต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตและผู้คนในองค์การต้องการเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มุ่งมั่นและตั้งใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อศักยภาพของตนเองและขององค์การ ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ภายใต้อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และยากแก่การพยากรณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้น แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้ตลอดเวลา เพราะความรู้ที่เคยมีมาในอดีตถูกท้าทายโดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้น (ธงชัย สมบูรณ์, 2549, หน้า 186)

จากงานวิจัยการศึกษาแนวทางการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาข้าราชการจังหวัดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของข้าราชการตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาจังหวัดนนทบุรีและจังหวัดปทุมธานี (ปิยาภรณ์ วงษ์วานิช, 2543, บทคัดย่อ) ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาข้าราชการในจังหวัดและของศูนย์พัฒนาข้าราชการจังหวัดให้มีความรู้และทักษะในการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง และมีการทำงานเป็นทีม รวมทั้งสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) ให้แก่หัวหน้าส่วนราชการในจังหวัด และผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาข้าราชการจังหวัดเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องพัฒนาตัวผู้นำ (Leader) ให้เกิดทักษะต่าง ๆ ต่อการเป็นผู้นำที่มีความเป็นเลิศ ความสามารถในการนำทีมงานและบริหารหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยให้คุณลักษณะเป็นผู้ออกแบบ ผู้สอน และผู้ช่วยเหลือ ดังนี้ 1) ผู้ออกแบบ (Designer) โดยจะต้องมีหน้าที่วิเคราะห์คิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้งทำการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร พร้อมทั้งเป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารที่มุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุณภาพ 2) ผู้สอน (Teacher) โดยจะเป็นผู้สอนงาน ทักษะ จริยธรรมและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น 3) ผู้ช่วยเหลือ (Steward) โดยจะคอยช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุนให้การปฏิบัติงานดำเนินไปในแนวทางที่ถูกต้องและประสบความสำเร็จ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้ มีการปฏิรูปการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ และมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างรูปแบบ กระบวนการเรียนการสอน การบริหารจัดการและระบบสนับสนุนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณ อุปกรณ์ เครื่องมือหรือเทคโนโลยี ที่สำคัญคือการเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ ให้สอดคล้องกับสังคมใหม่ สาเหตุที่ต้องมีการปฏิรูปการศึกษา ก็เพราะสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว และระบบการจัดการศึกษาของไทย ไม่สามารถปรับตัวได้ทัน จึงจำเป็นต้องเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษา (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา,

2545, หน้า 1)

ในขณะเดียวกัน โรงเรียน ซึ่งเป็นสถาบันทางสังคมที่ทรงพลังในการสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังคมให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ จึงมีภารกิจที่สำคัญยิ่งในการดำเนินงานดังกล่าว และมีความเหมาะสมที่จะพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์การรูปแบบอื่น ทั้งนี้การที่โรงเรียนจะสามารถก้าวไปสู่ศตวรรษใหม่นั้น โรงเรียนต้องมีการปรับกระบวนการทัศน์ เพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในอนาคต

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการอำนวยความสะดวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะผู้บริหารแต่ละบุคคลจะนำทางและทำให้เกิดกระบวนการของความร่วมมืออย่างขึ้น (Sheppard & Brown, 1996) สภาพแวดล้อมแบบเปิดขององค์การจะช่วยสนับสนุนการร่วมกิจกรรมและความร่วมมือ รวมทั้งทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ คมสัน ณ รัชนี ที่ว่า ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง เพื่อให้สามารถนำพาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะนั่นหมายความว่าผู้บริหารต้องสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ และสร้างแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เห็นถึงความจำเป็น และความสำคัญในการดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ซึ่งนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

1. ประสิทธิภาพในการบริหาร

ประสิทธิภาพในการบริหารงานเป็นปัจจัยที่สำคัญ เพราะประสิทธิภาพจะเพิ่มความสุขรอบคอบในการตัดสินใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากมีความรอบรู้ในงานมาก ช่วยให้เข้าใจปัญหาและสามารถวิเคราะห์ปัญหาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ คำว่า “ประสิทธิภาพ” ในพจนานุกรม หมายถึง ความชัดเจนที่เกิดจากการกระทำหรือได้พบเห็น (นิธยา คลังคำภา, 2551, หน้า 68)

ประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาเริ่มปฏิบัติงานจนถึงการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ยิ่งระยะเวลาในการปฏิบัติงานยิ่งนานเท่าใด ประสิทธิภาพ ความชำนาญ ตลอดจนความสามารถก็จะมีมากตามไปด้วย ทำให้สามารถนำประสบการณ์มาช่วยในการดำเนินงาน ให้สำเร็จลุล่วงเกิดผลต่อหน่วยงานมากขึ้น ประสิทธิภาพเป็นตัวแปรที่สำคัญเนื่องจากเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ ซึ่งประสิทธิภาพทำให้บุคคลมีโอกาสดำเนินการทำความเข้าใจมองเห็นปัญหาได้อย่างชัดเจนถูกต้องตามความเป็นจริง ทำให้เกิดทักษะและความรู้

ถึงแนวทางในการแก้ปัญหา (การดี อนันต์นาวิ, 2547, หน้า 31) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สาคร ให้วงษ์, 2544 (อ้างถึงในปสุดา เพ็งประสพ, 2551, หน้า 26) ได้ศึกษาแบบของผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปีและผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไปมีแบบ ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักและแบบยึดประสานประโยชน์เป็นหลัก แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ ส่วนแบบยึดบุคคลเป็นหลักแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารที่มี ประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี มีแบบยึดบุคคลเป็นหลักสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป และ สกฤตศักดิ์ ทิพย์ไชย (2546, หน้า ง) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่มี ประสบการณ์น้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มากแตกต่างกัน สรุปได้ว่าประสบการณ์ เป็นตัวแปรที่น่าสนใจที่จะศึกษาเพราะการที่มีประสบการณ์ต่างกันอาจจะทำให้การบริหารงาน แตกต่างกันด้วย ซึ่งอาจจะส่งผลต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ดังนั้น ประสบการณ์ในการบริหารงานจึงเป็นตัวแปรหนึ่งที่น่าสนใจและนำมาศึกษาวิจัย ในครั้งนี้

2. ประเภทของสถานศึกษา

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไข (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ตาม มาตรา 37 ได้กำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อ การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็น แบบเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษาซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา ประเภทของสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษา คือ โรงเรียน ประถมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

สถานศึกษาที่มีการเปิดสอนระดับแตกต่างกัน ทำให้การใช้ภาวะผู้นำและการสร้าง องค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ซึ่งอำภา ปิยามย์ (2547) ได้ศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียง พบว่า ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียง จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ งานวิจัยของ กัมพล แซ่มสา (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตาม การรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประเภทของ โรงเรียน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ทศนีย์ อวริญ (2549) ได้ศึกษา พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอขลุ้ง สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ที่จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านพบว่า

แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการมีส่วนร่วม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาและเอกชนมีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีส่วนร่วม มากกว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษา และ สมคิด ชุมชุมพร (2549) ได้ศึกษา การส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ จำแนกตามสถานศึกษาและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปได้ว่า ประเภทของสถานศึกษาเป็นตัวแปรที่น่าจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทางสถานศึกษา ดังนั้น ประเภทของสถานศึกษาจึงเป็นตัวแปรหนึ่งที่น่าสนใจ ที่ผู้วิจัยนำมาศึกษาในครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

งานวิจัยในประเทศ

อำภา ปิยารมย์ (2549) ได้ศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออก จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออก จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออก มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออก มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับสูง ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ด้านการกระตุ้นปัญญา และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ สามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออก และ พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ด้านการกระตุ้นปัญญา และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ สามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของ

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาต้องอยู่ท่ามกลางความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ต้องเผชิญกับโลกยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคของการแข่งขัน ยุคของการปฏิรูปการศึกษา และยุคที่มีเทคโนโลยีเป็นพลังขับเคลื่อน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาสร้างเป็นวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และพบว่า ครูต้องการผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ร้อยละ 75.46 รองลงมาคือ ภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ ร้อยละ 7.20 และลำดับสุดท้าย คือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ร้อยละ 4.27

ภาสกร ภักดิ์ศรีแพง (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จากผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ในภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับสูง ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ 2) การบริหารแบบวางเฉย 3) ความสนใจ 4) การคล้อยตาม 5) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 6) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน พบว่า ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีคะแนนเฉลี่ยในระดับสูงสุด และด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ มีคะแนนเฉลี่ยในระดับต่ำสุด

นิตยา วิเศษยา (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสุรินทร์ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่ง ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญาและการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดสุรินทร์ ที่มีวุฒิการศึกษาประสบการณ์ทางการบริหาร การได้รับการฝึกอบรม และสถานภาพสมรสที่ต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน ความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดสุรินทร์ มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ.01 ยกเว้นด้านแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญาการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 ผลการศึกษา สรุปได้ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำด้าน

การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก ส่วนการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก ($r=630$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุภาพร รอดถนน (2542) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล กับประสิทธิผลองค์การวิทยาลัยพยาบาล ตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลองค์การ ($r=720$) ในส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถทำนายประสิทธิผลองค์การ ได้ร้อยละ 56.50

ดวงใจ นิลพันธุ์ (2543) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสาร โทรคมนาคม ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, หน้า 113 – 114) ได้วิจัย เรื่อง ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมิน ผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสิ้นสุดหลังการทดลองและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองไม่พัฒนาขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีแนวโน้มว่าความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แคลิยา ศรีใส (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและทุกรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความมีบารมี การคล้อย การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และการกระตุ้นการใช้

ปัญหา เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 จำแนกตามสถานภาพในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนสำนักงานผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความมี
 บารมี (X_1) และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (X_2) เป็นตัวพยากรณ์การสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียน (Y) โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 67.0 ดังสมการพยากรณ์ คือ

$$Y = .387 + .516(X_1) + .409(X_2)$$

ภิรมย์ ถินถาวร (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนใน อำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญหาเป็นอันดับสุดท้าย ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมจำแนกตามเพศและประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจำแนกตามเพศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประเภทสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญหาของผู้บริหารสถานศึกษาประเภทโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ส่วนด้านการสร้างบารมี ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชรินทร์ จินขาวขำ (2547) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญหา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างบารมี และด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลเป็นลำดับสุดท้าย การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมจำแนกตามเพศและประเภทสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มี

นัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจำแนกตามเพศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประเภทของสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ส่วนด้านการสร้างบารมี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กัมพล แซ่มสา (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตาม การรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความมีบารมี การคล้อย การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประเภทโรงเรียน โดยรวม และรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 3) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ปสุตา เฟื่องประสพ (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน เซนต์หลุยส์ จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร โรงเรียนเซนต์หลุยส์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ จากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการสร้างบารมี ด้านการคล้อย และด้านการกระตุ้น ให้เกิดปัญญา 2) ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเซนต์หลุยส์ จังหวัด ฉะเชิงเทรา จำแนกตามช่วงชั้นการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติระดับ .05

อารี กังสานุกุล (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามเพศของครู โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนก

ตามประสบการณ์ของครูโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูงแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษาของครู โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

งานวิจัยต่างประเทศ

ทักเกอร์ (Tucker, 1991 อ้างถึงใน ชนะ พงศ์สุวรรณ, 2548, หน้า 50) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และประสิทธิผลองค์การ ผลการวิจัยพบว่า โครงร่างของผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำตามสบายจนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจประสิทธิผลองค์การ และความพยายามเป็นพิเศษ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยให้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิผลองค์การ และความพยายามเป็นพิเศษมากยิ่งขึ้น

เคลเลอร์ (Keller, 1992, p. 150) ได้ศึกษาระยะยาว (Longitudinal Study) เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มโครงการพัฒนาและกลุ่มโครงการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายที่ดีในเรื่องคุณภาพของโครงการและเงินทุน และผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ 1 และช่วงเวลาที่ 2 คือ 1 ปีหลังจากช่วงเวลาที่ 1 และพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายที่ดีกว่าในการวัดคุณภาพของโครงการวิจัย

ยามาริโน สแพนเกอร์ และแบส (Yamareino, Spanger, & Bass, 1993, pp. 81-120) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานแบบการสำรวจระยะยาว (Longitudinal Investigation) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของนายทหารเรือสหรัฐ ที่จบมาจากโรงเรียนนายเรือของสหรัฐ (United States Naval Academy : USNA) และได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานในหน่วยรบบนผิวน้ำ ข้อมูลระยะยาวซึ่งเกี่ยวข้องกับนายทหารเหล่านี้รวบรวมจากการบันทึกของ USNA และข้อมูลจากนายทหารชั้นรองลงมา 793 นาย และผู้บังคับบัญชาของนายทหารเหล่านี้ ตั้งแต่เวลาที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่าสนับสนุนแนวคิดที่เป็น โมเดลของความเกี่ยวข้องระยะยาว ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของนายทหารเรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานทางทหารขณะที่เป็นนักเรียน USNA ได้ สามารถทำนายภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายที่ตามมาภายหลังได้ และสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานขณะที่ได้รับแต่งตั้งให้ทำงานในหน่วยงานบนคิวน้ำได้ และยังพบอีกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ขณะที่ได้รับมอบหมายแต่งตั้งให้ทำงานในหน่วยรบบนคิวน้ำ สามารถทำนายผลกระทบพฤติกรรมผู้นำของพนักงานได้

ฟีลต์ตัน (Felton, 1995, Abstract) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา กับความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 55 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 31 แห่ง ของรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) ใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ 10 ของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่าง 590 คน และใช้แบบสอบถาม MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัยผลการศึกษา พบว่า ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

เบส วัลด์แมน อวอลิโอ และเบบ (Bass, Waldman, Avolio & Bebb, 1987, Abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้ และตามความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า 1) การแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหารระดับสูง 2) การแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง มีระดับสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง 3) การแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านบุคลิกภาพที่น่านับถือ การยอมรับความแตกต่างของบุคคล การกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำเชิงจัดการ ในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับกลาง มีระดับสูงกว่าการรับรู้ ส่วนการจัดการโดยยึดกฎระเบียบของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวังมีระดับต่ำกว่าการรับรู้

แคลเลอร์ (Keller, 1995, p. 120) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความแตกต่าง โดยศึกษากลุ่มโครงการวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรม (Industrial R&D) จำนวน 66 กลุ่ม การศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสาเหตุของการเกิดคุณภาพ โครงการที่สูงขึ้นในโครงการวิจัยต่าง ๆ

เบส (Bass, 1997, pp.130-139) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่ลำดับชั้น (Hierarchy of Correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัล

ตามสถานการณ์ (Contingent Reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) แบบเชิงรุก (MBE – A) และแบบเชิงรับ (MBE – P) และการปล่อยตามสบาย (Laissez Faire) ตามลำดับ เฮเตอร์ และเบส (Hater & Bass, 1988, Abstract) ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคน จำนวน 306 คน เป็นผู้ประเมินผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ยอดเยี่ยม ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป โดยเฉพาะในด้านบุคลิกที่น่านับถือ และการยอมรับความแตกต่างของบุคคล ส่วนภาวะผู้นำเชิงจัดการในผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่มไม่แตกต่างกัน 2) ปัจจัยด้านภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการ

เบนเนเตโต (Benedetto, 1998, Abstract) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็กในชนบท ผลการวิจัยพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของครูใหญ่

เลทวูด เจนซี่ และเฟอร์นันเดซ (Leithwood, Jantzi and Fernandez, 1994, pp. 77 -98 อ้างถึงใน อารี กังสานุกุล, 2553, หน้า 46) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ในรัฐออนตาริโอ ประเทศแคนาดา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูพฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อครู มีผลกระทบต่อการปรับปรุงคุณภาพของนักเรียนด้วย หากครูมีความผูกพัน มีความพึงพอใจ การปฏิบัติงานดี ส่งผลกระทบนักเรียนนั่นเอง ดังนั้น หากจะถามว่าผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์หรือไม่ ก็อาจได้คำตอบว่ามี แต่ส่งผลกระทบทางอ้อมผ่านตัวแปรตัวอื่น ๆ และมีผลทางบวก และความสัมพันธ์ด้วย ในการศึกษาภาวะผู้นำพฤติกรรมผู้นำที่กล่าวมาทั้งหมด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลมากที่สุด เลทวูด (Leithwood, 1994, pp. 498-518) ได้สรุปว่า การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อการรับรู้ของครูที่เกี่ยวกับเงื่อนไขของโรงเรียน ความผูกพัน การเรียนรู้ขององค์กร และพบอีกว่า ในภาวะผู้นำหลาย ๆ รูปแบบที่ศึกษามา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของครูมากที่สุด ส่วน เลทวูด และเจนซี่ (Leithwood & Jantzi, 1994, pp. 112-129) ได้เสนอแนะว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครู มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยทางอ้อม

กูเนอทและเลวิส (Kunhert & Lewis, 1987, pp. 648-657 อ้างถึงใน อำภา ปิยะมัย, 2549, หน้า 52) ได้ศึกษาลักษณะของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่มีค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่ายในขณะที่ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง จะอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไปจะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเองแต่เริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและของหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะเสียสละผลประโยชน์ของตนเอง ก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติศรัทธา เพื่อที่จะได้ไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนได้ไปวัน ๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับ และทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยาก

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถนำพาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าภาวะผู้นำแบบอื่น ซึ่งในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง นำแนวทางการบริหารแบบใหม่มาปรับใช้ในองค์กร มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงาน จึงจะทำให้องค์กรนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างเต็มกำลังท่ามกลางโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง

งานวิจัยเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

งานวิจัยในประเทศ

ทัศนีย์ อวัญ (2549) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรีเขต 2 จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ สรุปสาระสำคัญของผลการศึกษา ได้ดังต่อไปนี้ พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก พฤติกรรมการบริหารองค์การของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ที่มีประสิทธิภาพการบริหารมาก และประสิทธิภาพการบริหารน้อย โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ที่จำแนกตามประเภทสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาและเอกชนมีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มากกว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษา

นันทพร โชติณูจิต (2540) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน : กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า การทำงานแบบทีมข้ามสายงานมีส่วนสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ เนื่องจากทีมข้ามสายงานนั้นเปรียบ

เหมือนชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างกว้างขวาง และขยายขีดความสามารถของตนเองได้ตามปรารถนา

วันเพ็ญ เจริญแพทย์ (2545) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง พบว่า พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านแบบแผนความคิด อ่าน ด้านเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านความคิดเชิงระบบ จากการศึกษารเปรียบเทียบระหว่างประสพการณ์การบริหารน้อย และประสพการณ์การบริหารมาก พบว่า มีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสพการณ์น้อย มีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสพการณ์มาก และจากการศึกษาเปรียบเทียบขนาดของสถานศึกษาที่แตกต่างกัน พบว่า มีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก มีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าผู้บริหารขนาดกลางและขนาดใหญ่

กิงกาญจน์ เพชรศรี (2542) ได้ศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ โดยใช้กรอบแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอท (Maquardt, 1996) พบว่า พนักงานโรงพยาบาลกรุงเทพมีความคิดเห็นว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเมื่อจำแนกในแต่ละองค์ประกอบสามารถจัดเรียงลำดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้อันดับแรกและอันดับสอง คือ ด้านพลวัตรการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร คะแนนอยู่ในระดับมาก อันดับสาม คือ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง อันดับสี่ คือ ด้านการจัดการความรู้ คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง และอันดับสุดท้าย คือ ด้านการใช้เทคโนโลยี และพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา ประสพการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน และสายการทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีแตกต่างกัน

กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา กองสาธารณสุขและสุขภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้กรอบแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) พบว่า อายุที่

แตกต่างกันและสถานะทางตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อการรับรู้การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ส่วนบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ส่วนบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับที่สอดคล้องกัน นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบรรยากาศองค์การ เนื่องจากการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความตั้งใจจริง ความร่วมมือร่วมใจกันใช้เวลาเพื่อให้เกิดการตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดจากการเรียนรู้ เกิดความพอใจในการเรียนรู้ด้วยตนเองของสมาชิกในองค์การ ภายใต้อากาศที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาจึงจะส่งผลถึงการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพที่ยั่งยืนต่อไป

ปีทมา จันทวิมล (2544) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ตัวแปรที่กระตุ้นที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ ของหน่วยงานฝึกอบรมภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้ตัวแปรกระตุ้น 3 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ในองค์การ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการสื่อสารในองค์การ พบว่า หน่วยงานฝึกอบรมภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร มีลักษณะที่สอดคล้องกับองค์การเอื้อการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และในการหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้กับตัวแปรที่กระตุ้นทั้ง 3 ด้าน พบตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันทางบวก 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) หัวหน้าเปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น 2) หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้ 3) หัวหน้าพร้อมที่จะสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำของ “ระดับมาก” ไม่มากนัก ในขณะที่การพัฒนาปัจจัยทางการบริหารอยู่ในระดับมาก จากการศึกษาเปรียบเทียบ พบว่า มีเพียงสามกรณีที่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีการพัฒนาดำกว่าโรงเรียนขนาดอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร และการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนขนาดกลาง นอกจากนั้นผลการวิจัยยังพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางและมีทิศทางเป็นบวก และเมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยทางการบริหารต่างร่วมกันอธิบายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 46.30

จิราภรณ์ โพธิ์เต็ง (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่องสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านห้วยหล่อคูก อำเภอมกน้อย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าผู้บริหารและครูโรงเรียนบ้านห้วยหล่อคูก อำเภอมกน้อย จังหวัดเชียงใหม่ ได้เตรียมความพร้อมด้านบุคลากร ปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอน และพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อตอบสนองเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมีปัจจัย 7 ประการที่จะนำโรงเรียนเข้าสู่สถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ บทบาทของผู้บริหาร บทบาทของคณะครู งบประมาณ และทรัพยากรที่ต้องใช้การทำงานเป็นทีม วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนและการมีส่วนร่วมของชุมชน ส่วนที่เป็นปัญหา คือ ทรัพยากรที่ต้องใช้ไม่เพียงพอ ข้อจำกัดของผู้เรียน งบประมาณ และสื่อไม่เพียงพอ และบุคลากรส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย

สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ด้านปัจจัยการบริหาร และระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับมาก ปัจจัยการบริหารที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงานแรงจูงใจ และวัฒนธรรมในการทำงาน เป้าหมายข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน การพัฒนาครูและทีมงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์

ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับสูง

สุชาดา สายทิ (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนจิตราวิทยา อำเภอมะนัง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า โรงเรียนจิตราวิทยามีลักษณะที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ความสำคัญต่อการสำรวจตรวจสอบ ความแตกต่างในการกระทำ ความตระหนักในการประเมินทัศนคติที่ดีต่อการทดลอง บรรยากาศที่เปิดเผย การเรียนรู้ตลอดชีวิต ความหลากหลายในการปฏิบัติ การเพิ่มผู้สนับสนุนและผู้ประสบความสำเร็จ ล้อมรอบด้วยภาวะผู้นำ และการมองอย่างเป็นระบบ แต่ในลักษณะทุกลักษณะเหล่านี้ยังมีส่วนที่ต้องพัฒนาปรับปรุงเพิ่มขึ้น ปัญหาและอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความไม่เพียงพอในแหล่งเรียนรู้สารสนเทศสำหรับบุคลากร ครูส่วนมากยังไม่กล้าแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม การจัดข้อมูลที่ถูกต้องและคั่นทาง่ายของผู้ร่วมงานใหม่ยังมีน้อย แหล่งเรียนรู้ที่มีความหลากหลายที่

เหมาะสมกับแต่ละบุคคลน้อย แนวทางการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน คือ การจัดห้องสารสนเทศสำหรับครูโดยตรงที่แยกออกจากนักเรียน จัดการอบรม สัมมนา การควบคุมคุณภาพ การพัฒนาเว็บไซต์ของโรงเรียน และพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครูที่เข้ามาใหม่ให้มากขึ้น

ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย พบว่า รูปแบบที่เหมาะสมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญพบประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของเซนเจปรประกอบด้วย หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้ และความสามารถปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงานได้ หลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลองความคิด ได้แก่ การมีทักษะในการฟังและมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นคนอื่น และการใช้แหล่งความรู้หลายแหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน และการยอมรับว่าความสำเร็จขององค์กรเป็นภาระงานของพนักงานทุกคน หลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างคนที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน และการมีความเข้าใจในจัดลำดับความสำคัญของงาน ส่วนแนวคิดของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่าประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ได้แก่ การมีสติ และฝึกจิตใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียนรู้ และการใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งในการคิด วิเคราะห์และตัดสินใจ หลักการที่ 2 ได้แก่ การปรับระบบการศึกษาที่สามารถสอนให้คิด และวิเคราะห์ด้วยตนเอง และการใช้แหล่งเรียนรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 ได้แก่ การยอมรับความสามารถของคนอื่น และการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หลักการที่ 4 ได้แก่ การมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม และการมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีม และหลักการที่ 5 ได้แก่ การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน และระบบโครงสร้าง นโยบายและกระบวนการทำงานขององค์กรต้องมีการออกแบบ ให้สามารถดัดแปลงแก้ไขมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ทิพวรรณ รอดคุ้ม (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า พฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีพฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมมากที่สุด รองลงมาได้แก่

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน และด้านความคิดเชิงระบบตามลำดับ และพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาจำแนกตามประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ไม่แตกต่างกัน

คมสัน ฅ รังษี (2550) ได้ศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาหลัก ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้ ครูมีภาระงาน ความรับผิดชอบมากเกินไป ขาดแหล่งเรียนรู้สำหรับครูโดยเฉพาะด้านการมีรูปแบบจำลองทางความคิดครูบางคนยังยึดกรอบความคิดความเชื่อเดิม ๆ ไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การนำเสนอความคิดเห็นหรืออภิปรายไม่ได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง และความแตกต่างระหว่างวัยทำให้เกิดการปิดกั้นทางความคิด ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การที่มีภาระงานมากเกินไป ทำให้การเรียนรู้ร่วมกันน้อยลง ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรบางส่วนยังไม่เกิดการคิดหรือมองภาพรวมขององค์การ ยังยึดติดเฉพาะกับงานที่ทำหรือได้รับมอบหมายแนวทางการเปลี่ยนแปลง และสิ่งใหม่ ๆ เปิดโอกาสด้านการแสดงออกทางความคิดอย่างเสรีมากขึ้นสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น ส่งเสริมการทำงานข้ามสายงาน ส่งเสริมกิจกรรมร่วมคิด ร่วมทำเพื่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ องค์การภาวะผู้นำ การเรียนรู้ การบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยี ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 13 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 62 ตัว ตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 5 องค์ประกอบ เรียงลำดับความน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ การเรียนรู้ การจัดการความรู้ องค์การ ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยี ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้กับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้ค่า ไค – สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลการทดสอบพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมคิด ชุมนุพพร (2549) ได้ศึกษาการส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 สรุปโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความรอบรู้แห่งคน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) การส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งคน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ จำแนกตามขนาดสถานศึกษาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ มากกว่าขนาดกลาง 3) การส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งคน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ จำแนกตามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปานกลางมากกว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพน้อย และการส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก มากกว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปานกลาง 4) การส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในระดับสูงมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ (r) เท่ากัน .91 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ถาวร อินทิส (2547, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา จำแนกตามตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงาน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) บุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีการรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่าทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับน้อย โดยมีรายละเอียดเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล พลวัตแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 2) บุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาที่มีตำแหน่งระดับผู้บริหาร และระดับ

ปฏิบัติการมีการรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า บุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีการรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ในองค์ประกอบการเพิ่มอำนาจ แก่บุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) บุคลากรในสำนักงานเลขาธิการ คุรุสภา ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีการรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพใน การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า บุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีการรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การ แห่งการเรียนรู้ในทุกองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน

มานิดา ลือสาขวงศ์ (2551) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการ สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาบริษัท ธนาคารกสิกร ไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยสรุป ได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุน้อยกว่า 30 ปี มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มี ตำแหน่งองค์การเป็นพนักงานชั้นต้น /กลาง และมีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี พนักงานมี ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับดี ได้แก่ ด้านพลวัต การเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ด้านการจัดการความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานเห็นว่า ธนาคารกสิกร ไทย มีความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ได้แก่ ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้าน การเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านวิสัยทัศน์ร่วม พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ด้าน เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ในขณะที่พนักงานกลุ่มอายุ 40 ปีขึ้นไป มี ความคิดเห็นโดยภาพรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต่ำกว่าพนักงานกลุ่มอายุน้อยกว่า 40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงาน 5-14 ปี มีความคิดเห็น โดยภาพรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงาน น้อยกว่า 5 ปี และพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงาน 15 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการ ปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ในระดับ ต่ำกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกร ไทย ด้านความรู้แห่งตน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัต การเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้าน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ

ธนาคารกสิกรไทย ด้านวิสัยทัศน์ร่วม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มากไปกว่านั้น ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำและปานกลางกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บุรดา อรรถธนาสาร (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 จากการศึกษาวิจัยพบว่า 1) การศึกษาระดับการจัดการความรู้ของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การจัดการความรู้ของครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ และด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้านคือ ด้านการสร้างคลังความรู้ 2) การศึกษาระดับพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนระดับบรรยากาศองค์การโดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน สำหรับระดับคุณลักษณะของครู โดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน เช่นเดียวกัน 3) การศึกษาอำนาจในการทำนายการจัดการความรู้ของครู พบว่า คุณลักษณะของด้านวิชาชีพครู พฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และบรรยากาศองค์การด้านการใช้อำนาจ มีความสำคัญในการทำนายการจัดการความรู้ของครูอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .66 และมีอำนาจในการทำนายได้ร้อยละ 44 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 นอกจากนี้เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคุณลักษณะของครู กับการจัดการความรู้ของครู พบว่า คุณลักษณะด้านวิชาชีพมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับการจัดการความรู้มากที่สุดและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังกล่าวมีค่าเป็นบวก ($r=.57$)

งานวิจัยต่างประเทศ

เดวิด (David, 1997, 692 อ้างถึงใน สมคิด ชุมนุพร, 2549, หน้า 58) ได้ทำการศึกษาการปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำ (MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire) และการสัมภาษณ์ตัวแทนของกลุ่มตัวอย่าง โดยจัดให้กลุ่มตัวอย่างมีการแลกเปลี่ยนความรู้และแนวคิดต่าง ๆ กระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ให้มีการผสมผสานความรู้และสร้างรูปแบบขึ้น ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็น

รายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ ยังพบว่า ผลการวิจัยมีลักษณะเฉพาะ 7 ประการ ดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้ โดยให้การสนับสนุน ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมการตั้งและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 5) มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึมซับความรู้และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและวิธีการปฏิบัติ รวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง

ครอว์ฟอร์ด (Crowford, 2004, Online อ้างถึงใน สมคิด ชุมชุมพร, 2549, หน้า 59) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา : การฝึกปฏิบัติและความเชื่อในองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อสำรวจการฝึกปฏิบัติและความเชื่อด้านภาวะผู้นำที่ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาใช้เพื่อสร้างโรงเรียนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Organization) ตามกรอบพฤติกรรมกรรมการบริหารและความเชื่อของ คูซส์ และ โปสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1993) การศึกษาสร้างกรอบแนวคิดวัฒนธรรมสังคมแห่งการเรียนรู้พื้นฐานด้านภาวะผู้นำ 5 ประการ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การใช้แบบจำลองการทำงาน การเพิ่มอำนาจ กระบวนการท้าทาย และการกระตุ้นการตัดสินใจ การวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีความเชื่อในหลักการฝึกปฏิบัติ 5 ข้อ ซึ่งการฝึกภาวะผู้นำทำให้เกิดการพัฒนาและความยั่งยืนขององค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น การใช้ข้อมูลแข็ง (Hard Data) นำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง ความต้องการทีมภาวะผู้นำของโรงเรียนสนับสนุนให้เกิดการปฏิรูปครู และวิสัยทัศน์ร่วมเป็นจุดรวมของการเปลี่ยนแปลง การเผชิญหน้ากับปัญหาอุปสรรค ได้แก่ การขาดแคลนเวลา ขนาดของการควบคุม และความสามารถด้านสติปัญญา ไม่เป็นไปตามกรอบแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้

แชร์แมน (Sharman, Cristopher Call. 2005, Online อ้างถึงใน สมคิด ชุมชุมพร, 2549, หน้า 60) ได้วิจัยเรื่องภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการวิจัยสำรวจธรรมชาติและคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะส่งผลในการสร้างสรรค์ประสิทธิผลขององค์การ โดยการให้นิยามความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ และการศึกษาวรรณกรรมร่วมสมัย และการสำรวจการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำขององค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม ในประเด็น ความเป็นครู เป็นผู้ฝึกสอน และความเป็นศูนย์กลางของผู้นำ สิ่งที่เป็นจุดเด่นเฉพาะ คือ ความต้องการแบบแผนความคิดใหม่ สำหรับภาวะผู้นำภายใต้ องค์การแห่งการเรียนรู้ การสำรวจคำจำกัดความของผู้นำแบบดั้งเดิม พบว่า ปัจจัยที่ช่วยเกื้อหนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถค้นหาได้เหมือนกับขั้นตอนซึ่งใช้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

หยางและเอลลิจอร์ (Yang & Ellinger, 2000, Online อ้างถึงใน สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์, 2547, หน้า 98) ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบ (Impact) ของมิติความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต่อผลงานขององค์การ โดยทำการศึกษามิติ(Dimension) ของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Watkins และ Marsick จำนวน 7 มิติ คือ 1) การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) การสนับสนุนการค้นคว้าและแลกเปลี่ยนสนทนา (Inquiry and Dialogue) 3) การส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม 4) การจัดระบบเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน 5) การเสริมอำนาจบุคลากรเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 6) การเชื่อมโยงองค์การกับสิ่งแวดล้อม และ 7) การใช้แบบผู้นำและการสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์การ ตัวแปรตามใช้ตัวแปรทางด้านผลงานขององค์การ ตัวแปรที่เป็นส่วนของการเงินและผลงานที่มีใช้ทางด้านการเงิน ได้แก่ ด้านความรู้ ทักษะที่เพิ่มขึ้นของบุคลากร เครื่องมือวิจัยใช้แบบวัด Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLDQ) ของ Watkins และ Marsick สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัล ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรด้านองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรด้านผลงานขององค์การทุกตัวแปร

มอยลานเนน (Moilanen, 2001, pp. 6-20 อ้างถึงในสุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์, 2547, หน้า 98) ได้ทำการวิจัยเรื่องเครื่องมือตรวจวินิจฉัยองค์การแห่งการเรียนรู้ (Diagnostic Tools for Learning Organization) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้และตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้กรอบแนวคิดของ Mike Pedler, Tom Boydell และ John Burgoyne, Peter M. Senge รวมถึง Chris Argyris & Donald A. Schon ผลการวิจัยพบว่า เครื่องมือตรวจวินิจฉัยองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเครื่องมือวัดมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา มีค่าความเชื่อมั่นระหว่าง 0.5141 และ 0.8617

ออสบอร์น (Osborne, 1998, Online อ้างถึงในสุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์, 2547, หน้า 98) ได้วิจัยเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ และภาวะผู้นำ ในระบบของวิทยาลัย (The Learning Organizations and Leadership for the College System) โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้เครื่องมือประเภทสำรวจและใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบ 5 ประการ ด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) และวินัยของผู้นำ (Leadership Disciplines) ได้แก่ ความรอบรู้ส่วนบุคคล (Personal Mastery) แบบแผนความคิด (Mental Models) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นองค์ประกอบที่กำหนดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Bennet & O' Brien (1994 อ้างถึงใน คมสัน ณ รัชนี, 2550, หน้า 48) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีปัจจัยสำคัญ 12 ปัจจัย ซึ่งมีอิทธิพลต่อความเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้ 1) กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ 2) การปฏิบัติเชิงบริหาร 3) การปฏิบัติเชิงการจัดการ 4) บรรยายภาพ 5) องค์การหรือโครงสร้าง 6) การไหลของข้อมูลข่าวสารสนเทศ 7) การปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน 8) กระบวนการทำงาน 9) เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน 10) การฝึกอบรมหรือการศึกษา 11) การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน 12) การให้รางวัลและการยอมรับ

Bierema & Berdish (1999 อ้างถึงใน คมสัน ณ รังษี, 2550, หน้า 48) ได้อธิบายงานวิจัยเรื่อง Creating a Learning Organization : A Case Study of Outcomes and Lessons Learned มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการจัดองค์การเพื่อการเรียนรู้โดยใช้วินัย 5 ประการ ของเซเนเจ ในแผนก Electrical & Fuel Handling Division (EFHD) ของบริษัท ฟอร์ด มอเตอร์ ว่าพนักงานประยุกต์ใช้ความคิดรวบยอดเกี่ยวกับทฤษฎีขององค์การเพื่อการเรียนรู้อย่างไร และอะไรคืออุปสรรคของการเกิดการใช้กระบวนการสร้างองค์การเพื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้ผู้สมัครใจเข้าร่วมโครงการศึกษาทฤษฎีและการปฏิบัติเกี่ยวกับองค์การการเรียนรู้ จำนวน 60 ชั่วโมง และเก็บข้อมูลโดยการสังเกตการณ์ จากการเข้าร่วมฝึกอบรม การทำกิจกรรมต่าง ๆ และการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า EFHD ประสบความสำเร็จมากในการนำองค์การเพื่อการเรียนรู้มาใช้ในการเรียนรู้ระดับบุคคล ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยเกิดการพัฒนาลัทธิแห่งตนเอง (Personal Mastery) และความสามารถถ่ายทอดการเรียนรู้ในการทำงาน มีการประเมินตนเอง มีความคิดแบบไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีปฏิสัมพันธ์กับคนรอบข้างและชุมชนดีขึ้น ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ผู้ร่วมโครงการวิจัย พบว่า มีการพัฒนาด้านส่วนตัวมากกว่าด้านอาชีพ และยอมรับการเรียนรู้ของตน สามารถถ่ายทอดสู่การทำงานได้ การเรียนรู้เป็นทีม มีการสนทนาและเปิดใจกว้างเพื่อรับรู้ความคิดเห็นของผู้ร่วมทีม มีการแลกเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์โดยคิดว่าคนสามารถเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่นที่แตกต่างได้ มีการมองวิสัยทัศน์ร่วมกัน เกิดความคิดรวบยอด และพบว่า หลังการร่วมกิจกรรมผู้เข้าร่วมโครงการสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจนเกิดความเข้าใจในกระบวนการต่าง ๆ มีการคิดอย่างเป็นระบบ มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เกี่ยวกับธุรกิจ เกิดความพร้อมในการทำงานและมีส่วนเชื่อมโยงกับองค์การ ส่วนอุปสรรคของการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ได้แก่ การสนับสนุนด้านการจัดการ การสนับสนุนจากกลุ่มเพื่อนร่วมงานและทรัพยากรที่มีจำกัด

Kaiser (2000 อ้างถึงใน คมสัน ณ รังษี, 2550, หน้า 49) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า อิทธิพลที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) พันธกิจและยุทธศาสตร์ 4) การดำเนินงานบริหาร 5) โครงสร้างองค์การ 6) ระบบองค์การ 7) บรรยายภาพการทำงาน 8) การจูงใจ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ จะเห็นว่า การปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการที่จะพัฒนาองค์การ ไปสู่ความสำเร็จได้นั้น ควรนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซนเจ (Senge, 1990, pp. 139-269) นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งทุกคนใน โรงเรียน และทุกงานทั่วทั้งโรงเรียนต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจร่วมกัน เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้เป็น โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เท่าทันในสังคมยุคของการเปลี่ยนแปลงตามกระแสของโลกอย่างรวดเร็ว และสามารถแข่งขันในเวทีสากลโลกได้ อีกทั้งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยมีภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การระบุนิยามวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน การถือฤทธการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง (Leithwood & Jantzi, 1996, p. 510) เพื่อ บริหารจัดการและพัฒนาองค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและความเจริญก้าวหน้าขององค์การให้ ทัดเทียมในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงต่อไป