

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย แนวคิดธรรมชาติความรู้ แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดการจัดการความรู้ และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังจะกล่าวโดยลำดับดังนี้

แนวคิดธรรมชาติความรู้

ทฤษฎีความรู้ในเชิงปรัชญา เป็นเรื่องของญาณวิทยา (Epistemology) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำเนิดของความรู้ โครงสร้างความรู้ วิธีการของความรู้และความเที่ยงตรงถูกต้องของความรู้ ความรู้ในเชิงญาณวิทยาจึงไม่มีโครงร่างเชิงวัตถุ ซึ่งเป็นการยากที่จะนำตัวความรู้ไปจัดการต่างกับความรู้ในเชิงเทคโนโลยีที่มองความรู้เป็นข้อเท็จจริง ในรูปแบบที่สามารถนำไปประมวลทางคณิตศาสตร์ได้ เช่น ความรู้ที่อยู่ในรูปของสูตร สมการ กฎ ทฤษฎี กระบวนการ และคำอธิบายให้เกิดความเข้าใจ ดังนั้นตามแนวทางนี้ความรู้จึงสามารถนำไปจัดการได้

ความรู้มีอยู่ทั่วไปในส่วนที่ฝังอยู่ในตัวคนและอยู่ภายนอกตัวคน ในส่วนที่อยู่ภายนอกตัวคนซึ่งได้มีการบันทึกเก็บไว้ในหน่วยบันทึกความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คู่มือ ตำรา หรือ แฟ้มอยู่ในองค์การ ตัวผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานและการเรียนรู้ ซึ่งความรู้เหล่านี้จะมีคุณค่าก็ต่อเมื่อถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล สถาบันและสังคมในบรรดาปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการพัฒนานั้น ความรู้ทั้งในส่วนที่เป็นของปัจเจกบุคคลและของสถาบัน ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง การมีการบริหารจัดการความรู้ที่ดีย่อมทำให้บุคคล สถาบัน และสังคมได้รับประโยชน์จากความรู้อย่างเต็มที่ และในการที่จะบริหารจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้และเข้าใจในธรรมชาติของความรู้ โดยต้องเข้าใจความหมายของความรู้และประเภทของความรู้ ดังนี้

ความหมายของความรู้ (Knowledge)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

อลาวิ และเลิเดอร์ (Alavi and Leidner ,2001 : 109) กล่าวว่า ความรู้คือสิ่งที่พิสูจน์ให้เห็นว่าเป็นการเพิ่มขีดความสามารถที่จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพที่ดีกว่า

ชาร์ราทและยูโซโร (Sharratt and Usoro,2003:188) กล่าวว่า ความรู้คือความสัมพันธ์เกี่ยวข้องโดยตรงระหว่างความเข้าใจ ตลอดจนการให้ข้อมูลข่าวสารที่ชัด

ความรู้ คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างสถานการณ์ ค่านิยม ความรู้ในบริบทและความรู้แจ้งอย่างชัดเจน ซึ่งโดยทั่วไปความรู้จะอยู่ใกล้ชิดกับกิจกรรมมากกว่าข้อมูลและสารสนเทศทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ (ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ,2548: 17)

จากความหมายของความรู้ชี้ให้เห็นว่าความรู้เป็นข้อเท็จจริง ประสบการณ์ ค่านิยมที่ตรวจสอบได้ มีความสัมพันธ์ มีคุณค่า มีการเก็บสะสมและถ่ายทอด ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความรู้คือข้อเท็จจริง ประสบการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ กระบวนการ และข้อมูลสารสนเทศที่ผนวกด้วยความเข้าใจอันเกิดจากการเปรียบเทียบ การตีความ วิจัย และ การตรวจสอบผลกระทบ ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าสูงและพร้อมที่จะนำไปประยุกต์สู่การตัดสินใจและการปฏิบัติ

ประเภทของความรู้

การแบ่งประเภทของความรู้ มองได้หลายมิติ แต่มิติที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือ มองในด้าน “รูปแบบที่มองเห็น” ซึ่ง ชู (Choo,2000 : 26 – 28) ได้แบ่งความรู้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ความรู้โดยนัย (Tacit หรือ Implicit Knowledge) หมายรวมถึงเป็นความรู้เฉพาะตัวที่เกิดจากประสบการณ์ การศึกษา การสนทนา การฝึกอบรม ความเชื่อ เจตคติของแต่ละบุคคล เป็นความรู้บวกรับกับสติปัญญา และประสบการณ์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์รวมของความรู้ของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นความรู้ที่ไม่อยู่นิ่ง จะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ของการใช้ความรู้ของแต่ละคน ซึ่งก็คือความรู้ที่ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม ซึ่งถือว่าเมื่อคนปฏิบัติงานนาน ๆ จนเกิดความชำนาญ ความรู้ประเภทนี้ถือเป็นความรู้ไม่เป็นทางการจัดระบบหรือจัดหมวดหมู่ไม่ได้ แต่สามารถแลกเปลี่ยนหรือนำมาเล่าสู่กันฟัง สามารถถ่ายทอดแบ่งปันความรู้นี้ได้และสามารถสังเกตและเลียนแบบได้ ซึ่งองค์การต้องพยายามปรับเปลี่ยนความรู้โดยนัย ให้เป็นความรู้ที่ปรากฏเพื่อเป็นความรู้ที่ฝังกับองค์การ (Embedded Knowledge) ไม่ยึดติดกับตัวบุคคล

2. ความรู้ที่ปรากฏ (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดจากบุคคลออกมาในรูปของบันทึกในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งก็คือ สารสนเทศนั่นเอง เช่น หนังสือ บทความ เอกสาร มาตรฐาน ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ความลับทางการค้า รายงานประจำปี สื่อโสตทัศน์ เช่น วีดีโอ ซีดี สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์

อี-บุค ความรู้ที่ปรากฏถือได้ว่ามีการใช้สัญลักษณ์ ไม่ว่าจะเป็นภาษาพูด ภาษาเขียนเพื่อบันทึก ความรู้นั้น ๆ ทำให้คนเข้าใจได้กว้างขวาง และสะดวกยิ่งขึ้นความรู้ที่มีการสะสมกันมานานเป็น ความรู้ที่ใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการตรวจสอบอย่างเป็นระบบแล้วก็คือ

2.1 ความรู้ที่มีเป้าหมาย (Object -Based) เป็นความรู้ที่สร้างขึ้นเช่น ข้อกำหนด คู่มือ สิทธิบัตร โปรแกรมสำเร็จรูป ฐานข้อมูล การบันทึกเสียงและฟิล์ม เป็นต้น

2.2 ความรู้ที่เป็นกฎเกณฑ์ (Rule-Based) เป็นความรู้ที่มีการประมวลเป็น กฎเกณฑ์ระเบียบปฏิบัติ หรืองานประจำ ความรู้ที่ปรากฏนี้ บรรณารักษ์ได้มีการจัดระบบมาหลาย พันปีแล้ว แต่การจัดระบบสารสนเทศของบรรณารักษ์ พยายามจะจัดระบบองค์ความรู้ทั้งจักรวาล หรือความรู้ที่มีการผลิต เนื่องจากการขาดความรู้ว่ามีทรัพยากรเรื่องนั้น ๆ อยู่ และหรือมีบุคลากร และงบประมาณจำกัดแต่ถ้าเป็นองค์กรทางธุรกิจซึ่งมีเป้าหมายเฉพาะด้าน ซึ่งห้องสมุดหรือศูนย์ สารสนเทศก็มีศักยภาพในการเติมเต็มความรู้ให้กับองค์กร โดยเฉพาะความรู้ใหม่ที่จะเพิ่มศักยภาพ ในการแข่งขันให้กับองค์กร ถ้าจะหวังเพียงความรู้ที่เกิดจากทักษะของบุคคลที่ถือว่ามีคุณค่า และ เป็นความรู้โดยนัยเพียงอย่างเดียวเท่านั้นก็ไม่เพียงพอ เพราะกระบวนการโลกาภิวัตน์ทำให้โลก เปลี่ยนแปลงเร็วมาก การผลิตทรัพยากรสารสนเทศก็เพิ่มขึ้นเป็นเท่าตัวในทุก ๆ 6 ปี ทักษะ ความสามารถของบุคลากร อาจจะต้องพัฒนาขึ้นตามกระแสการเปลี่ยนแปลงห้องสมุดหรือศูนย์ สารสนเทศจะมีส่วนเติมเต็มความรู้ใหม่ให้กับบุคลากร ซึ่งจะเป็นการสร้างศักยภาพในการแข่งขัน (Competency) ให้กับองค์กร โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกองค์กร และการก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ของระบบเศรษฐกิจของโลก การแสวงหาความรู้ใหม่มีกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจาก การแลกเปลี่ยนความรู้กันทั้งภายนอก และภายในองค์กรแล้ว ทักษะสารสนเทศ (Literacy Skills) น่าจะเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับคนในยุคโลกาภิวัตน์

3. ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (Culture Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากความเชื่อ ศรัทธา ซึ่งจะเกิดจากผลสะท้อนกลับของตัวความรู้ และสภาพแวดล้อมขององค์กร องค์กรที่ พัฒนามาเป็นระยะเวลานานจะมีการพัฒนาความเชื่อร่วมกัน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติของ องค์กร ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ซึ่งก็คือวัฒนธรรมขององค์กรนั่นเอง

ธีระ รุญเจริญ (2548 : 162) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ความรู้ที่เด่นชัด (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสาร หรือวิชาการ อยู่ในตำราคู่มือปฏิบัติงาน โดยเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบและตีความ ได้ และอาจเกิดความรู้ใหม่ สรุป อ้างอิงได้

2. ความรู้ซ่อนเร้น (Implicit หรือ Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน เป็นภูมิปัญญา ความรู้ประเภทนี้เน้นไปที่การจัดเวที เพื่อให้ การแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันจะนำไปสู่ความรู้ใหม่ต่อไป

ส่วนความรู้ในเชิงปรัชญาว่าด้วยทฤษฎีความรู้ จำแนกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

(Raj,1996 : 65-67)

1. ความรู้เชิงประจักษ์ (Empirical Knowledge) เป็นความรู้เกิดจากการรับรู้จาก ประสบการณ์สัมผัสทั้งห้า ความรู้ประเภทนี้ได้มีความพยายามแปลงให้อยู่ในรูปที่สามารถจัดการได้ ด้วยเทคโนโลยีได้

2. ความรู้เชิงวิเคราะห์ (Analytical Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการใช้ตรรกะ เป็นเครื่องมือในการอนุมานจากฐานความรู้ที่มีอยู่เดิม

3. ความรู้เชิงทฤษฎี (Theoretical Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์ใน ลักษณะที่เป็นนามธรรม โดยการใช้สัญชาตญาณและการหยั่งรู้ ซึ่งรู้ความจริงได้โดยอาศัยจิตที่ ได้รับการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ

4. ความรู้เชิงปทัสฐาน (Normative Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการใช้ ปทัสฐานและค่านิยมของสังคมเป็นตัวกำหนด ไม่สามารถใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์เป็น เครื่องมือได้

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่าความรู้สามารถจำแนกได้เป็นความรู้ที่อยู่ในตัว บุคคลและความรู้ที่อยู่นอกตัวบุคคล โดยเฉพาะความรู้และความชำนาญมักไม่มีตัวคนให้เห็น บางส่วนซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคลโดยที่ตนเองไม่รู้ว่าตนเองรู้หรือมีความรู้นั้น ๆ เช่น แฝงในรูปของ กฎหมู่ ความคิดเห็น และความทรงจำที่ยังไม่ได้ถูกกระตุ้นเตือน ความรู้ภายในบุคคลบางครั้งก็มี ความขัดแย้งกับความรู้ที่มีอยู่ภายนอก อาทิ ความรู้คุณธรรมที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลกับความรู้ที่เป็น ระเบียบข้อบังคับปฏิบัติ เช่น บริษัทบอกกับพนักงานว่าชื่นชมผู้มีความซื่อสัตย์ ขณะเดียวกัน พนักงานทุกคนก็ทราบดีว่า คนที่จะได้รับเลื่อนตำแหน่งมักเป็นคนที่ฉลาดแกม โกงเสมอ

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาของแนวความคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถศึกษาได้จาก ผลงานการเขียนร่วมกันระหว่างของอาร์กิริส (Argyris) ซึ่งศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้าน การศึกษาและสอนด้านพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและชอน (Schon) ศาสตราจารย์ ด้านปรัชญาแห่งสถาบัน เทคโนโลยีแห่งรัฐแมสซาชูเซต (Massachusetts Institute of Technology

:MIT) ในปี1978 ในหนังสือชื่อ Organizational Learning : A Theory of Action Perspective ซึ่งถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยในระยะเริ่มแรกหนังสือเล่มนี้ได้ใช้คำว่าการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning : OL) ต่อมาเซงกี ผู้ก่อตั้งศูนย์การเรียนรู้ขององค์กร (Center for Organizational Learning) ในสถาบันเทคโนโลยีแห่งรัฐแมสซาชูเซต ประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี 1990ซึ่งได้มีบทบาทอย่างสูงในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนขึ้นและมีผลงานเป็นที่ยอมรับและได้ใช้คำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization) นำมาใช้แทนคำว่า การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) ที่มีใช้อยู่เดิม และกลายเป็นคำที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน และเพื่อเป็นการเชื่อมโยงแนวคิดสู่การปฏิบัติ เซงกี ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการให้แก่บริษัทและองค์กรชั้นนำต่าง ๆ ณ Sloan of Management , MIT ในปี 1995 และในโอกาสนั้น เซงกีและคณะได้เขียนหนังสือขึ้นอีกเล่มหนึ่งชื่อ The fifth discipline field book : strategies and tools for building a learning organization เพื่อให้ข้อแนะนำและสนับสนุนแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ (Encyclopaedia,2005 : online)

ประวัติความเป็นมาและความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ได้มีผู้กล่าวถึงความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้และให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

เซงกี (Senge,1990 : 3) เป็นผู้นำในการเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่บุคคลมุ่งเพิ่มความสามารถ(Capacity) อย่างต่อเนื่องในการสร้างสรรค์ผลผลิต(Results) ที่ปรารถนาอย่างแท้จริง องค์กรที่ส่งเสริมแบบแผนความคิดใหม่ องค์กรที่ส่งเสริมแรงบันดาลใจ (Collective Aspiration) ของบุคคล องค์กรที่บุคคลเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

ในปี 1991 เพดเลอร์และคณะ (Pedler and Others,1991: 18) ได้ชี้ให้เห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุก ๆ คน และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่องในปี 1992 ครามลิงเกอร์ (Kramlinger,1992 : 47) ให้ทัศนะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ประกอบด้วยโครงสร้างของปัจเจกบุคคลที่ซึ่งสมาชิกทุกระดับสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ อันจะนำไปสู่ความเป็นอยู่ที่ดีและสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรในปี 1993 การ์วิน (Garvin,1993 : 80) ได้ให้ทัศนะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ ใช้และถ่ายโอนองค์ความรู้สู่การปฏิบัติ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ และคิม (Kim,1993 : 43) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการเพิ่มพูนขีดความสามารถ

เพื่อให้เกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล ในปี 1994 เบ็นเน็ตและโอเบรียน (Bennett and O' Brien ,1994 :42) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สร้างให้เกิดและยกระดับความสามารถที่จะเรียนรู้และปรับเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมขององค์กรนั้น

ในปี 1995 สเลเตอร์และนาฟเวอร์ (Slater and Narver ,1995 : 63) อธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เปรียบเสมือนการพัฒนาความรู้ใหม่หรือการหยั่งรู้ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า การเรียนรู้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่นำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติหรือการกระทำ และสเลเตอร์และนาฟเวอร์ ได้ศึกษาเอกสารอ้างอิงที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มักจะมีประเด็นหลัก ๆ ดังต่อไปนี้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ความจำเป็นขององค์กรที่จะพัฒนาความเฉลียวฉลาด ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ความจำเป็นสำหรับการเรียนรู้ที่จะต้องให้เกิดขึ้น ในทุกระดับขององค์กรและความสามารถในการรับหรือซึมซับในการเรียนรู้ นั้นขององค์กร

ในปี 1996 เก็พฮาร์ทและมาร์สิก (Gephart and Marsick ,1996 :38) ได้เสนอลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 6 ประการ คือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับขององค์กร การสร้างและการถ่ายโอนความรู้ การคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ วัฒนธรรมการเรียนรู้ จิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่นและค้นหาทดลองสิ่งใหม่ และยึดคนเป็นศูนย์กลาง และมาร์ควอรัท (Marquarat,2002 : 23) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ที่สำคัญ 5 ระบบ คือ

1. การเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) และเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร ประกอบไปด้วยระบบย่อย ๆ 3 ประการ คือ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้

2. องค์กร (Organization) ซึ่งมุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรดังนี้ คือ

2.1 วิสัยทัศน์องค์กรหรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์กรปรารถนาที่จะไปถึงร่วมกัน

2.2 วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีการปฏิบัติของคนในองค์กรร่วมกัน

2.3 กลยุทธ์องค์กร ซึ่งเป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต

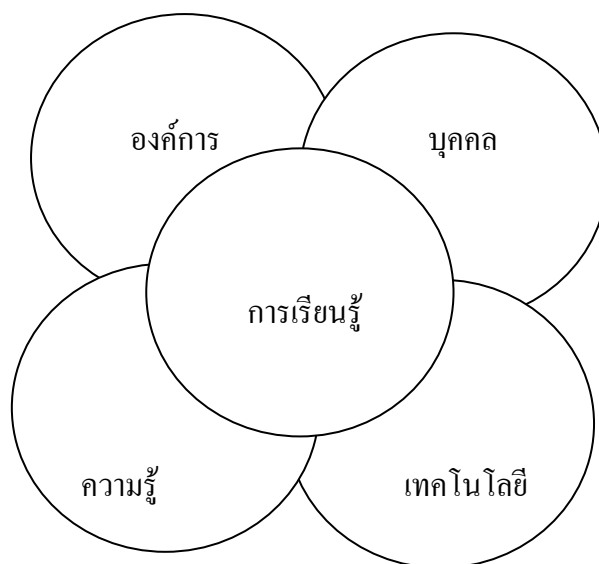
2.4 โครงสร้างองค์การ ต้องมีความเหมาะสม มีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีการกระจายข้อมูลข่าวสาร สามารถติดต่อสื่อสารร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3. บุคคล (People) ซึ่งเป็นการกล่าวถึงการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment)เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์การ รวมถึงลูกจ้างและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชน รวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนและมีการทำงานร่วมกันกับผูปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน

4. ความรู้(Knowledge)ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ (Knowledge Management)ให้เกิดขึ้นในองค์การ โดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนความรู้การถ่ายโอนความรู้ และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ

5. เทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์การ(Technology Application)เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การ สำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์การสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การในการใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ

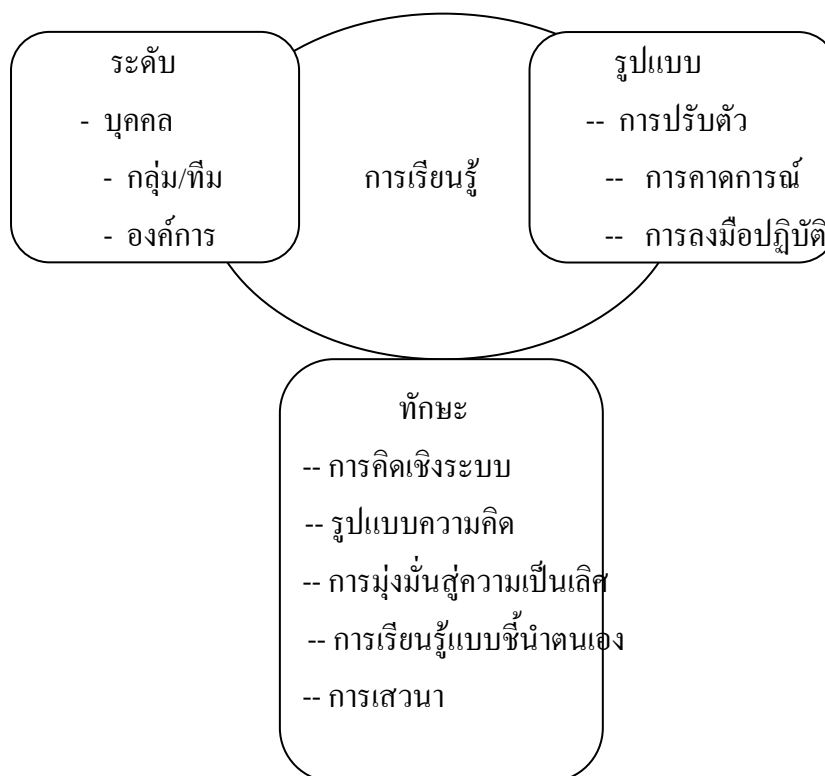
โดยสรุปแล้ว แบบจำลองเชิงระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอร์ท ปรากฏตามภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แบบจำลองระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอร์ท

ที่มา : มาร์ควอร์ท (Marquardt ,2002 : 24)

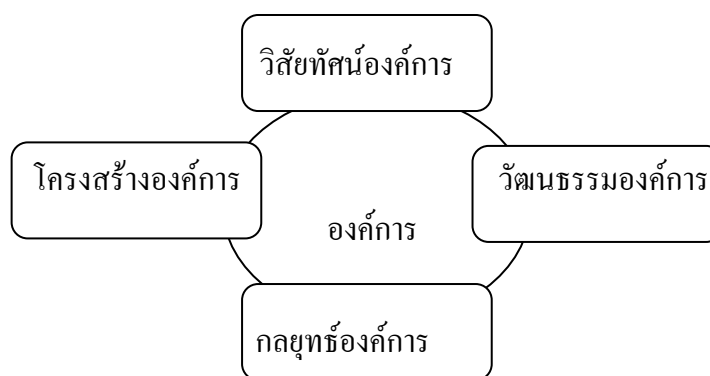
จากภาพประกอบ 2 ซึ่งเป็นแบบจำลองระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอร์ท แสดงให้เห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การเชิงระบบที่มีการเรียนรู้อย่างเต็ม สมรรถนะ สังคมการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนองค์การอย่างต่อเนื่องด้วยการแก้ไข จัดการและใช้ ความรู้เพื่อความสำเร็จขององค์การ เป็นองค์การที่เพิ่มอำนาจให้บุคลากรเพื่อการเรียนรู้ทั้งจาก ภายในและภายนอกองค์การ เช่นเดียวกับการทำงานและมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดผลดีทั้งด้าน การเรียนรู้และผลผลิตขององค์การ และจากภาพประกอบ 2 ในแต่ละระบบย่อยจะประกอบไปด้วย ส่วนต่าง ๆ ซึ่งปรากฏตามภาพประกอบ 3 - 7 ดังนี้



ภาพประกอบ 3 ระบบการเรียนรู้
ที่มา : มาร์ควอร์ท (Marquardt,2002 : 25)

จากภาพประกอบ 3 การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะเกิดขึ้นได้ใน 3 ระดับที่ไม่เหมือนกันแต่มีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ การเรียนรู้ระดับบุคคล เป็นการเรียนรู้ที่มีสำคัญต่อองค์การเพราะองค์การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ต้องอาศัยการ

เรียนรู้ของบุคคลเป็นพื้นฐาน การเรียนรู้ระดับทีมงาน ทีมงานประกอบด้วยบุคคลที่มีความคิดความเชื่อต่างกัน จำเป็นต้องปรับความคิด แบบแผนความคิดให้สอดคล้องกัน และการเรียนรู้ระดับองค์การซึ่งต้องอาศัยผลการเรียนรู้ของบุคคลและทีมงานเป็นพื้นฐาน ซึ่งระดับการเรียนรู้ทั้งสามดังกล่าวต้องอาศัยทักษะในการเรียนรู้ห้าทักษะ ประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ รูปแบบความคิด การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง และการเสวนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน และรูปแบบการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การนั้นใช้รูปแบบการเรียนรู้เพื่อการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคตและการเรียนรู้จากการปฏิบัติ



ภาพประกอบ 4 ระบบองค์การ

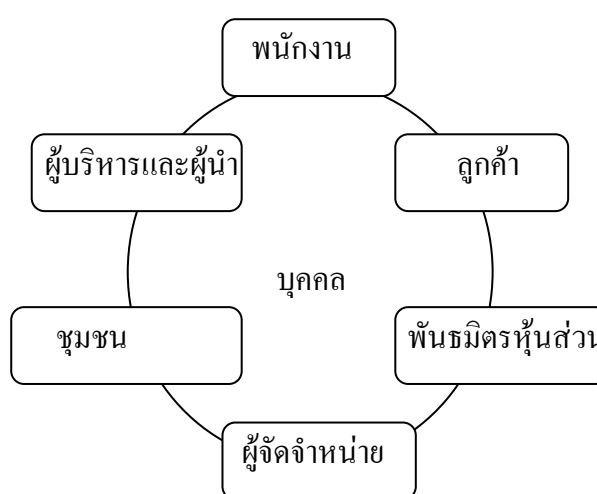
ที่มา : มาร์ควอร์ท (Marquardt ,2002 : 27)

จากภาพประกอบ 4 องค์ประกอบย่อยหลักด้านองค์การ เป็นการกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป อีกทั้งยังเป็นระบบย่อยหนึ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย

1. โครงสร้างองค์การ (Structure) โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ (Flat) และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงานและความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การเป็นอย่างดี
2. วิสัยทัศน์องค์การ (Vision) เป็นภาพในอนาคตขององค์การ ซึ่งเกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์การ

3. วัฒนธรรมองค์กร (Culture) เป็นค่านิยม ความเชื่อ วิถีปฏิบัติ พิธีการและประเพณีขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสภามัธยมของคนในองค์กร

4. กลยุทธ์องค์กร (Strategy) จะมีความสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ และขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่าง ๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอนและการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุด



ภาพประกอบ 5 ระบบบุคคล

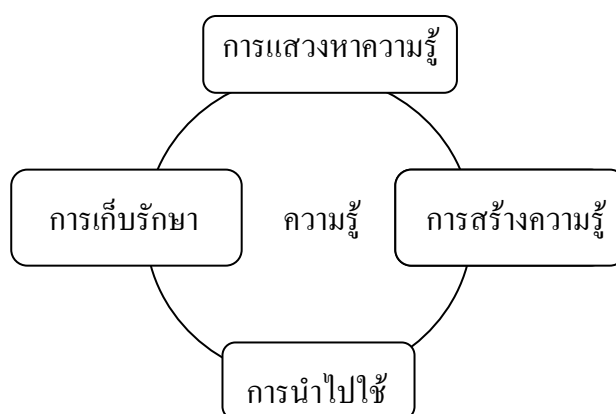
ที่มา : มาร์ควอร์ท (Marquardt ,2002 : 28)

จากภาพประกอบ 5 ระบบย่อยหลักด้านบุคคล เป็นระบบที่ประกอบด้วย ผู้บริหารและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า พันธมิตรหุ้นส่วน ผู้จัดจำหน่ายและรวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มดังกล่าวจะมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้และต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

1. ผู้บริหารและผู้นำ (Managers and Leader) ต้องเป็นผู้ฝึกสอน เป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นและที่สำคัญที่สุดคือต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้คนรอบข้าง

2. พนักงาน (Employees) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต กล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการ รวมทั้งต้องแก้ปัญหาเป็น

3. ลูกค้า (Customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งการฝึกอบรมถือได้ว่ามีส่วนในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร
4. พันธมิตรหุ้นส่วน (Alliances) จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้
5. ผู้จัดจำหน่าย (Suppliers) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทในโปรแกรมการสอนต่าง ๆ
6. ชุมชน (Communities) อันได้แก่กลุ่มต่างๆทางสังคมทางเศรษฐกิจและการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนในการให้และรับการเรียนรู้

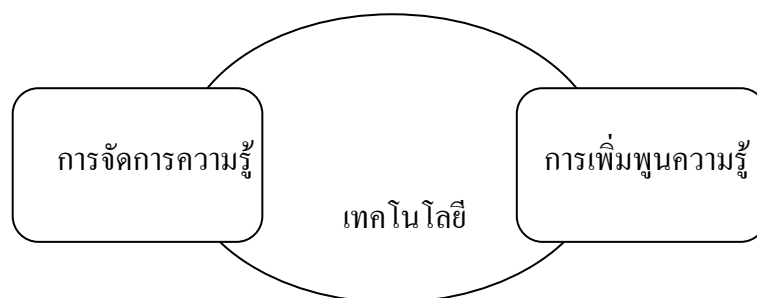


ภาพประกอบ 6 ระบบความรู้
ที่มา : มาร์ควอร์ท (Marquardt ,2002 : 29)

จากภาพประกอบ 6 ระบบย่อยหลักด้านความรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็น การบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นกระบวนการที่องค์กร นำมาปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้
2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นกระบวนการที่บุคคล ทีมงานและองค์กร ได้สร้างความรู้ขึ้นมาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนให้สูงขึ้น
3. การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) เป็นกระบวนการที่นำความรู้ที่ได้มา หรือสร้างขึ้นโดยการจัดเก็บเพื่อสะดวกในการนำกลับมาใช้ใหม่

4. การถ่ายโอนและใช้ความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization) เป็นกระบวนการที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์การถ่ายโอนและใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์



ภาพประกอบ 7 ระบบเทคโนโลยี
ที่มา : มาร์ควอร์ท (Marquardt ,2002 : 31)

จากภาพประกอบ 7 ระบบย่อยหลักด้านเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์การใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยีจะสามารถก้าวล้ำกว่าองค์การอื่น ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีจะประกอบด้วยเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์การเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น ๆ ระบบย่อยด้านนี้ยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ แต่ละระบบย่อยมีรายละเอียดดังนี้

1. เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) หมายถึงเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวม กำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์การและทั่วโลก

2. เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) จะเกี่ยวข้องกับการนำวีดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสม (Computer-Based Multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์การให้ดียิ่งขึ้น

ในปี 1998 ลูธันส์ (Luthans, 1998 : 45) ได้วิเคราะห์งานของ อากิริสและชอน (Argyris and Schon, 1998) ซึ่งเป็นหนึ่งในกลุ่มนักวิชาการรุ่นแรก ๆ ที่ค้นหาความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ และได้ข้อมูลสรุปผลจากการศึกษาวิเคราะห์ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้

เปรียบเสมือนกระบวนการแก้ปัญหา ที่เกี่ยวข้องกับการสืบสวนได้ก่อให้เกิดชนิดของการเรียนรู้สามรูปแบบ รูปแบบแรกคือการเรียนรู้แบบวงแหวนเดี่ยว (Single-loop-learning) ตามรูปแบบนี้มีการเรียนรู้เกิดจากองค์การได้คาดการณ์จากความผิดพลาดหรือปัญหาและจัดการแก้ไข โดยสร้างหรือผลิตกลวิธีในการแก้ปัญหาการจัดการแบบใหม่ รูปแบบที่สองคือ การเรียนรู้แบบวงแหวนคู่ (Double-loop-learning) ซึ่งก็คล้ายคลึงกับรูปแบบแรกแต่ต่างกันตรงที่ว่า ได้มีการนำการศึกษาแบบสืบค้น (Inquiry) เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดหรือปรับโครงสร้างในปทัศฐานขององค์การ (Organization Norms) รูปแบบที่สามคือ การเรียนที่จะรู้ (Deutero Learning) เป็นกระบวนการที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งเรียนที่จะรู้ อย่างไรก็ตาม ลูธันส์ ได้ให้ทัศนะว่า แนวคิดของบุคคลทั้งสองยังคงไม่ชัดเจน จนกระทั่ง เซงกีและคณะร่วมงานของเขาที่ทำงานอยู่ที่ศูนย์การเรียนรู้ขององค์การสถาบันเทคโนโลยีแห่งรัฐแมสซาชูเซต (MIT's Center for Organizational Learning) ได้มีการศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้กันอย่างจริงจัง โดยนำมาพิจารณาใหม่ในช่วงปลายปี 1980 และเริ่มตีพิมพ์หนังสือ The Fifth Discipline Field book : Strategies and Building a Learning ในปี 1990 ดังกล่าวมาแล้วในตอนต้น ลูธันส์ได้ให้นิยามและอธิบายลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในหนังสือพฤติกรรมองค์การที่เขาเขียนขึ้นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีรูปแบบของความคิดที่ใหม่และขยายกว้าง เป็นสิ่งที่ควรได้รับการปลูกฝังให้เกิดขึ้น เป็นองค์การที่มีความต้องการมากมายและหลากหลายจะได้รับการปลดปล่อย และเป็นองค์การที่จะค่อย ๆ ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์เพื่ออนาคต

ในปี 2000 เซงกี (Senge,2000 :7-8) ได้ขยายความองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนขึ้นว่าเป็นองค์การที่สมาชิกได้ใช้ศักยภาพสำหรับการสร้างผลงานที่ตนต้องการอย่างต่อเนื่อง สามารถแสดงความคิดเห็นใหม่ได้อย่างเสรี และสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในมวลสมาชิกขององค์การ

เซงกี กล่าวถึงทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของหน่วยงาน โดยเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของบุคคล ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์การ เซงกีถือว่าบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งบุคคลที่เป็นเอกบุคคลและที่เป็นทีม โดยองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. ความรอบรู้เฉพาะตัว (Personal Mastery) บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ คนที่มีระดับไฟแรงไฟรู้ หรือมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้นั้น สมาชิกขององค์การจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ การเป็นนายของตัวเองมีความเป็นตัวของตัวเองและพฤติกรรม

ของตัวเอง เป็นคนที่รู้เห็นและเรียนรู้ตลอดเวลา มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบ เป็นผู้ใฝ่ดี ใฝ่รู้ ยอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่น ถือมั่น เปลี่ยนไปตามโลก นอกจากนั้น ยังมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. รูปแบบวิธีการคิด (Mental Models) เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงาน ต่อองค์กรและต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของตนนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน แบบแผนทางจิตใจในการอธิบายหรือแม้แต่จินตนาการสิ่งต่างๆ ที่มีอิทธิพลมาจากความคิดในองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชามากมายทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ทำให้แต่ละคนรับรู้และเข้าใจโลกในองค์กรและงานที่ทำอยู่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ซึ่งหมายถึงการจำกัดความรับผิดชอบทั้งในการเรียนรู้และการปฏิบัติถึงสิ่งที่ไม่ใช่งานในหน้าที่ประจำวันของตนรวมทั้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็ไม่เข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและผู้แก้ปัญหาด้วย แต่กลับมองว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น ทำให้นำมาซึ่งความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ การจะทำให้คนมีการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องได้นั้น จะต้องมียอดประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการคือ ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้และต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถามการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องตามความเป็นจริง จะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการใคร่ครวญและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ ๆ ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ การรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องในองค์กร มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเราเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกและต่อสิ่งอื่นๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ บุคคลนั้นก็จะมีความประพฤติที่ถูกต้องตามไปด้วย เพราะฉะนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกมีรูปแบบความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลก และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและนอกจากนี้ บุคคลในองค์กรมีวิถีชีวิตการทำงานที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทหน้าที่และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งมีโลกทัศน์กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทันกับโลกสมัยใหม่ ร่วมมือร่วมใจประสานผลประโยชน์และเคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น

3. วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) โดยสมาชิกในองค์กรมีการร่วมกันคิด ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กรและสามารถปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน ทำให้เกิดภาพรวมในอนาคตที่สมาชิกปรารถนาเป็นจริงขึ้นมา

สมาชิกทุกคนได้ตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงอนาคตขององค์การ และยินยอมผูกพันในการดำเนินงานภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน และสมาชิกทุกคนจะได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ โดยการรับฟังและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การให้เหตุผลและความเป็นไปได้ มีการสื่อสารให้บุคคลในองค์การทุกคนได้รับรู้ร่วมกันมีจิตสำนึกร่วมกันเพื่อพัฒนาภาพอนาคตขององค์การให้บรรลุผล ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) การกระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล โดยการสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ 2) การพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ 3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันให้มากที่สุดเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุม 4) การสนับสนุนวิสัยทัศน์เชิงบวก

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกัน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนา โดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้น ทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปรายกลุ่มจึงจะเกิดการทำงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ

5. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นการคิดอย่างเป็นระบบครบวงจรเป็นวิธีคิดให้มีครอบคลุมรอบด้าน สามารถเข้าใจ ปราบกฎการณ์ ความเปลี่ยนแปลง เห็นความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระบบย่อยต่าง ๆ ในองค์การได้ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การของตนกับองค์การภายนอก การคิดเป็นระบบครบวงจรเป็นการคิดให้เป็นภาพรวม และมีความเป็นหนึ่งเดียวที่ประกอบด้วยหน่วยต่างๆ ที่สัมพันธ์และเชื่อมติดกันทั้งหมด การคิดเป็นระบบครบวงจรจะทำให้บุคคลได้มองเห็นตนเองและโลกไปในทางใหม่ นั่นคือมองเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละหน่วยอย่างเป็นระบบ และเห็นความเป็นไปต่าง ๆ ในรูปแบบที่สืบเนื่องกัน เป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่ง ไม่ใช่เป็นเหตุเป็นผลตามเส้นตรงต่อ ๆ กัน มองเห็นถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของทั้งระบบ ความสำคัญของการคิดเป็นระบบครบวงจรคือการเรียนรู้จากประสบการณ์ ข้อมูลย้อนกลับและคนอื่น ๆ มีการตรวจสอบซ้ำให้ต่อเนื่องเป็นระบบ เพื่อให้เกิด

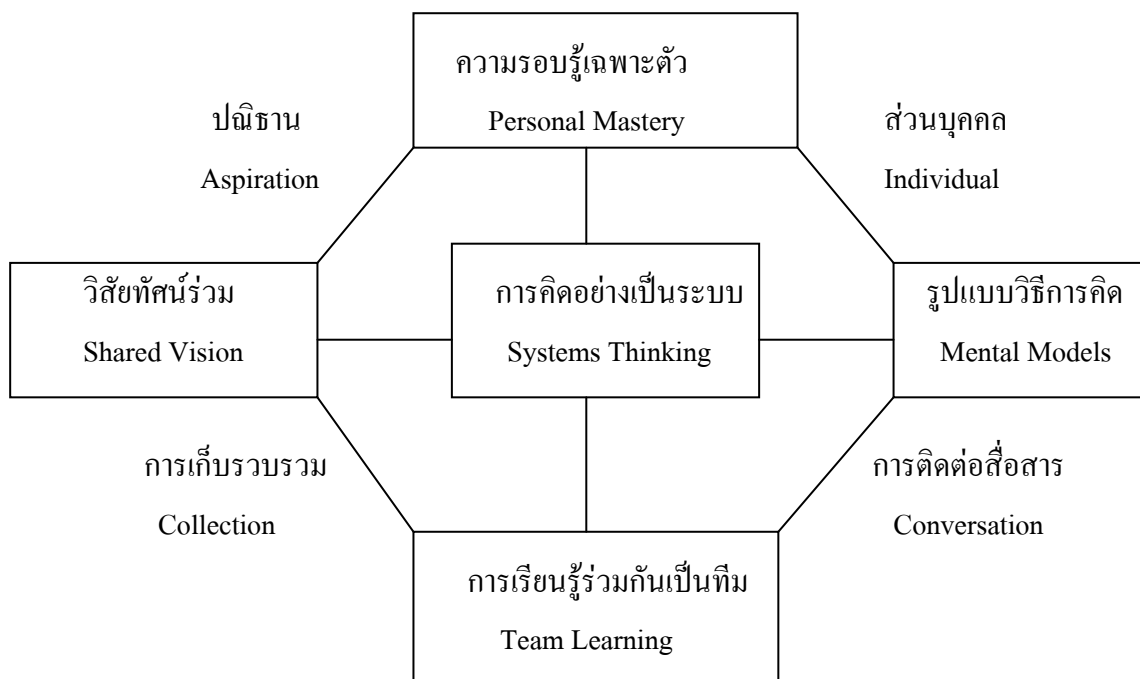
การเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่หรือความคิดใหม่ขององค์กร การที่บุคคลจะมองโลกแบบองค์รวมหรือคิดเป็นระบบครบวงจรได้นั้น บุคคลจะต้องมีการปรับเปลี่ยนความคิด (A Shift of Mind) หลายด้านดังนี้ คือ

1.1 เปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วน มาเป็นการมองภาพรวม

1.2 เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเอื้อประโยชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริง

1.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

จากศาสตร์ทั้ง 5 ประการ กล่าวโดยสรุปได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียนและมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ (Personal Mastery) โดยการเสริมสร้างนิสัยให้บุคคลผู้ใฝ่รู้ทั้งด้านความคิด วิทยาการและข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างความคิดและรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องและเป็นจริง (Mental Models) รวมทั้งมีความสามารถในการมองโลก และการตัดสินใจให้เหมาะสม และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ ต่อจากนั้นจึงโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้ตรงกันสื่อสารด้วยภาษาแห่งความเข้าใจเดียวกัน เพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) และเมื่อเข้าใจถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตแล้วจึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ วิธีการคิดการมองปัญหา และที่สำคัญยิ่งก็คือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงานท้ายที่สุดจากการปรับปรุงทัศนคติลักษณะการทำงานต่าง ๆ ข้างต้นแล้ว องค์กรที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ ก็ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้มาคิด และวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวม และความสามารถในการระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้ถูกต้องตรงจุด แทนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปในแต่ละจุดย่อย ๆ ซึ่งเป็นการแก้ไขที่อาจไม่ตรงจุด ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ และอาจจะไม่คุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไปและนอกจากนี้ เมื่อพิจารณาศาสตร์ทั้ง 5 ประการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ข้างต้นจะพบว่าศาสตร์ทั้ง 5 ประการ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยง ซึ่งแสดงด้วยภาพประกอบ 8 ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 8 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้
ที่มา : มาร์ชี (Marchi, 2000 : 47)

ภาพประกอบ 8 แสดงให้เห็นว่าการคิดอย่างเป็นระบบเป็นตัวกลางเชื่อมโยงหลักการทั้งหมดเข้าด้วยกัน ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้เฉพาะตัวของบุคคลและรูปแบบวิธีการคิดภายในบุคคล จะทำให้เกิดการพัฒนาการในระดับบุคคล (Individual) ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ร่วมกันและการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมและร่วมมือกันทำงาน (Collective) ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้เฉพาะตัวของบุคคลและการใช้วิสัยทัศน์ร่วมจะนำไปสู่ปณิธานและเป้าหมายภายในตัวของบุคคล (Aspiration) และความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวิธีการคิดภายในของบุคคลและการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมเกิดขึ้นจากการได้มีการสนทนาหรือการติดต่อสื่อสารกัน (Conversation)

จากที่กล่าวมา เป็นการศึกษาวิเคราะห์เพื่อความกระจ่างเกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้จากแหล่งข้อมูลในต่างประเทศ สำหรับแหล่งข้อมูลภายในประเทศ จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เพิ่งจะเริ่มมีการกล่าวถึงในช่วงปี พุทธศักราช 2544 นี้เอง โดย วิระวัฒน์ ปันนิตมัย (2544 : 62) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ การหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งการที่จะเห็นได้อย่างชัดเจนนั้นขึ้นอยู่กับว่าได้มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้าน

ใดเป็นสำคัญในห้วงของเวลาที่มีการเรียนรู้แล้วแปลงสู่การปฏิบัติ (Learning Practice Contingency) ทั้งที่เป็นรูปแบบการพรรณนา (Descriptive) ว่าองค์การเกิดการเรียนรู้กันอย่างไร และในเชิงของการวางแผนในอนาคต (Prescriptive) ว่าองค์การควรเรียนรู้เช่นไร

ในปีต่อมา วิโรจน์ สารรัตนะ (2544 : 6-7) ได้เขียนหนังสือชื่อ “โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้ (กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา) ” อันเป็นหนังสือที่ได้รับจากการจัดพิมพ์เพิ่มเติมจากการพิมพ์เผยแพร่ในครั้งแรก ซึ่ง วิโรจน์ สารรัตนะ ได้วิเคราะห์งานเขียนของนักวิชาการทางตะวันตก อาทิเช่น ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2001:32) ราซิกและสวาซัน (Razik and Swanson , 2001:20) แล้วได้กล่าวสรุปถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้การเรียนรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเชื่อที่ว่า คนยิ่งเรียนรู้ ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป องค์การที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ซึ่งสมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตน เพื่อการสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก เป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม เป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์การได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นที่ซึ่งองค์การเองได้มีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง เป็นชุมชนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth) เป็นเรื่องของ การเปลี่ยนแปลงใหม่ในตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self – Renewal) เป็นเรื่องขององค์การหรือชุมชนที่ไม่เคยอิ่มตัว (Never Fully Arrive) เป็นเรื่องขององค์การหรือชุมชนที่มีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอในอันที่จะแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า เป็นเรื่องขององค์การหรือชุมชนที่เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับ เน้นการสืบเสาะปัญหาเพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ด้วยการคิดอย่างเป็นภาพรวม (Holistic) ทั้งในมิติความเป็นเหตุผลและการใช้ดุลพินิจ ทั้งในเรื่องของความรู้และเรื่องของอำนาจ ที่จะช่วยให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนรูปแบบและหลักการใหม่ ๆ ได้ถูกริเริ่มพัฒนาขึ้น ความรู้จะมีใช่เป็นเพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการชิมชั้บหรือการสะสมเท่านั้น แต่จะเป็นสิ่งที่ถูกทำให้เกิดขึ้นมาได้จากกระบวนการมีประสบการณ์ การคิด และการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ สมาชิกแต่ละรายจะกลายเป็นทรัพยากรความรู้ (Resource of Knowledge) สำหรับบุคคลอื่นในองค์การ และองค์การเองก็จะเป็นตัวประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้เหล่านั้นให้แพร่กระจายในวงกว้างออกไป

นอกจากนั้น วิโรจน์ สารรัตนะ ยังกล่าวเน้นย้ำถึงความสำคัญของการที่ “โรงเรียน” ควรจะต้องเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ยิ่งกว่าองค์การประเภทใด ๆ อีกด้วย โดยอ้างถึงทัศนคติของ

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2001:32) ที่กล่าวว่า “โรงเรียนเป็นองค์การให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้าย (Ultimate Goal) ของโรงเรียนก็คือ การเรียนรู้ของนักเรียน (Student Learning) ดังนั้นในบรรดาองค์การประเภทต่าง ๆ โรงเรียนจึงควรเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์การประเภทใด ๆ” แต่อย่างไรก็ตามก็มีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ว่า องค์การส่วนใหญ่ยังมักเป็นไปเพียงแค่การดัดแปลง (Adaptive) แต่ยังไม่ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาด้วย (Senge, 1990 :14) และโรงเรียนส่วนใหญ่ในทุกวันนี้ยังมีลักษณะเป็นการรับนำเอา (Adopt) แล้วดัดแปลง (Adapt) เพื่อการใช้ ซึ่งเป็นจุดที่เรียกว่าเป็นการเรียนรู้เพื่อการดัดแปลง (Adaptive Learning) แล้วก็หยุดอยู่เพียงแค่นั้น ยังไม่ได้ใช้ความพยายาม ที่จะฟันฝ่าไปให้ถึงจุดที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมาได้ (Hughes, 1999 : 57) ซึ่ง อับเบนและคณะ (Ubben and Others, 2001:72) ก็ได้ให้ทัศนะต่อเรื่องนี้ว่า การสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับโรงเรียนนั้น เป็นสิ่งที่ท้าทายต่อความรับผิดชอบของผู้บริหารเป็นอย่างมาก โดยสิ่งท้าทายที่สำคัญนั้นก็คือ การพัฒนา (Development) เป็นการพัฒนาทั้งในระดับตัวบุคคลและในระดับขององค์การ ไม่ควรแยกออกจากกัน เพราะทั้งสองส่วนต่างช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาซึ่งกันและกัน ซึ่งก็สอดคล้องกับทัศนะของนักวิชาการหลายท่าน ดังนามากล่าวในตอนต้น ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นทั้งนักส่งเสริม นักท้าทาย นักสร้างสรรค์ และนักประสาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าของทั้งบุคคลและองค์การ และอีกที (Hughes, 1999:58) ก็มีความเห็นว่า ผู้บริหารจะไม่ใช่เพียงผู้นำที่เป็นแบบอย่างหรือผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเท่านั้น แต่จะต้องเป็นนักออกแบบ เป็นสถาปนิก เป็นศิลปิน ที่มีจินตนาการสร้างสรรค์และรับผิดชอบต่อการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอีกด้วย

อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการบางท่าน เช่น ยูริชและกลินาว (Ulrich and Glinow, 1993 :52-66) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การพิจารณาลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนขึ้นนั้น ควรพิจารณาฐานคติเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ต่าง ๆ รวม 6 ข้อ ดังนี้

ฐานคติที่ 1 ความคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ตั้งอยู่บนรากฐานที่แตกต่างกันของสาขาวิทยาการจัดการ ความคิดพื้นฐานขององค์การลักษณะนี้สามารถพบได้ในผลงานการพัฒนารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ในช่วงต้นทศวรรษ 1900 ของ เทเลอร์ (Taylor, 1947 อ้างถึงใน Hoy and Miskel, 2001:10) ที่เห็นว่า การจัดการและการเรียนรู้จะถูกถ่ายโอนไปยังคนงาน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การและ งานของอาเกีริสและซอน (Argyris and Schon, 1978) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สิ่งพิเศษ ก็คือ ความแตกต่างระหว่างลำดับขั้นตอนการเรียนรู้ก่อน-หลัง (ลำดับแรกและลำดับที่สอง) โดยการเรียนรู้ลำดับแรกเกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์การในการรับรู้จุดประสงค์และประสานกับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทุกวัน และการเรียนรู้พฤติกรรม การเรียนรู้ที่

เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่สิ่งที่ใหม่ก็คือแนวคิดในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถช่วยให้ผู้จัดการสร้างองค์การที่มีลักษณะเชิงแข่งขันได้ (Competitive Enterprises)

ฐานคติที่ 2 เป็นฐานคติที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาหรือเรื่องราวที่เรียนรู้ในความเป็นจริง องค์การในปัจจุบันมีเนื้อหาหรือเรื่องราวที่เรียนรู้มากกว่าในอดีต ด้วยเหตุผลสามประการ คือ ความสามารถของแรงงาน ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน การได้มาซึ่งความสามารถ (Acquisition of Competence) ในการเปลี่ยนแปลงและความจำเป็นที่จะต้องแข่งขัน และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญสำหรับหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน โดยการขยายความสามารถในการเรียนรู้ องค์การจะสามารถเพิ่มโอกาสให้กับตนเอง กรณีความสามารถของแรงงาน (Workforce Competence) ไม่ว่าธุรกิจใดที่ให้ความใส่ใจอย่างมากกับการจัดการทรัพยากร อันมีอยู่อย่างจำกัด (Scarce Resources) และให้ความสำคัญไม่มากนักกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างบริบูรณ์ โดยทั่วไปทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดถือว่าเป็นต้นทุน ในขณะที่เดียวกันทรัพยากรที่มีอยู่อย่างบริบูรณ์ก็มีส่วนเกี่ยวกับความสามารถของพนักงานที่มีอยู่ และการเข้าถึงความต้องการของธุรกิจ ดังนั้นรูปแบบการวางแผนจะเน้นที่ทุนและความสามารถ เมื่อไม่กี่ปีมานี้ แรงงานเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงมากมาย ประการแรกจำนวนคนที่เข้าสู่ตลาดแรงงานลดลงอย่างมากอีกทั้งความสามารถก็ลดลง ทั้งนี้เป็นเพราะความรู้ (Knowledge) มีบทบาทมากกว่าความสามารถ (Competence) เก่งด้านวิชาการไม่เก่งด้านปฏิบัติ ก้าว่างของการเปลี่ยนแปลงขององค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากความสามารถของภาคแรงงาน มีการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากโลกาภิวัตน์ ความคิดหวังของลูกค้า ความกดดันอันเกิดจากการแข่งขัน วงจรเวลาที่สั้นลง ยิ่งการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้นเท่าใดองค์การที่ไม่สามารถปรับตัวได้จะต้องวิ่งตามเทคโนโลยีและในไม่ช้าก็จะล้มเหลว นอกจากนั้นความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเป็นหลักที่จะนำไปสู่ความสามารถในการเรียนรู้ ความสามารถในการทำตามความคิดใหม่ และถ่ายโอนความคิดไปสู่การปฏิบัติได้เร็วกว่าคู่แข่ง

ฐานคติที่ 3 การเรียนรู้ภายในองค์การเกิดจากทั้งปัจเจกชนและทั้งองค์การ การเรียนรู้ของปัจเจกชนภายในองค์การต่างจากการเรียนรู้ขององค์การ การเรียนรู้ของปัจเจกชนเกิดขึ้นในขณะที่คนเกิดความต้องการขึ้นอย่างเฉียบ ๆ ความรู้โดยผ่านการศึกษาประสบการณ์และการทดลอง การเรียนรู้ขององค์การเกิดขึ้นเพราะระบบและวัฒนธรรมในองค์การเกิดการเปลี่ยนแปลง และสามารถคงการเรียนรู้ขององค์การไว้ได้ และถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่ปัจเจกชนคนอื่น การเรียนรู้เช่นนี้ ถือเป็นการแข่งขันข้ามข้อจำกัดองค์การซึ่งได้แก่ ระยะเวลา และลำดับขั้น ผู้จัดการที่ต้องการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องเน้นทั้งปัจเจกชนและการเรียนรู้ขององค์การ

ฐานคติที่ 4 การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจากการเรียนรู้แบบผิวเผิน (Superficial Learning) ถึงการเรียนรู้แก่สาระ (Substantial Learning) โดยมีนักวิจัยหลายคนได้อธิบายความแตกต่างระหว่างการเรียนรู้สองแบบนี้โดยตั้งคำถามว่า ลองคิดดูว่าอะไรจะเกิดขึ้น เมื่อบริษัทพยายามที่จะจัดการเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงโดยมีการริเริ่มทำวงจรคุณภาพ การจัดการคุณภาพ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หรือปรับโครงสร้าง ถ้าการริเริ่มเหล่านี้ทำให้เกิดความวุ่นวาย หากเป็นเช่นนี้บริษัทอยู่ในระยะการเรียนรู้แบบผิวเผิน แต่เมื่อมีวิธีที่จะกำหนดรูปร่างของค่านิยมพื้นฐานและวัฒนธรรม ไม่เพียงแต่ผู้เป็นลูกจ้างแต่มองในแง่องค์กรในระยะ ๆ หนึ่ง หากเป็นเช่นนี้แสดงว่าอยู่ในระยะการเรียนรู้แก่สาระ

ฐานคติที่ 5 การเรียนรู้มาจากความล้มเหลวเล็ก ๆ น้อย ๆ โดยความล้มเหลวเล็ก ๆ น้อย ๆ เหล่านี้จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ ความสำเร็จที่ต่อเนื่องจะส่งเสริมให้เกิดการค้นหาที่เข้มงวด ในขณะที่ความล้มเหลวเล็ก ๆ น้อย ๆ ได้ให้ความแตกต่างที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ ความล้มเหลวมีอิทธิพลในด้านบวกต่อการกระทำในอนาคต และจะช่วยเพิ่มความทนทานต่อความเสี่ยง (Risk Tolerance) การสืบค้นข้อมูล การตระหนักในปัญหา กระบวนการข้อมูล และการรับเอาแรงจูงใจ (Motivational Adoption)

ฐานคติที่ 6 การเรียนรู้มักจะเกิดตามมาจากกลุ่มของกระบวนการที่สามารถคาดการณ์หรือทำนายได้ ซึ่งก็มีนักวิชาการหลายคนให้ทัศนะต่อการใช้คำว่า กระบวนการ หรือ ขั้นตอนหรือการลื่นไหลของการเรียนรู้ว่า แม้จะมีการใช้คำศัพท์ที่แตกต่างกันแต่วิธีการอธิบายไม่แตกต่างกัน

นอกจากนั้น ยูริชและกลินาว ก็ให้ข้อเสนอแนะด้วยว่า การพิจารณาถึงสิ่งที่ทำทนายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่าง ๆ ก็จะช่วยให้อำนาจถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ชัดเจนขึ้นเช่นกัน โดยสิ่งทำทนายต่าง ๆ เหล่านี้มีดังนี้ คือ สิ่งทำทนายที่ 1 องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องหลีกเลี่ยงที่จะเป็นทุกอย่างตามที่ทุกคนต้องการ สิ่งทำทนายที่ 2 คือ จะต้องหลีกเลี่ยงการรวมความคิด (Concept Cluster) เช่น เมื่อเราอ่านหนังสือพิมพ์ หรือหนังสือเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เราจะเห็นความหลากหลายของคำศัพท์ต่อไปนี้ เช่น องค์กรแห่งการเรียนรู้ การเปลี่ยนวัฒนธรรม กลยุทธ์การปฏิบัติ ความสามารถหลัก ความสามารถในการจัดการ คุณภาพ เป็นต้น ในศาสตร์นี้พบว่า เต็มไปด้วยการสร้างความคิดและการปฏิบัติที่มักไม่เที่ยงตรง นักวิจารณ์บางคนใช้คำว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เมื่ออธิบายหน่วยงานซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรซึ่งประสบผลสำเร็จ บางคนอาจใช้คำนี้ เพื่อระบุถึงองค์กรซึ่งได้ดำเนินงานกระบวนการปรับปรุงโครงการต่าง ๆ (Re - engineering) จึงเป็นการยากที่จะใช้คำศัพท์นี้เป็นพื้นฐานสำหรับการกระทำเมื่อภาพที่นำเสนอเกี่ยวกับสิ่งที่มักเต็มไปด้วยความยุ่งเหยิง สิ่งทำทนายที่ 3 การลงมือจัดการเพื่อ

ปรับปรุงความสามารถในการเรียนรู้ จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ (ระบุ) ทดสอบและประเมินโดยใช้ ทฤษฎีการวิจัยหลาย ๆ รูปแบบ การออกแบบทดสอบเพื่อการวิเคราะห์และทดสอบว่า ผู้จัดการ สามารถทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้หรือไม่ จะว่าไปแล้ว สิ่งนี้สำคัญกว่างานด้านเอกสารว่า ทำไม เรื่องราวที่เกี่ยวกับการเรียนรู้จึงเป็นเอกสารเชิงความคิด (Thought Papers) มากกว่าเอกสารการวิจัย เชิงประจักษ์ (Empirical Research) ในการที่ผู้จัดการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้

แนวคิดสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่ทำหน้าที่จัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญ อกงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลง ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสถานะ แวดล้อมสังคมการเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีเป้าหมาย เพื่อการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญาความรู้และคุณธรรมมี จริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (สถาบันวิจัย และพัฒนาการเรียนรู้, 2548 : online)

นักวิชาการได้กล่าวถึงสถานศึกษา ในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สรุปได้ดังนี้

เคอร์คา (Kerka, 1995: online) กล่าวถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า สถาบันการศึกษาก็เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากคุณลักษณะต่อไปนี้ คือ ต้องสร้าง โอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ใช้การเรียนรู้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร เชื่อมโยงการ ปฏิบัติงานของบุคลากรกับการปฏิบัติงานขององค์กร สนับสนุนการค้นคว้าสืบสวนสอบสวนและ การสนทนา ให้บุคลากรแบ่งปันความรู้อย่างเปิดเผยและกล้าเสี่ยง คำนึงถึงการใช้องค์ความรู้ปัจจุบัน เป็นฐานในการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงความสำคัญและปฏิสัมพันธ์กับสถานะแวดล้อม

เปอร์สกินส์ (Perskins, 2000 : online) กล่าวถึงสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ (The School as a Learning Organization) ว่าสถานศึกษาเป็นที่สร้างความเจริญอกงาม แก่เยาวชน ควรสร้างความเจริญอกงามให้กับบุคคลและผู้บริหารด้วย ควรเป็นสถานศึกษาที่ สนับสนุนส่งเสริมการใช้ปัญญาและความร่วมมือทางวิชาชีพ (Professional Collaborations) นอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จต้องกำหนดโครงสร้างที่ส่งเสริมความสามารถ ของสมาชิกในสถานศึกษานั้นเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาและ ส่งเสริมการควบคุมตนเอง สร้างระบบที่เป็นพลวัตรที่สามารถเปลี่ยนแปลงความต้องการ และตรง ความต้องการและวิสัยทัศน์ของชุมชน

บุทเชอร์และคณะ (Butcher and Others ,2001: online) อธิบายเกี่ยวกับสถานศึกษาที่ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าควรเป็นระบบ (System) มากกว่าแยกส่วน (Separate Parts) ผู้บริหาร

ครูอาจารย์ นักเรียน บุคลากรสนับสนุน ผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชนต้องมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของสถานศึกษาและเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ต้องเป็นส่วนหนึ่งของการรับผิดชอบในกระบวนการตัดสินใจของสถานศึกษา ระบบต่างๆ ของสถานศึกษาต้องก่อให้เกิดการเข้าถึงองค์ความรู้ และกระจายความรู้ทุก ๆ กลุ่มในระบบนั้น

คาร์สตันและคณะ (Karsten and Others ,2000 :154-155) กล่าวถึงสถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะที่สำคัญคือ การปรับปรุงกลไกต่าง ๆ เพื่อรับข้อมูลข่าวสารจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และคัดเลือกจัดระบบและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในองค์การ รับผิดชอบต่อสังคมใหม่ ๆ ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำความคิดเหล่านี้ไปสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การ ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในองค์การและสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากแนวคิดใหม่ ๆ และสนับสนุนความร่วมมือและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับและกำหนดเป็นปทัสฐานและค่านิยมขององค์การ ทบทวนและสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ในองค์การอย่างต่อเนื่อง

แบรนด์ (Brandt,2003 :online) อธิบายถึงสถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า วัฒนธรรมของสถานศึกษานั้นต้องรับเอาการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ลึกซึ้งและยั่งยืนซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้เรียน ปัจเจกบุคคลเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อระบบต่าง ๆ มีความหมายบุคคลมีโอกาสนปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ต้องสนับสนุนการเรียนรู้ในการพิจารณาว่าสถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรพิจารณา 10 ประการ คือ

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุนพฤติกรรมการเรียนรู้ กล่าวคือ บุคคลเรียนรู้เมื่อได้รับการจูงใจ องค์การเรียนรู้เมื่อมีเหตุผล การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ควรมีวัสดุอุปกรณ์หรือหลักจิตวิทยา การสนับสนุนควรมีโครงสร้างที่เสริมให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์การ
2. องค์การแห่งการเรียนรู้มีเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถทำให้สำเร็จได้ในสถานศึกษา เป้าหมายที่สำคัญต้องเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน
3. สมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถอธิบายขั้นตอนการพัฒนาองค์การได้อย่างถูกต้อง องค์การอาจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในองค์การแห่งการเรียนรู้ บุคคลสามารถกำหนดความเปลี่ยนแปลงองค์การได้ และสามารถอธิบายสถานะของกระบวนการการเปลี่ยนแปลงนั้นได้

4. รวบรวมจัดระบบและจัดการข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์การ องค์การเหมือนกับบุคคลที่มีความแตกต่างกัน จึงมีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันด้วย ในการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงการใช้อยู่ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

5. มีกระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐานและใช้กระบวนการสร้างความคิดใหม่

6. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งการเรียนรู้ภายนอกอยู่เสมอ

7. ต้องพิจารณาข้อมูลย้อนกลับ ด้านผลผลิตและกระบวนการ

8. มีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

9. มีวัฒนธรรมที่สนับสนุน ได้แก่ บรรยากาศเป็นมิตร สนับสนุนโอกาสเรียนรู้จากผู้อื่น

10. เป็นระบบเปิด (Open System) ที่รับรู้ความเคลื่อนไหวจากสิ่งแวดล้อมภายนอกทั้งเงื่อนไขทางสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ

องค์การการเรียนรู้และการสอนแห่งสกอตแลนด์ (Learning and Teaching Scotland Organization) (2003 : online) ได้ให้ลักษณะโรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 8 ประการ คือ

1. ครูและผู้บริหารคิดและพูดเกี่ยวกับการเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมประจำโรงเรียน

2. โรงเรียนเป็นสถานที่ที่มีการปรับตัวและจัดระบบตัวเองอย่างต่อเนื่อง

ทั้งเป็นรายบุคคล ทีมงานและทั่วองค์การโดยสมัครใจ

3. บุคลากรทุกคนมีบุคลิก วัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของตนเองและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง

4. บุคลากรทุกคนมีความซื่อสัตย์ จิตใจเปิดกว้าง เผยแพร่และแลกเปลี่ยนสารสนเทศอย่างเสรี มีข้อมูลย้อนกลับอย่างจริงจังและสร้างสรรค์

5. บุคลากรทุกคนให้การยอมรับนับถือซึ่งกันและกันมีความสัมพันธ์กันบนพื้นฐานของความไว้วางใจกัน ยอมรับในความเป็นตัวของตัวเองของทุกคน ไม่ใช่ยอมรับในลักษณะที่คนอื่นกำหนดให้หรือบีบบังคับให้เป็น

6. สามารถแก้ปัญหาของตนได้ ทำงานให้บรรลุเป้าหมายระยะยาวได้และพึ่งคนภายนอกน้อยที่สุด

7. ทุกคนแสดงความคิดเห็นออกมาได้และมีการคิดทบทวนการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

8. ครูได้รับมอบอำนาจในการเรียนการสอนอย่างจริงจัง ครูและนักศึกษาร่วมกันในการตัดสินใจปรับปรุงและพัฒนาองค์การในเรื่องสำคัญ

โรงเรียนแห่งการเรียนรู้

ในสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและในอนาคต องค์กรต่างๆไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการปกครอง องค์กรทางธุรกิจหรือองค์กรทางการศึกษา รวมทั้งองค์กรอื่น ๆ จะเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร จำเป็นต้องอาศัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญ ทั้งนี้เพราะยุคโลกาภิวัตน์ เป็นยุคไร้พรมแดน การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว ความรู้ที่มีอยู่จะล้าสมัยไปอย่างรวดเร็ว จำต้องแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาทดแทนอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากการจัดองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องอาศัยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่มีประสิทธิภาพของผู้นำในองค์กร จึงจะเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และสังคมความรู้ ดังกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2547 ซึ่งสาระสำคัญของมาตรฐานการศึกษาของชาติดังกล่าวประกอบด้วย อุดมการณ์สำคัญของการจัดการศึกษา คือ การจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิต และการสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในระดับสถานศึกษา ความจำเป็นที่จะต้องสร้างโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Learning School) เป็นเรื่องที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ โรงเรียนแห่งการเรียนรู้จะเจริญก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรในโรงเรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีลักษณะภาวะผู้นำที่จะทำให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ดังนี้ (ซีระ รุญเจริญ, 2550 : 208)

1. มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้
 - 1.1 การจัดให้มีการวิจัยและพัฒนาในโรงเรียน
 - 1.2 การจัดการประเมินและนำผลการประเมินมาปรับปรุงโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
 - 1.3 การแสวงหาความคิดและความสามารถของครู นักเรียน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ
 - 1.4 การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - 1.5 การจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
2. นำโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าไปเรื่อยๆ และให้มีความยั่งยืน
3. ปกครอง ดูแล บุคลากรด้วยคุณธรรม จริยธรรม
4. จูงใจบุคลากรให้พัฒนาผลงานของตนให้ดียิ่งขึ้น

5. สร้างวิสัยทัศน์ ค่านิยมของโรงเรียน และสร้างพันธะผูกพันต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน

6. สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคน
7. ทำงานโดยอาศัยกลุ่มหรือบุคคลเป็นที่ตั้ง
8. มีความจริงใจ เข้าใจ และรับฟังความคิดเห็นทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
9. ให้รางวัล ยกย่อง ชมเชยบุคลากร นักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง
10. เอื้ออำนวยความสะดวกทรัพยากรทุกอย่างเพื่อการเรียนรู้

อนึ่งจากผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินการศึกษา

(สมศ.) ได้สรุปผลการประเมินภายนอกรอบแรก สำหรับโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐาน การอาชีวศึกษาและอุดมศึกษาในภาพรวมระดับประเทศ ในด้านผู้บริหาร พบว่า ได้มาตรฐานในเรื่องภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ ความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา และไม่ได้มาตรฐานในเรื่อง การบริหารวิชาการ โดยเฉพาะการมีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการส่งเสริมกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (ธีระ รุญเจริญ, 2550 :23) จากผลการประเมินดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนางานด้านวิชาการเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นงานหลักในการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การดำเนินการให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้จะประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ย่อมต้องอาศัยสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ ในแนวคิด หลักการ และการนำไปปฏิบัติต่อไป

สํงคมแห่งการเรียนรู้ในมาตรฐานการศึกษาของชาติ ได้กล่าวถึงการจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิตและการสร้างสังคมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นอุดมการณ์สำคัญของการจัดการศึกษาของชาติ และด้วยความตระหนักในความสำคัญของอุดมการณ์นี้ จึงกำหนดมาตรฐาน (มาตรฐานที่ 3 ของมาตรฐานการศึกษาของชาติ) ว่าด้วยแนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้/สังคมแห่งความรู้ โดยการสร้างวิถีการเรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้ให้เข้มแข็ง และในมาตรฐานนี้มีแนวทางและตัวบ่งชี้ดังนี้

การเรียนรู้ ความรู้ นวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยี เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาสู่สังคมแห่งความรู้ การส่งเสริมและสร้างกลไกเพื่อให้คนไทยทุกคนมีโอกาสและทางเลือกที่จะเข้าถึงปัจจัยและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย โดยการได้รับ

ความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของสังคมจะนำมาซึ่งการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพและขีดความสามารถของคนไทยในการพัฒนาประเทศ รวมทั้งการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ

จากผลการศึกษาวិเคราะห์ความเป็นมาของแนวความคิด ลักษณะฐานคติและสิ่งท้าทายเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้และสถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่นำมากล่าวถึงในตอนต้นทั้งหมดนั้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบสำหรับการวัดลักษณะของ “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” ในการวิจัยนี้เป็นสามลักษณะดังนี้ คือ ลักษณะที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Input Dimension) ประกอบด้วย การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การมีสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัยตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ลักษณะที่เป็นกระบวนการ (Process Dimension) ประกอบด้วย 1) การสนับสนุนการเรียนรู้ในหมู่สมาชิกขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) การเชื่อมโยงการเรียนรู้ส่วนบุคคลไปสู่การเรียนรู้ระดับองค์กรและความเป็นธรรมชาติของการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3) การเรียนรู้ขององค์กรคือการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ 4) การเป็นองค์กรที่สืบเสาะหาความรู้และการเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับวัฒนธรรมของตนเอง 5) การสร้างความตระหนักในตนเองและการขยายขีดความสามารถของตนเพื่อให้เกิดผลที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริง 6) การขยายรูปแบบของการคิดที่ทันสมัยโดยได้รับการส่งเสริม และการเพิ่มแรงบันดาลใจให้มีอิสระในการคิด 7) การที่องค์กรขยายขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างสรรค์อนาคตขององค์กร และ 8) การที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญในการสร้าง เรียนรู้ และถ่ายทอดความรู้และปรับแต่งพฤติกรรมขององค์กร เพื่อสะท้อนความรู้และความเข้าใจใหม่ ๆ เหล่านั้น และในลักษณะที่เป็นผลผลิต (Product Dimension) ซึ่งหมายถึง “ผลลัพธ์” ที่ได้มาจากความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ หรือเจตคติใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลและองค์กร เป็นสิ่งที่สามารถสังเกตเห็นได้และสามารถมองเห็นได้ด้วยตา เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีลักษณะเชิงแข่งขัน เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถทั้งของตัวบุคคลและองค์กร เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในระบบและวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากความล้มเหลวเล็ก ๆ น้อย ๆ และมีการค้นหาสิ่งใหม่ ๆ และเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากกระบวนการที่สามารถคาดทำนายได้

แนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ในสภาวะที่โลกและสังคมอยู่ในท่ามกลางกระแสการแข่งขัน องค์กรยุคใหม่จึงต้องมีการปรับตัวด้านการบริหารจัดการทุกรูปแบบเพื่อความอยู่รอดและยืนหยัดได้ รวมทั้งต้องอยู่เหนือ

คู่แข่งกันอีกด้วย องค์การต้องทุ่มทรัพยากรทุกประเภทเพื่อการแข่งขัน และทรัพยากรที่ถูกนำมาใช้มากที่สุด นอกเหนือจากทรัพยากรหลักที่เป็นเงินทุนก็คือ ความรู้และทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งบางองค์การได้ให้ความสำคัญในฐานะที่เป็นกลยุทธ์หลักประการหนึ่ง แนวคิดทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความรู้และมนุษย์ที่ได้รับความนิยมจากองค์การต่างๆแนวคิดหนึ่งก็คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นปัจจัยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้และมีความเชื่อว่าการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้ในองค์การที่มีการเรียนรู้เป็นฐานสำคัญ

ความหมายการจัดการความรู้ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2548 : online) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่องเกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ เป้าหมายคือ การพัฒนางานและพัฒนาคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ

จิตติพร ชมภูคำ (2548 : 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการที่ว่าด้วยการนำเอาความรู้และความเข้าใจถึงการทำงานร่วมกันของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันในองค์การมาเก็บรวบรวมและเรียบเรียงให้เป็นประโยชน์ในการสร้างคุณค่า เพื่อความแตกต่างและพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

กรรณก ทิพรสและพิชัย ตั้งภิญโญพุดิคุณ (2548:91) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการของการเก็บรวบรวมความรู้ในองค์การและนำความรู้ที่เก็บรวบรวมจากบุคลากรแต่ละคนมาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเป็นการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ รวมถึงการจัดเก็บความรู้ไว้เป็นทรัพย์สินที่คงอยู่กับองค์การตลอดไป ซึ่งสอดคล้องกับ วุฒิสักดิ์ พิศสุวรรณ,2548 :22) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการจัดการสารสนเทศและความรู้ที่นับว่าสำคัญหรือเป็นทรัพย์สินที่เป็นนามธรรม(Intangible Asset)ซึ่งมีความสำคัญที่องค์การต้องใช้ในการสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน โดยอาศัยกระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การมีความได้เปรียบ

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 214) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมาย 3 ประการ ไปพร้อม ๆ กัน คือ การบรรลุเป้าหมายของงาน การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน และการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

เฮอร์เลย์และกรีน (Hurley and Green ,2005 : online) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการซึ่งเป็นการจัดระเบียบเพื่อสร้างสรรค์องค์การและใช้ความรู้เพื่อสนับสนุนและปรับปรุงองค์การ

ฮัสเซียนและคณะ (Hussain and Others ,2004 : online) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นระบบข้อมูล ข่าวสาร ทักษะที่จะช่วยปรับปรุงองค์การในยุคการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตที่คุ้มค่ากว่า

กล่าวโดยสรุปการจัดการความรู้หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและการถ่ายโอนความรู้และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์การอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์การ

องค์ประกอบของการจัดการความรู้

จากการที่โลกในยุคปัจจุบันเป็นยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้(Knowledge-based Society) ซึ่งการขับเคลื่อนทางสังคมและเศรษฐกิจต้องอาศัยความรู้เป็นปัจจัยสำคัญ โดยที่กระบวนการในการนำฐานความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรนั้นต้องอาศัยการจัดการความรู้อย่างชาญฉลาด เพื่อให้้องค์การมีขีดความสามารถในการแข่งขันและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการจัดการความรู้จะทำให้ได้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยองค์ประกอบของการจัดการความรู้นั้นมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

เบน แฟรงคลิน (Ben Franklin,2005: online) ได้กล่าวว่าความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย คน กระบวนการและเทคโนโลยีสารสนเทศ (ตามภาพประกอบ 9) ดังนี้

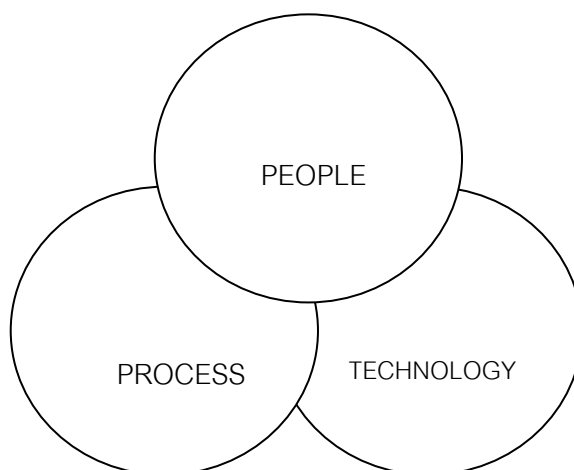
1. คน (People) กลุ่มหลักที่องค์กรใช้เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันมุ่งที่ความสามารถของคนในองค์กร ที่จะสร้างนวัตกรรมและมีความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสภาวะการณ์ การพัฒนาคนในองค์กรจึงมีความสำคัญอันดับแรก การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์กระบวนการและเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร เพื่อแสวงหา สร้าง จัดการ แลกเปลี่ยนและทำให้ความรู้ที่ต้องการ ได้รับผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการ เป็นการผสมผสานความรู้จากหลายศาสตร์เช่น การบริหารจัดการและพฤติกรรมองค์กร

2. กระบวนการ (Process) กระบวนการของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก เป็นการแยกแยะว่า ความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้าง รูปแบบและตรวจสอบความถูกต้อง ก่อนที่จะนำมาผลิตและ

เผยแพร่ โดยการบริหารกระบวนการนั้นจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กรว่าต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร ขั้นตอนของการจัดการความรู้ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ (Knowledge Acquisition) การจัดหาความรู้เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2548 :13) ที่กล่าวสนับสนุนว่า การได้มาซึ่งความรู้จำเป็นต้องอาศัยการวิจัย จะทำให้มีความรู้ใหม่อยู่เสมอ เมื่อนำผลการวิจัยไปใช้ก่อให้เกิดปัญหาใหม่ก็มีการวิจัยใหม่ ค้นพบสิ่งใหม่ นำผลการวิจัยนั้นไปพัฒนาอย่างต่อเนื่องเกิดสิ่งที่เรียกว่า วิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นวงจรของการจัดการความรู้

2.2 การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กรมี 4 ระดับ ได้แก่ Know What (รู้ว่าคืออะไร : เป็นความรู้ข้อเท็จจริง) Know How (รู้วิธีการ : เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ) Know Why (รู้เหตุผล : เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหานำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น) และ Care Why (ใส่ใจกับเหตุผล : เป็นความรู้ในเชิงความคิดสร้างสรรค์ริเริ่ม ที่ต้องการแก้ไขปัญหาและทำให้ดีขึ้น) การแบ่งปันความรู้เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร



ภาพประกอบ 9 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ของเบน แฟรงคลิน
ที่มา : เบน แฟรงคลิน (Ben Franklin, 2548 : online)

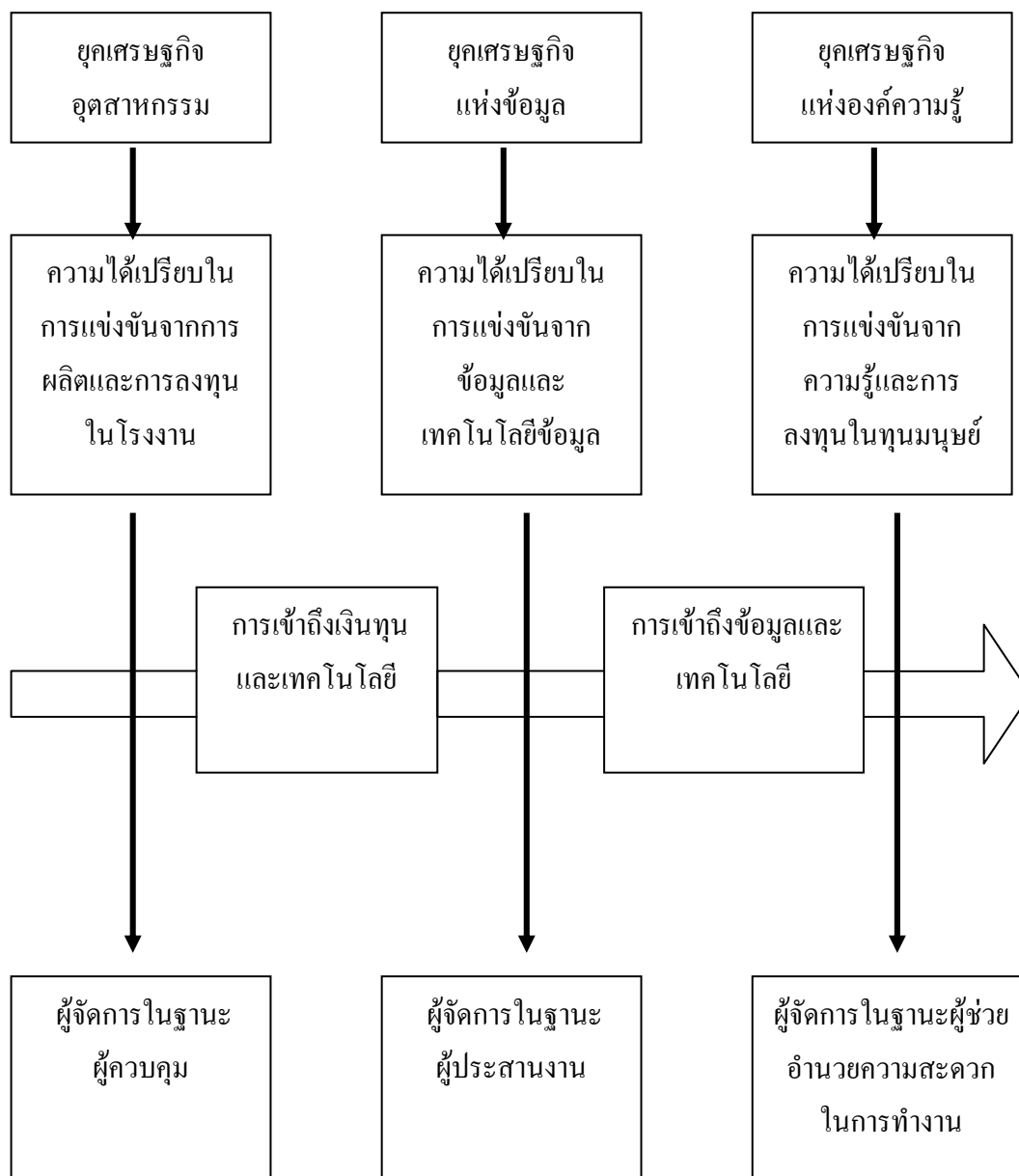
2.3 การใช้หรือเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Utilization) เป็นการเผยแพร่สารสนเทศให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้เพื่อประโยชน์ ในการตัดสินใจและ

การดำเนินงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งการจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การ

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่า ระบบบริหารความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ (Repositories) เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Server) จัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้งการเผยแพร่เนื้อหาข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แพลตฟอร์มที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน (Collaborative Platforms) การมีระบบและฐานข้อมูลที่ใช้งานร่วมกันได้ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน ระบบเครือข่าย (Network) เป็นโครงสร้างพื้นฐาน เช่นระบบเครือข่ายช่วยสนับสนุนการสื่อสารและการสนทนา และวัฒนธรรม (Culture) เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลร่วมกัน

จิตติพร ชมภูคำ (2548 : 22 – 28) กล่าวว่า การจัดการความรู้ที่มีความซับซ้อนและไม่ใช่เป็นเพียงการเก็บรวบรวมข้อมูลในองค์กรเท่านั้น ดังนั้นเพื่อให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้วการจัดการความรู้ควรประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๆ ดังนี้ คือ

1. บุคลากรซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอันดับแรกในการจัดการความรู้ให้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นการจัดการความรู้จะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ (Gamble and Blackwell ,2001 : 100) หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าบุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge Worker) โดยจะว่าไปแล้วบุคลากรส่วนใหญ่ ถึงไม่ใช่ทั้งหมดขององค์กรธุรกิจนั้น ถูกจัดอยู่เป็นบุคลากรที่มีความรู้ นั่นคือพนักงานเหล่านั้นทำงานอยู่บนพื้นฐานของความรู้ในงานเฉพาะของตน ความรู้ในด้านเทคโนโลยีที่ช่วยในการทำงานมีประสิทธิภาพตลอดจนสามารถในการจัดการฐานข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจและการทำงาน ยกตัวอย่าง เช่น พนักงานฝ่ายสินเชื่อของธนาคารสามารถจัดอยู่ในการเป็นบุคลากรที่มีความรู้เนื่องจากพนักงานฝ่ายสินเชื่อต้องมีความรู้



ภาพประกอบ 10 บทบาทของผู้จัดการที่เปลี่ยนไป

ที่มา : Knowledge Management Strategies in Action at the CKO Summit.

Knowledge Management Review. (2001:online)

ในวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อตัดสินใจในการให้สินเชื่อ
ลูกค้า ตลอดจนมีความรู้ความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าแต่ละรายรวมถึงยังต้องสามารถใช้
เทคโนโลยีต่างๆเพื่อช่วยในการตัดสินใจและบริการลูกค้าให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กล่าวอีกนัยหนึ่งบุคลากรที่มีความรู้ไม่จำกัดอยู่ในพนักงานบริหารในระดับสูงเท่านั้น นอกจากนั้นแล้วหน้าที่บทบาทของผู้จัดการยังต้องเปลี่ยนไปจากที่เคยถูกมองว่าผู้จัดการต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน และเป็นผู้ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยังไม่มีความเชี่ยวชาญและยังเป็นผู้ที่ขาดประสบการณ์ในงาน มาเป็นผู้ช่วยสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีความรู้ความสามารถได้สามารถใช้ความรู้ความสามารถเต็มที่ ตามภาพประกอบ10

โดยบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนำการจัดการความรู้ มาทำการปฏิบัติจะต้องมีความสามารถในการนำเอาสิ่งที่ตนเองปฏิบัติและความเข้าใจถึงกลไกการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ของการปฏิบัติการ (Output) นั้น มาแปรเปลี่ยนเป็นคำอธิบายที่สามารถสื่อสารให้บุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้เกิดความเข้าใจได้ง่ายและรวดเร็วที่สุด โดยคำอธิบายเหล่านี้จะต้องทำให้ผู้ส่งข้อมูลและผู้รับข้อมูลจะสามารถเข้าถึงเนื้อหาและคุณภาพของงาน รวมไปถึงความรู้ที่มีต่องานที่ได้ทำอย่างชัดเจน เมื่อได้เห็นข้อมูลเหล่านั้น การที่จะทำเช่นนั้นได้อิงกับการจะต้องมีวิธีการในการเลือกสรรและพัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้สามารถสื่อความรู้สึกและความเข้าใจถึงกระบวนการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังสามารถพัฒนาคุณภาพและทักษะของบุคลากรในการยอมรับและแปลความหมายของข้อมูลที่ส่งได้เป็นอย่างดี ทั้งผู้ส่งและผู้รับจึงจำเป็นต้องได้รับการฝึกฝนและพัฒนาทักษะในการรับและส่งข้อมูลให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องเข้าใจถึงมาตรวัดต่าง ๆ ที่ใช้ในการสื่อและสามารถแปรเปลี่ยนความหมายของมาตรวัดที่สำคัญต่าง ๆ กลับไปเป็นคำพูดและคำอธิบายที่สามารถทำการสื่อสารต่อกันได้อย่างชัดเจน

นอกจากนั้นแล้วหากจะมองในแง่ของสมรรถนะหรือความสามารถ (Competency) แล้วจากการประชุมของ Chief Knowledge Officers Summit ในปี 2000 (2001:online) ได้ลงความเห็น ว่า สมรรถนะที่สำคัญของบุคลากรที่จะช่วยให้กลยุทธ์การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จและใช้ได้ทั่วทั้งองค์กร ควรประกอบด้วยความสามารถ 5 ประการ คือ

1. ความสามารถในการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. ความสามารถในการคิดทำสิ่งใหม่ ๆ
3. ความร่วมมือร่วมใจกับผู้อื่น
4. ความสามารถคิดเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ
5. ความอ่อนน้อมถ่อมตน

อย่างไรก็ดี ความท้าทายอย่างหนึ่งของการจัดการองค์ประกอบนี้คือ การให้คนที่มีความรู้ความสามารถนั้นเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้ไปสู่ระบบหรือบุคคลอื่น โดยธรรมชาติบุคคลมักจะต้องการเพิ่มหรือสร้างคุณค่าของตนเองโดยสร้างความโดดเด่นหรือเพิ่มสำคัญของตน

โดยการเก็บความรู้ที่ไว้กับตนเองเท่านั้น เพราะกลัวว่าถ้าคนอื่นรู้ในสิ่งที่ตนรู้แล้ว ตัวเองจะหมดความสำคัญลงไป โดยเฉพาะในสังคมไทยที่ถูกปลูกฝังค่านิยมของความการเก็บความรู้ไว้กับตนเอง หรือในวงศาณาญาติเท่านั้น ดังจะเห็นคำพูดที่ได้กล่าวไว้ว่า “เรียนลักพักจำ” หรือกล่าวการ “ศิษย์คิดล้างครู” หรือ “รวมถึงวัดรอยเท้ากัน” ดังนั้นองค์กรต้องมีวิธีการที่จะจูงใจหรือกระตุ้นให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้ถ่ายทอดความรู้ความสามารถมาสู่บุคคลอื่นในองค์กร วิธีการหนึ่ง คือการให้รางวัลกับคนที่มีการแบ่ง (Share) ความรู้สู่บุคคลอื่นเช่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะมีผลเชื่อมโยงถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือน ควรมีการประเมินในแง่ของพฤติกรรมหรือการกระทำที่ช่วยให้คำปรึกษาหรืองานสอนเพื่อนร่วมงาน แต่การจูงใจโดยใช้รางวัลอย่างเดียวอาจไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุดในการทำให้บุคคลต้องการที่จะถ่ายทอดความรู้ จากผลการวิจัยพบว่าอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญกับพฤติกรรมการถ่ายทอดความรู้ คือ การที่บุคคลมีทัศนคติที่มีต่อการถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น (Bock and Kim, 2002 :14 –21) ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะต้องพัฒนาให้บุคคลมีทัศนคติทางบวกในการแบ่งถ่ายทอดความรู้ เช่น ชี้แจงให้เห็นถึงผลประโยชน์ของการถ่ายทอดความรู้ที่มีต่อตนเองและองค์กร นอกจากนี้ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้มีการปฏิสัมพันธ์ สื่อสารกันทั้งในลักษณะที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นแบบทางการ เช่น การปาร์ตี้ อาหารเช้าทุกวันศุกร์เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมถึงคุยถึงงานที่ทำอยู่ ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นการปรึกษาหารือหรือให้บุคคลอื่นรับรู้ถึงความก้าวหน้าของงานที่ทำ นอกจากนี้องค์กรควรมีระบบที่จะช่วยให้คนเขียนหรือสื่อสารความรู้ความสามารถออกมา ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบฐานข้อมูลที่มีคุณภาพและง่ายต่อการใช้งาน หรือการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) รูปแบบต่าง ๆ มาช่วยสนับสนุนให้การกระจายความรู้เป็นไปโดยง่ายและสะดวกแก่บุคลากร

2. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) องค์ประกอบการจัดการความรู้อีกองค์ประกอบหนึ่ง ก็คือ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีคุณภาพ กล่าวคือ มีการจัดและพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ การสนับสนุนและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ตลอดจนมีการปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัยพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ เพราะว่าเมื่อองค์กรมีบุคลากรที่มีทักษะและความสามารถในการสื่อและรับข้อมูลแล้ว องค์กรจะต้องมีเครื่องมือที่จะช่วยสื่อสารข้อมูลให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ระบบโครงสร้างเหล่านี้จะต้องทำให้การสื่อสารระหว่างกันและกันเป็นไปได้อย่างทั่วถึง รวดเร็วและง่ายต่อการนำมาใช้ องค์กรจะต้องมีการจัดเก็บข้อมูล (Data Warehousing) ที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ นอกจากจะเก็บข้อมูลได้ในปริมาณที่ต้องการและได้ข้อมูลที่หลากหลายแล้ว ยังต้องสามารถช่วยให้การรวบรวมข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์และใช้งานให้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยรวมก็คือ จะต้องมทั้งฮาร์ดแวร์ (Hardware) และซอฟต์แวร์ (Software) ที่สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยสร้างประสิทธิผลนั่นเอง

อย่างไรก็ดี คำถามที่ตามมาคือแล้วองค์การควรใช้ ข้อมูลสารสนเทศระดับใด และมีความซับซ้อนเพียงใด ก่อนที่จะตอบคำถามนี้ได้องค์การต้องตอบตัวเองให้ได้ก่อนว่าองค์การกำลังเดินไปในทิศทางใดและมีกลยุทธ์อย่างไร (Hilson, 2002 :1-2) เพราะจริง ๆ แล้วหลายคนมีความเชื่อว่าการจัดการความรู้เป็นเรื่องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งหมด แต่แท้จริงแล้วการจัดการความรู้ น่าจะเป็นเรื่องของกลยุทธ์การบริหาร กล่าวคือ องค์การจะต้องระบุให้ได้ว่า กลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของตนคืออะไร เพื่อที่จะเลือกชนิดรูปแบบของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความสามารถในการจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ไว้ได้หมด และสามารถเรียกมาใช้ได้ง่าย เช่น แนวทางการสัมภาษณ์ลูกค้า การจัดการแผนการทำงาน และการวิเคราะห์ส่วนตลาด เป็นต้น แต่ถ้าองค์การมีกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบโดยการให้บริการหรือสร้างผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละรายซึ่งมีลักษณะแตกต่างกัน องค์การไม่จำเป็นต้องลงทุนมากโดยการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อน แต่เลือกในระดับปานกลางที่เพียงพอที่จะอำนวยความสะดวกในการจัดเก็บข้อมูลที่จำเป็น และการถ่ายทอดข้อมูลที่เหลือเป็นรูปแบบจากบุคคลถึงบุคคล (People – to – People) ซึ่งอาจเป็นการติดต่อสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การประชุมอย่างไม่เป็นทางการ ระบบพี่เลี้ยง หรือแม้แต่ การประชุมทางไกล เป็นต้น

3. ผู้นำแห่งการเรียนรู้ (Learning Leader) โดยจะว่าไปแล้วหัวใจการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ก็คือการมีผู้นำที่ช่างเรียนรู้ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์การ ดังที่ เซงก็ ได้กล่าวไว้ในหนังสือที่เลื่องชื่อของเขาว่า ภาวะผู้นำคือ ส่วนสำคัญในองค์การแห่งการเรียนรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีผู้นำที่เป็นผู้สนับสนุนและผู้ให้การศึกษาหรือความรู้ในองค์การ (Senge,1990:340) ซึ่งสอดคล้องกับคริสแมน (Chrisman ,2005 :16) ที่กล่าวว่า สนับสนุนว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน อย่างไรก็ตามการเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ (Learning Leaders) นั้นไม่ใช่เพียงแต่การเป็นผู้นำที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และถ่ายทอดความรู้ในองค์การเท่านั้น แต่ผู้นำแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริงยังต้องสนใจและพัฒนาความรู้ของตนเอง มีบุคลิกภาพของความเป็นผู้นำ เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงาน เป็นผู้นำแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพร้อมที่จะนำการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น ผู้นำแห่งการเรียนรู้ นับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ โดยผู้นำนั้นจะต้องมีคุณภาพและพร้อมที่จะยอมรับในการนำเอาหลักการการจัดการความรู้มาปฏิบัติ เพราะถ้าไม่มีผู้นำที่จะต้องยอมรับและให้ความสำคัญในหลักการนี้แล้ว การปฏิบัติก็ย่อมเป็นไปได้ การมีผู้นำที่พร้อมจะยอมรับ และสนับสนุนจะช่วยให้มีกิจกรรมในองค์การเพื่อเพิ่มลักษณะและความรู้ของบุคลากรได้มากขึ้น และ

จะช่วยให้มีระบบสื่อสารและจัดเก็บข้อมูลเพื่อช่วยเอื้ออำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตว่าถึงแม้จะเป็นที่ยอมรับว่าผู้นำมีความสำคัญต่อกลไกการจัดการความรู้ แต่ผลจากการสำรวจในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ภาวะผู้นำยังไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในเชิงปฏิบัติที่แท้จริง ผู้นำยังเก็บข้อมูลหรือความรู้บางส่วนไว้และไม่ถ่ายทอดให้กับบุคคลที่เหมาะสม และการให้การสนับสนุนแต่เพียงคำพูด แต่เมื่อยังขาดการปฏิบัติที่จริงจัง (Goman, 2002:10-11) ซึ่งนับว่าเป็นอุปสรรคอย่างมากสำหรับกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร

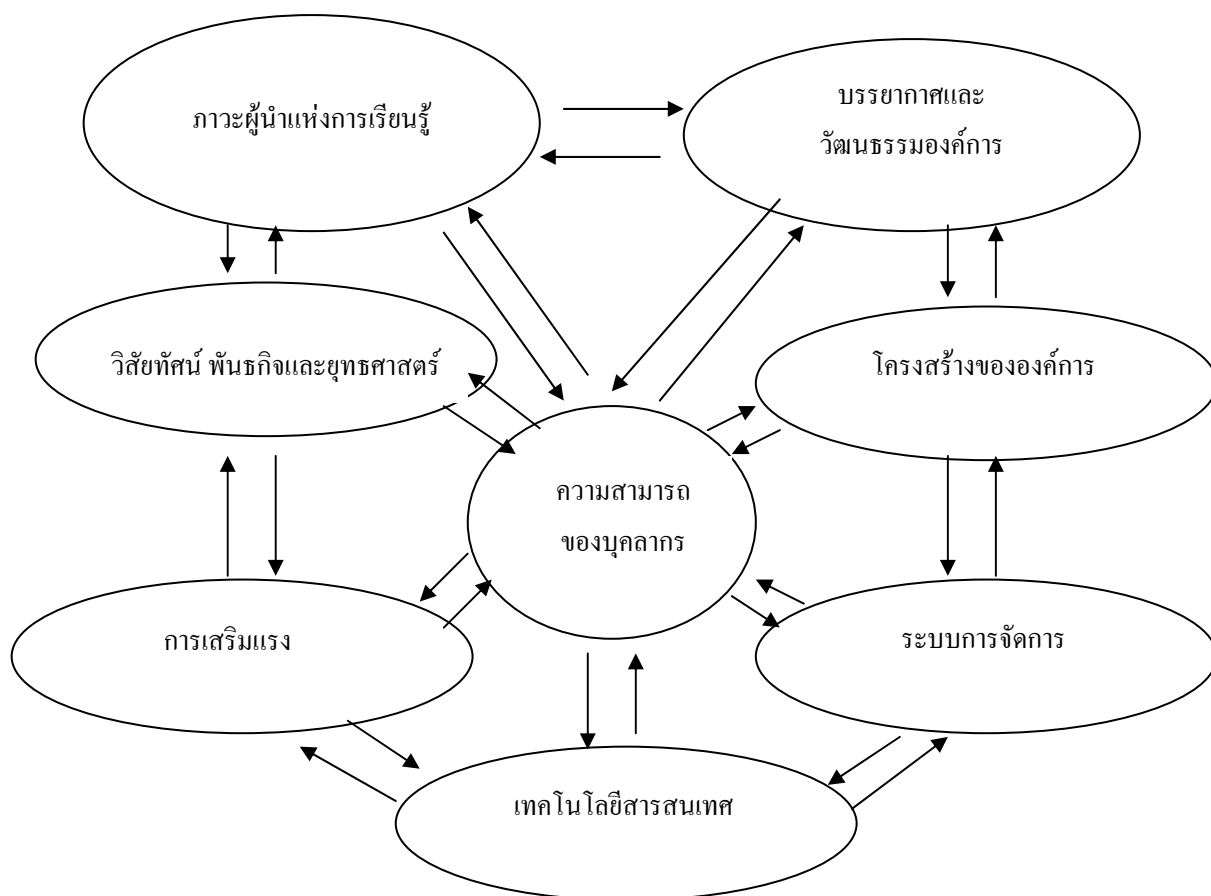
4. ระบบการจัดการ (Management System) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญมากในการนำเอา การจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพก็ คือ มีระบบการจัดการที่เอื้ออำนวยที่เหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจ มีระบบและกลไกการนิเทศและการประกันคุณภาพภายใน โดยระบบการจัดการนี้จะเอื้ออำนวยให้การจัดการความรู้มักถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องทำการปลูกฝังให้บุคลากรได้รับรู้ถึงความสำคัญในการนำเอาการจัดการความรู้ มาปฏิบัติ มีหลักเกณฑ์การตัดสินใจและประเมินคุณภาพของบุคลากรที่ชัดเจนและสอดคล้องกับความเป็นจริง มีจรรยาบรรณในการรวบรวม เรียบเรียงและสื่อสารข้อมูล เพื่อให้การสื่อสารเป็นไปได้อย่างสะดวก สามารถเสนอข้อมูลเพื่อแสดงถึงความโปร่งใสมีวัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรอยากที่จะเอื้ออำนวยความสะดวกในการรับและส่งข้อมูลที่สำคัญ ให้แก่กันและกัน กล่าวคือ จะต้องช่วยให้บุคลากรมีโอกาสในการสื่อสารข้อมูลของซึ่งกันและกัน ให้มากขึ้น และเพื่อจะส่งเสริมให้เกิดกระบวนการถ่ายทอดและจัดการความรู้ในองค์กรนั้น ระบบของการจัดการขององค์กรต้องมีลักษณะสำคัญพื้นฐาน 6 ประการ คือ

1. ฝ่ายบริหารระดับสูงให้การสนับสนุนอย่างชัดเจน
2. มีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน
3. วัตถุประสงค์มีความหมาย
4. ระดับความไว้นเชื่อถือสูง
5. ภาวะผู้นำภายในทีมงานดี
6. การแบ่งปันผลตอบแทนและรางวัล

นอกจากนี้ยังรวมถึงการจัดการทรัพยากรบุคคลที่เอื้อต่อการจัดการและถ่ายทอดความรู้ เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถที่จะนำมาใช้ในองค์กรและถ่ายทอดต่อไป และยังต้องมีการจัดระบบการฝึกอบรมพัฒนา เพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ในงานให้มากยิ่งขึ้น เช่น แอนเดอร์สัน (Anderson) มีศูนย์ฝึกอบรมส่วนกลางใหญ่ของบริษัทที่อิลลินอยส์ (Illinois) ที่ส่งพนักงานของแอนเดอร์สันทั่วโลกเข้าร่วมโปรแกรม Professional

Education เพื่อให้มีความพร้อมเกี่ยวกับความรู้และกระบวนการทำงาน (Hansen and Others,1999 : 110)เป็นต้น และนอกจากนี้ยังมีผลการวิจัยที่พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลช่วยสนับสนุนต่อการใช้ความรู้ร่วมกันขององค์กร คือ การมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิดเผยไว้วางใจและยอมรับไว้ การมีค่านิยมร่วมกัน ตลอดจนการส่งเสริมการคิดริเริ่ม กล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่ช่องทางการสื่อสารการให้การสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุดและการมีระบบการให้รางวัล (Gruber,2000 : บทคัดย่อ) และฮัสเซียนและคณะ (Hussian and Others, 2004 : บทคัดย่อ)ได้ศึกษาพบว่าปัจจัยสำคัญที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กร ยุทธศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของเฮอร์เลย์และคณะ(Hurley and Others,2005 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาวิจัย พบว่า รูปแบบสำหรับการจัดการความรู้ นั้น ควรประกอบด้วยพื้นฐานทางด้านข้อมูล ข่าวสาร เทคโนโลยีวัฒนธรรมและองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ประกอบด้วย ปัจจัยบุคคล ปัจจัยเทคโนโลยีและปัจจัยด้านกระบวนการ (Ghalib,2004 : บทคัดย่อ) การจัดการความรู้หากปราศจากบุคคลก็จะเป็นไม่มีความรู้เกิดขึ้น เทคโนโลยีจะช่วยสนับสนุนในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และกระบวนการต่าง ๆ ประกอบด้วย การเข้าถึงความรู้ การกลั่นกรองความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการเผยแพร่หรือการกระจายความรู้

เมื่อมองโดยภาพรวมจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่ได้กล่าวข้างต้นจะสามารถนำมาเชื่อมโยงได้ตาม ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

จากภาพประกอบ 11 จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของการจัดการความรู้จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ หลักการสำคัญในการนำเอาการจัดการความรู้มาปฏิบัติในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องเริ่มต้นด้วยความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร เพราะสิ่งนี้เปรียบเหมือนเสาเอกที่จะเป็นตัวชี้แนะถึงวิธีการปฏิบัติควรทำอย่างไร ยุทธศาสตร์ เป็นตัวบ่งบอกถึงทิศทางในทางปฏิบัติว่าองค์กรควรทำงานอย่างไร เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่ถูกกำหนดขึ้นสัมฤทธิ์ผลได้มากที่สุด และวิสัยทัศน์จะต้องสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรได้เข้าใจอย่างชัดเจนและตรงกัน บุคลากรควรจะต้องรับรู้ถึงทิศทางขององค์กรที่จะไป และต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์

2. มีบุคลากรที่มีความสามารถ มีทักษะในการเรียนรู้ คิดทำสิ่งใหม่ๆ และสามารถแก้ปัญหาได้ อีกทั้งมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้จะต้องมีผู้นำที่บุคลิกภาพของความเป็นผู้นำ และพร้อมให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงาน และได้พัฒนาตนเอง ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

4. โครงสร้างขององค์การ การจัดระบบโครงสร้างขององค์การที่กระจายอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบและส่งเสริมการมีส่วนร่วม มีการติดต่อสัมพันธ์กันภายในและภายนอก องค์การอย่างสะดวกเพื่อให้เกิดการประสานงานและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์การ

5. บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ เป็นบรรยากาศและวัฒนธรรมแบบเปิดเผย ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกันทำงานเป็นอย่างดี มีความพึงพอใจในการทำงานไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน มีค่านิยมร่วมกันและทำงานเป็นทีม ตลอดจนมีการส่งเสริมการคิดริเริ่มและกล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่และกล้าเผชิญความเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้เงื่อนไขที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้ นั้น จะต้องทำให้บุคลากรในองค์การมีพฤติกรรมการทำงานแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในองค์การ (Knowledge Sharing) กล่าวคือจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน

6. เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้ต้องมีเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะช่วยในการสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลและช่วยในการจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการจัดและพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ สนับสนุนและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และ การปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัย พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการเรียนรู้

7. ระบบการจัดการ มีการจัดระบบงานและมีบุคลากรรับผิดชอบ และการมีระบบและกลไกการนิเทศและการประกันคุณภาพภายใน

8. การเสริมแรง ให้การเสริมแรงแก่บุคลากรเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมความก้าวหน้าการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล

กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้ในองค์การนั้นเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะทำให้ องค์การสามารถปรับเปลี่ยนได้รวดเร็วและเหมาะสมมากขึ้น เพราะการที่มีระบบที่ช่วยให้การทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์การและระหว่างบุคลากรกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ที่ รวมถึงลูกค้าและผู้ผลิต (Supplier) ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะช่วยให้

องค์การสามารถบรรลุผลที่ต้องการได้มากขึ้น การที่บุคลากรได้เรียนรู้ถึงจุดประสงค์และทิศทางที่องค์การต้องการจะไป รู้ถึงการสอดคล้องระหว่างงานที่ตนเองได้ทำกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์โดยภาพรวมขององค์การนั้น จะช่วยให้ประสิทธิภาพขององค์การในการที่จะพัฒนาตนเองและสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งนั้นสูงขึ้น เพราะการจัดการทางระบบความรู้ของบุคลากรในองค์การที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเอื้ออำนวยให้องค์การสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว และยังหากองค์การสามารถนำเอาคุณประโยชน์ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาใช้ด้วยแล้ว ยังจะทำให้การปรับตัวเพื่อนำมาสู่ความได้เปรียบเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและสะดวกขึ้นด้วย ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการนำเอามาประยุกต์ใช้กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคปัจจุบันนี้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้

จากแนวคิดองค์ประกอบของการจัดการความรู้ จะเห็นว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งปัจจัยแต่ละปัจจัยมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้

ในองค์การทุกองค์การจะมีผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามจุดหมาย ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้นำที่ดี สถานการณ์ คน และองค์การต้องการผู้นำ การพัฒนาบุคคลให้ประสบผลสำเร็จในฐานะผู้นำและช่วยเหลือคนอื่นให้สามารถปฏิบัติเหมือนกับตนเองได้นับเป็นงานที่ทำทนายอย่างยิ่งของผู้นำด้วย ผู้นำเป็นผู้ที่สำคัญที่สุดที่ทำให้้องค์การมีคุณภาพ (Green, 1988 : 13) ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงบทบาทเป็นผู้นำในการพัฒนาครูให้เต็มศักยภาพ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสนับสนุนความศรัทธาของครูและชุมชน ตลอดจนความพึงพอใจในงานของครูให้สูงขึ้น

นักวิชาการส่วนใหญ่จะนิยามภาวะผู้นำว่าเป็นศิลปะของการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ (Lunenburg and Omstein, 2004 :136 ; Cunningham and Cordeiro, 2003 :3 ; Hoy and Miskel, 2001 : 391 ; Campbell, 1993 :99 ; Lynch,1993 : 5) ซึ่งคุนท์ซและไวซ์ริช (Koontz and Wehrich, 1990 : 344 – 345) ขยายความว่าเป็นศิลปะหรือกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลที่ทำให้พวกเขาพยายามที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มอย่างตั้งใจและกระตือรือร้น ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำจะมี 4 ประการคือ 1) อำนาจ คือความสามารถใช้อำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพและในวิธีการที่รับผิดชอบ 2) ความเข้าใจเกี่ยวกับคน

คือ ความสามารถในการจูงใจคนในเวลาและสถานการณ์ที่ต่างกันได้ 3) การคล้อย คือความสามารถที่จะคล้อยให้ผู้ตามใช้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ ให้ผู้ตามมีความเสียดสีและภักดีต่อผู้นำและองค์กร 4) บรรยากาศคือความสามารถที่จะสร้างสรรค์พัฒนาบรรยากาศที่จะนำไปสู่การตอบสนองและการปลุกเร้าการจูงใจ ศิลปะหรือกระบวนการของการมีอิทธิพลของผู้นำนั้นเป็นการจูงใจบุคคลให้กระทำโดยไม่ใช้วิธีการบังคับ แต่ใช้วิธีการสื่อสาร โดยบุคลิกภาพและพฤติกรรมมากกว่าอำนาจที่เป็นทางการ (Popper and Lipshitz, 1993 : 23) ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของกลุ่มไม่ใช่ของแต่ละบุคคล ภาวะผู้นำเกิดขึ้นในกระบวนการที่มีการปฏิสัมพันธ์กันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งจะมีบุคคลคนหนึ่งสามารถจะนำคนอื่นๆในการที่จะคิดและปฏิบัติในทิศทางความต้องการที่แน่นอน การปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นนี้ เรียกว่าภาวะผู้นำ (Owens, 1991 : 132) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือความสามารถที่ตัดสินใจว่าจะอะไรที่ควรจะทำ และทำให้คนอื่นต้องการที่จะทำสิ่งนั้น

ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีภาวะผู้นำเพื่อที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล สร้างสรรค์ระบบที่จะทำให้การบริหารจัดการของโรงเรียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องสนับสนุนการเคลื่อนไหวไปสู่การเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนถือได้ว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรใด ๆ ดังนั้นภาวะผู้นำคือส่วนสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีบทบาท 3 ประการคือ บทบาทนักออกแบบ (Designer) บทบาทของผู้สอนหรือครู (Instructor or Teacher) บทบาทของผู้ดูแลและให้บริการ (Steward) ในบทบาทที่สอง ผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะความเป็นครู เป็นผู้สอนและให้แนวทาง เป็นผู้อำนวยการความสะดวกเพื่อกระตุ้นให้เกิดความเข้าใจตรงกัน เห็นสภาพความเป็นจริงขององค์กร (Senge, 1990 : 340) กล่าวโดยสรุปตามแนวคิดของเซงกี ก็คือ ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 2002 : 28) ที่กล่าวว่า ผู้จัดการและผู้นำ (Managers and Leaders) ต้องเป็นผู้ฝึกสอนเป็นที่เล็งและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นและที่สำคัญที่สุด คือต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง

นอกจากนี้ เซงกี (Senge, 1990 : 9) ยังได้กล่าวถึงความคิดที่สำคัญประการหนึ่งของภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับองค์กรมาเป็นพัน ๆ ปี คือ ความสามารถในการก่อให้เกิดภาพร่วม (Hold a Shared Picture) เป็นภาพของอนาคตที่มุ่งสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งผู้นำจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดขึ้นในองค์กรให้ได้

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะในสังคมยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

(Transformational Leader) จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ, 2545 : 27) ผู้บริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบันควรเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง มากกว่าเป็นผู้นำแห่งการจัดการ (Transactional Leader) โดยลักษณะของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้นจะมุ่งอนาคตและมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูงมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ ขณะเดียวกันก็จะต้องทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะต้องใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกติ นั้น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ หรือกล่าวในอีกนัยหนึ่งว่าผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้ จะต้องอาศัยภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐาน และผลการวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตนะและอัญชลี สารรัตนะ, 2545 : บทคัดย่อ) ยังได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรภายนอก (Exogenous Variables) ที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอิทธิพลทางอ้อมที่ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ส่งผ่านปัจจัยอื่น ๆ ต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ส่งผ่านปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพผลของโรงเรียน ปัจจัยการพัฒนาความเป็นองค์การวิชาชีพ และปัจจัยการบริหารหลักสูตรและการสอน

นอกจากนี้สมคิด สร้อยน้ำ (2547: บทคัดย่อ) ยังได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ผ่านปัจจัยการพัฒนาครูและทีมงาน และการจูงใจ และไคเซอร์ (Kaiser, 2000 : 46-48) ได้กล่าวสนับสนุนว่า ภาวะผู้นำว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่น อุทิศตนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์การ และประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงานสอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรม รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ และยังได้ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมส่งผ่านการจูงใจ วัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์รวมทั้งโครงสร้างองค์การ เนื่องจากผู้บริหารในปัจจุบันจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎี ปรัชญาของหลักสูตรต่างๆ ที่ใช้ในโรงเรียน มีความรู้ความเข้าใจในวิธีสอนแบบต่าง ๆ สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอน เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดไว้ คุณสมบัติดังกล่าวจึงเป็นคุณสมบัติของผู้นำทางวิชาการหรือภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา จากการปฏิรูปการศึกษาที่ส่งผลให้โรงเรียนทั่วประเทศจะต้อง

ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ตามมาตรา 24 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยกำหนดให้สถานศึกษาจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ปัญหา จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเรียนรู้จากประสบการณ์จริง จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานความรู้ต่างๆ ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ รวมทั้งจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาและทุกสถานที่

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า ผู้นำซึ่งเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดขององค์กรซึ่งจะเป็นผู้นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะองค์กรที่เป็นสถานศึกษาซึ่งมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรใด ๆ ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดให้ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กร

เนื่องจากในสภาพปัจจุบันตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้เน้นการกระจายอำนาจเชิงบริหารมาสู่สถานศึกษา โดยมุ่งหวังที่จะให้ผู้ปฏิบัติระดับล่างมีอิสระสามารถตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ได้ และคาดหวังที่จะมีบุคลากรในองค์กรที่มีคุณภาพ สามารถควบคุมตนเอง มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่เพิ่มขึ้น จึงทำให้บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ครูและบุคลากรในโรงเรียนต้องได้รับการพัฒนาในวิชาชีพสูงขึ้น บรรยากาศความมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการแข่งขันในงานวิชาการ ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของครูและนักเรียน ความมีส่วนร่วม ความร่วมมือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ความก้าวหน้า เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะต้องได้รับการสนับสนุน เสริมสร้างและพัฒนาให้มากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารและครูจึงมีหน้าที่ที่จะสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้ออาทร เป็นกัลยาณมิตรในโรงเรียนให้มากยิ่งขึ้น วิโรจน์ สารรัตนะและอัญชลี สารรัตนะ (2545 : 23 – 32) ได้ให้ความหมายบรรยากาศขององค์กรว่า หมายถึงคุณภาพสภาพแวดล้อมโดยรวม ซึ่งรวมทั้งตัวบุคคล อาคารสถานที่และสถานที่ตั้งโรงเรียน เป็นต้น ผู้บริหารโรงเรียนพึงส่งเสริมบรรยากาศองค์กรแบบเปิดมากกว่าบรรยากาศองค์กรแบบปิด ซึ่งเป็นสภาพที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากครู ให้ความจริงใจ ให้การยกย่องนับถือให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาวิชาชีพและให้ความเป็น

อิสระในการปฏิบัติงาน ใช้การสั่งการหรืออำนาจบังคับในระดับต่ำ ใช้ภาวะผู้นำแบบช่วยเหลือ ส่งเสริมและสนับสนุนมากกว่าการควบคุมอย่างเข้มงวดแบบระบบราชการ เช่นเดียวกับพฤติกรรมของครู ซึ่งจะมีพฤติกรรมที่สนับสนุนความโปร่งใสและความมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงวิชาชีพระหว่างกัน ครูต่างรู้จักและมีความเป็นมิตรให้ความร่วมมือและมีพันธะผูกพันกับการทำงาน

บรรยากาศในองค์กรเป็นผลสรุปของค่านิยมและเจตคติของทุกคนในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคคลในองค์กร (Bennett and O'Brien, 1994 : 41-49) โดยเฉพาะองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องนำบรรยากาศแห่งการเปิดใจและไว้วางใจซึ่งกันและกันมาใช้ ซึ่งบุคคลจะต้องไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็นและพูดตามที่ใจคิด กล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่และกล้าเผชิญความเปลี่ยนแปลง อุปสรรคระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกขจัดออกไปและทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อสนับสนุนงานที่ออกมาดีเยี่ยมตามอุดมคติ ซึ่งในเรื่องเดียวกันนี้ไคเซอร์ (Kaizer, 2000 :46 – 48) ได้กล่าวไว้ว่าวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมขององค์กร เป็นวิธีการประเพณีปฏิบัติปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร เป็นกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัย ซึ่งได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์ขององค์กร ความต้องการของลูกค้า และการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิก วัฒนธรรมองค์กรมี 3 ลักษณะดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง องค์กรความรู้ที่ไม่มีการยึดติดกับความรู้เดิมแต่เป็นความจริงที่มีอิสระ และไม่สามารถวัดค่านิยมได้ และบุคคลสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์กรความรู้ได้ รวมทั้งเป็นความรู้ที่ปรากฏตลอดเวลา และสมาชิกยอมรับไม่มีใครรู้คำตอบจากทุกคำถามได้

2. การมีอิสระในการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคิดอิสระ สร้างความคิดใหม่ กล้าเสี่ยงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

3. ความเป็นเอกภาพในองค์กร หมายถึง สมาชิกในองค์กรต้องมีจิตสำนึกในการทำงานตามสถานะของตน โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรเสมือนตนเป็นผู้มีส่วนขององค์กร

วัฒนธรรมขององค์กรเป็นค่านิยมสำคัญที่องค์กรยอมรับ (Robbins,1990 :438) เป็นรูปแบบของการสร้างค่านิยมร่วมความเชื่อ และความคาดหวังร่วมที่จะกำหนดวิถีทางให้สมาชิกในองค์กรแสดงพฤติกรรมซึ่งจะนำไปสู่บรรทัดฐาน (Anderson,1988 :83) และวัฒนธรรมเป็นความเชื่อ ความคิดและแนวปฏิบัติที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปของสัญลักษณ์ พิธีกรรม ระบบความคิดและค่านิยม ซึ่งมีบทบาทอย่างยิ่งต่อธรรมชาติและลักษณะของการเรียนรู้ในองค์กร (Marquardt, 2002 : 76)

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์การ มีลักษณะเป็นทั้งนามธรรมและรูปธรรมที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ซึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์การและการปฏิบัติงานในองค์การ โดยเฉพาะองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งเซงเก้ (Senge, 1990 : 9-10) กล่าวว่า สมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความสามารถในการก่อให้เกิดภาพร่วม (Hold a Shared Picture) เป็นภาพของอนาคตที่บุคคลในองค์การมุ่งสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น และสมาชิกในองค์การต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ศาสตร์ของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเริ่มต้นด้วยการสนทนากัน (Dialogue) และความสามารถของสมาชิกในทีมในการคิดร่วมกันอย่างแท้จริง การสนทนากันเป็นวัฒนธรรมขององค์การซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะว่าเป็นหน่วยการเรียนรู้ขั้นพื้นฐานขององค์การสมัยใหม่ หากทีมไม่สามารถเรียนรู้ องค์การก็ไม่สามารถเรียนรู้ได้ และหากทีมไม่มีบรรยากาศความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ก็จะส่งผลต่อการเรียนรู้ขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอร์ตและเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994 :31-32) ที่กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีบรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริม (Supportive Atmosphere) ต้องมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและมีการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ นอกจากนี้องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Corporate Learning Culture) ต้องมีวัฒนธรรมช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความตระหนักในตน (Self-Awareness) การใคร่ครวญ (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) วัฒนธรรมองค์การต้องให้รางวัลพิเศษต่อการเสริมสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยจะไม่รู้จักกับคำว่า “ทดสอบแล้วล้มเหลว” トラบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการกระทำนั้นๆ สนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ สมาชิกในองค์การจะมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันอย่างนันทมิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีโอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน

นอกจากนี้ผลการวิจัยของกรูเบอร์ (Gruber, 2000 : Abstract) ได้ศึกษาพบว่า การมีวัฒนธรรมที่มีการเปิดเผยและไว้วางใจกันเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสนับสนุนต่อการใช้ความรู้ร่วมกันขององค์การ สอดคล้องกับผลการวิจัยของริเบร์ (Ribiere, 2001: Abstract) ฮัสเซียนและคณะ (Hussian and Others, 2004 : Abstract) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของเฮอร์เลย์และกรีน (Hurley and Green, 2005: Abstract) ที่ได้ศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : บทคัดย่อ) ที่ได้

ศึกษาการพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผ่านปัจจัยโครงสร้างของโรงเรียน วัฒนธรรม ทัศนคติ และยุทธศาสตร์ เทคโนโลยีและระบบงาน การปฏิบัติด้านการบริหาร การปฏิบัติด้านการจัดการ การพัฒนาครูและทีมงาน การปฏิบัติของครูและทีมงาน การจูงใจและเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน และผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น พบว่า ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนมีอิทธิพลรวมมากเป็นอันดับแรก แสดงให้เห็นว่าปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมมีความสำคัญที่สุดที่ก่อให้เกิดการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ไคเซอร์ (2000 : 46 – 48) ศึกษาพบว่าบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะบรรยากาศการเรียนรู้ การเผยแพร่ความรู้ในองค์การ และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การและยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของวิโรจน์ สารรัตนะและอัญชลี สารรัตนะ (2545 :23 – 32) ที่ศึกษาพบว่าปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และนอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมในโรงเรียนไว้ดังนี้คือ 1) การเสริมสร้างความเป็นหมู่คณะ 2) การส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลอง 3) การกำหนดความคาดหวังไว้ในระดับสูง 4) การส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) การส่งเสริมบรรยากาศความเชื่อมั่น 6) การสนับสนุนปัจจัยที่เป็นวัตถุ 7) การบรรลุความเป็นพื้นฐานในองค์ความรู้ 8) การส่งเสริมความภูมิใจในสถาบัน 9) การส่งเสริมการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 10) การส่งเสริมความเอาใจใส่ดูแล สังสรรค์ และมีอารมณ์ขัน 11) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 12) การปกป้องสิ่งที่เห็นว่าสำคัญ 13) การสืบทอดในประเพณี และ 14) การมีการสื่อสารแบบเปิด

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนและเสริมสร้างการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ได้เน้นเรื่องการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษาและการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อมุ่งหวังให้บุคลากรในองค์การมีความอิสระในการทำงาน มีความอิสระในการเรียนรู้และการตัดสินใจ ให้ความร่วมมือ มีความไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญขององค์การในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดให้บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้

3. ปัจจัย ทัศนคติ พันธกิจและยุทธศาสตร์

เนื่องมาจากโรงเรียนในปัจจุบันจะต้องปฏิรูปการศึกษาตามบทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545 อาทิเช่น ปฏิรูประบบการบริหารจัดการ ปฏิรูประบบการเรียนการสอน ปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา ปฏิรูปหลักสูตร รวมทั้งใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม สิ่งเหล่านี้ทำให้โรงเรียนต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ในการจัดการศึกษา โรงเรียนแต่ละแห่งมีการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และเท่าเทียมกัน

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ สิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมาย และทิศทางในอนาคตขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการ ขององค์กรที่ถูกก่อร่างขึ้นภายในองค์กร จากนั้นก็จะถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะก้าววิสัยทัศน์ขององค์กร ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์กรนั้นก็สร้างผลผลิตที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา (Marquardt, 2002 :27) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเซงกี (Senge,1990:9) ได้กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) เป็นศาสตร์หนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่บุคคลในองค์กรจะต้องสร้างให้เกิดภาพร่วม (Hold a Shared Picture) เป็นภาพของอนาคตที่บุคคลในองค์กรมุ่งสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น บุคคลในองค์กรต้องมีจุดมุ่งหมาย ค่านิยมและพันธกิจร่วมกัน และจุดมุ่งหมายนั้นต้องเป็นจุดหมายที่ถาวร ไม่ใช่จุดหมายชั่วคราว ซึ่งเมื่อมีวิสัยทัศน์ที่แท้จริง (A Genuine Vision) แล้วบุคคลจะแสดงความเป็นเลิศ (Excel) และเรียนรู้ ซึ่งการแสดงความเป็นเลิศ และเรียนรู้นั้นไม่ใช่เพราะถูกบอกให้แสดงความเป็นเลิศและเรียนรู้ แต่เป็นเพราะบุคคลในองค์กรต้องการความเป็นเลิศและเรียนรู้ด้วยตัวเอง นอกจากนี้เซงกี ยังได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ผู้นำมากมายมีวิสัยทัศน์ของตนเองแต่ไม่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ บ่อยครั้งมากที่วิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรวิวัฒนาการมาจากความสามารถพิเศษของผู้นำหรือ เกิดจากภาวะวิกฤติที่กระตุ้นบุคคลทุกคนในช่วงเวลาหนึ่ง แต่เมื่อให้ออกาสเลือกคนส่วนมากจะเลือกจุดมุ่งหมายที่สูงส่ง ไม่ใช่จุดมุ่งหมายชั่วคราวในภาวะวิกฤติแต่เป็นจุดมุ่งหมายที่ถาวรตลอดไป การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเป็นทักษะในการสร้างภาพของอนาคตร่วม (Shared Pictures of the Future) ที่ก่อให้เกิดความผูกพันที่แท้จริงมากกว่าการทำตาม การทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วมนี้ ผู้นำต้องพยายามหลีกเลี่ยงการสร้างวิสัยทัศน์ด้วยวิธีเผด็จการ

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเป็นศาสตร์ที่มีความสำคัญต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีงานวิจัยที่บ่งชี้ว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ผลการวิจัยของเบ็นเน็ตและโอเบรียน (Bennet and O'Brien,

1994 :41 –49) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า องค์กรและสมาชิกในองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานในอนาคตว่า องค์กรต้องการไปจุดใด ซึ่งวิสัยทัศน์ต้องมีขอบเขตชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้และเพื่อที่จะคาดหมายได้ว่า พวกเขาจำเป็นต้องเรียนรู้อะไรบ้าง เพื่อไปให้ถึงจุดหมายนั้นพวกเขาต้องพัฒนากลยุทธ์กว้าง ๆ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย เพื่อที่จะรู้ว่าการเรียนรู้ของพวกเขาสามารถผลักดันองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ของพวกเขา และนอกจากนี้ถ้าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสมบูรณ์ต่อหมู่คณะแล้ว วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ก็จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

บุญส่ง หาญพานิช (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ผลการศึกษา พบว่า วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์เป็นองค์ประกอบหนึ่งของรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ เรชา อรัญวงศ์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาโดยศึกษาจากอาจารย์และนักศึกษาพบว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม อาจารย์มีการรับรู้ในระดับมาก ส่วนนักศึกษามีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัยของสมคิด สร้อยน้ำ (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษา พบว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผ่านปัจจัยโครงสร้างของโรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ เทคโนโลยีและระบบงาน การปฏิบัติด้านการบริหาร การปฏิบัติด้านการจัดการ การพัฒนาครูและทีมงาน การปฏิบัติของครูและทีมงาน การจูงใจและเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิโรจน์ สารัตนะและอัญชลี สารัตนะ(2545 : 23- 32) ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยการตัดสินใจร่วมและการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผลการวิจัยยังได้เสนอแนะไว้ว่า โรงเรียนควรได้พิจารณาจุดอ่อน จุดแข็งจากระดับการพัฒนาในปัจจุบันและถือว่าปัจจัยการตัดสินใจร่วมและการมีวิสัยทัศน์ร่วมเป็นปัจจัยที่โรงเรียนจะต้องใช้ความพยายามพัฒนาโดยถือว่าการตัดสินใจร่วม จะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจ หากใช้กลยุทธ์และสถานการณ์ที่ถูกต้องจะทำให้เกิดความเกี่ยวข้องที่จะนำไปสู่ความมีพันธะผูกพัน และนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลโดยผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น อาจประกอบด้วยผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน หรือผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ สำหรับการมีวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นการแสดงถึงสภาพที่พึงปรารถนาหรือที่เป็นไปได้ในอนาคตนั้น จากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทางบริหารใหม่ ถือว่าการกำหนดวิสัยทัศน์นั้นจะไม่ใช่วิธีเฉพาะของผู้บริหารอีกต่อไปแล้ว แต่จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์กร แม้จะต้องใช้เวลาก็ตามและงานวิจัยของไคเซอร์ (Kaizer,2000 :46 – 48) ศึกษาพบว่า พันธกิจและยุทธศาสตร์มีอิทธิพล

ต่อการเรียนรู้ขององค์กรที่มีความต้องการที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานในองค์กร การพัฒนา และใช้ยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้มาร์ควอร์ดและเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994 : 31 - 32) ยังได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีวิสัยทัศน์ที่เป็นฉันทามติขององค์กร และสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) เพื่อเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง การกำหนดวิสัยทัศน์ จะผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการทำงานร่วมกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของพจน์ สะเพียรชัย (2546 : 40) ที่กล่าวว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทุกคนจะต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกันซึ่งวิสัยทัศน์นี้เป็นการมองภาพไปข้างหน้าว่าสิ่งที่เราพึงปรารถนาคืออะไร อยากจะเห็นโรงเรียนของเราในฐานะที่เป็นฐานรากของการจัดการเรียนอย่างไร เพราะฉะนั้นผู้บริหารต้องสร้างวิสัยทัศน์ว่าอยากให้โรงเรียนเป็นอย่างไร การสร้างวิสัยทัศน์ไม่ใช่ผู้บริหารสร้างคนเดียวหรือเขียนคนเดียว จะต้องให้มีส่วนร่วมของคนทุกๆ คนในองค์กร

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์นั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์เป็นการกำหนดภาพรวมของสถานศึกษาที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต จากการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกยุคปัจจุบัน เป็นแรงผลักดันที่สำคัญทำให้องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ เพราะองค์กรที่สามารถคาดคะเนสภาพขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจนและรวดเร็วจะมีความได้เปรียบในการตั้งรับ ต่อรอง เตรียมพร้อมและหาหนทางในการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ วิสัยทัศน์จึงเป็นเครื่องชี้นำองค์กรให้ไปสู่อนาคต หลังจากนั้นองค์กรจึงกำหนดพันธกิจและยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรหรือสถานศึกษาต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ต้องมีขอบเขตที่ชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และวิสัยทัศน์เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในสถานศึกษา ด้วยเหตุผลดังกล่าว จะเห็นว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์เป็นเครื่องชี้นำสถานศึกษาให้ไปสู่อนาคตและมีความสำคัญต่อสถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดให้วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. ปัจจัยโครงสร้างขององค์กร

คำว่า “โครงสร้าง” พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ให้ความหมายว่า ส่วนประกอบสำคัญ ๆ ที่มาเชื่อมเข้าด้วยกัน(ราชบัณฑิตยสถาน, 2525 : 202) ส่วนคำว่า “องค์กร” ราชบัณฑิตยสถาน (2525 : 888) ให้ความหมายว่า เป็นศูนย์กลางกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยซึ่งสอดคล้องกับความหมายของบาร์นาร์ด (Barnard, 1983 : 3) ที่กล่าวว่า องค์กรคือระบบซึ่งประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าไว้ร่วมกัน หรือการรวมกำลังของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปโดยจงใจ

เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ฉะนั้นเมื่อเอาคำว่า “โครงสร้างกับองค์การ” มาผสมกัน คำว่า “โครงสร้างองค์การ” จึงหมายถึงแบบลักษณะวิธีการปฏิบัติงานในองค์การซึ่งถูกกำหนดขึ้นในองค์การ เพื่องานประสบความสำเร็จ การจัดโครงสร้างขององค์การในโรงเรียนจะเป็นลักษณะวิธีการปฏิบัติในโรงเรียนที่เกิดจากพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารใช้หลักการของระบบราชการ มากำหนดวิธีการในการปฏิบัติในโรงเรียน ความมากน้อยของการนำหลักการระบบราชการไปใช้ในการบริหารงานนั้น จะมีความแตกต่างกัน ทำให้เกิดรูปแบบการบริหารแบบต่างๆขึ้นในองค์การ ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 1987 : 122) ได้พยายามศึกษาเพื่อวัดระดับความมากน้อย ในการนำระบบราชการไปใช้ในการบริหารงานหรือการจัดระเบียบขององค์การธุรกิจ พบว่า ระดับความเป็นระบบราชการ (Degree of Bureaucratization) ในองค์การต่างๆ ที่ศึกษามีไม่เท่ากันแสดงให้เห็นว่าการบริหารระบบราชการของแต่ละองค์การมีความแตกต่างกัน โรงเรียนเป็นองค์การที่เป็นทางการที่มีลักษณะการบริหารงานกำหนดวิธีการทำงาน การจัดระเบียบขององค์การโดยใช้ระบบราชการ วิลเลียม (Williams, 1984:56-57) ได้กล่าวถึงลักษณะโครงสร้างองค์การของโรงเรียนมี 4 แบบ ดังนี้

1. แบบเวเบอร์ (Weberian Type) ลักษณะโครงสร้างองค์การในโรงเรียนแบบนี้จะมีลักษณะการทำงาน วิธีการทำงาน หรือกรอบของการปฏิบัติงานในโรงเรียนจะมุ่งเน้นวิชาชีพ และมุ่งเน้นวิชาชีพและมุ่งเน้นระบบราชการสูง วิธีการบริหารราชการในโรงเรียนจะมีระเบียบ กฎเกณฑ์เคร่งครัดมาก ลักษณะการบริหารครูไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไม่มีเสรีภาพในการเรียนการสอน การทำงานมีกรอบการทำการอย่างชัดเจน ขึ้นในการปฏิบัติงานถูกกำหนดไว้แน่นอนตายตัว

2. แบบวิชาชีพ (Professional Type) โครงสร้างการบริหารแบบนี้ไม่มุ่งเน้นอำนาจ จะเน้นในเรื่องของการตัดสินใจร่วมกัน ยึดหลักความสามารถตามหลักวิชาการ แบ่งงานตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของแต่ละบุคคล ครูมีอิสระในการทำงาน มีความยึดมั่นในกฎระเบียบไม่เคร่งครัดตายตัว ผู้บริหารสนับสนุนการพบปะสังสรรค์ระหว่างเพื่อนครู การลงโทษนักเรียนไม่ยึดระเบียบพิจารณาความแตกต่างระหว่างบุคคล

3. แบบเผด็จการ (Authoritarian Type) โครงสร้างองค์การในโรงเรียนแบบนี้จะมีความเข้มของการใช้อำนาจสูง อำนาจหน้าที่จะมาจากบุคคลคนเดียว จากฝ่ายบริหารลงมาตามลำดับ ลักษณะการบริหารที่เห็นเด่นชัดในโรงเรียน ผู้บริหารไม่สนับสนุนการพบปะระหว่างเพื่อนครู นักเรียนและครูจะต้องประพฤติอยู่ภายใต้กฎระเบียบที่ผู้บริหารวางไว้ ผู้บริหารจะไม่ให้เสรีภาพในการสอน การตัดสินใจทุกอย่างขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ครูทุกคนจะต้องปฏิบัติตามคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้บริหารไม่สามารถคัดค้านได้

4. แบบขาดระบบ (Chaotic Type) ลักษณะของโครงสร้างองค์การในโรงเรียนแบบนี้ ไม่มีมาตรฐานในการทำงาน ทำงานให้หมดเวลาไปวันหนึ่ง ๆ ไม่มีกฎเกณฑ์ในการทำงานได้ ทำอย่างไรก็ได้ มีเสรีภาพที่จะทำงานตามความพอใจ บริหารงานตามสบาย

โครงสร้างองค์การดังที่กล่าวมา มีรายงานการวิจัยที่ใช้ให้เห็นว่ามีความสำคัญส่งผลต่อการปฏิบัติงานและผลสำเร็จขององค์การ เช่น ผลงานวิจัยของวิลเลียม (Williams, 1998 : 2618-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์การในโรงเรียนกับความพึงพอใจในการสื่อสาร ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างองค์การแบบวิชาชีพครูจะมีความพึงพอใจในการสื่อสารมากกว่า รูปแบบเผด็จการ หมายความว่า ความพึงพอใจของครูในการสื่อสารจะมีความพึงพอใจมาก ถ้าโครงสร้างองค์การเป็นแบบวิชาชีพ ไม่ใช่แบบเผด็จการ

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอร์ต (Marquardt, 2002 : 28) ที่กล่าวสนับสนุนว่า โครงสร้างขององค์การมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการดำรงอยู่ขององค์การและต่อบุคลากรในองค์การ โครงสร้างขององค์การเป็นตัวกำหนดระบบการดำเนินงาน การติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ช่องทางการสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ และระดับการควบคุมภายในองค์การ ทั้งนี้ลักษณะทางโครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะเป็นแบบแบนราบ (Flat) ไม่มีขอบเขตที่จำกัด มีความเหมาะสม มีความยืดหยุ่น บรรยากาศที่เปิดเผยและมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นระบบที่ไม่มีการปิดกั้นตายตัว จะทำให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูล และเปิดกว้างให้องค์การได้รับประสบการณ์มากที่สุด สามารถติดต่อสื่อสารร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ โครงสร้างขององค์การควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่จะเรียนรู้และหลักการบริหารงานขององค์การ ก็ควรจะเปลี่ยนให้สอดคล้องกับ เพื่อให้บุคลากรและผู้ใช้บริการสามารถเติบโตไปด้วยกัน ดังนั้นการกำหนดโครงสร้างขององค์การจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้เป็นสำคัญ

นอกจากนี้ ยังมีผลการศึกษาวินิจฉัยที่ชี้ให้เห็นว่าโครงสร้างขององค์การ มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ดังนี้ เป็นเน็ทและโอเบรียน (Bennett and O'Brien, 1994 : 41-49) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดความรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์การ พบว่าองค์การหรือโครงสร้างของงานสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการนิยามภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้ เพื่อเป็นการเปลี่ยนไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอกและตามความต้องการขององค์การเอง การปฏิบัติหน้าที่ เช่น มีการสับเปลี่ยนหน้าที่และใช้การชี้แนะด้วยตนเอง มีการทำงานข้ามคณะทำงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น จะต้องมีการกำจัดการโยบายตามระบบราชการและกฎที่สกัดกั้นหรือขัดขวางการเลื่อนไหลของข้อมูล มาร์ควอร์ตและเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994 : 31-32) ได้ศึกษาวินิจฉัยและได้เสนอปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างความ

เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าการที่องค์กรมีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมคือ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไปมีคำพรรณนางาน ที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว การบังคับบัญชาไม่เน้นการควบคุมมากเกินไป กระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกันเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) แบบเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่มีองค์ประกอบต่างทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์กร นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีมและเอาชนะการแตกแยกขององค์กร ไคเซอร์ (Kaiser, 2000 : 46-48) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอว่า การจัดโครงสร้างองค์กรแบบผสมผสาน ที่มีการบูรณาการ เป้าหมาย หน้าที่ บทบาท ความพยายามในการทำงาน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ตลอดจนมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่กระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และการจัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้ออำนวยความสะดวก จะส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และชองและชอย (Chong and Choy, 2005 : Abstract) ได้ศึกษาปัจจัยหลักที่เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ ผลการศึกษา พบว่า การจัดองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าการจัดโครงสร้างขององค์กรมีส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ การจัดโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่น บรรยากาศที่เปิดเผยและมีความคล่องตัว จะก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และในที่สุดจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ตลอดจนช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์กรดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดให้โครงสร้างขององค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ

เนื่องจากในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อบุคคล ต่อสังคม ซึ่งเป็นสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Based Society) มีการเรียนรู้โดยผ่านสื่อเทคโนโลยี มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 2002 : 30) กล่าวว่า ระบบย่อยหลักด้านเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กรใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยี จะสามารถก้าวล้ำกว่าองค์กรอื่น ๆ เทคโนโลยีสารสนเทศจะประกอบไปด้วยเครือข่ายเทคโนโลยี

และเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่นๆ ซึ่งระบบย่อยของเทคโนโลยีสารสนเทศจะประกอบไปด้วยเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับเซงกี (Senge, 1990 : 6) ที่กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

โรงเรียนก็เช่นเดียวกัน ปัจจุบันทุกโรงเรียนได้จัดหาเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการบริหาร การบริการ การเรียนการสอนและการวิจัยอย่างเหมาะสมเกิดประโยชน์สูงสุด โรงเรียนจะต้องมีระบบฐานข้อมูลในด้านต่าง ๆ ที่มีความถูกต้องและทันสมัย สะดวกต่อการนำมาใช้ และใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีทุกชนิด ทุกประเภทเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนและสอดคล้องกับแนวคิดของเบ็นเน็ตและโอเบรียน (Bennet and O'Brien, 1994 : 41-49) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ขององค์กรต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลข่าวสารสารสนเทศและการเผยแพร่ ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่าง ๆ ง่ายขึ้นรวมทั้งการรับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ให้ตรงกับงานของตนเอง

ผลงานวิจัยที่สนับสนุนว่า ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีคิงนี่ มาร์ควาร์ดท์และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994 : 31-32) ได้ทำการศึกษาวิจัยและพบว่า เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning Technology) มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกัน ได้รวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตมีความรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ และประยุกต์ใช้ได้ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video Conference) นำมาใช้ในการเรียนรู้ทางไกล และการฝึกอบรมโดยสถานการณ์จำลอง (Simulation Games) เพื่อพัฒนาสมาชิกให้เรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตัวเอง เป็นต้น ชอย (Choi, 2000 : Abstract) ศึกษาพบว่าโครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศ (Information Systems Infrastructure) เป็นปัจจัยที่ผลกระทบต่อการบริหารจัดการความรู้ไปได้อย่างบรรลุผลยิ่งขึ้นและคณะ (Hussian and Others, 2004 : Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ พบว่า เทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและส่งเสริมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้อง

กับผลการวิจัยของเฮอร์เลย์และกรีน (Hurley and Green, 2005 : Abstract) เกลิบ (Ghalib, 2004 : Abstract) ที่ศึกษาวิจัย พบว่า ปัจจัยเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โมฮัมมัดและคณะ (Mohamad and Others, 2005 : Abstract) ได้ศึกษาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยผ่านระบบบทเรียนการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจุบันนี้องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นที่น่าเชื่อว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ยังคงรูปแบบถาวร และความรู้เป็นแหล่งการเรียนรู้ในการเพิ่มหนทางแห่งความก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพขององค์การ วิธีที่จะจัดการกับความรู้ ขอแนะนำว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันโดยผ่านระบบบทเรียนการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี นอกจากนี้ การจัดการความรู้นั้นจะต้องมีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

นอกจากนี้ ผลการวิจัยของสมคิด สร้อยน้ำ (2547:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพบว่า เทคโนโลยีและระบบงานมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากที่กล่าวมา ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคสังคมแห่งการเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อบุคคล ต่อสังคมและองค์การ ซึ่งเป็นสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Based Society) มีการเรียนรู้โดยผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และการเรียนรู้ขององค์การต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลข่าวสารสารสนเทศและการเผยแพร่ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและหน่วยงานต่างๆ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม จะช่วยให้การปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้เป็นอย่างรวดเร็วทั่วถึงและส่งเสริมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดให้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้

6. ปัจจัยระบบการจัดการ

เนื่องจากในสภาพปัจจุบันการดำเนินงานด้านการจัดการในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ส่วนครูจะดำเนินการจัดการเรียนการสอนเป็นหน้าที่หลัก ผู้บริหารจึงต้องจัดระบบงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นงานด้านธุรการ ด้านบุคลากร รวมทั้งการจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ มาสนับสนุนการศึกษา ดังนั้นปัจจัยด้านการจัดการ จึงเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งโรงเรียนจะต้องพัฒนาเพื่อนำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียนควรสนใจให้การดูแล เช่น การจัดระบบงานธุรการ การมีบุคลากรรับผิดชอบในฝ่ายต่าง ๆ การมีวัสดุอุปกรณ์ การอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม รวมทั้งการพัฒนากระบวนการนิเทศ การประกันคุณภาพภายในโรงเรียน การรายงานผลการดำเนินงาน การประชุมสัมมนาเพื่อวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ซึ่ง

สอดคล้องกับแนวคิดของ เบ็นเน็ตและ โอเบรียน (Bennett and O'Brien : 41 -49) ที่กล่าวว่า การจัดการภายในองค์กร ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุน และนิเทศการทำงานในแต่ละวันของแต่ละบุคคลและคณะ จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนา และช่วยให้ผู้ร่วมงานบูรณาการสิ่งทีพวกเขาต้องเรียนรู้ให้สามารถร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง รวมทั้งใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า และระบบของการจัดการขององค์กรจะต้องมีลักษณะสำคัญพื้นฐาน 6 ประการได้แก่ (จูติพร ชมภูคำ, 2548 : 22)

1. ฝ่ายบริหารระดับสูงให้การสนับสนุนอย่างชัดเจน
2. มีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน
3. วัตถุประสงค์มีความหมาย
4. ระดับความไว้วางใจสูง
5. ภาวะผู้นำภายในทีมงานดี
6. การแบ่งปันผลตอบแทนและรางวัล

จะเห็นว่าระบบการจัดการในโรงเรียนนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและบูรณาการกับระบบอื่น ๆ ในโรงเรียน เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลงานวิจัยที่สนับสนุนว่าปัจจัยระบบการจัดการส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้มีดังนี้ ไคเซอร์(Kaiser, 2000 : 75 -78) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานด้านการบริหารจัดการ (Management Practices) ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้เป็นวิธีการที่ผู้บริหารสนับสนุนสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร คือ เรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด รวมทั้งพยายามรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับทุกแผนกขององค์กร
2. การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารมีความกล้าและตั้งใจสมาชิกเพื่อไปสู่การเรียนรู้ และการพัฒนาในระดับบุคคล และระดับกลุ่มบุคคล ช่วยกันกำหนดเป้าหมายสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งผู้บริหารให้สมาชิกรับผิดชอบต่อการเรียนรู้
3. การพัฒนาศักยภาพ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมสนับสนุนทักษะการอยู่ร่วมกัน สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลที่ยิ่งใหญ่ รวมทั้งการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของสมาชิก
4. การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจัดทรัพยากรและงบประมาณต่าง ๆ ที่ต้องการไปสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย

ฮัสเซียนและคณะ(Hussian and Others,2004 : Abstract) ได้ศึกษาพบว่าความสามารถในการจัดการที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับเพล์แมนและคณะ (Peyman and Others, 2005 : Abstract) ที่ได้ศึกษาสำรวจปัจจัยที่ทำให้เกิดความล้มเหลวของการเพิ่มระบบการจัดการขององค์ความรู้ในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ความรู้และการจัดการขององค์ความรู้ในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เป็นที่ทราบแน่ชัดว่าเครื่องยนต์ กลไกและอาคารสถานที่ไม่ใช่สิ่งสำคัญที่ประกอบในองค์กรเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่แน่ชัดและที่สำคัญกว่านั้นคือองค์ความรู้แน่นอนที่สุดความรู้และการจัดการกับความรู้เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ถ้าความรู้นั้นมีการจัดการที่ดี คำตอบสุดท้ายคือการจัดการความรู้ที่เป็นระบบนั่นเอง นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่า 10 ปัจจัยแห่งความล้มเหลวที่สำคัญมากที่สุดของการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ สรุปได้ดังนี้ คือ

1. ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้
2. ขาดผู้มีประสบการณ์ที่ชำนาญการจัดการเรียนรู้
3. ขาดความพร้อมของสมาชิกองค์กรความรู้
4. มีการวางแผนที่ผิดพลาดในโครงการนั้น ๆ
5. ขาดงบประมาณในการจัดการความรู้
6. การจัดการทางด้านวัฒนธรรม
7. ขาดการสนับสนุนและมีการผูกพันของการจัดการ
8. มีการยับยั้งการพัฒนา การเปลี่ยนแปลง
9. ขาดผู้มีความรู้ ความสามารถในการประชาสัมพันธ์องค์การ
10. ขาดการประสานคิดต่อระหว่างระบบการทำงานเก่าและใหม่

นอกจากนี้ผลการวิจัยของสมคิด สร้อยน้ำ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพบว่า การปฏิบัติด้านการจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากที่กล่าวมาจะเห็นระบบการจัดการ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนจะต้องมีการจัดระบบให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งระบบการจัดการนั้นต้องมีการจัดระบบงานต่างๆให้มีความเหมาะสม คล่องตัว และมีบุคลากรรับผิดชอบ ตลอดจนมีการประกันคุณภาพภายในองค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในองค์กร หากโรงเรียนมีระบบการจัดการที่ดีจะส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของโรงเรียน จากความสำคัญของระบบการจัดการดังที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงกำหนดให้ระบบการจัดการเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

7. ความสามารถของบุคลากร

ความสามารถ (Capability) ประกอบด้วย การใช้กำลังความสามารถและความชำนาญขององค์การในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการ หรือกระบวนการในผลการปฏิบัติงานขั้นสูง โดยความสามารถนี้ต้องอาศัยการบูรณาการ ความร่วมมือและการประสานงานของบุคคลและทีมงานทุกคน ความสามารถของบุคคลไม่ได้เป็นแค่ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเท่านั้น แต่เป็นความสามารถที่จะเรียนรู้ สร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้แก่องค์การ (Marquardt, 2002 : 141)

องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 2002 : 33 –34) ประกอบไปด้วย การเรียนรู้ องค์การ คน ความรู้ และเทคโนโลยี โดยเฉพาะคน มีความสำคัญต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ก็เพราะว่า คนมีศักยภาพและความสามารถที่จะเรียนรู้ คนเป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดการกับข้อมูลข่าวสารให้กลายเป็นความรู้ที่มีคุณค่าทั้งต่อตนเองและต่อองค์การในตัวขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (Systems Learning Organization) ระบบย่อยเกี่ยวกับคน (People Subsystem) จะเป็นเรื่องของ 6 องค์ประกอบสำคัญ ๆ ได้แก่ ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขายสินค้า และชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเซงก์ (Senge, 1990 : 7) ที่กล่าวสนับสนุนว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์การ โดยเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของบุคคล ให้บุคคลมีความชำนาญในระดับพิเศษ ซึ่งการพัฒนาความสามารถของบุคคล เป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์การ เซงก์ถือว่า บุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งที่เป็นเอกบุคคลและเป็นทีม ความสามารถของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่เน้นเรื่องการกระจายอำนาจ (Decentralization) และเรื่องการทำให้เป็นมาตรฐานในด้านทักษะ (Standardization of Skill) ของบุคลากรในองค์การ ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้มีการพัฒนาจนถึงระดับความเป็นวิชาชีพให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความสามารถในการกำหนดมาตรฐานงาน ตลอดจน การปฏิบัติและการประเมินผลด้วยตนเอง (วิโรจน์ สารัตนะและอัญชลี สารัตนะ, 2545 : 23 – 32) และผลการวิจัยยังพบว่า การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน มีอิทธิพลทางตรง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคคลและทีมงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของชอย (Choi, 2000 : Abstract) ได้ศึกษาพบว่า การฝึกทักษะบุคลากร (Employee Training) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee Involvement) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร (Employee Empowerment) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการนำการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ให้บรรลุผล สอดคล้องกับผลการวิจัยของเบ็นเน็ตและโอเบรียน

(Bennett and O'Brien, 1994 : 41 – 49) ได้ศึกษา พบว่า การพัฒนาบุคคลหรือทีมงาน (Individual or Team Development) เป็นปัจจัยสำคัญซึ่งมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกพัฒนาตนเอง ขณะเดียวกันนั้นก็ส่งเสริมการพัฒนาทีมงานด้วยองค์การสามารถเรียนรู้ได้เพียงว่า ทีมงานเรียนรู้ร่วมกันแบบชุมชนผู้ปฏิบัติงาน (Communities of Practice) ที่มีการปฏิบัติงานกันอย่างต่อเนื่อง การให้อำนาจในการทำงานเป็นทีมหรือรายบุคคล แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิดและยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรต่าง ๆ ที่จะหาวิธีเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตนเอง และในองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้า และมีการพัฒนา จะต้องช่วยบูรณาการสิ่งที่พวกเขาต้องเรียนรู้ จะต้องสามารถร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง และการใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาต่อไปข้างหน้า ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของมาร์ควาร์ดท์และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994 : 31 – 32) ได้ศึกษาพบว่า ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Networking) เป็นปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมกัน อันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

โรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งในปัจจุบันได้ถูกกำหนดให้มีมีกลไกการประกันคุณภาพ ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งของการความสำเร็จในการบริหารงาน โรงเรียนจึงได้มีการพัฒนาครูและทีมงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ มีการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มศักยภาพ มุ่งพัฒนาครู โดยคำนึงถึงแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้และให้เป็นกลไกสำคัญในการจัดการเรียนการสอน คำนึงถึงความสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็น ปัจจุบันนี้ครูส่วนหนึ่งได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถระดับปริญญาตรี เป็นโครงการหนึ่งของรัฐบาล เพื่อจะพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียน สิ่งสำคัญคือครูที่สอนอยู่ในโรงเรียนจะต้องได้รับการพัฒนาโดยเน้นให้ตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตรการสอนและการประเมินผลอย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบขององค์กรถือว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด คนมีความสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็เพราะว่า คนมีศักยภาพและความสามารถที่จะเรียนรู้ คนเป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดการกับข้อมูลข่าวสารให้กลายเป็นความรู้ที่มีคุณค่าทั้งต่อตนเองและต่อองค์กร โรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เข้าใจสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน ตลอดจนจัดให้มีระบบการพัฒนาคณะบุคคล เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปฏิบัติ

หน้าที่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ การที่องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ด้วยความสำคัญของความสามารถของบุคลากรดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดให้ความสามารถของบุคลากรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

8. การเสริมแรง

การเสริมแรงและการจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ครูในโรงเรียนรับผิดชอบปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีความสุข เพื่อให้งานทุกงานบรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการเสริมแรงและการจูงใจอย่างยิ่ง โดยการสร้างความไว้วางใจ การให้เกียรติและการยอมรับ ตลอดจนการส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ให้โอกาสพัฒนาตนเอง จัดสิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมมอบหมายงานให้ปฏิบัติด้วยความเป็นอิสระ มีความรับผิดชอบตนเอง ส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การให้รางวัลที่เป็นสิ่งของหรือกล่าวชมเชย ประกาศเกียรติคุณ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอร์ท (Marquardt, 2002 : 85) ที่กล่าวในทำนองเดียวกันว่านโยบายด้านบุคลากรที่ให้รางวัลกับการเรียนรู้ ถือเป็นวิธีที่มีประสิทธิผลวิธีหนึ่ง ที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะสรรหาบุคลากรที่ชอบการเรียนรู้ ผู้ที่ชอบเพิ่มพูนและค้นหาคุณภาพของตนเอง ส่วนผู้ที่ทุ่มเทให้กับการเรียนรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับผู้อื่นได้เรียนรู้ ก็ยิ่งควรจะได้รับความคิดเห็นชอบด้วยการให้การเสริมแรง โดยการให้รางวัลหรือพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ส่วนผู้ที่ไม่ใฝ่รู้ก็ต้องถูกกระตุ้นให้เรียนรู้หรือไม่ก็ต้องไปหางานอื่นทำ

วิโรจน์ สารรัตนะและอัญชลี สารรัตนะ (2545 : 23 –32) กล่าวว่า การจูงใจเชิงสร้างสรรค์เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการบริหารจัดการให้เป้าหมายของตัวบุคคลและเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจที่คำนึงถึงความคาดหวังหรือความต้องการของทั้งตัวบุคคลและขององค์กร ซึ่งการที่จะกระทำเช่นนั้นได้ ผู้บริหารพึงทำความเข้าใจรูปแบบการจูงใจที่มีทั้งรูปแบบเชิงเนื้อหา (Content Model) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (Process Model) แล้วนำเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีนั้นประยุกต์ให้เกิดผล ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของเบ็นเน็ตและโอเบรียน(Bennet and O'Brien,1994:41-49) ได้ศึกษาแล้วพบว่า การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards or Recognition) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้และยังมีข้อเสนอแนะอีกว่าระบบการให้รางวัลและการยอมรับช่วยส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบองค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กรูเบอร์(Gruber,

2000 : Abstract) ที่ได้ศึกษาพบว่าระบบการให้รางวัล เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลช่วยสนับสนุนต่อการใช้ความรู้ร่วมกันขององค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดและผลการวิจัยของไคเซอร์ (Kaiser,2000 : 46-48) ที่กล่าวว่า การจูงใจเป็นลักษณะการกระตุ้น โน้มน้าวสมาชิกในองค์กรให้อุทิศตนมีน้ำใจ มีความเกี่ยวพันในงานและความเพียรพยายามปฏิบัติงานเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและผลการวิจัยพบว่า การจูงใจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และบุคลากรมีการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและมีความสุขซึ่งการที่จะเกิดสิ่งเหล่านี้ได้นั้นการเสริมแรงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ก่อให้เกิดสิ่งดังกล่าว หากองค์กรใดขาดการเสริมแรงหรือการให้กำลังใจแก่บุคลากรในหน่วยงานก็ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยเฉพาะโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการจูงใจการเสริมแรงให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ด้วยความสำคัญของการเสริมแรงดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดให้การเสริมแรงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวโดยสรุปพบว่าปัจจัยต่อไปนี้ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ โครงสร้างขององค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการจัดการ ความสามารถของบุคลากรและการเสริมแรง เมื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยดังกล่าวจะพบว่าปัจจัยเหล่านี้เป็นองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมา กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ โดยกำหนดเป็นปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล

จากข้อสรุปเกี่ยวกับลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจำแนกได้สามลักษณะ คือ ลักษณะที่เป็นปัจจัยนำเข้า ลักษณะที่เป็นกระบวนการ และลักษณะที่เป็นผลผลิตหรือผลลัพธ์ และข้อสรุปเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย ผู้วิจัยได้นำเอาข้อสรุปจากผลการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้และข้อสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ มากำหนดเป็น โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล โดยอาศัยหลักการเหตุผลสัมพันธ์ ลำดับการเกิดก่อนหลังของปัจจัยลักษณะการส่งผลโดยตรงและโดยอ้อม ที่มีแนวคิดเชิงทฤษฎี และผลงานการวิจัยอ้างอิงดังนี้

1. จากแนวคิดเชิงทฤษฎี ในทัศนะเกี่ยวกับการมองโรงเรียน เป็นระบบของสังคม ตามทัศนะ ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel,2001 :23) ลูเนินเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein ,2004 :73) และตามทัศนะเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรของ ลูเนินเบิร์กและออร์นสไตน์

ไทน์ (Lunenburg and Ornstein ,2004 :82) ที่มองเรื่องของวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมที่มีผลสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ และในทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการทางการบริหาร (Administrative Process) ตามทัศนะของนักวิชาการ เช่น กุลิก (Gulick,1937 :45) ได้กำหนดกระบวนการทางการบริหารออกเป็น 7 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ ฟาโย (Fayol,1947:119) กำหนดไว้ 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม ซึ่งจากกรอบแนวคิดเรื่องกระบวนการทางการบริหารดังกล่าว เห็นได้ว่าการวางแผนซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์องค์การจะเป็นขั้นตอนแรก จากนั้นจะเป็นการจัดโครงสร้างองค์การหรืองาน การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์การหรืองาน และการพัฒนาบุคลากร จากนั้นจึงจะเป็นการนำ ซึ่งประกอบด้วย การใช้ภาวะผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสารหรือการเผยแพร่ และการบริหารกลุ่ม เป็นต้น แล้วจึงเป็นการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

2. จากผลการวิจัย การศึกษาตัวแบบของปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติของ วรเดช จันทรร (2545) ในกรณีของตัวแบบเชิงเหตุผล (Rational Model) พบว่า ปัจจัยเรื่องวัตถุประสงค์ของนโยบายเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อปัจจัยการกำหนดภารกิจหน้าที่และการมอบหมายงาน และส่งผลต่อปัจจัยมาตรฐานการปฏิบัติงาน และส่งผลโดยตรงต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในขณะที่ปัจจัยมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ส่งผลต่อปัจจัยระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีความสัมพันธ์กับปัจจัยมาตรการให้ค้ำให้โทษที่ส่งผลโดยตรงต่อผลการนำนโยบายไปปฏิบัติ นอกจากนี้ปัจจัยการกำหนดภารกิจหน้าที่และการมอบหมายงาน ยังส่งผลโดยตรงต่อผลการนำนโยบายไปปฏิบัติด้วยในกรณีตัวแบบด้านการจัดการ (Management Model) พบว่าปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การและปัจจัยด้านบุคลากร ส่งผลโดยตรงต่อผลการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในกรณีตัวแบบการพัฒนาองค์การ (Organizational Development Model) พบว่าปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการจูงใจ และปัจจัยการทำงานเป็นทีม ต่างมีความสัมพันธ์กันที่ส่งผลโดยตรงต่อผลการนำนโยบายไปปฏิบัติ และเมื่อพิจารณาจากตัวแบบทั่วไป (General Model) พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารได้ส่งผลทางอ้อมต่อผลการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยส่งผลผ่านปัจจัยการสนับสนุนของผู้ปฏิบัติ จากผลการวิจัยของวิโรจน์ สารรัตนะและอัญชลี สารรัตนะ(2545: 23-32) พบว่าปัจจัยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยภายนอกระบบ (Exogeneous Variables) ที่ส่งผลทางอ้อมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยส่งผลผ่านปัจจัยความเป็นองค์การวิชาชีพ ความมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารหลักสูตรและการสอน ในขณะที่ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลผ่านปัจจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ความมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ และการบริหารหลักสูตรและการสอน นอกจากนั้นยังพบว่าปัจจัยความเป็นองค์การวิชาชีพได้ส่งผลทางอ้อมผ่านปัจจัยความมีประสิทธิภาพและปัจจัยความมีประสิทธิภาพส่งผลทางอ้อมผ่านปัจจัยวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ สำหรับปัจจัยที่ส่งผลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ปัจจัยความมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และการบริหารหลักสูตรและการสอน นอกจากนั้นยังพบอีกด้วยว่าปัจจัยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยการตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม มีความสัมพันธ์กันที่ส่งผลโดยตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และผลการวิจัยของสมคิด สร้อยน้ำ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้คือ อิทธิพลทางตรงมี 6 ปัจจัย คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เทคโนโลยีและระบบงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงาน การจูงใจ การปฏิบัติด้านการจัดการและการปฏิบัติด้านการบริหารอิทธิพลทางอ้อมมี 7 ปัจจัย คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การพัฒนาครูและทีมงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ โครงสร้างของโรงเรียน การจูงใจ เทคโนโลยีและระบบงาน และอิทธิพลรวมมี 11 ปัจจัย คือบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การปฏิบัติของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การปฏิบัติด้านการจัดการ การพัฒนาครูและทีมงาน การจูงใจ ภาวะผู้นำทางวิชาการ เทคโนโลยีและระบบงาน โครงสร้างของโรงเรียน และการปฏิบัติด้านการบริหาร

3. จากผลการวิจัยที่ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษาของ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540 : 121) พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ มีจำนวน 10 ตัวแปร เรียงลำดับตามขนาดอิทธิพลรวมจากมากไปหาน้อย ดังนี้ วัฒนธรรมองค์การ คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าศึกษานิเทศก์ สภาพด้านการเมือง สภาพเศรษฐกิจ สังคม ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานบุคคล โครงสร้างองค์การ การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร สุพิศ ประสพศิลป์ (2540 :171) ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ ได้แก่ ภาวะผู้นำ ระบบสังคม สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ โครงสร้างองค์การการดำเนินงานขององค์การและทรัพยากรขององค์การ กรวิภา พรหมจวง (2541:บทคัดย่อ) พบว่า แบบของผู้นำมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ บราวน์ (Brown,1990 :1915) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการสนับสนุนของบรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำของผู้เทศและ

ภาวะผู้นำของผู้ร่วมงาน ที่มีต่อความพึงพอใจในงาน การปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงานมีผลทำให้บรรยากาศในการทำงานดี บรรยากาศในการทำงานดีเกิดจากบรรยากาศขององค์กร ภาวะผู้นำของผู้นิเทศเป็นตัวสนับสนุนอย่างมาก ส่วนภาวะผู้นำของผู้ร่วมงานมีผลกระทบเล็กน้อยต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเจมส์และจอห์น (James and Jones, 1974 : 1098-1099) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กรคือบริบทขององค์กรรูปแบบของภาวะผู้นำรูปแบบของการสื่อสารสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และระบบค่านิยมและปทัสถานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นของผู้ปฏิบัติงาน นับว่ามีอิทธิพลต่อการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างมากเพราะผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นจะเป็นผู้กำหนดให้ว่าผู้ปฏิบัติงานจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ เป็นผู้มอบหมายงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานและเสนอการเลื่อนขั้นและเงินเดือน และสมจิต หนูเจริญกุล (2541 : 1) มีความเห็นว่า การพัฒนาระบบการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพนั้น จะก่อให้เกิดความเป็นเลิศขององค์กร องค์กรจะต้องมีการจัดองค์การที่ดี โดยจะต้องมีผู้นำที่ดี เพราะผู้นำที่ดีสามารถผนึกกำลังคนไปสู่จุดมุ่งหมาย มีการกระตุ้นให้คนทำงาน ผู้นำที่ดีจะสร้างบรรยากาศขององค์กรให้คนเต็มใจ อยากจะทำงานกล้าพูด กล้าคิด และกล้าแสดงความคิดเห็นซึ่งจากผลการวิจัยและแนวคิดดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กัน

จากหลักการเชิงทฤษฎีในเรื่องกระบวนการการบริหารและจากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ใช้เป็นข้อมูลในการอ้างอิง เพื่อกำหนด โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

1. กำหนดให้ ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยภายนอกที่สัมพันธ์กัน โดยปัจจัยทั้งสองดังกล่าวส่งผลทางตรงต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. กำหนดให้ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ส่งผลทางอ้อมต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านปัจจัยอื่นที่นำมาศึกษาในครั้งนี้