

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษารูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยในเครือเอ็น-เทค อินเตอร์เนชั่นแนลเทคโนโลยี หนองคายกรุป จำกัด ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เรียบเรียงตามลำดับดังนี้

#### 1. องค์กรแห่งการเรียนรู้

- 1.1 ความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 1.2 ความหมายและลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
- 1.3 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
- 1.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 1.5 การประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### 2. แนวคิดการสร้างรูปแบบ

- 2.1 ความหมายของรูปแบบ
- 2.2 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ
- 2.3 รูปแบบกลยุทธ์
- 2.4 การทดสอบรูปแบบ

#### 3. บริบทของวิทยาลัยในเครือบริษัท เอ็น-เทคอินเตอร์เนชั่นแนลเทคโนโลยีหนองคาย

กรุป จำกัด

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 4.1 งานวิจัยในประเทศ
- 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 5. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 1. องค์กรแห่งการเรียนรู้

##### 1.1 ความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

เวบเบอร์ (Webber. 1999) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มขึ้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 1938 โดย จอห์น ดิวอี้ ได้เสนอแนวคิดว่าการเรียนรู้โดยประสบการณ์ (Experiential Learning) ต้องประกอบด้วยวงจรของกิจกรรมต่างๆ ต่อมา อาร์จิริส และชอน (Argyris. and Schon. 1978) ริเริ่ม

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ว่าการเรียนรู้ทั้งหลายเกิดขึ้นได้ในองค์กร จากนั้นในปี ค.ศ. 1990 เซ็งเก้ (Senge, 1990) ศาสตราจารย์ของ Massachusetts Institute of Technology (MIT) ได้เขียนผลงานคือหนังสือ The Fifth Discipline : The art and Practice of the Learning Organization โดยใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organization Learning หนังสือเล่มนี้ได้สร้างความเข้าใจในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมากจนเป็นที่นิยมและแพร่หลายอย่างกว้างขวาง เซ็งเก้ ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นที่ Sloan of Management MIT. และได้จัดการประชุมปฏิบัติการ (Workshop) ให้แก่บริษัทและองค์กรชั้นนำต่าง ๆ ในปี ค.ศ. 1994 เซ็งเก้ (Seng. 1994) ได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้คำแนะนำและสนับสนุนแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ ในองค์กร และในปี ค.ศ. 1998 เซ็งเก้ (Senge. 1998) ได้ออกหนังสืออีกเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline Challenge : Mastering the Twelve Challenges to Change in Learning Organization นอกจากนั้นยังได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่หลากหลายเกี่ยวกับการเรียนรู้ของบุคคลจากสภาพต่าง ๆ ที่เป็นอยู่มาปรับใช้จนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อเป็นการถ่ายโอนแนวคิดความรู้สู่การปฏิบัติที่เห็นผล โดยใช้หลักวินัย 5 ประการ หรือ The Fifth Discipline นั้นเองปัจจุบันนี้ เอกสาร บทความ ตำราที่เกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซ็งเก้ ได้รับความนิยมและการตีพิมพ์อย่างแพร่หลาย เพราะแนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาใช้แล้วเกิดผลดีต่อบุคลากรและองค์กรอย่างชัดเจน จนในปัจจุบันมีหนังสือเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ งานวิจัย และบทความเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้มากมาย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสนใจที่มีต่อแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีแนวโน้มสูงขึ้นตามลำดับ

ปัจจุบันนี้ องค์กรที่นำแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติและได้รับความสำเร็จในการเป็นบริษัทระดับโลก เช่น บริษัท โมโตโรล่า วอลล์มาร์ท บริติชปิโตรเลียม ซีร็อกซ์ เจเนอรัลอิเล็กทริกซ์ ฟอร์ดมอเตอร์ ฮาเลย์เคเวดสัน โคคก ฮิวเล็ดแพคการ์ด ไอบีเอ็ม ฮอนด้า โซนี่ และสามเอ็ม เป็นต้น เซ็งเก้ (Senge. 2006, pp. 165-174) เหตุผลที่บริษัทต่าง ๆ หันมาให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นเพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดการบริหารจัดการอย่างมีระบบที่มีความเป็นอัตโนมัติในการป้องกันองค์กรจากปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต โดยผู้บริหารที่สามารถพัฒนาองค์กรของตนให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เปรียบเทียบได้กับการได้สร้างชีพनावุฑที่มีระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่มีความสามารถในการเข้าสู่เป้าหมายได้ด้วยตัวเอง จวบจนปัจจุบันนี้ แนวคิดและการปฏิบัติต่าง ๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เป็นที่นิยมแพร่หลาย (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 55) สำหรับในประเทศไทย

เมื่อปี พ.ศ. 2539 ได้มีการนำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้เป็นครั้งแรกที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อการบริหารจัดการเรียนรู้ภายในองค์กร และประสบผลสำเร็จจนเป็นที่ยอมรับ หลังจากนั้น องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ได้นำแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวมาใช้อย่างแพร่หลาย (ประคอง สุคนชจิตต์, 2549 : 9)

กล่าวโดยสรุป แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้เริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1938 ซึ่งได้รับการศึกษาและพัฒนาจากนักวิชาการที่หลากหลายเรื่อยมาจนกระทั่งถึงปัจจุบัน แต่บุคคลที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้จนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปทั้งในและต่างประเทศ คือ เซ็งเก้ (Senge, 1998) แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) เพราะเป็นผู้อำนวยการจัดตั้งศูนย์ศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้แนวคิดหลักวินัย 5 ประการ สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เสริมสร้างวินัย 5 ประการ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในรูปของการไปปฏิบัติแก่บุคคล ทีมงาน และองค์กรอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ

## 1.2 ความหมายและลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

### 1.2.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ปัจจุบัน โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครองการศึกษา และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ส่งผลให้ทุกองค์กรต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสามารถในการทำงาน โดยที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องเรียนรู้เพื่อความอยู่รอด ตลอดจนผสมผสานการเรียนรู้เพื่อการเจริญเติบโตและก้าวต่อไปอย่างมั่นคง นับว่าความสนใจที่มีต่อแนวคิดขององค์การแห่งเรียนรู้มีแนวโน้มขึ้นและแพร่หลาย จึงมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

เบค (Beck, 1992 : 21) อธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่เอื้ออำนวย การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรทุกคน ขณะเดียวกันก็มีการปฏิรูปการเรียนรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

คิม (Kim, 1993 : 43) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งเรียนรู้ว่าเป็นการเพิ่มพูน ความสามารถขององค์กรให้เกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล และยังเป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ ที่มุ่งสร้างความรู้ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผล จากนั้นจึงนำเข้าสู่งานกิจกรรม ปลุกฝังไว้ในความทรงจำขององค์กร เพื่อช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้เรียน หรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั่นเอง

คลิน และซัวร์เดอร์ (Kline, and Saunders, 1993 : 130) อธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่บุคลากรทุกคนตั้งแต่ระดับต่ำสุดไปจนระดับสูงสุด ต่างพากันศึกษาเพื่อ

พัฒนาองค์กรทั้งอย่างเป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการได้ทุกแห่งทุกเมื่อโดยไม่ต้องมีใครสั่ง ทั้งนี้นวัตกรรมใหม่และการพัฒนาจะเกิดขึ้นตลอดเวลาเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรและเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ส่วนรวม

แมร์แควคท์ และเรโนลด์ (Marquard. and Reynolds. 1994 : 212) ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและสอนให้พนักงานมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาดเช่นเดียว กับเรียนรู้ในความสำเร็จ

มาร์ลิก และเวทคินส์ (Marsick. and Watkins. 1994 : 553) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่ส่งเสริมให้สมาชิกสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในเวลาเดียวกันก็ใช้องค์กรในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่สมาชิกด้วยเช่นกัน โดยให้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงาน รวมถึงใช้การเอื้ออำนาจแก่สมาชิกเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ตลอดจนการส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และมีการฟังพหุอักษซึ่งกันและกันระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชน

ไดซอน (Dixo. 1994 : 2) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการใช้กระบวนการการเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โรส และคณะ (Ross. et al., 1994 : 49) กล่าวเพิ่มเติมว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการแปรเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์แก่บุคคลทั้งองค์กร เพื่อตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร

เนวิส และคณะ (Nevis. et al. 1995 : 73) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เปรียบเสมือนความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์กรที่มุ่งรักษาและพัฒนากฎปฏิบัติที่อาศัยประสบการณ์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นระบบที่เกิดขึ้นและคงอยู่กับองค์กร ถึงแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้ปฏิบัติงานไปแล้วก็ตาม เพราะองค์กร ได้ทำการเรียนรู้ไปด้วยในขณะผลิตสินค้าและบริการ

เพนเดอร์ และคณะ (Pedler. et al. 1997 : 3) ได้เรียกองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็น บริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) ซึ่งมีความหมายว่าเป็นองค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน และเป็นองค์กรที่ปฏิรูป (transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดี และกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและค้ำประกันถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

เด เกียส (De Geus. 1997 : 10) กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนรูปแบบความคิดอ่านของบุคคลที่มีต่อองค์กร ต่อตลาด และต่อคู่แข่ง และยังเห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้คือองค์การที่มีชีวิต (Living Company) มีการบริหารงานที่อดทนต่อความหลากหลาย ความแตกต่าง และไวต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม เป็นองค์การที่ไม่เน้นด้าน เศรษฐศาสตร์ แต่เน้นที่ความสำคัญของบุคคล

อาร์กิริส (Argyris. 1999 : 6) นักจิตวิทยาของ Harvard University ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์กร เพื่อลดทอนสิ่งที่เรียกว่า Defensive Routines หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย เพื่อปกป้องหรือแก้ตัวลงได้

การ์วิน (Garvin. 2002 : 405) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโอนความรู้และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้

روبินส์ และคูลเตอร์ (Robbins. and Coulter. 2002 : 47) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นรูปแบบขององค์การในอนาคตที่จะต้องพร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เป็นองค์การที่ขยายขอบเขตความสามารถในการสร้างอนาคตขององค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้เพื่อความอยู่รอด (Survival Learning) เพื่อการปรับตัว (Adaptive Learning) และเพื่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารในองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องสนับสนุนให้บุคลากรทั้งหมดขององค์กรมีศักยภาพในการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลให้ทันสมัย ผู้บริหารในองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงต้องรู้จักฟัง (Listen) จูงใจ (Motivate) สอนงาน (Coach) และถนอมรักษา (Nature) พนักงานของตนแทนที่จะสั่งการ หรือนัยหนึ่งต้องลดตัวเองจากเจ้านาย (Boss) ลงมาเป็นหัวหน้าทีม (Team Leader) เพื่อจะใกล้ชิดกับลูกน้องมากขึ้น

เซ็งเก้ (Senge. 2006 : 1) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้คือองค์กรที่บุคลากรในองค์กรนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ และสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

จาร์เรจ วัยวัลด์ และเบญจมาศ อ่าพันธ์ (2540 : 43) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้คือองค์การที่มีการมุ่งมั่น กระตุนเร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา และยังเป็น การขยายศักยภาพให้กับสมาชิกในองค์การที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง เพื่อสร้างผลงานที่พึงปรารถนาอย่างแท้จริง โดยอาศัยรูปแบบการ

ทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

ชนินทร์ ชัมมนันท์กุล (2540 : 6) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่สามารถเรียนรู้ และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการ ไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร

วรภัทร ภูเจริญ (2547 : 21) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือองค์กรที่ทุกคนทุกระดับ สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2548 : 5) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ 1) องค์กรที่ประกอบด้วยคนที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง 2) องค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้งมีการจัดหา สร้าง ถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากการใช้ความรู้ใหม่ๆ 3) องค์กรที่ใช้แนวคิดการจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ทีมงานและองค์กร และ 4) องค์กรที่มีเป้าหมายเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพและสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมโลกได้อย่างสง่างาม

พจนีย์ พยัคฆมานุวัฒน์ (2549 : 18) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นและตั้งใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองและองค์กร ตลอดจนพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม ดังนั้น แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เนื่องจากความรู้ที่เคยมีมาในอดีตถูกทำลายโดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

สุรัตน์ ดวงชาทม (2549 : 23) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าคือ องค์กรที่มีการปฏิรูปและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยสมาชิกในองค์กรได้รับการพัฒนาการเรียนรู้ และทักษะการทำงาน มีการกระตุ้นและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรเพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง และนำสิ่งที่องค์กรสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเองและทีมงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรร่วมกัน

ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2550 : 1) กล่าวว่า องค์กรที่เรียนรู้คือองค์กรที่สามารถรับรู้สิ่งเร้าต่าง ๆ เช่น ข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ และการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายนอกและภายในตัวองค์กรเอง สามารถประมวลผล ทำความเข้าใจ และตีความออกมาเป็นแนวคิด นโยบาย มาตรการ

นวัตกรรม ตลอดจนแนวปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วทันการณ์ และเหมาะสมกับสภาพการณ์ และสามารถที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ในการประยุกต์ใช้ความรู้ นั้น เพื่อส่งสมไว้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญาสำหรับเลือกมาใช้ได้ต่อไปในอนาคต

ปรัชญา ชุมนาสีเยว (2553 : 21) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือองค์กรที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคคลทุกคน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา

จากความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ข้างต้นกล่าวได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของคนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และเป็นองค์กรที่มีการจัดบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้างสรรค์ การถ่ายโอนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ ๆ มีการใช้การกระจายอำนาจ (Empowerment) ให้กับสมาชิกในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร รวมถึงชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ โดยใช้แนวคิดการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม ที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีม และต่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยเน้นกระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์กร และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยองค์กรมีส่วนร่วมสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั้งองค์กร เพื่อเป็นองค์กรที่มีคุณภาพที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง พอสรูปได้ 4 ประเด็นดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ใช้การเรียนรู้ (Learning) เป็นเครื่องมือสำคัญ เพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กร
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้พัฒนาตนเองได้อย่างเป็นองค์รวม เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง
3. องค์กรแห่งการเรียนรู้สร้างการเปลี่ยนแปลงในตัวเองให้สอดคล้องตามการเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีวันสิ้นสุดของสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกได้อย่างเท่าทันและตลอดเวลา
4. องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่สามารถดำรงสถานภาพในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

## 1.2.2 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาของแนวความคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถศึกษาได้จาก ผลงานการเขียนร่วมกันของ อาร์กีริส และชอน (Argyris, and Schon, 1978) อาร์กีริส เป็น ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด Schon เป็นศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง สถาบันเทคโนโลยี รัฐแมสซาชูเซต (Massachusetts Institute of Technology: MIT) ในปี 1978 ในหนังสือชื่อ Organization Learning : A Theory of Action Perspective ซึ่งถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยในระยะเริ่มแรก หนังสือเล่มนี้ได้ใช้คำว่า การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning : OL) ต่อมา เซ็งเก้ (Senge, 1990) ผู้ก่อตั้งศูนย์การเรียนรู้ขององค์การ (Center for Organization Learning) ในสถาบัน เทคโนโลยีแห่งรัฐแมสซาชูเซตแห่งนี้ ในปี 1990 ซึ่งได้มีบทบาทอย่างสูงในการสร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนขึ้น และมีผลงานเป็นที่ยอมรับ และได้ใช้คำว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) แทนคำว่า การเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning) ที่มีใช้อยู่เดิม และกลายเป็นคำที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน และเพื่อเป็นการ เชื่อมโยงแนวคิดสู่การปฏิบัติ เซ็งเก้ ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาขององค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการประชุม เชิงปฏิบัติการให้แก่บริษัทและองค์การชั้นนำต่าง ๆ ณ Sloan Of Management, MIT ในปี 1995 และในโอกาสนั้น เซ็งเก้ และคณะ (Senge, et. al. 1988) ได้เขียนหนังสือขึ้นอีกเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook L Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ ข้อเสนอแนะสนับสนุนแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การในรูปแบบต่าง ๆ ดังนั้นคำอธิบายเกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้มีหลากหลายทัศนะ โดยในระยะแรก ๆ นั้นยังไม่ค่อยมีความชัดเจนนัก มีผู้สังเกตการณ์หลายคนให้ความเห็นว่า คำๆ นี้มีลักษณะเป็น ทฤษฎีมากกว่าที่จะเป็นปรากฏการณ์ที่มีอยู่จริง จึงยังไม่มีการให้นิยามหรืออธิบายลักษณะที่เป็น มาตรฐานสากลกันอย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ตามในระยะต่อมา ก็มีนักวิชาการและนักปฏิบัติบาง ท่านได้พยายามให้นิยามและอธิบายลักษณะของคำๆ นี้ไว้เช่นกัน ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอตามลำดับ ปีที่เกิดขึ้นดังนี้

ปี 1990 เป็นปีแรกที่เริ่มมีการให้นิยาม เซ็งเก้ (Senge, 1990) ซึ่งเป็นผู้นำในการ เผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การ ที่ซึ่งคนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับ กลุ่ม และระดับองค์การเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็น องค์การที่มีรูปแบบความคิด (Patterns of Thinking) ใหม่ ๆ และมีการแตกแขนงความคิดเหล่านั้น เป็นองค์การที่มีแรงบันดาลใจร่วมกัน (Collective Aspiration) ของผู้คนในองค์การ และมีการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ



เพดเลอร์ และคณะ (Pedler, et al. 1991) ได้ชี้ให้เห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุก ๆ คน และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร อย่างต่อเนื่อง ในปี 1992 แครมลินเจอร์ (Kramlinger, 1992) ให้ทัศนะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ประกอบด้วยโครงสร้างของปัจเจกบุคคลที่ซึ่งสมาชิกทุกระดับสามารถเรียนรู้ได้ อย่างรวดเร็ว และสามารถสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ อันจะนำไปสู่ความเป็นอยู่ที่ดีและสอดคล้องกับ พันธกิจขององค์กร การ์วิน (Garvin, 1993) ได้ให้ทัศนะว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่มี ทักษะในการสร้างสรรค์ และถ่ายโอนองค์ความรู้สู่การปฏิบัติ และสามารถปรับขยายพฤติกรรม ที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ และคิม (Kim, 1993) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการเพิ่มพูนขีดความสามารถเพื่อให้เกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล โรส และคณะ (Ross, et al. 1994) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการทดสอบประสบการณ์ อย่างต่อเนื่อง มีการแปรเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและ ตอบสนองต่อจุดหมายหลักขององค์กร สลาเตอร์ และนาร์เวอร์ (Slater, and Narver, 1995) อธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เปรียบเสมือนการพัฒนาความรู้ใหม่หรือการหยั่งรู้ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า การเรียนรู้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่นำไปสู่การปรับปรุง การปฏิบัติหรือการกระทำ และจากการศึกษาเอกสารอ้างอิงที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มักจะมีประเด็นหลัก ๆ ดังต่อไปนี้ประกอบที่สำคัญ คือ

- 1) ความจำเป็นขององค์กรที่จะพัฒนาความเฉลียวฉลาด ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร
- 2) ความจำเป็นสำหรับการเรียนรู้ที่จะต้องให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร
- 3) ความสามารถในการรับหรือซึมซับในการเรียนรู้นั้นขององค์กร

ดาห์มาสิริ (Dhamasiri, 2000) ได้กล่าวถึงการ บริหารการจัดการว่าเป็นกระบวนการที่องค์กรจะต้องตระหนักถึงในเรื่องของคุณภาพ รูปแบบ และลำดับก่อนหลังของประสบการณ์ ตลอดจนการพัฒนา รูปแบบด้านจิตใจ เพื่อให้สามารถ เข้าใจในประสบการณ์เหล่านั้น ด้วยเหตุดังกล่าวองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นเรื่องที่บุคคลและ กลุ่มจะต้องมีความตระหนักในตนเอง ซึ่งจะต้องคอยจับตามองสภาพที่เป็นอยู่เพื่อการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น และองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

- 1) เป็นระบบที่มีอยู่เสมอแม้เวลาจะเปลี่ยนไป
- 2) มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถ คาดการณ์ล่วงหน้า และสร้างทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อความสำเร็จในอนาคต
- 3) ความร่วมมือมีส่วนส่งเสริมโอกาสเรียนรู้อย่างยิ่ง โดยการส่งเสริมและค้นหา ภูมิปัญญาที่มีอยู่ในตัวผู้ทำงาน ทุกคน และ
- 4) เป็นที่ซึ่งผู้คนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และรวดเร็ว และใช้ความรู้ของพวกเขา เพื่อ ปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตให้ดีขึ้น รวมถึงงานบริการและวิถีชีวิตการทำงานของพวกเขาเอง

และในปีเดียวกันนี้ มาร์ควาต (Marquardt, 1996) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็น

องค์กรที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยสามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

ลูเทนส์ (Luthans, 1998) ได้วิเคราะห์งานของ อาร์จิริส และชอน ซึ่งเป็นหนึ่งในกลุ่มนักวิชาการรุ่นแรก ๆ ที่ค้นหาความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และได้ข้อสรุปผลจากการศึกษาวิเคราะห์ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เปรียบเสมือนกระบวนการแก้ปัญหา ที่เกี่ยวข้องกับการสืบสวนเข้าไปในกลุ่มของสมาชิกในองค์กรที่อาจมีส่วนร่วมในปัญหาภายในองค์กรนั้น ๆ และการสืบสวนได้ก่อให้เกิดชนิดของการเรียนรู้สามรูปแบบ รูปแบบแรกคือการเรียนรู้แบบวงแหวนเดี่ยว (Single-loop-learning) ตามรูปแบบนี้มีการเรียนรู้ เกิดจากองค์กร ได้คาดการณ์จากความผิดพลาดหรือปัญหาและจัดการแก้ไข โดยสร้างหรือผลิตกลวิธีในการแก้ปัญหาการจัดการแบบใหม่ รูปแบบที่สองคือ การเรียนรู้แบบวงแหวนคู่ (Double-loop-learning) ซึ่งก็คล้ายคลึงกับรูปแบบแรกแต่ต่างกันตรงที่ว่า ได้มีการนำการศึกษาแบบสืบค้น (Inquiry) เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดหรือปรับ โครงสร้างในปทัศฐานขององค์กร (Organization Norms) รูปแบบที่สามคือ การเรียนที่จะรู้ (Deuteron Learning) เป็นกระบวนการที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งเรียนที่จะรู้ อย่างไรก็ตาม ลูเทนส์ ได้ให้ทัศนะว่า แนวคิดของบุคคลทั้งสองยังคงไม่ชัดเจน จนกระทั่ง เซ็งเก้ และเพื่อนร่วมงานของเขาที่ทำงานอยู่ที่ศูนย์การเรียนรู้ของสถาบันเทคโนโลยีรัฐแมสซาชูเซต (MIT's Center for Organizational Learning) ได้มีการศึกษาเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้กันอย่างจริงจัง โดยนำมาพิจารณาใหม่ในช่วงปลายปี 1980 และเริ่มตีพิมพ์หนังสือ The Fifth Discipline Field Book : Strategies and Building a Learning ใน ลูเทนส์ (Luthans, 1990) ได้ให้นิยามและอธิบายลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหนังสือพฤติกรรมองค์กรที่เขาเขียนขึ้นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่รูปแบบของความคิดที่ใหม่และขยายกว้าง เป็นสิ่งที่ควรได้รับการปลูกฝังให้เกิดขึ้น เป็นองค์กรที่ความต้องการมีมากมายและหลากหลายจะได้รับการปลดปล่อย และเป็นองค์กรที่จะค่อย ๆ ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์เพื่ออนาคต ลูเทนส์ (Luthans, 1990) ได้เสนอทฤษฎีพื้นฐานที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ผลงานของ Argyris (1996) เกี่ยวกับการเรียนรู้แบบวงแหวนคู่ (Double-Loop-Learning) และผลงานของเซ็งเก้ (Senge, 1994) เกี่ยวกับการขยายขอบเขตของการเรียนรู้ (Generative Learning)

เซ็งเก้ (Senge, 2000) ได้ขยายความองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนขึ้นว่าเป็นองค์กรที่สมาชิกได้ใช้ศักยภาพสำหรับการสร้างผลงานที่ตนต้องการอย่างต่อเนื่อง สามารถแสดงความคิดเห็นใหม่ได้อย่างเสรี และสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ในมวลสมาชิกขององค์กร โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้ คือ 1) มีความรอบรู้เฉพาะตัว (Personal Mastery) โดยสมาชิกในองค์กรมีความรู้ ความสามารถทักษะ และ

เจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบ เป็นผู้ใฝ่ดี ใฝ่รู้ มีการวิเคราะห์และตัดสินใจด้วยข้อมูลและข้อเท็จจริงรวมทั้งมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน 2) มีรูปแบบวิธีการคิด (Mental Models) โดยสมาชิกในองค์กรมีวิถีชีวิตการทำงานที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทหน้าที่และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งมีโลกทัศน์กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทันกับโลกสมัยใหม่ ร่วมมือร่วมใจประสานผลประโยชน์และเคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น 3) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shares Vision) โดยสมาชิกในองค์กรมีการร่วมกันคิด ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กร และสามารถปฏิบัติงานในทิศทางเดียว ทำให้ภาพรวมในอนาคตที่สมาชิกปรารถนาเป็นจริงขึ้นมา 4) มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดยสมาชิกในองค์กร มีการเสวนาอภิปรายร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ร่วมซึ่งมีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน พร้อมทั้งสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม โดยช่วยเหลือเกื้อกูล มีความสามัคคี และมีความเป็นกันเองกับทุกคน และ 5) มีการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) โดยสมาชิกในองค์กรมีความคิดทันกับสถานการณ์ เห็นโอกาสต่าง ๆ มีประโยชน์ต่อองค์กร สมาชิกมีความคิดและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบตลอดเวลา

จากที่กล่าวมา เป็นการศึกษวิเคราะห์เกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากแหล่งข้อมูลในต่างประเทศ สำหรับแหล่งข้อมูลภายในประเทศ จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่งจะเริ่มมีการกล่าวถึงในช่วงปี พ.ศ. 2544 นี้เอง โดย วีระวัฒน์ ปันตินามัย (2544 ; 77) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ การหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งการที่จะเห็นได้อย่างชัดเจนนั้นขึ้นอยู่กับว่า ได้มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านใดเป็นสำคัญในห้วงของเวลาที่มีเรียนรู้แล้วแปลงสู่การปฏิบัติ (Learning Practice Contingency) ทั้งนี้ เป็นรูปแบบการพรรณนา (Descriptive) ว่าองค์กรเกิดการเรียนรู้กันอย่างไร และในเชิงของการวางแผนในอนาคต (Prescriptive) ว่าองค์กรควรเรียนรู้เช่นไร

ในปีต่อมา วิโรจน์ สารรัตนะ (2545 : 49) ได้เขียนหนังสือชื่อ โรงเรียน : องค์กรแห่งการเรียนรู้ (แนวคิดทางการบริหารการศึกษา) อันเป็นหนังสือที่ได้รับจากการจัดพิมพ์เพิ่มเติมจากการพิมพ์เผยแพร่ในครั้งแรกและอีกสามครั้งภายในปีเดียวกัน ในหนังสือเล่มนั้น ได้วิเคราะห์งานเขียนของนักวิชาการทางตะวันตกหลายท่านสรุปถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อใ้การเรียนรู้ใหม่ ๆ ได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเชื่อที่ว่า คนยิ่งเรียนรู้ ก็ยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป องค์กรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไป

ได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ซึ่งสมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตน เพื่อการสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานอยู่อย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก เป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม เป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์กรได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นที่ซึ่งองค์กรเองได้มีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง เป็นชุมชนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth) เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงใหม่ในตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self-renewal) เป็นเรื่องขององค์กรหรือชุมชนที่ไม่เคยอิ่มตัว (Never Fully Arrive) เป็นเรื่องขององค์กรหรือชุมชนที่มีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอในอันที่จะแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า เป็นเรื่องขององค์กรหรือชุมชนที่เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับ เน้นการสืบเสาะหาปัญหาเพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ด้วยการคิดอย่างเป็นภาพรวม (Holistic) ทั้งในมิติความเป็นเหตุผลและการใช้ดุลพินิจ ทั้งในเรื่องของความรู้และเรื่องของอำนาจ ที่จะช่วยให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ เป็นเรื่องของรูปแบบและหลักการใหม่ ๆ ได้ถูกริเริ่มพัฒนาขึ้น ความรู้จะมีใหม่เป็นเพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการซึมซับหรือการสะสมเท่านั้น แต่จะเป็นสิ่งที่ถูกทำให้เกิดขึ้นมาใหม่ได้จากกระบวนการของประสบการณ์ การคิด และการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร สมาชิกแต่ละรายจะกลายเป็นทรัพยากรความรู้ (Resource of Knowledge) สำหรับบุคคลอื่นในองค์กร และองค์กรเองก็จะเป็นตัวประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้เหล่านั้นให้แพร่กระจายในวงกว้างออกไป

นอกจากนั้น วิโรจน์ สารรัตนะ ยังกล่าวเน้นย้ำถึงความสำคัญของการที่ โรงเรียนควรจะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยิ่งกว่าองค์กรประเภทใดๆ อีกด้วย โดยอ้างถึงทัศนะของ ฮอย และมิเกล (Hoy, and Miskel, 2001) ที่กล่าวว่า โรงเรียนเป็นองค์กรให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้าย (Ultimate Goal) ของโรงเรียนก็คือ การเรียนรู้ของนักเรียน (Student Learning) ดังนั้นในบรรดาองค์กรประเภทต่าง ๆ โรงเรียนจึงควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใด ๆ

อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการบางท่าน เช่น ยูริค, จิค และกลินาว (Uric, Jick, and Glinow, 1993) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การพิจารณาลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนขึ้นนั้น ควรพิจารณาตามคติเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่าง ๆ รวม 6 ข้อ ดังนี้

1. ความคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ตั้งอยู่บนรากฐานที่แตกต่างกันของสาขาวิทยาการจัดการ ความคิดพื้นฐานขององค์กรลักษณะนี้สามารถพบได้ในผลงานการพัฒนารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ของ เทย์เลอร์ (Taylor, 1900) ที่เห็นว่า การจัดการและการเรียนรู้จะถูกถ่ายทอดไปยังคนงาน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากนี้ยังมีนิยามอีกมากมายที่เกิด

เกิดจากกลุ่มที่ทำงานให้กับ คาร์เนกี เมลลอน (Carnegie Mellon, 1950) แต่ที่น่าสนใจได้แก่ งานของ เฮอริเบิร์ต ซิมมอน (Herbert Simon, 1963) และคณะ ในการคิดรูปแบบของการตัดสินใจ ที่ได้เน้นกระบวนการตัดสินใจในรูปแบบ “ความพึงพอใจ” ยกตัวอย่างเช่น การเลือกทางเลือกเล็ก ๆ ที่เป็นที่ยอมรับได้ (Minimally Acceptable Alternative) ที่มีผลต่อทางเลือกที่เป็นมุมมองในเรื่องนั้น (Optimal Alternative) งานของเขาเป็นจุดกำเนิดสำคัญของการศึกษาศึกษาการเรียนรู้ ซึ่งเกิดขึ้นโดยกระบวนการตัดสินใจขององค์กร นอกจากนี้ยังมีงานของ อาร์กิริส และชอน (Argyris, and Schon, 1978) แห่ง มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สิ่งที่น่าสนใจคือ ความแตกต่างระหว่างลำดับขั้นตอนการเรียนรู้ก่อน-หลัง (ลำดับแรกและลำดับที่สอง) โดยการเรียนรู้ลำดับแรกเกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์กรในการรับรู้จุดประสงค์และประสานกับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทุกวัน และการเรียนรู้พฤติกรรม การเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่สิ่งใหม่ก็คือแนวคิดในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถช่วยให้ผู้จัดการสร้างองค์กรที่มีลักษณะเชิงแข่งขันได้ (Competitive Enterprises)

2. เป็นฐานคติที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาหรือเรื่องราวที่เรียนรู้ในความเป็นจริงขององค์กร ในปัจจุบันมีเนื้อหาหรือเรื่องราวที่เรียนรู้มากกว่าในอดีต ด้วยเหตุผลสามประการ คือ ความสามารถของแรงงาน ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน การได้มาซึ่งความสามารถ (Acquisition of Competence) ในการเปลี่ยนแปลงและความจำเป็นที่จะต้องแข่งขันและปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญสำหรับหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน โดยการขยายความสามารถในการเรียนรู้ องค์กรจะสามารถเพิ่มโอกาสให้กับตนเอง กรณีความสามารถของแรงงาน (Workforce Competence) ไม่ว่าจะธุรกิจใดที่ให้ความใส่ใจอย่างมากกับการจัดการทรัพยากรอันมีอยู่อย่างจำกัด (Scarce Resource) และให้ความสำคัญไม่มากนักกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างบริบูรณ์ โดยทั่วไปทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดถือว่าเป็นต้นทุน ในขณะที่เดียวกันทรัพยากรที่มีอยู่อย่างบริบูรณ์ก็มีส่วนเกี่ยวกับความสามารถของพนักงานที่มีอยู่ และการเข้าถึงความต้องการของธุรกิจ ดังนั้นรูปแบบการวางแผนจะเน้นที่ทุนและความสามารถ เมื่อไม่กี่ปีมานี้ แรงงานเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงมากมาย ประการแรกจำนวนคนที่เข้าสู่ตลาดแรงงานลดลงอย่างมากอีกทั้งความสามารถก็ลดลง ทั้งนี้เป็นเพราะความรู้ (Knowledge) มีบทบาทมากกว่าความสามารถ (Competence) เก่งด้านวิชาการไม่เก่งด้านปฏิบัติ ก้าวอย่างของการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากโลกาภิวัตน์ ความคิดหวังของลูกค้า ความกดดันอันเกิดจากการแข่งขัน วงจรเวลาที่สั้นลง ยิ่งการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้นเท่าใดองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวได้จะต้องวิ่งตามเทคโนโลยีและในไม่ช้าก็จะล้มเหลว นอกจากนั้นความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว เป็นหลักที่จะนำไปสู่ความสามารถในการเรียนรู้ ความสามารถในการทำตามความคิดใหม่ และถ่ายโอนความคิดไปสู่การปฏิบัติได้เร็วกว่าคู่แข่ง

3. การเรียนรู้ภายในองค์กรเกิดจากทั้งปัจเจกชนและทั้งองค์กร การเรียนรู้ของปัจเจกชนภายในองค์กร ต่างจากการเรียนรู้ขององค์กร การเรียนรู้ของปัจเจกชนเกิดขึ้นในขณะที่คนเกิดความต้องการขึ้นอย่างเงิบ ๆ ความรู้โดยผ่านการศึกษาระบบการณและการทดลอง การเรียนรู้ขององค์กรเกิดขึ้นเพราะระบบและวัฒนธรรมในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและสามารถการเรียนรู้ขององค์กรไว้ได้ และถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่ปัจเจกชนคนอื่น การเรียนรู้เช่นนี้ ถือเป็นภาระงานประจำที่องค์กรซึ่งได้แก่ ระยะเวลา และลำดับขั้น ผู้จัดการที่ต้องการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องเน้นทั้งปัจเจกชนและการเรียนรู้ขององค์กร

4. การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจากการเรียนรู้แบบผิวเผิน (Superficial Learning) ถึงการเรียนรู้แก่นสาระ (Substantial Learning) โดยมีนักวิจัยหลายคนได้อธิบายความแตกต่างระหว่างการเรียนรู้สองแบบนี้โดยตั้งคำถามว่า ลองคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้น เมื่อบริษัทพยายามที่จะจัดการเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงโดยมีการริเริ่มทำวงจรคุณภาพ การจัดการคุณภาพการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือปรับโครงสร้าง ถ้าการริเริ่มเหล่านี้ทำให้เกิดความวุ่นวายหากเป็นเช่นนั้นบริษัทอยู่ในระยะการเรียนรู้แบบผิวเผิน แต่เมื่อมีวิธีที่จะกำหนดรูปร่างของค่านิยมพื้นฐาน และวัฒนธรรม ไม่เพียงแต่ผู้เป็นลูกจ้างแต่มองในแง่องค์กรในระยะ ๆ หนึ่ง หากเป็นเช่นนั้นแสดงว่าอยู่ในระยะการเรียนรู้แก่นสาระ

5. การเรียนรู้มาจากความล้มเหลวเล็ก ๆ น้อย ๆ โดยความล้มเหลวเล็ก ๆ น้อย ๆ เหล่านี้จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ ความสำเร็จที่ต่อเนื่องจะส่งเสริมให้เกิดการค้นคว้าที่เข้มงวดในขณะที่ความล้มเหลวเล็ก ๆ น้อย ๆ ได้ให้ความแตกต่างที่จะเป็นต่อการเรียนรู้ ความล้มเหลวมีอิทธิพลในด้านบวกต่อการกระทำในอนาคต และจะช่วยเพิ่มความทนทานต่อความเสี่ยง (Risk Tolerance) การสืบค้นข้อมูล การตระหนักในปัญหา กระบวนการข้อมูล และการรับเอาแรงจูงใจ (Motivational Adoption)

6. การเรียนรู้มักจะเกิดตามมาหลังจากกลุ่มของกระบวนการที่สามารถคาดการณ์หรือทำนายได้ ซึ่งก็มีนักวิชาการหลายคนให้ทัศนะต่อการใช้คำว่า กระบวนการหรือขั้นตอนหรือการสิ้นไหลของการเรียนรู้ที่ว่า แม้จะมีการใช้คำศัพท์ที่แตกต่างกันแต่วิธีการอธิบายไม่แตกต่างกัน

นอกจากนั้น ยูริค, จิค และกลินาว (Ulrich, Jick, and Glinow, 1993) ให้ข้อเสนอแนะด้วยว่า การพิจารณาถึงสิ่งที่ทำลายที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่าง ๆ ก็จะช่วยให้เข้าใจถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ชัดเจนขึ้นเช่นกัน โดยสิ่งทำลายต่าง ๆ เหล่านี้มีดังนี้คือ สิ่งทำลายที่ 1 องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องหลีกเลี่ยงที่จะเป็นทุกอย่างตามที่ทุกคนต้องการ สิ่งทำลายที่ 2 คือ จะต้องหลีกเลี่ยงการรวมความคิด (Concept Cluster) เช่น เมื่อเราอ่านหนังสือพิมพ์หรือหนังสือเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เราจะเห็นความหลากหลายของคำศัพท์ต่อไปนี้ เช่น

องค์การแห่งการเรียนรู้ การเปลี่ยนวัฒนธรรม กลยุทธ์การปฏิบัติ ความสามารถหลัก ความสามารถของการจัดการ คุณภาพ เป็นต้น ในศาสตร์นี้พบว่า เต็มไปด้วยการสร้างความคิดและการปฏิบัติที่มักไม่เที่ยงตรง นักวิจารณ์บางคนใช้คำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” เมื่ออธิบายหน่วยงานซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การซึ่งประสบผลสำเร็จ บางคนอาจใช้คำนี้ เพื่อระบุถึงองค์การซึ่งได้ดำเนินงานกระบวนการปรับปรุงโครงการต่าง ๆ (Re-engineering) จึงเป็นการยากที่จะใช้คำศัพท์นี้เป็นพื้นฐานสำหรับการกระทำ เมื่อภาพที่นำเสนอเกี่ยวกับสิ่งที่มักเต็มไปด้วยความยุ่งเหยิง สิ่งท้าทายที่ 3 การลงมือจัดการเพื่อปรับปรุงความสามารถในการเรียนรู้ จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ (ระบุ) ทดสอบ และประเมิน โดยใช้ทฤษฎีการวิจัยหลาย ๆ รูปแบบ การออกแบบทดสอบเพื่อการวิเคราะห์และทดสอบว่า ทำไมเรื่องราวที่เกี่ยวกับการเรียนรู้จึงเป็นเอกสารเชิงความคิด (Thought Papers) มากกว่าเอกสารการวิจัยเชิงประจักษ์ (Empirical Research) ในการที่ผู้จัดการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้

จากทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆ ดังที่นำมากล่าวข้างต้น อาจจำแนกลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 2 มิติ คือ มิติเกี่ยวกับกระบวนการ และมิติเกี่ยวกับผลผลิต ในกรณีของมิติกระบวนการ (Process Dimension) องค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ 1) การสนับสนุนการเรียนรู้ในหมู่สมาชิกขององค์การ และเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) การเชื่อมโยงการเรียนรู้ส่วนบุคคลไปสู่การเรียนรู้ระดับองค์การ 3) สมาชิกในทุกระดับเรียนรู้เป็นธรรมชาติและรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 4) การเรียนรู้ขององค์การคือ การพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ หรือความกระฉ่งแจ้งในศักยภาพที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม 5) การสร้างความตระหนักในตนเอง และใช้วิจารณ์ญาณใคร่ครวญสภาพที่แวดล้อม 6) การสืบสวนและเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ ปรับและเปลี่ยนให้เข้ากับวัฒนธรรมของตนเอง 7) การขยายความสามารถของตนเพื่อให้เกิดผลที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริง 8) การขยายรูปแบบของการคิดที่ทันสมัยได้รับการส่งเสริมและแรงบันดาลใจทั้งหลายได้รับการปลดปล่อย 9) การขยายขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างสรรค์อนาคตขององค์การ และ 10) การสร้าง เรียนรู้ และถ่ายโอนความรู้และปรับแต่งพฤติกรรมขององค์กร เพื่อสะท้อนความรู้และความเข้าใจใหม่ ๆ ในกรณีมิติผลผลิต (Product Dimension) องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่หมายถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ หรือเจตคติใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลและองค์การ องค์การการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ เมื่อองค์การมีการพัฒนาระบบในการตรวจสอบข้อผิดพลาด และนำไปแก้ไขให้ดีขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในวิธีการทำธุรกิจแบบใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการข้อมูลลงประมาณ นโยบายและวิธีปฏิบัติตลอดจนเปลี่ยนแปลงวิธีการคิดแบบเก่า ๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และมีการเรียนรู้ที่จะแสวงหาความรู้จากประสบการณ์

จากผลการศึกษาวิเคราะห์ความเป็นมาของแนวความคิด ลักษณะ สมมติฐานและสิ่งท้าทายเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ดังที่นำมากล่าวถึงในตอนต้นทั้งหมดนั้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบสำหรับการวัดลักษณะของ “ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้” ในการวิจัยครั้งนี้ เป็น 2 ลักษณะดังนี้

### 1. ลักษณะที่เป็นกระบวนการ

องค์ประกอบสำหรับลักษณะของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นกระบวนการประกอบด้วย

- 1.1 การสนับสนุนการเรียนรู้ในหมู่สมาชิกขององค์การและการเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 1.2 การเชื่อมโยงการเรียนรู้ส่วนบุคคลไปสู่การเรียนรู้ระดับองค์การ
- 1.3 ความเป็นธรรมชาติของการเรียนรู้และการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- 1.4 การเรียนรู้ขององค์การคือการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ หรือความกระฉับกระเฉงในศักยภาพที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม
- 1.5 การตระหนักในตนเองและการใช้วิจารณญาณใคร่ครวญสภาพที่แวดล้อม
- 1.6 การเป็นองค์การที่สืบเสาะหาความรู้และการเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับวัฒนธรรมของตนเอง
- 1.7 การขยายขีดความสามารถของตนเพื่อให้เกิดผลที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริง
- 1.8 การขยายรูปแบบของการคิดที่ทันสมัยโดยได้รับการส่งเสริม และการเพิ่มแรงบันดาลใจให้มีอิสระในการคิด
- 1.9 การที่องค์การขยายขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างสรรค์อนาคตขององค์การ และ
- 1.10 การที่องค์การมีความเชี่ยวชาญในการสร้าง เรียนรู้ และถ่ายโอนความรู้และปรับแต่งพฤติกรรมขององค์การ เพื่อสะท้อนความรู้และความเข้าใจใหม่ๆ เหล่านั้น

### 2. ลักษณะที่เป็นผลผลิต

องค์ประกอบสำหรับลักษณะของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นผลผลิต ซึ่งหมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้มาจากความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ หรือเจตคติใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลและองค์การ เป็นสิ่งที่สามารถสังเกตเห็นได้และสามารถมองเห็นได้ด้วยตา เป็นสิ่งที่ทำให้องค์การมีลักษณะเชิงแข่งขัน เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถทั้งของตัวบุคคลและองค์การ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้น



จากการเปลี่ยนแปลงในระบบและวัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จากความล้มเหลวเล็ก ๆ น้อย ๆ และมีการค้นหาสิ่งใหม่ ๆ และเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นการกระบวนการที่สามารถคาดทำนายได้

### 1.3 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

จำเรียง วิยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540 : 12) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่ใช้ทักษะการมององค์กรแบบองค์รวม กล่าวคือ มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของบุคคล นอกจากนั้น บดินทร์ วิจิราณี (2545 : 2) ยังเสริมว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ที่ควรจะเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภท และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Organization) และองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization) ตามลำดับ

เซ็งเก้ (Senge. 2006 : 1) กล่าวว่าจิตวิญญาณขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ “องค์กรเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ โดยการเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น” ทั้งนี้ มาร์ควาร์ด (Marquardt. 1996 : 21) ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคคลเป็นอันดับแรกเพราะจะนำไปสู่ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับ ฟูลเมอร์ และคีย์ส (Fulmer. and Key. 1998 : 35) ที่กล่าวไว้ว่า “A learning organization can be viewed as a group of people working together to enhance their capacities to create the results they value” หรือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันเพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการสร้างผลงานที่เป็นที่ต้องการในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้อยู่เสมอของบุคคลเป็นรากฐานสำคัญในการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมปัจจุบันที่เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขัน การพัฒนา และการตัดสินใจของบุคคลและองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้ที่สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารมากกว่า ย่อมมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน อีกทั้งยังสามารถพัฒนาตนเองหรือองค์การ ได้มากกว่าและเร็วกว่าผู้ที่เข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ได้น้อย ดังนั้น การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็เพื่อยืนยันที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองในอันดับแรก เพราะมีความเหมาะสมอย่างยิ่งกับสภาวะการณ์ของสังคมปัจจุบัน ทั้งนี้ หากองค์กรทุกประเภททุกระดับต้องการอยู่รอดในสังคมยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ย่อมปฏิเสธกระแสการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้ เพราะองค์กรต้องก้าวทันคู่แข่ง

และก้าวล้ำคู่แข่ง และต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและรวดเร็ว เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

ในสรุปภาพรวม องค์กรทุกระดับ ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นส่วนราชการหรือภาคเอกชน ใหญ่หรือเล็ก ย่อมปฏิบัติยุทธศาสตร์พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้ เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรแนวใหม่ที่เน้นความสำคัญไปที่การพัฒนาบุคลากรให้มีความตื่นตัวและพร้อมที่จะเรียนรู้ตลอดเวลาโดยใช้แนวคิดวินัย 5 ประการ หรือ The Fifth Discipline อันประกอบด้วย การคิดอย่างเป็นระบบ ทักษะส่วนบุคคล แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้บุคลากรเกิดศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและรวดเร็ว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

#### 1.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีผลการวิจัยของเบนเนตต์ และ โอ เบรน (Bennett, and O'Brien, 1994) ที่พบว่า มีปัจจัยสำคัญ 12 ปัจจัย ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ดังนี้

1. กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or Vision) องค์กรและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับว่า พวกเขาต้องการไปจุดใด เพื่อที่จะคาดหมายได้ว่า พวกเขาจำเป็นต้องเรียนรู้อะไรบ้าง เพื่อไปให้ถึงจุดหมายนั้น พวกเขาต้องพัฒนากลยุทธ์กว้าง ๆ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย เพื่อที่จะรู้ว่าการเรียนรู้ของพวกเขาสามารถผลักดันองค์กร ไปสู่วิสัยทัศน์ของพวกเขา นอกจากนี้ ถ้าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสมบูรณ์ต่อหมู่คณะแล้ว วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ก็จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. การปฏิบัติเชิงการบริหาร (Executive Practices) สมาชิกองค์กรอาจตั้งเป็นคำถามได้ว่าผู้บริหารให้นโยบายอะไรและปฏิบัติอะไรบ้าง เพื่อเป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ขององค์กร ผู้บริหารควรจะทำอย่างไรในการชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรได้เห็นความชัดเจนถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความก้าวหน้าขององค์กร ผู้บริหารทำอะไรบ้างเพื่อปลูกเร้าหรือกระตุ้นในบางส่วนขององค์กรที่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้ขับเคลื่อนตามผู้บริหารเพื่อบ่มงูวิสัยทัศน์ที่วางไว้

3. การปฏิบัติเชิงการจัดการ (Managerial Practices) ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและนิเทศการทำงาน ในแต่ละวันของแต่ละบุคคลและคณะ จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในองค์กรซึ่งมีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนา จะต้องช่วยพวกเขาบูรณาการสิ่งที่

พวกเขาต้องเรียนรู้ จะต้องสามารถร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง และการใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาต่อไปข้างหน้า

4. บรรยากาศ(Climate) การปฏิบัติงานจะได้ผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่นที่มีผลต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นั่นก็คือบรรยากาศในองค์กร ซึ่งบรรยากาศในองค์กรคือ ผลสรุปของค่านิยมและเจตคติของทุก ๆ คนในองค์กรเกี่ยวกับการทำงานของพวกเขา องค์กรแห่งการเรียนรู้นำบรรยากาศแห่งการเปิดใจและไว้วางใจกันมาใช้ ซึ่งบุคคลจะต้องไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็นและพูดตามที่ใจคิด อุปสรรคระหว่างผู้จัดการและลูกจ้างจะถูกขจัดออกไปและทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อสนับสนุนงานที่ออกมาดีเยี่ยมตามอุดมคติ

5. องค์กรหรือโครงสร้างของงาน (Organization or Job Structure) โครงสร้างองค์กรสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการนิยามภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้ เพื่อเป็นการเปลี่ยนไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก และตามความต้องการขององค์กรเอง การปฏิบัติหน้าที่ เช่น มีการสับเปลี่ยนหน้าที่และใช้การที่เนาะด้วยตนเองมีการทำงานข้ามคณะทำงาน เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น จะต้องมีการกำจัดการโยบายตามระบบราชการ และกฎที่สกัดกั้นหรือขัดขวางการเคลื่อนไหวของข้อมูล

6. การเคลื่อนไหวของข้อมูลสารสนเทศ (Information Flow) การเรียนรู้ขององค์กรต่าง ๆ จะอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลสารสนเทศและการเผยแพร่ ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่างๆ ให้ง่ายขึ้น และเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานได้รับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ตรงกับงานของตนเอง

7. การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน (Individual and Team Practices) ข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นรายบุคคลและเป็นทีมในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์กรต่าง ๆ จะเจริญเติบโตได้เมื่อตัวบุคคลหรือทีมต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้และไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา และทำงานเพื่อแก้ไขปัญหานั้น ๆ

8. กระบวนการทำงาน (Work Process) องค์กรจะกระตุ้นการเรียนรู้ได้โดยผ่านวิสัยทัศน์ ระบบสารสนเทศ แต่จะรวมกับการใช้กระบวนการทำงานที่จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น มีการสอนหรือฝึกเทคนิคในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจตนเอง เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทาง หรือปรับสภาพกระบวนการต่างๆ ให้อยู่ในแนวหน้าให้เท่าเทียมกันหรือดีกว่าคนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน (Benchmarking) เป็นต้น

9. เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน (Performance Goals or Feedback) ประเด็นสำคัญขององค์การที่ประสบความสำเร็จโดยตรงนั้น จะต้องเน้นลูกค้า จะต้องทราบว่าอะไรที่เขาต้องการและจำเป็น การเรียนรู้เพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้จะไม่ประสบความสำเร็จคุณค่าของการเรียนรู้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการช่วยเหลือองค์การในการบริการลูกค้าให้ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการมีข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

10. การฝึกอบรมหรือการศึกษา (Training or Education) เป็นที่ทราบอยู่แล้วว่า การฝึกอบรมและการศึกษานั้นมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานขององค์การ การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นในองค์การแห่งการเรียนรู้ โปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นทางการจะเน้นการช่วยเหลือบุคคลในการเรียนรู้ด้วยตนเอง และจากประสบการณ์ของผู้อื่น แล้วจากนั้นก็จะสามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เครื่องมือในการวางแผนพัฒนารายบุคคลได้จัดสรรไว้สำหรับทุกคน นอกจากนี้ยังมีแบบของการฝึกต่าง ๆ เช่น การฝึกปฏิบัติเป็นทีม การศึกษาเป็นทีม การสาธิต โครงการ การให้คำปรึกษาโดยเพื่อน โครงการการเรียนรู้งานพื้นฐาน (ซึ่งมักจะรู้ว่าเป็นการเรียนรู้แบบการสะท้อนการปฏิบัติ) เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย สามารถจัดการอบรมหรือฝึกปฏิบัติการ โดยผ่านดาวเทียมและคอมพิวเตอร์

11. การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน (Individual or Team Development) องค์การแห่งการเรียนรู้จะหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นสมาชิกให้พัฒนาด้วยตนเอง ขณะเดียวกันก็จะส่งเสริมการพัฒนาทีมงานด้วย องค์การสามารถเรียนรู้ได้เพียงว่า ทีมงานเรียนรู้ร่วมกันแบบชุมชน ผู้ปฏิบัติงาน (Communication of Practices) ที่มีการปฏิบัติงานกันอย่างต่อเนื่อง การให้อำนาจในการทำงานเป็นทีมหรือรายบุคคล แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิดสำหรับโลกธุรกิจ และยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การต่าง ๆ ที่จะหาวิธีเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตนเอง

12. การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards or Recognition) เป็นองค์ประกอบหรือกรอบตัวสุดท้ายที่จะสนับสนุนตัวอื่นทั้งหมด ระบบการให้รางวัลและการยอมรับจะส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบองค์การ ซึ่งการให้รางวัลอาจใช้หลายรูปแบบ เช่นจากบุคคลที่ผู้ร่วมงานยอมรับ ซึ่งเป็นบุคคลที่อาจเสนอแผนงานอื่นที่มีประโยชน์ต่อทุกคนมาแลกเปลี่ยนเมื่อองค์การมีการเรียนรู้และเติบโตขึ้น เป็นต้น

ในปีเดียวกัน Marquardt and Reynolds (1994) ได้ทำการศึกษาวิจัยและได้เสนอปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 11 ปัจจัย ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมคือ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไปมีค่าพรณงาน

(Job Description) ที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว การบังคับบัญชาไม่เน้นการควบคุมมากเกินไป กระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) แบบเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่มีองค์ประกอบต่างทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การ นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีมและเอาชนะการแตกแยกขององค์การ

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Corporate Learning Culture) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) การใคร่ครวญ (Self-reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) วัฒนธรรมขององค์การต้องให้รางวัลพิเศษต่อการเสริมสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยจะไม่รู้จักกับคำว่า “ทดสอบแล้วล้มเหลว” ตราบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการกระทำนั้น ๆ สนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ สมาชิกในองค์การจะมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกันอย่างฉันทมิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีโอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคนให้เกิดนิสัยรักการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน

3. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนเองให้บังเกิดผลออกมา มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

4. การวิเคราะห์และการถ่ายโอนความรู้ (Environment Scanning) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีและคาดคะเนผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อให้ไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับภาพอนาคตที่เป็นไปได้ แสดงอนาคตภาพขององค์การที่มีประโยชน์สำคัญแก่สังคม การเลือกเป้าหมายการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่องค์การมุ่งที่จะปฏิบัติสัมพันธ์ด้วย

5. การริเริ่มและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการริเริ่มและถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่อง การเสริมสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) หรือเกิดจากการออกแบบและพัฒนา (Copy and Development) เท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนในองค์การจะต้องมีบทบาทในการ

เสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่ๆ จากทั้งข่าวสารภายนอกและภายใน มีการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์การด้วย

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้รวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูล คอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์การ ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตมีความรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจและประยุกต์ใช้ได้ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารทางไกล (Video Conference) มาใช้ในการเรียนรู้ทางไกลและการฝึกอบรมโดยสถานการณ์จำลอง (Simulation Conference) เพื่อพัฒนาสมาชิกให้เรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตัวเอง เป็นต้น

7. คุณภาพ (Quality) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเน้นคุณภาพงานการที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลที่ดียิ่งขึ้น องค์การต้องยึดหลักการว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. กลยุทธ์ (Strategy) องค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนเชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์การควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในการวางแผน การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือกำหนดคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริม (Supportive Atmosphere) องค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและมีการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ

10. ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Network) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมกันอันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์เป็นฉันทามติขององค์การ และสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) เพื่อเป็นแรง

ผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง การกำหนดผูกพันบทบาทพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมกันทำงาน

นอกจากนั้น เกียซอร์ (Kaiser, 2000) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้

1. **ภาวะผู้นำ (Leadership)** หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่น อุทิศตน เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตาม วิสัยทัศน์ขององค์การ และประสาน วิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรม รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

2. **วัฒนธรรมขององค์การองค์การ (Organization Culture)** หมายถึง วิธีการประเพณี ปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ กฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัย ซึ่งได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์ ขององค์การ ความต้องการของลูกค้าและการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิก วัฒนธรรมองค์การ มี 3 ลักษณะ ดังนี้

2.1 **การแลกเปลี่ยนความรู้** หมายถึง องค์ความรู้ที่ไม่มีการยึดติดกับความรู้เดิม แต่เป็นความจริงที่มีอิสระ และไม่สามารถวัดคำนวณได้และบุคคลสามารถเข้าถึงแห่งองค์ความรู้ ได้ รวมทั้งเป็นความรู้ที่ปรากฏตลอดเวลาและสมาชิกยอมรับ ไม่มีใครรู้คำตอบจากทุกคำถามได้

2.2 **การมีอิสระในการเรียนรู้** หมายถึง การเรียนรู้ที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างมี เสรีภาพและมีความคิดอิสระ สร้างความคิดใหม่ กล้าเสี่ยงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

2.3 **ความเป็นเอกภาพในองค์การ** หมายถึง สมาชิกในองค์การต้องมีจิตสำนึก ในการทำงานตามสถานะของตน โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ ซึ่งทำให้เกิดผล ประโยชน์ต่อองค์การเสมือนตนเป็นผู้มีส่วนขององค์การ

3. **พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy)** หมายถึง เป้าหมายที่องค์การ ตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าที่วัตถุประสงค์ขององค์การได้กำหนดไว้ ในองค์การแห่งการ เรียนรู้ พันธกิจและยุทธศาสตร์มี 3 ประการ ดังนี้

3.1 **การคิดอย่างเป็นระบบ** หมายถึง สมาชิกในองค์การต้องยอมรับและปฏิบัติงาน ให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพในระดับระบบรวมขององค์การ ไม่ใช่แค่ในระดับบุคคลหรือ กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น สมาชิกทุกคนมีความสำคัญต่อแผนยุทธศาสตร์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงการ ปฏิบัติงานในองค์การ และสมาชิกต้องคำนึงถึงแผนงานในแต่ละแผนของตน ซึ่งมีผลกระทบต่อ ส่วนอื่น ๆ ขององค์การด้วย

3.2 การตรวจสอบจากภายนอก หมายถึง การเปลี่ยนแปลงความต้องการของ ลูกค้า การเคลื่อนย้ายของคู่แข่ง เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร และสมาชิกในอนาคต

3.3 การสร้างเสริมองค์ความรู้ หมายถึง การเผยแพร่และชี้แจงข้อมูลข่าวสารที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์กร และเป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อการตอบสนองขององค์กร ไปสู่การทำทหายและพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์กร

4. การดำเนินงานบริหารจัดการ (Management Practices) หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานใน 4 เรื่อง ดังนี้

4.1 การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร คือ เรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด รวมทั้งพยายามรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับทุกแผนกขององค์กร

4.2 การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความกล้าและจูงใจสมาชิกเพื่อไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งผู้บริหารให้สมาชิกรับผิดชอบต่อการเรียนรู้

4.3 การพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมสนับสนุนทักษะการอยู่ร่วมกัน สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลที่ยิ่งใหญ่ รวมทั้งการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของสมาชิก

4.4 การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดทรัพยากรและงบประมาณต่าง ๆ ที่ต้องการไปสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย

5. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างของการจัดหน้าที่และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การตัดสินใจ อำนาจหน้าที่และการปฏิสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะ ดังนี้

5.1 การจัดโครงสร้างแบบผสมผสาน หมายถึง การบูรณาการเป้าหมาย หน้าที่ บทบาท ความพยายามในการทำงาน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

5.2 โครงสร้างที่เอื้ออำนวยความสะดวก หมายถึง โครงสร้างที่เปิดโอกาสให้สมาชิก มีปฏิสัมพันธ์กัน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

6. ระบบองค์กร (Organization System) หมายถึง การที่องค์กรมีระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรฐานด้านนโยบายและการมีกลไกที่อำนวยประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก



7. บรรยากาศการทำงาน (Working Climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กร สร้างความประทับใจและความรู้สึกที่ดีของสมาชิก ในหน่วยงานเป็นบรรยากาศการทำงาน 2 ลักษณะ ดังนี้

7.1 บรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดค่านิยม บรรทัดฐานและพฤติกรรมของสมาชิก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

7.2 การปฏิสัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมของสมาชิกที่แลกเปลี่ยนพูดคุยช่วยเหลือกัน เอื้ออำนวยความสะดวกให้สมาชิกเติบโตและประสบความสำเร็จ

8. การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การกระตุ้น โน้มน้าวสมาชิกในองค์กรให้อุทิศตน มีน้ำใจ มีความเกี่ยวพันในงานและความเพียรพยายามปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นเป็นผลจากการศึกษาและการนำเสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในต่างประเทศ สำหรับการศึกษาวิจัยในประเทศ วิโรจน์ สารรัตนะ (2545) ได้ศึกษาวิจัยโครงสร้างเชิงเหตุผล สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 โดยกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 10 ปัจจัย ดังนี้

1. การตัดสินใจร่วมและการมีส่วนร่วม องค์กรแห่งการเรียนรู้มีรูปแบบการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจที่ให้โอกาสกับครูและผู้เกี่ยวข้องนอกโรงเรียนด้วยเป็นการตัดสินใจแบบพื้นฐานของความเป็นสังคมประชาธิปไตย โดยถือว่าการตัดสินใจร่วม (Shared Decision Making) จะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจหากใช้กลยุทธ์และสถานการณ์ที่ถูกต้อง จะทำให้เกิดความเกี่ยวข้องที่จะนำไปสู่ความมีพันธะผูกพันและนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล โดยผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น อาจประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชนหรือผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ สำหรับการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นการแสดงถึงสภาพที่พึงปรารถนาหรือที่เป็นไปได้ในอนาคตนั้น จากการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการบริหารใหม่ ถือว่าการกำหนดวิสัยทัศน์นั้นจะไม่ใช้เรื่องเฉพาะของผู้บริหารอีกต่อไปแล้ว แต่จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์กร แม้จะต้องใช้เวลาก็ตาม

2. ความเป็นองค์กรวิชาชีพ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่เน้นเรื่องการกระจายอำนาจ (Decentralization) และเรื่องการทำให้เป็นมาตรฐานในด้านทักษะ (Standardization of Skill) ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้มีการพัฒนาจนถึงระดับความเป็นวิชาชีพ ให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจมีความสามารถในการกำหนดมาตรฐานงาน และการประเมินผลด้วยตนเอง

3. การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leader) มากกว่าเป็นผู้นำแห่งการจัดการ (Transaction Leader) โดยลักษณะของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูงมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะต้องใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกตินี้ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเสริมให้เกิดผลเพิ่มขึ้น (Add-on Effects) จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้ จะต้องอาศัยผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐาน

4. การบริหารหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารควรจะต้องรู้และเข้าใจทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่าง ๆ เพื่อให้เกิดกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ซึ่งจะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างถูกต้องทางและในด้านการสอนนั้น ผู้บริหารพึงตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้กับทุกคน ทุกสถานการณ์หรือทุกจุดมุ่งหมายและตระหนักดีกว่าครูที่จะเป็นระดับวิชาชีพได้นั้นจะต้องมีการฝึกฝน ฝึกปรือและสะสมวิทยายุทธการสอนที่หลากหลาย สามารถจะนำไปใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์

5. การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นผู้บริหารพึงมีความชัดเจนในคำตอบของคำถามต่าง ๆ ดังนี้ก่อน คือ 1) จะเปลี่ยนแปลงอะไร 2) ทำไมถึงต้องเปลี่ยนแปลง 3) จะเปลี่ยนแปลงอย่างไร 4) เปลี่ยนแปลงเมื่อไร 5) เกี่ยวข้องกับใครบ้าง 6) มีอุปสรรคอะไรบ้าง 7) คาดว่าจะมีผลกระทบอะไรบ้าง 8) สิ่งสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมีอะไรบ้าง 9) ค่าใช้จ่ายเป็นอย่างไร และ 10) ประโยชน์ที่จะได้รับคืออะไร นอกจากนั้นผู้บริหารพึงให้ความสำคัญกับการเกิดขึ้นของใหม่ ๆ ที่เรียกว่า นวัตกรรม (Innovation) ด้วย โดยผู้บริหารควรเน้นไปที่กระบวนการเชิงนวัตกรรม ที่จะต้องอาศัยความริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคล กลุ่มบุคคล และขององค์กร เพื่อให้เกิดผลผลิตเชิงสร้างสรรค์ใหม่ ๆ

6. กลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองอาศัยหลักการ Self Leadership เกิดขึ้นบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ผู้ปฏิบัติในยุคสมัยใหม่มีความรู้มากเพียงพอที่ไม่อาจจะรับการแนะนำแบบดั้งเดิมได้อย่างเหมาะสมอีกแล้ว พวกเขาสามารถจะบริหารตนเองได้และเป็นผู้ทำให้ตนเองได้” โดยจะต้องเน้นความมีค่านิยมและมีการปฏิบัติด้วยตนเอง ทั้งการกำหนดความคาดหวัง เป้าหมาย การมีข้อมูลย้อนกลับและการประเมินตนเอง ส่วนกรณีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น ถือว่าการติดต่อสื่อสารในองค์กรหนึ่ง ๆ อาจกระทำได้หลากหลายวิธี ขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์กรนั้น ๆ ว่าต้องการเป็นแบบเปิดหรือแบบปิดมาก

น้อยเพียงใด การติดต่อสื่อสารถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะแม้จะมียุทธศาสตร์ดีเพียงใด ๆ ก็ตาม หากขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีแล้ว ก็ยากที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน จึงควรพัฒนาให้มีการติดต่อสื่อสาร ทั้งที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งในแนวนอน และในแนวตั้ง ทั้งเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) และแบบ หลายช่องทาง (Multiple Communication)

7. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การแห่งการเรียนรู้มีความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ทรัพยากรที่ถือว่ามีคุณค่ามากที่สุดขององค์การ นั่นก็คือ “มนุษย์” ให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด และการพัฒนาที่ยั่งยืนคือการพัฒนาที่เกิดจากภายในตัวบุคคล หรือองค์การเอง สำหรับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทางการศึกษาหรือในโรงเรียนที่จะเป็นกลไก หรือตัวการในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ “ครู” ครูที่จะต้องทำหน้าที่จัดสภาพการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน ครูที่มีภาระหน้าที่อื่นอีกหลายที่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ครูที่จำเป็นจะต้องมีการปรับตัวและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งในการพัฒนา ครูจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์การ โดยหากต้องการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน ให้มีลักษณะเป็นอย่างไร ก็จะต้องพัฒนาครูให้มีลักษณะที่สอดคล้องต้องกันนั้น

8. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การเชิงสร้างสรรค์ องค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยผู้นำที่จะต้องให้ความใส่ใจต่อวิถีชีวิตขององค์การ เป็นที่สันนิษฐานว่า ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน ต่างต้องการคำตอบต่อคำถามประเภทที่ว่าโรงเรียนของเราเป็นอย่างไร ที่นี้สำคัญจริงหรือเราเชื่ออะไรกัน ทำไมเราถึงทำกันเช่นนี้ เราจะเป็นอย่างพวกเขาได้อย่างไร และเราจะทำตัวให้เข้ากับสิ่งต่างๆ ได้อย่างไร เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ผู้บริหารโรงเรียนพึงทำความเข้าใจให้กระจ่างและให้ความหมาย แนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนนั้น มีดังนี้ คือ

- 1) การเสริมสร้างความเป็นหมู่คณะ
- 2) การส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลอง
- 3) การกำหนดคาดหวังไว้ในระดับสูง
- 4) การส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- 5) การส่งเสริมบรรยากาศความเชื่อมั่น
- 6) การสนับสนุนปัจจัยที่เป็นวัตถุ
- 7) การบรรลุความเป็นพื้นฐานในองค์ความรู้
- 8) การส่งเสริมความภูมิใจในสถาบัน
- 9) การส่งเสริมการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน
- 10) การส่งเสริมความเอาใจใส่ดูแล สังสรรค์และมีอารมณ์ขัน
- 11) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 12) การปกป้องสิ่งที่เห็นว่าสำคัญ
- 13) การสืบทอดโน้มนำประเพณี และ
- 14) การมีการสื่อสารแบบเปิด

กรณีของบรรยากาศขององค์การ หมายถึง สภาพสภาพแวดล้อมโดยรวม ซึ่งรวมทั้งตัวบุคคล อาคารสถานที่และสถานที่ตั้งโรงเรียนเป็นต้นนั้น ผู้บริหารโรงเรียนพึงส่งเสริมบรรยากาศองค์การแบบเปิดมากกว่าบรรยากาศขององค์การแบบปิด ซึ่งเป็นสภาพที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น

หรือข้อเสนอแนะจากครู ให้ความจริงใจ ให้การยกย่องนับถือ ให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาวิชาชีพและให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ใช้การสั่งการหรืออำนาจบังคับในระดับต่ำ ใ้ภาวะผู้นำแบบช่วยเหลือส่งเสริมและสนับสนุนมากกว่าการควบคุมอย่างเข้มงวดในระเบียบราชการ เช่นเดียวกับพฤติกรรมของครู ซึ่งจะมีพฤติกรรมที่สนับสนุนความโปร่งใสและความมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงวิชาชีพระหว่างกัน ครูต่างรู้จักและมีความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือและมีพันธะผูกพันกับการทำงาน

9. การจูงใจเชิงสร้างสรรค์ โรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถจะต้องบริหารงานให้เป้าหมายของตัวบุคคล และเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจที่คำนึงถึงความคาดหวังหรือความต้องการของทั้งตัวบุคคลและขององค์กร ซึ่งการที่จะกระทำเช่นนั้นได้ผู้บริหารพึงทำความเข้าใจรูปแบบการจูงใจ ที่มีทั้งรูปแบบเชิงเนื้อหา (Content Model) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (Process Model) แล้วนำเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีนั้นไปประยุกต์ให้เกิดผล

10. ความมีประสิทธิภาพผลของโรงเรียน โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะประกอบด้วย 1) การเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) การมีแผนงานวิชาการโรงเรียนที่ดี 3) การจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) การเสริมสร้างบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก 5) การส่งเสริมความเป็นกลุ่ม 6) การมีพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 7) การให้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) การส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) การส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

สมคิด สร้อยน้ำ (2547: 78) วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. ปัจจัยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การกำหนดการมีส่วนร่วม การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การจัดสรรงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการปฏิบัติ การติดตามความก้าวหน้า การประเมินผลสำเร็จ และการนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ

2. ปัจจัยเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การจัดระบบการติดต่อประสานงาน การปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบ และแนวปฏิบัติ การจัดโครงสร้างที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การธำรงรักษาและการพัฒนาบุคลากรในโครงสร้าง การจัดระบบการให้คุณให้โทษและความดีความชอบ

3. ปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีและระบบงาน หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การจัดหา การใช้ การพัฒนาบุคลากร การแสวงหา การจัดระบบการใช้ การจัดและการพัฒนาระบบฐานข้อมูล การมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาและพัฒนาและการใช้ประโยชน์ที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักเรียน

4. ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการบริหาร หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์นโยบายและแผน การจัดทำแผนปฏิบัติการ การกำหนดบุคคลหรือกลุ่มบุคคลรับผิดชอบ การให้ความสำคัญกับแผน การเปิดโอกาส มีส่วนร่วม การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ การตรวจสอบงบประมาณและการจัดทำเอกสาร

5. ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการจัดการ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การจัดระบบงาน ชูรกร การมีบุคลากรรับผิดชอบ การมีวัสดุอุปกรณ์ การอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม ระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ระบบกลไกการนิเทศ ระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน การรายงานผล การดำเนินงาน และการประชุมสัมมนา เพื่อวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อย

6. ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติของครูและทีมงาน หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ การมีวัตถุประสงค์ของทีม ความสามารถในการระบุปัญหา การแก้ปัญหา การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน กิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกัน ความรับผิดชอบ การพัฒนาตนเอง และความมีอิสระ

7. ปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาครูและทีมงาน หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การมีนโยบายและมาตรการในการพัฒนา การมุ่งเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ การมุ่งให้เป็นกลไกจัดการเรียนการสอน การคำนึงถึงความสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ความต้องการและจำเป็นที่แท้จริง จิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ผลลัพธ์สุดท้ายต่อนักเรียน การพัฒนาทั้งระบบไม่แยกส่วน การเป็นเสมือนชีวิตประจำวัน และการพัฒนาตนเอง

8. ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่าง ๆ การตระหนักว่า ไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุด การตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตร การพัฒนาความเป็นมนุษย์ การเป็นตัวแบบเชิง

วิชาการ การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ในการเปลี่ยนแปลง การจัดการให้เป็นไปตามแผนการสอน และการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

9. ปัจจัยเกี่ยวกับบรรยากาศและวัฒนธรรม โรงเรียน หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้ คือ ความผ่อนคลาย ความร่วมมือ ไม่แยกเขาแยกเรา ความเอื้ออาทรและจริงใจ ความเป็นสถานศึกษาและหมู่คณะ การกล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ การไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน ความรักภาคภูมิใจในโรงเรียน การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ การปกป้องสืบทอดประเพณีสำคัญ และการสร้างวัฒนธรรมร่วม

10. ปัจจัยเกี่ยวกับการงูใจ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้ คือ การไว้วางใจ การให้เกียรติและการยอมรับ การส่งเสริมความก้าวหน้า โอกาสในการพัฒนาตนเอง การให้ความเป็นอิสระ การมอบหมายงานที่ท้าทาย การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน การยกย่องชมเชย

11. ปัจจัยเกี่ยวกับเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้ คือ ความสอดคล้องของเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายโรงเรียน การมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ ผลการตรวจสอบเป้าหมาย การประชาสัมพันธ์ การบรรลุผลในเป้าหมาย และการมีข้อมูลย้อนกลับในด้านต่าง ๆ

จากการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัยปัจจัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ดังนี้

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัยเพื่อกำหนดปัจจัยภายในองค์การ

แนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัย	Bennett & O'Brien (1994)	Marquardt & Reynolds (1994)	Kaiser (2000)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2545)	สมคิด ศรีอยุ่ น้า (2547)	ปัจจัยจากการสังเคราะห์
1. วิสัยทัศน์	/	/	/	/	/	1. วิสัยทัศน์พันธกิจ และยุทธศาสตร์
2. พันธกิจ	/	/	/	/	/	
3. ยุทธศาสตร์	/	/	/	/	/	2. โครงสร้างขององค์กร
4. โครงสร้างขององค์กร	/	/	/	/	/	3. เทคโนโลยีการเรียนรู้
5. การสร้างถ่ายโอนความรู้	/	/	/	/	/	
6. เทคโนโลยีและระบบงาน	/	/	/	/	/	4. การดำเนินงานบริหารจัดการ
7. การปฏิบัติเชิงการจัดการ	/	/	/	/	/	
8. การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง	/	/	/	/	/	5. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
9. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	/	/	/	/	/	6. การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน
10. การปฏิบัติของบุคคลและทีม	/	/	/	/	/	
11. การบริหารตนเองและติดต่อสื่อสาร	/	/	/	/	/	7. การพัฒนารายบุคคลและทีมงาน
12. การพัฒนา	/	/	/	/	/	

แนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัย	Bennett & O'Brien (1994)	Marquardt & Eynolds (1994)	Kaiser (2000)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2545)	สมคิด ศรีอัย หน้า (2547)	ปัจจัยจากการส่งเคราะห์
13. ภาวะผู้นำ			/	/	/	8. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในองค์กร
14. บรรยากาศองค์กร	/	/	/	/	/	9. บรรยากาศและวัฒนธรรม องค์กร
15. วัฒนธรรมในองค์กร	/	/	/	/	/	10. การจูงใจ
16. การจูงใจ	/	/	/	/	/	11. เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ ในการปฏิบัติงาน
17. คุณภาพการปฏิบัติ						
18. ข้อมูลย้อนกลับ	/	/	/	/	/	



จากตารางที่ 1 การสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัยเพื่อกำหนดปัจจัยภายในองค์การ โดยการรวมปัจจัยที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือสามารถจัดกลุ่มปัจจัยเดียวกัน กำหนดชื่อปัจจัยใหม่ ให้มีความครอบคลุมคำอธิบายของปัจจัยที่คล้ายคลึงกัน ได้ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 11 ปัจจัย ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ ภารกิจ ยุทธศาสตร์ ที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
2. โครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้
4. ความสามารถในการดำเนินงานบริหารจัดการ
5. ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
6. การปฏิบัติงานของรายบุคคลและทีมงาน
7. การพัฒนารายบุคคลและทีมงาน
8. ภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กร
9. บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
10. การจูงใจในการทำงาน
11. เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่สังเคราะห์ได้ สามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ ภารกิจ ยุทธศาสตร์ ที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

มาร์ควอดท์ และเรโนลด์ (Marquardt. and Reynolds. 1994 : 212) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในหนังสือเรื่อง The Global Learning Organization พบว่า วิสัยทัศน์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์เป็นฉันทามติขององค์กร และสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) เพื่อเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง การกำหนดการผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำงาน และกลยุทธ์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนาและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในการวางแผน การดำเนินงานและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือกำหนดคำตอบไว้ให้ ส่วนผลการวิจัยของ เบนเนตต์ และ โอ เบริน (Bennett. and O'Brien. 1994) วิจัยเรื่อง The Building Blocks of the Learning Organization

พบว่า วิสัยทัศน์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กรและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับว่า พวกเขาต้องการ ไปจุดใด เพื่อที่จะคาดหมายได้ว่า พวกเขาจำเป็นต้องเรียนรู้อะไรบ้าง เพื่อไปให้ถึงจุดหมายนั้น และกลยุทธ์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะว่า องค์กรต้องพัฒนากลยุทธ์กว้าง ๆ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย เพื่อที่จะรู้ว่าการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรสามารถผลักดันองค์กร ไปสู่วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยของ เกียเซอร์ (Kaiser. 2000) วิจัยเรื่อง Mapping the Learning Organization : Exploring a Model of Organization Learning พบว่า พันธกิจและยุทธศาสตร์ เป็นปัจจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะพันธกิจ คือ เป้าหมายที่องค์กรตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้กำหนดไว้ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ พันธกิจ มี 3 ประการ ดังนี้ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ 2) การตรวจสอบจากภายนอก และ 3) การสร้างเสริมองค์ความรู้ ส่วนผลการวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545) เรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์ พบว่า การตัดสินใจร่วมและการมีวิสัยทัศน์ร่วม เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเป็นรูปแบบการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจที่ให้โอกาสกับครูและผู้เกี่ยวข้องช่วยกันตัดสินใจ เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยอาจขยายขอบเขตผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนอกโรงเรียนด้วย เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นสังคมประชาธิปไตย โดยถือว่าการตัดสินใจร่วม (Shared Decision Making) จะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจหากใช้กลยุทธ์และสถานการณ์ที่ถูกต้อง จะทำให้เกิดความเกี่ยวข้องที่จะนำไปสู่ความมีพันธะผูกพัน และนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล โดยผู้ที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น อาจประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน หรือผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ สำหรับการมีวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นการแสดงถึงสภาพที่พึงปรารถนาหรือเป็นไปได้ในอนาคตนั้น จากการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทางบริหารใหม่ ถือว่าการกำหนดวิสัยทัศน์นั้นจะไม่ใช่เรื่องเฉพาะของผู้บริหารอีกต่อไปแล้ว แต่จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์กร แม้จะต้องใช้เวลาก็ตาม และผลการวิจัยของ สมคิด สร้อยน้ำ (2547) วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะว่าเป็นปัจจัยสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การกำหนดการมีส่วนร่วม การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การจัดสรรงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อการปฏิบัติ การติดตามความก้าวหน้า การประเมินผลสำเร็จ และการนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ

## 2. โครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

มาร์ควาร์ดท์ และเรโนลด์ส์ (Marquardt. and Reynolds. 1994 : 51-53) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การในหนังสือเรื่อง The Global Learning Organization กล่าวไว้ว่า โครงสร้างที่เหมาะสมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะว่าโครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม คือ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป ไม่มีคำพรรณนางาน (Job Description) ที่ยืดหยุ่น ไม่ตายตัว การบังคับบัญชาไม่เป็นการควบคุมมากเกินไป กระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) แบบเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่มีองค์ประกอบต่างทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การ นอกจากนี้ โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Function Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีมและเอาชนะการแตกแยกขององค์การ ส่วนผลการวิจัยของ เบนเนตต์ และ โอ เบรน (Bennett and O'Brien. 1994) วิจัยเรื่อง The Building Blocks of the Learning Organization พบว่า องค์การหรือโครงสร้างของงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะว่าโครงสร้างองค์การสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการนิยามภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้ เพื่อเป็นการเปลี่ยนไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอกและตามความต้องการขององค์การเอง การปฏิบัติหน้าที่ เช่น มีการสับเปลี่ยนหน้าที่และใช้การชี้แนะด้วยตนเอง มีการทำงานข้ามคณะทำงาน เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น จะต้องมีการกำจัดนโยบายและตามระบบราชการและกฎที่สกัดกั้นหรือขัดขวางการไหลของข้อมูล ส่วนผลวิจัยของ เคียเซอร์ (Kaiser. 2000) เรื่อง Mapping the Learning Organization : Exploring a Model of Organization Learning พบว่า โครงสร้างองค์การ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะโครงสร้างองค์การหมายถึง ลักษณะโครงสร้างของการจัดหน้าที่และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การตัดสินใจอำนาจหน้าที่และการปฏิสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะ คือ 1) การจัดโครงสร้างแบบผสมผสาน หมายถึง การบูรณาการเป้าหมาย หน้าที่ บทบาท ความพยายามในการทำงาน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ และ 2) โครงสร้างที่เอื้ออำนวยความสะดวก หมายถึง โครงสร้างที่เปิดโอกาสให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอกองค์การ ส่วนผลการวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545) วิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์ พบว่า ความเป็นองค์การวิชาชีพเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการพัฒนาความเป็นองค์การ

วิชาชีพหมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่เน้นเรื่องการกระจายอำนาจ (Decentralization) และเรื่องการทำให้เป็นมาตรฐานในด้านทักษะ (Standardization of Skill) ของสมาชิกในองค์การ ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้มีการพัฒนาจนถึงระดับความเป็นวิชาชีพให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความสามารถในการกำหนดมาตรฐานงาน การปฏิบัติและการประเมินผลด้วยตนเอง และผลการวิจัยของ สมคิด ศรีอ่อนน้ำ (2547) วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า โครงสร้างองค์การ เป็น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้คือ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การจัดระบบการติดต่อประสานงาน การปรับปรุง แก้ไขกฎ ระเบียบ และแนวปฏิบัติ การจัด โครงสร้างที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การธำรง รักษา และ พัฒนานุคลากรใน โครงสร้าง การจัดระบบการให้ทุนให้โทษ และความดีความชอบ

### 3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้

มาร์ควอดท์ และเรโนลด์ (Marquardt. and Reynolds. 1994 : 60-64) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ ในหนังสือเรื่อง The Global Learning Organization กล่าวไว้ว่า เทคโนโลยีการเรียนรู้ และการสร้างและการถ่ายโอนความรู้ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้รวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูล คอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์การ ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตมีความรวดเร็ว สั้น กระชับ เป็นที่น่าสนใจ และประยุกต์ใช้ได้ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video Conference) มาใช้ในการเรียนรู้ทางไกล และการฝึกอบรมโดยสถานการณ์จำลอง (Simulation Games) เพื่อพัฒนาสมาชิกให้เรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตัวเอง เป็นต้น องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการริเริ่มและถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) หรือเกิดจากการลอกแบบและพัฒนา (Copy and Development) เท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนในองค์การจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อผ่านช่องทางสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่จากทั้งข่าวสารภายนอกและภายใน มีการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์การด้วย ส่วนผลการวิจัยของ เบนเนตต์ และ โอ เบรน (Bennett. and O'Brie. 1994) วิจัยเรื่อง The Building Blocks of the Learning Organization พบว่า

การเลื่อนไหลของข้อมูลสารสนเทศ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้ขององค์กรต่าง ๆ จะอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลสารสนเทศและการเผยแพร่ ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่าง ๆ ให้ง่ายขึ้น และเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานได้รับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ตรงกับงานของตนเอง และกระบวนการทำงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะว่า องค์กรจะกระตุ้นการเรียนรู้ได้โดยผ่านวิสัยทัศน์ ระบบสารสนเทศ แต่จะรวมกับการใช้กระบวนการทำงานที่จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อะไรอย่างต่อเนื่อง เช่น มีการสอนหรือฝึกเทคนิคในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจตนเอง เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทาง หรือปรับสภาพกระบวนการต่าง ๆ ให้อยู่ในแนวหน้าให้เท่ากันหรือดีกว่าคนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน (Benchmarking) ในขณะที่ผลการวิจัยของ เคียเซอร์ (Kaiser. 2000) วิจัยเรื่อง Mapping the Learning Organization : Exploring A Model of Organization Learning พบว่า ระบบองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากองค์กรมีระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรฐานด้านนโยบาย และการมีกลไกที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก สำหรับผลการวิจัยของสมคิด สร้อยน้ำ (2547) วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า เทคโนโลยีและระบบงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะว่าเป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การจัดหา การใช้ การพัฒนาบุคลากร การแสวงหา การจัดระบบการใช้ การจัดและพัฒนาระบบฐานข้อมูล การมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาและพัฒนาและการใช้ประโยชน์ที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักเรียน

#### 4. ความสามารถในการดำเนินงานบริหารจัดการ

เบนเนตต์ และ โอ เบรน (Bennett. and O'Brien. 1994) ได้วิจัยเกี่ยวกับความสามารถในการดำเนินงานบริหารจัดการ ในการวิจัยเรื่อง The Building Blocks of the Learning Organization พบว่า การปฏิบัติเชิงการจัดการ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและนิเทศการทำงาน ในแต่ละวันของแต่ละบุคคลและคณะ จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในองค์กรซึ่งมีการเรียนรู้จริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนา จะต้องช่วยผู้ร่วมงานบูรณาการสิ่งที่จะต้องเรียนรู้ จะต้องสามารถร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง และการใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาต่อไปข้างหน้า ในขณะที่ผลการวิจัยของ เคียเซอร์ (Kaise. 2000) วิจัยเรื่อง Mapping the Learning Organization : Exploring A Model of Organization Learning

พบว่า การดำเนินงานบริหารจัดการ เป็นปัจจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะว่าการดำเนินงานบริหารจัดการ คือ กระบวนการปฏิบัติงานใน 4 เรื่อง คือ 1) การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร คือเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด รวมทั้งพยายามรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับทุกแผนกขององค์กร 2) การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความกล้าและจูงใจสมาชิกเพื่อไปสู่การเรียนรู้ และการพัฒนาในระดับบุคคลและระดับกลุ่มบุคคล ช่วยกันกำหนดเป้าหมายสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งบริหารให้สมาชิกรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ 3) การพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมสนับสนุนทักษะการอยู่ร่วมกัน สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลที่ยิ่งใหญ่ รวมทั้งการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของสมาชิก และ 4) การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดทรัพยากรและงบประมาณต่าง ๆ ที่ต้องการไปสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย ขณะที่ผลการวิจัยของวิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545) วิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์ พบว่า การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับโรงเรียน หน้าที่พื้นฐานของโรงเรียนคือการให้บริการ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่นักเรียน ชุมชน และสังคม โรงเรียนจึงจะต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ ๆ โครงสร้างใหม่ ๆ และค่านิยมใหม่ ๆ ที่ถูกพัฒนาขึ้น แล้วจัดเตรียมให้มีการปรับปรุงหลักสูตรการสอนและองค์กร เพื่อให้ทำหน้าที่ต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและการบริหารเพื่อการเปลี่ยนนั้น ผู้บริหารพึงมีความชัดเจนในคำตอบของคำถามต่าง ๆ ดังนี้ก่อน คือ 1) จะเปลี่ยนแปลงอะไร 2) ทำไมถึงต้องเปลี่ยนแปลง 3) จะเปลี่ยนแปลงอย่างไร 4) เปลี่ยนแปลงเมื่อไร 5) เกี่ยวข้องกับใครบ้าง 6) มีอุปสรรคอะไรบ้าง 7) คาดว่าจะมีผลกระทบอะไรบ้าง 8) สิ่งที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมีอะไรบ้าง 9) ค่าใช้จ่ายเป็นอย่างไร และ 10) ประโยชน์ที่จะได้รับคืออะไร นอกจากนั้นผู้บริหารพึงให้ความสำคัญกับการเกิดขึ้นของสิ่งใหม่ๆ ที่เรียกว่านวัตกรรม (Innovation) ด้วย โดยผู้บริหารควรเน้นไปที่กระบวนการเชิงนวัตกรรม ที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคล กลุ่มบุคคลและขององค์กร เพื่อให้เกิดผลผลิตเชิงสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และผลการวิจัยของสมคิด สร้อยน้ำ (2547) วิจัยเรื่องการพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า การปฏิบัติเชิงการจัดการ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การจัดระบบงานธุรการ การมีบุคลากรรับผิดชอบ การมีวัสดุอุปกรณ์ การอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม ระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายใน

และภายนอก ระบบกลไกการนิเทศ ระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน การรายงานผลการดำเนินงาน และการประชุมสัมมนา เพื่อวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อย

#### 5. ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

มาร์ควอดท์ และเรโนลด์ (Marquardt. and Reynolds. 1994 : 74-75) ได้เสนอแนวคิดความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ในหนังสือเรื่อง The Global Learning Organization กล่าวไว้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีและคาดคะเนผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อให้ไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับภาพอนาคตที่เป็นไปได้ แสดงอนาคตภาพขององค์การที่มีประโยชน์สำคัญแก่สังคม การเลือกเป้าหมายการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่องค์การมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย ส่วนการวิจัยของ สมคิด สร้อยน้ำ (2547) วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า การปฏิบัติเชิงบริหาร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์นโยบายและแผน การจัดทำแผนปฏิบัติการ การกำหนดบุคคลหรือกลุ่มบุคคลรับผิดชอบ การให้ความสำคัญกับแผน การเปิดโอกาส มีส่วนร่วม การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ การตรวจสอบงบประมาณและการจัดทำเอกสาร

#### 6. การปฏิบัติงานของรายบุคคลและทีมงาน

มาร์ควอดท์ และเรโนลด์ (Marquardt. and Reynolds. 1994 : 69) ได้เสนอแนวคิดทีมงานและเครือข่าย ในหนังสือเรื่อง The Global Learning Organization กล่าวไว้ว่า ทีมงานและเครือข่าย เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการงานที่มีใช้เพียงแต่แก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมกันอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต ส่วน เบนเนตต์ และ โอ เบริน (Bennett. and O'Brien. 1994) วิจัยเรื่อง The Building Blocks of the Learning Organization พบว่า การปฏิบัติงานของรายบุคคลและทีมงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นรายบุคคลและเป็นที่ทีมในองค์การแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์การต่าง ๆ จะเจริญเติบโตได้เมื่อตัวบุคคลหรือทีมต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้และไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา และทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ส่วนวิโรจน์ สารรัตน์จะ

และอัญชลี สารรัตนะ (2545) วิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์ พบว่า การบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะว่าการพัฒนากลุ่มบริหารตนเอง อาศัยหลักการ Self-leadership เกิดขึ้นบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ผู้ปฏิบัติในยุคสมัยใหม่มีความรู้มากเพียงพอที่ไม่อาจจะรับภาวะการนำแบบดั้งเดิมได้อย่างเหมาะสมอีกแล้ว พวกเขาสามารถจะบริหารตนเองได้ และเป็นผู้นำให้ตนเองได้ โดยจะต้องเน้นความมีค่านิยมและมีการปฏิบัติด้วยตนเอง ทั้งการกำหนดความคาดหวัง เป้าหมาย การมีข้อมูลย้อนกลับและการประเมินตนเอง ส่วนกรณีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นถือว่าการติดต่อสื่อสารในองค์กรหนึ่ง ๆ อาจกระทำได้หลากหลายวิธี ขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์กรนั้น ๆ ว่าต้องการเป็นแบบเปิดหรือแบบปิดมากน้อยเพียงใด การติดต่อสื่อสารถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะแม้จะมียุทธศาสตร์ดีเพียงใด ๆ ก็ตาม หากขาดการติดต่อสื่อสารที่ดี ก็ยากที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียน จึงควรพัฒนาให้มีการติดต่อสื่อสาร ทั้งที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการทั้งในแนวนอนและในแนวตั้ง ทั้งเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) และแบบหลายช่องทาง (Multiple Channels) และผลการวิจัยของ สมคิด สร้อยน้ำ (2547) วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า การปฏิบัติของครูและทีมงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็นคือ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ การมีวัตถุประสงค์ของทีมงาน ความสามารถในการระบุปัญหา การแก้ปัญหา การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน กิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกัน ความรับผิดชอบ การพัฒนาตนเอง และความมีอิสระ

#### 7. การพัฒนารายบุคคลและทีมงาน

มาร์ควอดท์ และเรโนลด์ (Marquardt. and Reynolds. 1994 : 56-58) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนารายบุคคลและทีมงานในหนังสือเรื่อง The Global Learning Organization กล่าวไว้ว่า การเพิ่มอำนาจ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการส่งเสริมสนับสนุนและเปิด โอกาสให้สมาชิกมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกลัวพึ่งพาผู้อื่น ในการแก้ไขปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงาม มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร ส่วนผลการวิจัยของ เบนเนตต์ และ โอ เบรน (Bennett. and O'Brien. 1994) วิจัยเรื่อง The Building Blocks of the Learning Organization พบว่า การฝึกอบรมหรือให้การศึกษา



และการพัฒนารายบุคคลและทีมงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการฝึกอบรมหรือการศึกษา มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์กร การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นทางการจะเน้นการช่วยเหลือบุคคลในการเรียนรู้ด้วยตนเองและจากประสบการณ์ของผู้อื่นแล้ว จากนั้นก็จะสามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เครื่องมือในการวางแผนพัฒนารายบุคคลได้จัดสรรไว้สำหรับทุกคน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นสมาชิกให้พัฒนาตนเอง ขณะเดียวกันก็จะส่งเสริมการพัฒนาทีมงานด้วย องค์กรสามารถเรียนรู้ได้เพียงว่า ทีมงานเรียนรู้ร่วมกันแบบชุมชนนักปฏิบัติ (Communitics of Practice) ที่มีการปฏิบัติงานกันอย่างต่อเนื่อง การให้อำนาจในการทำงานเป็นทีมหรือรายบุคคล แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนในด้านความคิดสำหรับโลกธุรกิจและยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรต่าง ๆ ที่จะหาวิธีเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตนเอง ในขณะที่ผลการวิจัยของ วิโรจน์ สารัตนะ และอัญชลี สารัตนะ (2545) วิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์ พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ทรัพยากรที่ถือว่ามีความค่ามากที่สุดขององค์กร นั่นก็คือ “มนุษย์” ให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด และการพัฒนาที่ยั่งยืนคือการพัฒนาที่เกิดจากภายในตัวบุคคลหรือองค์กรเอง สำหรับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษาหรือในโรงเรียนที่จะเป็นกลไกหรือตัวการในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ “ครู” ครูที่จะต้องทำหน้าที่จัดสภาพการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน ครูมีภาระหน้าที่อื่นอีกหลากหลายที่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ครูที่จำเป็นต้องมีการปรับตัวและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งในการพัฒนาครูจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กร โดยหากต้องการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้มีลักษณะเป็นอย่างไร จะต้องพัฒนาครูให้มีลักษณะที่สอดคล้องต้องกัน และผลการวิจัยของ สมคิด สร้อยน้ำ (2547) วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า การพัฒนาครูและทีมงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การมีนโยบายและมาตรการในการพัฒนา การมุ่งเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ การมุ่งให้เป็นกลไกจัดการเรียนการสอน การคำนึงถึงความสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ความต้องการและจำเป็นที่แท้จริง จิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ผลลัพธ์สุดท้ายต่อนักเรียน การพัฒนาทั้งระบบ ไม่แยกส่วน การเป็นเสมือนชีวิตประจำวัน และการพัฒนาตนเอง

## 8. ภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กร

เคียเซอร์ (Kaiser, 2000) วิจัยเรื่อง Mapping the Learning Organization :

Exploring A Model of Organization Learning พบว่า ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากภาวะผู้นำ คือคุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่น อุทิศตน เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรม รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่ผลการวิจัยของวิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545) วิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์ พบว่า การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารโรงเรียน ควรเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) มากกว่าเป็นผู้นำแห่งการจัดการ (Transactional Leader) โดยลักษณะของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูงมากกว่าต้องการในระดับต่ำ ขณะเดียวกันก็จะต้องทำให้ตนเองมีความมั่นใจในการที่จะต้องใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกิดขึ้นปกติ นั้น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเสริมให้เกิดผลเพิ่มขึ้น (Add-on Effects) จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ หรือกล่าวในอีกนัยหนึ่งว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้ จะต้องอาศัยภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐาน และผลการวิจัยของสมคิด สร้อยน้ำ (2547) วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่าง ๆ การตระหนักว่า ไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุด การตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตร การพัฒนาความเป็นมนุษย์ การเป็นตัวแบบเชิงวิชาการ การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง การจัดการให้เป็นไปตามแผนการสอน และการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

## 9. บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

มาร์ควอดท์ และเรโนลด์ (Marquardt, and Reynolds, 1994 : 67-69) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ว่า บรรยากาศสนับสนุนส่งเสริมและวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นปัจจัยส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อ

ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Corporate Learning Culture) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมี วัฒนธรรมที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความตระหนักในตน (Self-awareness) การใคร่ครวญ (Self-reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) วัฒนธรรมองค์การต้องให้รางวัลต่อการเสริมสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ ส่วนผลการวิจัยของ เบนเนตต์ และ โอ เบรน (Bennett and O'Brien, 1994) วิจัยเรื่อง The Building Blocks of the Learning Organization พบว่า บรรยากาศเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากบรรยากาศในองค์การ คือ ผลสรุปของค่านิยมและเจตคติของทุก ๆ คน ในองค์การเกี่ยวกับการทำงาน องค์การแห่งการเรียนรู้นำบรรยากาศแห่งการเปิดใจและไว้วางใจกันมาใช้ ซึ่งบุคคลจะต้องไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็นและพูดตามที่ใจคิด อุปสรรคระหว่างผู้จัดการและลูกจ้างและถูกขจัดออกไปและทุกคนทำงานร่วมกัน เพื่อสนับสนุนงานที่ออกมาดีเยี่ยมตามอุดมคติ ส่วนผลการวิจัยของ เคียเซอร์ (Kaiser, 2000) วิจัยเรื่อง Mapping the Learning Organization : Exploring A Model of Organization Learning พบว่า บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะว่า บรรยากาศคือสภาพแวดล้อมภายในองค์การสร้างความประทับใจและความรู้สึกที่ดีของสมาชิกในหน่วยงานที่บรรยากาศการทำงาน 2 ลักษณะ คือ 1) บรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดค่านิยม บรรทัดฐาน และพฤติกรรมของสมาชิก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง และ 2) การปฏิสัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมของสมาชิกที่แลกเปลี่ยนพูดคุย ช่วยเหลือกันเอื้ออำนวยความสะดวกให้สมาชิกเติบโต และประสบความสำเร็จ และวัฒนธรรม หมายถึง วิธีการประพฤติปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร กฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัย ซึ่งได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์ขององค์การ ความต้องการของลูกค้า และการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิก วัฒนธรรมองค์การ มี 3 ลักษณะคือ 1) การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง องค์ความรู้ที่ไม่มี การยึดติดกับความรู้เดิม แต่เป็นความจริงที่มีอิสระ และไม่สามารถวัดค่านิยมได้ และบุคคลสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์ความรู้ได้ รวมทั้งเป็นความรู้ที่ปรากฏตลอดเวลา และสมาชิกยอมรับ ไม่มีใครรู้คำตอบจากทุกคำถามได้ 2) การมีอิสระในการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคิดอิสระ สร้างความคิดใหม่ กล้าเสี่ยงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และ 3) ความเป็นเอกภาพ หมายถึง สมาชิกในองค์การต้องมีจิตสำนึกในการทำงานตามสถานะของตน โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์การเสมือนตนเป็นผู้มีส่วนขององค์การ ในขณะที่ผลการวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตน์ และ

อัญชลี สารรัตน์ (2545) วิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์ พบว่า การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากบรรยากาศองค์กร คือ คุณภาพสภาพแวดล้อมโดยรวม ซึ่งรวมทั้งตัวบุคคล อาคารสถานที่และสถานที่ตั้งโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนพึงส่งเสริมบรรยากาศองค์กรแบบเปิดมากกว่าบรรยากาศองค์กรแบบปิด ซึ่งเป็นสภาพที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากครู ให้ความจริงใจ ให้การยกย่องนับถือ ให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาวิชาชีพ และให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ใช้การสั่งการหรืออำนาจบังคับในระดับต่ำ ใช้ภาวะผู้นำแบบช่วยเหลือส่งเสริม และสนับสนุนมากกว่า การควบคุมอย่างเข้มงวดแบบระบบราชการ เช่นเดียวกับพฤติกรรมของครู ซึ่งจะมีพฤติกรรมที่สนับสนุนความโปร่งใสและความมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงวิชาชีพระหว่างกัน ครูต่างรู้จักและมีความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือและมีพันธะผูกพันกับการทำงาน และแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมโรงเรียน มีดังนี้คือ 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) การมี การสื่อสารแบบเปิด และผลการวิจัยของสมคิด สร้อยน้ำ (2547) วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า บรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น ความผ่อนคลาย ความร่วมมือ ไม่แยกเขาแยกเรา ความเอื้ออาทรและจริงใจ ความเป็นสถานศึกษาและหมู่คณะ การกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ การไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน ความรักภาคภูมิใจในโรงเรียน การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ การปกป้องสืบทอดประเพณีสำคัญ และการสร้างวัฒนธรรมร่วม

#### 10. การจูงใจในการทำงาน

เบนเนตต์ และ โอ เบรน (Bennett, and O'Brien, 1994) วิจัยเรื่อง The Building Blocks of the Learning Organization พบว่า การให้รางวัลและการยอมรับ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นองค์ประกอบหรือกรอบตัวสุดท้ายที่จะสนับสนุนตัวอื่นทั้งหมด ระบบการให้รางวัลและการยอมรับจะส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคล และแบบองค์กร ซึ่งการให้รางวัลอาจให้หลายรูปแบบ เช่น จากบุคคลที่ผู้ร่วมงานยอมรับ ซึ่งเป็น

บุคคลที่อาจเสนอแผนงานอื่นที่มีประโยชน์ต่อทุกคนมาแลกเปลี่ยน เมื่อองค์กรมีการเรียนรู้และเติบโตขึ้น ส่วนผลวิจัยของ เคียเซอร์ (Kaiser, 2000) วิจัยเรื่อง Mapping the Learning Organization: Exploring A Model of Organization Learning พบว่า การจูงใจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะว่า กระตุ้น โน้มน้าวสมาชิกในองค์กรให้อุทิศตนมีน้ำใจ มีความผูกพันในงานและความเพียรพยายามปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร สำหรับผลการวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545) เรื่อง ปัจจัยทางการบริหาร กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์ พบว่า การจูงใจเชิงสร้างสรรค์ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะว่าการบริหารงานนั้นผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องทำการจูงใจให้คนทุ่มเทร่างกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ผู้บริหาร โรงเรียนที่สามารถจะต้องบริหารงานให้เป้าหมายของตัวบุคคลและเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจที่คำนึงถึงความคาดหวังหรือความต้องการของทั้งตัวบุคคลและขององค์กร ซึ่งการที่จะกระทำเช่นนั้นได้ ผู้บริหารพึงทำความเข้าใจรูปแบบการจูงใจ ที่มีทั้งรูปแบบเชิงเนื้อหา (Content Model) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (Process Model) แล้วนำเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีนั้นไปประยุกต์ให้เกิดผล ส่วนผลการวิจัยของสมคิด สร้อยน้ำ (2547) เรื่อง การพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า การจูงใจ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุ หรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี่คือ การไว้วางใจ การให้เกียรติและการยอมรับ การส่งเสริมความก้าวหน้า โอกาสในการพัฒนาตนเอง การให้ความเป็นอิสระ การมอบหมายงานที่ทำทนายการส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน การยกย่องชมเชย

#### 11. เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน

มาร์ควอดท์ และเรโนลด์ (Marquardt, and Reynolds, 1994 : 64-66) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานไว้ว่า คุณภาพเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเน้นคุณภาพงาน การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลที่ดีขึ้น องค์กรต้องยึดหลักการว่าพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายของผู้รับบริการ ส่วนผลการวิจัยของ เบนเนตต์ และ โอ เบรน (Bennett, and O'Brien, 1994) วิจัยเรื่อง The Building Blocks of the Learning Organization พบว่า เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากประเด็นสำคัญ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ โดยตรงนั้น จะต้องเน้นลูกค้า จะต้องทราบว่าจะอะไรที่เขาต้องการ

และจำเป็น การเรียนรู้เพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างเดียวจะไม่ประสบความสำเร็จ คุณค่าของการเรียนรู้นั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการช่วยเหลือองค์การในการบริการลูกค้าให้ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการมีข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

### 1.5 การประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สมคิด ศรีอ่อนน้ำ (2547 : 185) ได้อธิบายว่า การประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทำได้ยาก เพราะความรู้เป็นนามธรรม การที่จะวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องวัดใน 2 มิติ คือ มิติด้านกระบวนการ (Process Dimension) และวัดมิติด้านผลผลิต (Product Dimension) ที่ปรากฏออกมา นอกจากนี้ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 18) ได้เสนอแนวคิดการประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จากกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Output) โดย วิลเลียม (Williams, 2006 : 304) ได้สรุปว่า การประเมินผลการเรียนรู้ ต้องประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ 1) การตอบสนองหรือความพึงพอใจของบุคลากรต่อรูปแบบการพัฒนาที่สร้างขึ้น 2) ความรู้หรือทักษะที่เพิ่มขึ้นจากรูปแบบที่นำมาใช้หรือวิธีการเรียนรู้ที่ได้รับ 3) พฤติกรรมที่บุคลากรแสดงให้เห็นหรือการแสดงออกในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในองค์กร และ 4) ผลงานหรือผลของกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายได้รับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงดีขึ้น

การประเมินผลการเรียนรู้ (Measuring Learning) ครอบคลุม 4 ด้านดังนี้

1. ประเมินจากการวิเคราะห์ประวัติการทำงานของผู้บริหารการเรียนรู้หรือ Chief Learning Officer มีการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและได้มาตรฐานการทำงาน
2. ประเมินผลจากรางวัลและเกียรติคุณที่องค์กรได้รับ ซึ่งสามารถแสดงถึงหลักประกันความมีคุณภาพจนเป็นที่ยอมรับทั่วไป
3. ประเมินผลจากความเป็นผู้นำขององค์กรที่เป็นรูปธรรม ได้แก่
  - 3.1 มีนโยบายที่เด่นชัดเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในอันที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเผยแพร่ความรู้ให้เกิดประโยชน์
  - 3.2 มีการสร้างระบบฐานข้อมูลที่ดี เพื่อการสื่อสารแบ่งปันความรู้
  - 3.3 มีระบบการหมุนเวียนสับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน
  - 3.4 จัดให้มีการมอบรางวัลต่อผู้ที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าต่อองค์กร
  - 3.5 มีการสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร
  - 3.6 ผู้นำองค์กร มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ นำสิ่งใหม่ ๆ และวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ และสามารถตรวจสอบแนวคิดและวิธีปฏิบัติได้

4. ประเมินได้จากการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร 3 ลักษณะคือ

4.1 การประเมินผลในเรื่องของความเข้าใจโดยดูจากการที่บุคลากรขององค์กรมีการเสนอแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่สามารถขยายความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่เดิม

4.2 ประเมินโดยพิจารณาจากพฤติกรรมของบุคลากรที่ได้เปลี่ยนแปลงไปว่ามีการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมอย่างไร

4.3 ประเมินผลโดยรวมขององค์กรว่ามีการพัฒนาและปรับปรุงมากขึ้นหรือไม่ โดยมุ่งวัดผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น เช่น คุณภาพการปฏิบัติงานดีขึ้น ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจสูงขึ้น มีผู้มาใช้บริการเพิ่มมากขึ้น และไม่มีกระแสการต่อต้านจากบุคลากรในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร เพื่อเพิ่มคุณภาพการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุปก็คือ การประเมินผลองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถทำได้โดยพิจารณาจากกระบวนการที่พัฒนาเกิดขึ้นขององค์กรที่ร่วมกันทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ระหว่างสมาชิกด้วยกันเพื่อขยายขีดความสามารถเพิ่มขึ้น หรือพิจารณาจากผลงานขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป หรืออาจชี้เฉพาะเจาะจงไปที่การเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรแต่ละด้านตามหลักวินัย 5 ประการ อันได้แก่ 1) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) 2) ด้านทักษะส่วนบุคคล (Personal Mastery) 3) ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Models) 4) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และ 5) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) อันส่งผลให้การเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรที่เพิ่มขึ้น โดยองค์กรสามารถวัดได้จากความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ได้

## 2. แนวคิดการสร้างรูปแบบ

### 2.1 ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบ (Model) เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง โดยทั่วไปจะหมายถึง วิธีดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น แบบจำลองสิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อการกระจายอำนาจ เป็นต้น และเพื่อให้เข้าใจคำว่า รูปแบบ ให้มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายของคำว่า รูปแบบ ที่นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลายดังนี้

พร็อกเตอร์ (Procter, 1981 : 16) ให้ความหมายของรูปแบบคือ 1) Model หมายถึงแบบจำลองซึ่งเป็นที่ย่อส่วนของของจริง เช่น แบบจำลองของเรือดำน้ำ 2) Model หมายถึงคนหรือสิ่งของที่สามารถนำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินงานได้ เช่น ครูต้นแบบ นักเดินแบบ

หรือแม่แบบในการวาดภาพศิลป์ และ 3) Model หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ รุ่น 864x เป็นต้น

เซห์วีเรียน อ้างอิงมาจาก บาร์โด และชาร์ทแมน (Schwirian as cited in Bardo, and Hartman, 1982 : 70) ให้ความหมายของ รูปแบบ คือ รูปแบบในทางสังคมศาสตร์ว่า เป็นชุดของ ข้อความเชิงนามธรรม เกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ และ/หรือ บรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ

คีเวส (Keeves, 1988 : 11) ให้ความหมายของรูปแบบ คือ การแสดง โครงสร้างเพื่อ ใช้ศึกษาหาความสัมพันธ์ของตัวแปร

มาดฮู (Madhu, 1988 : 167) ให้ความหมายของ รูปแบบ คือ รูปย่อของความจริง ของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วยข้อความ จำนวน หรือภาพ โดยการลดทอนเวลาและเทศะ ทำให้ เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น และยังหมายถึงตัวแทนของการใช้แนวความคิดของ โปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ

ดังนั้น จากความหมายของรูปแบบ (Model) จึงสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบ คือ สิ่งที่เป็น โครงสร้างทางความคิด โปรแกรม แบบจำลอง หรือตัวแบบจำลองสภาพความเป็นจริง ที่มี องค์ประกอบความสัมพันธ์องค์ประกอบต่าง ๆ โดยจะต้องพิจารณาว่ามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมา ศึกษา เพื่อใช้แทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์ ที่เกิดขึ้นนั้น ได้ตามองค์ประกอบที่ศึกษาจากรูปแบบนี้ ๆ

## 2.2 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ

คีเวส (Keeves, 1988 : 109) ได้เสนอขั้นตอนในการสร้างรูปแบบไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นรวบรวมปัญหา (Problem Formulation) เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง
2. ขั้นพัฒนารูปแบบ (Model Construction) ดำเนินการภายหลังจากที่ได้รวบรวม ปัญหาต่าง ๆ แล้ว ในการสร้างรูปแบบต้องพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้างและต้องรู้ ถึงลักษณะเฉพาะที่ต้องการของผลผลิต ต้องรู้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นและควรคำนึงถึงค่าใช้จ่าย ในการสร้าง และความสนใจของผู้ใช้ด้วย เพราะถ้ารูปแบบมีค่าใช้จ่ายสูงและไม่เป็นที่ยอมรับของ ผู้ใช้ข้อมูล ที่รวบรวมมาอาจมีโอกาสบกพร่องได้ ในระหว่างการดำเนินงานขั้นต่าง ๆ จึงควรมีการ ให้คำจำกัดความสภาพการณ์ การสุ่มตัวอย่าง และทำตามหลักวิชาการอย่างเคร่งครัด
3. ขั้นทดสอบรูปแบบ (Testing the Model) เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้ว ควรทดสอบ โดยพิจารณาถึง



3.1 มีความตรงตามสถานการณ์จริง (Valid) รูปแบบที่สร้างหากมีความใกล้เคียงกับความจริงจะดีมาก เพราะจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น ไม่ยุ่งยากต่อการนำไปใช้ และควรพิจารณาถึงระดับของความสำเร็จจากการแก้ปัญหา

3.2 มีการนำไปทดลองใช้ เพื่อเปรียบเทียบว่าผลการนำไปใช้ ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างไร การทดลองใช้มี 2 ลักษณะ คือ ทดลองย้อนหลัง (Retrospective Evaluation) โดยใช้กับข้อมูลในอดีต และการทดลองใช้ปฏิบัติในปัจจุบัน (Pretest)

4. ขั้นการทำให้สำเร็จ (Implementation) เมื่อผ่านการทดสอบแล้ว ก็ควรสามารถที่จะนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จ เพราะไม่มีรูปแบบใดที่จะเรียกว่าสำเร็จอย่างสมบูรณ์ จนกว่าจะได้รับยอมรับได้รับความสนใจและมีการนำไปใช้

5. ขั้นพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย (Model Updating) แม้ว่าจะมีการนำรูปแบบไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ แต่ก็ควรมีการพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และสถานการณ์ที่กระทบจากภายนอกและภายในองค์กรด้วย

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การสร้างรูปแบบ คือ การกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนว่า รูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ๆ กีเวส และ สไตน์เนอร์ (Keeves. 1988 : 110 and Steiner. 1981 : 88)

กล่าวโดยสรุป รูปแบบที่จะนำไปใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดนั้น รูปแบบต้องประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง สามารถทำนายผลได้สามารถขยายผลทำนายได้กว้างขวางขึ้น และสามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่ๆ สำหรับการพัฒนารูปแบบนั้น ผู้วิจัยจะต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีในการสร้างรูปแบบ นำเอาข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบกำหนดโครงสร้างและข้อเสนอของรูปแบบอย่างชัดเจนเพื่อนำไปสู่ผลสรุปเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ ที่มุ่งหวังของการวิจัย มีการตรวจสอบและปรับปรุงรูปแบบก่อนนำรูปแบบไปใช้งานจริง และประเมินผลหลังจากการนำรูปแบบไปใช้งานจริง

### 2.3 รูปแบบกลยุทธ์

องค์ความรู้เรื่องกลยุทธ์ยังอยู่ในภาวะเริ่มต้น ดังนั้น แทนที่จะพยายามให้ความหมายหรือนิยามของกลยุทธ์ จึงมีความพยายามจัดกลุ่มการจัดกระทำกับกลยุทธ์ หรือรูปแบบกลยุทธ์แทน โดยถือว่าทัศนะเกี่ยวกับกลยุทธ์จะสะท้อนออกมาจากรูปแบบของกลยุทธ์นั้น กลุ่มแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบยุทธศาสตร์ มี 3 รูปแบบ คือ แชนฟี อ้างอิงมาจาก แมสเซ็น และ โวน โวช (Chaffee. as cited in Maassen. and Von Voght. 1992 : 198)

1. รูปแบบกลยุทธ์เชิงเส้นตรง (Linear Strategy Model) รูปแบบนี้เกี่ยวข้องกับแนวคิดของ ชานด์เลอร์ (Chandler. 1992) เป็นรูปแบบเชิงเส้นที่มีจุดเน้นที่การวางแผน ตามรูปแบบนี้กลยุทธ์ประกอบด้วย การตัดสินใจที่บูรณาการแล้ว การปฏิบัติการ หรือแผนที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ทั้งเป้าหมายและวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายเป็นเรื่องของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision)

ศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบเชิงเส้น ได้แก่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การสร้างกลยุทธ์ (Strategic Formulation) และการใช้กลยุทธ์ (Strategic Implementation) รูปแบบนี้มีข้อตกลงเบื้องต้น (Assumption) 4 ประการคือ

- 1.1 องค์กรจำเป็นต้องมีความมั่นคง กะทัดรัด
- 1.2 สิ่งแวดล้อมขององค์กรเป็นสิ่งที่สามารถทำนายอนาคตองค์การได้
- 1.3 องค์กรต้องมีเป้าหมายและ
- 1.4 การไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จเป็นผลลัพธ์ที่สำคัญของกลยุทธ์

2. รูปแบบกลยุทธ์เชิงปรับตัว (The Adaptive Strategy Model) รูปแบบนี้เกี่ยวข้องกับนิยามของ ฮูเฟอร์ (Hofer. 1992) ที่นิยามว่า กลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสอดคล้องที่สามารถทำให้ดีขึ้นได้ระหว่างโอกาสและความเสี่ยง ที่ปรากฏขึ้นในสิ่งแวดล้อมภายนอก กับความสามารถขององค์กร และทรัพยากรในองค์กร เพื่อจะได้ประโยชน์จากโอกาสนั้น และ แอนซอฟ (Ansoff. 1987) ที่ชี้ว่า ความจำเป็นหรือความต้องการรูปแบบที่แตกต่างกันไป มีสาเหตุมาจากการรู้แจ้งว่าปัญหาเชิงกลยุทธ์นั้นซับซ้อนกว่าที่โมเดลเชิงเส้นได้อธิบายไว้ ทั้งนี้สิ่งแวดล้อม ได้รับการพิจารณาว่า เป็นส่วนสำคัญที่สุดในรูปแบบนี้ ภาพของสิ่งแวดล้อม คือ ระบบที่ซับซ้อนที่สนับสนุนชีวิตขององค์กร ที่ประกอบด้วยแนวโน้ม (Trends) เหตุการณ์ (Events) คู่แข่ง (Competitors) และผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ในรูปแบบนี้ องค์กรถูกคาดหวังให้ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง และตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมนี้ โดยใช้เงื่อนไขภายในองค์กร ข้อตกลงเบื้องต้นของรูปแบบนี้ คือ องค์กรและสิ่งแวดล้อมต่างเปิดเข้าหากัน รูปแบบนี้ขอยืมรูปแบบการวิวัฒนาการขององค์กรเชิงชีวภาพ (An Evolution Biological Model) ของ มอร์แกน อ้างอิงมาจาก แมคมิลาน (Morgan, as cited in McMilan, 2004 : 164-165) มาใช้ ดังนั้น แทนที่จะต่อต้านกับสิ่งแวดล้อม รูปแบบนี้จึงมีข้อตกลงว่าองค์กรต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

3. รูปแบบกลยุทธ์เชิงตีความ (The Interpretive Strategy Model) รูปแบบนี้มีความคิดพื้นฐานว่า ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสิ่งแวดล้อมเป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน ในแนวทางที่แตกต่างจากที่ตกลงหรือสมมติ (Assumed) ไว้ในรูปแบบที่ 2 รูปแบบนี้มีพื้นฐาน

บนพันธะทางสังคม (Social Contract) มากกว่าจะเป็นการองค์การในฐานะของสิ่งมีชีวิต (An Organismic View of Organization) ในรูปแบบนี้กลยุทธ์อาจนิยามในลักษณะของการเปรียบเทียบหรือกรอบอ้างอิง ซึ่งยอมให้ผู้เกี่ยวข้องถูกกระตุ้นให้เชื่อและทำในวิถีทางที่คาดว่าจะสร้างผลลัพธ์ที่พึงพอใจแก่องค์กร การพัฒนารูปแบบนี้ให้ความสนใจกับวัฒนธรรมองค์การ ข้อตกลงเบื้องต้นของรูปแบบนี้ คือ ความจริง (Reality) เป็นสิ่งที่สังคมสร้างขึ้น นั่นคือ องค์การเป็นที่รวบรวมข้อตกลงที่ร่วมกันที่ได้มาจากแต่ละคนที่มีความตั้งใจอิสระ ดังนั้น องค์การแลสิ่งแวดล้อมต่างเป็นระบบเปิด (Open System)

กล่าวโดยสรุป ชาฟฟี อ้างอิงมาจาก แมสเซ็น และ โวน โวช (Chaffee, as cited in Maassen, and Von Voght, 1992: 198) ได้เสนอว่ารูปแบบที่ ชาฟฟี (Chaffee, 1989) จำแนกไว้นี้สามารถนำมาพิจารณาประกอบกับลักษณะพื้นฐานของวิทยาลัยในเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เนชันแนลเทคโนโลยีหนองคายกรุป จำกัด เพื่อประยุกต์กรอบความคิดของกลยุทธ์เข้ากับวิทยาลัยได้ และสิ่งซึ่งพึงระลึกไว้ คือ รูปแบบเหล่านี้ไม่ได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด หากแต่ในแต่ละ รูปแบบต่างให้วิถีทางในการอธิบายลักษณะที่แน่นอนของหน้าที่ขององค์การ ที่มีการประยุกต์กลยุทธ์ในส่วนนั้น ดังนั้น แนวคิดของกลยุทธ์ของวิทยาลัยในเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เนชันแนลเทคโนโลยีหนองคายกรุป จำกัด ผู้วิจัยจะยึดแนวคิดรูปแบบกลยุทธ์เชิงปรับตัว ที่มีข้อตกลงว่าองค์การต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม เช่นเดียวกัน สถาบันการศึกษาของรัฐในปัจจุบัน ก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม นั่นก็คือ การบริหารจัดการแนวใหม่ที่เกิดขึ้นตามการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาการบริหาร (Management Strategic Issues) ไว้ใช้ในการบริหารจัดการภายในสถาบัน และพัฒนาวิทยาลัยในเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เนชันแนลเทคโนโลยีหนองคายกรุป จำกัด ให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

#### 2.4 การทดสอบรูปแบบ

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบ ก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้น ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ ดังนั้น รูปแบบที่สร้างขึ้นจึงควรมีความชัดเจนและเหมาะสมกับวิธีการทดสอบ โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ มักจะดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้น และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป แต่การทดสอบรูปแบบหรือการประเมินบางเรื่องนั้น ก็ไม่สามารถกระทำได้ ด้วยข้อจำกัดของสภาพการณ์ต่าง ๆ ดังนั้น ไอเนอร์ (Eisner, 1976 : 136-137) จึงได้เสนอแนวคิดของการทดสอบ หรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ เขาเสนอให้เห็นว่าการวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ ดำเนินการตามหลักการทาง

วิทยาศาสตร์ หรือเชิงปริมาณมากเกินไป ซึ่งในบางเรื่องนั้น ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่า การได้ตัวเลขแล้วสรุป เขาเชื่อว่า การรับรู้ที่เท่ากันนั้น เป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ เขาจึงได้เสนอแนวความคิดการประเมิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้เป็นการประเมินโดยเน้นสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ตามรูปแบบของการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal Based Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง ตามรูปแบบของการประเมินแบบตอบสนอง (Responsive Model) หรือการรองรับกระบวนการตัดสินใจ ตามรูปแบบการประเมินอิงการตัดสินใจ (Decision Making Model) แต่อย่างไรอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้ง เฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพหรือความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษามากขึ้น ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานี้ ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นในวงการศึกษานิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในการเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้ง และความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือ ว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถาศัย และความถนัดแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมการประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล

กล่าวโดยสรุป แนวคิดรูปแบบกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น จะเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญในการกำหนดหลักการ เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยในเครือเอ็น-เทค อินเตอร์เนชั่นแนล เทคโนโลยีหนองคายกรุป จำกัด ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิ จะร่วมกันพัฒนาเนื้อหาสร้างรูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยในเครือเอ็น-เทค อินเตอร์เนชั่นแนลเทคโนโลยีหนองคายกรุป จำกัด ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนรูปแบบที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นรูปแบบ

กลยุทธ์เชิงปรับตัว (The Adaptive Strategy Model) ที่มีข้อตกลงว่า องค์การต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ตามแนวคิดของ แมสเซ็น และ โวน โวท (Maassen, and Von Voght, 1992 : 198) ที่จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในรูปแบบ ที่มีการกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาการบริหาร (Management Strategic Issues) ทั้งกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองและกลวิธีในการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านลักษณะที่เป็นกระบวนการและลักษณะที่เป็นผลผลิต เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ แนวทาง วิธีการของสิ่งที่จะศึกษา คือ รูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยในเครือเอ็น-เทค อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลเทคโนโลยีหนองคายกรุป จำกัดให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะให้เห็นองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบได้เป็นอย่างดี อีกทั้งการสร้างรูปแบบนี้ จะต้องมีความตรงต่อสถานการณ์จริง และสามารถนำไปใช้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำไปปฏิบัติจริงในลักษณะที่เป็นกระบวนการและลักษณะที่เป็นผลผลิต สำหรับขั้นตอนในการทำให้สำเร็จและการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย ซึ่งเป็นขั้นตอนในการนำรูปแบบไปใช้ จะไม่สามารถดำเนินการได้ ในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากเป็นข้อจำกัดของการวิจัย โดยจะเป็นการนำเสนอแนวคิดทางเลือกให้กับสถาบันการศึกษา เพื่อเป็นการจุดประกายให้สามารถนำไปเป็นกลยุทธ์การพัฒนาองค์การ ให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในลักษณะที่เป็นกระบวนการและลักษณะที่เป็นผลผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

### 3. บริบทของวิทยาลัยในเครือบริษัท เอ็น-เทค อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลเทคโนโลยีหนองคายกรุป จำกัด

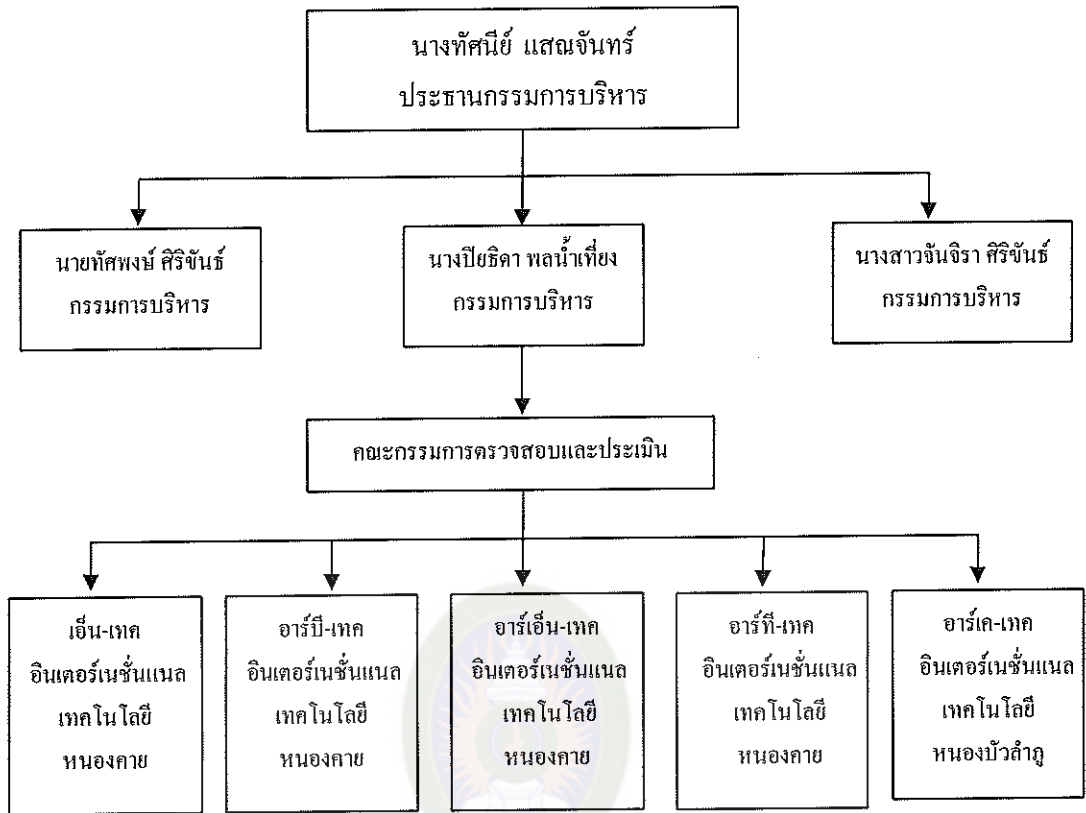
วิทยาลัยในเครือบริษัท เอ็น-เทคอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลเทคโนโลยีหนองคายกรุป จำกัด มี 5 แห่ง ดังนี้

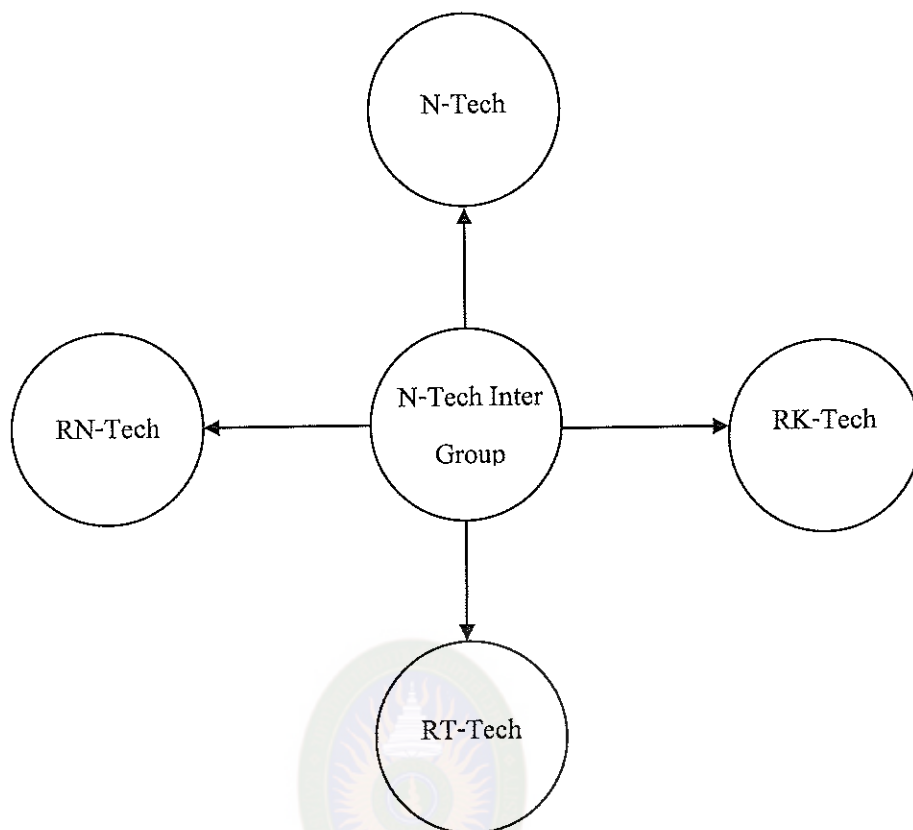
1. วิทยาลัยเอ็น-เทคอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลเทคโนโลยีหนองคาย อำเภอเซกา จังหวัดบึงกาฬ
2. วิทยาลัยอาร์บี-เทคอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลเทคโนโลยีหนองคาย อำเภอเมือง จังหวัดบึงกาฬ
3. วิทยาลัยอาร์เอ็น-เทคอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลเทคโนโลยีหนองคาย อำเภอโพธิ์ชัย จังหวัดหนองคาย
4. วิทยาลัยอาร์ที-เทคอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลเทคโนโลยีหนองคาย อำเภอท่าบ่อ จังหวัดหนองคาย
5. วิทยาลัยอาร์เค-เทคอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลเทคโนโลยีหนองบัวลำภู อำเภอนากลาง จังหวัดหนองบัวลำภู

วิทยาลัยเอ็น-เทคอินเตอร์เนชันแนลเทคโนโลยีหนองคาย เป็นวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัด  
 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ได้รับอนุญาตจาก  
 กระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งเมื่อ วันที่ 16 พฤษภาคม 2540 โดยเปิดสอนหลักสูตรกรมอาชีวศึกษา  
 ในชั้นประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ถึง ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) วิชาที่เปิดสอน คือ  
 ประเภทพาณิชยกรรม และประเภทช่างอุตสาหกรรม มี นางทัศนีย์ แสงจันทร์ เป็นผู้รับใบอนุญาต  
 จัดตั้งโรงเรียน และในปีการศึกษา 2550 ได้เข้าไปบริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา อีก 4 แห่ง โดยบริหาร  
 ในรูปแบบเดียวกันกับวิทยาลัยเอ็น-เทค อินเตอร์เนชันแนลเทคโนโลยีหนองคาย ซึ่งคณะผู้บริหาร  
 ได้เข้าไปเปลี่ยนแปลง พัฒนาจนเป็นที่ยอมรับของสังคม อย่างรวดเร็ว

เพื่อให้โอกาสแก่นักศึกษาที่จบการศึกษาและประชากรในพื้นที่ ปีการศึกษา 2550 ได้ทำ  
 ความร่วมมือทางวิชาการ กับมหาวิทยาลัยชั้นนำในประเทศ หลายแห่ง เปิดบริการการศึกษาระดับ  
 ปริญญาตรีและปริญญาโท ในหลายสาขาวิชา ที่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานในพื้นที่นั้น  
 ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยโยนก เปิด 3 สาขาวิชา มีนักศึกษา ทั้งหมด 315 คน
  - 1.1 สาขาการบัญชี
  - 1.2 สาขาระบบสารสนเทศคอมพิวเตอร์
  - 1.3 สาขารัฐประศาสนศาสตร์
2. มหาวิทยาลัยนครพนม เปิด 2 สาขาวิชา มีนักศึกษา ทั้งหมด 269 คน
  - 2.1 สาขาการศึกษาปฐมวัย
  - 2.2 สาขาการจัดการทั่วไป
3. วิทยาลัยการจัดการเพื่อการพัฒนา (U-MDC) มหาวิทยาลัยทักษิณ เปิด 1 สาขาวิชา  
 มีนักศึกษา ทั้งหมด 180 คน สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ เปิด 4 สาขาวิชา จำนวนนักศึกษาทั้งหมด 680 คน
  - 4.1 สาขาการบัญชี
  - 4.2 สาขารัฐประศาสนศาสตร์
  - 4.3 สาขานิติศาสตร์





แผนภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหาร N-Tech Inter Group

หมายเหตุ :

N-tech หมายถึง วิทยาลัยเอ็น-เทคอินเตอร์เนชั่นแนลเทคโนโลยีหนองคาย อำเภอเซกา จังหวัดหนองคาย

RB-tech หมายถึง วิทยาลัยอาร์บี-เทคอินเตอร์เนชั่นแนลเทคโนโลยีหนองคาย อำเภอเมือง จังหวัดบึงกาฬ

RN-tech หมายถึง วิทยาลัยอาร์เอ็น-เทคอินเตอร์เนชั่นแนลเทคโนโลยีหนองคาย อำเภอโพนพิสัย จังหวัดหนองคาย

RT-tech หมายถึง วิทยาลัยอาร์ที-เทคอินเตอร์เนชั่นแนลเทคโนโลยีหนองคาย อำเภอท่าบ่อ จังหวัดหนองคาย

RK-tech หมายถึง วิทยาลัยอาร์เค-เทคอินเตอร์เนชั่นแนลเทคโนโลยีหนองคาย อำเภอนากลาง จังหวัดหนองบัวลำภู



## 1. วิทยาลัยเอ็นเทคอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลเทคโนโลยีหนองคาย

### 1.1 ข้อมูลทั่วไป

1.1.1 ชื่อวิทยาลัย เอ็นเทคอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลเทคโนโลยีหนองคาย

1.1.2 สังกัด สำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน  
กระทรวงศึกษาธิการ

1.1.3 ชื่อผู้บริหาร นางทัศนีย์ แสณจันทร์

1.1.4 ตำแหน่ง ผู้รับใบอนุญาตและผู้อำนวยการสถานศึกษา

1.1.5 ก่อตั้ง วันที่ 16 พฤษภาคม พ.ศ. 2540

1.1.6 ที่ตั้ง เลขที่ 86 หมู่ 4 กิโลเมตรที่ 66 ถนนพังโคน-บึงกาฬ  
บ้านท่ากกต้อง ตำบลท่ากกแดง อำเภอเซกา  
จังหวัดบึงกาฬ 43150

1.1.7 หมายเลขโทรศัพท์ 0-4247-9581 , 081-6704407

1.1.8 หมายเลขโทรสาร 0-4247-9581

1.1.9 เขตที่ตั้ง

- 1) เขตการปกครอง องค์การบริหารส่วนตำบลท่ากกแดง
- 2) เนื้อที่ ทั้งหมด 152 ไร่

### 1.2 ประวัติและสภาพทั่วไปโดยสังเขป

วิทยาลัยเอ็นเทคอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลเทคโนโลยีหนองคาย เป็นวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานบริหารงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ได้รับ อนุญาตจากกระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งครั้งแรกเมื่อ วันที่ 16 พฤษภาคม 2540 ที่ตั้งเลขที่ 86 หมู่ที่ 4 ถนนพังโคน-บึงกาฬ บ้านท่ากกต้อง ตำบลท่ากกแดง อำเภอเซกา จังหวัด บึงกาฬ รหัสไปรษณีย์ 43150 ตามใบอนุญาตเลขที่ 1/2541

1.2.1 เปิดสอนหลักสูตรกรมอาชีวศึกษา มีนางทัศนีย์ แสณจันทร์ เป็นผู้รับ ใบอนุญาตจัดตั้ง เปิดเรียนในชั้นประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ถึง ประกาศนียบัตรวิชาชีพ ชั้นสูง (ปวส.) วิชาที่เปิดสอน คือ ประเภทพาณิชยกรรม สาขาวิชาการบัญชี การขาย การตลาด ประเภทช่างอุตสาหกรรม สาขาวิชาช่างยนต์ ช่างเชื่อม ช่างก่อสร้าง ช่างไฟฟ้ากำลัง ช่าง อิเล็กทรอนิกส์

1.2.2 ต่อมาในปี พ.ศ. 2545 วิทยาลัยได้ขยายหลักสูตรประเภทวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ ในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ถึง ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ตามหลักสูตรกรมอาชีวศึกษา พุทธศักราช 2546

1.2.3 วิทยาลัยมีความมุ่งมั่นที่จะบริหารการศึกษาตามนโยบายของรัฐ โดยเน้นนักเรียน-นักศึกษาเป็นคนเก่งและเป็นคนดี สามารถรับใช้สังคมได้เป็นอย่างดี ซึ่งอยู่ภายใต้ปรัชญา ของวิทยาลัยที่ว่า “กีฬาเด่น เน้นคุณธรรม นำวิชาการ” ปัจจุบันมีผู้บริหาร 10 คน ครู ฝ้ายปฏิบัติการสอน 24 คน และเจ้าหน้าที่ 15 คน รวม 49 คน

### 1.3 ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ

1.3.1 ปรัชญา กีฬาเด่น เน้นคุณธรรม นำวิชาการ

1.3.2 วิสัยทัศน์ วิทยาลัยนเอนเทคโนโลยีเนชั่นแนลเทคโนโลยีหนองคาย มุ่งสร้างความประทับใจให้นักเรียนนักศึกษา ผู้ปกครอง และประชาชนทั่วไปด้วยบริการที่ดี ต้องสนับสนุนครูอาจารย์ให้สามารถช่วยเหลือนักเรียนและนักศึกษา ในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองได้เป็นอย่างดี และต้องพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายให้มีคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

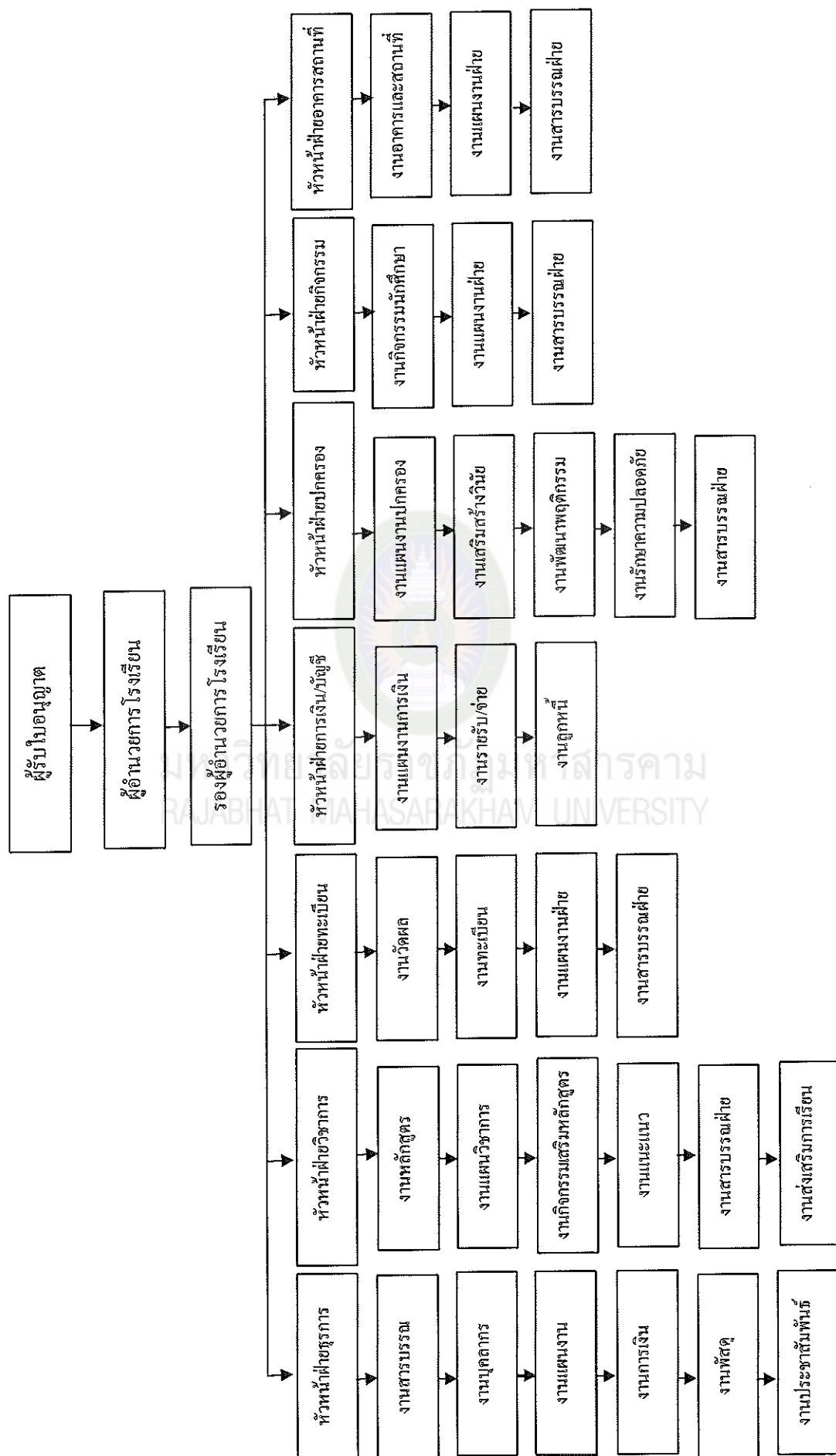
1.3.3 พันธกิจ เพื่อให้การบริหารจัดการดำเนินไปตามแนวคิดการพัฒนาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และนโยบายของวิทยาลัยได้กำหนดกระบวนการบริหารการจัดการให้ป็นรูปธรรม 5 ด้าน ดังนี้

1) การบริหารจัดการต้องมีประสิทธิภาพ โดยจัดระบบเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว ชุมชน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมจัดการศึกษา ด้านบุคลากร ต้องมีระบบการพัฒนาด้านความรู้ มีจิตสำนึกในความเป็นครู จัดสวัสดิการ เกิดความมุ่งมั่นในการอบรมสั่งสอนอย่างเต็มศักยภาพ

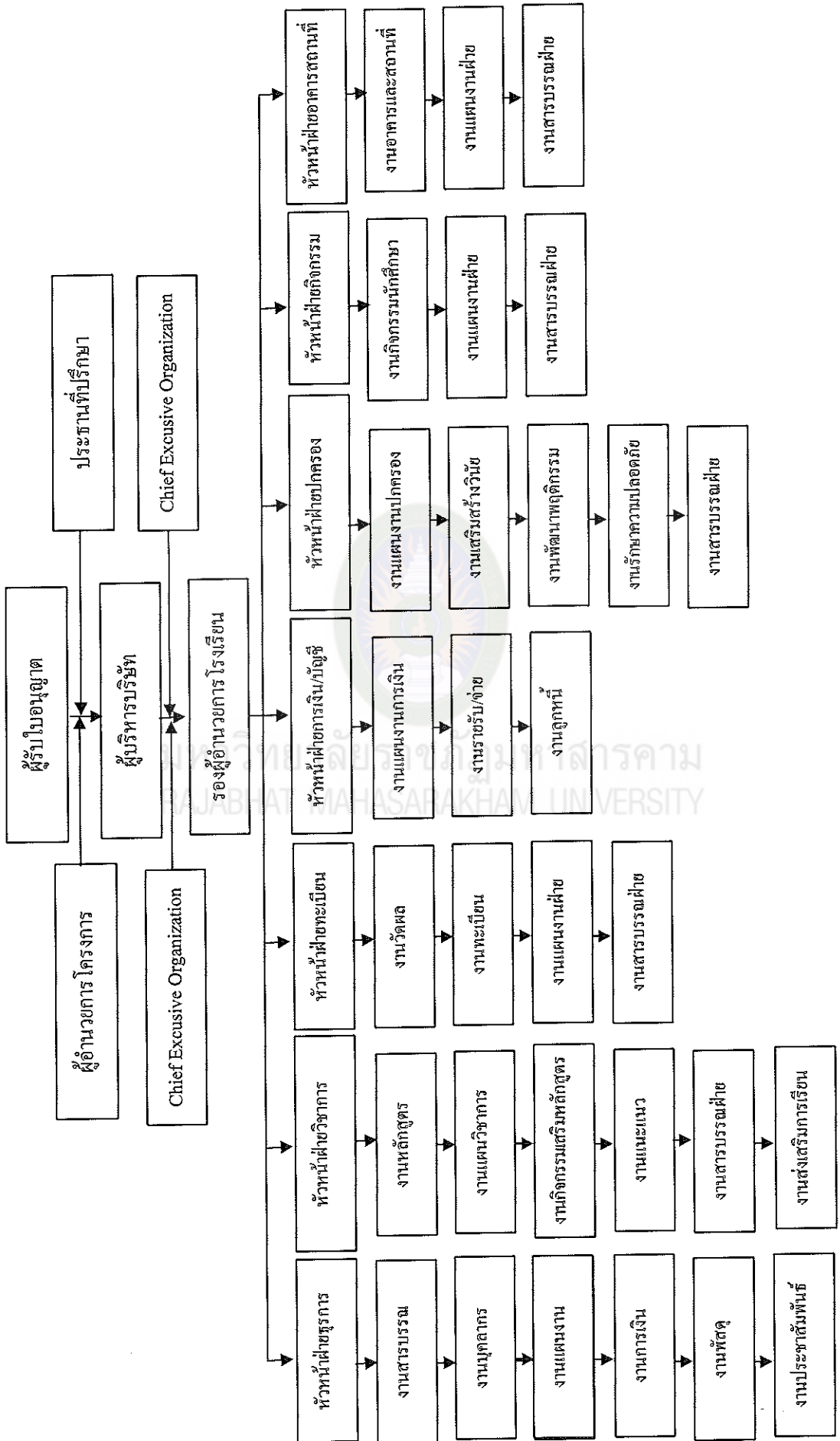
2) ด้านสื่อโสตทัศนูปกรณ์ ต้องทันสมัยมีคุณภาพ มีความพร้อมและเพียงพอต่อการใช้ในการจัดการเรียนการสอน

3) ด้านอาคารสถานที่ บรรยากาศและสิ่งแวดล้อม เน้นการจัดอาคารสถานที่ให้สวยงาม ร่มรื่น น่าอยู่อาศัยและเอื้อต่อการเรียนการสอน รวมทั้งจัดระบบสาธารณูปโภค

4) ด้านกิจกรรม ต้องหลากหลายเหมาะสมกับการพัฒนาความรู้และวัยของนักศึกษาเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุด ต่อการสะสมประสบการณ์ เพื่อประกอบอาชีพในอนาคต



แผนภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหาร



แผนภาพที่ 4 การแบ่งฝ่าย แผนกและงาน ตามโครงสร้างการบริหาร



## 2. วิทยาลัยอาร์บี-เทค อินเตอร์เนชั่นแนลเทคโนโลยี หนองคาย

### 2.1 ข้อมูลทั่วไป

ชื่อสถานศึกษา วิทยาลัยอาร์บี-เทคอินเตอร์เนชั่นแนลเทคโนโลยีหนองคาย  
ได้รับอนุญาตให้จัดตั้ง ปี พ.ศ. 2547 ปัจจุบันตั้งอยู่เลขที่ 198 หมู่ที่ 10 ถนน บึงกาฬ – พังโคน  
แขวง/ตำบล บึงกาฬ เขต/อำเภอ บึงกาฬ จังหวัด บึงกาฬ รหัสไปรษณีย์ 43140 โทรศัพท์  
042-492240 โทรสาร 042-492240 E-mail. [Bungkan042@Gmail.com](mailto:Bungkan042@Gmail.com) Website [www.Rb-tech.org](http://www.Rb-tech.org)

### 2.2 ข้อมูลด้านการบริหาร

#### 2.2.1 ผู้บริหาร

คณะผู้บริหารวิทยาลัย อาร์บี-เทคอินเตอร์เนชั่นแนลเทคโนโลยีหนองคาย  
มีดังนี้

1. ดร. ศิริรัช โรจนพฤษย์ ประธานกรรมการ
2. พ.ต.อ. อภิเชษฐ์ จรณ์ ผู้อำนวยการโครงการ
3. นายกว้าง รอบคอบ ประธานที่ปรึกษา กิตติมศักดิ์
4. นางทัศนีย์ แสนจันทร์ ผู้บริหารบริษัท N-TECH INTER GROUP จำกัด
5. นายทัศนพงษ์ ศิริจันทร์ CEO
6. นางจันจิรา ศิริจันทร์ CEO
7. นางรัตนา วิลาวน ผู้อำนวยการ

วิทยาลัยอาร์บี-เทคอินเตอร์เนชั่นแนลเทคโนโลยี หนองคาย จึงได้กำเนิดขึ้น  
เมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2547 โดยได้รับอนุญาตจากสังกัด สำนักงานบริหารงานคณะกรรมการ  
ส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการและมอบให้กรรมการบริหาร เป็นผู้ดำเนินการ โดย  
มี ดร. ศิริรัช โรจนพฤษย์ เป็นผู้รับใบอนุญาตและกรรมการบริหารทุกท่านร่วมกันดูแลกิจการ  
ของวิทยาลัยอาร์บี-เทคอินเตอร์เนชั่นแนลเทคโนโลยี หนองคาย ตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมา

ในปัจจุบัน การจัดการเรียนการสอนมี นางรัตนา วิลาวน เป็นผู้อำนวยการ  
เปิดรับนักเรียน/นักศึกษา ในปีพุทธศักราช 2552 ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ประเภทวิชา  
อุตสาหกรรมและประเภทวิชาพาณิชยกรรม และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ประเภท  
วิชาอุตสาหกรรมและประเภทบริหารธุรกิจ เพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชน

#### 2.2.2 ประวัติ ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา

**ปรัชญา** พลังคุณธรรม นำทางสู่ความสำเร็จ

**วิสัยทัศน์ (VISION)** วิทยาลัยอาร์บี-เทคโนโลยีเนชั่นเนลเทคโนโลยี  
หนองคาย เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ มุ่งในการผลิต และพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพตาม  
มาตรฐานสากล โดยยึดความสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น สังคม ตลาดแรงงาน และ  
ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

#### **พันธกิจ (MISSION)**

1. จัดการเรียนรู้ในสาขา วิชาต่างๆ ตามความต้องการของท้องถิ่นและสังคม
2. พัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้รับการฝึกฝน อบรม โดยการพัฒนา  
เต็มตามศักยภาพ โดยเน้นการจัดกิจกรรมแบบบูรณาการ ระหว่างองค์ความรู้และการปฏิบัติจริง
3. พัฒนาสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีให้ทันสมัย ตลอดจนนำเทคโนโลยี  
ที่เป็นภูมิปัญญาปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม
4. พัฒนาความรู้ความสามารถ บุคลิกพื้นฐาน คุณธรรมจริยธรรมให้ความ  
พร้อมภายใต้ความเป็นไทยที่ได้มาตรฐานสากล โดยยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ก่อนออกสู่การ  
ประกอบอาชีพอิสระ และตลาดแรงงาน

#### **เป้าหมายของสถานศึกษา**

1. นักเรียนและนักศึกษาสามารถเลือกวิถีการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพ  
ให้เหมาะสมกับตน เพื่อสร้างสรรค์ความเจริญต่อชุมชนท้องถิ่นและประเทศชาติ อีกทั้งพัฒนางาน  
อาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน
2. นักเรียนและนักศึกษามีบุคลิกภาพที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรม  
จริยธรรมและวินัยในตนเอง มีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์เหมาะสมกับอาชีพ มีความรู้ ทักษะ  
กระบวนการ และประสบการณ์นำไปปฏิบัติงานในอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. นักเรียนและนักศึกษามีเจตคติที่ดีต่ออาชีพ และภาคภูมิใจในวิชาชีพ  
ที่เรียน สามารถทำงานเป็นหมู่คณะได้ มีความเคารพในสิทธิและหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น
4. นักเรียนและนักศึกษาเป็นผู้มีพฤติกรรมที่ดีงาม ทั้งในการทำงาน การ  
อยู่ร่วมกับผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ครอบครัว หน่วยงาน ท้องถิ่น สังคมและประเทศชาติ  
รวมทั้งเห็นคุณค่าของศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสร้าง  
สิ่งแวดล้อมที่ดี
5. นักเรียนและนักศึกษา มีความตระหนักและมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา  
เศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครองของประเทศและของโลกปัจจุบัน มีความรักชาติ สำนึก  
ในความเป็นไทยเสียสละเพื่อส่วนรวมดำรงรักษาไว้ซึ่งความมั่นคงของชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์  
และระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

### แผนพัฒนา 5 ปี ตามโครงการ และกิจกรรมที่ปฏิบัติจริง

วิทยาลัยมีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของสถานและมีแผนปฏิบัติงานตามปฏิทินงาน ที่มีหลักฐาน มีงบประมาณ ที่สอดคล้องกับหลักสูตร แผนนโยบายการมีการวางแผนกับบุคลากร ที่เกี่ยวข้อง มีการวางแผนอย่างมีระบบ มีการประเมิน โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนงานและกิจกรรม

#### ตารางที่ 4 โครงการและกิจกรรม

ที่	โครงการและกิจกรรม	ปีการศึกษา				
		2551	2552	2553	2554	2555
1	โครงการเข้าค่ายปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่	✓	✓	✓	✓	✓
2	โครงการวันไหว้ครู	✓	✓	✓	✓	✓
3	โครงการอบรมคุณธรรม จริยธรรม	✓	✓	✓	✓	✓
4	โครงการวันเข้าพรรษา	✓	✓	✓	✓	✓
5	โครงการวันแม่	✓	✓	✓	✓	✓
6	โครงการแข่งขันกีฬาอาชีวะศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓
7	โครงการทัศนศึกษาดูงาน	✓	✓	✓	✓	✓
8	โครงการปลูกป่าเฉลิมพระเกียรติ	✓	✓	✓	✓	✓
9	โครงการวันสุนทรภู่	✓	✓	✓	✓	✓
10	โครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ	✓	✓	✓	✓	✓
11	โครงการวันพ่อ	✓	✓	✓	✓	✓
12	โครงการวันมหกรรมวิชาการ	✓	✓	✓	✓	✓
13	โครงการแข่งขันทักษะวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓
14	โครงการตักบาตรทุกวันพุธ	✓	✓	✓	✓	✓
15	โครงการวันวิชาการ	✓	✓	✓	✓	✓
16	โครงการวันบริจาคโลหิต	✓	✓	✓	✓	✓
17	โครงการอบรมครู และบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓
18	โครงการส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่	✓	✓	✓	✓	✓
19	โครงการกิจกรรม 5 ส.	✓	✓	✓	✓	✓
20	โครงการแนะแนวและศึกษาต่อ	✓	✓	✓	✓	✓
21	โครงการประชุมผู้ปกครองนักเรียน	✓	✓	✓	✓	✓



ที่	โครงการและกิจกรรม	ปีการศึกษา				
		2551	2552	2553	2554	2555
22	โครงการ RV-Star		✓	✓	✓	✓
23	โครงการกฐินสัมฤทธิ์		✓	✓	✓	✓
24	โครงการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อประชาชน		✓	✓	✓	✓
25	โครงการวันลอยกระทง		✓	✓	✓	✓
26	โครงการการจัดทำบัญชีและภาษีแก่ร้านค้า		✓	✓	✓	✓
27	โครงการอบรมคอมพิวเตอร์เบื้องต้นแก่ หน่วยงานต่าง ๆ		✓	✓	✓	✓
28	โครงการการทำเว็บเพจเพื่อหน่วยงานและ วิสาหกิจชุมชน		✓	✓	✓	✓
29	โครงการสอนภาษาต่างประเทศ		✓	✓	✓	✓
30	โครงการสิ่งประดิษฐ์ งานวิจัยและนวัตกรรม		✓	✓	✓	✓

### หลักสูตร/โปรแกรมวิชาที่เปิดสอน

ในปีการศึกษา 2554 โรงเรียนเทคโนโลยีบริหารธุรกิจรักรไทยบึงกาฬ ได้มีการพัฒนาปรับเปลี่ยนหลักสูตรการเรียน- การสอนเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษาตามนโยบายของรัฐบาลและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ดังนี้

1. หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ พุทธศักราช 2545 (ปรับปรุง พ.ศ. 2546) ประเภทวิชาพาณิชยกรรม เปิดสอน 2 สาขา ดังนี้

- 1.1 สาขาการบัญชี
- 1.2 สาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ

2. หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ พุทธศักราช 2545 (ปรับปรุง พ.ศ. 2546) ประเภทวิชา อุตสาหกรรม สาขาวิชาไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ สาขาวิชาเครื่องกล

- 2.1 สาขางานไฟฟ้ากำลัง
- 2.2 สาขางานอิเล็กทรอนิกส์
- 2.3 สาขางานยานยนต์

3. หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พุทธศักราช 2546  
กรมอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ

- 3.1 สาขาการบัญชี
- 3.2 สาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ

ตารางที่ 5 หลักสูตรที่ได้รับอนุญาตให้เปิดสอนและจำนวนนักเรียน/นักศึกษาในปีการศึกษา 2554

สาขาวิชา	ปวช.	ปวส.	รวม
1. การบัญชี	28	35	63
2. คอมพิวเตอร์	60	171	231
3. ช่างอิเล็กทรอนิกส์	20	3	23
4. ช่างไฟฟ้ากำลัง	9	45	54
5. ช่างยานยนต์	31	16	47
<b>รวม</b>	<b>148</b>	<b>270</b>	<b>418</b>

ตารางที่ 6 จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาจำแนกตามหลักสูตร ประเภทวิชา สาขาวิชา สาขางาน  
ในปีการศึกษา 2553

สาขาวิชา	ปวช.	ปวส.	รวม
1. การบัญชี	12	10	22
2. คอมพิวเตอร์	20	45	65
3. ช่างอิเล็กทรอนิกส์	9	1	10
4. ช่างไฟฟ้ากำลัง	1	14	15
5. ช่างยานยนต์	0	3	3
<b>รวม</b>	<b>42</b>	<b>73</b>	<b>115</b>

ตารางที่ 7 จำนวนบุคลากรจำแนกตามตำแหน่ง เพศ ระดับการศึกษา คุณวุฒิวิชาชีพครู

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)						ผู้ที่มีวุฒิวิชาชีพครู
	เพศ		ระดับการศึกษาสูงสุด				
	ชาย	หญิง	ต่ำกว่าป.ตรี	ป.ตรี	ป.โท	ป.เอก	
1. ผู้รับใบอนุญาต	1					1	
2. ผู้จัดการ		1			1		
3. ผู้อำนวยการ(ครูใหญ่)		1			1		1
4. รองผู้อำนวยการ	1				1		
5. ครู	5	5		10			2
6. ครูพิเศษ	1	2	3				
7. บุคลากรทางการศึกษา		1	1				
8. บุคลากรอื่น	2	1	3				
รวม	10	11	7	10	3	1	3

### 3. วิทยาลัยอาร์เอ็น-เทค อินเตอร์เนชั่นแนลเทคโนโลยี หนองคาย

วิทยาลัยอาร์เอ็น-เทค อินเตอร์เนชั่นแนลเทคโนโลยี หนองคาย ชื่อย่อคือ RN-TECH เดิมชื่อโรงเรียนเทคโนโลยีบริหารธุรกิจรักไทย โพนพิสัย ได้เปลี่ยนชื่อใหม่ เมื่อปีการศึกษา 2552 สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวง ศึกษาธิการผู้รับใบอนุญาต/ผู้จัดการ บริษัทเทคโนโลยีบริหารธุรกิจรักไทย ลงนามโดย ดร.ศิริรัช โรจนพฤษย์ ผู้อำนวยการ นางรัตนา วิลาวรรณ เมื่อปี พ.ศ. 2550 ปัจจุบันในปีการศึกษา 2552 ได้เปลี่ยนเป็น นางบุศราคำ เทพฐาน ตั้งอยู่เลขที่ 144 หมู่ที่ 4 ถนนโพนพิสัย - บึงกาฬ ตำบลจุมพล อำเภอโพนพิสัย จังหวัดหนองคาย จำนวนเนื้อที่ 18 ไร่ 3 งาน 75 ตารางวา ตามโฉนดที่ดินเลขที่ 2501 เล่มที่ 26 ก. หน้า 1 เลขที่ดิน 2 ตำบลจุมพล อำเภอโพนพิสัย จังหวัดหนองคาย และโฉนดเลขที่ 2502 เล่มที่ 26 ก. หน้า 2 เลขที่ดิน 3 ตำบลจุมพล อำเภอโพนพิสัย จังหวัดหนองคาย เป็นพื้นที่น้ำไม่ท่วม อยู่ในเขตชุมชน ห่างจากที่ว่าการอำเภอโพนพิสัยประมาณ 4 กิโลเมตร และห่างจากตัวเมืองหนองคาย

ประมาณ 45 กิโลเมตร ใช้เวลาในการเดินทางจากโรงเรียนเข้าสู่ตัวเมืองหนองคายไม่เกิน 50 นาที การเดินทางไป-มา สะดวกมีรถประจำทางผ่าน เปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ประเภทวิชาพาณิชยกรรมและประเภทวิชาอุตสาหกรรม หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ประเภทวิชาอุตสาหกรรม และวิชาบริหารธุรกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พุทธศักราช 2545 (ปรับปรุงพุทธศักราช 2546)

### 3.1 สภาพชุมชน เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของจังหวัดหนองคาย

จังหวัดหนองคายเป็นจังหวัดชายแดนที่มีแม่น้ำโขง เป็นเส้นกั้นพรมแดนระหว่างประเทศไทยกับประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีสะพานมิตรภาพไทยลาว เอื้ออำนวยต่อการคมนาคมขนส่งและเป็นเส้นทางติดต่อภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้อย่างสะดวก มีสถานที่ท่องเที่ยวทั้งธรรมชาติ โบราณสถานมากมาย จังหวัดหนองคาย ตั้งอยู่ทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ห่างจากกรุงเทพฯ 615 กิโลเมตร มีพื้นที่ประมาณ 7,332 ตร.กม. หรือประมาณ 4.5 ล้านไร่ ลักษณะสภาพพื้นที่ของจังหวัดหนองคายจะทอดยาวไปตามลำน้ำโขง มีความกว้างทิศใต้ประมาณ 25-50 กิโลเมตร ความยาวจากทิศตะวันตก

เนื่องจากจังหวัดหนองคายมีภูมิประเทศติดกับแม่น้ำโขง ทำให้มีฝนตกชุกในฤดูฝน ระหว่างเดือนพฤษภาคมถึงตุลาคม ในฤดูหนาวราวเดือนพฤศจิกายนถึงกุมภาพันธ์จะมีอากาศหนาวเย็น เนื่องจากพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่สูง อุณหภูมิต่ำสุดประมาณ 11 องศาเซลเซียส ส่วนในฤดูร้อนตั้งแต่เดือนมีนาคมถึงเมษายนอากาศจะร้อนจัด อุณหภูมิสูงสุดประมาณ 35 องศาเซลเซียส จังหวัดหนองคายด้านทิศเหนือเป็นที่ราบลุ่มแม่น้ำ ทิศตะวันออกเป็นที่สูงและป่าโปร่งสำหรับทิศตะวันตกเป็นภูเขาและป่าติดต่อกับเขตจังหวัดเลย ส่วนทิศใต้เป็นที่สูงมีระดับความสูงโดยเฉลี่ย 1,200 ฟุต จากระดับน้ำทะเล

จังหวัดหนองคาย แบ่งการปกครอง ออกเป็น 17 อำเภอ 115 ตำบล 1,099 หมู่บ้าน 1 องค์การบริหารส่วนจังหวัด 5 เทศบาล 16 อบต. ประชากร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2552 จำนวน 906,877 คน แบ่งเป็นเพศชาย จำนวน 458,170 คน และเพศหญิง จำนวน 451,821 คน ประชากรชาวหนองคาย ส่วนใหญ่มีวิถีความเป็นอยู่ที่เรียบง่าย ประกอบอาชีพทางการเกษตร อาศัยอยู่ตามชนบทต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังมีชนกลุ่มน้อยอาศัยอยู่ในบางท้องที่ของจังหวัด ได้แก่ ชาวญวนอพยพ ซึ่งอพยพเข้ามายัง ประเทศไทย ภายหลังจาก สงครามอินโดจีน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2485 เป็นต้นมา ส่วนใหญ่อาศัยในเขตชุมชน เช่น ในเขตเทศบาลเมือง และ สุขาภิบาลส่วนใหญ่ประกอบ อาชีพทางการค้าขาย ปัจจุบัน ได้มีนโยบายความมั่นคงแห่งชาติ ต่อญวนอพยพขั้นบุตร ขึ้นหลานผสมผสานเข้าสู่สังคมไทยและจงรักภักดีต่อสถาบันหลักของชาติ โดยอนุญาตให้มีสัญชาติไทยไปเกือบหมดแล้ว

ความเข้มแข็งของชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่นและแหล่งเรียนรู้ในชุมชนประชากรชาวจังหวัดหนองคายได้มีการรวมกลุ่ม เพื่อให้เป็นชุมชนเข้มแข็ง โดยมีการจัดเป็นกลุ่มแม่บ้านและผลิตสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ซึ่งกลุ่มชุมชนแต่ละกลุ่มก็จะเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับผู้ที่สนใจซึ่งจะมีทั้งจากภายในจังหวัดและกลุ่มนักท่องเที่ยว สำหรับในเขตอำเภอเมือง มีผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่ถือได้ว่าเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็งของชุมชน

### 3.2 สภาพปัจจุบันของวิทยาลัยอาร์เอ็น-เทค อินเตอร์เนชั่นแนลเทคโนโลยี หนองคาย

#### 3.2.1 หลักสูตรและโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน

ในปีการศึกษา 2554 วิทยาลัยอาร์เอ็น-เทคอินเตอร์เนชั่นแนลเทคโนโลยี หนองคาย ได้มีการพัฒนาปรับเปลี่ยนหลักสูตรการเรียน- การสอนเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษาด้านนโยบายของรัฐบาลและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ดังนี้

- 1) หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ พุทธศักราช 2545 (ปรับปรุง พ.ศ. 2546) ประเภทวิชาพาณิชยกรรม เปิดสอน 2 สาขา ดังนี้
  - 1.1) สาขาการบัญชี
  - 1.2) สาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ
- 2) หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ พุทธศักราช 2545 (ปรับปรุง พ.ศ. 2546) ประเภทวิชาอุตสาหกรรม สาขาวิชาไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ สาขาวิชาเครื่องกล สาขางานไฟฟ้ากำลัง สาขางานอิเล็กทรอนิกส์ สาขางานยานยนต์
- 3) หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พุทธศักราช 2546 กรมอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ สาขาการบัญชี สาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ
- 4) หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พุทธศักราช 2546 กรมอาชีวศึกษา ประเภทวิชาอุตสาหกรรม สาขาวิชาไฟฟ้ากำลัง สาขาวิชาอิเล็กทรอนิกส์ สาขาวิชาเทคนิคยานยนต์ สาขางานติดตั้งไฟฟ้ากำลัง สาขางานอิเล็กทรอนิกส์ สาขางานเทคนิคยานยนต์

#### 3.2.2 จำนวนบุคลากร

ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 บุคลากรในปีการศึกษา 2554

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)
1. ผู้รับใบอนุญาตและผู้จัดการและผู้อำนวยการ	1/ 1
2. รองผู้อำนวยการ	-
3. อาจารย์พิเศษ	1
4. อาจารย์ต่างประเทศ	-
5. ครูและอาจารย์ประจำ	21
6. เจ้าหน้าที่	2
7. แม่บ้าน	2
8. นักการภารโรง	2
9. ขาม	-
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>30</b>

3.2.3 จำนวนนักเรียนและนักศึกษา ปีการศึกษา 2554

ดังตารางที่ 9 – 10

ตารางที่ 9 จำนวนนักเรียนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ปีการศึกษา 2554

ระดับชั้น	ชาย	หญิง	รวม
1. ระดับ ปวช.1	213	153	231
2. ระดับ ปวช.2	51	39	90
3. ระดับ ปวช.3	74	39	113
<b>รวม</b>	<b>338</b>	<b>231</b>	<b>569</b>

ตารางที่ 10 จำนวนนักเรียนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ปีการศึกษา 2554

ระดับชั้น	ชาย	หญิง	รวม
1. ระดับ ปวส.1	13	14	27
2. ระดับ ปวส.2	102	73	175
รวม	115	87	202
รวมทั้งสิ้น	453	318	771

### 3.3 เป้าหมายของวิทยาลัย

3.3.1 นักเรียนและนักศึกษาสามารถเลือกวิถีการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพให้เหมาะสมกับตน เพื่อสร้างสรรค์ความเจริญต่อชุมชนท้องถิ่นและประเทศชาติ อีกทั้งพัฒนางานอาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน

3.3.2 นักเรียนและนักศึกษามีบุคลิกภาพที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรม จริยธรรมและวินัยในตนเอง มีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์เหมาะสมกับอาชีพ มีความรู้ ทักษะ กระบวนการ และประสบการณ์นำไปปฏิบัติงานในอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3.3 นักเรียนและนักศึกษามีเจตคติที่ดีต่ออาชีพ และภาคภูมิใจในวิชาชีพที่เรียน สามารถทำงานเป็นหมู่คณะได้ มีความเคารพในสิทธิและหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น

3.3.4 นักเรียนและนักศึกษาเป็นผู้มีพฤติกรรมที่ดีงาม ทั้งในการทำงาน การอยู่ร่วมกับผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ครอบครัว หน่วยงาน ท้องถิ่น สังคมและประเทศชาติ รวมทั้งเห็นคุณค่าของศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดี

3.3.5 นักเรียนและนักศึกษา มีความตระหนักและมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครองของประเทศและของโลกปัจจุบัน มีความรักชาติ สำนึกในความเป็นไทยเสียสละเพื่อส่วนรวมดำรงรักษาไว้ซึ่งความมั่นคงของชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และระบอบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์เป็นประมุข

### 3.4 แนวคิดหลักของการพัฒนา

การศึกษาวชิชาชีพถือว่าเป็นพื้นฐานการพัฒนาตนเอง ให้มีอาชีพเพื่อดำรงชีวิตอยู่ในสังคมที่ดีขึ้นในการประกอบอาชีพไม่ว่าจะเป็นอาชีพใดก็ตาม จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของสาขาอาชีพนั้นๆ เพื่อความเจริญงอกงามของตนเอง ครอบครัวและประเทศชาติ ดังนั้น นโยบายการบริหารงานได้ยึดหลักแนวทางปรัชญาของโรงเรียนคือ “พลังคุณธรรม นำทางสู่ความสำเร็จ”

### 3.5 เป้าหมาย สภาพความสำเร็จที่คาดหวัง

เป้าหมายในการดำเนินงานของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ปีการศึกษา 2554 ซึ่งจากการระดมความคิดของบุคลากรทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ได้สรุปประเด็นสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนี้

#### 3.5.1 ด้านการพัฒนาผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาวิชาชีพ

1) พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้และทักษะในการหางานทำ การศึกษาต่อและการประกอบอาชีพอิสระ

2) พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษาที่สถานประกอบการหรือ หน่วยงานพึงพอใจ

#### 3.5.2 ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

1) พัฒนากิจกรรมเสริมหลักสูตรให้มีความหลากหลายและน่าสนใจ

2) ร่วมกับชุมชนและสถานประกอบการในการจัดทำหลักสูตร

3) พัฒนาการเรียนรู้แบบบูรณาการตามความสามารถและความสนใจของผู้เรียน

#### 3.5.3 ด้านกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

1) จัดกิจกรรมส่งเสริมด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีงามในวิชาชีพรวมทั้งด้านบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์

2) จัดกิจกรรมส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ประเพณี และทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม

#### 3.5.4 ด้านการบริการวิชาชีพสู่สังคม

1) บริการวิชาชีพที่เหมาะสมตามความต้องการของชุมชน สังคม องค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง

2) จัดสรรงบประมาณเพื่อการบริการวิชาชีพอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับแผนการบริการวิชาชีพที่กำหนด

#### 3.5.5 ด้านการพัฒนานวัตกรรมและการวิจัย

1) ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างและพัฒนานวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์งานวิจัย และโครงการที่นำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

2) จัดสรรงบประมาณในการสร้าง พัฒนา และเผยแพร่ นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัย และโครงการที่นำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนชุมชนสังคมและประเทศชาติ



3) จัดการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนานวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัย และ โครงการที่นำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน ชุมชน สังคม และ ประเทศชาติ

### 3.5.6 ด้านภาวะผู้นำและการจัดการ

1) ใช้ภาวะผู้นำและการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการผสมผสานความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา และหน่วยงาน หรือบุคคลภายนอกให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

2) พัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรมแก่บุคลากร

3) พัฒนาคณาจารย์ให้มีวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้น

4) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ เพื่อให้บุคลากรใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและถ่ายทอดให้นักเรียน/นักศึกษาได้

## 4. วิทยาลัยเทคโนโลยีบริหารธุรกิจรักไทย ทำบ่อ อำเภอบ่อทอง จังหวัดหนองคาย

### 4.1 ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

#### 4.1.1 “ปรัชญา” สถานศึกษา

พลังคู่คุณธรรม นำทางสู่ความสำเร็จ

#### 4.1.2 “วิสัยทัศน์” (Vision) สถานศึกษา

วิทยาลัยเป็นสถานศึกษาที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข มีจรรยาบรรณวิชาชีพ ผู้เรียนมีผลงานสิ่งประดิษฐ์ ที่นำไปใช้ประโยชน์ต่อสังคม สถานศึกษาผลิตแรงงานวิชาชีพเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน เป็นสถานศึกษาที่ปลอดจากสารเสพติดทุกชนิด มีแหล่งเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงประพุดติตนให้เหมาะสมเป็นพลเมืองดีของชาติ เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขพร้อมก้าวสู่ประชาคมอาเซียน

#### 4.1.3 “พันธกิจ” (Missions) สถานศึกษา

- 1) พัฒนาผู้เรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 2) พัฒนาผู้เรียนให้มีมาตรฐานด้านวิชาชีพ และมีผลงาน/สิ่งประดิษฐ์ ที่นำไปใช้ประโยชน์ต่อสังคม
- 3) พัฒนาผู้เรียนให้มีความพร้อมในการเป็นแรงงานที่มีมาตรฐานวิชาชีพ
- 4) พัฒนาสถานศึกษาให้ปลอดจากสารเสพติดทุกชนิด
- 5) พัฒนาและส่งเสริมแหล่งเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง
- 6) ส่งเสริมสนับสนุนระบบประชาธิปไตยภายในสถานศึกษา
- 7) ส่งเสริมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน

#### 4.1.4 “เป้าประสงค์” ของสถานศึกษา

เป้าประสงค์ : ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้จากการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ สื่อเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามสาขาวิชาชีพ

เป้าประสงค์ : ผู้เรียนมีความรู้และสมรรถนะตามสาขาวิชาชีพและสอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ

เป้าประสงค์ : ผู้เรียนมีจรรยาบรรณตามสาขาวิชาชีพ

เป้าประสงค์ : พัฒนาบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับภาระงาน

เป้าประสงค์ : พัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับวิชาที่สอนและวิชาชีพครู

สร้างสรรค์ การประกอบอาชีพ และงานวิจัย

เป้าประสงค์ : มีโครงการ นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานสร้างสรรค์งานวิจัยของครุณักเรียน

เป้าประสงค์ : มีการนำโครงการ นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานสร้างสรรค์งานวิจัยไปใช้ประกวด และเผยแพร่ต่อสาธารณชน

เป้าประสงค์ : มีโครงการบริหารความเสี่ยง ด้านความปลอดภัย ด้านการทะเลาะวิวาท ด้านสังคม ด้านการพนันและการมั่วสุม โดยมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา ผู้เรียนและผู้ปกครอง

#### 4.2 หลักสูตรและโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน

ในปีการศึกษา 2554 โรงเรียนเทคโนโลยีบริหารธุรกิจรักไทยบึงกาฬ ได้มีการพัฒนาปรับเปลี่ยนหลักสูตรการเรียน- การสอนเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษาตามนโยบายของรัฐบาลและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ดังนี้

4.2.1 หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ พุทธศักราช 2545 (ปรับปรุง พ.ศ. 2546) ประเภทวิชาพาณิชยกรรม เปิดสอน 2 สาขา ดังนี้

- 1) สาขาการบัญชี
- 2) สาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ

4.2.2 หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ พุทธศักราช 2545 (ปรับปรุง พ.ศ. 2546) ประเภทวิชาอุตสาหกรรม สาขาวิชาไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ สาขาวิชาเครื่องกล

- 1) สาขางานไฟฟ้ากำลัง
- 2) สาขางานอิเล็กทรอนิกส์
- 3) สาขางานยานยนต์

4.2.3 หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พุทธศักราช 2546 กรมอาชีวศึกษา  
ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ

- 1) สาขาการบัญชี
- 2) สาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ

ตารางที่ 11 จำนวนบุคลากรจำแนกตามตำแหน่งของโรงเรียนเทคโนโลยีบริหารธุรกิจรั้วไทยบึงกาฬ

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)
1. ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และผู้อำนวยการ	1/ 1
2. รองผู้อำนวยการ	-
3. อาจารย์พิเศษ	1
4. อาจารย์ต่างประเทศ	-
5. ครูและอาจารย์ประจำ	22
6. เจ้าหน้าที่	2
7. แม่บ้าน	2
8. นักการภารโรง	2
9. ยาม	
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>31</b>

## 5. วิทยาลัยอาร์เค-เทค อินเตอร์เนชั่นแนลเทคโนโลยี หนองบัวลำภู

วิทยาลัยอาร์เค-เทค อินเตอร์เนชั่นแนลเทคโนโลยี หนองบัวลำภู ชื่อย่อคือ RK-TECH เดิมชื่อโรงเรียนเทคโนโลยีบริหารธุรกิจรักไทย นากลาง ได้เปลี่ยนชื่อโรงเรียนใหม่ เมื่อปีการศึกษา 2552 สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวง ศึกษาธิการผู้รับใบอนุญาต/ผู้จัดการ บริษัทเทคโนโลยีบริหารธุรกิจรักไทย ลงนามโดย ดร.ศิริรัช โรจนพฤษ์ ผู้อำนวยการ นางรัตนา วิลาวัน เมื่อปี พ.ศ. 2550 ปัจจุบันในปีการศึกษา 2552 ได้เปลี่ยนเป็น นายพูน เกษฐาน ตั้งอยู่เลขที่ 64 หมู่ที่ 12 ถนนอุดร-เลย บ้านโนนแดง ตำบลนากลาง อำเภอ นากลาง จังหวัดหนองบัวลำภู จำนวนเนื้อที่ 18 ไร่ 1 งาน 22 ตารางวา ตามโฉนดที่ดินเลขที่ 7747 ใบอนุญาต เลขที่ นก. 02/2547 ลงวันที่ 1 มิถุนายน 2547 เปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตร วิชาชีพ (ปวช.) ประเภทวิชาพาณิชยกรรมและประเภทวิชาอุตสาหกรรม หลักสูตรประกาศนียบัตร วิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ประเภทวิชาอุตสาหกรรมและวิชาบริหารธุรกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา พุทธศักราช 2545 (ปรับปรุงพุทธศักราช 2546)

### 5.1 ปรัชญาวิทยาลัย พลังคู่คุณธรรม นำทางสู่ความสำเร็จ

5.2 วิสัยทัศน์ (VISION) ภายในปีการศึกษา 2554 วิทยาลัยอาร์เค-เทค อินเตอร์เนชั่นแนลเทคโนโลยี หนองบัวลำภู มุ่งหวังให้ผู้สำเร็จการศึกษาทุกคน เลือกรประกอบอาชีพที่เหมาะสม กับความสามารถของตน และพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติตนให้เหมาะสมกับเป็น พลเมืองดีของชาติ เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็น ประมุข

### 5.3 พันธกิจของวิทยาลัย (MISSION)

5.3.1 พัฒนาวิทยาลัยให้เป็นระบบ เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้และคุณภาพการศึกษา ให้มีมาตรฐาน

5.3.2 จัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีความสามารถในการแสวงหาความรู้

5.3.3 ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ

5.3.4 จัดวัสดุฝึก อุปกรณ์ ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย

5.3.5 ปรับปรุงภูมิทัศน์ของวิทยาลัยเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้

5.3.6 ส่งเสริมและปลูกฝังการปกครองระบอบประชาธิปไตย

### 5.4 เป้าหมายของวิทยาลัย

5.4.1 นักเรียนและนักศึกษาสามารถเลือกวิถีการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพ ให้เหมาะสมกับตนเพื่อสร้างสรรค์ความเจริญต่อชุมชนท้องถิ่นและประเทศชาติ อีกทั้งพัฒนา งานอาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน

5.4.2 นักเรียนและนักศึกษามีบุคลิกภาพที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรม จริยธรรมและวินัยในตนเอง มีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์เหมาะสมกับอาชีพ มีความรู้ ทักษะ กระบวนการ และประสบการณ์นำไปปฏิบัติงานในอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.4.3 นักเรียนและนักศึกษามีเจตคติที่ดีต่ออาชีพ และภาคภูมิใจในวิชาชีพที่เรียน สามารถทำงานเป็นหมู่คณะได้ มีความเคารพในสิทธิและหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น

5.4.4 นักเรียนและนักศึกษาเป็นผู้มีพฤติกรรมที่ดีงาม ทั้งในการทำงาน การอยู่ร่วมกับผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ครอบครัว หน่วยงาน ท้องถิ่น สังคมและประเทศชาติ รวมทั้งเห็นคุณค่าของศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดี

5.4.5 นักเรียนและนักศึกษา มีความตระหนักและมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา เศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครองของประเทศและของโลกปัจจุบัน มีความรักชาติ สำนึกในความเป็นไทยเสียสละเพื่อส่วนรวมดำรงรักษาไว้ซึ่งความมั่นคงของชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

## 5.5 หลักสูตรและจำนวนนักศึกษา

วิทยาลัยอาร์เค-เทค อินเตอร์เนชันแนลเทคโนโลยี หนองบัวลำภู เปิดสอนใน สาขาวิชาต่าง ๆ ดังนี้

### 5.5.1 ระดับ ปวช.

#### 1) ประเภทวิชาอุตสาหกรรม

- 1.1) สาขางานยานยนต์
- 1.2) สาขางานไฟฟ้ากำลัง
- 1.3) สาขางานอิเล็กทรอนิกส์

#### 2) ประเภทวิชาพาณิชยกรรม

- 2.1) สาขางานการบัญชี
- 2.2.) สาขางานคอมพิวเตอร์ธุรกิจ

### 5.5.2 ระดับ ปวส.

#### 1) ประเภทวิชาอุตสาหกรรม

- 1.1) สาขางานติดตั้งไฟฟ้า
- 1.2) สาขางานอิเล็กทรอนิกส์
- 1.3) สาขางานเทคนิคยานยนต์

- 2) ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ  
 2.1) สาขาวิชาการบัญชี  
 2.2) สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ

ตารางที่ 12 หลักสูตรและจำนวนนักศึกษา

หลักสูตรและประเภทวิชา	จำนวนนักศึกษา		
	ระดับ ปวช.	ระดับ ปวส.	รวม
<b>1. ประเภทวิชาพาณิชยกรรมและบริหารธุรกิจ</b>			
1.1 สาขางานคอมพิวเตอร์ธุรกิจและสาขาวิชา คอมพิวเตอร์ธุรกิจ	178	30	208
1.2 สาขางานการบัญชีและสาขาวิชาการบัญชี	88	118	206
<b>รวม</b>	<b>266</b>	<b>148</b>	<b>414</b>
<b>2. ประเภทวิชาอุตสาหกรรม</b>			
2.1 สาขางานยานยนต์และสาขางานเทคนิคยานยนต์	130	70	200
2.2 สาขางานไฟฟ้ากำลังและสาขางานติดตั้งไฟฟ้า	47	56	103
2.3 สาขางานอิเล็กทรอนิกส์	45	24	69
<b>รวม</b>	<b>222</b>	<b>150</b>	<b>372</b>
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>488</b>	<b>298</b>	<b>786</b>

ตารางที่ 13 จำนวนบุคลากรในปีการศึกษา 2554

ประเภทและ ตำแหน่ง	จำนวน				รวม
	ต่ำกว่า ป.ตรี	ป.ตรี	ป.โท	ป.เอก	
<b>1. ผู้บริหารสถานศึกษา</b>					
1.1 ผู้รับใบอนุญาต		1			1
1.2 ผู้จัดการ		1			1
1.3 ผู้อำนวยการ		1			1
1.4 รองผู้อำนวยการ		1			1

ประเภทและ ตำแหน่ง	จำนวน				
	ต่ำกว่า ป.ตรี	ป.ตรี	ป.โท	ป.เอก	รวม
2. ผู้สอน อาจารย์ประจำ		23			23
3. บุคลากรสายสนับสนุน เจ้าหน้าที่	7				7
รวม	7	27			34

### 5.6 แผนการและโครงการสำคัญ

- 5.6.1 โครงการปฐมนิเทศเข้าค่ายนักศึกษาใหม่
- 5.6.2 โครงการวันไหว้ครู
- 5.6.3 โครงการวันเข้าพรรษา
- 5.6.4 โครงการวันแม่แห่งชาติ
- 5.6.5 โครงการกีฬาภายใน
- 5.6.6 โครงการกีฬาชุมชนสัมพันธ์
- 5.6.7 โครงการวันพ่อแห่งชาติ
- 5.6.8 โครงการเลือกตั้งประธานนักเรียน
- 5.6.9 โครงการทำบุญตักบาตรทุกวันพุธ
- 5.6.10 โครงการเด็กดี V-STAR ทอดกฐินสัมฤทธิ์
- 5.6.11 โครงการฟื้นฟูศิลปกรรมโลก
- 5.6.12 โครงการกีฬาอาชีพสัมพันธ์ เกมส์
- 5.6.13 โครงการอาสาพัฒนาวัดป่าบ้านโนนแดง
- 5.6.14 โครงการแข่งขันทักษะวิชาชีพภาคตะวันออกเฉียงเหนือครั้งที่ 23
- 5.6.15 โครงการซ่อมบำรุงระบบไฟฟ้าในโรงเรียนฝึ่งแดงวิทยาสรรค์
- 5.6.16 โครงการซ่อมเครื่องยนต์โรงเรียนบ้านโนนเมือง
- 5.6.17 โครงการติดตั้งจานดาวเทียมโรงเรียนบ้านภูพระ โนนผักหวาน
- 5.6.18 โครงการซ่อมคอมพิวเตอร์โรงเรียนบ้านหินลับสีตมมงคล
- 5.6.19 โครงการงานโปรแกรมพื้นฐานโรงเรียนชุมชนนาคำไฮ
- 5.6.20 โครงการอาร์เค – เทร่วมด้วยช่วยประชาชนในช่วงเทศกาลปีใหม่

5.6.21 โครงการตรวจสอบคอมพิวเตอร์บนถนน

5.6.22 โครงการคิดค้นลมเพื่อน้อง

5.6.23 โครงการบริการล้างแอร์

### 5.7 ระบบการประกันคุณภาพของสถานศึกษา

การประกันคุณภาพภายใน วิทยาลัยอาร์เค-เทค อินเตอร์เนชั่นแนลเทคโนโลยี หนองบัวลำภู เป็นระบบที่จะทำให้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีการทำงานอย่างมีทิศทาง โดยการกำหนดมาตรฐาน การอาชีวศึกษา เป็นกรอบแนวทางดำเนินงานอย่างมีเป้าหมาย และแผนการดำเนินงานอย่างชัดเจน การดำเนินงานตามแผนเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายนั้น ต้องมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และการประเมินคุณภาพภายในหรือการประเมินตนเอง เพื่อให้มีการตรวจสอบในสิ่งที่สถานศึกษาได้ วางแผนไว้ในแต่ละปี มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ สถานศึกษาจะได้มีการพัฒนาปรับปรุงให้เป็นไป ตามเป้าหมายอยู่ตลอดเวลาโดยใช้กระบวนการดำเนินงาน PDCA (Plan-Do-Check-Action) คือ

#### 5.7.1 กระบวนการประกันคุณภาพ

1) การวางแผนงานของสถานศึกษา (Plan) โดยการจัดการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยผู้บริหาร ครูอาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษาและชุมชน มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนา การศึกษา

2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ (Do) โดยการกำหนดปฏิทินปฏิบัติงาน และ ดำเนินงานตามแผน มีกลไกการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ จากผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นระยะ ๆ ตามเวลาที่กำหนด

3) การตรวจสอบติดตาม (Check) สถานศึกษามีการจัดตั้งคณะกรรมการ ควบคุม กำกับ นิเทศ และประเมินการดำเนินงานและรายงานผล

4) การพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติ (Action) มีการนำผลการประเมินมา จัดทำเป็นรายงานการประเมินตนเอง เผยแพร่ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ และการจัดการประชุม เพื่อการระดมความคิดเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

#### 5.7.2 การประเมินตนเอง

การประเมินที่ดี จะนำไปสู่การประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิภาพ ก่อนที่จะให้องค์กรภายนอกเข้ามาตรวจสอบ และรับรองมาตรฐาน ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน แนวทางปฏิบัติในสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จการประกันคุณภาพศึกษาควรมีความชัดเจน และสัมพันธ์เชื่อมโยงเกี่ยวกับการทำงานปกติเพื่อมุ่งสู่คุณภาพในทุกขั้นตอนของสถานศึกษาอย่าง เป็นรูปธรรม ดังนี้



- 1) จัดทำมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของสถานศึกษา
- 2) กำหนดหลักฐานเกณฑ์คุณภาพแต่ละมาตรฐานอย่างเหมาะสมกับสภาพสถานศึกษา
- 3) จัดทำข้อมูลพื้นฐานและพัฒนาระบบสารสนเทศ
- 4) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้
- 5) ร่วมกำหนดแผนปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่คุณภาพตามเป้าหมายที่เหมาะสมกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของสถานศึกษา
- 6) กำกับติดตามให้มีการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น
- 7) ประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาจัดทำรายงานและการประเมินตนเองของสถานศึกษา เสนอต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 8) นำผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษามาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

### 5.7.3 ขั้นตอนการประกันคุณภาพทางการศึกษา

วิทยาลัยอาร์เค-เทค อินเตอร์เนชั่นแนลเทคโนโลยี หนองบัวลำภู ได้กำหนดแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา ไว้ดังนี้

- 1) จัดระบบบริหารสารสนเทศ
- 2) พัฒนาตามประเภทมาตรฐาน
- 3) ทำแผนคุณภาพให้เกิดงาน
- 4) ดำเนินการตามแนวทางการแก้ไข
- 5) ตรวจสอบทบทวนอย่างต่อเนื่อง
- 6) ประเมินมาตรฐานตามกำหนดให้
- 7) รายงาน SAR
- 8) ผดุงระบบประกันไว้เพื่อผู้เรียน

### 5.7.4 รางวัลเกียรติคุณและผลงานอื่น ๆ

1. เกียรติบัตรตอบปัญหาทางด้านบัญชี	เหรียญทองแดง	ปี 2551
2. เกียรติบัตรประกอบเครื่องคอมพิวเตอร์	เหรียญทอง	ปี 2551
3. เกียรติบัตรประกอบเครื่องคอมพิวเตอร์	เหรียญทองแดง	ปี 2551
4. เกียรติบัตรประกวดกล่าวสุนทรพจน์	เหรียญเงิน	ปี 2251
5. เกียรติบัตรเปตองทีม	เหรียญทองแดง	ปี 2552

6. เกียรติบัตรงานเทคนิคพื้นฐาน	เหรียญเงิน	ปี 2552
7. เกียรติบัตรรางวัลจรรยาบรรณ	เหรียญทอง	ปี 2552
8. เกียรติบัตรรางวัลจรรยาบรรณ	เหรียญเงิน	ปี 2552
9. เกียรติบัตร Microsoft Power Point 2007	เหรียญเงิน	ปี 2552
10. เกียรติบัตรการประกวดร้องเพลงลูกทุ่งไทย	เหรียญเงิน	ปี 2552
11. เกียรติบัตรการประกวดร้องเพลงไทยลูกทุ่งแดนเซอร์	เหรียญทองแดง	ปี 2552
12. เกียรติบัตร PLC	เหรียญทอง	ปี 2553
13. เกียรติบัตรการควบคุมเครื่องกลไฟฟ้า	เหรียญเงิน	ปี 2553
14. เกียรติบัตรการควบคุมเครื่องกลไฟฟ้า	เหรียญเงิน	ปี 2553
15. เกียรติบัตรการติดตั้งไฟฟ้าภายในอาคาร	เหรียญทองแดง	ปี 2553
16. เกียรติบัตรงานเชื่อมไฟฟ้าและโลหะแผ่น	เหรียญทอง	ปี 2553
17. เกียรติบัตรการประกวดร้องเพลงลูกทุ่งไทย	เหรียญทอง	ปี 2553
18. เกียรติบัตรการประกวดมารยาทไทย	เหรียญทอง	ปี 2553
19. เกียรติบัตรการพันมอเตอร์ไฟฟ้า 1 เฟส	เหรียญทอง	ปี 2553
20. เกียรติบัตรรางวัลจรรยาบรรณ	เหรียญเงิน	ปี 2553

### 5.7.5 รายงานกิจกรรมของสถานศึกษาในรอบปี

#### 1) ด้านผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษา

ผู้เรียนสำเร็จการศึกษาตามเกณฑ์การสำเร็จการศึกษาประจำปี 2551 ส่วนใหญ่นักเรียนเมื่อจบการศึกษาทั้งในระดับ ปวช. และปวส. สามารถหางานทำในสถานประกอบการและโรงงานที่เปิดใกล้บ้าน บางคนก็ประกอบอาชีพส่วนตัว เพราะอาชีพผู้ปกครองของนักเรียนทำไร่นาเป็นส่วนใหญ่ จึงไม่ส่งเสริมให้ลูกเรียนต่อมากนัก

#### 2) ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

มีการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน โดยร่วมมือกับสถานประกอบการในการพัฒนาปรับปรุง หลักสูตรเป็นที่พอใจ มีบางสาขาวิชาที่ต้องพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยต่อไป

#### 3) ด้านบุคลากร

บุคลากรมีการพัฒนาโดยศึกษาต่อ เพื่อได้ใบประกาศนียบัตรวิชาชีพครู ส่วนใหญ่อยู่วัยหนุ่มสาว มีความพร้อมที่จะพัฒนาในการทำงานต่อไปในอนาคต

#### 4) ด้านอาคารสถานที่

สถานศึกษามีอาคารที่กว้างขวาง คิดถนนใหญ่ มีการจัดสรรงบประมาณ เพื่อพัฒนา ปรับปรุงอาคารสถานที่ ให้เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอนและเป็นศูนย์กลาง ในการบริการชุมชน

### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการทำวิจัยเรื่องรูปแบบ การพัฒนาวิทยาลัยในเครือเอ็น-เทค อินเตอร์เนชั่นแนลเทคโนโลยีหนองคายกรุป จำกัด ให้เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

#### 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ

ปรัชญา ชุมนานเสียว (2553) วิจัยเรื่อง รูปแบบกลยุทธ์การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะ การเป็นบุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพื่อพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในกลุ่มสายอาจารย์จะมีลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่ละด้านอยู่ในระดับ มาก สำหรับปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นบุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่ามีปัจจัยที่จัดได้ว่าเอื้อต่อการเป็นบุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก การพัฒนา รูปแบบกลยุทธ์ในการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐพบว่ามียุทธศาสตร์สำคัญคือ 1) กลยุทธ์การจัดการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วย การพัฒนาระดับบุคคล การพัฒนาในระดับกลุ่ม/ทีม และการพัฒนาในระดับองค์การ 2) กลยุทธ์การจัดการด้านพัฒนา องค์การเพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วย การสื่อสาร ในองค์การ การจัดการเทคโนโลยีระบบงาน การพัฒนาบุคคลและทีม การเพิ่มอำนาจสมาชิก ใน องค์การและการให้รางวัล

สมนึก ศรีปริวาทิน (2552) วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของฝ่ายครุภัณฑ์ บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะของปัจจัย ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายครุภัณฑ์ บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) และเพื่อศึกษาผลทางตรงและผลทางอ้อมของปัจจัยที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่าย

ครัวการบิน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารระดับกลางของฝ่ายครัวเรือนการบินบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 จำนวน 274 คน ใช้สำหรับทดสอบแบบจำลองความสัมพันธ์ตามสมมติฐาน กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 จำนวน 274 คน ใช้สำหรับทดสอบยืนยันแบบจำลองความสัมพันธ์ใหม่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า 1) ตัวแปรพยากรณ์มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุกปัจจัย ส่วนตัวแปรเกณฑ์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายครัวเรือนการบินบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 2) แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุมีความสอดคล้องอย่างสมบูรณ์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแปรพยากรณ์ในแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุร่วมกันอธิบายหรือทำนาย ส่วนตัวแปรเกณฑ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายครัวเรือนการบินบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) ได้ประมาณร้อยละ 99.86

พิชญนันท์ ภิรมย์รัตน์ (2551) วิจัยเรื่อง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจัยภายในองค์กรและสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กรและสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง และเพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยภายในองค์กร และสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นนักบริหาร พนักงาน ระดับ 8-11 และ LO Agent ของการไฟฟ้านครหลวง จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถาม แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows เพื่อหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และใช้โปรแกรม AMOS วิเคราะห์เส้นทาง หาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง โดยสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) เพื่อใช้ทดสอบและประมาณค่าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพของปัจจัยภายในองค์กร โดยภาพรวมมีสภาพอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมมีสภาพอยู่ในระดับปานกลาง 2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง ปัจจัยภายในองค์กรทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง ทุกปัจจัยสามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง ได้ร้อยละ 85

จารุณี ดันติเวชวุฒิกุล (2550) วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับโรงงานอุตสาหกรรมเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ตามกรอบแนวคิดของ Senge (2006) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างรูปแบบ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 20 คน ซึ่งได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจงใช้เทคนิคเดลฟาย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ กลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมได้ในการนำรูปแบบไปใช้ ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จำนวน 40 คน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย หลักการที่ 1 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้แก่พนักงานจะทำให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน และการส่งเสริมให้พนักงานมีการจัดการเรียนรู้ หลักการที่ 2 รูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการให้พนักงาน ได้แสดงความคิดเห็น โดยให้การชมเชยหรือรางวัล และองค์กรมีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานที่เหมาะสมและชัดเจน หลักการที่ 3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงาน โดยพนักงานยอมรับและมองเห็นในทิศทางเดียวกัน การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หลักการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ได้แก่ การสนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานเรียนรู้ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการง่าย ๆ เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกันและการให้บุคลากรอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม หลักการที่ 5 ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ได้แก่ การวางแนวทางขององค์กรให้มุ่งไปทางเดียวกัน โดยกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ส่วนแนวคิดของผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด พบว่า ประเด็นสำคัญตามหลักการทั้ง 5 ประกอบด้วย หลักการที่ 1 การส่งเสริมให้พนักงานมีการดูแลจัดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการบริหารงานโดยใช้วงจร Deming หลักการที่ 2 ได้แก่ ระบบเศรษฐกิจใหม่ต้องพึ่งพาข้อมูล ข่าวสาร ภูมิความรู้ ภูมิปัญญา เพื่อการคิดการตัดสินใจในชีวิตประจำวันและในธุรกิจ และผู้บริหารสนับสนุนและให้โอกาสแก่ พนักงานในการเรียนรู้ ตลอดจนส่งเสริมให้มีการสร้างผลงานความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ หลักการที่ 3 ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงาน โดยพนักงานยอมรับและมองเห็นไปในทิศทางเดียวกัน และเชื่อในวิสัยทัศน์ และการสร้างความรู้สึกร่วมกันในการวางแผนพัฒนาระบบงาน หลักการที่ 4 ได้แก่ สภาพแวดล้อม

การทำงานที่ดีจะเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ และพัฒนาที่งานของคนในองค์กรและการปฏิบัติงาน ในโรงงานต้องตระหนักเรื่องความปลอดภัยและการฝึกซ้อมแผนฉุกเฉิน และหลักการที่ 5 ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการนำองค์ความรู้มาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ เป็นการพัฒนานำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี

ชูเกียรติ บุญชนะนันท์ (2550) วิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่ารูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และทุกปัจจัย ได้แก่ เทคโนโลยี องค์กร การบริหาร ภาวะผู้นำ การเรียนรู้และการจัดการ ความรู้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 82 และปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลรวมและอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด และปัจจัยด้านการบริหารอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด โดยส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ และปัจจัยด้านการเรียนรู้ สรุปได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงในการพัฒนาปัจเจกบุคคล กลุ่มบุคคลและจนถึงระดับองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยผลักดันให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ขึ้นทั่วทั้งองค์กรกระบวนการเรียนรู้จะช่วยเพิ่มความสามารถของบุคคลและองค์กรให้สูงขึ้น และในการผลักดันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ช่วยสนับสนุนด้วย และสามารถวัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้จากการมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การมีใช้ไม่เรียนรู้ การเป็นผู้ที่รู้จักพัฒนากรอบความคิด และการคิดได้อย่างครอบคลุมเชื่อมโยงเป็นระบบภายใน

ณัฐ วัฒนพานิช (2550) วิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาสภาพและปัญหาในรูปแบบการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับบุคลากรของกลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์ และ 3) เพื่อประเมินรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับบุคลากรของกลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือผู้บริหารทั้งหมดของกลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์ จำนวน 23 คน การวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็นสามขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่หนึ่ง เก็บข้อมูลจากผู้บริหารทั้งหมดของกลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์ทุกแห่ง (Census) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรของกลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์ ขั้นตอนที่สอง นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่หนึ่งมาทำการสังเคราะห์ พร้อมทั้งศึกษาแนวคิดของ Senge. (2006) เพื่อสร้างรูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์ และนำรูปแบบที่ได้ไปทดลองใช้กับ

โรงเรียนในเครือข่าย หนึ่งแห่ง คือ โรงเรียนสารสนเทศฯพัฒนา โดยกลุ่มตัวอย่างในการทดลอง คือ บุคลากรทั้งหมดของโรงเรียนสารสนเทศฯพัฒนา จำนวน 127 คน ชั้นตอนที่สาม เป็นการประเมินผล รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศฯ ผู้วิจัยรวบรวม ข้อมูลระหว่างทดลอง โดยการสังเกตการณ์และบันทึกสภาพและปัญหาที่เกิดขึ้น และทำการ ประเมินผลการพัฒนาบุคลากรที่เกิดขึ้น และประเมินผลด้านความพึงพอใจในรูปแบบที่นำไปใช้ ในภายหลังเสร็จสิ้นการทดลอง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับสภาพและปัญหาของบุคลากรในชั้นตอนที่หนึ่ง 2) แบบสังเกตเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ระหว่างการทดลองใช้รูปแบบฯ 3) แบบสอบถามปลายเปิดประเมินความสามารถของบุคลากร และ 4) แบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรของกลุ่มโรงเรียน ในเครือข่ายสารสนเทศฯมีทักษะส่วนบุคคลสูง แต่ยังคงมีการพัฒนาทางด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 2) รูปแบบที่พัฒนาขึ้น ประกอบไปด้วยองค์ประกอบของระบบย่อยทั้งห้า คือ การคิดอย่างเป็นระบบ ทักษะส่วนบุคคล แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วมและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 3) รูปแบบการจัดองค์กรแห่ง การเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศฯที่ได้สร้างขึ้น สามารถทำให้เกิดการ พัฒนาของบุคลากรทุกด้านตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น 4) การพัฒนาที่เกิดขึ้นส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ ระดับบุคคล ซึ่งนำไปสู่การเรียนรู้ระดับทีม และการเรียนรู้ระดับองค์กร และ 5) บุคลากรใน โรงเรียนสารสนเทศฯพัฒนา มีความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับ บุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศฯ

ประชา ดันเสณีย์ (2550) วิจัยเรื่อง รูปแบบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพ ของผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (มหาชน) ในกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสารของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์อิทธิพล ตัวปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านปัจจัยการพัฒนาบุคลากรด้าน บริหาร 2) วิเคราะห์รูปแบบการเปลี่ยนแปลงในการเปรียบเทียบขนาดและทิศทางขององค์ประกอบ ที่มีอิทธิพลที่มีผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารระดับสูง และ 3) กำหนดรูปแบบจำลอง ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุจากองค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของ ผู้บริหารระดับสูงในกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับสูงจากบริษัท (มหาชน) ในกลุ่ม อุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จาก 20 บริษัท (มหาชน) จำนวนตัวอย่าง 300 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารระดับสูง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ได้แก่ คำร้อยละ ค่าเฉลี่ยเรขาคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ และ โปรแกรมลิสเรล ผลการวิจัยพบว่า 1) อิทธิพลตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบการพัฒนาองค์กรแห่ง การเรียนรู้ผ่านปัจจัยการพัฒนาบุคลากรด้านบริหาร จำนวน 11 ปัจจัย ดังนี้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การพัฒนาตนเอง ความเป็นภาวะผู้นำ กรอบการดำเนินชีวิตเพื่อความสะดวกระหว่างชีวิตกับการ ทำงาน ความคิดในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การสร้างทีมงาน การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม โครงสร้างระบบการคิด การคิดอย่างเป็น องค์กรรวม 2) ปัจจัยที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อความสำเร็จของผู้บริหารระดับสูง คือ การเรียนรู้จาก การปฏิบัติ การสร้างทีมงานและการคิดอย่างเป็นองค์กรรวม ตามลำดับ และปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด ต่อความสำเร็จของผู้บริหารระดับสูง คือ การพัฒนาตนเอง และ 3) รูปแบบจำลองความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้บริหารระดับสูงสอดคล้อง กับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในเกณฑ์ดี (ค่า  $GFI = 0.980$ , ค่า  $RMR = 0.023$  และค่า  $P = 0.054$ ) ประกอบด้วยความรอบรู้ของตน แบบแผนความคิด อ่าน การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ของทีมงาน และการคิดอย่างเป็นระบบ

สุชาติ ใจภักดี (2550) วิจัยเรื่อง รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชน ในประเทศไทย ผลของการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรในวิทยาลัยชุมชนมีพฤติกรรมแสดงออกต่อการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย ที่นำเสนอมีดังนี้ 2.1) ด้านบุคคล มีความเป็นเลิศ มีนิสัยใฝ่ เรียนรู้ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีมนุษยสัมพันธ์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมุ่งมั่น ตั้งใจรักษาจุดยืนที่จะทำให้สำเร็จ ภูมิใจในวิชาชีพ และมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้เกิดผล งานที่ต้องการได้จริง 2.2) ด้านรูปแบบวิธีการคิด มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทที่พัฒนาความคิด ให้สอดคล้องกับสถานการณ์เป็นจริง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงพร้อมรับข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อนำมา พัฒนาการความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง และมองสิ่งที่เกิดขึ้นในเชิงบวก 2.3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย บรรยากาศที่เปิดเผย และโปร่งใส ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย 2.4) ด้านการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม มีความสามารถในการประสานงานกับทีมงาน มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อ เสนอแนะและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เชื่อว่าทีมงานมีส่วนสำคัญในการทำงานให้ประสบ ความสำเร็จ มีการพัฒนาสมาชิกในทีมให้มีคุณธรรม จริยธรรม มั่นคงในอารมณ์ 2.5) ด้านการคิด เชิงระบบ การมองการณ์ไกล ปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ 2.6) ด้านวัฒนธรรมองค์กร เข้าใจและยอมรับร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายของวิทยาลัย เน้นวัฒนธรรม การทำงานร่วมกันและการแสวงหาความคิดเห็นที่ดีที่สุด โดยไม่คำนึงว่าจะมาจากผู้ใดแหล่งใด



และ 2.7) ด้านบรรยากาศองค์กร มีเครื่องอำนวยความสะดวก มีบรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากร มีความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การพัฒนาความสัมพันธ์มุ่งสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีการ จัดกิจกรรมสร้างสรรค์เพื่อเสริมสร้างความเป็นกันเองอยู่เสมอ

จำเริญ จิตรหลัง (2549) ได้ทำการวิจัยระดับปริญญาเอก เรื่อง ปัจจัยการจัดการความรู้ กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สรุปได้ว่าสังคมในยุคปัจจุบัน ได้เริ่มเข้าสู่กระแสใหม่ ของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า สังคมความรู้และระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ โดยใช้ความรู้และ นวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาการผลิต โดยการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนากำลังคน ที่มีคุณภาพ บุคคลที่มีความรู้มีคุณค่าต่อองค์กร ความรู้จะกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการบ่งชี้ความ สำเร็จทุก ๆ ด้าน กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้องค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อม เพื่อ ปรับเปลี่ยนองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างนวัตกรรมและสร้างองค์ความรู้ใหม่ โดยใช้องค์ประกอบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน องค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ต้องอาศัยปัจจัยการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศและวัฒนธรรม วิทยุทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการจัดการ ความสามารถของบุคลากร และการกระตุ้นให้เกิดความสนใจ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวทำให้เกิดสังคม ฐานความรู้ในองค์กร การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่จะทำให้้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนได้ รวดเร็วและเหมาะสมมากขึ้น เนื่องจากการมีระบบช่วยให้การทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากร ในองค์กรและระหว่างบุคลากรกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ จะช่วยให้้องค์กรสามารถบรรลุผลที่ต้องการได้ดีขึ้น การที่บุคลากร ได้เรียนรู้ถึง จุดประสงค์และทิศทางที่้องค์กรต้องการ โดยอาศัยวิทยุทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของ้องค์กร จะช่วยให้ประสิทธิภาพของ้องค์กรในการพัฒนาตนเองและสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งขึ้น สูงขึ้น เนื่องจากการจัดระบบความรู้ของบุคลากรใน้องค์กรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเอื้ออำนวย ให้้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว และหาก้องค์กรสามารถนำคุณประโยชน์ของระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ด้วยแล้ว ก็จะทำให้การปรับตัวเพื่อนำมาสู่ความได้เปรียบเป็นไป ได้ อย่างรวดเร็วและสะดวกขึ้นด้วย ดังนั้น การจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและสำคัญยิ่ง สำหรับ้องค์กร ซึ่งเป็น้องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยอาศัยปัจจัยการจัดการความรู้ที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะ ผู้นำแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศและวัฒนธรรม วิทยุทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ โครงสร้าง้องค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการจัดการความสามารถของบุคลากรและการเสริมแรง

สุรัตน์ ดวงชาทม (2549) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาสู่ความเป็น้องค์กร แห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ้องค์กรความรู้และนวัตกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ 3 ระดับ

ดังนี้ 1) การเรียนรู้ระดับบุคคล ได้แก่ บุคลากรตระหนักในการแสวงหาความรู้ มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เป็นผู้ที่ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีส่วนร่วมในการทำงาน และการพัฒนามากขึ้น มีความรับผิดชอบและความคิดสร้างสรรค์ คิดและทำอย่างเป็นระบบมากขึ้น รู้จักปรับสภาพแวดล้อมของที่ทำงานให้เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้ สามารถใช้เครื่องมือที่เป็นเทคโนโลยีช่วยในการทำงานและการเรียนรู้ได้มากขึ้น 2) การเรียนรู้ระดับกลุ่ม ได้แก่ เทคนิคการทำงานแบบเป็นคู่ โดยบุคลากรในแต่ละกลุ่มจะมีเพื่อนปฏิบัติงานแทนกันได้ และยังพบว่าแต่ละกลุ่มมีการประชุมทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อปรับแนวคิดในการทำงานร่วมกัน อยู่เสมอ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้ระหว่างกันภายในกลุ่มมากขึ้น มีการยอมรับความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคลมากขึ้น เห็นประโยชน์การทำงานเป็นทีมและมีความสามัคคีกันมากขึ้น และ 3) การเรียนรู้ระดับองค์กร ได้แก่ เทคนิคการพัฒนาบุคลากร โดยใช้วัฒนธรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน มีการ แลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารในองค์กร มีการมอบอำนาจในการ บริหารสั่งการ ตลอดจนมีการจัดเก็บและนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น

ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2548) วิจัยเรื่อง อิทธิพลแบบปรับของประเภทของครู อาชีวศึกษาและบรรยากาศขององค์กร ตามการรับรู้ที่มีต่อ โมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลของการวิจัยพบว่า 1) ครูอาจารย์ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีระดับความต้องการจำเป็นระดับบุคคลด้านปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิตที่นำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก โดยความต้องการจำเป็นระดับบุคคลด้านกระบวนการมีค่ามากที่สุด รองลงมาคือ ด้านผลผลิตและด้านปัจจัยป้อน สำหรับตัวแปรในองค์ประกอบความต้องการจำเป็นระดับบุคคลด้านปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิตที่มีค่าสูงสุด คือการมีความรอบรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และพัฒนาการด้านวิชาชีพ 2) โมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลด้านปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิตในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ค่าไคสแควร์ = 4.16 ค่าองศาอิสระ = 14 ค่า  $p = 0.99$  GFI = 1.00 ค่า AGFI = 0.99) และ 3) ผลการศึกษาอิทธิพลแบบปรับโดยการวิเคราะห์ไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคล ในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ประเภทของครูและการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่แตกต่างกัน ส่งอิทธิพลแบบปรับต่อโมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคล ในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้โมเดลมีรูปแบบลักษณะโครงสร้างเป็นแบบเดียวกัน แต่มีค่าพารามิเตอร์ของเมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรแฝงภายในและภายนอก พารามิเตอร์ของเมทริกซ์สัมพันธ์ การถดถอยของตัวแปรแฝง

ภายในและภายนอกตัวแปรสังเกตบนได้ หรือค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรภายในและภายนอกสังเกตได้ไม่เท่ากัน

นวลจันทร์ ปุยะกุล (2548) วิจัยเรื่อง โรงงานแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาเส้นทางแห่งนวัตกรรมกรอาชีวศึกษาไทย ผลของการวิจัยพบว่า 1) จากแนวคิด 9 ข้อ ซึ่งรองรับด้วยปรัชญาหลักการของโรงงานแห่งการเรียนรู้ พบว่า ในการปฏิบัติจริงมีความสอดคล้องในระดับสูงเพียง 2 ข้อ นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลางและต่ำ ซึ่งส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นผลจากการดำเนินงานของโครงการฯ โดยตรง แต่เป็นเพราะยังไม่มีการพัฒนากระบวนการสนับสนุนการปฏิบัติจริง 2) ต้นแบบโรงงานแห่งการเรียนรู้ ที่พัฒนาจากการวิจัยมีองค์ประกอบหลัก 4 ส่วน ดังนี้ 2.1) ลักษณะโรงงานแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ 2.2) กลยุทธ์การพัฒนาโรงงานแห่งการเรียนรู้ 2.3) ปัจจัยส่งเสริม/สนับสนุนการพัฒนาโรงงานแห่งการเรียนรู้ และ 2.4) การดูแลรักษาโรงงานแห่งการเรียนรู้ให้ยั่งยืน ซึ่งต้นแบบนี้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ การปฏิรูปด้านการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมของชาติ อีกทั้งมีแนวทางการดำเนินงานที่สามารถใช้เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการแก้ปัญหาการอาชีวศึกษาและฝึกอบรม 3) ในการขยายผลต้นแบบโรงงานแห่งการเรียนรู้ พึงให้ความสำคัญกับกลไกหลัก 3 ประการ ได้แก่ 3.1) ผู้บริหารระดับสูงของสถานประกอบการ ต้องเห็นคุณค่าของการพัฒนาบุคลากรอย่างแท้จริงและให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง 3.2) สถานศึกษาที่เป็นฝ่ายสนับสนุนต้องเน้นการบริหารงานเชิงรุกเพื่อสนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในสถานประกอบการ และ 3.3) ต้องสร้างระบบความร่วมมือจากทุกฝ่าย ในลักษณะที่เป็นหุ้นส่วนการศึกษาอย่างแท้จริง

ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548) วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของ Senge (2006) ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความที่จะเรียนรู้ และความสามารถปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงานได้ หลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลองความคิด ได้แก่ การมีทักษะในการฟังและมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่ง เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจนและการยอมรับว่าความสำเร็จขององค์กรเป็นภาระงานของพนักงานทุกคน หลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม และการสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน และระหว่างหน่วยงาน และการมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน ส่วนแนวคิด

ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนพบว่าประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดผลกระทบทั้ง 5 ประกอบด้วย  
 หลักการที่ 1 ได้แก่การมีสติและฝึกจิตใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียน ใฝ่รู้ และการใช้ข้อมูล  
 ข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ หลักการที่ 2 ได้แก่ การปรับระบบ  
 การศึกษาที่สามารถสอนให้คิดและวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง และการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่ง  
 เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 ได้แก่ การยอมรับความสามารถของผู้อื่นและการติดต่อ  
 สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หลักการที่ 4 ได้แก่ การมีกระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
 สมาชิกในทีม และการมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีม และหลักการที่ 5 ได้แก่ การมีความ  
 เข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงานและระบบ โครงสร้าง นโยบาย และกระบวนการทำงาน  
 ขององค์กร ต้องมีการออกแบบให้สามารถดัดแปลงแก้ไข มีความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อสิ่ง  
 ที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร

สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้  
 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออก  
 เฉียงเหนือ จำนวน 400 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กร  
 แห่งการเรียนรู้เรียงลำดับจากน้อยไปหามาก ดังนี้ คือ 1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง มีอยู่ 6 ประการ  
 ได้แก่ การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เทคโนโลยีและระบบงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ  
 กับปฏิบัติงาน การจูงใจการปฏิบัติ ด้านการจัดการและการปฏิบัติงานด้านบริหาร 2) ปัจจัยที่มี  
 อิทธิพลทางอ้อม มีอยู่ 7 ประการ ได้แก่ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน วิทยุทัศน์ พันธกิจ  
 และยุทธศาสตร์ การพัฒนาครูและทีมงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ โครงสร้างของโรงเรียน การจูงใจ  
 เทคโนโลยีและระบบงาน และ 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยรวม มีอยู่ 11 ประการ ได้แก่ บรรยากาศ  
 และวัฒนธรรมของโรงเรียน การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ  
 การปฏิบัติงาน พันธกิจและยุทธศาสตร์ การปฏิบัติด้านการจัดการ การพัฒนาครูและทีมงาน การจูงใจ  
 ภาวะผู้นำทางวิชาการ เทคโนโลยีและระบบงาน โครงสร้างของโรงเรียน การปฏิบัติด้านการ  
 บริหาร

สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กร  
 แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ โดยทดสอบความสอดคล้องของ  
 แบบจำลองโครงสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน  
 395 คน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ โดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลาย  
 ขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรม SPSS  
 for Windows Vision 11 เพื่อหาค่าสถิติพื้นฐาน และใช้โปรแกรม LISREL 8.30 ในการวิเคราะห์  
 องค์กรประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ทั้งนี้เพื่อการทดสอบ

ความสอดคล้องของแบบจำลอง โครงสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) องค์กร 2) ภาวะผู้นำ 3) การเรียนรู้ 4) การบริหารจัดการความรู้ และ 5) เทคโนโลยี ซึ่งองค์ประกอบหลัก ทั้ง 5 ประการนี้จะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อย ทั้งหมดจำนวน 13 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำนวน 60 ตัวบ่งชี้ ทั้งนี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ โดยรวมประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ โดยเรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้ 1) การเรียนรู้ 2) การจัดการความรู้ 3) องค์กร 4) ภาวะผู้นำ และ 5) เทคโนโลยี จากนั้นผู้วิจัยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้ค่าไคสแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนและค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว และทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลการทดสอบพบว่า แบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลือชัย จันทร์โปี (2546) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและครูจากโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย 23 แห่ง จำนวน 245 คน ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ พันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์กร การดำเนินการด้านการจัดการ การจูงใจและระบบองค์กร โดยปัจจัยทั้ง 8 ประการสามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ได้ร้อยละ 68

สรุปจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศพบว่า องค์ประกอบต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางตรง ซึ่งส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรต่างใช้แนวคิดวิจัย 5 ประการของ Senge. (2006) เป็นพื้นฐานประกอบด้วย 1) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) 2) ด้านทักษะส่วนบุคคล (Personal Mastery) 3) ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Models) 4) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และ 5) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ทั้งนี้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถประเมินได้จากผลของการเรียนรู้ 3 ระดับได้แก่ 1) การเรียนรู้ระดับบุคคล 2) การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และ 3) การเรียนรู้ระดับ

องค์กร ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่สนับสนุนแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางอ้อม คือ โครงสร้างขององค์กร เทคนิคการจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ และเป้าหมายขององค์กร เป็นต้น

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Garvin *et. al.* (2008) ได้ศึกษาเรื่อง “องค์กรของคุณเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่” โดยมีการอ้างอิงแนวคิดของ Senge. (2006) เกี่ยวกับ วินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแนวคิดด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการที่องค์กรและบุคลากรไม่ตระหนักถึงความจำเป็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้และการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์ และการขาดการประเมินองค์กรด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้แนวคิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับ การสร้างความรู้ การได้รับความรู้และการส่งผ่านความรู้ และให้แนวคิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างความรู้ การได้รับความรู้และการส่งผ่านความรู้ โดยการมองให้เป็นภาพรวม นอกจากนี้ ผลการศึกษาได้เสนอปัจจัยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3 ปัจจัย คือ

1. องค์กรสนับสนุนบรรยากาศความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการศึกษาถึงการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และ การเปิดให้บุคลากรสะท้อนความรู้สึกรักของตนเองในการทำงาน
2. องค์กรเน้นการเรียนรู้ให้เป็นกระบวนการและนำไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ วิเคราะห์ข้อมูล ให้การศึกษาและฝึกอบรมและการส่งผ่านข้อมูลกัน
3. ผู้นำให้ความสำคัญในการเรียนรู้ของบุคลากร โดยเป็นแบบอย่างและให้การสนับสนุนให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้

Kumar and Idris. (2006) วิจัยเรื่อง An Examination of Educational Institutions' Knowledge Performance : Analysis, Implication and Outlines for Future Research (การศึกษาผลการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษา ผลวิเคราะห์และแนวทางการนำไปปฏิบัติเพื่องานวิจัยในอนาคต) ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Dimensions of the Learning Organization Questionnaire : DLOQ) เพื่อเก็บข้อมูลกิจกรรมเกี่ยวกับการเรียนรู้ และทัศนคติต่อการเพิ่มพูนความรู้ ประชากรในงานวิจัยนี้ คือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคลากร โดยเลือกเฉพาะวิทยาลัยเอกชนในประเทศมาเลเซียโดยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์และส่งไปรษณีย์เพื่อทวงถามอีกสองครั้ง และโทรศัพท์ไปติดตามผลจากวิทยาลัยบางแห่ง โดยได้รับแบบสอบถามที่ใช้ได้กลับคืนมา จำนวน 238 ชุด จากที่ส่งไปจำนวน 350 ชุด ผลการศึกษพบว่า มิติทั้งเจ็ดขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อผลการเรียนรู้ (Perceived Knowledge Performance) ผู้วิจัยสร้างสมการ เพื่อการทำนายผลการเรียนรู้ โดยสมการที่ดีที่สุดประกอบไปด้วย 3 ปัจจัย (Individual Level, Team or Group Level and Organization Level) ( $R^2 = 0.405$ ) กล่าวคือ ปัจจัยทั้ง

สามนี้สามารถอธิบายผลความแปรปรวนของการเรียนรู้ได้ประมาณร้อยละ 41 (ทัศนคติต่อผลการเรียนรู้ =  $0.312 \times$  การเรียนรู้แบบทีม +  $0.239 \times$  ภาวะผู้นำ +  $0.201 \times$  โครงสร้างองค์กร) อีกทั้งสถาบันการศึกษาที่มีบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้แบบเป็นทีม มีผู้นำที่ทุ่มเทและมีระบบการบริหารการศึกษาที่ดีจะเกื้อหนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

Tew. (2005) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ การประเมินผลกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเคนเทอเบอรัร์ สรุปได้ว่า ได้มีการจัดทำต้นแบบการบริหารแบบยั่งยืน โดยใช้แนวทางการสร้างความรู้ และการรวบรวมหลักและแนวคิดการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน ให้นักวิชาการสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายซึ่งต้องจัดอุปสรรคในการเข้าถึงความรู้ต่าง ๆ และมีการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่สามารถทำให้องค์กรพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังต้องกำหนดปัจจัยที่จะไปสู่จุดสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการพัฒนากลยุทธ์ที่เน้นการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน การเรียนรู้จากองค์กรอื่น การนำองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติ และนำความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับองค์กรอีกทั้งต้องกำหนดปัจจัย และขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ รวมถึงมีการนำประสบการณ์ขององค์กร ที่ผ่านมาไปวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยที่สามารถทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จ

Poomontre. (2005) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของมิติด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการพัฒนาประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนแนวคิดด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ใช้เป็นต้นแบบของภาคอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ โดยเน้นผลลัพธ์ที่จะได้จากการนำแนวคิดด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหาร ประสิทธิภาพด้านการเงิน และประสิทธิภาพด้านการเพิ่มความรู้ โดยใช้ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ระดับการเรียนรู้ สัมพันธ์ภาพภายในองค์กร วิธีการเข้าถึงความรู้ ระบบการคิด การสร้างความรู้ ระบบรองรับการเรียนรู้ แรงจูงใจในการเรียนรู้ ประสิทธิภาพในการเรียนรู้ และประสานงานระหว่างหน่วยงาน

Davis. (2005) ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้และมิติของปัจจัยในผลการปฏิบัติงาน ในบริษัท (The Learning Organization and its Dimensions as Key Factors in Firm Performance) ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถขององค์กร ในการผลิตผลงานและการบริการใหม่ ๆ ที่ดีเลิศออกมา เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าให้มากยิ่งขึ้น แก่ลูกค้า และบรรดาหุ้นส่วนควรจะต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ ความสำเร็จ และการอยู่รอด จำเป็นสำหรับองค์กร เพื่อจะกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น พวกเขาจะต้องหมั่นสร้างสภาพในองค์กร ตลอดจนระบบและโครงสร้างต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้เข้าถึงองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่องค์กรแห่งการเรียนรู้มักจะเป็นหัวข้อที่ได้ศึกษากันบ่อย ๆ แต่ก็ยังไม่มีวิธีการในการศึกษาใด ๆ ที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป นอกจากนี้ ยังได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักการ

ขององค์กรแห่งการเรียนรู้เรียนกับการปฏิบัติงานด้านเงินของบริษัท โดยประเมินคุณลักษณะที่เป็นระบบของบริษัท และกำหนดจำนวนความมากน้อยของการเริ่มต้นเรียนรู้ของบริษัทจากสภาพที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมและโครงสร้าง โดยข้อมูลจะชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่มีการเริ่มต้นเรียนรู้มาก่อนจะมีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพ เพื่อการปรับใช้สิ่งต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้จากลูกค้า ตลาดสินค้า และคู่แข่งอื่น เพื่อให้มีการพัฒนาสู่ความสำเร็จและการตลาดเพื่อสินค้าและบริการใหม่ ๆ

Yang, Watkins. and Maesick. (2004) วิจัยเรื่อง The Construct of the Learning Organization : Dimensions, Measurement, and Validation พัฒนาเครื่องมือตรวจสอบมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ 3 ขั้นตอน โดยขั้นตอนที่หนึ่งให้ผู้จัดการและนักพัฒนาบุคลากรขององค์กรต่าง ๆ จำนวน 48 คน ตอบแบบสอบถามแล้วทำการปรับปรุงรายการในเครื่องมือ ในขั้นตอนที่สองจำนวน 71 คน ทำการปรับปรุงรายการในเครื่องมือ และในขั้นตอนที่สาม จำนวน 191 คน นักวิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือและความถูกต้องของเครื่องมือ และสรุปเป็นแบบสอบถามมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Dimensions of the Learning Organization Questionnaire : DLOQ) โดยใช้แบบสอบถามนี้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 836 คน ส่วนใหญ่จากภาคบริการร้อยละ 49 ภาคการผลิตร้อยละ 42 และจำนวนเล็กน้อยจากภาครัฐและองค์กรสาธารณะอีกร้อยละ 4 ของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงร้อยละ 19 ผู้บริหารระดับล่างร้อยละ 37 หัวหน้างานร้อยละ 12 พนักงาน ฝ่ายเทคนิคและสายอาชีพร้อยละ 24 และพนักงานรายชั่วโมงร้อยละ 8 โดยมีระดับการศึกษาชั้นมัธยมปลายร้อยละ 10 สายวิชาชีพร้อยละ 11 ปริญญาตรีร้อยละ 39 และสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 40 ตามลำดับ ผลการศึกษาพบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบไปด้วย 4 มิติ ในส่วนบุคลากร คือ โอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning Opportunity) การปรึกษาและพูดคุย (Dialogue and Inquiry) ความร่วมมือและการเรียนรู้แบบทีม (Collaboration and Team Learning) การให้อำนาจเพื่อวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Empowerment Toward a Collective Vision) ซึ่งนำไปสู่ 3 มิติ ในส่วนของโครงสร้างองค์กร คือ ความเชื่อมโยงขององค์กรกับสิ่งแวดล้อม (Organization's Connection to the Environment) ระบบการจัดเก็บและแบ่งปันการเรียนรู้ (Embedded System to Capture and Share Learning) ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ (Provide Leadership for Learning) มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางด้านความรู้ และผลสัมฤทธิ์ทางการเงินขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

Smith. (2004) ศึกษามหาวิทยาลัย คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ : การพัฒนารูปแบบกรอบแนวคิด (The University as a Learning Organization : Developing a Conceptual Model) โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ 1) เพื่อพัฒนารูปแบบกรอบแนวคิดของมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 2) เพื่อนำกรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยไปพิจารณาถ่วงน้ำหนักให้ตรงกับ



รูปแบบกรอบแนวคิด ซึ่งรูปแบบกรอบแนวคิดจะพัฒนาโดยใช้หลักการของ Senge ที่ประกอบด้วย ความรอบรู้แห่งตน การมีรูปแบบแผนความคิดในใจ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม และการคิดเชิงระบบ ซึ่งแต่ละหลักจะสามารถแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ที่เกี่ยวข้องกันและ ประกอบขึ้นมา ได้แก่ 1) ความสำคัญหรือคุณค่าหลัก 2) หลักการหรือนโยบาย 3) การปฏิบัติ และ 4) ผลลัพธ์ โดยผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของรูปแบบกรอบแนวคิดและคุณค่าที่นำเสนอได้มาโดยผู้ถูกสัมภาษณ์ที่อยู่ในมหาวิทยาลัย 2) การสะท้อนกลับ (Reflection) จะถูกเพิ่มเติมเป็นวินัยที่ 6 ในรูปแบบ 3) การขาดความชัดเจนที่เกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างสุขภาพองค์กร (Organization Health) และผลลัพธ์ขององค์กรและปัจเจกบุคคล และ 4) การแบ่งแยกเป็น คณะทำให้ขาดความเชื่อมโยงกันในการเป็นองค์กร โดย 2 ประเด็นสุดท้าย สามารถนำมาวิจัย ในอนาคตได้

Lin. (2004) ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาขณะในการศึกษาระดับอุดมศึกษา (A study of Learning Organization and Faculty Development in higher Education) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกระบวนการของมหาวิทยาลัย โดยสำรวจคุณลักษณะ เฉพาะของสมาชิกในคณะที่ยอมรับ ความสัมพันธ์ของกระบวนการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาขณะในมหาวิทยาลัย การศึกษารุ่นนี้มีตัวแปรอิสระคือ คุณลักษณะเฉพาะของคณะส่วนตัวแปรตาม คือ การตอบสนองของคณะต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างมีอาชีพของคณะ ผลการวิจัยพบว่า สมาชิกของคณะได้ให้คะแนนของการพัฒนาขณะมากกว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ท้ายสุด การศึกษารุ่นนี้ได้ เสนอการศึกษาในทางปฏิบัติ การวิจัย และการพัฒนาขณะเพิ่มเติม

Phillips. (2003) วิจัยเรื่อง A four-Level Learning Organization Benchmark Implementation Model (แบบจำลองข้อกำหนด (Benchmark) เพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4 ระดับ ขององค์กร) ซึ่งผู้วิจัยรวบรวมแนวคิดเรื่องคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากวรรณกรรมที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสรุปได้ 10 คุณลักษณะ คือ 1) ความทุ่มเท (Will) 2) ภาวะผู้นำ (Leadership) 3) แนวทางกลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategic Thinking and Vision) 4) การสื่อสาร (Communication) 5) การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) 6) ความคิดริเริ่มและกระบวนการตัดสินใจ (Innovation and Decision Making) 7) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) 8) ทูทางปัญญาและการบริหารความรู้ (Intellectual Capital and Knowledge Management) 9) การวัดและประเมินผล (Measurement and Sssessment) และ 10) ระบบการให้รางวัลและการยอมรับผลงาน (Reward and Recognition) ซึ่งคุณลักษณะทั้ง 10 ประการนี้ถูกนำมาอธิบายตามมุมมองของผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer : CEO) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

หัวหน้างาน และพนักงานผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสูงสุด (CEO) ให้ความสำคัญต่อความคิดริเริ่ม และการตัดสินใจมากที่สุด ดังนั้น จึงต้องสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรและสนับสนุนให้พนักงานตัดสินใจด้วยตนเอง การวัดและประเมินมีความสำคัญน้อยที่สุด ฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้ความสำคัญสูงสุดต่อความทุ่มเท เพื่อปฏิบัติตามหลักการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระบบการให้รางวัล บุคคลากรระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญสูงสุดต่อแนวทางกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ ส่วนการเรียนรู้และพัฒนานั้นมีความสำคัญน้อยที่สุดในส่วนของพนักงานนั้น เห็นว่าระบบการให้รางวัล และการยอมรับผลงานและการสื่อสารมีความสำคัญสูงสุด โดยทุนทางปัญญาและการบริหารความรู้ มีความสำคัญน้อยที่สุด

Kolody. (2003) วิจัยเรื่องการวินิจฉัยว่าทำอย่างไรจะให้การเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์กร โดยใช้รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge ที่ประกอบด้วยหลักการ 5 ประการ คือ ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแบบจำลองความคิด และความคิดเชิงระบบ การศึกษาแสดงให้เห็นว่า องค์กรที่เข้มแข็งต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีการสนับสนุนจากหลายระดับในองค์กร เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสามารถปรับเปลี่ยนได้ เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

Wheeler. (2003) ศึกษาเรื่อง Building a Learning Organization : A Native American Experience โดยมีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อสำรวจการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระบบการศึกษาแบบอเมริกัน โดยใช้แนวคิดของ Senge. (2006) ในวินัย 5 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รูปแบบแผนความคิดในใจ และความคิดเชิงระบบ โดยจะนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินองค์กร เพื่อต้องการขยายความสามารถของครู ซึ่งจะเป็นรากฐานของการศึกษา เพื่อประยุกต์วินัยทั้งหลายและเป็นการเริ่มต้น ปรับปรุงใน โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การนำวินัย 5 ประการ ไปใช้ ทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบของโรงเรียนเป็นอย่างมาก และ 3) การวิจัยเชิงปฏิบัติการที่มุ่งไปที่วินัย 5 ประการ ซึ่งครูจะให้ความร่วมมือและสามารถพัฒนาพันธกิจของโรงเรียนร่วมกันได้ การศึกษาครั้งนี้ยังได้เสนอแนะว่า คุณค่าของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นพื้นฐานสำหรับ สนับสนุนสถาบันการศึกษาให้มีความสมดุลต่อไป ดังนั้น บุคคลอื่น ๆ สามารถนำผลของการเปลี่ยนแปลงของการศึกษาที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนการเรียนรู้ของครูและนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ มาใช้ให้เกิดผลสำเร็จต่อไปได้

สรุปจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ พบว่า องค์กรประกอบโดยรวมที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเรียนรู้บุคคล ระดับทีม ระดับองค์กร และชุมชน เพื่อให้เกิดการบูรณาการเข้ากับการทำงาน มีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความรู้

ความเชื่อและพฤติกรรม เพื่อความสามารถในการสร้างการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น อันนำไปสู่ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งแนวคิดของ Senge. (2006) ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Watkins and Marsick. (1993) อีก 6 ประการคือ 1) การสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create Continuous Learning Opportunities) 2) การสนับสนุนให้มีการซักถามและพูดคุย (Promote Inquiry and Dialogue) (3) การสนับสนุนให้มีความร่วมมือและทำงานเป็นทีม (Encourage Collaboration and Team Learning) 4) การสร้างระบบที่จัดเก็บและการใช้ความรู้ร่วมกัน (Establish System to Capture and Share Learning) 5) การให้อำนาจสมาชิกในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Empowering People Toward a Collective Vision) และ 6) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสิ่งแวดล้อม (Connect the Organization to its Environment)

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้และจากหลักฐานทางเอกสาร ข้อค้นพบส่วนใหญ่จะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและการศึกษาแบบเจาะลึกซึ่งเป็นกรณีศึกษา โดยตัวแปรที่นำมาศึกษาจะเน้นไปที่ลักษณะส่วนบุคคล การรับรู้ การเรียนรู้และบรรยากาศขององค์กร ซึ่งจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น พบว่ามีผู้วิจัยในเชิงปริมาณน้อย จะเห็นได้ว่างานวิจัยในต่างประเทศได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์กรให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในตัวบุคคลให้เกิดการเรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้นั้นมาใช้พัฒนาตนเอง กลุ่มหรือสมาชิก และขยายไปทั่วทั้งองค์กร อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ส่วนในประเทศไทย งานวิจัยส่วนใหญ่ได้ให้ความสนใจกับการพัฒนาบุคคลและองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในส่วนของการราชการ และสอดคล้องกับการแข่งขันสูงในสภาพปัจจุบันในส่วนของการเอกชน ส่วนการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยในเครือเอ็น-เทค อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล เทคโนโลยี หนองคายรูปแบบ จำกัด ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สังเคราะห์จากแนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัยได้จำนวน 11 ปัจจัย ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ ภารกิจ ยุทธศาสตร์ ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. โครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้
4. ความสามารถในการดำเนินงานบริหารจัดการ
5. ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
6. การปฏิบัติงานของรายบุคคลและทีมงาน
7. การพัฒนารายบุคคลและทีมงาน

8. ภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กร
9. บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
10. การจูงใจในการทำงาน
11. เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน

โดยมีผลที่คาดหวังจากรูปแบบ เพื่อให้เกิดลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นด้านกระบวนการ ได้แก่ 1) การกระทำที่เป็นการสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร 2) การเชื่อมโยงการเรียนรู้ส่วนบุคคลไปสู่การเรียนรู้ระดับองค์กร และลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านผลผลิต เป็นการเปลี่ยนแปลงที่สามารถสังเกตเห็นได้ในวิทยาลัยในเครือเอ็น-เทค อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลเทค โนโลยีหนองคายกรุป จำกัด ได้แก่ 1) ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ได้แก่ บุคลากรมีความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ และเจตคติใหม่ และ 2) ผลลัพธ์ด้านระบบ ได้แก่ โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสม วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร ค่านิยมองค์กร สภาพแวดล้อมขององค์กร



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## กรอบแนวคิดการในการวิจัย

### ระยะที่ 1 การวิจัย

ศึกษาสภาพและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลเทคโนโลยีหนองคายกรุป จำกัด

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ โครงสร้างของสถาบันอาชีวศึกษา เทคโนโลยีและระบบงาน การปฏิบัติงาน ด้านบริหาร การปฏิบัติงานด้านการจัดการ การพัฒนาครูและทีมงาน การปฏิบัติของครูและทีมงาน ภาวะผู้นำวิชาการ บรรยากาศและวัฒนธรรมของวิทยาลัย การจูงใจ เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนในเครือข่ายอินเทอร์เน็ต กรุป 5 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ โรงเรียนในเครือข่ายอินเทอร์เน็ต กรุป 5 โรงเรียน การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำข้อมูลโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

### ระยะที่ 2 การศึกษา

สร้างรูปแบบการพัฒนางค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลเทคโนโลยีหนองคายกรุป จำกัด

กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วยบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาสถาบันอาชีวศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 30 คน ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจงเพื่อให้ได้ผู้แทนจากกลุ่มต่างๆ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การนำผลการวิจัยระยะที่ 1 มาสร้างรูปแบบการพัฒนางค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลเทคโนโลยีหนองคายกรุป จำกัด เพื่อใช้เป็นคู่มือในการพิจารณา

การรวบรวมข้อมูล ใช้การระดมสมอง (Brain Storming ) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups)

### ระยะที่ 3 การวิจัยและพัฒนา

การทดลองใช้และประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนางค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลเทคโนโลยีหนองคายกรุป จำกัด

สถานศึกษาเป้าหมาย คือ โรงเรียนในเครือข่ายอินเทอร์เน็ต กรุป 5 โรงเรียน โดยการใช้แบบเฉพาะเจาะจง การรวบรวมข้อมูล การวิจัยระยะที่ 3 ใช้รูปแบบการพัฒนางค์การที่สร้างขึ้นในระยะที่ 2 ทดลองใช้กับกลุ่มทดลอง ประมาณ 4 เดือน และเก็บรวบรวมข้อมูล 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ก่อนทดลอง รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มทดลองก่อนทดลอง Pretest

ระยะที่ 2 ขณะทดลอง การรวบรวมข้อมูลใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม

ระยะที่ 3 หลังทดลอง รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มทดลองหลังทดลอง Posttest

และเปรียบเทียบข้อมูลก่อนและหลังทดลองด้วย MANOVA

### แผนภาพที่ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย