

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้
2. การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มาควอร์ดท์ (Marquardt)
 - 3.1 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้
 - 3.2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร
 - 3.3 ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร
 - 3.4 ด้านการจัดการความรู้
 - 3.5 ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี
4. การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. รูปแบบ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยต่างประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยในประเทศ

องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นและตั้งใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อศักยภาพของตนเองและขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ภายใต้สภาวะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและยากแก่การพยากรณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้น แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพราะความรู้ที่เคยมีมาในอดีตถูกทำลายโดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (ธเนศ ขำเกิด. 2546 : 171-174) และภายใต้ความเปลี่ยนแปลงและการเกิดขึ้นของความรู้ใหม่ ๆ องค์กรที่มีอยู่เดิมจะถูกทำลายด้วยองค์ความรู้ทางเทคโนโลยี วิธีคิดใหม่ รวมทั้งการเกิดรูปแบบใหม่ขององค์กรในสังคม ทำให้ทุกองค์กรต้องปรับตัว (อนงค์ อนันตริยเวช. 2547 : 4) เพื่อให้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดในเวทีของการแข่งขัน ให้การพัฒนาคุณภาพของงานตอบสนองต่อการกิจขององค์กร ให้องค์กรสามารถเผชิญกับการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้องค์กรสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาอย่างรู้เท่าทันเป็นการรวมพลังความรู้ ความสามารถของ

บุคลากรในการปฏิบัติงานให้ได้ดีที่สุด ให้เป็นองค์กรที่อิสระจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งการเป็นอิสระจากการพึ่งพาสิ่งอื่น

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์กรเรียนรู้ไว้ ดังนี้

ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546 : 49) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่เสริมสร้างให้คนในองค์กรมีอิสระที่จะขยายขอบเขตของความคิด จินตนาการในการเรียนรู้ และร่วมกันแบ่งปันความรู้ที่ได้มา และพัฒนาจนถึงขั้นที่สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ส่งผลให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547 : 35) ให้คำนิยามว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการดำเนินการหรือส่งเสริมให้บุคคล ทีมงานหรือกลุ่มในองค์กรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเพื่อปรับเปลี่ยนตนเองแล้วนำมาพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วย กระบวนการเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

วีรภูธ มาชะศิริรานนท์ (2547 : 21) ได้ให้ความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการหนึ่งของการบริหารที่มุ่งเน้นให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลงานการปฏิบัติงานเต็มเปี่ยมไปด้วยประสิทธิภาพเชื่อมโยงรูปแบบเปิดโอกาสให้ทีมงานนั้นทำงานประยุกต์เข้ากับงาน มีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์เป็นผลให้เกิดศักยภาพ

เกศรา รักชาติ (2549 : 28) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งเน้นพัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถ ศักยภาพของทั้งบุคลากร ทีมงานและองค์กรอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อจะได้มาซึ่งผลลัพธ์ หรือ Results อย่างที่สมาชิกทุกคนต้องร่วมกันจริง ๆ

ธงชัย สมบูรณ์ (2549 : 184) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรในทุกระดับ ทั้งในปัจเจกบุคคลและส่วนรวม มีความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะผลิตผลงานปรารถนา เป็นองค์กรที่ผู้คนขยายขีดความสามารถของตนเอง เพื่อสร้างผลงานที่พวกเขาต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตและผู้คนในองค์กรต้องการเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

เสาวนิต คำจันทา (2549 : 1-2) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถเรียนรู้สร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร ประกอบไปด้วย คนที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง การมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้งมีการจัดหา การสร้างการถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากการใช้ความรู้ใหม่ ๆ การใช้แนวคิดการจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่

มีคุณค่าต่อตนเอง ทีมงานและองค์กร การมีเป้าหมายเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพและสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมโลกได้อย่างสง่างาม

มาร์ควอร์ท และเรย์โนลด์ (Marguardt & Reynolds. 1994 : 212) ให้ความหมายว่าเป็นที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีการบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันก็ช่วยองค์กรเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งผลทำให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีสมาชิกตื่นตัว มุ่งเน้นในการแสวงหาความรู้ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน มีการถ่ายโอนความรู้ไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่จะสะท้อนต่อความรู้ใหม่ เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารที่มุ่งเน้นให้องค์กรและบุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ อาศัยฐานการทำงานของคนทุกคน การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างสรรค์ผลงานจากการความรู้ ความคิด ประสบการณ์ จากการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานและพัฒนาระบบขององค์กรไปพร้อม ๆ กันกับการเปลี่ยนสภาพให้องค์กรก้าวหน้าไปได้อย่างไม่หยุดยั้ง ภายใต้สภาวะของโลกยุคปัจจุบัน

ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 5) ได้กำหนดความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการบริหารจัดการคุณภาพอย่างมีเป้าหมาย เพื่อสร้างประสิทธิภาพการทำงานให้สูงสุดให้แก่ องค์กรโดยเฉพะสถานศึกษาที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนที่รวดเร็วของเทคโนโลยีการแข่งขันทั่วโลก การปรับเปลี่ยนกฎระเบียบใหม่ ๆ ความผันผวนทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนแนวโน้มสู่ความเป็นสังคมยุคบริการและข้อมูลสารสนเทศยิ่งขึ้น พลั้ผลักดันเช่นนี้ทำให้องค์กรทุกประเภทได้รับผลกระทบเชื่อมโยงกันเป็นลูกโซ่ จนต้องลงสู่สนามแข่งขันอันเป็นผลให้ต้องปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว ปรับตัวได้ดี มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ และเต็มไปด้วยการสร้างสรรคเพื่อสามารถสนองตอบการเลือกของลูกค้าที่มีความเป็นตัวของตัวเองมากยิ่งขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2546 : 44) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสถานศึกษาถือว่าเป็นองค์กรที่ให้บริการด้านการจัดการศึกษา มีการเรียนการสอนโดยใช้การเรียนรู้เป็นเป้าหมายหลัก คือการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้นในการบรรดาองค์กรประเภทต่าง ๆ สถานศึกษาจึงถือว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใด ๆ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549 : 7 - 10) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นผลมาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ย่อมส่งผลให้ความรู้ที่มีอยู่ล้าสมัยเร็วขึ้นและบุคลากรจะต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ในเวลาที่สูงลง เทคโนโลยีสมัยใหม่และการแข่งขันในรูปแบบที่คาดการณ์ไม่ถึงจะเกิดขึ้นทุกวัน ดังนั้นจึงต้องมีการแนะนำเครื่องมือใหม่ ๆ กระบวนการและกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง การจัดการความรู้จะทำให้การใช้ความรู้ที่มีอยู่ทำได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งเป็นการช่วยในการถ่ายโอนและดูดซับความรู้ใหม่ให้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งธรรมชาติในการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงไป ในสมัยก่อนแรงงาน (Labor Intensive) มีความสำคัญในการผลิตสินค้าและบริการ แต่ในปัจจุบันงานจำนวนมากต้องการ การคิดวางแผนและตัดสินใจ ลักษณะดังกล่าวต้องใช้ความรู้ที่ชำนาญ นอกจากนี้งานยังมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่คาดการณ์ได้ยาก การระบุเฉพาะเจาะจงว่าความต้องการความรู้แบบใดก็ทำได้ยากเช่นกัน ด้วยเหตุนี้ลักษณะของบุคคลกับการปรับตัวจึงมีความสำคัญมากที่สุดในการทำงาน และบางองค์กรจะเริ่มให้รางวัลด้านการเงิน เมื่อบุคลากรได้แสดงความสามารถในการแสวงหาความรู้และมีความชำนาญในความรู้ใหม่ ๆ

2. การลดขนาดขององค์กรทำให้มีการลดจำนวนบุคลากรและทำให้ประสบการณ์ ส่วนหนึ่งขององค์กรหายไป การให้บุคลากรที่มีประสบการณ์ออกจากงานทำให้องค์กรสูญเสียความสามารถและความรู้ที่สำคัญที่อยู่ในตัวของบุคลากรไปด้วย บุคลากรใหม่แม้จะมีพื้นฐานการศึกษาที่ดีในสาขาที่ต้องการแต่ก็ยังต้องการเวลาและประสบการณ์ก่อนที่จะพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้กับองค์กร

3. สินค้าและบริการมีลักษณะใช้ความรู้มากขึ้น ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ พยายามสร้างสินค้าหรือบริการของตนให้มีลักษณะแตกต่าง โดยการทำให้สินค้าและบริการมีองค์ประกอบที่ “ฉลาด” (Smart) ขึ้น เช่น รถยนต์ที่สามารถเรียนรู้รูปแบบและพฤติกรรมของผู้ขับขี่ได้หรือรถยนต์ที่สามารถเรียนรู้ที่จอดรถเองได้โดยไม่ต้องอาศัยคนขับ การนำอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการทำงานทั้งในภาครัฐและเอกชน เช่น การประมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Auction) ลักษณะของสินค้าและบริการเหล่านี้ล้วนต้องการใช้ความรู้เป็นส่วนประกอบทั้งสิ้น ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการสร้างหรือพัฒนาสินค้าและบริการเหล่านี้ด้วย ดังนั้นหากองค์กรไม่มีการรวบรวมความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบแล้วการพัฒนาให้เกิดความรู้ในสินค้าและบริการนั้นก็ทำได้ยากขึ้น ดังตัวอย่างที่เกิดขึ้นกับบริษัทฟอร์ด เมื่อวิศวกรพัฒนารถยนต์รุ่นใหม่โดยต้องการลอกเลียนแบบจากรถรุ่นทอร์ัส ซึ่งเป็นรถต้นแบบเพื่อทำให้การพัฒนาเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่ปรากฏว่าไม่มีใครจำหรือบันทึกเหตุการณ์นั้นไว้ จึงทำให้การออกแบบ รถรุ่นใหม่ใช้เวลามากกว่าที่ควรจะเป็น

4. ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ความรู้ถือเป็นแหล่งที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน เนื่องจากปัจจุบันอัตราการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและการแข่งขันเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในสถานการณ์เช่นนี้ เป็นการยากที่จะป้องกันไม่ให้คู่แข่งลอกเลียนแบบหรือปรับปรุง

ผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยเรื่องการเปลี่ยนงานของผู้ปฏิบัติงาน เทคโนโลยี ซึ่งมีราคาถูกลงและกระบวนการจัดการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นซึ่งทำให้การรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันทำได้ยากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การที่วงจรชีวิตของนวัตกรรมสั้นลง คู่แข่งขันสามารถสร้างสินค้าที่มีคุณภาพและราคาถูกได้ในเวลาที่ไม่ยาวนานนักความสามารถขององค์กรในการสร้าง เก็บรักษาและประยุกต์ความรู้เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จที่นำไปสู่ความอยู่รอดและการได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน

5. กระแสโลกาภิวัตน์ เปิดโอกาสให้ลูกค้ามีทางเลือกในเรื่องสินค้าและบริการมากขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงต้องเร่งปรับปรุงประสิทธิภาพและนวัตกรรมของสินค้าและบริการให้มากขึ้น อัลวิน ทอฟเฟลอร์ (Toffler) ผู้เขียนหนังสือเรื่องคลื่นลูกที่สาม (The Third Wave) ได้แบ่งสังคมมนุษย์เป็นสามยุค แต่ละยุคมีปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้สามารถผลิตสินค้าและบริการออกมาได้ คือ ยุคเกษตร มีที่ดินและแรงงานเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญ ยุคอุตสาหกรรมมีทุนและเครื่องจักร และยุคสารสนเทศ อย่างไรก็ตามในปี 1994 ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Drucker) ได้กล่าวว่า ยุคปัจจุบันและอนาคตเป็นยุคของสังคมแห่งความรู้ ซึ่งเป็นยุคที่ปัจเจกชน องค์กรอุตสาหกรรม และประเทศต่าง ๆ ต้องแสวงหาและประยุกต์ความรู้เพื่อจะเป็นปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สังคมแห่งความรู้จึงมีความแตกต่างจากสังคมยุคก่อน ๆ ที่อาศัยเพียงที่ดิน แรงงาน ทุน เครื่องจักร ข้อมูลและสารสนเทศเท่านั้น

6. กฎหมายที่เกี่ยวข้องในประเทศไทยได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 ข้อ 3 โดยระบุว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พระราชกฤษฎีกาจึงเป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลให้หน่วยงานภาครัฐจะต้องปฏิบัติตาม ในปัจจุบันจึงเห็นว่ามีหน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงานได้นำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรแล้ว

7. เกณฑ์รางวัลคุณภาพ รางวัลคุณภาพของประเทศต่าง ๆ ได้กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาตัดสินความมีคุณภาพขององค์กร ไม่ว่าจะเป็น Malcom Baldrige National Quality Award ของสหรัฐอเมริกา หรือ Thailand Quality Award ดังนั้น องค์กรที่ต้องการการยอมรับในระดับสากลจึงจำเป็นต้องปรับปรุงการจัดการในองค์กรโดยเฉพาะการจัดการความรู้

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญเนื่องจากเป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่มีการบริหารจัดการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กันและเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืนโดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการที่ได้นำเสนอลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 380 - 381) กล่าวไว้ว่า ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถจำแนกได้ 11 ลักษณะด้วยกัน ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้ทราบว่านโยบายและรูปแบบของบริษัทเป็นอย่างไร โดยการประเมินและมีการปรับปรุงโครงสร้างของกระบวนการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น
2. การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ผู้มีส่วนร่วมนี้จะรวมถึงผู้ที่มีส่วนได้เสียในบริษัท ซึ่งประกอบด้วย ลูกค้า ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต และเจ้าของจะมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ร่วมกับคณะกรรมการของบริษัท
3. การกำหนดสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการบอกหรืออนุญาตให้บุคคลสามารถกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ จะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเข้าถึงสารสนเทศในระบบเปิด
4. รูปแบบการบัญชีและการควบคุม ซึ่งเป็นระบบในการสร้างให้เกิดการเรียนรู้และการเพิ่มมูลค่า การกระตุ้นบุคคลในการทำงานให้กับบริษัทและการคิดเกี่ยวกับลูกค้า
5. การแลกเปลี่ยนภายใน ระหว่างหน่วยงานและแผนก เป็นการกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน รวมถึงการเจรจาต่อรองการทำข้อตกลงและการให้ข้อมูลป้อนกลับทางด้านสินค้าและบริการที่ได้รับ ซึ่งเป็นลักษณะของการร่วมมือกันมากกว่าการแข่งขัน
6. การยืดหยุ่นของรางวัล
7. โครงสร้างที่ปฏิบัติตามได้ง่าย
8. กำหนดขอบเขตของพนักงานจากสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า เพื่อนำมาใช้ภายในองค์กร
9. การเรียนรู้ระหว่างบริษัทต่าง ๆ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรม การเรียนรู้เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ เช่น การร่วมมือ การทำการค้าร่วมกัน การลงทุนร่วมกันและการแลกเปลี่ยนงานกันทำ
10. โอกาสในการเรียนรู้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับประเพณีนิยมในการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ในความแตกต่างกันทางด้านอายุ เพศ และสีผิว เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้อาจจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดภายในองค์กรได้
11. การพัฒนาตนเองทั้งหมด ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับสมาชิกทั้งหมด คือ พนักงานทุกระดับขององค์กร และผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรทั้งภายในและภายนอกจากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่มีลักษณะเป็นระบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรโดยมีโครงสร้างแบบยืดหยุ่นกระจายอำนาจ เพื่อสามารถพัฒนาและปรับตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

ที่มีผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างรวดเร็ว มุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของสมาชิกในองค์กร ขณะเดียวกันมีการนำเอาเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ได้ทั่วทั้งองค์กรทำให้องค์กรพัฒนาไปตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างสูงสุดและยั่งยืน

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 90 - 91) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติ ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ตามแนวคิดของมาร์ควอร์ด และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สามารถปรับตัวและสอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
2. สนับสนุนให้พนักงานระดับล่างมีโอกาสและสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
3. สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยง ที่ปรึกษาและเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร
4. สร้างวัฒนธรรมของการใช้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร
5. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจถึงระบบกระบวนการและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์กร
6. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
7. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์กร
8. มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว
9. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
10. คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ
11. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
12. มีการเชื่อมโยงการพัฒนาตนเองของพนักงานเข้ากับการพัฒนาองค์กรโดยภาพรวม
13. มีการสร้างเครือข่ายด้านเทคโนโลยีในองค์กร
14. มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
15. ให้โอกาสในการเรียนรู้ทางประสบการณ์
16. มีการให้รางวัลต่อความคิดริเริ่มและจัดตั้งโครงสร้างรองรับความคิดดังกล่าว
17. สร้างความไว้วางใจให้เกิดทั่วองค์กร
18. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
19. ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานในทุกรูปแบบ
20. มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน
21. มีการสำรวจและประเมินถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
22. มององค์กรว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้

23. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนว่าเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

เก็พฮาร์ท และมาร์ซิค (Gephart and Marsick. 1996 : 35 - 36) ได้นำเสนอลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 6 ประการ คือ

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับขององค์กร (Continuous Learning) บุคลากรแต่ละคนแบ่งปันการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้ทีมและองค์กรได้เรียนรู้โดยผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้ และบูรณาการเรียนรู้สู่องค์กรและการปฏิบัติงาน

2. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Generation and Sharing) มุ่งเน้นกระบวนการสร้างการได้มาและการถ่ายโอนความรู้เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้อย่างรวดเร็ว

3. การคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ (Critical Systemic Thinking) บุคลากรได้รับการกระตุ้นให้คิดวิธีใหม่และใช้ทักษะเชิงเหตุผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงและการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อหาข้อสรุป

4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Culture of Learning) การเรียนรู้และการริเริ่มสร้างสรรค์มีรางวัลผลตอบแทนให้

5. จิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่นและทดลองสิ่งใหม่ (Flexibility and Experimentation) บุคลากรมีอิสระที่จะเสี่ยงทดลอง คิดค้นนวัตกรรม ค้นหาแนวคิดใหม่และสร้างกระบวนการทำงาน และผลผลิตใหม่ ๆ

6. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered) ยึดหลักที่ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเอาใจใส่บำรุงรักษา สร้างค่านิยม และสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดี พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน

สรุปได้ว่า ลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเริ่มต้นจากตัวบุคคลในองค์กร ในการเสริมสร้างความคิดของตนเองและเผยแพร่ความคิดใหม่ ๆ เหล่านั้นให้ผู้อื่นรับรู้เพื่อค้นหาแนวร่วมในการสานต่อความคิดเหล่านั้นให้เป็นที่ประจักษ์ และในการดำเนินงานร่วมกันนั้น จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการทำงานและเคล็ดลับการทำงานของแต่ละบุคคล ส่งผลให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ บุคคลพอใจในงานและเกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 40-41) ได้กำหนดแนวทางของการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ประกอบด้วย

1. การสร้างบรรยากาศเปิด โดยให้ทุกคนได้รับทราบความจำเป็นและการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. พัฒนาริณัยพื้นฐาน 5 ประการ โดยการปรับพื้นฐานการคิด การปฏิบัติของตนเองและสถานศึกษา

3. พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบงานต่าง ๆ ให้พร้อมต่อการเรียนรู้และพร้อมทั้งประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน

4. พัฒนาผู้นำให้มีทักษะในการเป็นผู้นำที่มีความเป็นเลิศ สามารถนำทีมงานได้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2547 : 64-66) ได้กล่าวถึงแนวทางของการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ ผู้นำในองค์กรมี 3 บทบาท คือเป็นผู้ออกแบบรับผิดชอบในการคิดวิเคราะห์ คิตรีเริ่มสร้างสรรค์ โดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงและการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรบทบาทการเป็นผู้สอน สอนงานและทักษะต่าง ๆ ในกระบวนการของการเรียนรู้ร่วมกันและบทบาทเป็นผู้ช่วยเหลือ ซึ่งจะคอยสนับสนุนเพื่อเอื้ออำนวยให้งานทุกอย่างดำเนินไปตามแนวทางที่ถูกต้องและเป็นผลสำเร็จ

2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันในทุกรูปแบบ เปิดโอกาสให้มีการสร้างคนที่มีศักยภาพและมีความสามารถให้เก่งขึ้นเป็นลำดับตามรอยผู้นำในทีม นั้น ๆ

3. ความคิดเชิงระบบ เป็นปัจจัยที่ทุก ๆ องค์กรจะต้องตระหนักถึงความเป็นระบบไว้ตลอดเวลา จะทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรก็ต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

สามารถ ศรีวิริยาภรณ์ (2548 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงแนวทางของการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน สร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ โดยสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน และการที่จะบรรลุความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นการผสมผสานแนวคิดกับแนวปฏิบัติเข้าด้วยกัน โดยสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมและมีแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความเหมาะสมกับสถานศึกษาสู่การนำไปปฏิบัติได้

การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มาควอร์ท (Marquardt)

แนวคิดของ มาควอร์ท (Marquardt, 1996 : 19-21) ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องของสิ่งที่ควรจะเป็น (What) ส่วนการเรียนรู้ขององค์กรคือ วิธีการในการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (How) การเรียนรู้ขององค์กรจะเน้นที่กระบวนการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ ในขณะที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเน้นที่ระบบหลักการและลักษณะขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ซึ่งจะต้องรู้วิธีการเสียก่อนจึงจะสามารถ

ก้าวไปเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic) 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) 3) การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร (Empowering and Enabling People) 4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และ 5) การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Adding Technological Power) ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันโดยจะมีการพัฒนาไปพร้อมกันไปเพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หากว่าองค์ประกอบใดอ่อนแอหรือขาดไปจะส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพขององค์ประกอบอื่น ๆ ได้แบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย (Subsystem) ดังนี้

1. **พลวัตแห่งการเรียนรู้** ซึ่ง มาร์ควอร์ท (Marquardt. 1996 : 59-61) ได้แบ่งออกเป็นระบบย่อยของการเรียนรู้ (Learning Subsystem) ประกอบด้วย

1.1 การเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning) การเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรถือว่าเป็นสิ่งสำคัญเพราะการเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นโดยผ่านการเรียนรู้ในระดับบุคคลเท่านั้น และการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่บุคคลในองค์กรนั้น ๆ ยินยอมผูกพันและใช้ความสามารถในการที่จะเรียนรู้ เพราะเป็นการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานประจำวัน งานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะหรือโครงการพิเศษ และรวมทั้งการเข้าใจอย่างถ่องแท้ของบุคคลนั่นเอง (Personal Insights) ดังนั้นทุกคนในองค์กรจะต้องมีความกระตือรือร้น ความพยายามในการที่จะแสวงหาการเรียนรู้ร่วมกันด้วยการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ให้แกกันและกันคือเป็นผู้เรียนรู้ ผู้สอน และจะต้องหาวิธีการในการอัดฉีดหรือเร่งรัดให้เกิดกระบวนการในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทุก ๆ ส่วนของสมองโดยใช้ยุทธวิธี หรือเครื่องมือต่าง ๆ เช่น การใช้เทคนิคในการช่วยจำต่าง ๆ ผ่านคำคล้องจองหรือคำกลอน (Mnemonics) หรือใช้ดนตรีในการพัฒนาสมอง การใช้วลีที่เป็นสุภาษิตเปรียบเทียบ (Metaphor) ซึ่งกระบวนการเร่งรัดหรืออัดฉีดการเรียนรู้จะเป็นการเสริมสร้างนวัตกรรม จินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ ในการเรียนรู้ระดับบุคคลนี้จะต้องมีการวางแผนในการพัฒนา ทั้งนี้จะต้องยึดหลักการว่าให้บุคคลในองค์กรยอมรับว่าการเรียนรู้คือการเรียนรู้ที่เป็นการดำเนินชีวิตไม่ใช่งานเฉพาะกิจเพราะในระยะยาวแล้วการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคลจะนำไปสู่ขั้นของการเป็นบุคลากรที่มีค่าแก่การจ้างงาน (Employability)

1.2 การเรียนรู้ในระดับกลุ่ม (Group/Team Learning) ทีมงานนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งขึ้นในองค์กรเพราะในองค์กรแห่งการเรียนรู้การสร้างความรู้และทักษะจะต้องทำเป็นกระบวนการทั้งในด้านเทคนิคในการแก้ไขปัญหาและทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ทีมงานจะต้องสามารถที่จะคิดอย่างสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยผ่านการประชุมการร่วมกันทำงาน โครงการและร่วมกันแก้ไขปัญหาในองค์กร ทีมงานจะต้องตระหนักถึงความแตกต่างของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมกับการฝึกอบรมทีมงาน สิ่งแตกต่างคือในการเรียนรู้ร่วมกันของทีมนั้นคือการที่ทีมงาน

มีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันประสบการณ์ทั้งที่ดีและที่ผิดพลาดกับทีมงานอื่นในองค์กรซึ่งกันและกัน มีความเป็นพันธมิตรกันในระหว่างทีม ทำให้มีเกิดกระแสแห่งการเรียนรู้ไหลผ่านอย่างทั่วถึง จากระดับปัจเจกบุคคลสู่ทีมของตนเองและทีมงานอื่น ๆ จนทั่วทั้งองค์กร ดังนั้นการเรียนรู้ในระดับทีมจึงต้องการทั้งการปฏิบัติและผลสะท้อนกลับ อันนำไปสู่ความคิดร่วมกันอย่างเป็นทางการเป็นหนึ่งเดียว

1.3 การเรียนรู้ในระดับองค์กร (Organization Learning) การเรียนรู้ในระดับองค์กรนั้น แตกต่างจากการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคลและทีมงานในสองประเด็นคือ 1) การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เกิดขึ้นจากการที่ผู้คนในองค์กรมีทั้งความเข้าใจอย่างถ่องแท้และความรู้ร่วมกัน รวมทั้งมีแบบแผนทางความคิด (Mental Model) ที่ไปในทิศทางเดียวกัน 2) การเรียนรู้ขององค์กรนั้นสร้างขึ้นจากความรู้ต่าง ๆ และประสบการณ์ที่ผ่านมาโดยนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร

สรุปได้ว่า พลวัตแห่งการเรียนรู้โดยการเรียนรู้ที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่องของสมาชิกในทุกระดับทั้งระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร ทั้งนี้สมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้ใน การเรียนรู้แบบปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ รวมทั้งมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ขององค์กรในการการคิดอย่างเป็นระบบ ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้ของทีม แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร และการสนทนาโต้ตอบ

2. การปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่ง มาร์ควอร์ท (Marquardt. 1996 : 67-69) มีความเห็นว่า องค์กรนั้นเป็นโครงสร้างที่แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล กลุ่ม และระดับองค์กร ทั้งหมด ดังนั้นการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์กรจากสถานะที่ยังไม่มีการเรียนรู้ให้ค่อย ๆ กลายสภาพเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ เช่น การปรับรีระบบการทำงานในองค์กร (Reengineering) การปรับโครงสร้างองค์กร (Restructuring) ซึ่งองค์กรที่ผ่านกระบวนการเหล่านี้ถือ ว่าเกิดกระบวนการเรียนรู้ ขึ้นแล้ว การปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นี้จะต้องเป็นการเปลี่ยนที่โครงสร้างองค์กรและกลยุทธ์ ประกอบด้วย

2.1 วิสัยทัศน์เป็นจุดมุ่งหมายร่วมกันที่ผู้คนทั้งองค์กรต้องการที่จะไปให้ถึงและก้าวสำคัญอันเป็นก้าวแรกของการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การสร้างรากฐานของความเชื่อร่วมกันของผู้คนทั้งองค์กรในด้านการเรียนรู้ เหตุผลที่วิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้มีความสำคัญเพราะเป็นสิ่งที่จะนำพาผู้คนในองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายและพลังในการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดแนวคิดและการปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ วิสัยทัศน์นี้จึงเป็นสิ่งที่สร้างเป้าหมายสูงสุดขององค์กร การเรียนรู้ นั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนในองค์กรมีความสนใจใคร่รู้ ตั้งคำถามเพื่อสร้างสรรค์แนวคิดและทางปฏิบัติที่จะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ สามารถเรียนรู้ได้ว่าความรู้ใดที่ควร จะเก็บรักษาไว้ ถ่ายโอนแพร่กระจายให้ทั่วทั้งองค์กร วิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้ทำให้เกิดความกล้าที่จะเสี่ยงเพื่อการทดลองทำในสิ่งใหม่ ๆ สร้างความตื่นเต้นกระหายใคร่รู้ในผลจากการทดลองนั้น

อันจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้สิ่งที่ต้องตระหนักคือองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นเป็นองค์กรที่มีชีวิตคล้ายกับมนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักรกล ดังนั้นองค์กรจึงต้องการจิตสำนึกของความเป็นหนึ่งเดียวและจุดมุ่งหมายที่มีรากฐานเดียวกัน วิสัยทัศน์จะจุดประกายแห่งความคาดหวังเพื่อให้องค์กรบรรลุซึ่งเป้าหมาย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่การเรียนรู้ต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์นั้นด้วย

2.2 วัฒนธรรม (Culture) ในขณะที่วิสัยทัศน์เป็นก้าวแรกของการปรับเปลี่ยนองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรถือเป็นก้าวที่สอง ด้วยเหตุที่องค์กรมีความเชื่อวิถีทางของความคิดและการปฏิบัติที่เป็นเอกลักษณ์ทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ สามารถดูได้จากสัญลักษณ์ วีรบุรุษ พิธีการ ค่านิยมที่เรียกกันว่าวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) และในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จจะต้องมีระบบความเชื่อที่สนับสนุนการเรียนรู้ วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้หรือวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เริ่มต้นด้วยการที่องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และมีรางวัลเป็นเป้าหมายในการเรียนรู้ จากนั้นต้องสร้างความรับผิดชอบในการเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนทั้งองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันและการถ่ายโอนความรู้เริ่มเกิดขึ้นจากความไว้วางใจและความสามารถในการคิดและพึ่งพาตนเองได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศของความร่วมมือช่วยเหลือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกันให้เกิดขึ้นในองค์กรมีการให้โอกาสในการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถซึ่งกันและกันทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและระดับปฏิบัติการอย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าจะมีการพึ่งพาอาศัยระหว่างกัน ผู้คนจะได้รับการส่งเสริมให้สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการความกล้าหาญเป็นแรงผลักดันให้ผู้คนที่กล้าที่จะเสี่ยงในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ แล้วค่อย ๆ เลิกนิสัยการรอคำอนุญาต หรือคำสั่งการ ส่งเสริมความกล้าที่จะเสี่ยงทดลองปฏิบัติในวิธีการใหม่ ๆ จะสร้างให้เกิดสำนึกที่ว่า ไม่มีสิ่งใดที่จะเป็นความผิดพลาดอย่างสิ้นเชิง คนเราสามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดได้เพราะความผิดพลาดนั้นเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ เปรียบได้ดังบทเรียนที่มีคุณค่าจะนำไปสู่แนวคิดใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม นอกจากนั้นองค์กรจะต้องให้การสนับสนุนในด้านการเงินโดยจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทั้งพนักงานและผู้มีส่วนได้เสียทุกคนในองค์กร วัฒนธรรมในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความร่วมมือที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ ผลสำเร็จของวัฒนธรรมที่สร้างสรรค์นี้คือความสามารถขององค์กรในการผสมผสานภูมิปัญญาและพลังขององค์กรเข้าเป็นอันเดียวกัน นอกเหนือจากการสร้างสรรค์แล้วทางปฏิบัติที่หลากหลายยังเป็นประโยชน์ในการสร้างสรรค์การเรียนรู้อีกด้วยเพราะลักษณะเด่นในแต่ละความหลากหลายจะช่วยส่งเสริมเติมแต่งให้ส่วนที่ขาดหายไปของรูปแบบอื่น ๆ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.3 กลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์ที่ดีและมีพลังนั้นจะนำไปสู่การเริ่มต้นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การเชื่อมโยงระหว่างการเพิ่มพูนการเรียนรู้กับความสำเร็จที่เพิ่มขึ้นขององค์กรเพื่อที่จะแสดงให้เห็นว่า การเรียนรู้

นั้นเป็นแหล่งกำเนิดของข้อได้เปรียบในเชิงกลยุทธ์ที่ยั่งยืนขององค์กร การเรียนรู้จะช่วยพัฒนาความสามารถหลัก (Core Competency) เป็นเครื่องมือให้องค์กรคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับโอกาสต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว กลยุทธ์ที่จำเป็นขององค์กรคือการสร้างการเรียนรู้ในกิจกรรมต่าง ๆ และปฏิบัติการทั้งหมดขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผนและสร้างการเรียนรู้ในกระบวนการทุกขั้นตอนตั้งแต่ การออกแบบ การผลิต การตลาด การเงินและบัญชี เป็นต้น ดังที่เรียกกันว่าสายโซ่แห่งคุณค่า (The Value Chain) ซึ่งเป็นการรวบรวมขอบเขตของการเรียนรู้ที่ผ่านการบูรณาการมาแล้ว ทุกส่วนขององค์กรจึงต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อปฏิบัติพันธกิจให้ลุล่วงตามวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ ในทางปฏิบัติองค์กรจึงต้องมีการออกแบบงานใหม่ เพื่อให้การปฏิบัติงานและการเรียนรู้สามารถเชื่อมโยงประสานกันได้อย่างลงตัว อีกกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การใช้นโยบายจูงใจให้รักในการเรียนรู้ ซึ่งสามารถใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้ามาช่วยในการนี้ โดยการประเมินผลจะวัดที่ความต้องการในการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นองค์กรจึงต้องสรรหาพนักงานที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของเขาเอง องค์กรจะต้องจัดหารางวัลสำหรับการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร นอกจากนี้จะต้องมีการประเมินผลการเรียนรู้ขององค์กรด้วยว่าใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้นานแค่ไหน ยิ่งการเดินทางของวงจรแห่งการเรียนรู้ (ตั้งแต่การวางแผน การนำไปใช้ จนถึงผลกระทบของปฏิบัติการ) สั้นเท่าใด ถือได้ว่าผลการเรียนรู้ได้สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับกลยุทธ์ที่นำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้คือการเรียนรู้จากการปฏิบัติหรือเรียนรู้จากงานที่ทำ ทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการช่วยเหลือผู้อื่นในการเรียนรู้ซึ่งกระบวนการในการเรียนรู้จะเกิดขึ้นโดยอาศัย การมอบหมายงาน ปัญหาในการทำงานและประสบการณ์ที่ถือว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้

2.4 โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างขององค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ทำหน้าที่บริหารควบคุมองค์กรและผู้คนในองค์กรให้ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างขององค์กรประกอบด้วย การควบคุมภายใน การจัดการการทำงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน เส้นทางของการสื่อสารในองค์กร และกระบวนการในการตัดสินใจ ซึ่งมีโครงสร้างบางรูปแบบที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร เช่น ขอบข่ายของสายการบังคับบัญชาที่เคร่งครัด ขนาดขององค์กรที่ใหญ่ โครงการที่ไม่สอดคล้องกัน และข้อจำกัดทางสายการบังคับบัญชา เช่น โครงสร้างแบบระบบราชการ

สรุปได้ว่า การปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์กรจากสถานภาพหนึ่งไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบขององค์กรในทุกด้าน ทั้งด้านวัฒนธรรม วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

3. การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร มาร์ควอร์ดท (Marquardt. 1996 : 101-102) มีความเห็นว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุที่คนเท่านั้นที่

สามารถเรียนรู้ได้ คนนั้นเป็นนายที่จะใช้ประโยชน์จากข้อมูลและถ่ายทอดข้อมูลนั้น ๆ ออกไปเป็นความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ซึ่งผู้คน (People) ในความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น หมายถึงบุคคลเหล่านี้ได้แก่ พนักงาน ผู้บริหารหรือผู้นำ ลูกค้า ผู้จัดหาและผู้ขาย ชุมชนและหุ้นส่วน พันธมิตร ซึ่งผู้คนเหล่านี้จะต้องได้รับทั้งการให้อำนาจและสร้างความสามารถไปพร้อม ๆ กันเพราะถ้าคนเรามีแต่อำนาจในการปฏิบัติการแต่กลับไม่มีความสามารถย่อมเปรียบได้กับนักบินที่สติวิปลาส ซึ่งมีแต่อำนาจในการใช้เครื่องบินแต่ไม่รู้วิธีที่จะบังคับเครื่องบินให้ไปยังจุดหมายหรืออีกนัยหนึ่ง นักบินที่มีความสามารถในการขับเครื่องบินแต่ไม่ได้รับอนุญาตให้ขับเครื่องบิน ซึ่งเปรียบได้กับนักอินทรีที่ถูกขังกรง ดังนั้นจึงต้องมีวิธีที่จะให้ทั้งอำนาจและสร้างความสามารถในการใช้อำนาจให้กับผู้คนเพื่อให้เหมาะสมกับความสำคัญที่คนมีต่อองค์กรในการขับเคลื่อนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากรในองค์กร ประกอบด้วย

3.1 พนักงาน (Employees) ในระบบย่อยของผู้คนในองค์กรนั้นที่สำคัญที่สุดคือพนักงาน ดังนั้นจึงต้องมีวิธีการต่าง ๆ ในการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับพนักงาน ดังนี้

3.1.1 ปฏิบัติต่อพนักงานเสมือนกับผู้มีความสามารถของผู้ใหญ่และมีความสามารถสิ่งแรกที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องปฏิบัติคือ ปฏิบัติต่อพนักงานแบบเขาเป็นผู้ใหญ่ที่มีความรับผิดชอบและมีความสามารถในการเรียนรู้ พร้อมทั้งจะรับมือกับปัญหาต่าง ๆ มีความสนุกในงานที่รับผิดชอบรวมทั้งมีความรู้ ความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี

3.1.2 ให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีเสรีภาพ มีพลังและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ผู้ที่เรียนรู้นั้นต้องการเสรีภาพและการสนับสนุน พนักงานที่เต็มไปด้วยพลังและความกระตือรือร้นจะมีความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์ และผูกพันตนเองในการเรียนรู้และสร้างผลผลิตในการทำงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสถานที่ซึ่งผู้คนในองค์กรมีการแพร่ขยายขีดความสามารถของตนเองในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาปรารถนาอย่างต่อเนื่องและเป็นสถานที่ซึ่งรูปแบบของวิธีคิดใหม่ ๆ ได้รับการบ่มเพาะ รวมทั้งเป็นสถานที่ซึ่งแรงบันดาลใจของผู้คนต่าง ๆ สามารถเกิดขึ้นได้อย่างอิสระพร้อมที่จะมีการเรียนรู้เพื่อที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

3.1.3 ให้อำนาจในการกระทำการแทนในขอบเขตของอำนาจหน้าที่อย่างเต็มที่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะของการพึ่งพิงน้อยลงแต่มีความรับผิดชอบและความสามารถในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้น โดยมีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติการและการตัดสินใจออกไปยังผู้มีอำนาจกระทำการแทน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเท่าเทียมกันในด้านความรับผิดชอบ และขีดความสามารถในการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับทีมงาน

3.1.4 เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนากลยุทธ์และแผนปัจจุบันนี้ยุคสมัยที่ผู้บริหารเป็นผู้คิดและพนักงานเป็นผู้ปฏิบัติได้จบสิ้นไปแล้ว ดังนั้นพนักงานควรจะได้รับอำนาจในการเข้ามาส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนและพัฒนากลยุทธ์หรือเทคนิคต่าง ๆ ที่จะส่งผล

กระทบต่อการทำงานของพวกเขา ทั้งนี้เพราะพนักงานที่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจในงานของพวกเขาย่อมมีความสามารถที่จะตัดสินใจได้ดีเท่ากับหรือดีกว่าผู้จัดการ ทั้งนี้เพราะพนักงานนั้นมีความรู้และความเชี่ยวชาญในข้อมูลจากงานนั้นมีความรู้และความเชี่ยวชาญในข้อมูลจากงานที่ปฏิบัติจนเป็นกิจวัตรได้ดีกว่า

3.1.5 การหาจุดสมดุลระหว่างความต้องการของพนักงานกับองค์กร ซึ่งองค์กรนั้นต้องการผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากพนักงาน แต่พนักงานมีขีดความสามารถในการทำงานเช่นกัน ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องหาจุดสมดุลหรือความพอดีระหว่างสิ่งที่องค์กรต้องการกับระดับที่พนักงานสามารถให้กับองค์กรได้เพื่อที่จะได้นำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้อย่างเต็มที่ของพนักงาน การพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีสำนึกและเคารพในความต้องการทั้งทางสังคมและทางจิตใจของพนักงาน และแน่นอนว่าจะต้องรวมไปถึงความจำเป็นทางด้านเศรษฐกิจด้วย ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้ และการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันจะสร้างความเติบโตและการเรียนรู้ให้กับพนักงาน นำไปสู่ความภาคภูมิใจในตนเอง และมีพลังในการเพิ่มผลผลิต นอกเหนือจากวัฒนธรรมในการส่งเสริมการเรียนรู้แล้ว องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องคำนึงถึงคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานด้วยโดยให้พนักงานจัดสรรเวลาที่เหมาะสมทั้งในการทำงานและการพักผ่อน รวมถึงเวลาที่ให้กับครอบครัวทำให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่อันจะนำไปสู่ผลผลิตที่มีคุณภาพ

3.2 ผู้บริหารหรือผู้นำ (Managers/Leaders) บุคคลอีกกลุ่มหนึ่งในองค์กรที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าพนักงานคือผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร ซึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการบังคับบัญชาสั่งการมาเป็นการให้อำนาจจากผู้ออกคำสั่งมาเป็นผู้ดูแล จากการที่ลงมือปฏิบัติเองมาเป็นผู้อาวุโสแนะนำ เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) จะต้องมียุทธศาสตร์และทักษะในการเป็นผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

3.2.1 บทบาทของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

- ผู้นำอยู่ในฐานะของผู้ให้คำแนะนำ ผู้ฝึกสอนและพี่เลี้ยง ทำหน้าที่สร้างความสามารถในการเรียนรู้ให้กับพนักงานในหน่วยงานด้วยการให้คำแนะนำ ลงมือปฏิบัติเป็นแบบอย่าง ฝึกสอนการทำงานและคอยดูแลอยู่ห่าง ๆ แบบพี่เลี้ยงสอนงาน ซึ่งบทบาทต่าง ๆ เหล่านี้จะขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ทำ

- ผู้นำในฐานะของผู้บริหารความรู้ ทำหน้าที่กระตุ้นและช่วยเหลือให้พนักงานการรวบรวม จัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยเข้าใจและรู้ว่าอะไรคือข้อมูลที่สำคัญที่ควรจะต้องทำการถ่ายโอน และนำความรู้ไปใช้ ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีการพัฒนาปรับปรุงความสามารถในการเรียนรู้ของตนอย่างต่อเนื่อง และอุทิศตนให้การเรียนรู้ตลอดเวลา

- ผู้นำในฐานะของนักออกแบบ ทำหน้าที่ออกแบบ คิดค้นรูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงาน สามารถออกแบบองค์กร ปรับเปลี่ยนรูปแบบของเครือข่ายและการทำงานของทีม ประดิษฐ์คิดค้นนโยบายหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในหน่วยงาน เสนอรางวัลเพื่อเป็นการจูงใจพนักงานให้มีส่วนร่วมในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ

- ผู้นำในฐานะของผู้ประสานงาน ทำหน้าที่ประสานการเรียนรู้ในแต่ละส่วนหรือในแต่ละหน่วยงานโดยดึงเอาความสามารถของพนักงานแต่ละคนออกมาทำงานร่วมกันเพื่อให้องค์กรได้รับผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากพนักงานทุกคน

3.2.2 ทักษะของผู้ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

- ผู้นำจะต้องมีทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

- ผู้นำจะต้องมีทักษะในการประสานงานให้การทำงานร่วมกันของพนักงานทั้งในทีมเดียวกันและระหว่างทีมเป็นไปอย่างคล่องตัว

- ผู้นำจะต้องมีความสามารถค้นหาเลือกสรรแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) ของพนักงาน ออกมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน

- ผู้นำจะต้องตระหนักและปฏิบัติในวิธีการคิดอย่างเป็นระบบว่าทุกสิ่งนั้นล้วนมีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้นปัญหาต่าง ๆ จะต้องได้รับการแก้ไขที่รากฐาน ไม่ใช่จากลักษณะของปัญหา

- ผู้นำจะต้องสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรม และกล้าที่จะเสี่ยงกระทำในสิ่งใหม่ ๆ

- ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจับประเด็นที่สำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนำมาจุดประกายให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และการปฏิบัติ

3.3 ลูกค้า (Customers) องค์กรสามารถเรียนรู้จากลูกค้าได้เพราะลูกค้าคือแหล่งข้อมูลและผลสะท้อนป้อนกลับที่สำคัญในการผลิตสินค้าและบริการไม่ว่าจะเป็นข้อมูลด้านการตลาด คู่แข่งหรือแนวโน้มในสินค้าและบริการก็ตาม องค์กรสามารถหาได้จากลูกค้า ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องจัดเตรียมการฝึกอบรมให้การสนับสนุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในแบบที่ลูกค้าคาดหวังทั้งในด้านคุณภาพ และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มพูนโอกาสในการเรียนรู้ให้กับลูกค้าทั้งในด้านธุรกรรมและเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของลูกค้า ซึ่งนอกจากจะเป็นการเปิดโอกาสแห่งการเรียนรู้ให้กับลูกค้าแล้ว องค์กรยังจะได้รับความรักดีจากลูกค้าเป็นการตอบแทนด้วย ถือได้ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน นอกจากนั้นองค์กรจะต้องแสวงหาผลสะท้อนป้อนกลับต่าง ๆ คำแนะนำที่ลูกค้ามีต่อองค์กรและผลิตภัณฑ์โดยการเยี่ยมเยียนองค์กรของลูกค้าเพื่อติดตามผลการนำผลิตภัณฑ์ขององค์กรไปใช้

3.4 ผู้จัดหาและผู้ขาย (Suppliers and Vendor) องค์กรแห่งการเรียนรู้มองว่าผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จขององค์กรในภาพรวมของเครือข่ายธุรกิจนั้นไม่ได้เพียงแค่พนักงานและลูกค้าเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงผู้จัดหาสินค้าและผู้ขายสินค้าให้กับองค์กรด้วย ซึ่งคู่ค้าเหล่านี้สามารถเรียนรู้ถึง

การบริหารจัดการที่เหมาะสมและทักษะในทางเทคนิคร่วมกับองค์กร ในการพัฒนาสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

3.5 ชุมชน (Community) องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ตระหนักถึงผลประโยชน์มากมายที่ได้รับจากการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับชุมชน ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กร ประกอบด้วย

3.5.1 การที่องค์กรสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทต่อชุมชนเพื่อสร้างความเป็นมิตร

3.5.2 ผลประโยชน์ที่ชุมชนได้รับในการติดต่อกับบริษัททั้งในฐานะของลูกค้าหรือพนักงาน

3.5.3 การสร้างความเข้มแข็งให้กับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน ไม่ว่าจะองค์กรจะตั้งอยู่ในชุมชนใด องค์กรควรจะสร้างคุณภาพชีวิตให้ดีกว่าชุมชนนั้น เช่น หลีกเลี่ยงการทำลายสภาพแวดล้อม

3.5.4 การจัดเตรียมแรงงานในอนาคตให้กับองค์กร เช่น การรับนักเรียนเข้ามาฝึกงาน หรือการให้ทุนการศึกษา

3.5.5 เป็นโอกาสอันดีในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนทรัพยากรของชุมชน สิ่งที่ชุมชนได้รับประโยชน์จากองค์กรคือ โอกาสในการเรียนรู้ในด้านเทคโนโลยี อิเล็กทรอนิกส์ และรูปแบบการบริหารงานในเชิงธุรกิจ และองค์กรเองก็ได้เรียนรู้ถึงวัฒนธรรมท้องถิ่นจากชุมชนด้วย เป็นการสร้างความเข้าใจในความต้องการของชุมชนที่มีวัฒนธรรมเช่นนั้น

3.6 หุ่นส่วนพันธมิตร (Alliance Partners) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันของหุ่นส่วนพันธมิตร ด้วยเหตุที่การแข่งขันในระดับโลกเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้เกิดมีหุ่นส่วนพันธมิตรร่วมค้าระหว่างบริษัทต่าง ๆ ที่มีลักษณะของทีมในระยะสั้นเกิดขึ้นมาก ซึ่งบริษัทเหล่านี้ใช้ประโยชน์จากการเป็นหุ่นส่วนพันธมิตรเพื่อวัตถุประสงค์ในการเพิ่มพูนผลกำไรและส่วนแบ่งตลาดหรือตัดทอน รายจ่าย ประหยัดเวลา ตัดปัญหาการผลิตสินค้าที่ซ้ำซ้อนกัน และแม้กระทั่งเหตุผลทางการเมือง แต่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ต้องการพันธมิตรที่เอื้อประโยชน์ในระยะยาวนั้นคือ การเรียนรู้โอกาสที่ได้จากการเรียนรู้จากองค์กรอื่น ๆ ทั้งในธุรกิจเดียวกันและนอกธุรกิจล้วนเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งในด้านของนโยบาย การบริหาร วัฒนธรรมและลูกค้า ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถนำความรู้ที่ได้นี้มาปรับใช้เพื่อพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นสามารถสรุปได้ว่าการเป็นหุ่นส่วนมิตรกันในระยะสั้นสามารถนำมาซึ่งการเรียนรู้ที่มีค่าและกลายเป็นความมั่งคั่งขององค์กรเป็นลงทุนในระยะยาวอันนำมาซึ่งผลกำไรที่เป็นความสำเร็จในอนาคต

สรุปได้ว่า การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากรนั้นเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการใช้อำนาจเพื่อให้เหมาะสมกับความสำคัญที่มีต่อองค์กรในการขับเคลื่อนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

4. การจัดการความรู้ ซึ่ง มาร์ควอร์ท (Marquardt. 1996 : 129) ได้ให้ความสำคัญกับความรู้อยู่ในฐานะที่เป็นทรัพยากรหลักในการปฏิบัติงานในองค์กร ทั้งนี้เพราะองค์ประกอบในองค์กรทั้งวัฒนธรรมองค์กร ประเพณีในการปฏิบัติ เทคโนโลยี ระบบการทำงาน และวิธีการในการทำงานล้วนตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้และความเชี่ยวชาญทั้งสิ้น พนักงานในองค์กรต้องการความรู้ในการเพิ่มพูนความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ รวมทั้งแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ในระบบย่อยขององค์ความรู้เป็นวิธีการที่จะจัดการความรู้ในองค์กร ในด้านการสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้ การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้ รวมทั้งถ่ายโอนความรู้ออกไปเพื่อนำไปใช้ประโยชน์กับกิจกรรมขององค์กรโดยการกระจายข้อมูลสารสนเทศนั้นควรจะมีช่องทางในการเผยแพร่ที่หลากหลายและการจัดการความรู้ต้องมีลักษณะทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ การบริหารความรู้เป็นหัวใจหรือแก่นแท้ของการเรียนรู้ขององค์กร ในองค์ประกอบย่อยของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

4.1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์กรนั้นสามารถแสวงหาความรู้ได้ทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกองค์กร ในการจัดประชุมเชิงวิชาการ การจ้างที่ปรึกษาจากภายนอก ศึกษาข้อมูลจากสารสนเทศจากสื่อต่าง ๆ ทั้งทางหนังสือพิมพ์ บทความ วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต เพื่อเฝ้าติดตามแนวโน้มในทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข่าวต่าง ๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ชำนาญพิเศษ ให้ความร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อหาพันธมิตรทางธุรกิจ สำหรับการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กรที่ดีที่สุดคือ การเปรียบเทียบแข่งขันดี (Benchmarking) ซึ่งหมายถึงกระบวนการที่องค์กรประเมินผลวิธีการดำเนินงานที่เคยทำกันมาเสียใหม่ โดยการเปรียบเทียบกับวิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุดขององค์กรอื่นเพื่อปรับปรุงพัฒนาวิธีการดำเนินงานของตนให้ดีขึ้น

4.2 การสร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge Creation) ซึ่งความแตกต่างระหว่างการสร้างสรรค์ความรู้กับการแสวงหาความรู้ไว้ว่า การแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งรู้นั้นมีลักษณะของการปรับตัวตอบสนองต่อสิ่งที่รับรู้ แต่การสร้างสรรค์รู้นั้นมีลักษณะของการก่อกำเนิดสิ่งใหม่ ๆ ดังนั้นการสร้างความรู้ของผู้คนในองค์กรจึงสามารถเกิดขึ้นได้กับทุกส่วนขององค์กรไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในส่วนใดส่วนหนึ่ง

4.3 การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) เป็นการเก็บรักษาและสืบค้นองค์รู้นั้นองค์กรจะต้องมีทั้งความรู้และความเข้าใจว่า องค์ความรู้ใดที่มีความสำคัญควรค่าแก่การเก็บรักษาไว้เพื่อใ้จ่ายต่อการสืบค้น สามารถนำกลับมาใช้ประโยชน์ได้เมื่อต้องการ เช่น การเขียนรายงานการวิจัย การทดลอง ผลสะท้อนของปฏิบัติการต่าง ๆ ซึ่งต้องอาศัยทั้งกระบวนการทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ และวิธีปฏิบัติของคนในองค์กร เช่น ความทรงจำของแต่ละบุคคล ข้อสรุปที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ วิธีการเก็บรักษาข้อมูลที่ดีนั้นมีความสำคัญเท่ากับ

การนำข้อมูลนั้นกลับมาใช้ประโยชน์ แต่ข้อพึงระวังคือ ทำอย่างไรให้ข้อมูลที่นำกลับมานั้นไม่คลาดเคลื่อนไปจากข้อมูลที่เก็บรักษาไว้ ทางแก้คือต้องสร้างระบบในการจัดเก็บโดยคำนึงถึงความจำเป็นในการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความเชี่ยวชาญของผู้ใช้ การใช้ประโยชน์จากข้อมูล และสถานที่ในการเก็บรักษาข้อมูล

4.4 การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) ซึ่ง มาร์ควอร์ท (Marquardt. 1996 : 138-140) เมื่อข้อมูลสารสนเทศมีอำนาจมากเท่าใดการถ่ายโอนความรู้ย่อมเป็นสิ่งจำเป็นที่จะขาดเสียมิได้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการแพร่กระจายความรู้ออกไปให้ทั่วถึงตลอดทั้งองค์กร ทั้งโดยอาศัยกลไกในการทำงาน การใช้อิเล็กทรอนิกส์ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคล และการถ่ายโอนความรู้สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งโดยตั้งใจ และความบังเอิญจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน โครงข่ายข้อมูลสารสนเทศนี้เป็นกระบวนการที่ใช้เทคนิคที่มีระบบและโครงสร้างของการร่วมมือระหว่างกันในการฝึกสอนให้คำแนะนำประสานงาน และทักษะทางความรู้อื่น ๆ นอกจากนี้ระบบย่อยของเทคโนโลยียังรวมถึง เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่ใช้สำหรับการเรียนรู้ เช่นการสื่อสารผ่านระบบคอมพิวเตอร์

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการแสวงหาความรู้ สร้างสรรค์ความรู้ เก็บรักษาและสืบค้นความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ในการนำไปใช้ประโยชน์

5. การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี มาร์ควอร์ท (Marquardt. 1996 : 158-159) ได้กล่าวไว้ว่า การเพิ่มความสามารถในการถ่ายทอดเทคโนโลยี ประกอบด้วย

5.1 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ซึ่งนำมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลทั้ง การสร้างหรือสรรหาข้อมูล จัดเก็บ สืบค้น ถ่ายโอน และมีการประยุกต์ข้อมูลใช้เหล่านั้นระหว่างเครื่องจักรกับคนในองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นโอกาสในเชิงกลยุทธ์แบบใหม่สำหรับองค์กรเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นมีลักษณะ ดังนี้

5.1.1 มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง (Automate) ซึ่งมีข้อดีคือประหยัดค่าใช้จ่าย

5.1.2 เป็นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Informate) ที่ให้ข้อมูลในกระบวนการทำงานจนเสร็จสิ้นสามารถสร้างข้อมูลใหม่ ๆ ซึ่งเป็นที่ได้จากการทำงาน และสามารถพัฒนาข้อมูลออกไปได้อีกด้วย

5.1.3 สามารถเปลี่ยนแปลงสภาพตนเองจากรูปแบบหนึ่งไปเป็นรูปแบบอื่น ๆ ได้ (Transform) ข้อดีคือสามารถเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงข้อมูล เพื่อสร้างข้อมูลใหม่ ๆ

เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนให้มีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ภายใต้หลักการบริหารและการควบคุมส่งผลให้องค์กรสามารถผลิต ประสานงาน และบริหารจัดการได้ดีขึ้น และรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรยกเลิกหลักการเก่า ๆ ในด้านการบริหาร การพัฒนาการเรียนรู้ไปสู่หลักการใหม่ ๆ ในการบริหาร เช่น ข้อมูลสารสนเทศเกิดขึ้นได้ในทุกเวลาและสถานที่ขึ้นอยู่กับความต้องการซึ่งทำให้คนธรรมดาสามารถทำงานแบบผู้เชี่ยวชาญได้ทำให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากการกระจายอำนาจได้อย่างเต็มที่เพราะการตัดสินใจนั้นถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในงานของทุกคน

5.2 การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี (Technology-Based Learning) องค์กรต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีให้มากที่สุดไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ สื่อหลายทาง (Multimedia) การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning) โดยที่การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยีนั้นต้องอาศัยสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะ เป็นหลักสูตรเฉพาะ (Modular) เน้นที่ทักษะเดียว (Single Skill) มากกว่าการเรียนรู้ในหลาย ๆ ทักษะ สามารถเข้าถึงผู้เรียนรู้ได้หลายทาง (Multisensory) ด้วยการใช้ทั้งภาพ แสง สี เสียง สัมผัส ต้องมีความสะดวกในการเคลื่อนย้ายพกพา (Portable) และสามารถถ่ายทอด (Transferable) การเรียนรู้ได้ ไม่ว่าจะอยู่ในภาษาหรือวัฒนธรรมใด รวมทั้งสามารถตัดตอนได้ (Interruptible) คือ สามารถที่จะหยุดและเริ่มต้นใหม่ได้ง่ายเพื่อการทบทวนเฉพาะจุดที่ไม่เข้าใจ การใช้เทคโนโลยีด้วยการใช้สื่อหลายทาง เช่น ตัวหนังสือ เทปบันทึกเสียง ภาพถ่าย ภาพกราฟิก ภาพยนตร์ สร้างเป็นโปรแกรมสื่อสารหลายทางใช้กับเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร เสนองาน การแสดง เพื่อการศึกษาและประโยชน์อื่น ๆ ที่เป็นที่ยอมรับกันแพร่หลายในปัจจุบันคือ การผลิตโปรแกรมสื่อสารหลายทางบนแผ่นซีดีรอมซึ่งผู้ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนตัวชนิดเป็นระบบสื่อสารหลายทาง ด้วยความสามารถใช้อ่าน ดู ฟัง ได้อย่างสะดวก ส่วนการเรียนรู้ทางไกลเป็นการใช้วิดีโอเป็นเครื่องมือในการสื่อสารด้วยระบบ 2 ทางโต้ตอบกันได้คือ ระหว่างผู้ให้การอบรมและผู้เรียน (Interactive) และวิดีโอที่เป็นการสื่อสารทางเดียวคือจากผู้ให้การอบรมทางเดียว การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยีนี้จะมีพนักงานในองค์กรเป็นผู้จัดการผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เช่น ห้องจำลองสถานการณ์ (Simulator) เป็นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ของพนักงานให้เปิดกว้างกว่าการฝึกอบรมโดยผ่านศูนย์กลางการเรียนรู้ที่หน่วยฝึกอบรมทำให้พนักงานมีอิสระในการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่จำเป็นในการทำงาน ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลายในการเพิ่มพูนการเรียนรู้ ดังนั้นการเรียนรู้จากเทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องเป็นการเรียนรู้เพื่อการสร้างสรรค์ เพิ่มพูนการเรียนรู้ไปเรื่อย ๆ นำไปสู่นวัตกรรมใหม่ ๆ สำหรับการทำงาน ดังนั้นองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยการมุ่งเน้นไปที่สูตรการพัฒนาทักษะในการสื่อสารระหว่างกัน (Interpersonal Skills) การคิดอย่างเป็นระบบ (Critical Thinking Skills) และการเรียนรู้เพื่อ

ก่อกำเนิดสิ่งใหม่ ๆ (Generative Learning) เป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้และที่เหนือสิ่งอื่นใด ความสำคัญของการเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยีคือ การประหยัดค่าใช้จ่ายในการเรียนรู้ให้เห็น ได้ชัดที่สุด

5.3 การจัดระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์นี้เป็นเครื่องมือหลาย ๆ อย่างของการเรียนรู้ โดยแท้จริงแล้วระบบปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์นี้มีทั้งระบบอิเล็กทรอนิกส์และการปฏิบัติโดยมนุษย์ เป็นระบบที่ช่วยสนับสนุนพนักงานในการเรียนรู้และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน ระบบการปฏิบัติการโดยมนุษย์เป็นผู้จัดการนั้นจะต้องมีผู้ฝึกสอนและคู่มือแนะนำการทำงาน แต่ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์นั้นใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำข้อมูล จัดเก็บและกระจายความรู้ออกไปทั่วทั้งองค์กร ช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับดีที่สุดในเวลาอันรวดเร็ว วัตถุประสงค์ของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์คือการจัดหาข้อมูลทุกสิ่งที่เป็นต่อการสร้างผลการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ในจุดที่ต้องการ อันที่จริงแล้วระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์คือ การออกแบบโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับกระบวนการในการปฏิบัติงานที่มีความเชื่อมโยงกัน ใช้คอมพิวเตอร์เป็นหน่วยจัดเก็บข้อมูลและประมวลผลในการทำงาน เช่น การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยงานในสายการผลิตมันฝรั่งในโรงงาน ในการดำเนินการผลิตและการซ่อมแซมบางส่วนในกระบวนการผลิตเชื่อมโยงไปยังแผนกบริการลูกค้า ซึ่งจะช่วยเหลือลูกค้าและเช็คกลับมาที่สายการผลิตตามกระบวนการสนับสนุน การปฏิบัติงาน ประโยชน์ที่ได้รับจากระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt. 1996 : 167-168) ได้สรุปให้เห็นประโยชน์ของระบบสนับสนุนปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ไว้ดังนี้

5.3.1 ช่วยในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น นอกเหนือจากความรู้ที่ได้รับ

5.3.2 สามารถให้ความช่วยเหลือพนักงานในการปฏิบัติงานได้ทันต่อความต้องการ

5.3.3 ให้ความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน และยังเป็นผู้ช่วยในการตัดสินใจอีกด้วย

5.3.4 นำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อเพิ่มพูนความชำนาญให้กับผู้ฝึกสอนและพี่เลี้ยงสอนงาน

5.3.5 กระตุ้นให้เกิดการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริงและคงไว้ซึ่งการเรียนรู้ที่ได้รับ

5.3.6 ประหยัดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม รวมถึงการลดจำนวนของเอกสารต่าง ๆ เช่น คู่มือ แบบประเมินผล แบบทดสอบ เป็นต้น

5.3.7 ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายมีความยืดหยุ่นมากขึ้น

5.3.8 ทำให้องค์กรสามารถให้การฝึกอบรมกับพนักงานที่มีปัญหาได้ง่ายขึ้น เช่น พวกที่ปิดกั้นตนเอง หรือมักจะปฏิเสธในการเรียนรู้

5.3.9 เพิ่มความรู้สึกในการพึ่งพาตนเองให้กับพนักงาน เพราะพวกเขาได้รับอำนาจมากขึ้นในการใช้เทคโนโลยี

5.4 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์และกระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กร ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์สามารถสร้างโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการสนับสนุนการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้ (Marquardt. 1996 : 168)

5.4.1 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ได้รับการออกแบบให้เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน (Performance-centered Design) ให้โอกาสพนักงานในทุกระดับสามารถแสวงหาความรู้ในการปฏิบัติงาน และนำความรู้มาพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

5.4.2 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์เป็นการปฏิบัติงาน (Performance) เพราะว่าเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างทักษะให้กับพนักงานทั้งในด้านสติปัญญา และการติดต่อกับเพื่อนร่วมงาน ด้วยการสนับสนุนข้อมูลต่าง ๆ หรือองค์ความรู้ที่จำเป็นในการทำงานของพนักงาน

5.4.3 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์เป็นการเรียนรู้ในระดับบุคคล ระบบ ทำให้บุคคลสามารถเรียนรู้ได้ใน 3 ด้าน คือ 1) ด้านพฤติกรรมโดยสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานหลังจากทราบถึงผลสะท้อนในการทำงานของตนเองผ่านระบบฯ 2) ด้านการเตรียมพร้อมก่อนการปฏิบัติงาน พนักงานสามารถทบทวนศึกษารายละเอียดของการทำงานก่อนการลงมือปฏิบัติจริงได้ 3) ทบทวนผลสะท้อนของการทำงานพนักงานสามารถทบทวนการทำงานที่ได้ทำไปแล้ว

5.4.4 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นได้ (Generation of New Knowledge) จากการทำงานในระบบสนับสนุน ทำให้พนักงานสามารถพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ วิธีการและกระบวนการในการทำงานได้

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

สรุปได้ว่า การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี โดยที่องค์กรสนับสนุนให้สมาชิกใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้ด้วยตนเอง นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการฝึกอบรมพนักงานและองค์กรนำระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ประโยชน์เพื่อสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาสถานศึกษาเป็นองค์กรแบบหนึ่งที่มีผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา สามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเองและเอื้อประโยชน์ให้แก่สถานศึกษา ส่งผลให้สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ใน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ 2) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร 3) ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร 4) ด้านการจัดการความรู้ และ 5) ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความหมายของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพมนุษย์ทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา คุณธรรม ค่านิยม ความคิด การประพฤติปฏิบัติ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความมั่นคง และความเจริญของชาติ จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดี มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ ดังนี้

ธวัชชัย เปรมปรีดี (2542 : 88) กล่าวว่า การบริหารงานในสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลาย ๆ คนร่วมกันดำเนินงานเพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่เยาวชนและผู้สนใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความรู้ ความสามารถ เจตคติ ค่านิยม พฤติกรรมและคุณธรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติ

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2543 : 36) ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารทางการศึกษาแก่สมาชิกของสังคมให้สู่จุดมุ่งหมายตามที่กำหนดไว้

สมเดช สีแสง (2543 : 14) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า การบริหารงานในสถานศึกษาถูกกำหนดและแบ่งตามภารกิจหลักของสถานศึกษา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเหมือนกันทุกสถานศึกษาเพราะสถานศึกษามีขนาดและจำนวนบุคลากรต่างกัน สามารถแบ่งแตกต่างกันได้แต่เนื้อหาหลักจะเหมือนกันอย่างน้อยสถานศึกษาทั่วไปก็จะมีงานวิชาการ งานบุคลากร งานธุรการ และงานสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 8) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2546 : 28) ได้กล่าวว่า การบริหารงานในสถานศึกษาเป็นการใช้อิทธิพลต่อคนกลุ่มหนึ่งเพื่อให้มีความเจริญงอกงามโดยใช้คนกลุ่มที่สองดำเนินการเพื่อให้อัตุประสงค์

บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นการบริหารจึงเป็นกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในองค์กรซึ่งมีหน้าที่สั่งการและอำนวยความสะดวกในการทำงานของกลุ่มคนที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาในการบริการทางการศึกษาแก่เด็ก เยาวชน ประชาชนให้มีความเจริญงอกงามทางปัญญา มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมสำหรับการประกอบอาชีพ สามารถดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสม มีค่านิยมที่ดีและอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข

ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

นักวิชาการได้กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ ดังนี้

พิสมัย ถีทะแก้ว (2541 : 145) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ ดังนี้

1. เพื่อให้งานหรือภารกิจต่าง ๆ ได้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบและมีระเบียบ ไม่ก้าวร้าวกัน สามารถเรียงลำดับความสำคัญและความรีบด่วนของงานได้
2. เพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้นเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เนื่องจากการดำเนินงานนั้นต้องอาศัยทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรที่ไม่ใช่มนุษย์ แต่ทรัพยากรดังกล่าวมีจำนวนจำกัด ผู้รับผิดชอบจึงต้องหาทางใช้ทรัพยากรให้เป็นประโยชน์หรือเกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยอาศัยความสำคัญ ความเร่งด่วนและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นเครื่องตัดสิน
3. เพื่อเป็นการกระจายงานให้บุคลากรในหน่วยงาน การจัดการจะเป็นเครื่องช่วยให้ผู้บริหารได้แจกจ่ายหรือกระจายความรับผิดชอบให้บุคลากรต่าง ๆ ตามความสามารถของแต่ละบุคคลได้
4. เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีทิศทางหรือเป้าหมายที่แน่ชัด ทั้งนี้เพราะในการจัดการนั้นจะต้องมีการกำหนดจุดประสงค์ให้แน่ชัด จุดประสงค์จะเป็นเครื่องกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของสถานศึกษาว่าจะเป็นไปในทิศทางใด

พยอม วงศ์สารศรี และคนอื่น ๆ (2545 : 6) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงาน เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนาขึ้น
2. ช่วยให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้วย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและ ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

จันทราณี สงวนนาม (2545 : 26) กล่าวว่า เพื่อความอยู่รอดขององค์กรการเรียนรู้เรื่อง การบริหารองค์กรจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายของบุคลากร ตลอดจนการ ดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545 : 29) ได้กล่าวไว้ว่า การปฏิรูปสถานศึกษาจะประสบ ความสำเร็จ ได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีคุณลักษณะคือ มีความสามารถทางการบริหาร มีภาวะผู้นำและมีวิสัยทัศน์

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความเจริญต่อคุณภาพ ของผลผลิตทางการศึกษาและต่อการพัฒนาการทุก ๆ ด้านของมนุษย์ที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญของ ชาติในการดำเนินงานหรือภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและมีระเบียบ กระจายความ รับผิดชอบให้บุคลากรตามความรู้ ความสามารถเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดอย่างมีทิศทางตาม เป้าหมายที่วางไว้

ขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 56 - 57) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและ จัดการศึกษาทั้ง 4 ด้านของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ ดังนี้

1. การบริหารวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ การ นิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในการศึกษา การ ส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา อื่นและการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดทำและการเสนอของบประมาณ การ จัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการ ดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี และการบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งการ สรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการลาออกจากราชการ

4. การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย การดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน งานพัฒนาระบบและเครือข่ายสารสนเทศ การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบและพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ การส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคลและบริหารทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน งานบริการสาธารณะและงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้บริหารสถานศึกษานับว่าเป็นหัวหน้าหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบในการสร้างคุณภาพที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดแก่นักเรียน เท่าที่จะพึงกระทำได้ด้วยการปรับทีมงานในสถานศึกษาให้เป็นทีมงานที่แข็งแกร่งมีสมรรถภาพ มีจิตใจพร้อมที่จะบุกเบิก สร้างสรรค์สู้งานและแก้ปัญหาโดยให้แต่ละคนรับบทบาทหน้าที่ของตน และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เพื่อให้งานที่ปฏิบัติมีชีวิต มีจุดหมาย มีความสำเร็จที่ดีเพื่อการหล่อเลี้ยงให้มีกำลังใจ เกิดขวัญในการปฏิบัติงาน ส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนเองนั้นก็ต้องสร้างคุณงามความดี มีความจริงใจต่อครูผู้ร่วมงาน มีภาวะผู้นำที่ดี ทุ่มเทให้กับงาน นำทีมงานให้ปฏิบัติในบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดีและดีที่สุดของแต่ละบทบาท (นิเชตสุนทรพิทักษ์. 2549 : 4) นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานด้วยการถือหลักการทำงานกับคนว่าต้องได้คนจึงได้งาน ผู้บริหารจะต้องอยู่กับคนอยู่กับงาน ซึ่งหน้าที่เหล่านั้นจะหลอมรวมเป็นภาพความสำเร็จของส่วนรวมคือ สถานศึกษานั้นเอง

หน้าที่และบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในระบบของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้บริหารคือกลไกสำคัญทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้บรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจ หน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และตัดสินใจในระดับสถานศึกษาภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากร คือ คน เงิน วัสดุและการจัดการที่มีอยู่อย่างจำกัด สถานศึกษาควรดำเนินการไปในทิศทางใด อย่างไรนั้น ผู้บริหารจะต้องรู้บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

แคมป์เบล เอ็ดวิน และนีสแอสแตนด์ (Campbell, Edwin & Nystrand. 1972 : 225-227)

กล่าวว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ความรับผิดชอบ 4 ประการ คือ ผู้บริหารต้องเป็นคนจัดรูปร่าง สถานศึกษาขนาดเล็กผู้บริหารอาจทำเองทั้งหมด สถานศึกษาขนาดใหญ่ผู้บริหารอาจมอบหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้อื่นทำบ้าง ไม่ว่าผู้บริหารจะทำเองหรือให้ผู้อื่นช่วยทำ ผู้บริหารจะต้องจัดทำ รูปงานเพื่อให้ภารกิจ

ที่ปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้สื่อความหมาย เนื่องจากผู้บริหารต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลทั้งหลายที่ประกอบเป็นสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการสอน มีความรู้ทันเหตุการณ์เกี่ยวกับแนวคิดใหม่ๆ ทางการศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องบังคับบัญชาให้งานทั้งหลายลุล่วงไปด้วยดี

กริฟฟิธส์ (Griffiths. 1976 : 3) กล่าวว่า งานของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 ประการ คือ เป็นผู้รักษาความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นผู้ปรับปรุงและขยายโอกาสทางการศึกษา เป็นผู้ที่มีหน้าที่รับและปรับปรุงบุคลากรและทำหน้าที่จัดหาทรัพยากรเงินและอาคารสถานที่

ก่อ สวัสดิ์พาณิชย์ (2546 : 18-23) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารว่ามี 3 ประการ คือ 1) จัดบริหารภายในสถานศึกษาทำงานถูกต้องตามระเบียบ 2) ทำงานให้ก้าวหน้าอยู่เสมอและไม่ละเลยหน้าที่ 3) ทำให้มีขวัญดีในการบริหาร ด้วยการทำให้ผู้ร่วมงานเป็นสุขมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยอาศัยเทคนิคของผู้บริหารในการทำงาน ด้วยเหตุนี้บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและแสดงให้ถูกต้อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาอาจกล่าวได้ว่ามี 3 บทบาท คือ บทบาทของผู้บังคับบัญชา เป็นบทบาทที่ต้องพิจารณาว่าสมควรจะทำอะไรเพื่อให้เกิดผลคือ ทำให้หน่วยงานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็วเรียบร้อยและมีความก้าวหน้า ทำให้คนเป็นสุข บทบาทที่สองคือ บทบาทของผู้นำ กล่าวคือ การเป็นผู้บังคับบัญชาเป็นบทบาทตามวิถีทางราชการ แต่การจะเป็นผู้นำได้นั้นครุผู้ร่วมงานส่วนใหญ่ต้องพร้อมที่จะยกย่อง นั่นคือผู้นำของสถานศึกษาจะต้องพร้อมที่จะเป็นผู้ชี้ทิศทางที่จะเดิน ขณะที่บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักการวางโครงการเพื่อดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ และโครงการจะต้องเป็นที่ยอมรับของครุ โดยการวางโครงการร่วมกันซึ่งจะทำให้เกิดผลดีแก่สถานศึกษา สิ่งนี้เป็นเครื่องชี้ทิศทางที่ทำให้สถานศึกษาก้าวหน้า ผู้นำจะต้องดูกำลังคน กำลังเงิน และกำลังอัตราหากอัตราเร็วสูงเกินกว่าที่คนจะทำได้ก็ไม่มีผู้ทำตาม และผู้นำขาดผู้ตามเมื่อไร ก็ไม่ได้เป็นผู้นำ บทบาทที่สามของผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) เป็นผู้มีความรอบรู้กว้างขวางพอสมควร 2) เป็นคนมีความประพฤติดี 3) มีน้ำใจเมตตา ปราณี เป็นคนที่พร้อมที่จะร่วมมือกับคนอื่น

สมเดช สีแสง (2546 : 991) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรา 27 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ไว้ว่า ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. ควบคุม ดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) และอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) เขตพื้นที่การศึกษากำหนด

2. พิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

3. ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

บุญทิวา บุญยะประภัสร์ (2547 : 38-56) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีภาระหน้าที่และบทบาทต่อสถานศึกษา ต่องานและต่อคนดังต่อไปนี้ 1) ภาระหน้าที่และบทบาทต่อสถานศึกษา ผู้บริหารต้องตื่นตัว เป็นแกนนำที่จะรองรับสถานการณ์ด้วยการมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อความอยู่รอดและการเติบโตของสถานศึกษา ต้องสร้างสำนึกความรับผิดชอบต่อในงานให้แก่สมาชิกในสถานศึกษา มีการกำกับตรวจสอบผลงานให้เป็นไปตามมาตรฐานและพัฒนาควบคู่กันกับระบบงาน 2) ภาระหน้าที่และบทบาทต่องาน ผู้บริหารมีหน้าที่และบทบาทต่องาน 4 กิจกรรมหลัก ได้แก่ งานบริหาร งานตัดสินใจ แก้ปัญหาอื่น ๆ และงานในอนาคตโดยต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผล 3) ภาระหน้าที่และบทบาทต่อบุคคลและกลุ่มในสถานศึกษา ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารที่ต้องทำก็คือ การบริหารคน ได้แก่ การนำ จูงใจ พัฒนา รักษาไว้ให้คนเก่งและดีอยู่ทำประโยชน์แก่สถานศึกษาให้มากที่สุด รวมทั้งต้องรักษาดุลยภาพระหว่างเป้าหมายของสถานศึกษากับความต้องการของบุคคลและกลุ่มเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายตอบสนองต่อเป้าหมายซึ่งกันและกันได้อย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องจัดบริหารงานเป็น 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาควบคุมดูแล ปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษา และจัดทำมาตรฐานการศึกษา นับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

รูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ ดังนี้

สมิธ และคณะ (Smith et al. 1980 : 459) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การย่อส่วนของจริงให้เล็กลงเพื่อให้พิจารณาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่าง ๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเป็นเหมือนตัวแทนความจริงแต่มีข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น ในการนี้ได้ขยายความของรูปแบบว่ารูปแบบเป็นอะไร บางอย่างที่พัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม ส่วนการที่จะ

ระบุว่ารูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้น ๆ ควรจะมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ

วิลเลอร์ (Willer. 1986 : 15) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น ซึ่งรูปแบบเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของชุดปรากฏการณ์ ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยาม ความสัมพันธ์และข้อเสนอของระบบรูปร่างที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า รูปแบบเป็นการจำลองภาพในอุดมคติที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจที่ไม่มีองค์ประกอบแน่นอนหรือรายละเอียดทุกแง่มุมโดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการถูกต้องและเชื่อถือได้

ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้ ดังนี้

- สมิต และคณะ (Smith et al. 1982 : 109) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงกายภาพ จำแนกเป็นรูปแบบรูปปั้นที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง และรูปแบบเชิงอุปมาที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนทำการทดลองจริง

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกเป็นรูปแบบข้อความ ซึ่งเป็นการใช้ข้อความในการอธิบายย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน และรูปแบบทางคณิตศาสตร์

บุช (Bush. 1986 : 19) ได้แบ่งรูปแบบของการจัดการศึกษาออกเป็น 5 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบปกติ (Formal Model)
2. รูปแบบประชาธิปไตย (Democratic Model)
3. รูปแบบทางการเมือง (Political Model)
4. รูปแบบจิตวิสัย (Subjective Model)
5. รูปแบบคลุมเครือ (Ambiguity Model)

ซึ่ง คีพส์ (Keeves. 1988 : 561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้ 4 ประเภท คือ

1. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ ซึ่งเป็นรูปแบบเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน เป็นต้น

2. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด

องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น

3. Mathematic Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยา ศึกษาศาสตร์และการบริหารการศึกษา

4. Casual Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์แบบ Path Analysis โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น

องค์ประกอบของรูปแบบ

นักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบ ซึ่ง บุช (Bush. 1986 : 19) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบขององค์กรทางการศึกษา 4 ประการ คือ 1) เป้าหมาย 2) โครงสร้างองค์กร 3) สภาพแวดล้อม และ 4) ภาวะผู้นำ

กิบสัน อิวานเซวิช และดอนเนลลี่ (Gibson, Ivancevich and Donnelyl. 1997 : 20-21) กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบเป็น 2 องค์ประกอบ คือ

1. สถาบัน (Institution) เป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทางและมีการนำเอาแนวปฏิบัติมาใช้อย่างสม่ำเสมอ หน่วยย่อยของสถาบันแบ่งออกเป็นบทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งบทบาทจะเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของบุคคล ในบทบาทนั้นจะหมายถึงลักษณะของตำแหน่งหน้าที่และสภาพซึ่งอยู่ภายใต้สถาบันและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาทในส่วนของความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานของสังคมหรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท บทบาทที่สมบูรณ์ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่น ๆ ภายในสถาบัน แนวคิดนี้เองทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปในรูปของการจัดลำดับขั้นตอนโดยกำหนดให้บทบาทหนึ่งมีบทบาทต่อเนื่องไปกับอีกบทบาทหนึ่งต่อไปเรื่อย ๆ จนทำให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. บุคคล (Individual) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบสังคม สถาบันจะดำเนินการไปไม่ได้หากไม่มีองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีส่วนประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบัน อยู่ 2 ประการ คือ บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการ (Need Disposition) บุคลิกภาพของบุคคลมีความสำคัญต่อการวางตัว การสวมบทบาทและความต้องการในการทำงานในส่วนของการต้องการเป็นแนวโน้มในการพยายามทำตัวให้เหมาะสมและปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่แน่นอนของแต่ละคน โดยมีความคาดหวังบนพื้นฐานในการแสดงออก

สรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับการศึกษาว่าต้องการทำนายปรากฏการณ์ ด้าน เรื่อง แล้วจึงเลือกใช้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ต้องการ

การพัฒนาารูปแบบ

ในการพัฒนารูปแบบนั้น วิลเลอร์ (Willer. 1986 : 83) กล่าวถึง การพัฒนารูปแบบว่า การพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบและการสรรหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ จากการศึกษาค้นคว้าพัฒนารูปแบบของหน่วยงานหรือนักวิชาการพบว่า การพัฒนารูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ

สุทัศน์ ขอบคำ (2545 : 14-15) ได้พัฒนารูปแบบเรื่อง รูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาทฤษฎี ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคโดยแบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) การศึกษาทฤษฎีการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา 2) ศึกษาสภาพการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่อำเภอ 3) ศึกษาแนวคิดการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่อำเภอของผู้บริหารการศึกษาและนักวิชาการ 4) รูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของต่างประเทศ และ 5) ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษา ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ที่มีต่อการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่อำเภอ และขั้นตอนที่ 2 ขั้นการพัฒนา เป็นการนำเอาผลการศึกษาจากขั้นตอนที่หนึ่งมาสังเคราะห์สร้างรูปแบบจำลองการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) สร้างรูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา 2) สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบที่สร้างขึ้นจากผู้เชี่ยวชาญ 3) ปรับปรุงรูปแบบ 4) สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ และ 5) ปรับปรุงรูปแบบ

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2549 : 9) ได้ทำการวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบของแนวคิดสำหรับการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์กร ระบบงานและการประยุกต์การบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบรูปแบบระบบบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจากผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรที่สมบูรณ์ และขั้นตอนที่ 6 สรุปและนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและจัดทำรายงานผลการวิจัย

สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบเป็นการสร้างหรือปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรหน่วยงาน สารหรือองค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องที่ต้องการศึกษาที่แสดงถึงแนวความคิด

วัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิธีการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นด้วยกระบวนการศึกษา หลักการแนวความคิด ทฤษฎี การสังเคราะห์ การสร้างรูปแบบการศึกษาความเหมาะสมและความ เป็นไปได้หรือการตรวจสอบรูปแบบและการนำเสนอรูปแบบ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้พัฒนา รูปแบบประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ ขั้นการศึกษาและสำรวจข้อมูลขั้นต้น ขั้นการสร้างร่างรูปแบบ ขั้นการพัฒนาแบบขั้นตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบ และขั้นสรุป นำเสนอรูปแบบ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

เอลลิเกอร์ และยั้ง (Ellinger & Yang. 2000 : 387) ได้ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบ (Impact) ของมิติความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่อผลงานขององค์กรโดยทำการศึกษามิติ (Dimension) ของมิติความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การ สนับสนุนการค้นคว้าและแลกเปลี่ยนสนทนา การส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม การ จัดระบบเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน การเสริมอำนาจบุคลากรเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเชื่อมโยง องค์กรกับสิ่งแวดล้อม และการใช้แบบผู้นำและการสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรด้านผลงานขององค์กรทุกตัว แปร

แม็คเกรซ (McGrath. 2002 : 415) ได้ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ การนำไปใช้และเป็น บทเรียนในการบริหารหน่วยงานของรัฐส่วนท้องถิ่น จุดประสงค์ประการแรกของการศึกษานี้เพื่อ ตรวจสอบแนวความคิดที่จะนำองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในหน่วยงานของรัฐส่วนท้องถิ่น พบว่า มี ปัจจัย 2 ประการที่เป็นวิกฤตสำคัญในการพัฒนาหน่วยงานรัฐส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยที่ 1 คือ วิสัยทัศน์ขององค์กร และภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในการริเริ่มและนำวิสัยทัศน์นี้ไปใช้ ปัจจัย ที่ 2 คือ กระบวนการงบประมาณที่จะสนับสนุน อำนวยความสะดวกแก่กระบวนการเรียนรู้ภายใน ท้องถิ่น นอกจากนี้มีองค์ประกอบอีก 6 อย่าง ที่เป็นส่วนสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รัฐ ได้แก่ การริเริ่มอย่างมีคุณภาพ การสร้างอำนาจบุคคลในองค์กร การจัดการแรงงานสัมพันธ์ ความสัมพันธ์กับสื่อต่าง ๆ การมีส่วนร่วมและการศึกษาภายในสังคม ความร่วมมือและความจริงใจ จากหน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐ การศึกษาวิจัยยังพบอีกว่า ปัจจัย/องค์ประกอบดังกล่าวเหล่านี้มีความ แตกต่างกันในแต่ละท้องถิ่น แต่ก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้ส่งผลให้องค์กรท้องถิ่นเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้

ซิลลินส์ , ซาลินส์ และ มัลฟอร์ด (Sillins, Zarins & Mulford. 2002 : 24-32) ได้ทำการ วิจัยเพื่อหาคุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สร้างขึ้นไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้ทำการสร้างสเกลองค์ประกอบใหม่ ได้องค์ประกอบใหม่ 4 โมเดล คือ บรรยายภาคไว้ใจและร่วมมือ การริเริ่มและกล้าเสี่ยง พันธกิจร่วม

และการพัฒนาวิชาชีพและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลโครงสร้างคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

งานวิจัยในประเทศ

เสาวรส บุณนาค (2543 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล และศึกษาตัวแปรบรรยากาศที่ร่วมกันพยากรณ์ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอยู่ในระดับสูง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงาน การเปิดให้เรียนรู้โดยการทดลองและมาตรฐานการปฏิบัติงาน

มาลี ธรรมศิริ (2543 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ทฤษฎี หลักการและการปฏิบัติเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การของไทยและเพื่อทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันองค์การไทย อยู่ในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และมีความเป็นไปได้สูงในระบบย่อย ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ นอกจากนี้พบว่า ลักษณะไทยที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) ปรับตัวตามกาลเทศะและโอกาส 2) เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรเพื่อบรรลุจุดประสงค์ของการศึกษา 3) ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น ลักษณะคนไทยที่ไม่เอื้อต่อการเป็นองค์การต่อการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การนิยามการรวบอำนาจ 2) การปราศจากการคิดริเริ่ม 3) ทำตามคำสั่งและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ 4) ความอ้อมค้อมและไม่แสดงออกอย่างชัดเจน ผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นหน่วยเปลี่ยนแปลงองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังพบว่า หลักสูตรพัฒนาการเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อเปรียบเทียบการทดสอบก่อนการสอนและหลังการสอนในการเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงพบว่า พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ

ประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก การศึกษาเปรียบเทียบพบว่าโรงเรียนประถมศึกษามีการพัฒนาต่ำกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางและมีทิศทางเป็นบวก ผลการวิเคราะห์เส้นทางพบว่า กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จันทิมา ยศแก้ว (2548 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 14 ผลการวิจัยพบว่ามีปัจจัย ดังนี้

- 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ กำหนดไว้อย่างสั้นและชัดเจนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด
- 2) โครงสร้างของโรงเรียนแบ่งขอบข่ายภาระงาน 4 งาน จัดระบบที่ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและส่งเสริมการมีส่วนร่วม
- 3) เทคโนโลยีและระบบงานนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต บทเรียนออนไลน์ สื่อ ICT มาจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ
- 4) การปฏิบัติด้านการบริหารใช้หลักการบริหารแบบ SMB SWOT และ BSC มาจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี
- 5) การปฏิบัติด้านการจัดการมีระบบงานธุรการที่กะทัดรัด ระบบอำนวยความสะดวก ระบบติดต่อสื่อสารทั้งภายในภายนอกที่ดี มีการควบคุม กำกับนิเทศและการประกันคุณภาพภายใน
- 6) การปฏิบัติของครูและทีมงาน แบ่งทีมงานตามโครงสร้างโรงเรียนในรูปองค์คณะบุคคล เลือกทีมงานตามความสามารถและความสมัครใจ
- 7) การพัฒนาครูและทีมงานกำหนดนโยบายอย่างชัดเจน มีการพัฒนาทีมงานด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
- 8) ภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บริหารมีอาชีพกระตุ้นให้ครูใช้วิธีการสอนแบบบูรณาการตอบสนองธรรมชาติของนักเรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 9) บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนมีบรรยากาศแบบมีส่วนร่วมเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน บรรยากาศทางวิชาการสูง ใช้สื่อ ICT ในการจัดการเรียนสอน มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและควมมีเอกภาพ
- 10) การจูงใจ การเป็นผู้บริหารมีอาชีพสร้างความไว้วางใจ ความรัก ความศรัทธา สามารถจูงใจใ้มน้ำวให้ครูปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
- 11) เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน หลอมรวมเป้าหมายของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนมาเป็นเป้าหมายเดียวกันใช้วงจรคุณภาพ P-D-C-A นำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงแก้ไข การดำเนินงานของโรงเรียนทำให้ครูมีความคิดเป็นระบบ เป็นบุคคลที่รอบรู้ มีรูปแบบความคิด วิสัยทัศน์ร่วม มีการเรียนรู้เป็นทีม ส่งผลให้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งยง

ผกาทิพย์ วิสุทธินันท์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพากวียนวิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพากวียนวิทยาคม อยู่ในระดับมาก ด้านความสำคัญในการสำรวจตรวจสอบ ด้านความแตกต่างในการกระทำ ด้านความตระหนักในการประเมิน ด้านการมีทัศนคติที่ดีต่อการทดลอง ด้านการมีบรรยากาศเปิดเผยด้านการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ด้านความหลากหลายในการปฏิบัติ ด้านผู้สนับสนุนมากมาย ด้านการล้อมรอบด้วยภาวะผู้นำ และการมองอย่างเป็นระบบ ซึ่งทุกลักษณะ

มีส่วนที่จะต้องพัฒนาปรับปรุงเพิ่มขึ้น รวมทั้งการพัฒนาลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากร ปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ สสำรวจชุมชนยังไม่ทั่วถึง ขาดแคลนงบประมาณในการปฏิบัติงาน และครูมีภาวะผู้นำน้อย

ปรีชา กองจินดา (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 พบว่า การศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือแนวปฏิบัติในการปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนของความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีมและการคิดเชิงระบบ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้

สุดารัตน์ วิเลิศศักดิ์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน เรียงลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านระบบเทคโนโลยี ด้านระบบองค์กร และด้านระบบความรู้ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านระบบการเรียนรู้ 2) เปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีจำแนกตามหน่วยงานภายใน ปรากฏว่ากองกิจการสภาฯ กับกองแผนและงบประมาณ กองคลังกับกองช่าง กองส่งเสริมคุณภาพชีวิตกับกองพัสดุและทรัพย์สิน และกองพัสดุและทรัพย์สินกับกองการศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ไม่แตกต่างกัน ส่วนหน่วยงานอื่น ๆ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี แตกต่างกันไป

สมคิด ชุมนุมพร (2549 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่าการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใน 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ จำแนกตามขนาดสถานศึกษาและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางบวกระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปัญญา วารปรีดี (2550 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษานอก

โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ระบบการบริหารจัดการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียนและสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มีองค์ประกอบและคุณลักษณะคล้ายคลึงกันคือ การพัฒนาภาวะผู้นำ พัฒนาความคิดเชิงระบบ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในลักษณะที่เป็นพลวัตจากการปฏิบัติงานจริงโดยใช้การเสวนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดการความรู้ ใช้หลักธรรมกัลยาณมิตรในการขจัดปัญหาอุปสรรค ส่วน การพัฒนาระบบการบริหารจัดการของสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน มีลักษณะเป็นองค์รวม โดยเริ่มจากภาวะผู้นำของผู้บริหารและของทีม การจัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐาน การสร้างวัฒนธรรมขององค์กรเป็นปัจจัยนำเข้าสู่กระบวนการการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจากการ ปฏิบัติงานจริงในพื้นที่ทุกขั้นตอนการพัฒนาจะมีผลย้อนกลับสู่กระบวนการและปัจจัยนำเข้าเพื่อ ระบบการบริหารจัดการ และเพิ่มขีดความสามารถของบุคคล

สิริกาญจน์ จิระสาคร (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต ผลการวิจัยพบว่า 1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต ทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผู้บริหารและครูที่ ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีความเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นว่า การที่จะพัฒนาสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคลากร ในการปรับตัวปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง ทั้งด้านความเชื่อ ทศนคติ แนวความคิด วิธีการปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์กร รวมไปถึงพฤติกรรมในการทำงานต่าง ๆ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การเรียนรู้ร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างสรรค์ผลงาน อย่างต่อเนื่อง

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี