



การพัฒนาคู่มือการแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู
และบุคลากรทางการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

โดย
นางอังค้วรา เจียมสุคนธ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2553
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนาคู่มือการแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู
และบุคลากรทางการศึกษา

โดย

นางอังคณา เจียมสุคนธ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**LEARNING ORGANIZATION DEVELOPMENT OF THE OFFICE OF THE TEACHER
CIVIL SERVICE AND EDUCATIONAL PERSONNEL COMMISSION**

By

Angwara Jiamsukon

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2010

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การพัฒนาองค์การ
แห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา” เสนอโดย
นางอัครวรา เจียมสุคนธ์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัทสนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

..... ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธ์)
...../...../.....

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
...../...../.....

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)
...../...../.....

50252415 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : องค์กรแห่งการเรียนรู้

อังกัวรา เจียมสุคนธ์ : การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ : ผศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์. 142 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 2) แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 165 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ เพ็ดเลอร์ เบอร์กอยน์ และ โบบเดิลด์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) สถิติที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

2. แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา คือ 1) ควรมีการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมอย่างทั่วถึงด้วยความเป็นธรรม และ โปร่งใส 2) ควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมหรือเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) ควรพัฒนาแนวทางการเรียนรู้โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ 4) ควรพัฒนาแนวทางและกำหนดรูปแบบการให้รางวัลที่ชัดเจน 5) ควรมีการพัฒนาแนวทางการสร้างนโยบาย และ กำหนดทิศทางในการดำเนินการ

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2553

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

50252415 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : LEARNING ORGANIZATION

ANGWARA JIAMSUKON : LEARNING ORGANIZATION DEVELOPMENT OF THE OFFICE OF THE TEACHER CIVIL SERVICE AND EDUCATIONAL PERSONNEL COMMISSION. INDEPENDENT STUDY ADVISOR : ASST.PROF. PRASERT INTARAK, Ed.D. 142 pp.

The purposes of this study were to find 1) the learning organization of the Office of the Teacher Civil Service and Educational Personnel Commission, and 2) approach to the learning organization development of the Office of the Teacher Civil Service and Educational Personnel Commission. The samples were 165 officers of the Office of the Teacher Civil Service and Educational Personnel Commission. The instrument was a questionnaire concerning the learning organization based on Pedler's, Burgoyne's and Boydell's concepts. The Statistical data analysis were percentage (%), mean (\bar{X}), standard deviation (S.D.) and content analysis

The findings of this research revealed that :

1. The learning organization of the Office of the Teacher Civil Service and Educational Personnel Commission considered in overall and in each aspect were at a moderate level.

2. The approaches for improving the learning organization of the Office of the Teacher Civil Service and Educational Personnel Commission were: 1) it should be taken in consideration to select the personnel to attend the trainings thoroughly, equally; 2) it should encourage to have certain activities or the stage for exchanging ideas; 3) the methods of learning should be improved by providing the opportunity for the personnel to participate in the learning management; 4) it should developed in terms of methods and forms of rewarding clearly; and 5) there should develop the methods of policy making and the direction setting in all operation.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2010

Student's signature

Independent Study Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เพราะได้รับความเมตตากรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธ์ และอาจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์ อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา ที่ได้กรุณาตรวจสอบให้คำแนะนำแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ และให้ข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัย จนกระทั่งการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ และขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช และอาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ กระทั่งสำเร็จการศึกษา

ขอขอบพระคุณ ท่านเลขาธิการ ก.ค.ศ. เป็นอย่างสูงที่กรุณาอนุญาตให้จัดทำวิจัยในครั้งนี้ ขอขอบพระคุณ ดร. พิชรินทร์ บุรณะกร อาจารย์สายสมร สุกฤตยานันท์ อาจารย์แสงทอง พากย์สุชี ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ขอขอบพระคุณ ท่านรองเลขาธิการ ก.ค.ศ. ผู้เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ หัวหน้ากลุ่มงาน อีกทั้งบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกท่าน ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม การเก็บรวบรวมข้อมูล ให้ความสะดวกและช่วยเหลือในการทำวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี ประโยชน์และคุณค่าอันเกิดจากงานวิจัยที่มีต่อการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ฉบับนี้ ขอขอบแต่อาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชา และบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ทุกท่าน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ข้อคำถามของการวิจัย.....	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	15
องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization).....	15
ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	17
ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	21
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	23
ประเภทของการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้.....	36
ปัจจัยที่ส่งผลและก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้.....	37
การพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	40
เทคนิคและวิธีการในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้.....	43
ขั้นตอนในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้.....	44
กุญแจสู่ความสำเร็จของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้.....	46
การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	52

บทที่	หน้า
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.....	54
แผนการจัดการองค์การเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา.....	56
กระบวนการจัดการองค์การเรียนรู้ของสำนักงาน ก.ค.ศ.....	57
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	58
งานวิจัยในประเทศ.....	58
งานวิจัยต่างประเทศ.....	63
สรุป.....	68
3 การดำเนินการวิจัย.....	69
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	69
ระเบียบวิธีวิจัย.....	70
แผนแบบการวิจัย.....	70
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	71
ตัวแปรที่ศึกษา.....	72
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	74
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	75
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	76
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	76
สรุป.....	77
4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	78
ตอนที่ 2 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.....	81
ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา.....	93
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	96
สรุปผลการวิจัย.....	96
การอภิปรายผล.....	96

	หน้า
ข้อเสนอแนะ.....	112
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	112
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	113
 บรรณานุกรม.....	 114
 ภาคผนวก.....	 120
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย	121
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย.....	125
ภาคผนวก ค หนังสือขอทดลองเครื่องมือ.....	127
ภาคผนวก ง การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ	130
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	132
 ประวัติผู้วิจัย.....	 142

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างบุคลากรของหน่วยงาน.....	71
2	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	79
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	81
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านการใช้การเรียนรู้ เป็นกลยุทธ์	82
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านการ สร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม.....	83
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านการให้ ข้อมูลข่าวสาร	84
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้าน การสร้างระบบตรวจสอบและการควบคุม	85
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้าน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้.....	86
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้าน การให้รางวัลยืดหยุ่น.....	87
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้าน โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ.....	88

11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้าน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	89
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้าน การเรียนรู้ระหว่างสำนักงาน.....	90
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้าน บรรยากาศในการเรียนรู้.....	91
14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้าน โอกาส ในการพัฒนาตนเองของบุคลากร.....	92

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย	11
2	ขอบเขตของการวิจัย	13
3	สรุปแนวคิดเกี่ยวกับหลักการพื้นฐาน 5 ประการ ของ เซ็งเก้ (Senge)	27
4	ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ.....	30
5	แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company)	35
6	การเรียนรู้ระดับบุคคลที่จะพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	49
7	การเรียนรู้ระดับองค์กรที่จะพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	50
8	ความเป็นระบบย่อยด้านการบริหารที่จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	50

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 1

บทนำ

กระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกปัจจุบัน เทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดจนความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ส่งผลกระทบต่อการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร และตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติปี 2545-2549 ได้กำหนดให้การบริหารงานภาครัฐเข้าสู่ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e- Government) เป็นแนวคิดในการบริหารจัดการสมัยใหม่ ทั้งการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (change management) การจัดการคุณภาพ (quality management) และการจัดการความรู้ (knowledge management) ทำให้องค์กรและหน่วยงานต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ ให้ความรู้ทั้งหลายกลายเป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ สำหรับสมาชิกทั่วทั้งองค์กรเพื่อการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร สามารถประมวลผลความรู้ด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ¹ การบริหารจัดการการเรียนรู้ต้องสัมพันธ์กับเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ต้องบริหารจัดการการเรียนรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง² อีกทั้งต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรเพราะถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ มีการรวบรวมกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้นำไปสู่ การปฏิบัติเพื่อประโยชน์และความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด³

¹ ธีระวัฒน์ ปันนิตามัย, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2548), 22.

² บดินทร์ วิจารณ์, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Building the Learning Organization) (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2548), 31.

³ เจนเนตร มณีนาถ และคณะ, สร้างองค์กรอัจฉริยะในยุคโลกาภิวัตน์ (กรุงเทพฯ : ส.เสริมมิตรการพิมพ์, 2546), 129.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการบริหารราชการแนวใหม่ (new public administration) ส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ ความชำนาญการ และความเชี่ยวชาญของข้าราชการและบุคลากรขององค์การให้มีความสอดคล้อง อย่างเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ขององค์การ ตามหลักการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมือง ที่ดี พ.ศ. 2546 ต้องมีการวางแผนการปฏิบัติราชการทุกระยะ มีการปรับแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการ กำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานที่นำไปสู่ความเป็นจริงได้และมีการกำหนดหลักการว่าส่วนราชการต้องมี หน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งตามมาตรา 11 ได้บัญญัติเป็นแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1. ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้อาสาสมัครได้อย่างกว้างขวาง
2. ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการอย่าง ถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
3. ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของ ข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการทุกคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา เพื่อให้ สามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีคุณธรรม
4. ต้องมีการสร้างความร่วมมือในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์เป้าประสงค์ของงาน โดย ข้าราชการและบุคลากรในทุกระดับขององค์การจะต้องตอบคำถามได้ว่า ผลสัมฤทธิ์ของงานนั้นสนับสนุน การบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างไร และเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีมงานระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อ ไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน⁴

สรุปได้ว่า แนวทางการปฏิบัติของส่วนราชการเพื่อให้เป็นไปตามมาตรา 11 ดังกล่าว เป็น ภาระหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการที่จะต้องเสริมสร้างและพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน ฐานะส่วนราชการภาครัฐที่จะต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป ฉะนั้นผู้บริหารองค์กรและทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง จำเป็นต้องหาวิธี การพัฒนา องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมเพื่อจูงใจ กระตุ้น และพัฒนาให้ข้าราชการและบุคลากร ขององค์การมีการตื่นตัวที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา โดยผ่านกระบวนการแผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆ ซึ่งนับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะส่งเสริมพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ปรับเปลี่ยนทัศนคติของ

⁴สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี (ม.ป.ท.,2546), 6.

ข้าราชการและบุคลากรขององค์การ ให้เป็นบุคลากรและข้าราชการยุคใหม่ที่เปี่ยมด้วยการมีสมรรถนะหลัก มีคุณสมบัติพิเศษสำหรับภาระงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่เป็นผลมาจากการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ขององค์การ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์การ โดยการสร้างบุคลากรขององค์การให้เรียนรู้ปัญหา อยู่กับปัญหา และเรียนรู้แนวทางแก้ปัญหา เพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ โดยการยึดหลักการ “การพัฒนาคนสู่การพัฒนาองค์การ”⁵ ทั้งนี้เพื่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากร และเจ้าหน้าที่ขององค์การให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความร่วมมือระหว่างผู้บริหารองค์การและสมาชิกทุกคนในองค์การบริหารองค์การ จะต้องเป็นผู้นำในการสั่งสมความรู้ทั้งจากประสบการณ์ ในการทำงานและประสบการณ์ทั่วไป ร่วมพัฒนากระบวนการทำงาน และจัดระบบการทำงานที่เอื้อต่อความคุ้มค่า และความมีประสิทธิภาพ ตลอดทั้งต้องชี้แนะบุคลากรและเจ้าหน้าที่ขององค์การ ใช้กลยุทธ์ผลักดันให้เกิดพลังความร่วมมือเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งความจำเป็นในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ก็เพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การให้มีความรู้ มีสมรรถนะ และที่สำคัญมีคุณธรรม จริยธรรม ในการทำงานให้กับองค์การ มีทักษะและสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นในองค์การ และมีความสุขในการดำรงชีวิต

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ปัญหาของการวิจัย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เรียกโดยย่อว่า “สำนักงาน ก.ค.ศ.” เป็นองค์กรหนึ่งสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 โดยเฉพาะในส่วนของการเป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานในหน้าที่ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรกลางบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงาน ก.ค.ศ. มีผู้บริหารสูงสุดขององค์การ คือ เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีฐานะเทียบเท่าอธิบดี สำนักงาน ก.ค.ศ. เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทและมีความสำคัญ คือ เป็นองค์กรกลางการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปยังส่วนราชการที่บริหารจัดการการศึกษา สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานทางการศึกษาอื่นๆ มีภารกิจหลัก คือ กำหนด กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาข้าราชการครูและ

⁵แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 11 สิงหาคม 2553.

บุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ คุณธรรม จริยธรรม ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการช่วยเหลือปัญหาหนี้สินและเสริมสร้างค่านิยมในเรื่องการมีวินัยทางการเงิน⁶

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ที่ผ่านมา สำนักงาน ก.ค.ศ. ได้ดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ของสำนักงาน ก.ค.ศ. ทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ของสำนักงาน ก.ค.ศ. ณ โรงแรมเฟลิกซ์ พบว่าการพัฒนาระบบบริหารจัดการและทรัพยากรบุคคลสำนักงาน ก.ค.ศ. ยังไม่ป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งเป็นจุดอ่อน ของสำนักงาน ก.ค.ศ. และยุทธศาสตร์หนึ่งที่จะนำมาแก้ปัญหาดังกล่าว คือ ยุทธศาสตร์การพัฒนารองคํการและระบบบริหารจัดการของสำนักงาน ก.ค.ศ. ให้มีประสิทธิภาพ⁷และจากรายงานการศึกษาแนวทางการส่งเสริมพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.ปีงบประมาณ 2552 พบว่า ปัจจุบัน สำนักงาน ก.ค.ศ. มีสภาพปัญหาในด้านต่างๆ ต้องเร่งปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

1. ปัญหาด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ

1.1 ขาดความชัดเจนเรื่องการแบ่งภาระงานในแต่ละกลุ่มภารกิจ เช่น การแบ่งงานยังมีความซ้ำซ้อน

1.2 การจัดอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน กล่าวคือบุคลากรบางภารกิจมีภาระงานน้อย บางภารกิจมีการะงานมาก

1.3 มีการปรับเปลี่ยนภารกิจใหม่ๆ ในสำนักงาน ก.ค.ศ. แต่ไม่มีการถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติงาน นั้นๆ อย่างเป็นระบบทำให้เกิดช่องว่าง

2. ปัญหาด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคคล

2.1 การทำงานต่างคนต่างทำ ขาดระบบพี่เลี้ยง บุคลากรบางคนขาดจิตสำนึกและความกระตือรือร้น

2.2 การได้รับมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด เป็นผลทำให้การทำงานไม่มีความสุข การทำงานล่าช้า เกิดความผิดพลาด ขาดประสิทธิภาพประสิทธิผล

2.3 การปฏิบัติงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่เป็นระบบและต่อเนื่อง เกิดความสับสน สิ้นเปลืองงบประมาณ

⁶ กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงาน ก.ค.ศ., “รายงานประจำปีการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2550,” 30 กันยายน 2550, 20.

⁷ภารกิจบริหารการจัดการภาครัฐและนโยบายพิเศษ สำนักงาน ก.ค.ศ., “รายงานการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการวิเคราะห์ SWOT ทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ของสำนักงาน ก.ค.ศ. ณ โรงแรมเฟลิกซ์ริเวอร์แคว กาญจนบุรี,” 25 สิงหาคม 2552, 12.

2.4 เพื่อนร่วมงานที่อยู่ระดับเดียวกันมีวุฒิภาวะที่แตกต่างกัน ขาดการสื่อสารที่ชัดเจน ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน รวมถึงการได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญที่ต่างกัน ทำให้เกิดการเปรียบเทียบระหว่างเพื่อนร่วมงาน เกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน

2.5 บุคลากรบางคนขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่เคร่งครัดในเรื่องเวลาการปฏิบัติราชการ

2.6 บุคลากรยังขาดความรู้ความชำนาญในการใช้ระบบสารสนเทศ มีระบบงานสารบัญอิเล็กทรอนิกส์ แต่ไม่สามารถประยุกต์ใช้กับงานที่ทำปัจจุบันได้

3. ปัญหาด้านระบบการบริหารจัดการขององค์กร

3.1 ระบบจัดเก็บเอกสารอัตโนมัติยังไม่เป็นปัจจุบันและขาดประสิทธิภาพ

3.2 การติดตามผลการปฏิบัติงานยังไม่ดีพอ คิดแต่เรื่องการดำเนินงานแต่ไม่มีการรายงานผลอย่างต่อเนื่อง

3.3 ขาดการวางแผนการปฏิบัติงานระยะยาว ส่วนใหญ่เป็นการวางแผนเฉพาะกิจ

3.4 กลุ่มภารกิจต่างๆ ไม่ให้ความสำคัญเรื่องการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน

3.5 ขาดการคิดโครงการใหม่ๆ ที่ทันสมัย ทันกับการเปลี่ยนแปลง

4. ปัญหาด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรในองค์กร

4.1 หลังการปฏิรูประบบราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ขาดความมั่นคงและเสถียรภาพแต่เดิมหน่วยงาน มีสถานะเป็นนิติบุคคลเทียบเท่ากรม แต่ได้ถูกลดสถานะเป็นหน่วยงานภายในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ทำให้บุคลากรและเจ้าหน้าที่ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จึงส่งผลให้มีข้าราชการ ขอโอน ย้าย ไปหน่วยงานที่มีความมั่นคงและมีเสถียรภาพมากกว่า และสมัครใจเกษียณอายุก่อนกำหนดเป็นจำนวนมาก

4.2 ด้านโครงสร้างขององค์กร ขาดการกำหนดความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่เป็นรูปธรรม ถึงแม้บุคลากรจะมีความรู้ความสามารถแต่ก็ไม่มีตำแหน่งรองรับ เช่น ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจของสำนักงานไม่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เนื่องจากโครงสร้างปัจจุบันทำให้ไม่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์

5. ปัญหาด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

5.1 มีเอกสารจำนวนมากซึ่งเป็นเอกสารสำคัญต้องจัดเก็บ แต่ไม่มีพื้นที่ ต้องวางไว้ตามทางเดิน ขาดระเบียบ เป็นแหล่งเพาะเชื้อโรคและฝุ่นละอองมีผลเสียต่อสุขภาพของบุคลากรและเจ้าหน้าที่

5.2 สถานที่ทำงานคับแคบไม่สอดคล้องกับจำนวนบุคลากรและเจ้าหน้าที่ทำให้ขาดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน⁸

จากปัญหาทั้ง 5 ด้าน ดังกล่าว มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างมาก สำนักงาน ก.ค.ศ.ในฐานะหน่วยงานองค์กรภาครัฐที่ดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มุ่งเน้นการพัฒนาและรักษามาตรฐานระบบการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าหากสำนักงาน ก.ค.ศ. มีการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จะทำให้บุคลากรของสำนักงานมีการนำแนวคิดและแนวทางการพัฒนาการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาสำนักงาน มีการเสริมสร้างและจูงใจข้าราชการและบุคลากรของสำนักงาน ก.ค.ศ. ให้เกิดการเรียนรู้ทั่วถึงทั้งองค์กร ซึ่งจะเป็ประเด็นหลักที่จะต้องนำไปสู่การวิเคราะห์ห้เป็นระบบ ซึ่ให้เห็นกระบวนการและความต่อเนื่องของการพัฒนาการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารและบุคลากร และจากปัญหาการพัฒนากระบวนการจัดการและทรัพยากรบุคคลสำนักงาน ก.ค.ศ. ยังไม่เป็นระบบและต่อเนื่อง และจากรายงานการศึกษาแนวทางการส่งเสริมและการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงาน และจากแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ซึ่งมีจำนวน 4 ยุทธศาสตร์ และ 6 โครงการหลัก พบว่า มีหลายโครงการย่อยและมีหลากหลายกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการสร้างการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงาน ก.ค.ศ.⁹ ที่ดำเนินการไปแล้วบางโครงการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในการสร้างการเรียนรู้ให้กับบุคลากรได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และมีการถ่ายโอนความรู้ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือมีการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้กับสมาชิกขององค์กรแต่ไม่ได้นำไปสู่การปฏิบัติ ไม่นำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของความเป็นข้าราชการยุคใหม่ที่จะต้องมีความสมรรถนะในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้น ผู้นำและผู้บริหารองค์กร ซึ่งเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน ก.ค.ศ. โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างบรรยากาศขององค์กรให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับภารกิจของทุกกลุ่มงานและระดับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากกำหนดนโยบาย ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร มีกระบวนการ การจัดการความรู้ (knowledge management) เพื่อไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

⁸ กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงาน ก.ค.ศ., “รายงานการศึกษาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.,” 3 พฤศจิกายน 2552, 42.

⁹ กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงาน ก.ค.ศ., “แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ของสำนักงาน ก.ค.ศ.,” 16 มีนาคม 2551, 30.

(learning organization) โดยใช้แผนการจัดการความรู้สำนักงาน ก.ค.ศ. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ทุกภารกิจในสังกัดสำนักงาน ก.ค.ศ. ได้เกิดการเรียนรู้ตามกระบวนการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้โดยยึดหลักทฤษฎีแนวคิดของ เพ็ดเลอร์ เบอร์กอยน์ และโบยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) ที่กล่าวว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวก ในการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกทุกคน เพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่มีสภาพเอื้อและกระตุ้นให้สมาชิกเรียนรู้ร่วมกัน”¹⁰ ซึ่งสำนักงาน ก.ค.ศ. มีคณะทำงานด้านการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน ก.ค.ศ. ให้เป็นไปตามเกณฑ์ของการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และแผนการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวต้องตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์ และนำไปสู่การพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน ก.ค.ศ. อย่างต่อเนื่องบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน ก.ค.ศ. ในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถทำงานได้มากขึ้นและต้องมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ตามแนวทฤษฎีที่ว่า บุคลากรต้องมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้¹¹ หากบุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลดีต่อคุณภาพการศึกษาที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากรากฐานการสร้างปัจจัยสำคัญของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน ก.ค.ศ.

จากเหตุผลดังกล่าวมาแล้วผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน ก.ค.ศ. และแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน ก.ค.ศ. โดยจะมุ่งเน้นขอบเขตของการศึกษาว่าบุคลากรและข้าราชการของสำนักงาน ก.ค.ศ. ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การให้เป็้องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจและมุ่งมั่นวิสัยทัศน์ขององค์การเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความสำคัญของงานวิจัยที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

¹⁰M. Pedler, J. Burgoyne and T. Boydell, The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development (Maidenhead : Mc Graw - Hill, 1991), 1.

¹¹M. Pedler, J. Burgoyne and T. Boydell, The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development (Maidenhead : Mc Graw - Hill, 1991), 7.

1. เพื่อทราบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ข้อคำถามของการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการหาคำตอบในการวิจัย ดังนี้

1. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อยู่ในระดับใด
2. แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้วิจัยใช้วิธีการดำเนินการตามกรอบทฤษฎีเชิงระบบ ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจเชิงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในแต่ละระบบ ตามแนวคิดของ แคทซ์ และ คาห์น (Katz and Kahn) ที่กล่าวไว้ว่า องค์กรเป็นระบบๆ หนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ คือ ตัวป้อน(input) นำไปสู่กระบวนการในการดำเนินการ (process) และผลผลิตจากการดำเนินการ(output)¹² โดยองค์ประกอบดังกล่าว ทั้ง 3 ส่วน จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และจะทำงานร่วมกันเป็นวัฏจักร นอกจากนี้ระบบยังมีความสัมพันธ์กับ สภาวะแวดล้อม (context) ทั้งในและนอกองค์กร โดยปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ นโยบาย ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ และการพัฒนา ผ่านเข้าสู่กระบวนการ (process) ได้แก่ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน การประเมินผล และผลผลิตที่ได้ (output)

¹²Daniel Katz and Robert L. Kahn, *the Social Psychology of Organizations*, 2nd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1978), 20.

คือบุคลากรมีความรู้ความสามารถ การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ¹³ องค์ประกอบเหล่านี้มีผลกระทบต่อกันและมีบริบท (context) ซึ่งมีอิทธิพลทั้งในและนอกองค์การ ได้แก่ สภาพทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง โดยระบบจะได้รับ ตัวป้อนจากสภาพแวดล้อมและระบบจะสร้างผลผลิตให้กับสภาพแวดล้อม

สำนักงาน ก.ค.ศ. เป็นองค์การที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด ซึ่งมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้จัดอยู่ในรูปแบบเชิงระบบ โดย เพ็ดเลอร์ เบอร์กอยน์ และ โบยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) มีแนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ว่า มีองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 11 ด้าน คือ 1) การใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ (a learning approach to strategy) 2) การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (participative policy making) 3) การให้ข้อมูลข่าวสาร (information) 4) การสร้างระบบตรวจสอบและการควบคุม (formative accounting and control) 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (internal exchange) 6) การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (reward flexibility) 7) โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ (enable structure) 8) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ (boundary workers as environmental scanner) 9) การเรียนรู้ระหว่างองค์การ (inter-company learning) 10) บรรยากาศในการเรียนรู้ (learning climate) 11) โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร (self-development for all)¹⁴ อาร์จิริส และชอน (Argyris and Schon) ได้ให้แนวคิดทางด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ไว้ว่าเป็นกระบวนการที่สมาชิกขององค์การให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ด้วยการตรวจสอบและแก้ไขผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในองค์การ โดยสามารถเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการ ไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้คือ องค์การที่ประกอบด้วย คนที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้งมีการจัดหาสร้าง ถ่ายโอนความรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากการใช้ความรู้ใหม่ๆ ใช้แนวคิดการจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ทีมงานและองค์การ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เป็นองค์การที่มีคุณภาพ และสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมโลกได้อย่างสง่างาม¹⁵ เซ็งเก้ (Senge) ได้แสดงแนวคิดในการสร้าง

¹³ วีระ เมืองช้าง, “รายงานวิจัยประเมินผลโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เขตการศึกษา ปิงปิงประมาณ 2546” (รายงานการวิจัยทุนอุดหนุนวิจัย กรมวิชาการและสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2546), บทคัดย่อ.

¹⁴ M. Pedler, J. Burgoyne and T. Boydell, The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development (Maidenhead : Mc Graw - Hill, 1991), 18-27.

¹⁵ A. Bandura, Social Learning Theory (Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1977), 57.

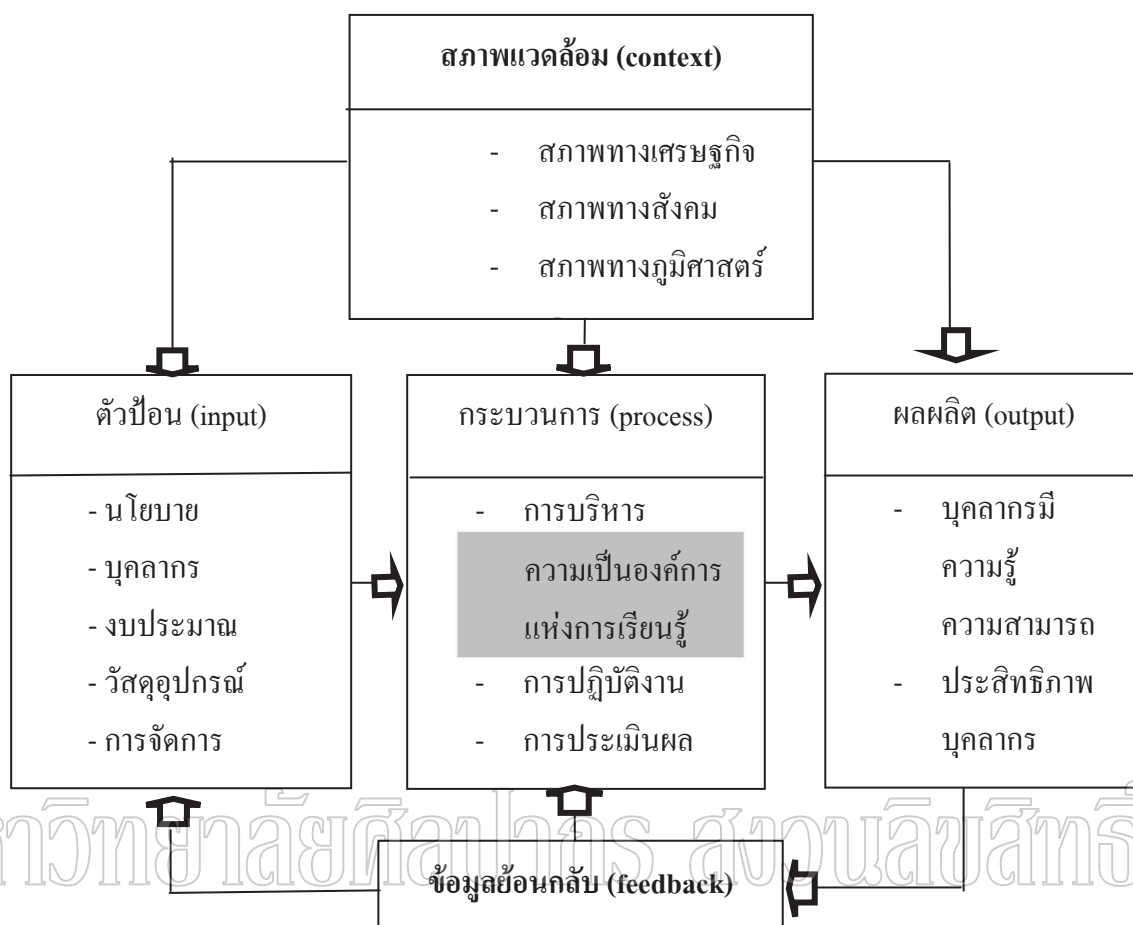
องค์การการเรียนรู้ วินัย 5 ประการ (the fifth discipline) ประกอบด้วย 1) ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) 2) แบบแผนความคิด (mental model) 3) การคิดเชิงระบบ (system thinking) 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) 5) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning)¹⁶ มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้เสนอประสบการณ์จากการศึกษาขององค์การเรียนรู้ว่า การพัฒนาองค์การเรียนรู้จะเกิดขึ้นและคงอยู่ได้ ต้องมีความเข้าใจและสามารถบูรณาการระบบย่อย 5 ระบบ ที่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ 1) องค์การ (organization) 2) การเรียนรู้ (learning) 3) สมาชิกของ องค์การ (people) 4) องค์ความรู้ (knowledge) และ 5) เทคโนโลยี (technology)¹⁷ กาวิน (Gavin) ได้เสนอแนวคิดเรื่ององค์การเรียนรู้ที่มีลักษณะสร้าง แสวงหา ถ่ายโยง ความรู้ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และมีความเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้ คือ 1) การแก้ปัญหามีระบบ (systematic problem solving) 2) การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ (experimentation with new approaches) 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องในอดีต (learning from their own experience and past history) 4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (learning from the experiences and best practices of others) 5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ (transferring knowledge quickly and efficiently)¹⁸

เพื่อให้ผลผลิตมุ่งมาตรฐานของการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยผ่านความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งความสามารถในการพัฒนาการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การให้มีประสิทธิภาพได้อย่างแท้จริง ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

¹⁶ Peter M., The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization (New York : Doubleday, 1990), 6-13.

¹⁷ Michael J. Maquardt, Building the Learning Organization : Mastering The 5 Elements For Corporate Learning, 2nd ed. (Palo Alto, CA : Davies – Black Publishing Inc ., 2002), 24.

¹⁸ David A. General Management : Processes and Action Text and Case (London : McGrawHill, 2002), 403 – 416.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2nd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1978), 20.

: M. Pedler, J. Burgoyne and T. Boydell, The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development (Maidenhead : Mc Graw - Hill, 1991), 18-27.

: Peter M., The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (New York: Doubleday, 1990), 6-13.

: David A, General Management : Processes and action Text and Case (London : McGrawHill, 2002), 403 – 416.

: วีระ เมืองช้าง, “รายงานวิจัยประเมินผลโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เขตการศึกษา ปิงปงบประมาณ 2546” (รายงานการวิจัยทุนอุดหนุนวิจัย กรมวิชาการและสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2546), 22-25.

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงกำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้คือ ศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 11 ด้าน¹⁹ ตามแนวคิดของ เพ็คเลอร์ เบอร์กอยน์ และโบยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) ดังนี้คือ 1) การใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ (a learning approach to strategy) 2) การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (participative policy making) 3) การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information) 4) การสร้างระบบตรวจสอบและการควบคุม (formative accounting and control) 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใน (internal exchange) 6) การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (reward flexibility) 7) โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ (enable structure) 8) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ (boundary workers as environmental scanner) 9) การเรียนรู้ระหว่างองค์การ (inter-company learning) 10) บรรยากาศในการเรียนรู้ (learning climate) 11) โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร (self-development for all)

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว สามารถนำมาประกอบเป็นกรอบแนวคิด ที่ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยเขียนเป็นแผนภูมิ ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

¹⁹ M. Pedler, J. Burgoyne and T. Boydell, The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development (Maidenhead : Mc Graw - Hill, 1991), 18-27.

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
<ol style="list-style-type: none"> 1. การใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร 2. การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม 3. การให้ข้อมูลข่าวสาร 4. การสร้างระบบตรวจสอบและการควบคุม 5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6. การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น 7. โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ 8. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร 9. การเรียนรู้ระหว่างองค์กร 10. บรรยากาศในการเรียนรู้ 11. โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : M. Pedler, J. Burgoyne and T. Boydell, The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development (Maidenhead : Mc Graw - Hill, 1991), 25.

นิยามศัพท์เฉพาะ

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการเตรียมการไว้ล่วงหน้ามีการวางแผนและโครงการ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคนทั่วทั้งองค์กร มีการเอื้ออำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ทุกภาคส่วน โดยการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน และคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง องค์กรกลางการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปยังส่วนราชการที่บริหารจัดการการศึกษา สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานทางการศึกษาอื่นๆ มีภารกิจหลัก คือ กำหนด กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพครูของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดเนื้อหาสาระของการศึกษาวิจัยไว้ดังนี้ 1) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากรควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญ คือ เพื่อให้เกิดโอกาสในการหาแนวทางในการปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (core competence) ขององค์การ โดยมีองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้ (learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics) อันได้แก่ ระดับการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์การ ประเภทของการเรียนรู้ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ¹ กระบวนการเรียนรู้สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะใช้ความมีกลยุทธ์ การมองภายในและการมองภายนอกขององค์การ ตลอดจนโครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ และโอกาสในการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อให้เกิดการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา องค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์การรูปแบบหนึ่งที่สามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางกระแสการแข่งขัน

¹กมลรัตน์ วัชรินทร์, องค์การแห่งการเรียนรู้ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 15 ตุลาคม 2552.
เข้าถึงได้จาก [http://qa.siam.edu/Document/Learning%20Organization\(LO\).doc](http://qa.siam.edu/Document/Learning%20Organization(LO).doc)

ของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ โดยการสร้างองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้² โดยมีแนวคิดที่เริ่มต้นครั้งแรกมาจากงานเขียนของอาร์จิริส (Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่เสนอแนวความคิดด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ในปี 1978 อาร์จิริส (Argyris) ได้เขียนผลงานร่วมกับชอนัน (Schon) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกๆ ที่เขียนเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) โดยใช้คำว่า “การเรียนรู้เชิงองค์การ” (organization learning หรือ OL) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์การ คำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” (learning organization) ได้เผยแพร่ครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกา และเผยแพร่ในประเทศไทย เมื่อปี 1988³ ต่อมา เซ็งเก้ (Senge) ได้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้โดยการเขียนผลงานออกเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับจนถึงปัจจุบัน คือ หนังสือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization (1990) โดยหนังสือเล่มนี้ ใช้คำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” (learning organization) แทนคำว่า “การเรียนรู้เชิงองค์การ” (organization learning) ซึ่งหนังสือเล่มนี้กล่าวถึง วินัย 5 ประการ ที่จะนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงทฤษฎี ต่อมาในปี 1994 ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ ชื่อ The Fifth Discipline Field book : Strategies and Tools for Building a Learning Organization (1994) เพื่อให้ข้อเสนอแนะและแนวทางที่สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ เซ็งเก้ (Senge) ได้ออกหนังสืออีกเล่ม ชื่อ The Fifth Discipline Challenge: Mastering The Twelve Challenge to Change in Learning Organization (1998)⁴

²ชุมชนคนใฝ่เรียน, องค์การแห่งการเรียนรู้ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2552. เข้าถึงได้จาก <http://www.kru-itth.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=420827&Ntype=6>

³ C. Argyris, “Teaching Smart People How to Learn,” Harvard Business Review 19 (May – June 1991) : 99-109, อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิตามัย, การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2544), 52 - 53.

⁴Peter M. Senge, The Fifth Discipline : The art and Practice of the Learning Organization (London : Century Press, 1990), อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิตามัย, การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มาและที่ไปสู่บ้านใหม่ (กรุงเทพฯ : สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2540), 17- 18.

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ได้รับความสนใจมาก จากบริษัทที่ปรึกษาและองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งต่างก็ตื่นตัวและให้ความสำคัญกับแนวคิด ในการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นักวิชาการจากทั้งต่างประเทศและภายในประเทศได้ แสดงทัศนะและให้คำนิยามคำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” ไว้มากมาย ดังต่อไปนี้ ผู้ให้ทัศนะจาก ต่างประเทศ ได้แก่

เซ็งเก้ (Senge) กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ขยายขอบเขต สมรรถนะ อย่างต่อเนื่อง ในระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์กรอย่างแท้จริง โดยเป็นองค์การ ที่มีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ และเป็นองค์การที่ซึ่ง บุคคลได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยกันทั้งองค์กร⁵

เพ็ดเลอร์ เบอร์กอยน์ และ โบยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) ให้ทัศนะว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนทั่วทั้งองค์กร มีการ เอื้ออำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ทุกภาคส่วน โดยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่มี ลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน และคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ของสมาชิก เพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง⁶

อาร์จิริส และ ซอห์น (Argyris and Schon) ได้ให้ความหมายความเป็นองค์การการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่สมาชิกขององค์การให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอก ด้วยการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ ประกอบด้วย คนที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้งมีการจัดหา สร้าง ถ่ายโอนความรู้และการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม อันเป็นผลมาจากการใช้ความรู้ใหม่ๆ ใช้แนวคิดการจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ ทันสมัย⁷

⁵ Peter M. Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (New York: Doubleday, 1990), 3.

⁶ M. Pedler, J. Burgoyne and T. Boydell, The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development (Maidenhead : Mc Graw - Hill, 1991), 1.

⁷ C. Argyris, “Teaching Smart People How to Learn,” Harvard Business Review 19 (May-June 1991) : 99-109.

วิก และ ลีออน (Wick and Leon) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ใช้การเรียนรู้เป็นแนวทางในการปฏิรูปองค์กรไปสู่การเป็นผู้นำในทางอุตสาหกรรมใช้การเรียนรู้เป็นแนวทางในการปรับปรุงผลงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจใช้ความมุ่งมั่นจะเรียนรู้ ในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร โดยอยู่ภายใต้ระบบการเรียนรู้ที่หลากหลายกว้างขวาง มีการแทรกการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติงาน ใช้ความรู้พัฒนาความสามารถใหม่ๆ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาผลงานที่เหมาะสม⁸

มาร์ซิคและวัตกินส์ (Marsick and Watkins) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กร ที่ส่งเสริมให้สมาชิกสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กร และต้องส่งเสริมความเป็นเลิศให้กับสมาชิกโดยใช้การเรียนรู้ที่เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงาน มีการมอบอำนาจให้กับสมาชิกเพื่อสร้างความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและการช่วยเหลือกันระหว่างสมาชิกองค์กรและชุมชน⁹

โนนาคะ และทาคุรุชิ (Nonaka และ Takruchi) กล่าวถึงเรื่ององค์การเรียนรู้ว่าคือ ความรู้ที่เกิดขึ้นเกิดจากการพัฒนาการเรียนรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน มีการเปรียบเทียบในลักษณะของการหมุนเกลียวการเรียนรู้ (knowledge spiral) ขั้นตอนของการแบ่งปันความรู้ จึงเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดเผยมองการที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ให้การสนับสนุนการเรียนรู้ ไม่มีการตำหนิโทษ โดยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นตัวเร่ง การแบ่งปันความรู้ มีการสร้างความรู้ลึก ของความเป็นเจ้าของ ความรู้ลึกถึงความรับผิดชอบ การให้อำนาจการตัดสินใจตลอดจนการทำงานเป็นทีมจะส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้¹⁰

มาร์ควอดท์ (Marquardt) ให้ความหมายว่า ที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้ทั้งรายบุคคลและกลุ่ม ที่มีการสอนสมาชิกในองค์กรให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อให้เข้าใจในสิ่งต่างๆ

⁸ C. Wick and L.Leon, The Learning Edge : How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead (New York : McGraw-Hill, 1993), 33.

⁹ V.Marsick and K. Watkins, "The Learn Organization: an Integrative Vision for HRD," Human Resource Development Quarterly 3 (April 1994): 353.

¹⁰ I. Nonaka and H. Takeuchi, "Theory of Organizational Knowledge Creation," in The Knowledge- Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, (United State of America, Oxford : University Press Inc., 1995), 284.

รอบตัว ขณะเดียวกันสมาชิกทุกคนก็นำความผิดพลาดและความสำเร็จขององค์การมาเป็นแนวทางในการเรียนรู้ ซึ่งทำให้ทุกคนได้ตระหนักในความเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ¹¹

เก็พฮาร์ท และคณะ (Gephart, et.al) ได้ให้ความหมายว่าเป็นองค์การที่มีการยกระดับความสามารถ ในการเรียนรู้ ปรับตัวและเปลี่ยนแปลง เป็นองค์การที่มีการวิเคราะห์ การบอกเตือน การพัฒนา การจัดการในกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องเข้ากันได้กับเป้าหมายที่ถูกปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์ มีการแสวงหาความรู้การยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ เริ่มตั้งแต่ในระดับบุคคลพัฒนามาเป็นระดับกลหรือทีมและระดับองค์การในที่สุด¹²

กาวิน (Gavin) กล่าวว่า การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวข้องกับ การเรียนรู้ หรือการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ ซึ่งการจัดการองค์ความรู้ในองค์การ เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ และเห็นว่าองค์การที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา ถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้¹³

นอกจากที่กล่าวมาแล้วนี้ ยังมีนักวิชาการและผู้ศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทยอีกหลายท่าน ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

วิฑูรย์ สิมะโชคดี ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์การ ได้แสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันสร้างผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ สนับสนุนให้สมาชิกทุกคนได้คิดใหม่ ทำงานและเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีการสร้างองค์ความรู้ให้เป็นเอกลักษณ์แก่องค์การเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย¹⁴

วิโรจน์ สารรัตนะ กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สมาชิกในองค์การมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่พัฒนาศักยภาพของตนอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆใหม่ๆให้เกิดขึ้นกับองค์การ มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิก

¹¹ Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization : Mastering the 5 Elements for Corporate Learning (New York : McGraw-Hill, 1996), 16.

¹² M.A. Gephart and V.J. Marsick, "Learning Organizations Come Alive," Training & Development 50,12 (1996) : 34-44.

¹³ David A. Gavin, Havard Business Review on Knowledge Management:Building (Boston : Harvard Business School Press, 1998), 78-91.

¹⁴ วิฑูรย์ สิมะโชคดี, คุณภาพคือการเรียนรู้:องค์การแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น), 2543), 58.

โดยภาพรวมก็จะเป็นองค์กรที่มุ่งจะแสวงหาความเป็นไปได้และมีโอกาสเพื่อการพัฒนาและเติบโตเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง¹⁵

วิจารณ์ พานิช กล่าวว่า องค์กรเอื้อการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการเป็นด้านๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้¹⁶

บุพผา พวงมาลี ให้ความหมายว่า เป็นองค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวกกระตุ้นและสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับซึ่งบุคลากรในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาด และประสบความสำเร็จสามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร จนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน¹⁷

ฉันทิพนธ์ เขจรนันท์ กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่องค์กรขยายขอบเขตความสามารถ ในการสร้างอนาคตของตนเองอย่างต่อเนื่องโดยการเรียนรู้เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างปัจจัยส่งเสริมความอยู่รอดได้ในอนาคต โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีความหมายเช่นเดียวกับการเรียนรู้ในการปรับตัวเพื่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ซึ่งถือเป็นการเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสถานการณ์ปัจจุบันและในอนาคต¹⁸

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นการกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เพื่อขยายศักยภาพและพัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการสร้างนโยบาย

¹⁵ วิโรจน์ สารรัตนะ, โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้แนวคิดทางการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : บริษัทอักษรพัฒนา, 2546), 7.

¹⁶วิจารณ์ พานิช, โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์ (กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2547), 41.

¹⁷ สถาบันพัฒนาผู้บริหาร, ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2548), 89.

¹⁸ ฉันทิพนธ์ เขจรนันท์, ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่ (กรุงเทพฯ : ค่านสุทธาการพิมพ์, 2544), 109.

สนับสนุนการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยพลังทีมงานที่สามารถสร้างสรรค์ และนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กร ผ่านระบบการพัฒนาและการบริหารจัดการการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี มีกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับการทำงาน ให้สามารถปรับตัวให้เท่าทัน ต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนาผลงานจนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อ องค์กร

ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

ในสังคมโลกยุคนี้ ต้องมีการพัฒนาองค์กรตลอดเวลา เนื่องจากทุกองค์กรที่ต้องการ ก้าวทันคู่แข่งจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรที่สามารถ พัฒนาบุคลากรของตนเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ย่อมได้เปรียบ คู่แข่งอื่น ย่อมมีความพร้อมที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ทั้งระดับ ผู้บริหาร ระดับผู้ปฏิบัติ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตระหนักในความสำคัญ ของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นฐานความคิดที่สำคัญสำหรับทุกคนในองค์กรที่จะยึดถือเป็น กลยุทธ์ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สิ่งมีชีวิตทุกชนิดมีการปรับตัว เข้ากับสิ่งแวดล้อม เพื่อที่จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ในโลกนี้ได้ สิ่งมีชีวิตใดไม่สามารถปรับตัวให้เข้า กับสิ่งแวดล้อม ก็จะไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ หากจะเปรียบเทียบองค์กรหนึ่งๆ ที่กำลังดำเนิน กิจการอยู่ เป็นสิ่งมีชีวิต ที่ดำรงชีวิตอยู่ท่ามกลางกระแสแห่งโลกาภิวัตน์ (globalization) องค์กร ใดที่มีการเรียนรู้มีการปรับตัวที่ดีก็สามารถดำรงอยู่ได้ องค์กรต้องมีการพัฒนาเพื่อให้ความพร้อมรับ การเปลี่ยนแปลง นักบริหารหลายท่านได้เสนอแนวคิดเพื่ออธิบายปรากฏการณ์และความจำเป็นใน การเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้สามารถดำรงอยู่และสืบทอดจุดหมายขององค์กรต่อไปเพื่อก้าวเข้าสู่ ศตวรรษที่ 21 อย่างมั่นคง²⁰

การจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้นับว่าเป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถ ในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ควรจะต้องเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภท ซึ่งปัญหาและผลกระทบอันรุนแรง ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่นั้นมีมากมาย เช่น มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้กล่าวถึงปัญหาและ ผลกระทบขององค์กรไว้ 6 ประการก็คือ

¹⁹ นันทยา กัลยา, “องค์กรแห่งการเรียนรู้,” คลังข้อมูล สพท 2 (2548) : 2.

²⁰ เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านค่าน, “องค์กรแห่งการเรียนรู้,” วารสารการศึกษาพยาบาล 10,3 (2543) : 13-17.

1. การปรับองค์การหรือการปรับโครงสร้างและการปรับเปลี่ยนต่างๆ ต้องมุ่งไปสู่ความสำเร็จ มิใช่เพียงเพื่อความอยู่รอด
2. ปัญหาการขาดแคลนทักษะที่เพิ่มมากขึ้นเนื่องจากหน่วยงานต่างๆ ไม่ได้เตรียมคนให้พร้อมสำหรับการทำงาน ไว้อย่างเหมาะสม
3. ความรู้ที่เพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าในทุกๆ 2-3 ปี
4. การแข่งขันกับบรรดาบริษัทที่กำลังมีความสามารถที่สุดในโลก
5. ความรุดหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ท่วมท้น
6. ความต้องการขององค์การเพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

จากสภาพปัญหาและผลกระทบทำให้เห็นว่าการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การควรเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การและทั้งระบบ การเรียนรู้จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ความรู้มิใช่เป็นเพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการชิมชั้บหรือการสะสมเท่านั้น แต่จะเป็นสิ่งที่ถูกทำให้เกิดขึ้นมาใหม่ ที่ได้จากกระบวนการ การมีประสบการณ์ การคิดและการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ²¹

ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) จึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาองค์การยุคใหม่ ซึ่งจะเป็ยยุคที่เน้นการพัฒนาไปที่ทรัพยากรบุคคลอย่างสูงสุด องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของสมาชิกในองค์การผ่านกระบวนการเรียนรู้โดยบุคคลต้องมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา ต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยเน้นความมีประโยชน์ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการเรียนรู้ร่วมกันมีความคิดอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง โดยมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและเป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้าง การสรรหา การถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ๆ ให้กับสมาชิกในองค์การเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการเรียนรู้ ทั้งนี้โดยใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้าง องค์ความรู้ หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเองต่อทีม และต่อองค์การ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั้งองค์การและเพื่อพัฒนาเป็นองค์การที่มีคุณภาพ

²¹ วิโรจน์ สารรัตนะ, โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้แนวคิดทางการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : บริษัทอักษราพัฒนา, 2546), 7.

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์การทั่วไป จากการศึกษา ค้นคว้า หนังสือ บทความ เอกสาร งานวิจัยต่างๆ พบว่า ปัจจุบันนี้มีการอ้างอิงแนวคิดที่เกี่ยวกับ องค์การแห่งเรียนรู้ที่มีชื่อเสียงมาก คือ อาร์จิริส และ ซอห์น (Argyris and Schon), กาวิิน (Gavin), เซ็งเก้ (Senge), มาร์ควอดท์ (Marquardt) และเพ็ดเลอร์ เบอร์กอยน์ และ โบยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) ซึ่งแนวคิดของท่านเหล่านี้ คือการนำพาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ แต่ไม่ว่าจะเป็นลักษณะที่กำหนดโดยท่านใด จะชี้ให้องค์การทั้งหลายเห็นว่าการพัฒนาองค์การให้เป็น องค์การแห่งเรียนรู้จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

1. แนวคิดด้านการเรียนรู้ของ อาร์จิริส และซอห์น (Argyris and Schon)

อาร์จิริส ได้ให้แนวคิดทางด้าน องค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ร่วมกับ ซอห์น (Schon) ใ้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่สมาชิกขององค์การให้การตอบสนอง ต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ด้วยการตรวจสอบและแก้ไขผิดพลาด ที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นองค์กรที่สามารถเรียนรู้สร้าง องค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการ ไปสู่เป้าหมายร่วม ขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่ ประกอบด้วยคน ที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีด ความ สามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่มี บรรยากาศที่ เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้งมีการจัดหา สร้าง ถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็น ผลมาจากการใช้ความรู้ใหม่ๆ ใช้แนวคิด การจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างองค์ ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ทีมงานและองค์กร มีเป้าหมายเพื่อให้เป็นองค์กรที่มี คุณภาพ และสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมโลกได้ อย่างสง่างาม²²

2. แนวคิดและแนวทางการเรียนรู้ของการ์วิน (Gavin)

กาวิิน (Gavin) แห่ง Harvard University กล่าวว่า การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ เกี่ยวข้องกับขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน คือ การเรียนรู้ หรือการแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) และนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ (knowledge utilization) ซึ่งจะเห็นได้ว่าขั้นตอนหลักของการพัฒนาองค์การ ไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้นี้ เกี่ยวข้อง กับการจัดการองค์ความรู้หรือ (knowledge management) ซึ่ง การจัดการองค์ความรู้ในองค์การ เป็น

²²C. Argyris, "Teaching Smart People How to Learn," Harvard Business Review 19 (May-June 1991) : 99-109.

ส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ และในองค์กรเพื่อการเรียนรู้สมาชิก ขององค์กร จะมีทักษะของการทำงานเป็นทีมและแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งจะเข้าใจเป็นอย่างดีว่างานที่ตนเองทำมีวัตถุประสงค์อะไรทั้งต่อตัวสมาชิกเองและเป้าหมายโดยรวมขององค์กร สำหรับขั้นตอนการใช้ความรู้²³ จะมีการประเมินว่าองค์กรดำเนินมาถูกทางหรือไม่ ด้วยขั้นตอน ของการแสวงหาความรู้การแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้ที่ได้กล่าวมา เป็นขั้นตอนสำคัญส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ โดยกระบวนการทั้งหมดนี้ไม่ได้แยกจากกัน มีกิจกรรมบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับทั้งการแสวงหาความรู้และการแบ่งปันความรู้ และบางกิจกรรม อาจจะเกี่ยวข้องกับทั้งการแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้²³

นอกจากนี้ กาวิน (Gavin) ได้ให้ความเห็นว่าองค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา ถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้ คือ

2.1 การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (systematic problem solving) โดยผ่านกระบวนการ Deming's cycle คือ plan do check act

2.2 การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ (experimentation with new approaches) คือองค์กรควรทดลอง แนวทางใหม่ๆ ซึ่งอาจดำเนินการ เป็น 2 รูปแบบ คือโครงการที่จะดำเนินการและโครงการสาธิต

2.3 การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องในอดีต (learning from their own experience and past history) โดยองค์กรจะต้องพิจารณาเหตุผลผิดพลาดและสิ่งที่ประสบความสำเร็จในอดีต และวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดบทการเรียนรู้ที่ทุกคนเข้าถึงได้

2.4 การเรียนรู้จากประสบการณ์ และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (learning from the experiences and best practices of others) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรอื่น และองค์กรจะต้องหามุมมองใหม่จากภายนอก เพราะการมองเห็นที่ดีจะมาจากการมองจากภายนอกสิ่งแวดล้อมขององค์กร หากจะต้องมองหาสิ่งที่เปิดเผย ผ่านการวิเคราะห์ ปรับปรุง และประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม โดยอาจทำการเปรียบเทียบ หรือเป็นการสื่อสารกับลูกค้าเพื่อข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ก็ได้

²³ David A. Gavin, "Building a Learning Organization," *Harvard Business Review* 73, 4 (2009) : 78-91, อ้างถึงใน ชูพร ศุภรัตน์, การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2552. เข้าถึงได้จาก <http://www.Hri.tu.ac.th/E-journal/organization/20development.pdf>

2.5 การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (transferring knowledge quickly and efficiently) จะต้องมีการกระจายความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร เช่น การทำรายงานต้องมีส่วนของรายงานตรวจสอบให้ดูว่าอะไรต้องทำ อะไรต้องระวัง และการเยี่ยมชม จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและการเพิ่มการเรียนรู้ได้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้ประสบความสำเร็จในองค์กร จะต้องมีการผลักดันปัจจัยสำคัญ 2 ประการคือ

2.5.1 การขับเคลื่อนสภาพแวดล้อมที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ การให้เวลามากขึ้น จะช่วยให้เกิดการเพิ่มพูนผลผลิต สิ่งที่ทำเป็นคือการอบรมในเรื่องการระดมสมอง (brain storming) การแก้ไขปัญหา การประเมินการทดลองและการเรียนรู้ในทักษะหลักต่างๆ

2.5.2 การกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างขอบข่ายต่าง ๆ ข้ามสายงาน ในองค์กร เพื่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายของข้อมูลข่าวสาร ผ่านการประชุม การทำโครงการเป็นทีม สิ่งสำคัญคือการประเมินได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีผลต่อการทำงานขององค์กรอย่างไรแนวทางหนึ่งที่จะชี้ผลการทำงานที่ชัดเจนและง่ายก็คือการใช้เส้นโค้งการเรียนรู้และตารางหน้าที่ความก้าวหน้าของโรงงาน และหากต้องการวัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมุมมองทางปัญญา อันได้แก่การสร้างแนวความคิดใหม่ การขยายองค์ความรู้และการเริ่มที่จะคิดอย่างแตกต่าง หรือมุมมองด้านพฤติกรรม และผลการทำงานใช้แบบสำรวจ แบบสอบถามและการสัมภาษณ์จะสามารถช่วยในการตรวจสอบด้านปัญญาและด้านพฤติกรรมได้²⁴

3. แนวคิดและแนวทางการเรียนรู้ของ เซ็งเก้ (Senge)

เซ็งเก้ (Senge) ได้แสดงแนวคิดในการบริหารให้เป็นองค์กรการเรียนรู้เพื่อความสำเร็จขององค์กรและได้รับความนิยมนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายตลอดระยะเวลาครึ่งทศวรรษที่ผ่านมาในการสร้างองค์กรการเรียนรู้ เขาได้เสนอความคิด วินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ซึ่งเป็นแนวทางการปฏิบัติ ในการจัดอุปสรรคต่อการเรียนรู้ไปสู่ความเป็นมืออาชีพที่ประยุกต์ได้กับทั้งปัจเจกบุคคลและองค์กร ซึ่งประกอบด้วย

3.1 ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) หรือการใฝ่ใจพัฒนาตน เป็นการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร จนเกิดความเชี่ยวชาญในภาระงานหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีการพัฒนาศักยภาพสมรรถนะของตนเอง สร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้เพื่อ มุ่งสัมฤทธิ์ผลของงาน

²⁴ David A. Gavin, General Management : Processes and Action Text and Case (London : Mc Graw - Hill, 2002), 403 – 416.

3.2 แบบแผนความคิด (mental model) เป็นการทำความเข้าใจเพื่อให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และพยายามพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม สภาพทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง โดยไม่ยึดติดกับความคิด ความเชื่อเก่าๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร การซึ่งรูปแบบความคิดจะสะท้อนออกมาในรูปแบบของการตอบสนองต่อสิ่งเร้า หรือสิ่งยั่วยุต่างๆ

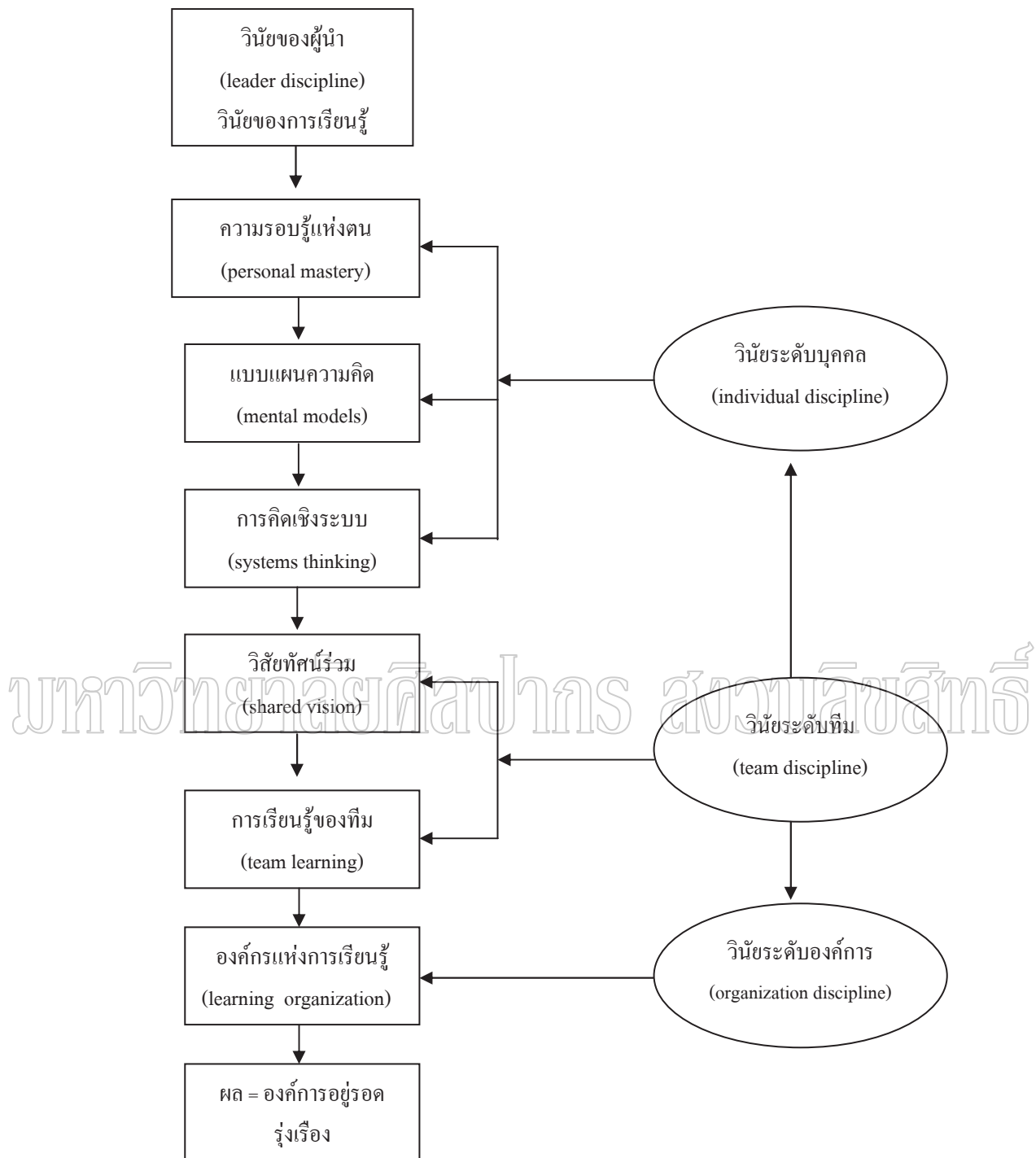
3.3 การคิดเชิงระบบ (system thinking) มองระบบ เข้าใจระบบถึงความสัมพันธ์ระหว่างกัน อย่างเป็นเหตุเป็นผล และสามารถมองเห็นถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ ได้มากกว่าที่จะเห็นเพียงส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับไปสู่กระบวนการคิดและการสื่อสารที่อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ได้ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม สภาพทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง

3.4 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) โดยสมาชิกขององค์กรช่วยกันสร้างภาพในอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนร่วมทุ่มเท พยายามที่จะทำงานเพื่ออนาคตที่ดีขององค์กร โดยการเปิดใจยอมรับฟังและพยายามทำความเข้าใจความคิดของอีกฝ่ายหนึ่ง แม้จะเป็นการกระทบความรู้สึกต่อจิตใจและนำไปสู่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน มากกว่าที่จะยินยอมทำตามอีกฝ่ายหนึ่งหรือบังคับให้อีกฝ่ายหนึ่งทำตาม

3.5 การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) เป็นการพยายามเรียนรู้ด้วยกันกับเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในองค์กร โดยพยายามทำความเข้าใจเพื่อให้เกิด “พลังกลุ่ม พลังทีมงาน” ไม่ใช่เอาแต่ยอมรับในสิ่งที่มี ที่เป็น ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดลึกลงๆ อยู่ว่ากลุ่มองค์กรนั้นจะทำงานในรูปแบบไหน ซึ่งเป็นการบั่นทอนการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้น การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของกลุ่มงานก็เพื่อควมมีประสิทธิภาพขององค์กร²⁵

กล่าวโดยสรุป การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เซ็งเก้ (Senge) ต้องเริ่มจากการใฝ่ใจพัฒนาตน พัฒนาตัวบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญ พยายามพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และมองระบบ เข้าใจระบบถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล โดยสมาชิกขององค์กรช่วยกันสร้างภาพในอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนร่วมทุ่มเทโดยการเปิดใจยอมรับฟังและพยายามทำความเข้าใจความคิดของอีกฝ่ายหนึ่งและมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อควมมีประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อให้หน่วยงานบรรลุถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ แนวคิดเกี่ยวกับหลักการพื้นฐาน 5 ประการ ของ เซ็งเก้ (Senge) ดังแผนภูมิที่ 3

²⁵ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York : Doubleday, 1990), 6-13.



แผนภูมิที่ 3 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับหลักการพื้นฐาน 5 ประการ ของ เซ็งเก้ (Senge)

ที่มา : Peter M. Senge, อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ธีระป้อมวรรณกรรม, 2544), 49.

4. แนวคิดและแนวทางการเรียนรู้ของ มาร์ควอดท์ (Marquardt)

มาร์ควอดท์ (Marquardt) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งมหาวิทยาลัย Gorge Washington ประเทศสหรัฐอเมริกาได้เสนอประสบการณ์จากการศึกษาองค์การเรียนรู้ในช่วงเวลา 15 ปี ที่ผ่านมามีว่า การพัฒนาองค์การเรียนรู้ไม่สามารถเกิดขึ้นและคงอยู่ได้ ถ้าไม่สามารถเข้าใจและบูรณาการระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบ ได้แก่

- 4.1 องค์การ (organization) - การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation)
- 4.2 การเรียนรู้ (learning) - พลวัตของการเรียนรู้ (learning dynamics)
- 4.3 สมาชิกขององค์การ (people) - การเพิ่มอำนาจสมาชิกขององค์การ (people empowerment)
- 4.4 องค์ความรู้ (knowledge) - การจัดการความรู้ (knowledge management)
- 4.5 เทคโนโลยี (technology) - การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application)

การสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเข้าใจว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเหมือนระบบใหญ่คล้ายกับตัวขององค์การทั่วไป เช่นในธุรกิจก็คือบริษัท ภาครัฐก็คือกระทรวง ซึ่งระบบใหญ่หรือองค์การนั้นย่อมมีระบบย่อยๆ (subsystems) ที่เป็นส่วนประกอบ เช่นในกรณีบริษัทก็เป็นฝ่ายงานต่างๆ ถ้าในกระทรวงก็เป็นหน่วยงานระดับกรมที่เป็นปัจจัยประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้ระบบใหญ่ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลักคิดนี้เอง มาร์ควอดท์ (Marquardt) จึงได้นำเสนอแนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในหนังสือ Building the Learning Organization ซึ่งพิมพ์เผยแพร่ในปี ค.ศ. 2002 โดยเน้นการพัฒนาและสร้างระบบย่อยทั้ง 5 ประการ อันได้แก่ ระบบองค์การ ระบบผู้คนที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ระบบเทคโนโลยี ระบบความรู้ และระบบสุดท้ายคือระบบการเรียนรู้²⁶ ดังมีรายละเอียด ต่อไปนี้

1. องค์การ (organization) ระบบขององค์การต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์(vision) ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศนำองค์การไปยังเป้าหมายที่พึงประสงค์ กลยุทธ์ (strategy) เป็นวิธีการที่จะทำให้ไปถึงยังเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์การ (structure) เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสม และที่สำคัญคือวัฒนธรรมองค์การ (organization culture) ซึ่งเป็นความเชื่อหรือค่านิยมของคนในองค์การที่ต้องเอื้อต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น ค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การมอบอำนาจ กระจายอำนาจ

²⁶Michael J. Maquardt, Building the Learning Organization : Mastering The 5 Elememts For Corpporate Leaning, 2nd ed. (Palo Alto, CA : Davies – Black Publishing, Inc ., 2002), 24.

2. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (people) องค์กรหนึ่งๆ ต่างมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายภายใน องค์กร เช่น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมีทักษะทางการบริหาร ได้แก่ การสอนงาน การเป็น พี่เลี้ยง และที่สำคัญต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานระดับปฏิบัติ ต้องมี นิสัยใฝ่รู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ลูกค้ำที่ใช้บริการก็ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับใน ด้านของความต้องการแก่องค์กรเช่นเดียวกับพันธมิตรทางธุรกิจ ที่ต้องให้ความร่วมมือในการ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง รวมทั้งชุมชนที่ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาองค์กรที่ ตั้งอยู่ในบริเวณชุมชน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ ก็มีส่วนในการสร้างองค์กรแห่งการ เรียนรู้ทั้งสิ้น

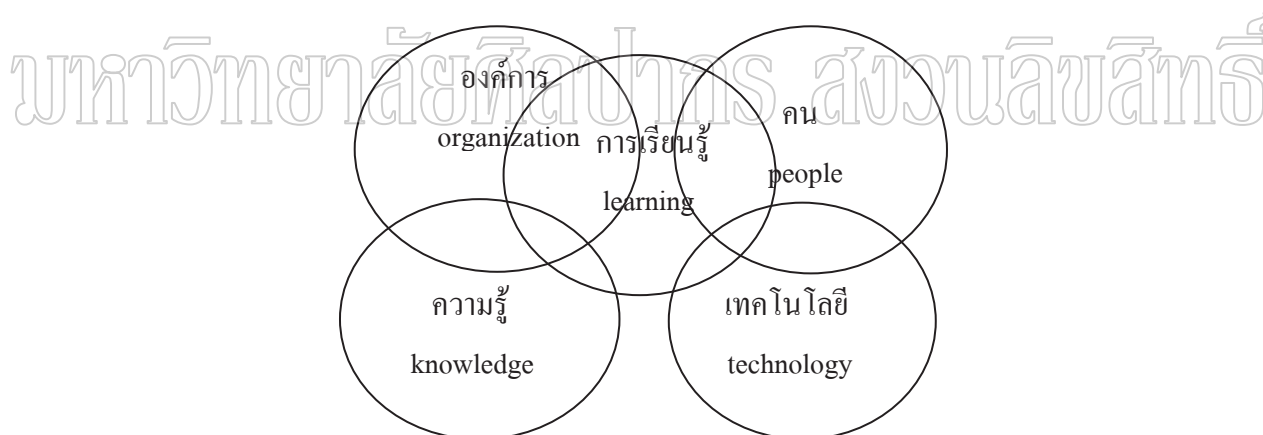
3. เทคโนโลยี (technology) การมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งที่จะช่วย อำนวยความสะดวกทำให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีความสะดวกมากขึ้น เทคโนโลยี ที่ช่วยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภทคือ เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการความรู้ (manage knowledge) คือการใช้เพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน ประเภทที่สองคือ เทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ (enhance learning) เป็นการใช้อุปกรณ์ในการสร้าง การเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น เช่น computer-based training e-learning web-based learning

4. ความรู้ (knowledge) ความรู้ที่มีในองค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการอย่าง เป็นระบบ เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management) มีกระบวนการเริ่มตั้งแต่การระบุความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร การเสาะแสวงหาหรือสร้าง ความรู้ขึ้นมาใหม่ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการ ทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้เป็นการสร้างความกระฉับกระเฉงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) กับการจัดการความรู้ (knowledge management) เพราะในแนวคิดของมาร์ควอดท์ (Marquardt) ถือว่าการจัดการความรู้เป็นระบบย่อยระบบหนึ่ง ที่มีความสำคัญในการสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

5. การเรียนรู้ (learning) การเรียนรู้ถือเป็นระบบหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจำแนกการเรียนรู้ได้ 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับ องค์กร ซึ่งในแต่ละระดับของการเรียนรู้ต้องเริ่มที่ทักษะของตัวบุคคลแต่ละคนซึ่งมี 5 ประการ คือ ความรอบรู้ แห่งตน (personal mastery) แบบแผนทางความคิด (mental models) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) การเรียนรู้ของทีม (team learning) ความคิดเชิงระบบ (systematic thinking) การเรียนรู้ ด้วยตนเอง (self-directed learning) และการสนทนาสื่อสารกัน (dialogue) โดยวิธีในการเรียนรู้ที่มี ความสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ในบริบทขององค์กรแห่งการเรียนรู้มี 3 ประเภท คือ การเรียนรู้ เพื่อการปรับตัว (adaptive learning) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตเพื่อการปรับปรุงใน

อนาคต การเรียนรู้โดยการกระทำ (action learning) เป็นการเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้และระบบการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร (anticipatory learning) เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งสนองตอบความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร เช่น วิสัยทัศน์(vision) เป็นต้น

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่องค์กรสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางรากฐานด้านการสร้างคุณค่าให้แก่ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้คือ ความรู้ ซึ่งจะเป็นสิ่งช่วยให้ได้มาซึ่งทรัพย์สิน ที่จับต้องได้ เช่น รายได้และผลกำไร หรือแม้กระทั่งความสำเร็จ ดังนั้นจึงควรสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบและมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง²⁷ ที่กล่าวมานี้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ ที่สำคัญการเรียนรู้เป็นระบบจะแทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยอีก 4 ระบบ คือ องค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี และระบบย่อยทั้งหมดเป็นส่วนประกอบในการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ และเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไป ระบบย่อยอื่นๆ จะได้รับความเสียหาย ดังแผนภูมิที่ 4



แผนภูมิที่ 4 ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ

ที่มา : Michael J. Maquardt, Building the Learning Organization : Mastering The 5 Elements For Corporate Learning, 2nd ed. (Palo Alto, CA. : Davies – Black Publishing Inc ., 2002), 24.

²⁷ อำนาจ วัตจินดา, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Development) [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 12 พฤศจิกายน 2552. เข้าถึงได้จาก [http : //www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=655](http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=655)

มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้สรุปว่าลักษณะขององค์การการเรียนรู้เชิงระบบ ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้จะบรรลุผลสำเร็จเกิดจากระบบขององค์การโดยรวมสมาชิกขององค์การทุกคนเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต

2. การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ถูกประสาน และดำเนินการควบคู่ไปกับการทำงาน บุคลากรในองค์การมีการคิดสร้างสรรค์ มีการเรียนรู้แบบสร้างเสริม สมรรถนะหลัก ได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี โดยมีการคิดเชิงระบบ (systemic thinking) เป็นพื้นฐาน

3. องค์การมีความสามารถในการปรับตัว สร้างตัวใหม่ และกระตุ้นตนเองให้ตอบรับกับสภาพแวดล้อม โดยมีบรรยากาศในองค์การเป็นตัวสนับสนุน เร่งเร้า และให้รางวัลสำหรับการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่ม มีเครือข่ายการเรียนรู้ ความล้มเหลวและความสำเร็จ เป็นโอกาสในการเรียนรู้ โดยสมาชิกสามารถเข้าถึงข้อมูลองค์การได้สะดวก

4. มีการเชื่อมโยง การเรียนรู้เข้ากับความต้องการพื้นฐานทางธุรกิจและผลลัพธ์ที่ผู้จัดการลูกค้า หุ้นส่วน และผู้ถือหุ้นต้องการ

5. การเรียนรู้เป็นที่มาของผลลัพธ์ต่างๆ ทางธุรกิจ เช่น การได้มาซึ่งบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ การบริหารช่องทางการจำหน่าย สมรรถนะความเป็นผู้นำ เวลางานที่ลดลง ความเร็วในการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ การควบรวมกิจการ การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติ ได้สอดคล้องกับตัวบทกฎหมาย และการรักษาความพึงพอใจของพนักงานและของลูกค้า

นอกจากนี้ มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้เสนอตัวแบบเชิงระบบของการจัดการความรู้จากแหล่งความรู้ไปสู่การใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ มี 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การแสวงหาความรู้ (acquisition) 2) การสร้างความรู้ (creation) 3) การจัดเก็บความรู้ (storage) 4) การวิเคราะห์และทำเหมืองความรู้ (analysis and data mining) 5) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (transfer and dissemination) 6) การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องและเที่ยงตรง (application and validation)

มาร์ควอดท์ (Marquardt) ระบุว่า องค์การเรียนรู้จะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อดำเนินการตามกระบวนการทั้ง 6 ขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง²⁸

5. แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ ของ เฟ็ดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell)

²⁸ Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization (Palo Alto, Calif:

เพ็ดเลอร์ และคณะ (Pedler, et.al) ได้กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ควรแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้คือ

5.1 ด้านกลยุทธ์ (strategy)

5.1.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร (a learning approach to strategy) โดยปกติองค์กร จะมีการสำรวจข้อมูล ในเรื่องต่างๆ เช่น การดำเนินงาน การปฏิบัติ การบริการหรือสิ่งที่มีอยู่แล้ว เพื่อปรับปรุงแก้ไขด้านการจัดการและการปรับกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสม มีการพัฒนา นโยบายและกลยุทธ์ แล้วนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ การดำเนินงานด้านการจัดการเปรียบเสมือนการทำกรทดลองอย่างรอบคอบ เมื่อมีการจัดการ แผนทางธุรกิจจะมีการวิวัฒนาการไปด้วย มีการทำการทดลอง ขนาดย่อมอย่างรอบคอบ และมีการแสดงความคิดเห็นตอบสนอง เพื่อเข้าสู่กระบวนการวางแผนงาน ให้สามารถมีการพัฒนาปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง

5.1.2 การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (participative policy making) คือ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างนโยบายและกลยุทธ์ นโยบายต่างๆ มีอิทธิพลอย่างมากต่อทัศนคติของผู้ถือผลประโยชน์ร่วมกัน โดยบุคลากรต้องมีส่วนร่วมในการสนทนาโต้แย้งให้เห็นประเด็นความแตกต่างและการทำงานร่วมกันเพื่อจัดการกับข้อโต้แย้งนั้นๆ ซึ่งนโยบายต่างๆ ขององค์กรจะสะท้อนให้เห็นคุณค่าของบุคลากรทุกคน มิได้จำกัดแค่ฝ่ายผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นและมีการอภิปรายเกี่ยวกับการประเมินผลและการวางแผนงานซึ่งจะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ที่นำไปสู่กลยุทธ์และนโยบายขององค์กร

5.2 ด้านการมองภายในองค์กร (looking in)

5.2.1 การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information) ข้อมูลข่าวสารนั้นมีไว้เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน มิได้มุ่งไปที่ประเด็นการให้รางวัลหรือการทำโทษ เทคโนโลยีและสารสนเทศจะถูกนำมาใช้ในการสร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสาร ที่ช่วยให้ทุกคนสามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลว่าการทำงาน ของตนเป็นอย่างไร การสร้างฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่ช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ทำให้สามารถตัดสินใจดำเนินการได้อย่างถูกต้องและมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงธรรมชาติและความสำคัญ ของการเปลี่ยนแปลงในระบบและสามารถแปลความหมายข้อมูลได้อย่างถูกต้องและสอดคล้อง

5.2.2 การสร้างระบบตรวจสอบและควบคุม (formative accounting and control) มีระบบการตรวจสอบ การทำงานประมาท และการรายงานผล เพื่อช่วยในการเรียนรู้ บุคลากรด้านฝ่ายการเงิน และบัญชี มีหน้าที่ให้คำแนะนำ ปรึกษา และเป็นผู้ทำบัญชีหรือผู้ควบคุมการใช้จ่ายต่างๆ มีระบบการเงินซึ่งเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรทุกคนในแต่ละฝ่ายหรือกลุ่มงานกล้าเสี่ยงในการลงทุน

และปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่ตนดำรงอยู่ และมีส่วนร่วมรับผิดชอบทรัพยากรของตน โดยระบบการควบคุมนี้ถูกออกแบบและดำเนินการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ

5.2.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (internal exchange) บุคลากรมีความตระหนักรู้ว่าทุกคนในฝ่ายหรือกลุ่มงานเป็นได้ทั้งผู้บริการและฝ่ายจัดหา มีการประชุม อภิปรายเพื่อได้ข้อตกลงร่วมกันในเรื่องคุณภาพ ในแต่ละฝ่ายหรือกลุ่มงานมีความพยายามที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการภายในองค์กร และคงไว้ซึ่ง การตระหนักถึงความต้องการขององค์กรโดยรวม ในแต่ละฝ่ายหรือกลุ่มงาน มีการเจรจากันอย่างอิสระและตรงไปตรงมาในลักษณะท้าทายความสามารถ และการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันผู้บริหารมีหน้าที่อำนวยความสะดวกในการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำสัญญา มากกว่าการควบคุมโดยใช้อำนาจ ทุกฝ่ายหรือกลุ่มงานในองค์กร สามารถที่จะจัดการกับแผนงานที่ตนเป็นผู้ริเริ่ม

5.2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (reward flexibility) มีการคาดการณ์และประเมินค่าเบื้องต้นที่สนับสนุนระบบการให้รางวัลนั้นๆ มีการสำรวจ วินิจฉัย และมีการแบ่งปันโดยระบบการให้รางวัลจะต้องที่มีหลายทางเลือก มีการตรวจสอบ การอภิปราย และ การทดลองปฏิบัติมีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถสร้างผลงานที่แตกต่างกันและได้รับรางวัลที่มีลักษณะแตกต่างกันออกไป ซึ่งลักษณะของรางวัล จะมีการพิจารณาได้ตรงอย่างละเอียดรอบคอบ และบุคลากรทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อพิจารณาลักษณะของรางวัลนั้นๆ

5.3 ด้านโครงสร้าง (structures)

โครงสร้างที่กระจายอำนาจ (enable structure) เป็น โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นมีรูปแบบในการทำงานโดยคำนึงถึงความก้าวหน้า มีการเรียนรู้ และปรับปรุงแก้ไขการทำงาน มีการประเมินผลการทำงาน โดยมุ่งเน้นการพัฒนามากกว่ามุ่งเน้นในเรื่องการให้รางวัลหรือลงโทษ ฝ่ายหรือกลุ่มงาน เปรียบเสมือน โครงสร้างชั่วคราว ที่สามารถยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นโดยมีกฎเกณฑ์และขั้นตอนการทำงานที่ตั้งไว้ และสามารถปรับเปลี่ยนหลังจากที่ได้มีการพิจารณา และประชุมปรึกษาหารือร่วมกันมีการทำการทดลอง ไปพร้อมกับรูปแบบโครงสร้างใหม่ได้เสมอ

5.4 ด้านการมองภายนอก (looking out)

5.4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (boundary workers as environmental scanner) มีการรวบรวมนำสิ่งที่ใช้แล้วกลับมาใช้อีก และรายงานข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นภายนอกองค์กร โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของภาระงานของบุคลากรทุกคนในองค์กร มีการประชุมสัมมนาและการอภิปรายวิพากษ์วิจารณ์ เหตุการณ์ สภาพแวดล้อมด้านการทำงานที่กำลังเกิดขึ้นภายในองค์กร โดยกลุ่มตัวแทนของผู้รับบริการ ฝ่ายจัดหา รวมทั้งบุคคลอื่นๆ ภายนอก

องค์การอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสาะหาว่าอะไรมีความสำคัญต่อพวกเขา มีระบบและขั้นตอนต่างๆ ในการรับมา มีการตรวจทานและทบทวน ถ่ายทอดข้อมูลจากองค์การภายนอก เพื่อรับรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี สังคม การเมือง และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก มีการรายงานผลที่ได้รับเกี่ยวกับข้อมูลต่างๆ เพื่อพิจารณาสำรวจว่าสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อการดำเนินการในองค์การหรือไม่

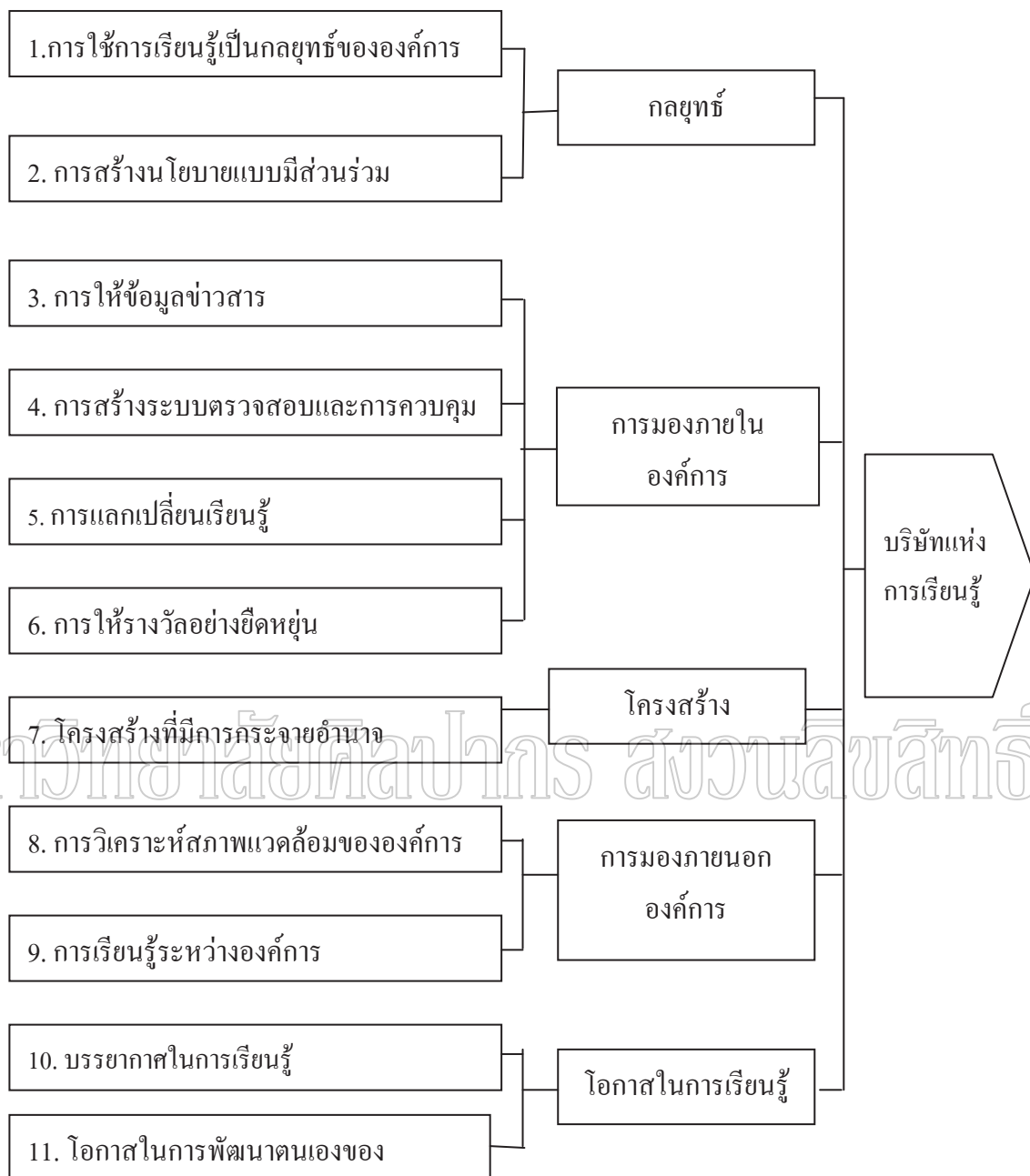
5.4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์การ (inter-company learning) มีการพบปะประชุมสัมมนา กับองค์การอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิดและข้อมูลข่าวสารกันอย่างสม่ำเสมอ บุคคลที่มีส่วนร่วมในการทำงานกับองค์การ ได้แก่ หน่วยงานอื่นๆ การมีส่วนร่วมในการจัดอบรมและเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์การอื่นๆ ผู้รับบริการ และผู้ถือผลประโยชน์ร่วม มีการลงทุนทางธุรกิจร่วมกันกับฝ่ายจัดหา ผู้รับบริการและ คู่แข่ง เพื่อพัฒนาการบริการ แนวทางการดำเนินการใหม่ๆ มีการค้นหาจุดเด่นจุดด้อย เพื่อเรียนรู้จากแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดของแหล่งอื่นๆ

5.5 ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunities)

5.5.1 บรรยากาศในการเรียนรู้ (learning climate) บุคลากรในองค์การสามารถที่จะคาดหวังว่า จะได้รับการสนับสนุน และช่วยเหลือ อีกทั้งมีความสนใจในบทเรียนจากสิ่งผิดพลาด มีการจัดสรรเวลาในการตั้งคำถามในเรื่องการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อที่จะวิเคราะห์ อภิปราย และเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น มีทัศนคติทั่วไปในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมุ่งไปที่ประเด็นการเรียนรู้และการทำให้ดีขึ้น หากมีปัญหาหรือข้อสงสัยประการใด จะได้รับความช่วยเหลือ ตามที่ต้องการ

5.5.2 โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร (self-development for all) องค์การมีงบประมาณสำหรับบุคลากรทุกคนเพื่อการพัฒนาตนเอง โดยสามารถที่จะตัดสินใจเลือกวิธีการฝึกอบรม หรือการพัฒนาในด้านใดด้านหนึ่งตามต้องการ มีผู้รับผิดชอบในการให้คำแนะนำปรึกษาได้อย่างเหมาะสม มีวัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรอย่างพอเพียง ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดทั้งองค์การในลักษณะการให้เข้าถึงอย่างเสรี มีการสำรวจความต้องการของแต่ละบุคคลในด้านการเรียนรู้โดยถือเป็นเป้าหมายหลักในการประเมินและวางแผนการดำเนินงาน²⁹ ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 5

²⁹ M.Pedler, J. Burgoyne and T. Boydell, The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development (Berkshire : McGraw-Hill, 1991), 18 - 27.



แผนภูมิที่ 5 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company)

ที่มา : M.Pedler, J. Burgoyne and T. Boydell, The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development (Berkshire : McGraw-Hill, 1991), 25.

ประเภทของการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้

การเรียนรู้ขององค์กรมี 3 ประเภท ได้แก่ การเรียนรู้เชิงปรับตัว การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ซึ่งมีได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด ทั้งนี้บุคคล ทีม หรือองค์กรอาจใช้การเรียนรู้มากกว่า 1 ประเภท ไปพร้อมๆ กันได้ ดังนี้

1. การเรียนรู้เชิงปรับตัว (adaptive learning) การเรียนรู้ประเภทนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคล ทีม หรือองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์และจากการพิจารณาไตร่ตรอง โดยมีขั้นตอนดังนี้ คือ องค์กรจะดำเนินการเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ทั้งภายในและภายนอก กลายเป็นความเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากการกระทำ ซึ่งจะถูกรวบรวม เพื่อตรวจสอบสอดคล้องกับเป้าหมายหรือไม่ จากนั้นก็จะเริ่มกิจกรรมใหม่และแก้ไข กิจกรรมครั้งก่อนโดยอาศัยผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้นเป็นหลัก

การเรียนรู้เชิงปรับตัว จึงเริ่มจากการกระทำไปสู่ผลลัพธ์ไปสู่การประเมินผลที่เกิดขึ้นแล้ว ก็ไปสู่การพิจารณาไตร่ตรองการเรียนรู้เชิงปรับตัว อาจเป็นได้ทั้งการเรียนรู้แบบวงเดี่ยว (single loop) หรือแบบวงคู่ (double loop) การเรียนรู้แบบวงเดี่ยวจะมุ่งความสนใจไปที่การได้ข้อมูลมาเพื่อบำรุงรักษา และทำให้ระบบที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้นมั่นคง โดยจะเน้นที่การตรวจหาและแก้ไขข้อผิดพลาด การเรียนรู้แบบวงคู่จะทำให้ได้คำตอบโดยตรงต่อข้อขัดแย้ง หรืออุปสรรคที่มีอยู่ในขณะนั้น และการเรียนรู้แบบนี้เป็นการเรียนรู้ที่องค์กรส่วนใหญ่ใช้กันในปัจจุบัน

2. การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (anticipatory learning) เกิดขึ้นเมื่อองค์กรเรียนรู้จากการคาดการณ์ ถึงอนาคตในรูปแบบที่หลากหลาย โดยพยายามหลีกเลี่ยงผลลัพธ์ และประสบการณ์ ในทางลบ ด้วยการระบุ โอกาสที่ดีที่สุดในอนาคตพร้อมๆ กับที่ค้นหาหนทางที่จะบรรลุผลสำเร็จให้ได้ การเรียนรู้และความสำเร็จมาจากวิถี “การวางแผนที่เป็นเหมือนการเรียนรู้” การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ จึงเริ่มจากวิสัยทัศน์ไปสู่การพิจารณาไตร่ตรองแล้วก็ลงมือปฏิบัติ

การเปรียบเทียบระหว่างการเรียนรู้เชิงปรับตัว กับการเรียนรู้เชิงคาดการณ์นั้น แบบแรกจะเป็นรูปแบบของการเรียนรู้เพื่อจัดการกับปัญหาความยากลำบาก แต่การเรียนรู้ในแบบหลังจะเป็นการเรียนรู้แบบสร้างเสริม และสร้างสรรค์ต่อการเรียนรู้ขององค์กร การเรียนรู้เชิงคาดการณ์จะทำให้ องค์กรมีพละนาภาพอย่างยิ่ง เพราะบุคลากรขององค์กรจะมีการวิเคราะห์ไตร่ตรองมีความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการเรียนรู้ในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น การเรียนรู้ขององค์กรอาจเริ่มต้นที่การมีปฏิริยา ต่อเหตุการณ์ต่างๆ แต่องค์กรในเชิงรุกจะรับผิดชอบให้เกิด การเรียนรู้จัดการกับปัญหา หรือ เหตุการณ์นั้นๆ ต่อไปในทันที

3. การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (action learning) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาจริงๆ และเน้นในการแสวงหาความรู้จริง ตลอดจนดำเนินการตามหนทางของการแก้ปัญหาให้เกิดผลสำเร็จ เป็นวิธีเร่งการเรียนรู้วิธีหนึ่งที่ทำให้คนสามารถเรียนรู้ได้ดีขึ้น และจัดการกับสถานการณ์ที่ยุ่งยาก ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งจะเพิ่มการเรียนรู้ขององค์กรขึ้น จนสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดีหากมีการใช้กันอย่างเป็นระบบ³⁰

การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ถ้าจะมองในแง่ของกระบวนการจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนกลุ่มเล็กๆ ที่เน้นอยู่กับสิ่งที่พวกเขากำลังเรียนรู้กับวิธีที่ความรู้ใหม่ของพวกเขาจะให้ประโยชน์แก่คนแต่ละคน และแก่องค์กรโดยรวม การเรียนรู้เชิงปฏิบัติทำให้คนเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ทั้งยังสามารถประเมินและแก้ปัญหาต่างๆ ในชีวิตจริงได้เป็นอย่างดี โดยเป็นการนำเอาการสร้าง และการตั้งคำถามใหม่ๆ เกี่ยวกับความรู้ที่มีอยู่และการพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับการกระทำที่เกิดขึ้น ทั้งระหว่างและหลังการแก้ปัญหามารวมเข้าด้วยกัน

ปัจจัยที่ส่งผลและก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

ในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีปัจจัยสำคัญ จะต้องมีแหล่งความรู้มีการเน้นผลผลิตหรือกระบวนการ การจัดทำเอกสาร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เน้นคุณค่า และมุ่งเน้นที่การพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. แหล่งความรู้หรือแหล่งสารสนเทศ โดยเฉพาะความรู้จากภายนอกองค์กรที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างมากมาย นอกจากนี้การสร้างศูนย์ความรู้ (knowledge centre) ซึ่งองค์กรสามารถพัฒนาความรู้ใหม่ๆ จากภายในองค์กร

2. การเน้นผลผลิตหรือกระบวนการ เป้าหมายของการจัดการความรู้ คือ การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมใหม่ โดยกระบวนการขั้นตอนของการบริหารจัดการ เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร

3. การจัดทำเอกสาร การเปลี่ยนรูปความรู้ที่เป็นความรู้โดยนัยให้เป็นความรู้ที่ปรากฏทำให้สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ได้ ด้วยการเขียนและวิธีการศึกษาอย่างเป็นทางการ หรือให้การรับรองเรียนรู้ร่วมกันให้ความสำคัญในเรื่องการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นไปที่วิธีการหรือเครื่องมือเพื่อ

³⁰ อานาจ วัตจินดา, การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Development) [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 12 พฤศจิกายน 2552. เข้าถึงได้จาก <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=655>

พัฒนาสิ่งที่ได้ทำ การเรียนรู้ผ่านการเขียนเป็นขั้นตอนต่างๆ โดยการจัดทำคู่มือมาตรฐานการทำงาน และบันทึก การทำงาน ซึ่งความรู้นั้นก็ฝังตัวอยู่ในองค์กร

4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน องค์กรต้องสร้างบรรยากาศที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนไปแล้ว หรือเป็นการมุ่งไปที่สิ่งที่กำลังกระทำอยู่

5. เน้นคุณค่า เป้าหมายขององค์กรเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งความพึงพอใจของผู้รับบริการถือว่าเป็นคุณภาพขององค์กร

6. การมุ่งเน้นที่การพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร องค์กรจึงได้พัฒนาทักษะทั้งส่วนบุคคลและแบบกลุ่ม และองค์กรต้องทราบว่าบุคคลกำลังทำอะไร และวิธีการทำงานนั้น ๆ โดยองค์กรสามารถพัฒนาวิธีการที่ดีกว่าในการวางแผนการเรียนรู้ของบุคคลเข้ากับความต้องการของกลุ่ม โดยการเน้นไปที่ประโยชน์และคุณค่าที่จะได้รับการพัฒนาของกลุ่ม³¹

มาร์ควอดท์ และ เรโนลด์ (Marquardt และ Reynold) มององค์กรในเชิงระบบได้ กล่าวถึงลักษณะและ โครงสร้างที่เหมาะสม ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) เป็น โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญคือ องค์กรต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (holistic structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ นอกจากนี้ โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (cross function work teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม

2. วัฒนธรรมของการเรียนรู้ขององค์กร (corporate learning culture) เป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลความสำเร็จและการสร้างสรรค์ (creative way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์จากการปฏิบัติจริง เปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของการเรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง

³¹ ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ, การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ (กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2548), 115-117.

(self-awareness) การใคร่ครวญ (self-reflective) สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (empowerment) เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้เกิดผลงอกงามและการเพิ่มผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์ กระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental Scanning) เป็นการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรต้องปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนา และการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่าจะเลือกเรียนรู้อะไร

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (knowledge creation and transfer) เป็นหน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งไม่ใช่เป็นเพียงหน้าที่ของ R&D (research and development) หรือ C&D (copy and development) เท่านั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้จากส่วนอื่นๆ ทางเครือข่าย โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการสื่อสารระยะไกลและแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (learning technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้จากทั่วถึงและให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการเรียนทางไกล ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (innovation) เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร เป็นต้น

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (quality) เป็นการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม โดยเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่า จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. กลยุทธ์ (strategy) เป็นการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านของการยกร่างการดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) เป็นบรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน นั่นคือ การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน และความเป็นมนุษย์ โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การแห่งการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อที่จะทำงานได้ดี

10. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (teamwork and networking) การที่องค์การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันและสร้างผลรวมที่สูงกว่าจากทรัพยากรทั้งภายในองค์การที่เรียกว่า การทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์การที่เรียกว่า การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม อันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (vision) วิสัยทัศน์ เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์การเพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง และมีความผูกพัน การเน้นการเรียนรู้ ไปยังเรื่องที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกัน ทั้งองค์การต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด และความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน จะส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด³²

การพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ เปรียบเสมือนหัวใจหลักของการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะสามารถนำองค์การและบุคลากรที่อยู่ภายในองค์การให้ก้าวผ่านกระแสของแรงผลักดันที่เกิดจากทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี หรือที่เรียกว่ายุคของโลกาภิวัตน์ ซึ่งกระบวนการการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ควรอยู่ในทุกๆ ที่ และทุกกระบวนการ ขององค์การ ที่ทุกคนในองค์การต้องร่วมกันเรียนรู้และร่วมกันทำอย่างเป็นระบบ อีกทั้งสมาชิกขององค์การในองค์การเพื่อการเรียนรู้จะต้องมีทักษะของการทำงานเป็นทีมและแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งต้องเข้าใจเป็นอย่างดีว่างานที่ตนเองทำ มีวัตถุประสงค์อะไร ทั้งต่อตนเอง และเป้าหมายโดยรวมขององค์การ สำหรับขั้นตอนการใช้ความรู้³² นี้ จะมีการประเมินว่าองค์การดำเนินมาถูกทางหรือไม่ ขั้นตอนของการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ที่ได้กล่าวมา เป็นขั้นตอนสำคัญส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้

³² Michael J. Marquardt and A. Reynold, The Global Learning Organization (New York : IRWIN, 1994), 65 – 77.

มีกิจกรรมบางอย่างที่เกี่ยวข้องทั้งการแสวงหาความรู้และการแบ่งปันความรู้ และบางกิจกรรมอาจจะเกี่ยวข้องกับทั้งการแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้

การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวควรมีหลักปฏิบัติเพื่อช่วยพัฒนาให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. สร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จะต้องเป็นการเติบโตอย่างต่อเนื่องถูกใช้อย่างถูกวิธีและเกิดจากงานของตัวมันเอง
2. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดประชุม ชักถามและสนทนากันภายในองค์กร
3. สนับสนุนความร่วมมือการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม
4. จัดสร้างระบบการรวบรวมข้อมูล (capture) และแบ่งปันการเรียนรู้ (share learning) โดยใช้เทคโนโลยีซึ่งเน้นการใช้คอมพิวเตอร์
5. การมอบอำนาจให้กับบุคลากรและมุ่งไปถึงวิสัยทัศน์ของกลุ่ม
6. เชื่อมโยงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร
7. จัดหาผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ ผู้นำจะต้องมีการอภิปรายประจำเกี่ยวกับแผนพัฒนา และผู้นำทั้งหลายจะต้องมีการวางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ร่วมกับสมาชิกในองค์กร และมองทรัพยากรต่างๆ เพื่อใช้ในองค์กรต่อไปด้วย³³ อาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยังต้องเน้นความสำคัญไปที่ความเป็นผู้นำ (leadership) ความคิดความเข้าใจในระบบ (systems thinking) และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกันในที่ทีมงาน ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เกี่ยวเนื่องกับมิติทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) กล่าวคือสถานะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะดำรงอยู่ได้ต้องอาศัยบุคลากรเป็นสำคัญ ซึ่งบุคลากรนั้นคงเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายระดับ เช่น ผู้บริหาร หัวหน้างาน พนักงานระดับปฏิบัติการ การพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องเกิดจากการแสวงหาความรู้ การใฝ่เรียนรู้ การปฏิบัติฝึกฝน การเรียนรู้จากการปฏิบัติจะช่วยให้เข้าใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้นการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่จะมีผลกระทบต่อสมาชิกทุกคนในองค์กร

ดังนั้น จึงต้องมีการเตรียมการให้รอบคอบซึ่งควรจะพิจารณาถึงแนวทางการพัฒนาสู่การปฏิบัติ เทคนิควิธีการ ขั้นตอนในการพัฒนา กุญแจแห่งความสำเร็จ และดัชนีชี้วัดความเป็นองค์กรแห่ง

³³ ยุธพร ศุทธรัตน์, การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 17 กันยายน 2552. เข้าถึงได้จาก <http://www.Hri.tu.ac.th/E-jound/organization/20development.pdf>

การเรียนรู้ ดังนั้นมีแนวทางการพัฒนาการ สู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีเทคนิคและวิธีการในการพัฒนาการแห่งการเรียนรู้ตลอดจนมีขั้นตอนในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกลยุทธ์ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีดัชนีชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีแนวทางการพัฒนาสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ในเชิงปฏิบัติ มี 3 ระดับ คือ

1.1 กลยุทธ์ชั้นนำ โดยมีผู้บริหารระดับสูงร่วมรับผิดชอบ สนับสนุน และประกาศเป็นนโยบายขององค์กรที่จะพัฒนาหน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแจ้งข่าวสารให้สมาชิกได้ทราบโดยทั่วถึงกัน

1.2 กลยุทธ์ปลูกฝังคณาการทำงานในสายงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ หลักการ แนวคิด แนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

1.3 กลยุทธ์ปฏิรูปโดยมีคณาทำงานจากทุกๆ ฝ่ายงานในองค์กรร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย

2. กำหนดแผนงานให้ชัดเจน ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนการดำเนินการ คือ การปรับโครงสร้างในการบริหารให้เป็นการทำงานแบบทีม จัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับโครงสร้าง และจัดทำแผนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

3. สร้างบรรยากาศเปิด ให้ทุกคนได้รับทราบกลไกของการพัฒนา

4. พัฒนาคณากรในระดับผู้นำองค์กร ไม่ว่าจะเป็นระดับหัวหน้าโครงการ หรือหัวหน้าทีมงาน ต้องมีความเข้าใจในบทบาทของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะต้องปฏิบัติตน เป็นนักออกแบบ ครู ผู้ช่วยเหลือเพื่อสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในทีมงาน และในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น และมีข้อมูลย้อนกลับ

5. มอบหมายพันธกิจ และกระบวนการต่างๆ แก่สมาชิก

6. สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการพัฒนา และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา

7. ทำการประเมินระดับของการพัฒนาในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างน้อยปีละ

2 ครั้ง เพื่อเป็นการปรับปรุงระบบการบริหารขององค์กร

8. รู้จักวิธีการเรียนรู้ (learn how to learn) การที่จะให้สมาชิกองค์กรก้าวหน้ากับกระแสความเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้เรียนต้องมีลักษณะชอบเสี่ยง ยอมรับความคิด ใจเปิดกว้าง อดทน ศึกษา ค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์ นำสู่การปรับปรุงพัฒนา เรียนรู้การแก้ปัญหา

9. ส่งเสริมให้สมาชิกคิด/ทำอย่างเป็นระบบ การที่สมาชิกขององค์การคิดได้อย่างเป็นกลยุทธ์ คิดอย่างเป็นระบบ เห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบของส่วนย่อยต่างๆ ในองค์การ ในการคิดและทำอย่างเป็นระบบ³⁴

เทคนิคและวิธีการในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

ในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น มีเทคนิคและวิธีการหลายประการ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ เทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคล เทคนิคการเรียนรู้ระดับกลุ่ม และ เทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์การ ดังนี้

1. เทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคล จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคล เพื่อนำไปสู่ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย

1.1 การศึกษาตนเอง (self - knowledge) เป็นการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ของตนเอง ทั้ง จากสายตาของตนเองและสายตาของผู้อื่น การศึกษาตนเองแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือ ศึกษาว่าตนเอง ทำอะไร ได้บ้าง และศึกษาว่าตนเองมีความรู้และมีความเข้าใจอะไรบ้าง ถือเป็น การตระหนักรู้ในตนเอง

1.2 การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (learning to learn) เป็นวิธีที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ ต้องอาศัยเทคนิคของการศึกษาตนเอง หากจุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง

1.3 การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (problem oriented learning) เป็นวิธีการเรียนรู้

1.4 การเรียนรู้แบบเป็นรูปธรรม (methodical) การเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม เช่น การเรียนรู้ ในห้องเรียน การฝึกอบรม การสัมมนา การเข้าหลักสูตรการศึกษาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ปัญหาจะเป็นตัวกำหนดว่าจะต้องเรียนรู้อะไรบ้าง

2. เทคนิคการเรียนรู้ระดับกลุ่ม เป็นเทคนิคที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ในระดับกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย

2.1 เทคนิคของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการ เรียนรู้ ที่มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ในการที่จะนำเสนอความคิดและความเห็นหรือ ความรู้ไปสู่องค์กรในระดับกว้าง ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ในระดับกลุ่มหรือทีมจะทำให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้โดยการเปิดกว้างทางความคิด ในการสร้างคุณค่าของทีม และสร้างทีม ให้เป็นที่ผสมผสานของกลุ่มสมาชิก ส่งเสริมให้มีการพูดคุยซักถามกันอย่างกว้างขวาง เปิดโอกาส ให้คนได้แสดงความคิดเห็นของตนในพันธกิจ เป้าหมาย และกระบวนการทำงานขององค์การ และ

³⁴ วีรวิฑูร มาฆะศิริรานนท์, องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2542), 72.

เปิดโอกาสให้บุคลากร ได้ร่วมกันทำกิจกรรมเป็นทีม ใช้การเรียนรู้ในทีมช่วยสร้างความเชื่อ ค่านิยมเป้าหมาย และโครงสร้าง ขององค์กร ตลอดจนสร้างความสมดุลระหว่างงานที่ปฏิบัติกับการเรียนรู้ในขณะที่ทำงาน

2.2 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action learning) เป็นวิธีที่จะสอนให้เรียนรู้โดยผ่านการแก้ปัญหา และพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาเก่าสู่แนวทางการแก้ปัญหาใหม่ โดยอาศัยการศึกษาจากการปฏิบัติงาน เทคนิคการเรียนรู้ การปฏิบัติ การวิจัยค้นคว้า การปฏิบัติจากผลการเรียนรู้ (action reflection learning) เป็นขั้นตอนที่ทำให้คนได้เรียนรู้จากการทำงาน จากการแก้ปัญหาในงาน พัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันกับคนอื่น ๆ การปฏิบัติตามหลักทางวิทยาศาสตร์ (action science) เป็นเทคนิคที่รวบรวมเอาข้อมูลที่ได้จากข้อข้างต้นมาสร้างเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการทำงานหรือการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาช่วย

2.3 วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน (collective learning) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยทีมจะประกอบไปด้วยสมาชิกที่หลากหลายทุกระดับและหน้าที่การงาน เป็นที่รวมของคน ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่แตกต่างหลากหลาย รวมถึงเป็นที่รวมของบุคลิกลักษณะ ค่านิยม และหน้าที่การงานต่าง ๆ ทั้งสายงานหลัก สายงานสนับสนุนเป็นที่รวมของคนที่มีระดับชั้น การบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ซึ่งการใช้วิธีการเช่นนี้ องค์กรจะต้องให้การสนับสนุนโดยการให้ความเป็นอิสระ ให้โอกาส ให้เวลาในการร่วมกิจกรรม ประชุมปรึกษาของทีม

3. เทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์กร ในเทคนิควิธีการนี้ เป็นวิธีการในระดับขององค์กร ที่มุ่งต่อการทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งทำได้โดย

3.1 มีการกระจายอำนาจมีวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นและเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้

3.2 ใช้กลยุทธ์ที่มุ่งต่อการเปลี่ยนแปลงที่ก้าวหน้าขึ้น

3.3 ให้ความสำคัญกับความสามารถของสมาชิกในองค์กร

3.4 ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กรทุกๆ ด้าน มีการลงทุนในการพัฒนาคน เทียบเท่ากับการพัฒนาในด้านอื่นๆ

ขั้นตอนในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

การกำหนดขั้นตอนพัฒนาอาจกำหนดได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนขององค์กร ต้องมีแผนงานชัดเจน มีระบบและโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ มาสนับสนุนอย่างเพียงพอ และส่วนของบุคคลโดยที่ ทุกคนจะต้องมีคามสมัครใจ เต็มใจให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้กรอบแนวคิด พฤติกรรม 5 ด้าน ซึ่งเป็นพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นเครื่องช่วยขจัดอุปสรรคต่อการเรียนรู้ร่วมกัน และต่อพัฒนาการขององค์กรได้เป็นอย่างดี ในการที่จะพัฒนารูปธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้เป็นระบบนั้น

จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องผสมผสานแนวคิดทั้งหมดที่กล่าวไปแล้วเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศเปิด (openness) ให้สมาชิกทั่วทั้งองค์กรได้มีโอกาสได้รับทราบถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. การพัฒนาวิสัยแก่สมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อเป็นการปรับพื้นฐาน วิธีการคิด และวิธีการปฏิบัติต่อตนเองและต่อองค์กร

3. ทำการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับองค์กร ซึ่งได้แก่ การสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบงานต่างๆ ให้พร้อมต่อการเรียนรู้ และพร้อมต่อการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของทีมงานต่างๆ

4. ทำการพัฒนาตัวผู้นำ ให้เกิดทักษะต่างๆ ต่อการเป็นผู้นำที่มีความเป็นเลิศที่สามารถนำพาทีมงานและบริการหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยให้มีคุณลักษณะเป็นทั้งผู้ออกแบบ (designer) ผู้สอน (teacher) ผู้ช่วยเหลือ (steward) และผู้เรียนรู้ (learner)

5. กำหนดรูปแบบของการพัฒนา องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับบุคคลว่าใครควรเรียนรู้เรื่องอะไร โดยวิธีการอย่างไร ถึงจะมีทั้งองค์ความรู้ ทักษะ ความชำนาญการที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบของงาน

6. กำหนดมาตรการในการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะเข้าสู่การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยเป็นทั้งลักษณะของการที่ได้รับความท้าทายและการสนับสนุนเพื่อให้มีโอกาสประสบความสำเร็จสูงขึ้นภายในระยะเวลาที่กำหนด

7. พัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบมีการกำหนดเป้าหมายองค์กร และเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน มีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ หัวหน้า ผู้ร่วมทีม มีระบบการมอบอำนาจ (empowerment) โดยมีหลักการที่ชัดเจนในด้านของการตัดสินใจ และการบริหารงานในลักษณะต่าง ๆ มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจทีมงาน ด้วยการประกาศเกียรติคุณและตอบแทนด้วยระบบการให้รางวัลตามสมควร³⁵

³⁵ ธวัชพันธ์ ศรีโชติ, “ก่อนจะก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : องค์กรควรมีทรัพยากรบุคคลอย่างไร,” วารสารการบริหารคน 21,3 (กรกฎาคม - กันยายน 2543) : 33-38.

กลยุทธ์ความสำเร็จของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะพัฒนา และกลยุทธ์ความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ต้องเน้นที่การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นรากฐานที่ทำให้องค์กรก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการมีทรัพยากรบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จะเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร และก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้มีความพร้อมและมีศักยภาพโดยใช้เทคนิคการบริหาร 4 อย่าง คือ การกระจายอำนาจ และเพิ่มความมีวินัยในตนเองการมีความคิดที่เป็นระบบและลดความซ้ำซ้อน ประสิทธิภาพในการสื่อสารและสนทนา และการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้มีคุณสมบัติทั้ง 4 ประการ จะทำให้องค์การก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนอกจากการที่ได้พัฒนาทรัพยากรบุคคลในรากฐานที่สำคัญแล้ว องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำ (leadership) ภายใต้แนวคิดการบริหารองค์กรยุคใหม่จะต้องร่วมกันทำงานเป็นทีม (teamwork) ในทุกทีมมีหัวหน้าทีม และสมาชิกในทีม องค์กรที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะมีผู้นำในทุกระดับของการทำงาน โดยภาวะผู้นำจะมีอยู่ 4 บทบาท คือ ผู้ออกแบบผู้ช่วยเหลือและผู้เรียนรู้ ในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีหลายฝ่ายด้วยกัน เริ่มจากฝ่ายบริหารงานบุคคล ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดก็คือ ผู้นำองค์กร ควรมีบทบาทหน้าที่ในการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ขององค์กร ทำตนให้เป็นอย่างที่ตี สร้างสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ ไม่ทำตัวเป็นคนเผด็จการ และยอมรับฟังในสิ่งที่ตนเองไม่ต้องการฟัง³⁶

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย ได้ให้หลักแห่งการพัฒนาที่สำคัญว่าต้องสร้างความยึดมั่นผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นได้ด้วยความร่วมมือร่วมใจกัน ผู้บริหารต้องมีนโยบายที่เด่นชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมาย ถือเป็นค่านิยมหลักขององค์กรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้น³⁷

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ มีความเห็นว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญ ผู้นำทุกระดับขององค์กร ต้องตระหนักในประเด็นของการพัฒนาคือการสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้ วิธีเรียนรู้ และฉลาดคิด

³⁶ ชวคนธ์ ศรีโชติ, “ก่อนจะก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : องค์กรควรมีทรัพยากรบุคคลอย่างไร,” วารสารการบริหารคน 21,3 (กรกฎาคม - กันยายน 2543) : 33.

³⁷ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ท, 2544), 89.

สร้างการเรียนรู้เป็นทีมให้เกิดขึ้นในองค์กร โน้มน้าวให้เห็นคุณค่า พลัง และความสนุกสนานจากการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างความเชื่อว่าความรู้ยิ่งแบ่งปัน ยิ่งทวีคูณและจะต้องผูกโยงความสำเร็จของการเรียนรู้กับการสร้างสิ่งใหม่และการปรับปรุงสิ่งเก่า การให้รางวัล การยอมรับ และความก้าวหน้าในอาชีพโดยสนับสนุนพนักงาน ได้เรียนรู้การปรับเปลี่ยนขององค์กร เรียนรู้จากความล้มเหลว ช่วยกันวิเคราะห์หาสาเหตุและทางแก้ไขและผู้นำจะต้องเป็นต้นแบบของผู้ที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกโอกาส พัฒนาการเรียนรู้ อยู่เป็นประจำ มองเห็น โอกาสของการเรียนรู้ที่สร้างคุณประโยชน์ให้กับการกำหนดนโยบาย ที่ทันโลก ทันเหตุการณ์ สร้างประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร เป็นต้นแบบของการเรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว ทั้งของตนเองและของผู้อื่น เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและทางอ้อมได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจให้ผู้อื่นเรียนรู้ได้ตลอดเวลา สอนหรือชี้แนะอยู่เสมอ โดยเฉพาะในการถ่ายทอดอุดมการณ์ ปรัชญา ความคิดอ่าน ค่านิยม และคุณค่าแห่งความเชื่อ

2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งเป็นการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ในทุกรูปแบบ ทั้งในห้องฝึกอบรมและในสถานที่ทำงาน รวมถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีมในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้มีการสร้างคนที่มีศักยภาพและมีความสามารถ

3. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ เป็นองค์ประกอบที่ทุกองค์การควรตระหนักถึงความ เป็นระบบอยู่ตลอดเวลา การคิดต้องเป็นระบบ จะเปลี่ยนแปลงต้องเป็นระบบ โดยมีความเข้าใจ อย่างชัดเจนในภาพรวมและภาพย่อยที่ประกอบกัน หรือมีความผูกพันเกี่ยวเนื่องกันอยู่ในระบบ องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันของทุกๆ ฝ่าย มิใช่เป็นหน้าที่ ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในองค์การเท่านั้น³⁸

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว วิระวัฒน์ ปิ่นนิคตามัย ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ในการสร้างองค์การ แห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การจะต้องทราบและเข้าใจถึงดัชนีที่จะชี้วัดความ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่องค์การจะได้ทราบว่าขณะนี้้องค์การมีความเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ในระดับใดแล้ว มีสิ่งใดที่องค์การจะต้องพัฒนาและปรับปรุงบ้างเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ อย่างสมบูรณ์แบบ ดัชนีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีดังนี้

1. องค์การทำงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด ความสำเร็จควรจะวัดผลลัพธ์ เป็น สำคัญ อาจจะวัดจากการวิเคราะห์แฟ้มผลงาน (portfolio analysis) การเติบโตของยอดขาย ไรสุทธิ ยอดขาย ผลผลิตภาพที่เพิ่มขึ้น ความคุ้มทุน เปอร์เซนต์ที่จะครองส่วนแบ่งการตลาดในธุรกิจนั้นๆ การมี ส่วนช่วยเหลือบำรุงสังคมขององค์การด้วย

³⁸ ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์, กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544),

2. คุณภาพและปริมาณนวัตกรรม (innovation) ที่เป็นผลจากการค้นพบ และการประดิษฐ์คิดค้นที่ถือได้ว่าเป็นเอกลักษณ์ เป็นผู้คิดประดิษฐ์ทำเป็นบุคคลแรก มีความเป็นประโยชน์ในผลกระทบที่ตีงามต่อสังคม สามารถประยุกต์ใช้ประโยชน์ได้หลากหลายและทั้งนี้ไม่ควรนับผลงานที่เป็นการลอกเลียนแบบ ปรับเปลี่ยนจากของเดิมที่ผู้ทำไว้ในก่อนหน้าแล้ว

3. รางวัลหรือเกียรติคุณที่องค์กรได้รับที่เป็นหลักประกันถึงควมมีคุณภาพมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้มาตรฐาน จนเป็นที่ยอมรับในระดับชาติหรือนานาชาติ

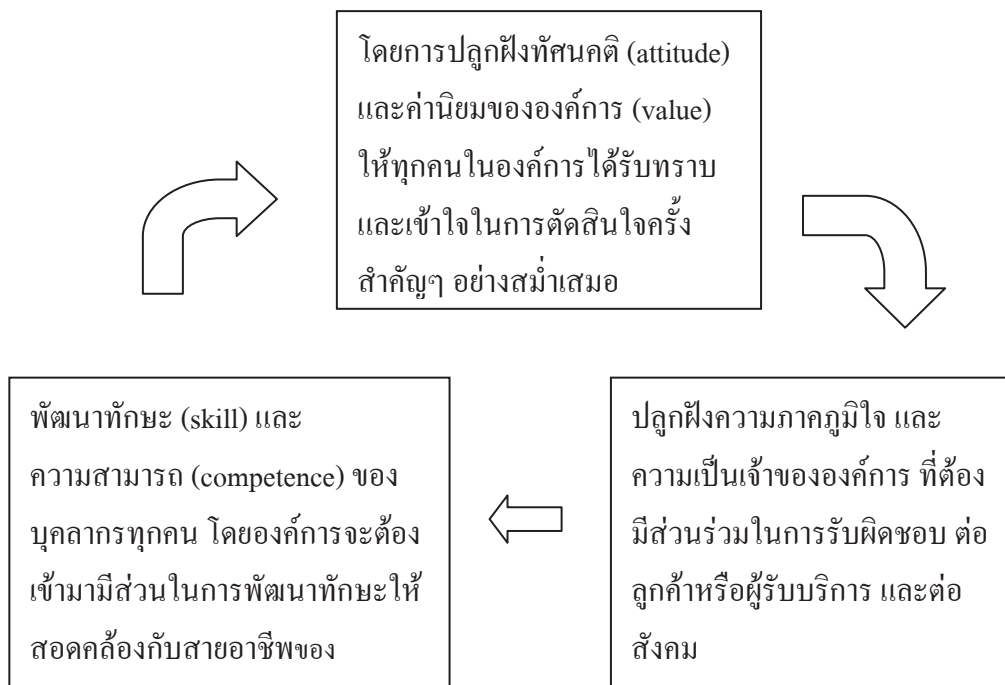
4. คุณภาพการทำงานของพนักงานรายบุคคลหรือรายกลุ่มขององค์กร ระดับความพึงพอใจกับงาน ระดับความรักภักดี ผูกพันต่ออาชีพ และต่อองค์กรของพนักงาน การมีความสุขภายในที่แข็งแรงและเป็นสุข ถือว่าเป็นดัชนีวัดได้ดีประการหนึ่ง ความรัก ความเอื้ออาทร ความสามัคคี ความร่วมมือ การสร้างพลัง หรือจำนวนครั้งของความขัดแย้ง ก็เป็นดัชนีวัดได้อีกประการหนึ่ง

5. ความเป็นผู้นำขององค์กรต่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กรที่แสดงให้เห็นเป็นรูปธรรม เช่น งบประมาณที่จัดสรรไว้กับการส่งเสริมการเรียนรู้ รวมถึงนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติ จำนวนชั่วโมงที่พนักงานควรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพต่างๆ โดยการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรปฏิบัติอยู่ใน 2 ระดับ คือ

5.1 ระดับบุคคล เน้นเป็นบุคคลที่รอบรู้โดยจะต้องพัฒนาให้มีความรู้ ให้ทุกคนได้รับแนวคิดนำไปจำลองสร้างกรอบแนวคิดในการทำงานเป็นของตนเอง นำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้จริง ให้มีความเข้าใจ ในแนวคิดที่ได้เรียนรู้จนสามารถตีความ แปลความ และขยายความในสิ่งที่เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดนั้นๆ ให้เกิดทักษะที่ชำนาญ ทักษะที่สามารถปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเองโดยอัตโนมัติ และที่สำคัญคือต้องทำอย่างเป็นระบบ³⁹ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 6

³⁹ วีระวัฒน์ ปันนิตมัย, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544), 98 -100.

ระดับบุคคล



แผนภูมิที่ 6 การเรียนรู้ระดับบุคคลที่จะพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา : วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544), 100.

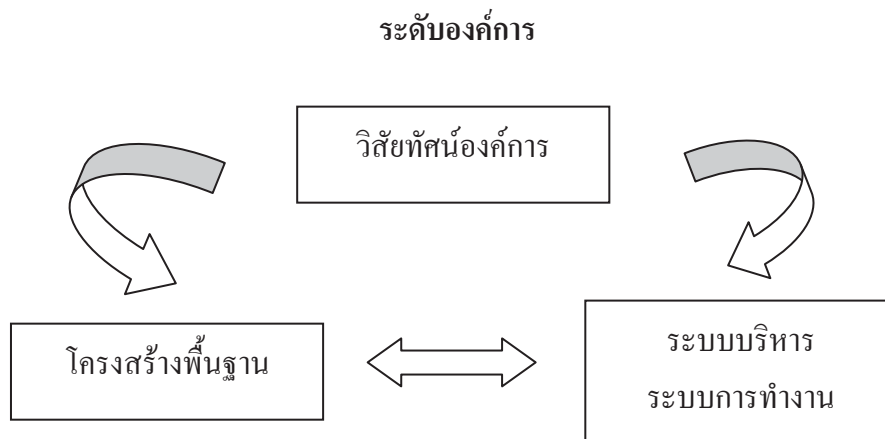
5.2 ระดับองค์กร ต้องพัฒนาการเรียนรู้โดยพัฒนาองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ

5.2.1 การมีวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจนและปฏิบัติได้ ภายใต้การยอมรับของสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อเป็นเสมือนหลักชัยที่ทุกคนจะต้องมุ่งมั่น ไปให้ถึง

5.2.2 การจัดหาโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยเครื่องมืออุปกรณ์นานาชนิดที่ใช้ประกอบการทำงาน ให้สนับสนุนกระบวนการในการเรียนรู้ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.3 มีระบบการบริหารและระบบการทำงานที่ได้มาตรฐานสากลที่สำคัญต่อการสนับสนุนให้องค์การนั้นมีความเจริญก้าวหน้า บรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการได้ เช่น ระบบของการวางแผน ระบบบัญชีและการเงิน ระบบของการให้บริการ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบการทำงานเป็นทีม ระบบการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม ระบบการพัฒนาองค์กรและพัฒนาผู้นำ

ดังนั้น เมื่อรวมองค์ประกอบดังกล่าวเข้าด้วยกัน และมีการบริหารทุกๆ ด้านอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอเพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์องค์การที่ได้ตั้งไว้ เป้าหมายการพัฒนาองค์การด้วยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็จะประสบความสำเร็จ⁴⁰ ดังแผนภูมิที่ 7



แผนภูมิที่ 7 การเรียนรู้ระดับองค์การที่จะพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา: วีระวัฒน์ ปันนิตมัย, การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544), 101.

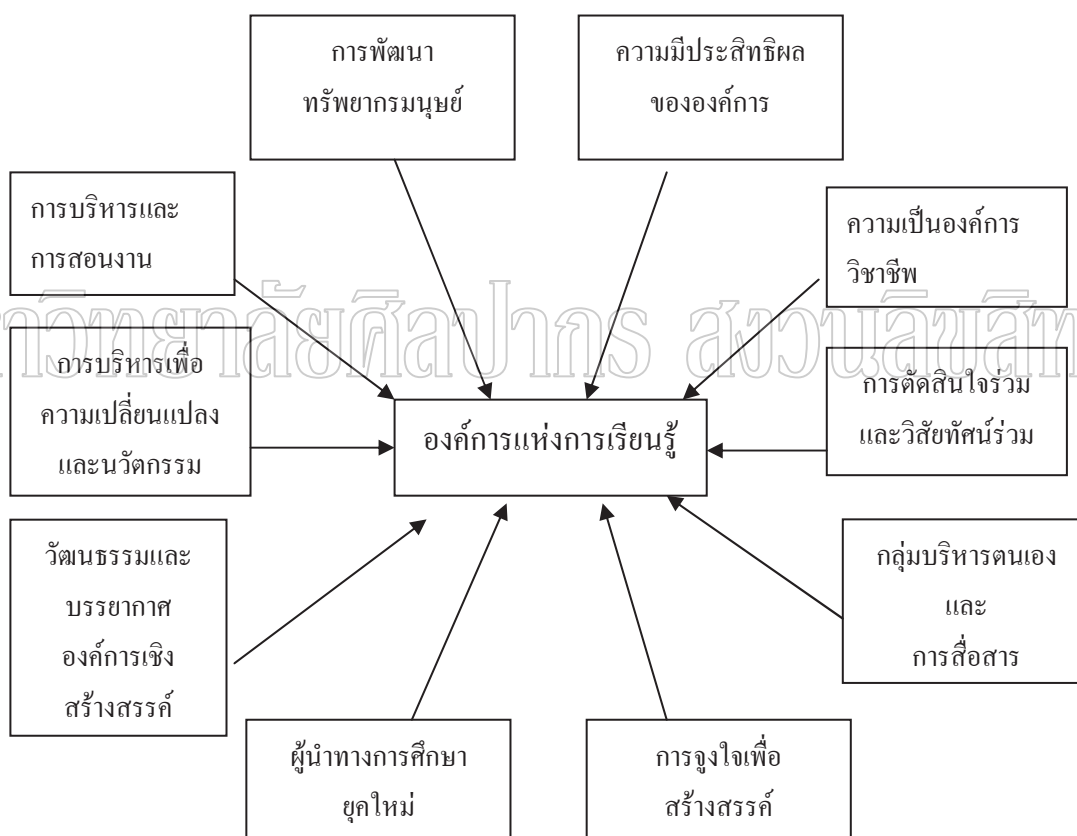
จากข้อมูลดังกล่าว การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องมีการศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจในความหมาย ความสำคัญ และคุณลักษณะที่เด่นชัดขององค์การแห่งการเรียนรู้ก่อนที่จะไปสู่ขั้นปฏิบัติ การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ใช้กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์การ เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การ เพื่อให้บุคคลในองค์การมีโอกาสเรียนรู้ ฝึกฝนพัฒนาศักยภาพ ตลอดจนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาของบุคคลและองค์การการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการวางแผน เพื่อให้สามารถดึงศักยภาพและความสามารถในตัวบุคคลมาใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง

การพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคล เป็นแนวคิดการพัฒนาบุคลากรในองค์การ โดยมีการเรียนรู้ 3 ระดับ ดังนี้

1. การเรียนรู้ของบุคคล หัวใจสำคัญอยู่ที่การเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การเรียนรู้เป็นทีม เป็นรูปแบบการพัฒนาการทำงานเป็นทีมและการจัดการความคิดที่แตกต่าง

⁴⁰ วีระวัฒน์ ปันนิตมัย, การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544), 101.

3. ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดที่จะให้บุคลากรขององค์กรนำความรู้ มาพัฒนาองค์กรตามวิสัยทัศน์ที่มีอยู่ร่วมกัน โดยแต่ละคนจะเรียนรู้ซึ่งกันและกันกลายเป็นความรู้ขององค์กร⁴¹ สิ่งที่จะต้องอยู่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ มีกระบวนการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งความสามารถร่วมกัน มุ่งสู่โครงสร้างแบบเครือข่าย มุ่งให้ความสนใจพัฒนาคนอย่างจริงจังต่อเนื่อง การสื่อสารและการร่วมมือกัน และการคิดเชิงระบบ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบของการบริหารที่เป็นการพัฒนาผู้นำในองค์กร ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอด เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะระหว่างกันและกันเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีระดับของการพัฒนาการในความสามารถขององค์กรที่เป็นอย่างรวดเร็ว⁴² ดังแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 ความเป็นระบบย่อยด้านการบริหารที่จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา : วิโรจน์ สารรัตนะ, โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ : ทิพยวิสุตย์, 2544), 14.

⁴¹ สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชชัย, มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2542), 207.

⁴² วิโรจน์ สารรัตนะ, โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ : ทิพยวิสุตย์, 2544), 14.

การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในยุคที่มีการแข่งขันและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วนราชการต้องสร้างให้ข้าราชการในส่วนราชการมีความรู้ เข้มแข็งและสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยผลักดันส่วนราชการให้บรรลุผล ตามยุทธศาสตร์โดยในขั้นตอนของการแปลงแผนการปฏิบัติราชการสู่การปฏิบัติจริงนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการที่จะช่วยผลักดันสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การปรับ โครงสร้างองค์การพื้นฐานเพื่อรองรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้สะดวก เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ

2. การปรับขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็ว และกระชับมากขึ้น เพื่อเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และสะดวกยิ่งขึ้น

3. การพัฒนาคนให้มีขีดความสามารถ มีระบบการยกย่องชมเชย และการให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ มีวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร

4. ปรับกฎระเบียบ และกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งการจัดการความรู้ในองค์กรนั้น ต้องดำเนินการ 3 ระดับ คือ 1) การจัดการความรู้ในองค์กร 2) การจัดการความรู้ในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน 3) การจัดการความรู้ในตัวบุคคล เป็นการนำข้อมูลมาประมวลเข้าสู่ระบบสารสนเทศ และเป็นการจัดการความรู้สมัยใหม่ในยุคของสังคมแห่งการเรียนรู้มีวิธีการ มีดังนี้

1. จัดการประชุมสัมมนาเกี่ยวกับอนาคตเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร
2. หาคำสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
3. สร้างบรรยากาศขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจัยต่อไปนี้จะช่วยสร้างบรรยากาศดังกล่าวได้

3.1 กำหนดให้การเรียนรู้เป็นกุญแจสำคัญไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร

3.2 สร้างวัฒนธรรมแห่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.3 มองข้อผิดพลาดเป็นแรงผลักดันให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.4 เปิดเผยปัญหาและข้อผิดพลาด เพื่อจะได้เรียนรู้จากสิ่งเหล่านั้นร่วมกัน

3.5 ใส่ใจกับการพัฒนาบุคลากรในทุกๆ ด้าน

3.6 ให้ทุกคนเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้มากขึ้น

3.7 ส่งเสริมให้เกิดนิสัยรักการเรียนรู้

4. ทำการปรับเปลี่ยนด้านนโยบายและโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ โดยการปรับเปลี่ยน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ประกอบด้วย

4.1 ตัดข้อจำกัดและขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป

4.2 ลดความเข้มงวดของนโยบายลดลงและปรับให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น

4.3 ปรับโครงสร้างองค์การให้มีความคล่องตัว ลดขอบเขตต่าง ๆ ภายในองค์การลง

4.4 จัดโครงสร้างการบังคับบัญชาให้เป็นแบบแบนราบ (flat)

4.5 พยายามทำงานในลักษณะที่เป็น โครงการ (project based)

5. ให้รางวัลกับการเรียนรู้ทั้งแบบรายบุคคลและเป็นทีม

6. ประสานการเรียนรู้เข้ากับนโยบายทุกด้านและทุกการดำเนินงานขององค์การในการปฏิรูปองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของทุกการดำเนินงาน ซึ่งเราสามารถทำได้โดยใช้นโยบายต่อไปนี้

6.1 การถ่ายโอนความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ในโครงการต่าง ๆ ไปสู่ทุกหน่วยงานในองค์การ

6.2 สรรหาหรือเลื่อนตำแหน่งบุคคลในระดับผู้จัดการ โดยพิจารณาที่การเรียนรู้และความสามารถในการส่งเสริมให้ผู้อื่นได้รับการเรียนรู้

6.3 บุคลากรทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบในการแสวงหาและถ่ายโอนความรู้ไปให้บุคคลอื่น

6.4 องค์การต้องสรรหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะของผู้เรียนที่ดี เช่น มีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ มีความคิดริเริ่ม ไม่ย่อท้อ มีทักษะในการฟัง และเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง

6.5 บุคลากรทุกคนจะต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงานอันประกอบด้วยความสามารถในการเรียนรู้ การคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การพัฒนาตนเอง ความเป็นผู้นำและการมีวิสัยทัศน์

7. จัดตั้งศูนย์อัจฉริยภาพและ โครงการสาธิต

8. วัดผลกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในด้านที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

9. ให้เวลาและ โอกาสในการเรียนรู้ คนเราจำเป็นต้องมีเวลาในการวางแผน พิจารณา ทบทวนและสร้างสรรค์ ต้องการ โอกาส บรรยากาศที่จะทำใหได้ข้อมูลและเกิดความคิดสร้างสรรค์

10. ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบเจตนาในทุกที่ทุกเวลา และมีวิธีการหลายอย่างที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ กลายเป็นกิจวัตรประจำวันของคนทั้งองค์กรได้ เช่น

10.1 จัดการประชุมหรือสัมมนา เพื่อแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ของความสำเร็จ

10.2 หมั่นฝึกฝนการเรียนรู้เชิงการปฏิบัติให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

10.3 แบ่งเวลาในการประชุมหรือฝึกอบรมส่วนหนึ่งไว้สำหรับพิจารณาทบทวนเกี่ยวกับความรู้ที่เกิดขึ้น

10.4 จ้างบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามาทำงานในตำแหน่งหน้าที่สำคัญๆ เพื่อให้องค์การเกิดความคิดใหม่ๆ

10.5 สร้างกลยุทธ์ในการเรียนรู้ที่ชัดเจนหลายๆ กลยุทธ์ให้สอดคล้องเหมาะสมกับองค์การของเรา⁴³

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นองค์การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการบริหารจัดการองค์การ โดยมีวิสัยทัศน์ คือ มุ่งมั่นพัฒนาระบบและมาตรฐานการบริหารงานบุคคลให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา มีพันธกิจ คือ

1. พัฒนาระบบและมาตรฐานการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2. เสริมสร้างประสิทธิภาพและความก้าวหน้าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3. รักษามาตรฐานและพิทักษ์ระบบคุณธรรมการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และมียุทธศาสตร์ คือ

3.1 วิจัยและพัฒนาเป็นฐานการบริหารงานบุคคล (research based)

3.2 เสริมสร้างมาตรฐานและความเข้มแข็งของระบบบริหารงานบุคคลและพิทักษ์ระบบคุณธรรม

3.3 เสริมสร้างประสิทธิภาพข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4. เพิ่มประสิทธิภาพองค์กรการบริหารงานบุคคล มีเป้าประสงค์ คือ ระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีคุณธรรม มาตรฐานสูงใจ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่านิยมคือซื่อสัตย์ สุจริต ยึด

⁴³สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, การพัฒนาระบบราชการ[ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 18 สิงหาคม 2553. เข้าถึงได้จาก [www. http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=1537](http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=1537)

ความถูกต้อง เสียสละ สร้างสรรค์ จิตมุ่งบริการ ทำงานเป็นทีม โดยยึดถือวัฒนธรรม คือ ความรวดเร็วเป็นมาตรฐาน ให้บริการอย่างเป็นธรรม

ผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงมีความเชื่อว่า ในการบริหารจัดการองค์การยุคใหม่จะเป็นองค์การที่ใช้ความรู้เป็นฐาน บุคคลในองค์การจะมีความเป็นวิชาชีพทำงานในบรรยากาศที่ร่วมกันเป็นทีมงาน มีการสร้างวิสัยทัศน์และเจตคติของบุคคลในองค์การ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์และคุณค่าจะทำให้บุคลากรมีพันธะผูกพันกับวิสัยทัศน์และคุณค่านั้นนับวันจะเพิ่มความสำคัญยิ่งขึ้น เพราะเป็นทิศทางของการพิจารณาดำเนินการที่ต้องสื่อสารให้ชัดเจนว่า จะนำองค์กรมุ่งหน้าไปทิศทางใด เพื่อว่า บุคลากรจะสามารถดำเนินงานในทิศทางนั้นตามวิสัยทัศน์และคุณค่าขององค์การได้⁴⁴ และที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์สอนชี้แนะและใช้กลยุทธ์ผลักดันให้เกิดพลังความร่วมมือเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁴⁵ โดยมีความเชื่อว่า “คนยิ่งรู้ ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตน ออกไป” (as people learn, their abilities expand) ซึ่งศูนย์กลางของการพัฒนา” ต่อเนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 และ 9 โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อสร้างโอกาสการเรียนรู้คู่คุณธรรม จริยธรรมอย่างต่อเนื่องที่ขับเคลื่อนด้วยการเชื่อมโยงบทบาทครอบครัว สถาบันศาสนา และสถาบันการศึกษา
2. เพื่อเพิ่มศักยภาพของชุมชน เชื่อมโยงเป็นเครือข่ายเป็นรากฐานการพัฒนาเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิต
3. เพื่อปรับโครงสร้างการผลิตสู่การเพิ่มคุณค่า (value creation) ของสินค้าบนฐานความรู้และนวัตกรรม
4. เพื่อสร้างภูมิคุ้มกัน (safety net)
5. เพื่อสร้างระบบการแข่งขันด้านการค้าและการลงทุนให้เป็นธรรม
6. เพื่อเสริมสร้างความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติและคุณค่าความหลากหลายทางชีวภาพ

⁴⁴ พิมพันธ์ เดชะคุปต์, ประมวลบทความนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้สำหรับครูยุคปฏิรูปการศึกษา (กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543), 272.

⁴⁵ สถาบันพัฒนาผู้บริหาร, ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2548), 1.

7. เพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศสู่ภาครัฐ ทั้งนี้เพื่อเตรียมความพร้อมของคนและระบบให้มีภูมิคุ้มกันที่ดี พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้นคนจึงเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา โดยเฉพาะการพัฒนาคนด้านคุณภาพการศึกษา⁴⁶

แผนการจัดการองค์การเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้นำเครื่องมือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในการพัฒนาระบบราชการและส่งเสริมให้ส่วนราชการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้สำนักงาน ก.ค.ศ. ซึ่งเป็นหน่วยงานในระดับสำนักภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงได้จัดทำแผนจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.ค.ศ. และเรียนรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ โดยสำนักงาน ก.ค.ศ. ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์ PMQA ระหว่างวันที่ 22-24 กรกฎาคม 2552 ณ โรงแรมปีตดาเวีย รีสอร์ท แอนด์ สปา จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และประชุมจัดทำแผนการจัดการความรู้ในวันที่ 20 สิงหาคม 2552 ณ สำนักงาน ก.ค.ศ. ซึ่งคณะทำงานจัดทำแผนการจัดการองค์การเรียนรู้ได้จัดทำแผนการจัดการความรู้สำนักงาน ก.ค.ศ. เพื่อการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพศึกษาของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

1. การจัดการองค์การเรียนรู้ในการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเลื่อนเป็นวิทยฐานะเชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นความรู้ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับข้าราชการเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.ค.ศ. และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

2. การจัดการองค์การเรียนรู้ในเรื่องการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งมีผลกระทบการมีส่วนได้ส่วนเสียของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3. การจัดการองค์การเรียนรู้ในเรื่องทักษะในการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรกลางบริหารงานบุคคล และสนับสนุนการบริหารจัดการของสำนักงาน ก.ค.ศ.

การจัดการองค์การเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้การจัดโครงสร้างขององค์กร จะใช้ทีมงานเป็นฐานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรที่มีความชำนาญแตกต่างกัน ลดความเป็นสังกัด แต่เพิ่ม

⁴⁶ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 30 สิงหาคม 2552. เข้าถึงได้จาก www.nesdb.go.th/Portals/0/news/plan/p10/plan10/data

การประสานงานกับบุคคลที่จะทำให้งานสำเร็จได้ มีการให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น โดยหลักการของคุณภาพที่ว่าการต้องมีการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอย่างรวดเร็ว ฉะนั้น กลุ่มบุคคลที่ใกล้ชิดลูกค้าที่สุด จะต้องได้รับการมอบอำนาจการตัดสินใจ ที่จะให้บริการให้เป็นที่พอใจ ลูกค้าได้ในสถานศึกษา ครูจะเป็นผู้ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด มีข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนมากที่สุด จะต้องได้รับอำนาจการตัดสินใจ และการร่วมตัดสินใจในระดับนโยบายเพื่อจักได้ปรับปรุงแก้ไขพัฒนา ได้ตรงตามความต้องการ เพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนอย่างเต็มที่องค์การต้องปรับตัวไปสู่บรรยากาศ การบริหารงานในรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคน รวมทั้งผู้เรียนมีความ กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ พัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ ทักษะอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการเรียนรู้ ตลอดชีวิต⁴⁷ เพื่อพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์การเพื่อให้สามารถดำเนินการตามภารกิจต่างๆ ให้บรรลุ เป้าหมายโดยมีรูปแบบการทำงานเป็นทีม มีการเรียนรู้ร่วมกัน และมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่ ประสานกัน ทำให้ทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และเป็นมืออาชีพอย่าง แท้จริง มีการจัดองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ภายใต้วงแวดล้อมที่มุ่งสู่นาคตซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายของ ผู้บริหารที่จะวางแผนจัดการ ปรับโครงสร้าง นำและกำกับติดตามการดำเนินการขององค์การเพื่อให้บังเกิด ผลลัพธ์สูงสุด ให้มีความได้เปรียบที่มั่นคงต่อการแข่งขันในกระแสของโลกาภิวัตน์⁴⁸

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

กระบวนการจัดการองค์การการเรียนรู้ของสำนักงาน ก.ค.ศ.

สำนักงาน ก.ค.ศ. ได้ปรับกระบวนการและรูปแบบในการจัดการเรียนรู้ในองค์การให้มีความ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัยโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและยุทธศาสตร์การพัฒนาอย่างเป็น ระบบ ประกอบด้วย

1. ศึกษาข้อมูลเพื่อพัฒนาแหล่งเรียนรู้ตามเป้าหมายของสำนักงาน โดยการสำรวจความ ต้องการและความพร้อมของบุคลากรเพื่อให้บริการด้านการจัดการเรียนรู้
2. วางแผนเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา กำหนดผู้รับผิดชอบ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการ เขียนโครงการจัดการเรียนรู้และดำเนินกิจกรรมตามโครงการ เพื่อสร้างพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในองค์การ

⁴⁷ กรมวิชาการ, การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ลำดับที่ 3 แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2544), 6.

⁴⁸ ประธาน เสนิงวงศ์ ณ อยุธยา, “การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546), 2-3.

3. ส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ โดยการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ เช่น เสียงตามสาย เอกสาร หนังสือพิมพ์ ฯลฯ

4. จัดประชุมคณะกรรมการคัดเลือกองค์ความรู้ตามประเด็นยุทธศาสตร์สำนักงาน

5. การศึกษาและรวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ เช่น เอกสาร เว็บบอร์ด ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ

6. การจัดการองค์การเรียนรู้ให้เป็นระบบ โดยการจำแนกประเภทข้อมูลเป็นหมวดหมู่ เช่น หลักเกณฑ์และวิธีการ เป็นต้น

7. การเข้าถึงความเป็นองค์การเรียนรู้ โดยการจัดทำคู่มือที่เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ก.ค.ศ. และคู่มือการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดำเนินงาน วิเคราะห์คำขอต่างๆ หรือ คำขอปรึกษาหารือ ต่างๆ

8. ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

9. การประชุมสัมมนาการติดตามและประเมินผลการใช้คู่มือ และการปฏิบัติงานหลังจากการเข้าถึงองค์การเรียนรู้

10. มีโครงการสร้างนักวิจัยของสำนักงาน ก.ค.ศ. เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำการศึกษาค้นคว้าหาความรู้อย่างเป็นระบบโดยใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์

11. ส่งเสริมให้มีการจัดระบบบริหารจัดการองค์การเรียนรู้และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้

12. มีการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากรทุกระดับ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำทีม ผู้นำองค์กร และผู้นำเครือข่าย⁴⁹

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

วิโรจน์ สารรัตนะ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก สำหรับการพัฒนาทางการบริหารอย่างน้อย 10 ประการ พบว่า โรงเรียนประถมขนาดเล็กมีระดับการพัฒนาต่ำกว่าอย่างมีนัยสำคัญ และยังพบอีกว่า ปัจจัยด้านการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน การบริหารหลักสูตร การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสารส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการ

⁴⁹ภารกิจบริหารการเปลี่ยนแปลงภาครัฐและนโยบายพิเศษ, “แผนการจัดการความรู้ สำนักงาน ก.ค.ศ.,” 10 กันยายน 2552, 29.

เรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญ จากผลการวิจัยสรุปได้ว่าในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 จากปัจจัยทางการบริหารต่างๆ ควรเป็นการพัฒนาที่ต่อเนื่องกัน โดยเริ่มจากการพัฒนา ผู้บริหารให้เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นก่อน จากนั้นภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารก็จะส่งผลต่อการพัฒนาในอีกหลาย ๆ ด้านตามมา⁵⁰

ประธาน เสนีวงศ์ ณ อยุธยา ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 1 เรื่องวินัย 5 ประการ ผลการวิจัยพบว่า 1) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ มีการสานประโยชน์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย สร้างความสัมพันธ์ ความสามัคคี 2) การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม ทุกคนได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการระดมพลังสมอง มีการร่วมกันคิดอย่างกว้างขวางจนนำไปสู่การตัดสินใจ 3) วิธีการคิดและมีมุมมองที่เปิดกว้าง ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นกันเอง หลากหลาย ส่งเสริมความคิดที่สร้างสรรค์ และมีโลกทัศน์ใหม่ๆ 4) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้พิจารณาสภาพแวดล้อมเพื่อช่วยในการตัดสินใจและอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล ความถูกต้อง สร้างเจตคติใหม่ว่า ทำได้เปลี่ยนแปลงได้ ใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างแรงบันดาลใจใฝ่ดี ใช้ปัญญาฉวยไหวพริบต่อการแก้ปัญหา ปลูกฝังจิตสำนึกในการทำงานและปฏิบัติตนเองเป็นตัวอย่างที่ดี และ 5) การคิดและเข้าใจเชิงระบบ มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน มีการจัดลำดับความสำคัญของงานบุคลากรได้นำเอาความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานอย่างเป็นระบบ และใน ส่วนการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนได้สร้างบรรยากาศที่เปิดโอกาสทุกคนได้ทราบถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป⁵¹

สมคิด สร้อยน้ำ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัจจัยทางการบริหารและระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย พบว่าค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยโครงสร้างของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาด

⁵⁰ วิโรจน์ สารรัตนะ, ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์ (กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ, 2545), 2.

⁵¹ ประธาน เสนีวงศ์ ณ อยุธยา, “การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 1 ” (ภาคนิพนธ์นิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สถาบันราชภัฏพระนคร, 2546), ง.

กลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และค่าเฉลี่ยระดับ ปัจจัยการปฏิบัติด้านการจัดการของ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง มีความแตกต่างจาก ค่าเฉลี่ยโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญ ส่วนค่าเฉลี่ยระดับความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดอย่างพิเศษอย่างมีนัยสำคัญ 2) ปัจจัยทางการบริหารทั้ง 11 ปัจจัย ปัจจัยทางการบริหารที่ สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีนัยสำคัญคือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงานเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงาน การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การพัฒนาครู และทีมงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ 3) ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 4) ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรง และทางอ้อม และ อิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้⁵²

ศันสนีย์ จะสุวรรณย์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย ราชภัฏในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ องค์กรแห่งการ เรียนรู้ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี และด้านการจัดการความรู้ 2) องค์กรประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อสถานภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 3 องค์กรประกอบหลัก คือ องค์กรประกอบด้านองค์กร ประกอบด้วย 2 องค์กรประกอบย่อย คือ การ บริหารจัดการ, วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรประกอบด้านบุคลากร ประกอบด้วย 2 องค์กรประกอบย่อย คือ เจตคติ, การทำงานของบุคลากร ความรู้ความสามารถของบุคลากร และ องค์กรประกอบด้านผู้นำ ประกอบด้วย 3 องค์กรประกอบย่อย คือ ผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลง 3) รูปแบบ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ประกอบด้วย องค์กรประกอบ ด้านองค์กร ด้านบุคลากร กับข้อมูลเชิงประจักษ์⁵³

เมตตา เทพประทุม ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน บ้านโป่งวิทยาคม ผลการวิจัยพบว่า 1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม

⁵² สมคิด ศรีอ่อนน้ำ, “การพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2547), บทคัดย่อ.

⁵³ ศันสนีย์ จะสุวรรณย์, “การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550),

โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเรียนรู้ของทีมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความรอบรู้แห่งตนและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 2) แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านความรอบรู้แห่งตน คือ ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ ควรเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน แสวงหา ความรู้ ฝึกฝน พัฒนาวิชาชีพตนเอง สร้างสรรค์ผลงาน เสียสละให้กับส่วนรวม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ ควรฝึกทักษะการคิด สืบค้นข้อมูลเปิดใจกว้างกับงานที่ทำทลาย ปรับรูปแบบวิธีการคิด การปฏิบัติงาน แสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ มีทัศนคติที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ด้านวิสัยทัศน์ ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ ควรสร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม แสดงความคิดเห็น วางแผนพัฒนาาร่วมกัน นิเทศ ติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง แสดงความคิดเห็น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ ควรเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการทักษะการคิดอย่างหลากหลาย ศึกษาดูงาน ปฏิบัติงานตามแผน ระยะเวลาที่กำหนด คำนึงถึงภาพรวมทั้งระบบ ให้กำลังใจในการทำงานซึ่งกันและกัน⁵⁴

วารภรณ์ ชีวะเรืองโรจน์ ได้ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนต่างๆ ที่อยู่ในเครือข่ายของคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนใช้หลักการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีมาตรฐานอยู่ในระดับสูง ทั้ง 5 ด้าน คือ 1) ด้านการปฏิบัติงานของครูและการทำงานเป็นหมู่คณะ 2) ด้านการใช้เทคโนโลยีและระบบที่ใช้ในการทำงาน 3) ด้านเป้าหมายในการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลตอบรับ 4) ด้านแรงจูงใจ และ 5) ด้านการปฏิบัติงานของคณะผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการที่โรงเรียนมีความตื่นตัวในเรื่องการพัฒนาระบบการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐาน ตามอย่างการปฏิรูประบบการศึกษาไทย และมีการพัฒนาแบบองค์รวมอยู่ตลอดเวลา ผลการวิจัยครั้งนี้ยังพบอีกว่า “แรงจูงใจ” เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดในพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบัน กล่าวคือ ผู้บริหารในโรงเรียนได้มีการเสริมสร้างแรงจูงใจ โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำงานอย่างอิสระ มีความสร้างสรรค์ รู้จักวิธีแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการท้าทายให้มีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตน มีการชื่นชมและเคารพสิทธิให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีการจัดฝึกอบรม แลกเปลี่ยนประสบการณ์ รวมทั้งยังมี

⁵⁴ เมตตา เทพประทุน, “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551), 33.

การพัฒนารูปแบบเรียนการสอนแบบใหม่ให้ทันยุคทันสมัยการณ้อยู่เสมอเพื่อความสำเร็จของสถาบันคือ ด้านการใช้เทคโนโลยีและระบบการทำงาน⁵⁵

ฉันทัย วันทา ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนตามขนาดของโรงเรียน” เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยใช้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาครั้งนี้ ผลการวิจัยพบว่า โมเดลเชิงสาเหตุความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประกอบด้วย ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ได้แก่ ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและปัจจัยด้านทรัพยากรสารสนเทศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลทางอ้อม ผ่านปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนรวมสูงสุดผู้วิจัยยังเสนอแนะอีกว่า การเรียนรู้ของบุคลากร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน กล่าวคือ ควรจัดให้มีการส่งเสริมความใฝ่รู้ใฝ่เรียน พร้อมทั้งจัดบรรยากาศภายในโรงเรียนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน และให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการทำงานและตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผล⁵⁶

⁵⁵ วราภรณ์ ชีวะเรืองโรจน์, “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนต่างๆที่อยู่ในเครือข่ายของคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัย อัสสัมชัญ” (ภาคนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ, 2551), บทคัดย่อ.

⁵⁶ ฉันทัย วันทา, “การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนตาม ขนาดของโรงเรียน ” (ภาคนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), บทคัดย่อ.

งานวิจัยต่างประเทศ

เฟนวิก และ แม็คมิลแลน (Fenwick and McMillan) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้และการบริหารจัดการภาครัฐ : มุมมองทางเลือก พบว่าวาระของการบริการภาครัฐสมัยใหม่มีเป้าหมายโดยตรงที่ปัญหาคำถามขององค์กรภาครัฐต่อการเรียนรู้ อะไรที่องค์กรต้องเรียนรู้ และความผิดพลาด ในการเรียนรู้ เป็นการกำหนดปัญหาของการเรียนรู้องค์กร ความแตกต่างของสถานการณ์ระหว่างการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กรศึกษาความสามารถขององค์กรต่อการเรียนรู้ทรัพยากรหลักของการเรียนรู้ภาครัฐความไม่สมบูรณ์ของเครือข่ายการเรียนรู้และปัญหาอุปสรรคหลักต่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพโดยการศึกษาจากการเรียนรู้ในสถานการณ์ปัจจุบันในกลุ่มของผู้บริหารอาวุโสขององค์กรภาครัฐโดยการอภิปรายประเมินขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐสมัยใหม่ หรือสิ่งที่เป็นอุปสรรค การปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้เสนอแนะว่าการเรียนรู้องค์กรในภาครัฐไม่จำเป็นต้องดำเนินการผ่านหน่วยงาน พันธมิตรและวาระสมัยใหม่ ซึ่งอาจรับมาจากกระบวนการภายในและการมุ่งเป้าหมายไปสู่จุดแข็งขององค์กร ในขณะที่เดียวกันในการศึกษาได้มีการประเมินความรู้ที่เป็นแนวทางปฏิบัติของการเรียนรู้องค์กรและการเสนอภาพของความผิดพลาดเครือข่ายและการเรียนรู้ ในความคาดหมายเพื่อการวิจัยอนาคต ทั้งนี้เพื่อการสนับสนุนประสิทธิภาพของการเรียนรู้ภายในองค์กร⁵⁷

ไบรแอนท์ (Bryant) ได้ศึกษา เรื่อง บทบาทของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในการสร้าง การแบ่งปัน และการใช้ประโยชน์ความรู้ขององค์กร พบว่า นักการศึกษาจะใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการให้องค์กรได้ประโยชน์จากการแข่งขันอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ผู้นำจะเป็นศูนย์กลางของกระบวนการบริหารจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการหลัก 3 กระบวนการ คือ กระบวนการสร้างการแบ่งปันและการนำไปใช้ประโยชน์ ผู้นำจะเป็นศูนย์ให้แต่ละการดำเนินการของแต่ละกระบวนการดังกล่าวในระดับที่หลากหลายขององค์กร การศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงความรู้ไปสู่ข้อได้เปรียบในดำเนินการ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่บุคลากรขององค์กรต้องเข้าใจผู้นำและองค์กร ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงอาจมีประสิทธิภาพมากต่อการสร้างและการแบ่งปันความรู้ในระดับกลุ่มและระดับบุคคล ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีประสิทธิภาพมากในการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

⁵⁷ John Fenwick and Janice McMillan, "Organisational Learning and Public Sector Management : An Alternative View," *Public Policy and Administration* 20,3 (July 2005) : 42-55.

ในระดับองค์กร การศึกษานี้เริ่มเป็นการบูรณาการองค์ความรู้ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงกับองค์ความรู้ขององค์กร⁵⁸

ซิลินส์ ซารินส์ และ มัลฟอร์ด (Silins, Zarins, and Mulford) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะและกระบวนการใดบ้างที่นิยามว่ามีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นแนวคิดที่เอื้อประโยชน์ต่อการนำมาปรับใช้กับโรงเรียนได้หรือไม่ มีการนำแนวคิดของโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาที่จัดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีโรงเรียนมัธยมออสเตรเลียตอนใต้ และโรงเรียนมัธยมทัสมาเนีย (South Australian and Tasmanian secondary schools) ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสามารถวัดได้ โดยใช้สมมติฐาน 7 มิติ ได้แก่ บรรยากาศภายในโรงเรียน (environmental scanning) วิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน (develop shared goals) ความร่วมมือด้านบรรยากาศในการเรียนการสอน (establish collaborative teaching and learning environments) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการใช้ความเสี่ยง (encourage initiatives and risk taking) การให้การยอมรับและการสนับสนุนการพัฒนาความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง (recognise and reinforce good work; and, provide opportunities for continuing professional development) และ การทบทวนและตรวจสอบการปฏิบัติงานในโรงเรียน (regularly review all aspects related to and influencing the work of the school) เพื่อทดสอบรูปแบบ การวัดผล มีเปรียบเทียบหลักการ 7 มิติตามที่ได้ตั้งสมมติฐานไว้ กับหลักการ 4 ประการที่พบในการวิจัยนี้ คือ บรรยากาศการเคารพเชื่อถือและทำงานแบบร่วมมือกัน (trusting and collaborative climate) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการใช้ความเสี่ยง (taking initiatives and risks) การตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ สอดส่องดูแลร่วมกัน (shared and monitored mission) และการพัฒนาวิชาชีพครู (professional development) ซึ่งผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะและกระบวนการทั้ง 7 มิตินั้นมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับหลักการ 4 ประการนั้น ที่สะท้อนภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และยังเป็นแนวคิดที่เอื้อประโยชน์ต่อการนำมาปรับใช้กับโรงเรียนมัธยมดังกล่าว หากแต่ทางโรงเรียนควรมีการเพิ่มแนวคิดเรื่องการมองภาพของสถาบันเป็นแบบโดยรวมให้มากขึ้น มิใช่เพียงเพื่อความพึงพอใจ หรือผลประโยชน์ส่วนตน⁵⁹

⁵⁸ Scott E. Bryant, "The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge," *Journal of Leadership & Organizational Studies* 9,4 (November 2003) : 32-44.

⁵⁹ H. Silins, S. Zarins, and B. Mulford, "What Characteristics and Processes Define A School as a Learning Organisation? Is This a Useful Concept to Apply to Schools," *International Education Journal* 3, 1 (2002) : 24-32.

ชีโนสกี และ คาร์ริโล (Chinowsky and Carrillo) ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดการองค์ความรู้สู่ การเชื่อมโยงกับองค์กรแห่งการเรียนรู้” ซึ่งอธิบายการปรับเปลี่ยนองค์กรจากการเน้นไปที่ การจัดการองค์ความรู้ ไปสู่การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ซึ่งได้มีการทำกรณีศึกษาเพื่อนำเสนอ แนวทางที่ยังล้มเหลวที่ได้ถูกเลือกสรรโดยองค์กรต่างๆในระหว่างที่มีการปรับใช้การจัดการองค์ ความรู้ให้มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริษัทที่เป็นธุรกิจ โดยทำกรณีศึกษารายบุคคลใน บริษัทต่างๆ ทั้งหมด 4 บริษัท ที่มีการอ้างอิงเอกสารที่เป็นแนวทางการจัดการองค์ความรู้รวมทั้งมี ความประสงค์ที่จะมีวัฒนธรรมแห่งองค์กรการเรียนรู้ เพื่อวิเคราะห์เชื่อมโยงกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่ง โดยที่บริษัท A เป็นบริษัทที่รับบริการระหว่างประเทศ ด้านการสาธารณสุข โภคและกรรมนาคม มุ่งประเด็นไปที่เรื่องการจัดการองค์ความรู้ผ่านกิจกรรมที่ทำร่วมกัน ส่วนบริษัท B เป็นบริษัทระหว่าง ประเทศด้านสิ่งก่อสร้าง ที่เป็นสิ่งอำนวยความสะดวกและการจัดสรรที่ดิน มุ่งประเด็นไปที่เรื่อง การจัดการองค์ความรู้ในระดับระหว่างประเทศ บริษัท C เป็นบริษัทที่รับบริการระหว่างประเทศที่เป็น โครงการและการจัดการเกี่ยวกับสาธารณสุข โภค มุ่งประเด็นไปที่เรื่องการจัดการ การเรียนรู้ของ เจ้าของกิจการทางหลวง บริษัท D เป็นบริษัทวิศวกรรมระหว่างประเทศ ที่เป็นที่รับเหมาก่อสร้าง ระดับโลกมุ่งประเด็นไปที่เรื่องการจัดคณะทำงานเพื่อให้เกิดการจัดการองค์ความรู้ ผลการวิจัยพบว่า บริษัท A เป็นบริษัทที่มีความชัดเจนที่สุด ในด้านการสนับสนุนด้านการจัดการเชิงรุก เช่น มีการทำ นโยบายการแบ่งปันความรู้ มีการให้รางวัลแก่พนักงานที่เข้าร่วม และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมด เพื่อการเรียนรู้ ส่วนบริษัท C มีการสนับสนุนด้านการพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ ซึ่งได้มาจากลูกค้าแต่ละคน และจากโครงการต่างๆ แต่ในทางตรงกันข้าม บริษัท B และ D ปรากฏว่า การสนับสนุนจากฝ่าย ผู้บริหารในการสร้างองค์ความรู้มีน้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรเหล่านี้ยังพบปัญหาความไม่ เสถียรภาพของระบบการจัดการ ทำให้ความพยายามของแต่ละคนมีน้อยลงไปด้วย การศึกษาครั้งนี้ ยังพบอุปสรรคบางประการได้แก่ ขาดค่านิยมด้านการเรียนรู้ แต่กลับเน้นด้านผลกำไรทางธุรกิจ การทำโครงการต้องใช้ระยะเวลา และคณะทำงานด้านวิศวกรรม ยังยึดติดกับแนวคิดเดิมๆและ ไม่กล้าเปิดรับแนวคิดใหม่ๆ⁶⁰

คอนโตกิโอส อวบริย์ และ เฟอริก (Kontoghiorghes Awbrey and Feurig) ได้ศึกษา เรื่อง การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับการปรับตัวต่อการ เปลี่ยนแปลง นวัตกรรม และพฤติกรรมขององค์กรเพื่อตอบคำถามข้อวิจัยที่ว่าคุณลักษณะของ องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน

⁶⁰ P. Chinowsky and P. Carrillo, “Knowledge Management to Learning Organization Connection,” *The Journal of Management in Engineering* 23, 3 (1 July 2007) : 1-27.

และมีความสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้ทางนวัตกรรมที่เกิดเป็นผลลัพธ์อย่างรวดเร็ว รวมถึงมีความสัมพันธ์กับผลสรุปเชิงพฤติกรรมขององค์กรนั้นๆ มากน้อยเพียงใด โดยศึกษาจากปัจจัย 8 ประการ ดังนี้ 1) การเปิดโอกาสด้านการสื่อสารและแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (open communications and Information sharing) 2) การกล้าเสี่ยงและสนับสนุนแนวคิดใหม่ๆ (risk taking and new idea promotion) 3) การสนับสนุนและการตระหนักถึงการเรียนรู้และการพัฒนา (support and recognition for learning and development) 4) ข้อมูล ข้อเท็จจริง เวลา และทรัพยากรที่มี (information, facts, time, and resource) 5) พฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสูง (high-performance team environment) 6) การให้รางวัลแก่ผู้ที่ใฝ่เรียนรู้ และมีผลการปฏิบัติงานที่ดี รวมทั้งผู้ที่มีแนวคิดใหม่ๆ (rewards for learning, performance, and new ideas) 7) การถ่ายทอดความรู้ผ่านการฝึกอบรมในเชิงบวก และมีบรรยากาศการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (positive training transfer and continuous learning climate) 8) การจัดการองค์ความรู้ (knowledge management) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการกำหนดทิศทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรม และพฤติกรรมขององค์กร คือ การจัดระบบต่างๆ ในองค์กร ด้านโครงสร้าง วัฒนธรรม และข้อมูลข่าวสาร ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูล การเชื่อมต่องานเป็นระดับขั้นพบว่า การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันชี้ให้เห็นว่าประเด็นเรื่อง การเปิดโอกาสด้านการสื่อสารและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร การกล้าเสี่ยงและสนับสนุนแนวคิดใหม่ๆ รวมไปถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ มีแนวโน้มระดับสูงสุด ผู้วิจัยทั้งสามท่าน สรุปไว้ในตอนท้ายว่า การออกแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ เอื้ออำนวยต่อการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งส่งผลให้เกิดวิวัฒนาการและความเติบโตก้าวหน้าในองค์กรแต่ก็ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่สัมพันธ์กับการมุ่งประเด็นความสำคัญไปที่การผลิตคุณภาพ และกำไร⁶¹

จูเชวิชิน (Juceviciene) ได้ศึกษาเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศสมาชิกสหภาพยุโรป : เป็นเพียงวิสัยทัศน์หรือเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง การศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีของเพ็คเลอร์ เบอร์กอยน์ และ โบบเคลล์ 11 ด้านมาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มที่เป็นองค์กรธุรกิจได้นำเอาแนวคิดทฤษฎีของเพ็คเลอร์ เบอร์กอยน์ และ โบบเคลล์ ทั้ง 11 ด้านได้แก่

- 1) การใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร (a learning approach to strategy) 2) การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (participative policy making) 3) การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information) 4) การสร้าง

⁶¹ C. Kontoghiorghes, M. S Awbrey and L. Feurig P, “Examining the Relationship Between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance,” *Human Resource Development Quarterly* 16, 2 (Summer 2005) : 3-74.

ระบบตรวจสอบและการควบคุม (formative accounting acontrol) 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (internal exchange) 6) การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (reward flexibility) 7) โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ (enable structure) 8) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (boundary workers as environmental scanner) 9) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (inter-company learning) 10) บรรยากาศในการเรียนรู้ (learning climate) และ 11) โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร (self-development for all) ซึ่งผลปรากฏว่า กลุ่มที่เป็นองค์กรธุรกิจได้นำเอาแนวคิดทฤษฎีของเฟ็ดเลอร์ เบอร์กอยน์ และไบยเดิลล์ ทั้ง 11 ด้าน มาใช้เป็นผลสำเร็จ อย่างไรก็ตามโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้ได้นำแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว มาปรับใช้ได้เพียง 8 ด้าน จาก 11 ด้านนั้น กล่าวคือ จากการสำรวจข้อมูลไม่พบการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร และ โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร จูเซวิชิน ได้สรุปประเด็นในตอนท้ายงานวิจัยไว้ 3 ประเด็น ได้แก่ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นระบบทาง สังคมที่รวมไปถึงการ เรียนรู้ส่วนบุคคล การเรียนรู้เป็นหมู่คณะ และการเรียนรู้ทั้งองค์กร ซึ่งการเรียนรู้ทั้งองค์กรสำคัญที่สุด เพราะเป็นการเรียนรู้ดังนี้ 1) คุณภาพ และซับซ้อน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความเข้าใจในระดับองค์กรอย่างต่อเนื่อง 2) งานวิจัยนี้ เกิดผลสำเร็จในเชิงอุตสาหกรรมในลิทัวเนีย โดยมีลูกจ้างและพนักงานเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะ พฤติกรรมการเรียนรู้ขององค์กร 3) ครูอาจารย์จากโรงเรียนในลิทัวเนียบางแห่งยังได้ให้ข้อมูลลักษณะ พฤติกรรมองค์กรแห่งการ 4) เรียนรู้ที่มีอยู่ด้วย อย่างไรก็ตาม ความคิดเห็นของแต่ละโรงเรียนแตกต่างกัน ผลปรากฏว่า องค์กร ธุรกิจมีความกระตือรือร้นเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่า โรงเรียน สรุปแล้วการพัฒนาองค์กรในประเทศสมาชิกสหภาพยุโรปให้เข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้สำเร็จนั้น ก่อนอื่นจะต้องอาศัยความร่วมมือของลูกจ้างและพนักงาน รวมทั้งความสามารถในด้านการจัดการ⁶²

⁶²P. Ciene Jucevi, Learning Organization in a Pre-accession Country: Vision or Reality? [online], accessed 20 July 2010. Available from [http://www. 2.trainingvillage.gr/download/ero/JucPa01.rtf](http://www.2.trainingvillage.gr/download/ero/JucPa01.rtf)

สรุป

ปัจจุบันองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการและการดำเนินงานในองค์การเพื่อให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารและบุคลากร ในองค์การทุกคนจึงควรมีการตื่นตัวในการที่จะพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อให้ทันต่อสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์การมีการพัฒนาก้าวหน้าในการจัดองค์การเรียนรู้ อาศัยแนวคิดทฤษฎีของ เพ็ดเลอร์ เบอร์กอยน์ และโบยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) ที่ได้สร้างความรู้ความเข้าใจอันเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้โดยเน้นเรื่อง องค์ประกอบของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 11 ด้าน ได้แก่ 1) การใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ 2) การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม 3) การให้ข้อมูลข่าวสาร 4) การสร้างระบบตรวจสอบและการควบคุม 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6) การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น 7) โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ 8) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ 9) การเรียนรู้ระหว่างองค์การ 10) บรรยากาศในการเรียนรู้ 11) การให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง

จากการที่ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ นับว่ามีประโยชน์และมีคุณค่าอย่างยิ่งเพื่อเป็นแนวทางและวิธีในการดำเนินงานให้มีคุณภาพต่อไป

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง “การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามแนวคิดของ เพ็ดเลอร์ เบอร์กอยน์ และ โปยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธี

วิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินการเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย ตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยการศึกษาสภาพ ปัญหาและอุปสรรค นิยามปัญหา ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จากเอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ วารสาร บทความ แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อจัดทำสารนิพนธ์ โดยขอคำแนะนำความเห็นในการจัดทำโครงร่างงานวิจัย ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร และนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อเสนอขออนุมัติหัวข้อสารนิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย โดยการศึกษาวิเคราะห์กำหนดกรอบแนวคิด เพื่อสร้างและพัฒนาเครื่องมือ นำเครื่องมือไปเก็บข้อมูลจากหน่วยวิเคราะห์ ซึ่งเป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่จะให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานคณะกรรมการ

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาสู่การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

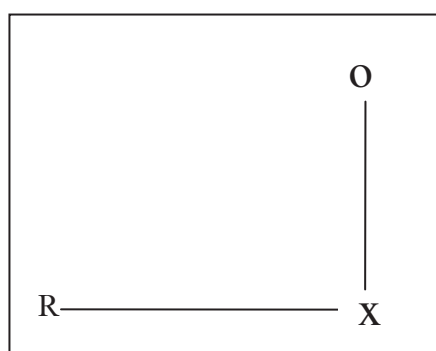
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย โดยการจัดทำร่างรายงานการวิจัยเสนอและเขียนสรุปต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมงานสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการควบคุมงานสารนิพนธ์เสนอแนะ เสนอขอสอบการค้นคว้าอิสระของงานสารนิพนธ์ปรับปรุงแก้ไข จัดทำรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติสำเร็จการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้แผนแบบงานวิจัยลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non - experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนแบบ (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในกลุ่มภารกิจต่างๆ ของหน่วยงาน จำนวน 270 คน¹

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 165 คน ตามตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของ เกรจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan)² ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (simple random sampling) ตามสัดส่วน ดังรายละเอียดตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างบุคลากรของหน่วยงาน

กลุ่มภารกิจหรือหน่วยงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
สำนักงานเลขาธิการ	40	23
ภารกิจตรวจติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคล	30	18
ภารกิจระบบตำแหน่งและวิทยฐานะที่ 1	30	18
ภารกิจระบบตำแหน่งและวิทยฐานะที่ 2	29	18
ภารกิจนโยบายและระบบตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษา	19	12
ภารกิจนโยบายและระบบบริหารงานบุคคล	23	14
ภารกิจกองทุนและสวัสดิการทางการศึกษา	18	11
ภารกิจกฎหมาย อุทธรณ์ และร้องทุกข์	26	16
ภารกิจเสริมสร้างและมาตรฐานวินัย	23	14
ภารกิจเสริมสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ	12	8
ภารกิจบริหารการเปลี่ยนแปลงภาครัฐและนโยบายพิเศษ	11	7
ภารกิจวิจัยนวัตกรรมการบริหารงานบุคคล	8	5
หน่วยตรวจสอบภายใน	1	1
รวม	270	165

¹ กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงาน ก.ค.ศ. “โครงสร้างหน่วยงานภายในและหน้าที่ความรับผิดชอบ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2553,” 2553, 18.

² Krejcie and Morgan, “Determining Sample Size for Research Activities” *Educational and Psychological Measurement* 19 (1970) : 608, กล่าวถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540), 30

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ประกอบด้วย ตัวแปรขั้นพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษาซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน ได้แก่ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และ ประสบการณ์ ในการทำงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ เพ็ดเดออร์ เบอร์กอยน์ และ โบยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) 11 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านการใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ (a learning approach to strategy) หมายถึง การจัดการและปรับกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมโดยมีการพัฒนานโยบายและกลยุทธ์แล้วนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ ในการดำเนินงานด้านการจัดการ ตลอดจนมีการแสดงความคิดเห็นเพื่อเข้าสู่กระบวนการวางแผนงาน ให้สามารถมีการพัฒนาปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง

2.2 ด้านการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (participative policy making) หมายถึง สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการสร้างนโยบายและกลยุทธ์ ซึ่งนับว่ามีอิทธิพลอย่างมากต่อทัศนคติของผู้ถือผลประโยชน์ร่วมและจะสะท้อนให้เห็นคุณค่าของสมาชิกทุกคน มิได้จำกัดแค่ฝ่ายผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น มีการอภิปรายเกี่ยวกับการประเมินผลและการวางแผนงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความสับสนที่นำไปสู่กลยุทธ์และนโยบายขององค์การ

2.3 ด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร (information) คือการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสาร ที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจในการดำเนินงาน และสามารถตัดสินใจดำเนินการได้อย่างไม่มีข้อบกพร่อง สมาชิกต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงธรรมชาติ และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในระบบ และสามารถแปลความหมายข้อมูลได้อย่างสอดคล้อง

2.4 ด้านการสร้างระบบตรวจสอบและการควบคุม (formative accounting and control) ในการตรวจสอบการทำงานประมาณ และการรายงานผล เพื่อช่วยในการเรียนรู้ ด้านระบบการเงิน จัดให้มีบุคลากร ฝ่ายการเงินและบัญชี มีหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษา เป็นผู้ควบคุมการใช้จ่ายต่างๆ เป็นแรงผลักดันให้ทุกแผนกและสมาชิกทุกคนกล้าเสี่ยงในการดำเนินการในองค์การ เนื่องจากสมาชิกทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของแผนกหรือหน่วยที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่

2.5 ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (internal exchange) หมายถึง ความตระหนักรู้ว่าสมาชิกทุกคนในองค์การ ต้องมีการประชุม มีการอภิปรายเพื่อให้ได้ข้อตกลงร่วมกันในเรื่องคุณภาพ โดยตระหนักถึงความต้องการขององค์การโดยรวม มีการเจรจากันอย่างอิสระและตรงไปตรงมาในลักษณะท้าทาย

ความสามารถ มีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อีกทั้งในหน่วยต่างๆ ต้องสามารถที่จะจัดการกับแผนงานที่ตนเองเป็นเองเป็นผู้ริเริ่ม

2.6 ด้านการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (reward flexibility) มีการคาดการณ์และประเมินค่าเบื้องต้น ที่สนับสนุนระบบการให้รางวัล โดยมีการสำรวจ วินิจฉัย และมีการแบ่งปันระบบการให้รางวัลที่มีหลายทางเลือก มีการตรวจสอบ การอภิปราย และการทดลองปฏิบัติ มีรูปแบบ การทำงานที่ยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถสร้างผลงานที่แตกต่างกันและได้รับรางวัลที่มีลักษณะแตกต่างกัน ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อพิจารณาลักษณะของรางวัลนั้นๆ

2.7 ด้านโครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ (enable structure) หมายถึง บทบาทและรูปแบบการทำงาน เป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นต่อความก้าวหน้าในการทำงานและการปรับปรุงแก้ไขนำการประเมินผลการทำงานไปใช้ในการเรียนรู้และการพัฒนา มากกว่ามุ่งเน้นการให้รางวัลหรือลงโทษ มีการยืดหยุ่นแผนงานและภาคส่วนต่างๆ ที่เป็นโครงสร้างชั่วคราว สามารถยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น มีการวางแผนงานและขั้นตอนการทำงาน และสามารถปรับเปลี่ยนหลังจากที่ได้มีการพิจารณาและประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน พร้อมกับรูปแบบโครงสร้างใหม่

2.8 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (boundary workers as environmental scanner) มีการรวบรวมสิ่งที่ใช้แล้วกลับมาใช้อีก รวมทั้งการรายงานข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นภายนอก โดยปกติแล้วในทุกการประชุมสัมมนาขององค์กร จะหมายรวมถึงการอภิปราย วิพากษ์วิจารณ์เหตุการณ์ สภาพแวดล้อมด้านการทำงานที่กำลังเกิดขึ้นภายในองค์กร มีการประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสาะหาว่าอะไรมีความสำคัญ มีระบบและขั้นตอนต่างๆ ในการรับมา การตรวจทาน และการถ่ายทอดข้อมูลจากองค์กรภายนอก รวมทั้งเหตุบ้านการเมือง ทิศทางข่าวสารต่างๆ และมีการพิจารณาผลกระทบต่อการดำเนินการในองค์กร

2.9 ด้านการเรียนรู้ระหว่างองค์กร (inter-company learning) มีการพบปะคู่แข่งเพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิดและข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานกับองค์กร มีส่วนร่วมในการจัดอบรมเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างฝ่ายจัดหาลูกค้าและผู้ถือผลประโยชน์ร่วม มีการค้นหาจุดเด่นจุดด้อย เพื่อเรียนรู้จากแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด

2.10 ด้านบรรยากาศในการเรียนรู้ (learning climate) หากมีสิ่งใดผิดพลาดเกิดขึ้นสามารถ ที่จะคาดหวังว่า จะได้รับความช่วยเหลือสนับสนุน มีความสนใจในบทเรียน จากสิ่งผิดพลาด มีการจัดสรรเวลาในการตั้งคำถามกับตนเอง ในเรื่องการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะวิเคราะห์ อภิปรายและเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น มีทัศนคติทั่วไปในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมุ่งไปที่ประเด็นการเรียนรู้และ การทำให้ดีขึ้น ความแตกต่างในแง่ความเป็นหนุ่มสาวหรืออาวุโส ส่งผลต่อการ

เรียนรู้และสร้างสรรค์ หากมีข้อสงสัยประการใด เป็นเรื่องธรรมดาที่จะมีการสอบถามจนกว่าจะได้รับความช่วยเหลือหรือข้อมูลที่ต้องการ

2.11 ด้านโอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร (self-development for all) มีงบประมาณสำหรับบุคลากรทุกคนเพื่อการพัฒนาตนเอง โดยสามารถที่จะตัดสินใจเลือกวิธีการฝึกอบรมหรือการพัฒนาในด้านใดด้านหนึ่งตามต้องการ มีผู้รับผิดชอบในการให้คำแนะนำปรึกษา ได้อย่างเหมาะสม มีช่องทางและทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์ ในการพัฒนาตนเอง โดยเอื้ออำนวยต่อผู้ถือผลประโยชน์ร่วม เอื้อต่อการเรียนรู้ในลักษณะการให้เข้าถึงอย่างเสรีตลอดทั้งองค์กร การสำรวจค้นหาสิ่งที่ต้องการของแต่ละคน ในด้านการเรียนรู้เป็นเป้าหมายหลักในการประเมินและวางแผนการดำเนินงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list)

ตอนที่ 2 สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ เพ็ดเลอร์ เบอร์กอยน์ และ บอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) 11 ด้าน ซึ่งผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบสอบถามของ วิษยรัตน์ ธรรมะรัตน์จินดา ในวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2³ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale)⁴ โดยผู้วิจัย กำหนดค่าคะแนนของแต่ละระดับ ดังนี้

³ วิษยรัตน์ ธรรมะรัตน์จินดา, “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), 189.

⁴ พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2540), 107-108.

ระดับ 5 หมายถึง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของของสำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของของสำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของของสำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของของสำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของของสำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ตอนท้ายเป็นข้อคำถามปลายเปิดเพื่อสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์การแห่ง
การเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยการวิเคราะห์
เนื้อหา (content analysis)

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร หลักฐาน วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศ
และต่างประเทศ เพื่อนำผลจากการศึกษามาสร้างและพัฒนาเครื่องมือการค้นคว้าอิสระ
2. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสำรวจความคิดเห็น โดย
ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน และตรวจสอบโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence)
3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขไปทดลองใช้ (try out) กับบุคลากรสำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหา
ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
4. นำแบบสอบถามที่ได้กลับมาคำนวณหาค่าความเที่ยงตรง (reliability) โดยวิธีการ
หาสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)⁵ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
ทั้งฉบับเท่ากับ 0.9713
5. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

⁵ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3rd ed. (New York :Harper &
Row Publishing, 1974), 16.

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ถึงผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ดังนี้

1. ตรวจสอบและเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์เพื่อรวบรวมคะแนน
2. ลงรหัสข้อมูล คำนวณค่าสถิติ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
3. เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางประกอบคำบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)
2. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best)⁶ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้
 - ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
 - ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อยู่ในระดับมาก
 - ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

⁶ John W. Best, Research in Education (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1970), 190.

ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด⁶

3. แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุป

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 165 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามแนวความคิดของ เพ็ดเลอร์ เบอร์กอยน์ และโบยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) จำนวน 11 ด้าน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เรื่อง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามที่ส่งถึงบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 165 คน ได้รับกลับคืนมาครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้มาจากการตอบแบบสอบถามของบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทางการศึกษา จำนวน 165 คน พิจารณาตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	49	29.70
หญิง	116	70.30
รวม	165	100.00
2. อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	14	8.48
30 - 40 ปี	44	26.67
41 - 50 ปี	54	32.73
มากกว่า 50 ปี	53	32.12
รวม	165	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	11	6.67
ปริญญาตรี	74	44.85
สูงกว่าปริญญาตรี	80	48.48
รวม	165	100.00
4. ตำแหน่งหน้าที่		
เลขาธิการ ก.ค.ศ.	1	0.60
ผู้เชี่ยวชาญ	2	1.21
ผู้อำนวยการภารกิจ	6	3.64
หัวหน้ากลุ่มภารกิจ	29	17.58
บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน	127	76.97
รวม	165	100.00

ตารางที่ 2 (ต่อ)

สถานภาพส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
5. ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
น้อยกว่า 1 ปี	9	5.45
1 - 5 ปี	49	29.70
6 - 10 ปี	23	13.94
มากกว่า 10 ปี	84	50.91
รวม	165	100.00
6. ประสบการณ์ในการทำงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา		
น้อยกว่า 1 ปี	4	2.42
1 - 5 ปี	27	16.36
6 - 10 ปี	31	18.80
มากกว่า 10 ปี	103	62.42
รวม	165	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยภาพรวม เป็นเพศหญิง จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 70.30 เพศชาย จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 29.70 มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี มากที่สุด จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 32.73 รองลงมา อายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 32.12 และสุดท้ายคือ อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 8.48 ระดับการศึกษาสูงสุด คือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 48.48 รองลงมาปริญญาตรี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 44.85 และสุดท้าย ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67 สำหรับตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 76.97 รองลงมาคือหัวหน้ากลุ่มภารกิจ จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 17.58 และสุดท้ายคือ เลขาธิการ ก.ค.ศ.จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.60 ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันส่วนใหญ่ มากกว่า 10 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 50.91 รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 1-5 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 29.70 และสุดท้าย คือ น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.45 ส่วนประสบการณ์ในการทำงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่วนใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า

10 ปี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 62.42 รองลงมา มากกว่า 6- 10 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 18.80 และสุดท้ายคือ น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.42

ตอนที่ 2 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การวิเคราะห์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งในภาพรวมและจำแนกตามองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามขอบเขตของค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ตามที่ได้กำหนดไว้ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

n=165

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ค่าระดับ
1.	ด้านการใช้การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์	3.19	0.76	ปานกลาง
2.	ด้านการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม	2.90	0.89	ปานกลาง
3.	ด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร	3.19	0.83	ปานกลาง
4.	ด้านการสร้างระบบตรวจสอบและการควบคุม	3.05	0.87	ปานกลาง
5.	ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.07	0.86	ปานกลาง
6.	ด้านการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น	2.61	0.91	ปานกลาง
7.	ด้านโครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ	2.83	0.93	ปานกลาง
8.	ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	2.84	0.89	ปานกลาง
9.	ด้านการเรียนรู้ระหว่างสำนักงาน	2.90	0.90	ปานกลาง
10.	ด้านบรรยากาศในการเรียนรู้	2.88	0.90	ปานกลาง
11.	ด้านโอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร	2.95	0.93	ปานกลาง
	รวม	2.95	0.88	ปานกลาง

จากตารางที่ 3 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการใช้การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์และด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร คิดเป็นร้อยละ 3.19 ค่าเฉลี่ยรองลงมา คือด้านารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 3.07 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น คิดเป็นร้อยละ 2.61

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านการใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์

n=165

ข้อ	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ค่าระดับ
1	มีการจัดการและปรับกลยุทธ์ในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม	3.13	0.70	ปานกลาง
2	สำนักงานมีการพัฒนานโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.27	0.77	ปานกลาง
3	มีการนำกลยุทธ์มาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานด้านการจัดการเรียนรู้	3.22	0.78	ปานกลาง
4	มีการแสดงความคิดเห็น เพื่อเข้าสู่กระบวนการวางแผนงานด้านการจัดการการเรียนรู้	3.11	0.77	ปานกลาง
5	มีการพัฒนา ปรับปรุง การจัดการการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.22	0.79	ปานกลาง
	รวม	3.19	0.76	ปานกลาง

จากตารางที่ 4 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมที่ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$, S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อโดยสำนักงานมีการพัฒนานโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.27$, S.D. = 0.77) รองลงมาได้แก่ มีการพัฒนา ปรับปรุงการจัดการการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.22$, S.D. = 0.79) และสุดท้ายคือ มีการแสดงความคิดเห็นเพื่อเข้าสู่กระบวนการวางแผนงานด้านการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.11$, S.D. = 0.77)

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม

n = 165

ข้อ	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ค่าระดับ
1	บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงานของ สำนักงาน ก.ค.ศ.	2.83	0.94	ปานกลาง
2	มีการสะท้อนให้เห็นคุณค่าการจัดการเรียนรู้ ของบุคลากรทุกคนในสำนักงาน ก.ค.ศ.	2.90	0.87	ปานกลาง
3	มีการร่วมกันแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ประเมินผลการจัดการเรียนรู้	2.84	0.85	ปานกลาง
4	มีการวางแผนงานด้านการจัดการเรียนรู้เพื่อทำ ให้เกิดวิสัยทัศน์ที่นำไปสู่กลยุทธ์และนโยบาย ของสำนักงาน ก.ค.ศ.	3.04	0.91	ปานกลาง
	รวม	2.90	0.89	ปานกลาง

จากตารางที่ 5 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม
ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.90$, S.D. = 0.89) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า บุคลากรมี
การวางแผนงานด้านการจัดการเรียนรู้เพื่อทำให้เกิดวิสัยทัศน์ที่นำไปสู่กลยุทธ์และนโยบายของ
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.04$,
S.D. = 0.91) รองลงมา ได้แก่ มีการสะท้อนให้เห็นคุณค่าการจัดการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคนใน
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 2.90$, S.D. = 0.87) และ
สุดท้ายคือ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงานของสำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 2.83$, S.D. = 0.94)

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร

n = 165

ข้อ	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ค่าระดับ
1	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างฐานข้อมูลการเรียนรู้	3.25	0.89	ปานกลาง
2	มีการใช้ระบบการสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจในการดำเนินงานของสำนักงาน ก.ค.ศ.	3.30	0.90	ปานกลาง
3	บุคลากรสามารถตัดสินใจดำเนินงานของสำนักงาน ก.ค.ศ. ได้อย่างถูกต้อง	3.16	0.81	ปานกลาง
4	บุคลากรมีความเข้าใจและมองเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในระบบการจัดการเรียนรู้	3.19	0.80	ปานกลาง
5	บุคลากรสามารถแปลความหมายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้องและสอดคล้อง	3.05	0.76	ปานกลาง
	รวม	3.19	0.83	ปานกลาง

จากตารางที่ 6 พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร ในภาพรวมที่ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$, S.D. = 0.83) เพื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ด้านการให้ข้อมูลข่าวสารของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีการใช้ระบบการสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจในการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.30$, S.D. = 0.90) รองลงมา ได้แก่ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างฐานข้อมูลการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.25$, S.D. = 0.89) และสุดท้ายคือ บุคลากรสามารถแปลความหมายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้องและสอดคล้อง ($\bar{X} = 3.05$, S.D. = 0.76)

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านการสร้างระบบตรวจสอบและการควบคุม

n = 165

ข้อ	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ค่าระดับ
1	มีบุคลากรด้านระบบการเงินและบัญชี ที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้	3.11	0.85	ปานกลาง
2	มีการตรวจสอบการทำงานประมาณด้าน การจัดการเรียนรู้	3.10	0.88	ปานกลาง
3	มีการรายงานผล เพื่อช่วยในการจัดการเรียนรู้	3.10	0.84	ปานกลาง
4	ฝ่ายการเงินและบัญชี มีหน้าที่ให้คำแนะนำ ปรึกษาและเป็นผู้ควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้	3.07	0.95	ปานกลาง
5	มีการผลักดันให้ทุกกลุ่มภารกิจ และบุคลากร ทุกคนกล้าเสี่ยงในเรื่องการดำเนินงาน ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้	2.87	0.85	ปานกลาง
	รวม	3.05	0.87	ปานกลาง

จากตารางที่ 7 พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านการสร้างระบบตรวจสอบและการควบคุม ในภาพรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.05$, S.D. = 0.87) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีบุคลากรด้านระบบการเงินและบัญชีที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.11$, S.D. = 0.85) รองลงมา ได้แก่ มีการรายงานผลเพื่อช่วยในการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.10$, S.D. = 0.84) และสุดท้ายคือ มีการผลักดันให้ทุกกลุ่มภารกิจและบุคลากรทุกคนในเรื่องการดำเนินงานด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 2.87$, S.D. = 0.85)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

n = 165

ข้อ	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ค่าระดับ
1	บุคลากรทุกคนในสำนักงาน มีการประชุม และร่วมกันแสดงความคิดเห็น เพื่อให้ได้ ข้อตกลงร่วมกันในเรื่องคุณภาพการดำเนินงาน การจัดการเรียนรู้	2.93	0.88	ปานกลาง
2	บุคลากรมีความตระหนักถึงความต้องการ เรื่องการจัดการเรียนรู้โดยภาพรวมของ สำนักงาน	3.21	0.88	ปานกลาง
3	มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกัน อย่างตรงไปตรงมา	2.96	0.87	ปานกลาง
4	มีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในเรื่อง การจัดการเรียนรู้	3.17	0.84	ปานกลาง
5	บุคลากรสามารถที่จะจัดการกับแผนงานที่ตน เป็นผู้ริเริ่มในกลุ่มงานนั้นๆ	3.08	0.81	ปานกลาง
	รวม	3.07	0.86	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 พบว่าระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ที่
ระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.07$, S.D. = 0.86) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า บุคลากรสำนักงาน ก.ค.ศ. มี
ความตระหนักถึงความต้องการเรื่องการจัดการเรียนรู้โดยรวมของสำนักงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด
($\bar{X} = 3.21$, S.D. = 0.88) รองลงมา ได้แก่ มีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในเรื่องการจัดการ
เรียนรู้ ($\bar{X} = 3.17$, S.D. = 0.84) และสุดท้ายคือ บุคลากรในสำนักงาน มีการประชุมและร่วมกัน
แสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ข้อตกลงร่วมกันในเรื่องคุณภาพการดำเนินงานการจัดการเรียนรู้
($\bar{X} = 2.93$, S.D. = 0.88)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านการให้รางวัลยืดหยุ่น

n = 165

ข้อ	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ค่าระดับ
1	มีการคาดการณ์และประเมินค่าเบื้องต้น ของบุคลากร เพื่อการสนับสนุนช่วยเหลือ การให้รางวัล	2.82	0.81	ปานกลาง
2	มีการสำรวจ วินิจฉัย และมีการแบ่งปัน รางวัลอย่างเป็นระบบ	2.64	0.87	ปานกลาง
3	การให้รางวัลแก่บุคลากรในสำนักงาน ก.ค.ศ. มีหลายทางเลือก	2.68	0.96	ปานกลาง
4	มีการตรวจสอบและทดลองระบบการให้ รางวัล	2.50	0.93	ปานกลาง
5	มีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นเปิดโอกาสให้ ทุกคนสามารถสร้างผลงานที่แตกต่างกัน ได้รับรางวัลที่มีลักษณะแตกต่างกัน	2.59	0.93	ปานกลาง
6	บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อพิจารณาลักษณะรางวัล	2.41	0.93	ปานกลาง
	รวม	2.61	0.91	ปานกลาง

จากตารางที่ 9 พบว่าระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น
ในภาพรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.61, S.D. = 0.91$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามีการคาดการณ์และ
ประเมินค่าเบื้องต้นของบุคลากรเพื่อการสนับสนุนช่วยเหลือการให้รางวัล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 2.82,$
 $S.D. = 0.81$) รองลงมา ได้แก่ การให้รางวัลแก่บุคลากรในสำนักงาน ก.ค.ศ. มีหลายทางเลือก ($\bar{X} = 2.68,$
 $S.D. = 0.96$) และสุดท้ายคือ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อพิจารณาลักษณะรางวัล
($\bar{X} = 2.41, S.D. = 0.90$)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้าน โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ

n = 165

ข้อ	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ค่าระดับ
1	โครงสร้างของสำนักงานมีความยืดหยุ่นต่อความก้าวหน้าในการทำงานตามบทบาทและหน้าที่	2.58	0.95	ปานกลาง
2	มีการปรับปรุงแก้ไข นำการประเมินผลการทำงาน ไปใช้ในการเรียนรู้และการพัฒนา มากกว่ามุ่งเน้นการให้รางวัลหรือลงโทษ	2.88	0.87	ปานกลาง
3	มีการยืดหยุ่นในกลุ่มงานและภารกิจต่างๆ โดยถือว่าเป็นโครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นได้ตามการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น	2.88	0.95	ปานกลาง
4	มีการวางกฎเกณฑ์และขั้นตอนการทำงานร่วมกัน	3.00	0.89	ปานกลาง
5	บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์และขั้นตอนการทำงาน หลังจากที่ได้มีการพิจารณาและประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน	2.89	0.94	ปานกลาง
	รวม	2.83	0.93	ปานกลาง

จากตารางที่ 10 พบว่าระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านโครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ ในภาพรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.83$, S.D. = 0.93) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการวางกฎเกณฑ์และขั้นตอนการทำงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.00$, S.D. = 0.89) รองลงมา ได้แก่ บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์และขั้นตอนการทำงาน หลังจากที่ได้มีการพิจารณาและประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน ($\bar{X} = 2.89$, S.D. = 0.94) และสุดท้ายคือ โครงสร้างของสำนักงาน มีความยืดหยุ่นต่อความก้าวหน้าในการทำงานตามบทบาทและหน้าที่ ($\bar{X} = 2.58$, S.D. = 0.95)

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

n = 165

ข้อ	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ค่าระดับ
1	มีการรวบรวมนำสิ่งที่ใช้แล้วกลับมาใช้อีกให้คุ้มค่า	2.93	0.90	ปานกลาง
2	มีการรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้นในมุมมองภายนอกสำนักงาน ก.ค.ศ.	2.82	0.89	ปานกลาง
3	มีการประชุมสัมมนาและอภิปรายวิพากษ์เหตุการณ์สภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงานที่กำลังเกิดขึ้นภายในสำนักงาน ก.ค.ศ.	2.78	0.83	ปานกลาง
4	มีการประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแสวงหาว่าอะไรมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในสำนักงาน ก.ค.ศ.	2.90	0.97	ปานกลาง
5	มีระบบและขั้นตอนต่างๆ ในการรับตรวจทานและถ่ายทอดข้อมูลจากภายนอกสำนักงาน	2.79	0.84	ปานกลาง
	รวม	2.84	0.89	ปานกลาง

จากตารางที่ 11 พบว่าระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงาน ก.ค.ศ. ในภาพรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.84$, S.D. = 0.93) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการรวบรวมนำสิ่งที่ใช้แล้วกลับมาใช้อีกให้คุ้มค่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 2.93$, S.D. = 0.90) รองลงมา ได้แก่ มีการประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแสวงหาว่าอะไรมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในสำนักงาน ก.ค.ศ. ($\bar{X} = 2.90$, S.D. = 0.97) และสุดท้ายคือ มีการประชุมสัมมนา และอภิปรายวิพากษ์เหตุการณ์ สภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงานที่กำลังเกิดขึ้นภายในสำนักงาน ก.ค.ศ. ($\bar{X} = 2.78$, S.D. = 0.83)

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านการเรียนรู้ระหว่างสำนักงาน

n = 165

ข้อ	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ค่าระดับ
1	มีการพิจารณาผลกระทบต่อการดำเนินการจัดการเรียนรู้ในสำนักงาน ก.ค.ศ.	2.90	0.84	ปานกลาง
2	มีการพบปะกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิด และข้อมูลข่าวสาร การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	2.88	0.85	ปานกลาง
3	บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานกับสำนักงาน อย่างทั่วถึง	3.02	0.98	ปานกลาง
4	บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดอบรมเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการโดยถือประโยชน์ร่วมกัน	2.92	0.91	ปานกลาง
5	มีการค้นหาจุดเด่นและจุดด้อย เพื่อการเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด	2.79	0.90	ปานกลาง
	รวม	2.90	0.90	ปานกลาง

จากตารางที่ 12 พบว่าระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ระหว่างสำนักงานในภาพรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.90$, S.D. = 0.90) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานกับสำนักงาน อย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.02$, S.D. = 0.98) รองลงมา ได้แก่ บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดอบรมเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่าง ผู้ให้บริการ และผู้รับบริการโดยถือประโยชน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 2.92$, S.D. = 0.91) และสุดท้ายคือ มีการค้นหาจุดเด่นและจุดด้อย เพื่อการเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด ($\bar{X} = 2.79$, S.D. = 0.90)

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านบรรยากาศในการเรียนรู้

n = 165

ข้อ	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ค่าระดับ
1	บุคลากรสามารถตรวจสอบ ชักถามเพื่อหาคำตอบ ของข้อมูลที่ยังไม่ชัดเจน	2.90	0.87	ปานกลาง
2	ในการปฏิบัติงานถ้าเกิดความผิดพลาดขึ้น บุคลากรจะได้รับความช่วยเหลือและให้กำลังใจ	2.80	0.91	ปานกลาง
3	สำนักงานให้การยอมรับ และเห็นคุณค่าของ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ในการจัดการ เรียนรู้และการสร้างสรรค์งาน	2.85	0.92	ปานกลาง
4	บุคลากรในสำนักงาน มีโอกาสวิเคราะห์ อภิปราย ชักถาม ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อหาข้อสรุปในการปรับปรุงงาน	2.81	0.95	ปานกลาง
5	บุคลากรมีเจตคติพื้นฐานของการพัฒนา ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้และ ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ	3.04	0.85	ปานกลาง
	รวม	2.88	0.90	ปานกลาง

จากตารางที่ 13 พบว่าระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านบรรยากาศในการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.88$, S.D. = 0.90) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า บุคลากรมีเจตคติ พื้นฐานของการพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้และปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.04$, S.D. = 0.85) รองลงมา ได้แก่ บุคลากรสามารถตรวจสอบ ชักถามเพื่อ หาคำตอบของข้อมูลที่ยังไม่ชัดเจน ($\bar{X} = 2.90$, S.D. = 0.87) และสุดท้ายคือ ในการปฏิบัติงาน ถ้าเกิดความผิดพลาดขึ้นบุคลากรจะได้รับความช่วยเหลือและให้กำลังใจ ($\bar{X} = 2.80$, S.D. = 0.91)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านโอกาสในการพัฒนาตนเอง
ของบุคลากร

n=165

ข้อ	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ค่าระดับ
1	สำนักงานจัดสรรงบประมาณให้แก่บุคลากร ในการพัฒนาตนเองตามศักยภาพตามความ ถนัด และตามความสนใจอย่างคุ้มค่า	3.00	0.94	ปานกลาง
2	บุคลากรสามารถที่จะตัดสินใจเลือกวิธีการ ฝึกอบรมหรือการพัฒนาในด้านใดด้านหนึ่งตามที่ ต้องการ	2.96	0.99	ปานกลาง
3	สำนักงานจัดให้มีผู้รับผิดชอบในการให้ คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติงานได้อย่าง เหมาะสม	2.88	0.91	ปานกลาง
4	สำนักงานจัดสรรวัสดุอุปกรณ์และทรัพยากร ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในลักษณะที่ทุกคน สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก	3.04	0.91	ปานกลาง
5	มีการสำรวจความจำเป็นในการจัดการเรียนรู้ ของแต่ละบุคคล เพื่อการวางแผน ความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากร	2.88	0.91	ปานกลาง
	รวม	2.95	0.93	ปานกลาง

จากตารางที่ 14 พบว่าระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านโอกาสในการพัฒนาตนเอง
ของบุคลากร ในภาพรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.90$, S.D. = 0.93) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า
สำนักงานจัดสรรวัสดุอุปกรณ์และทรัพยากร ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในลักษณะที่ทุกคนสามารถ
เข้าถึงได้อย่างสะดวก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.04$, S.D. = 0.91) รองลงมา ได้แก่ สำนักงานจัดสรร
งบประมาณให้แก่บุคลากรในการพัฒนาตนเองตามศักยภาพตามความถนัด และตามความสนใจ

อย่างค้ำค่า ($\bar{X} = 3.00$, S.D. = 0.94) และสุดท้ายคือ สำนักงานจัดให้มีผู้รับผิดชอบในการให้คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 2.88$, S.D. = 0.91)

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การวิเคราะห์เนื้อหาจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นข้อคำถามปลายเปิดเพื่อสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) มีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านโอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก การบริหารและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรจะให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นกุญแจไขสู่ความสำเร็จ จึงควรมีการคัดเลือกและส่งบุคลากร ไปศึกษาดูงานหรือประชุมสัมมนาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำความรู้ที่ได้รับมาเป็นกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้หน่วยงานหรือผู้ที่รับผิดชอบในการดำเนินงานด้านบุคลากรควรมีฐานข้อมูลในการจัดส่งบุคลากรไปอบรม ศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อความเสมอภาคและเพื่อการยอมรับของบุคลากรในองค์กร และควรมีการรายงานผลของการอบรม ศึกษาดูงานต่างๆ ด้วยทุกครั้ง และควรติดตามผลของการอบรมด้วยว่าได้นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมหรือศึกษาดูงานมาปรับใช้มากน้อยเพียงใด อีกทั้งการจัดบุคลากรไปอบรม ควรจะมีเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อความเหมาะสม และหากหน่วยงานจัดฝึกอบรมเอง สิ่งสำคัญควรคำนึงถึงเรื่องการคัดเลือกวิทยากรที่มีบุคลิกภาพ มีเทคนิควิธีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเกิดความพึงพอใจตามความต้องการของผู้รับการอบรม

2. ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

สำนักงานควรเปิดโอกาสและส่งเสริมให้มีกิจกรรมหรือเวที ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กรและระหว่างองค์กรอื่นให้มากขึ้นกว่าเดิม เช่น มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันของบุคลากรต่างๆในเรื่องของการบริหารการจัดการ ด้านกลยุทธ์ ด้านเทคโนโลยี ข่าวสารและข้อมูลต่างๆ ฯลฯ เพื่อให้ก้าวทันต่อสังคมและการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน มีการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมกันแก้ไขปัญหา เพราะคนเป็นสัตว์สังคมที่มีความแตกต่างกันย่อมมีความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน หากได้มีการนำความรู้มารวมกันหรือบูรณาการร่วมกัน

ก็จะได้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่มีประโยชน์ต่อการผลักดันองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยสำนักงานส่งเสริมให้มีกิจกรรมหรือเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรได้แสดงความรู้ความสามารถและประสบการณ์ใหม่ๆ ซึ่งแต่ละบุคคลย่อมมีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันทุกคนจะได้มีโอกาสในการเรียนรู้ในสิ่งที่ยังไม่รู้ ผู้บริหาร ผู้นำ หรือผู้ที่อาวุโสกว่า ควรได้มีการถ่ายทอดความรู้ในเรื่องที่ซับซ้อนยุ่งยากให้แก่ผู้ที่ยังมีประสบการณ์ในการทำงานน้อย เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างถูกต้องรวดเร็ว แทนที่จะปล่อยให้บุคลากรใหม่ๆ ต้องศึกษางานด้วยตนเองซึ่งมักทำให้เกิดความผิดพลาดและล่าช้า นอกจากนี้ผู้บริหารควรเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็น ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นแล้วหรืออาจจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรเพื่อช่วยกันป้องกัน ปรับปรุงแก้ไขปัญหาร่วมกัน อันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าพัฒนาขององค์การ นอกจากนี้ที่กล่าวมาแล้วสำนักงานควรส่งเสริมและให้ความสำคัญแก่บุคลากรที่มีความกระตือรือร้นที่จะแสดงออกซึ่งความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการศึกษาอบรมหรือศึกษาต่อ แล้วนำความรู้ที่ได้มานำเสนอหรือเผยแพร่ในรูปแบบต่างๆ เช่น การเสนองานวิจัย การเสนอบทความหรือการเผยแพร่ความรู้ทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนใช้การสื่อสารเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

3. ด้านการเรียนรู้ระหว่างสำนักงาน

ควรวางแผนการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับการปฏิบัติงานระหว่างองค์กรเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในสำนักงานได้มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ระหว่างสำนักงานโดยวิธีการเน้นให้บุคลากรได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นตามความสามารถของตนอย่างอิสระเสรี เช่น มีการส่งบุคลากรไปฝึกอบรม ฝึกทักษะ ศึกษาดูงานระหว่างองค์กรมากขึ้นตามความสนใจ เพื่อได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างสำนักงาน อันจะนำความรู้ที่ได้มาพัฒนางานในสายงานของตนที่รับผิดชอบอยู่พร้อมทั้งกระจายความรู้ที่ได้มาระหว่างองค์กรให้กับบุคลากรในสำนักงานของตนเพื่อเป็นการพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และจัดให้มีการเสนอผลงานทางวิชาการ เพื่อเผยแพร่ ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่เขารับผิดชอบ ตลอดจนจัดให้มีการประชุมสัมมนาเพื่อรวบรวมข้อมูลความรู้ต่างๆ จัดทำเป็นคู่มือหรือเอกสารที่มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือใช้เป็นแนวทาง ในการปฏิบัติ และทำการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารนั้นอย่างเป็นระบบ ถูกต้องและรวดเร็ว มีการประชุมสัมมนาร่วมกันระหว่างหน่วยงานทั้งในกระทรวงเดียวกันและต่างกระทรวงอย่างสม่ำเสมอ

4. ด้านการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น

ในการทำงานรางวัลถือเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญทางด้านจิตวิทยาของบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นในการสร้างสรรค์งานที่แปลกใหม่และหลากหลาย สำนักงานควรมีแนวทางการประเมินผลงานและการคัดเลือกบุคลากรผู้ที่จะได้รับรางวัลด้วยความรอบคอบและเป็นธรรม มีการจัดสรรรางวัลอย่างเหมาะสม และกระจายการให้รางวัลอย่างทั่วถึง โดยมีความตระหนักและให้โอกาสบุคลากรได้ทำงานหรือมอบหมายงานพิเศษให้เท่าเทียมกัน เพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ด้วยความเป็นธรรม มีความโปร่งใส เพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ทำงานอย่างมีความสุข มีความจริงใจและมีความตั้งใจในการปฏิบัติ อย่างเต็มความรู้ความสามารถ และเต็มเวลาเพื่อประโยชน์และผลสัมฤทธิ์ขององค์การตามเป้าหมายที่วางไว้

5. ด้านการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม

นโยบายถือเป็นหัวใจหลักสำคัญในการพัฒนาองค์กร บุคลากรทุกคนควรมีส่วนร่วมในการสร้างนโยบายร่วมกัน แบบร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมกันแก้ไข เน้นการมีส่วนในการตัดสินใจ บุคลากรส่วนใหญ่ขาดการมีส่วนร่วมในการสร้างนโยบาย และฝ่ายนโยบายขาดแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและจริงจัง สำนักงานต้องมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน มีความน่าเชื่อถือ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยทุกภาคส่วนสามารถยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ควรจะมีการสำรวจข้อมูลของสำนักงานก่อนการกำหนดนโยบาย และควรมีการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ควรมีการชี้แจงนโยบายร่วมกันทั้งสำนักงาน และแผนงานที่จะปฏิบัติที่ควรเป็นเชิงพัฒนามากกว่าที่จะดำเนินตามรูปแบบเดิมๆ เพื่อพัฒนารูปแบบการทำงานใหม่ที่เน้นให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดหรือสร้างนโยบายเพื่อให้บุคลากรได้มีจิตสำนึกเสมือนหนึ่งนั่นคืองานของตน เพราะตนคือผู้ร่วมคิดร่วมทำ ร่วมกันแก้ไข ทำให้ง่ายต่อการพัฒนาองค์กรอีกด้วย ถือเป็นกลยุทธ์และศาสตร์แห่งการบริหารองค์การอย่างแท้จริง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ในลักษณะการศึกษาแบบสำรวจ (survey study) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้มาจากบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 165 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอน ตามแนวคิดของ เพดเลอร์และคณะ โดยได้รับข้อมูลกลับคืนมาครบสมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 100 แบบสอบถาม 1 ฉบับ แบ่งเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (check list) ตอนที่ 2 สอบถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ของ ลิเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale) และทำแบบสอบถามเป็นความเห็นเพิ่มเติมของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งในภาพรวมและจำแนกตามองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์

ตามขอบเขตของค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ตามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งวิเคราะห์จากระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่เป็นบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้วิจัยใช้พัฒนาแบบสำรวจความเป็นองค์การเรียนรู้ตามแนวคิดของเพดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) ซึ่งได้เสนอองค์ประกอบด้านกระบวนการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 11 ด้าน ในแต่ละด้านภาพรวมอยู่ที่ระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการใช้การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์และด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร รองลงมา คือ ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น ประกอบด้วย

- 1) ด้านการใช้การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ คือสำนักงานมีการพัฒนานโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาปรับปรุงการจัดการการเรียนรู้ และ มีการแสดงความคิดเห็นเพื่อเข้าสู่กระบวนการวางแผนงานด้านการจัดการ
- 2) ด้านการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม พบว่า บุคลากรมีการวางแผนงานด้านการจัดการเรียนรู้เพื่อทำให้เกิดวิสัยทัศน์ที่นำไปสู่กลยุทธ์และนโยบายของสำนักงาน มีการสะท้อนให้เห็นคุณค่าการจัดการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคนในสำนักงานและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน
- 3) ด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร พบว่า มีการใช้ระบบการสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจในการดำเนินงาน มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างฐานข้อมูลการเรียนรู้ และบุคลากรสามารถแปลความหมายข้อมูลข่าวสาร ได้อย่างถูกต้องและสอดคล้อง
- 4) ด้านการสร้างระบบตรวจสอบและการควบคุม พบว่า มีบุคลากรด้านระบบการเงินและบัญชีที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ มีการรายงานผลเพื่อช่วยในการจัดการเรียนรู้ และ มีการผลักดันให้ทุกกลุ่มภารกิจและบุคลากรทุกคนในเรื่องการดำเนินงานด้านองค์การแห่งการเรียนรู้
- 5) ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่า บุคลากรสำนักงาน ก.ค.ศ.มีความตระหนักถึงความต้องการ เรื่องการจัดการเรียนรู้โดยรวมของสำนักงาน มีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในเรื่องการจัดการเรียนรู้ บุคลากรในสำนักงานมีการประชุมและร่วมกันแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ข้อตกลงร่วมกันในเรื่องคุณภาพการดำเนินงานการจัดการเรียนรู้
- 6) ด้านการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น พบว่า มีการคาดการณ์และประเมินค่าเบื้องต้นของบุคลากรเพื่อการสนับสนุนช่วยเหลือการให้รางวัล มีการให้รางวัลแก่บุคลากรในสำนักงานหลายทางเลือก และ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจพิจารณาลักษณะรางวัล
- 7) ด้านโครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ พบว่า มีการวางกฎเกณฑ์และขั้นตอนการทำงานร่วมกัน บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์และขั้นตอนการทำงานหลังจากที่ได้มีการพิจารณาและประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน และ โครงสร้างของสำนักงาน มีความยืดหยุ่นต่อความก้าวหน้าในการทำงานตามบทบาทและหน้าที่
- 8) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงาน ก.ค.ศ. พบว่า มีการรวบรวมนำสิ่งที่ใช้แล้วกลับมาใช้อีกให้คุ้มค่า มีการประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแสวงหาว่าอะไรมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในสำนักงาน มีการประชุมสัมมนาและอภิปรายวิพากษ์เหตุการณ์ สภาพแวดล้อม

ด้านการงานที่กำลังเกิดขึ้นภายใน 9) ด้านการเรียนรู้ระหว่างสำนักงาน พบว่า บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานกับสำนักงานอย่างทั่วถึง บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดอบรมเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ โดยถือประโยชน์ร่วมกันและ มีการค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยเพื่อการเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด 10) ด้านบรรยากาศในการเรียนรู้ พบว่า บุคลากรมีเจตคติพื้นฐานของการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยการเรียนรู้และปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ บุคลากรสามารถตรวจสอบซักถามเพื่อหาคำตอบของข้อมูลที่ยังไม่ชัดเจน และ ในการปฏิบัติงานถ้าเกิดความผิดพลาดขึ้นบุคลากรจะได้รับความช่วยเหลือและให้กำลังใจ และ 11) ด้านโอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร พบว่า สำนักงานจัดสรรวัสดุอุปกรณ์และทรัพยากรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในลักษณะที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก สำนักงานจัดสรรงบประมาณให้แก่บุคลากรในการพัฒนาตนเองตามศักยภาพตามความถนัด และตามความสนใจอย่างคุ้มค่า และสำนักงานจัดให้มีผู้รับผิดชอบในการให้คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติงาน ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งในแต่ละด้านมีค่าระดับเรียงจากมากไปหาน้อยตามลำดับ

2. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการ

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

จากการวิเคราะห์เอกสารบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้วิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ความสำคัญเห็นเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้านด้วยกัน โดยเรียงลำดับมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้แก่ 1) ด้านโอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร พบว่าบุคลากรให้ความสำคัญเห็นเกี่ยวกับเรื่อง การพัฒนาบุคลากร กิจกรรมหรือโครงการที่จัดฝึกอบรม การวัดผลหลังจากการฝึกอบรม วิธีการคัดเลือกบุคลากรให้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากรบรรยาย และการสนับสนุนการศึกษาต่อ สำนักงานควรพัฒนาแนวทางในการพัฒนา เช่น คัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมอย่างทั่วถึงได้รับสิทธิที่เท่าเทียมกันด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส ควรมีการจัดทำฐานข้อมูลการฝึกอบรมของบุคลากร เนื้อหาที่บรรยายต้องน่าสนใจ และสำนักงานควรมีทุนให้บุคลากรศึกษาต่อ 2) ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่าบุคลากรให้ความสำคัญเห็นในเรื่องการให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สำนักงานควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมหรือเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สำนักงานควรพัฒนาแนวทางและควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมให้มีกิจกรรมหรือเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสพการณ์ในแต่ละบุคคล 3) ด้านการเรียนรู้ระหว่างสำนักงาน พบว่าบุคลากรให้ความสำคัญเห็นเกี่ยวกับเรื่อง โอกาสในการแสดงความคิดเห็นในการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ การวางแผนการจัดการเรียนรู้ เวลาในการแสวงหาความรู้ สำนักงานควรพัฒนาแนวทางด้านการเรียนรู้ระหว่างสำนักงาน เปิด

โอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ สำนักงานควรจัดการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง 4) ด้านการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น พบว่าบุคลากรให้ความคิดเห็นในเรื่อง ผู้ที่ได้รับรางวัลไม่มีความเหมาะสม ไม่เป็นธรรม ลักษณะของรางวัลไม่หลากหลาย คุณค่าน้อย สำนักงานควรพัฒนาแนวทางการให้รางวัล เช่น การคัดเลือกผู้ที่ได้รับรางวัล จะต้องวิเคราะห์และไตร่ตรองอย่างรอบคอบ กำหนดรูปแบบการให้รางวัลที่ชัดเจน มีคุณค่าสำหรับผู้ได้รับ และรางวัลจะต้องมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และความต้องการของบุคลากร 5) ด้านการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม พบว่าบุคลากรให้ความคิดเห็นด้านการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม ในเรื่องบุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการสร้างนโยบาย และฝ่ายนโยบายต้องจริงจังและมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน สำนักงานควรพัฒนาแนวทางการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม เช่น จะต้องมีการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินการที่ชัดเจน บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การกำหนดนโยบายต้องสอดคล้องกับความเป็นจริงและนโยบายที่กำหนดขึ้นต้องปฏิบัติได้จริง

การอภิปรายผล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การอภิปรายผลการวิจัย การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ตอนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการศึกษา เป็นข้อมูลที่รวบรวมได้จากตัวอย่าง 165 คน จากบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อทราบถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านต่างๆ 11 ด้าน พบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีความเห็นต่อระดับของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ซึ่งสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1.1 ด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร

พบว่า เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของด้านการให้ข้อมูลข่าวสารและจะเห็นได้ว่ามีการใช้ระบบการสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจในการดำเนินงานของสำนักงาน ก.ค.ศ. มีระดับการเรียนรู้สูงกว่าองค์ประกอบอื่นๆ แสดงให้เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีการใช้ระบบการสื่อสารในการสร้างความเข้าใจในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาองค์ประกอบในเรื่องบุคลากรสามารถแปลความหมายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้องและ

สอดคล้อง พบว่า ด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร มีระดับการเรียนรู้ต่ำสุด สะท้อนให้เห็นว่า แม้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจะมีการใช้ระบบเทคโนโลยีการสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจในการดำเนินงานของสำนักงาน ก.ค.ศ. แต่เนื้อหาหรือการแปลความหมายยังอาจมีปัญหาในส่วนของความถูกต้อง ดังนั้นสำนักงานควรเพิ่มช่องทางการสื่อสารในองค์กรให้มากขึ้น เช่น การเปิดช่องทางสื่อสารด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเป็นเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีความทันสมัยและมีการพัฒนามากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ รัชศักดิ์ โชติชัยสถิต พบว่ากลยุทธ์พัฒนาข้าราชการภายใต้วิกฤตการณ์ขาดแคลนบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำเป็นต้องมีการปฏิรูปวิธีคิด วิธีปฏิบัติราชการแบบใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิรูป และต้องมีแผนแม่บทเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และนาระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development - HRD) มาพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบทั้งขบวนการ รวมทั้งต้องดำเนินการเชิงยั่งยืนภายใต้แนวทางของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning) สำนักงานควรจัดประชุมการจัดการเรียนรู้เพื่อรับทราบด้านข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และบุคลากรทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านข้อมูลข่าวสารได้ ส่งผลให้ในอนาคตบุคลากรสามารถแปลความหมายของข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้องชัดเจน

1.2 ด้านการใช้การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์

พบว่า สำนักงานมีการพัฒนานโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีระดับการเรียนรู้สูงกว่าองค์ประกอบอื่นๆ แสดงให้เห็นว่า สำนักงานมีการพัฒนานโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบเรื่องการแสดงความคิดเห็นเพื่อเข้าสู่กระบวนการวางแผนงานด้านการจัดการการเรียนรู้ พบว่า ด้านการใช้การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ มีระดับการเรียนรู้ต่ำสุด สะท้อนให้เห็นว่า แม้สำนักงานจะมีการพัฒนานโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แต่บุคลากรยังขาดการแสดงความคิดเห็นเพื่อเข้าสู่กระบวนการ ของการวางแผนด้านจัดการเรียนรู้ ดังนั้น สำนักงานควรเพิ่มโอกาสในการทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ สุรศักดิ์ นันทวิริยกุล พบว่า การเลือกใช้กลยุทธ์แก้ปัญหาช่วยให้อาจสามารถแก้ปัญหาดังกล่าวได้ โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้น 4 ด้าน คือ กลยุทธ์การวางแผน (planning) กลยุทธ์การดำเนินการ (doing) กลยุทธ์การประเมินตรวจสอบ (checking) และกลยุทธ์การปรับปรุงแก้ไข (acting) ในส่วนการปรับปรุงแก้ไข เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งปรับปรุงรายละเอียด การวางแผนที่ใช้ในแต่ละรอบปีที่ผ่านมา เป็นภาระหน้าที่ของการจัดการ สำนักงานควรเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นให้มากขึ้น เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจถึง

แนวนโยบายและกลยุทธ์ ส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ แนวนโยบายของสำนักงานได้

1.3 ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

พบว่า บุคลากรมีความตระหนักถึงความต้องการเรื่องการจัดการเรียนรู้โดยภาพรวมของสำนักงาน มีระดับการเรียนรู้สูงกว่าองค์ประกอบอื่นๆ แสดงให้เห็นว่า โดยภาพรวมของสำนักงาน มีบุคลากรที่มีความตระหนักถึงความต้องการเรื่องการจัดการเรียนรู้ แต่เมื่อพิจารณาองค์ประกอบ ในเรื่องของบุคลากรทุกคนในสำนักงาน มีการประชุมและร่วมกันแสดงความคิดเห็น เพื่อให้ได้ข้อตกลงร่วมกันในเรื่องคุณภาพการดำเนินงานการจัดการเรียนรู้ พบว่า ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีระดับการเรียนรู้ต่ำสุด สะท้อนให้เห็นว่า แม้สำนักงาน แม้บุคลากรจะมีความตระหนักถึงความต้องการเรื่องการจัดการเรียนรู้ แต่บุคลากรทุกคนในสำนักงานยังขาดในเรื่องการประชุมและร่วมกันแสดงความคิดเห็น เพื่อให้ได้ข้อตกลงร่วมกันในเรื่องคุณภาพการดำเนินงานการจัดการเรียนรู้ น้อย ดังนั้น สำนักงานจึงควรให้บุคลากรมีการเรียนรู้ โดยจะต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการฝึกอบรม เรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ วิจิต สุรพนานนท์ชัย กรณีศึกษา : ปัจจัยสนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) พบว่า การพัฒนาความสามารถของพนักงาน โดยการฝึกฝนให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นมากกับการพัฒนาบุคคลและองค์กรในปัจจุบัน ด้วยการให้บุคคลเรียนรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน นำปัญหานั้นมาแลกเปลี่ยน อภิปราย เพื่อช่วยกันหาทางออก ขอมรับฟังคำวิจารณ์ ข้อเสนอแนะของผู้เสนอ ซึ่งเป็นการสร้างความรู้สึกร่วมกันของการคิดแก้ปัญหา ร่วมกัน ได้มีประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกันจากการปฏิบัติ เน้นที่การเรียนรู้ (Learning) ที่เกิดขึ้น โดยการสร้างจากคนข้างในองค์กรที่อยู่กับปัญหา ต้องเรียนรู้ทางแก้ไขปัญหาเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดี ที่คุ้มค่า เรียนรู้เป็นทีม ให้ประโยชน์ทั้งบุคคล ทีม และองค์กรไปในตัว หากสำนักงานตระหนักและส่งเสริมในเรื่องการเรียนรู้มากขึ้นในอนาคต บุคลากรทุกคนจะมีความกล้าที่จะร่วมกันแสดงความคิดเห็น อันนำไปสู่การได้ข้อตกลงร่วมกันอาจจะก่อให้เกิดกระบวนการที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ด้านการสร้างระบบตรวจสอบและการควบคุม

พบว่า ด้านการสร้างระบบตรวจสอบและการควบคุม สำนักงานมีบุคลากรด้านระบบการเงินและบัญชีที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้สูงกว่าองค์ประกอบอื่นๆ แสดงให้เห็นว่า สำนักงานมีบุคลากรด้านระบบการเงินและบัญชีที่มีความรู้มีความเข้าใจในระบบการตรวจสอบงบประมาณและการรายงาน และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบในเรื่องการผลักดันให้ทุกกลุ่มภารกิจและบุคลากรทุกคนกล้าเสี่ยง ในเรื่องการค้าเนื้องานด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าด้านสร้างระบบตรวจสอบและ

การควบคุม มีระดับการเรียนรู้ต่ำสุด สะท้อนให้เห็นว่า สำนักงานมีบุคลากรทางด้านระบบการเงิน และบัญชีไม่เพียงพอในการจะตรวจสอบและการควบคุมการดำเนินงานด้านการเงิน ดังนั้น สำนักงาน ควรให้ทุกกลุ่มภารกิจรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ และบุคลากรสามารถตัดสินใจดำเนินการในด้านตรวจสอบและควบคุมได้อย่างไม่มีข้อบกพร่อง ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของพรรณราย คำจันทร์ดี พบว่า การตรวจสอบบัญชี เป็นกระบวนการรวบรวมและประเมินหลักฐานเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศ เพื่อระบุและรายงานเกี่ยวกับระดับความสอดคล้องต้องกันของข้อมูลสารสนเทศนั้นกับหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ว่า งบการเงินที่กิจการจัดทำขึ้นมีความถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไปเพียงใดหรือไม่ และงบการเงินดังกล่าวได้แสดงข้อมูลที่จำเป็นเพื่อให้ผู้อ่านงบการเงินได้ทราบอย่างเพียงพอ ดังนั้น การควบคุมคุณภาพงานสอบบัญชีจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ผู้สอบบัญชีมีความสามารถตรวจสอบพบสิ่งผิดปกติในงบการเงิน และสามารถรายงานสิ่งที่ตรวจพบได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม อันจะทำให้ผู้ใช้งบการเงินเกิดความเชื่อมั่นในงบการเงินที่ใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจทางเศรษฐกิจได้

1.5 ด้านโอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร

พบว่า สำนักงานจัดสรรวัสดุอุปกรณ์และทรัพยากรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในลักษณะที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก มีระดับการเรียนรู้สูงกว่าองค์ประกอบอื่นๆ เมื่อพิจารณาเรื่องการสำรวจความจำเป็นในการจัดการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล เพื่อการวางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากร และสำนักงานจัดให้มีผู้รับผิดชอบในการให้คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม พบว่า ด้านโอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร มีระดับการเรียนรู้ต่ำสุด สะท้อนให้เห็นว่า แม้สำนักงานจะมีการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์และทรัพยากรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในลักษณะที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกก็ตาม ยังอาจมีปัญหาในส่วนของผู้รับผิดชอบในการให้คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติงาน ความต้องการในเรื่องของความจำเป็นในการจัดการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ดังนั้น สำนักงานควรมีการวางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากรให้มากขึ้น โดยที่บุคลากรสามารถที่จะตัดสินใจเลือกวิธีการฝึกอบรม หรือการพัฒนาในด้านใดด้านหนึ่งตามต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ปรีดา ไกรสารสิทธิ์ พบว่าความสำคัญเร่งด่วนที่จะพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เอกชนไทยคือ การพัฒนาอาจารย์ให้มีศักยภาพสูงสุด การปลูกฝังจิตสำนึกของอาจารย์ให้มีความรัก ในวิชาชีพ และการตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบและความสำคัญ ขององค์การ จัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่และรับผิดชอบ โดยตรงเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ ผู้บริหารต้องสนับสนุนนโยบายการพัฒนาอาจารย์อย่างจริงจัง ควรทำประกันคุณภาพด้านการเรียนการสอน กำหนดนโยบายที่ชัดเจนเพื่อพัฒนาอาจารย์ จัดทำแผนการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน

อย่างชัดเจนให้สอดคล้องและตรงกับความต้องการพัฒนาอาจารย์ ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนา อาจารย์อย่างจริงจังทุกด้าน และจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการพัฒนา อาจารย์ จัดทำแผน โครงการและกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสร้างขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับแนวความคิดของ ปรีชา บุนนาค ที่กล่าวว่า ครูเป็น บุคคลที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญใน การพัฒนาคน ทำให้การเรียนการสอนบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น ครูจึงต้องมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ รวมทั้ง จรรยาบรรณครู เพื่อให้การศึกษามีคุณภาพดี ดังนั้นสำนักงานควรมีผู้ที่รับผิดชอบในการให้ คำปรึกษาได้อย่างเหมาะสม มีช่องทางที่เหมาะสม วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยและครบครัน ที่เอื้อต่อ การเรียนรู้มีลักษณะเข้าถึงอย่างเสรี

1.6 ด้านการเรียนรู้ระหว่างสำนักงาน

พบว่า บุคลากรของสำนักงานได้มีส่วนร่วมในการทำงานกับหน่วยงานอื่นๆ อย่างทั่วถึง มีระดับการเรียนรู้สูงกว่าด้านอื่นๆ แสดงให้เห็นว่าบุคลากรของสำนักงาน มีส่วนร่วมใน การดำเนินงานกับหน่วยงานภายนอกอย่างทั่วถึง เช่น มีส่วนร่วมในการจัดอบรมและเรียนรู้งาน ร่วมกัน มีการจัดประชุมสัมมนาในเรื่องตัวบทกฎหมายและหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัด การศึกษา เมื่อพิจารณาองค์ประกอบในเรื่องของการค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยเพื่อการเรียนรู้จาก แนวปฏิบัติที่ดีที่สุด พบว่า มีระดับการเรียนรู้ต่ำสุด สะท้อนให้เห็นว่า สำนักงานมีบุคลากรทุกคนมี ส่วนร่วมในการทำงานกับสำนักงาน ก.ค.ศ.ยังไม่ทั่วถึง และสำนักงานอาจมีปัญหาในส่วนการค้นหา จุดเด่นจุดด้อย เพื่อเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด ดังนั้น สำนักงานควรมีการค้นหาจุดเด่นและจุดด้อย เพื่อการเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดให้มากขึ้น เช่น ให้บุคลากรแลกเปลี่ยนแนวคิดและข้อมูล ข่าวสารซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึงทั้งองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนิดา สุทธิธนะ พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้กับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของ องค์การ จะต้องมีการผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรเป็นผู้ที่กล้าแสดงออก และยอมรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่น ถึงแม้ว่าในการทำงานจะมีความแตกต่างทางความคิดเห็นและมีความขัดแย้ง กับความคิด ของตนเองก็จะต้องให้การสนับสนุนบุคลากรในเรื่องนี้ สิ่งที่สำคัญที่เป็นปัจจัยในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร คือการเปิดใจและการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

1.7 ด้านการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม

พบว่า ด้านการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม มีระดับการเรียนรู้สูงกว่าองค์ประกอบ อื่นๆ จะเห็นได้ว่าสำนักงานมีการวางแผนงานด้านการจัดการเรียนรู้เพื่อทำให้เกิดวิสัยทัศน์ที่ นำไปสู่กลยุทธ์และนโยบายของสำนักงาน แสดงให้เห็นว่า สำนักงานมีการวางแผนเพื่อก่อให้เกิด วิสัยทัศน์สู่กลยุทธ์ตามนโยบายของสำนักงาน แต่เมื่อพิจารณาเรื่องบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการ

กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงานของสำนักงาน พบว่าด้านการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม มีระดับการเรียนรู้ต่ำสุด สะท้อนให้เห็นว่า แม้สำนักงาน จะมีการวางแผนงานด้านการจัดการเรียนรู้เพื่อทำให้เกิดวิสัยทัศน์ที่นำไปสู่กลยุทธ์และนโยบาย แต่อาจมีปัญหาในเรื่องบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงานไม่เป็นที่น่าพอใจมากนัก ดังนั้น ควรให้บุคลากรทุกคนสำนักงานมีส่วนร่วม ในการก่อตัวนโยบายและกลยุทธ์ โดยบุคลากรต้องมีส่วนร่วม ในการสนทนาโต้แย้งให้เห็นประเด็นความแตกต่างที่สามารถทำงานร่วมกัน เพื่อจัดการกับข้อโต้แย้งนั้นๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัชวาล ภาคการณีกุศล พบว่าการบริหารนโยบายสไตล์ ฮุซึนหรือ โฮชิน คานริ (Hoshin Kanri) จึงเป็น ระบบเพื่อมุ่งให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือผู้บริหาร โดยส่งเสริมและเชื่อมโยง ศักยภาพ ความสามารถขององค์กร ให้เกิดสมรรถนะที่สูงขึ้นด้วยการกระจายนโยบายไปสู่การปฏิบัติ อย่างมีเอกภาพให้ เกิดการใช้ทรัพยากรหลักอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดโดย อาศัย แนวความคิดด้านคุณภาพ และวงจรการพัฒนา PDCA (PDCA cycle) ระบบการบริหารนโยบายที่คำนึงถึงทิศทาง (direction) เป้าหมาย (target) และวิธีการ (means) ไปพร้อมๆ กัน เน้นการทำงานร่วมกันของทรัพยากรทั้งหลาย ด้วยแนวคิดด้านคุณภาพ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายสูงสุด อันหนึ่งอันเดียวกัน สำนักงานควรมีการอภิปรายเกี่ยวกับการประเมินผลและการวางแผน ซึ่งจะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ที่นำไปสู่กลยุทธ์และนโยบายของสำนักงานได้

1.8 ด้านบรรยากาศในการเรียนรู้

พบว่า สำนักงานมีบุคลากรมีเจตคติพื้นฐานของการพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้และปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ แสดงให้เห็นว่า สำนักงาน มีทัศนของการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้และปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาองค์ประกอบ ในเรื่องการปฏิบัติงานถ้าเกิดความผิดพลาดขึ้นบุคลากรจะได้รับความช่วยเหลือและให้กำลังใจ พบว่า ด้านบรรยากาศในการเรียนรู้ มีระดับการเรียนรู้ต่ำสุด จะเห็นได้ว่า แม้สำนักงานจะมีบุคลากรมีเจตคติพื้นฐานของการพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้และปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ แต่อาจมีปัญหาในเรื่องการเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และการให้ความช่วยเหลือให้กำลังใจจากสำนักงาน ดังนั้นสำนักงานจึงควรจัดสรรและให้เวลาในการที่จะวิเคราะห์ อภิปรายผล และเรียนรู้สิ่งที่เกิดขึ้น ที่มุ่งเน้นในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนิตา สุทธิคณะ พบว่าควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การให้มีบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม สร้างบรรยากาศการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรโดยเพิ่มเวทีการแสดงความคิดเห็นแบบไม่เป็นทางการให้กับบุคลากรมากขึ้น ซึ่งอาจเริ่มจากการประชุมกลุ่มย่อยระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการเพื่อทุกคนมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน และรับเอาความรู้และประสบการณ์จากเพื่อน

ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับการปฏิบัติงานของตนเอง แม้ว่าในการทำงานบางครั้งจะเกิดความผิดพลาดก็ตาม ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน ควรให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เช่น การให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาในเรื่องที่เกิดความผิดพลาด ไม่ควรสร้างบรรยากาศที่ไม่ดี เช่น คุณค่า ว่ากล่าวผู้ได้บังคับบัญชาต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน

1.9 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงาน ก.ค.ศ.

พบว่า สำนักงานมีการรวบรวมนำสิ่งที่ใช้แล้วกลับมาใช้อีกให้คุ้มค่า มีระดับการเรียนรู้สูงกว่าองค์ประกอบอื่นๆ แสดงให้เห็นว่า สำนักงานมีการรวบรวมนำสิ่งที่ใช้แล้วกลับมาใช้อีกให้คุ้มค่า รวมทั้งการมีรายงานเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นภายนอกสำนักงาน นับได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของภาระงานของบุคลากร แต่เมื่อพิจารณาเรื่องมีการประชุมสัมมนา และอภิปรายวิพากษ์ เหตุการณ์ สภาพแวดล้อมด้านการทำงานที่กำลังเกิดขึ้นภายในสำนักงาน พบว่าด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีระดับการเรียนรู้ต่ำสุด สะท้อนให้เห็นว่า แม้สำนักงานจะมีการรวบรวมนำสิ่งที่ใช้แล้วกลับมาใช้อีกให้คุ้มค่า แต่ก็ยังอาจมีปัญหาในส่วนของการประชุมสัมมนาและการอภิปรายวิพากษ์เหตุการณ์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ดังนั้น สำนักงานควรจะมีการจัดประชุมสัมมนา หรือการประชุมกลุ่ม เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการทำงานที่กำลังเกิดขึ้นภายในสำนักงาน และควรจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อให้ทราบว่าผลที่ได้จากการวิเคราะห์มีผลกระทบต่อการทำงานในสำนักงานหรือไม่ ซึ่งทำให้บุคลากรสามารถตั้งรับกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และทำให้บุคลากรรู้จักการแก้ปัญหาอย่างมีระบบซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จรุงกรณ์ บุญกรูด ที่ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้ประสบความสำเร็จได้นั้น สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศขององค์การ นับว่าเป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญประการหนึ่งที่ทุกองค์การจะต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากคน หรือพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ ไม่ได้ปฏิบัติงานอยู่ในความว่างเปล่า แต่การปฏิบัติงานของพวกเขาจะเกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ และสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งจะมีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ความพอใจ และทัศนคติของบุคคลในองค์การ โดยผ่านกระบวนการ Deming's cycle หรือที่เรียกกันว่า PDCA (Plan-Do-Check-Act) Plan คือ ผู้บริหารกำหนดแผนงานร่วมกับพนักงานทุกระดับ Do คือ พนักงานนำไปปฏิบัติตามแผนงาน โดยได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน Check คือ การตรวจสอบเพื่อค้นหาปัญหาข้างเคียงและวิธีแก้ไขที่เหมาะสมที่สุด Act คือ กำหนดวิธีแก้ไขเป็นมาตรฐานเพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติได้สะดวก ปัจจุบันวงจรเดมมิงได้ถูกนำไปใช้และพัฒนาในด้านต่างๆ มากมายจนกลายเป็นวงจร PDCA ที่ใช้เป็นหลักในการบริหารงานอย่างแพร่หลาย แทบทุกองค์กร ทุกๆ ส่วน และทุกระดับพนักงานขององค์การ เพื่อที่จะนำไปสู่การดำเนินการแก้ปัญหา ปรับปรุง และพัฒนางานให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นแนวคิด ของการพัฒนาคุณภาพงาน ขึ้น

พื้นฐาน ตามหลักของการพัฒนาคุณภาพระบบองค์กรรวม (Total Quality Management : TQM) เป็นการกำหนดขั้นตอนการทำงาน

1.10 ด้านโครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ

พบว่า สำนักงานมีการวางกฎเกณฑ์และขั้นตอนการทำงาน มีระดับการเรียนรู้สูงกว่าองค์กรประกอบอื่นๆ แสดงให้เห็นว่า สำนักงานมีการมีการวางกฎเกณฑ์และขั้นตอนการทำงานที่ตั้งไว้ที่ได้มาตรฐาน ถึงแม้ว่าสำนักงานจะมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในสำนักงาน แต่การปรับโครงสร้างอาจยังไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ชัดเจน การปรับเปลี่ยนองค์กรที่มีการกระจายอำนาจ เป็นหลักการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาองค์ประกอบในเรื่องโครงสร้างของสำนักงานมีความยืดหยุ่นต่อความก้าวหน้าในการทำงานตามบทบาทและหน้าที่ พบว่าด้านโครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ มีระดับการเรียนรู้ต่ำสุด สะท้อนให้เห็นว่า แม้สำนักงาน จะมีการวางกฎเกณฑ์และขั้นตอนการทำงาน ที่เป็นระบบก็ตามแต่โครงสร้างของสำนักงานยังขาดความยืดหยุ่นต่อความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากรตามการทำงานและตามบทบาทหน้าที่ ดังนั้น สำนักงานควรวางกฎเกณฑ์และขั้นตอนการทำงานที่สอดคล้องและสอดคล้องกับโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ มีความยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ที่ว่าการกระจายอำนาจเป็นหลักการหนึ่งในการบริหารงาน ที่มีการถ่ายโอน (transfer) อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจจากส่วนกลาง หรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่ส่วนต่างๆ ขององค์กรหรือตามลำดับชั้นขององค์กร โดยให้ทุกส่วนขององค์กรมีส่วนในการตัดสินใจ ทั้งนี้การให้บุคคล คณะบุคคล หรือท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการบริหาร เป็นรากฐานที่สำคัญของสังคมประชาธิปไตย การกระจายอำนาจทางการบริหารการศึกษาจะทำให้บางส่วนขององค์กรมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ (autonomy) ดังนั้นการกระจายอำนาจจึงเป็นวิธีการ (means) ที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่สำคัญ 3 ประการ คือ ความยืดหยุ่น (flexibility) ความรับผิดชอบที่จะตรวจสอบได้ (accountability) และการเพิ่มผลผลิต (productivity) โดยมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ การปรับปรุงและพัฒนาการศึกษา ทั้งนี้เพราะการกระจายอำนาจ ทำให้กระบวนการบริหารมีความเข้มแข็ง สะดวก และรวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากรแม้ว่าจะมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างก็ตาม

1.11 ด้านการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น

พบว่า สำนักงานมีการคาดการณ์และประเมินค่าเบื้องต้นของบุคลากรเพื่อการสนับสนุนช่วยเหลือการให้รางวัล มีระดับการเรียนรู้สูงกว่าองค์กรประกอบอื่นๆ แสดงให้เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีการสนับสนุนระบบการให้รางวัลกับบุคลากร แต่เมื่อพิจารณาเรื่องบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อพิจารณาลักษณะรางวัล

พบว่า มีระดับการเรียนรู้ต่ำสุดในด้านการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น สะท้อนให้เห็นว่า แม้สำนักงานจะมีการคาดการณ์และประเมินค่าเบื้องต้นของบุคลากร เพื่อการสนับสนุนช่วยเหลือการให้รางวัลก็ตาม แต่ยังมีปัญหาในส่วนของบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อพิจารณาลักษณะรางวัลไม่สอดคล้องกับรางวัลที่สำนักงานคาดการณ์และประเมินค่าในการสนับสนุนช่วยเหลือการให้รางวัล ดังนั้น สำนักงาน ควรให้บุคลากรทุกคนมีการเข้าร่วมและความคาดหวังกับรางวัลที่ตนเองต้องการ ซึ่งในการที่สำนักงานให้รางวัลแก่บุคลากรนั้น จะต้องมีการสำรวจถึงความต้องการของบุคลากรด้วย โดยคำนึงถึงการแบ่งปันระบบการให้รางวัลที่มีหลายทางเลือก เพราะรางวัลคือปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้น ส่งผลให้งานที่ทำมีประสิทธิภาพไปด้วย และสำนักงานควรเปิดโอกาสให้บุคลากรสร้างผลงานที่แตกต่างกันและได้รับรางวัลที่มีลักษณะแตกต่างกันออกไปซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรกช ใจชื่อตรง กรณีศึกษา : แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท SCT จำกัด เป็นบริษัทในเครือซีเมนต์ไทย ที่ดำเนินธุรกิจทางด้านจัดจำหน่ายสินค้าทั้งในเครือฯ และนอกเครือฯ โดยบริษัท SCT จำกัด มีทรัพยากรหลักในการดำเนินงานคือพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งในการดำเนินธุรกิจ ในการบริหารจัดการ ซึ่งปัจจุบันบุคลากรหรือพนักงานในบริษัทนั้น นับได้ว่ามีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรนั้นสามารถธุรกิจต่อไปได้อย่างต่อเนื่องหรือไม่ ดังนั้นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จำต้องศึกษาเพื่อไว้ใช้ในการปรับปรุงการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กร พบว่าการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นการศึกษาถึงความต้องการของมนุษย์ ค่านิยมของมนุษย์ บุคลิกภาพของมนุษย์ที่จะนำมาใช้กับการปฏิบัติงานในองค์กร วัฒนธรรมการปฏิบัติงานตลอดจนการตั้งเป้าหมายของชีวิตและการทำงาน ให้รู้จักสำรวจความรู้สึก ปัญหาอุปสรรค และวิธีการพิชิตอุปสรรคในการทำงานเพื่อการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง อันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานและที่สำคัญสำนักงานควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อพิจารณาลักษณะของรางวัลนั้นๆ

2. แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นข้อมูลที่รวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง 165 คนจากบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย ความคิดเห็นของบุคลากรโดยภาพรวมเห็นว่า ทุกองค์ประกอบมีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน มีส่วนเกี่ยวข้องและสามารถส่งเสริมให้สำนักงานคณะกรรมการ

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น เพดเลอร์และคณะ (Pedler, et.al) มาร์ควอดท์ (Marquardt) กาวิน (Gavin) และนักทฤษฎีด้านการเรียนรู้หลายท่านซึ่งทุกท่านมีความเห็น ด้านโอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ระหว่างสำนักงาน ด้านการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น และด้านการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม ล้วนเป็นองค์ประกอบที่สนับสนุนให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ เป็น 5 หัวข้อ ดังนี้

2.1 ด้านโอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร

ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจากเอกสาร พบว่า บุคลากรให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่อง การพัฒนาบุคลากร กิจกรรมหรือ โครงการที่จัดฝึกอบรม การวัดผลหลังจากการฝึกอบรม วิธีการคัดเลือกบุคลากรให้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากรบรรยายและการสนับสนุนการศึกษาต่อบุคลากร จะเห็นได้ว่า ด้านโอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรไม่เป็นที่น่าพอใจเท่าที่ควร เพราะในการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม ไม่เป็นระบบขั้นตอนที่น่าเชื่อถือได้นัก มีการกระจายไม่ทั่วถึง ไม่มีความเป็นธรรม ซึ่งบุคลากรที่เคยได้รับการฝึกอบรมมักได้รับคัดเลือกให้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่เสมอ ทำให้บุคลากรที่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม มีความรู้สึกไม่ดีต่อสำนักงานและต่อเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ ขณะเดียวกันในเรื่องของกิจกรรม โครงการที่ฝึกอบรมไม่น่าสนใจ ทำให้บุคลากรไม่สนใจและไม่ตั้งใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรม สำนักงานควรมีการวัดผลหลังจากการฝึกอบรม ส่วนในเรื่องของวิทยากรบรรยายในแต่ละกิจกรรมไม่น่าสนใจ สุดท้ายคือเรื่องการศึกษาต่อ สำนักงานควรให้การสนับสนุนการศึกษา ทั้งนี้ สำนักงาน ควรพัฒนาแนวทางด้านโอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร เพื่อให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ เพราะการพัฒนาบุคลากรด้วยการจัด โครงการฝึกอบรมนั้นจะส่งผล และเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับสำนักงานได้เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและทัศนคติที่มีต่องาน ของบุคลากรผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ดังนั้นแนวทางที่สำคัญที่สำนักงานควรที่จะพัฒนา คือ การคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม สำนักงานควรมีการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส และกระจายให้ทั่วถึง ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้รับสิทธิที่เท่าเทียมกัน ควรมีการจัดทำฐานข้อมูลการฝึกอบรมของบุคลากร ส่วนเรื่องของกิจกรรม โครงการที่ฝึกอบรม สำนักงานควรสรรหาเนื้อหาที่น่าสนใจ เรื่องใหม่ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง และวิทยากรที่รับเชิญมาบรรยายก็ควรสรรหาให้ได้ วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ ซึ่งจะทำให้บุคลากรสนใจฟังเนื้อหาอย่างตั้งใจ และสุดท้าย สำนักงานควรสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อ สำนักงานควรมีทุนให้บุคลากรศึกษาต่อ ทั้งนี้สำนักงาน

ควรจัดกิจกรรมในการพัฒนาที่เหมาะสม เช่น ให้ทำงานแทนกัน แบ่งความรับผิดชอบ แบ่งงานที่ไม่ยากนักให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสได้รับผิดชอบตัดสินใจบ้าง มอบหมายให้ทำงานโครงการพิเศษ ควรส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกองค์กร การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) ควรให้บุคลากรไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและนอกประเทศ เป็นต้น

2.2 ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จากเอกสารพบว่าบุคลากรให้ความคิดเห็นในเรื่อง การให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สำนักงานควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมหรือเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพราะประสบการณ์ในแต่ละบุคคลมีมากแต่ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะเห็นได้ว่าบุคลากรให้ความคิดเห็นในด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ว่าสำนักงานควรให้บุคลากรในสำนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สำนักงานควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บุคลากรในสำนักงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งนี้สำนักงาน ควรพัฒนาแนวทางและควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากบุคลากรในสำนักงานมีประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน มีความรู้ ความชำนาญเป็นอย่างดี และการที่บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันจะทำให้บุคลากรสามารถรับรู้ มีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องที่ได้แลกเปลี่ยนกัน เพราะบางครั้งประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงาน สอนเรามากกว่า ทฤษฎีและหลักการ ซึ่งในการทำงานบางอย่าง บุคลากรจะศึกษาเฉพาะทฤษฎีเพียงอย่างเดียวไม่ได้ อาจจะไม่เกิดความเข้าใจเท่าที่ควร แต่การที่มีผู้ที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญเรื่องนั้นๆ อย่างชัดเจน จะทำให้ผู้ที่ได้รับการถ่ายทอดสามารถรับรู้ และมีความเข้าใจ และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานนั้นได้ เพราะความรู้มีอยู่มากมายในแต่ละบุคคล แต่หากไม่ได้ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปเรื่อยๆ ผู้มีประสบการณ์คนนั้น ถึงเวลาเกษียณไป เท่ากับว่าความรู้ที่มีอยู่นั้นหายไป เพราะบุคลากรมีความเชี่ยวชาญในเรื่องเดียวกัน อาจมีประสบการณ์ จากการทำงานที่แตกต่างกันได้ ถึงแม้ว่าสำนักงานจะมีคู่มือในการปฏิบัติงานนั้นก็ตาม แต่การที่บุคลากรศึกษาจากคู่มือบางครั้งอาจจะไม่เข้าใจ เหมือนกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากการถ่ายทอดหรือการสอนงานให้กับบุคคลนั้นๆ ดังนั้น สำนักงานควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมหรือเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในแต่ละบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะทำให้สำนักงานได้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้หาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและสามารถตั้งรับกับปัญหาได้ เพื่อให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเป็นเลิศในด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3 ด้านการเรียนรู้ระหว่างสำนักงาน

ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จากเอกสาร พบว่าบุคลากรให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่อง

โอกาสในการแสดงความคิดเห็นในการเรียนรู้ระหว่างสำนักงาน และการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ระหว่างสำนักงาน จะเห็นได้ว่า บุคลากรให้ความคิดเห็นในด้านการเรียนรู้ระหว่างสำนักงานว่าสำนักงานควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแสดงความคิดเห็นในการจัดการเรียนรู้ระหว่างสำนักงาน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ระหว่างสำนักงาน ซึ่งการจัดการเรียนรู้ระหว่างสำนักงานนั้นจะต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพราะการจัดการเรียนรู้ระหว่างสำนักงานจะทำให้บุคลากรสามารถสานความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรต่างหน่วยงาน เพราะในบางครั้งการทำงานเราจะต้องทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ หรืออาจขอความร่วมมือด้านต่างๆ ได้ง่ายขึ้นหากบุคลากรต่างหน่วยงานได้ร่วมเรียนรู้ระหว่างสำนักงานมาแล้ว ดังนั้นแนวทางที่สำคัญที่สำนักงานควรจะพัฒนาคือ จัดกิจกรรมด้านวิชาการที่ต้องเข้าร่วมประชุมสัมมนาร่วมกัน และด้านกิจกรรมสานความสัมพันธ์ประจำปี เช่น งานปีใหม่ สงกรานต์ หรือการแข่งขันกีฬาในกระทรวงเดียวกันและต่างกระทรวง เป็นต้น

2.4 ด้านการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น

ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จากเอกสาร พบว่าบุคลากรให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องผู้ที่ได้รับรางวัลไม่มีความเหมาะสม ไม่เป็นธรรม ลักษณะของรางวัลไม่หลากหลาย มีคุณค่าน้อย จะเห็นได้ว่า บุคลากรให้ความคิดเห็นในด้านการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น ว่าสำนักงานควรคัดเลือกบุคลากรที่สมควรจะได้รับรางวัล โดยแท้จริง จะต้องมีความเป็นธรรม รางวัลมีคุณค่าแก่การที่จะได้รับ ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ควรพัฒนาแนวทางการให้รางวัล เช่น การคัดเลือกผู้ที่ได้รับรางวัล จะต้องวิเคราะห์และไตร่ตรองอย่างรอบคอบ ฉะนั้นแล้วการให้รางวัลตอบแทนก็อาจจะไร้ประโยชน์ เพราะการที่สำนักงานมิได้ไตร่ตรองและคัดเลือกผู้ที่ได้รับรางวัลจะทำให้ ผู้ที่ตั้งใจทำงานอาจหมดกำลังใจได้ ว่าบุคลากรที่ไม่ได้ตั้งใจทำงาน กลับได้รับรางวัลนั้น ดังนั้นบุคลากรที่ได้รับรางวัลควรค่าแก่การยอมรับจากบุคลากรในสำนักงานจริงๆ ทั้งนี้สำนักงานควรกำหนดรูปแบบการให้รางวัลที่ชัดเจน มีคุณค่าสำหรับผู้ที่ได้รับ ซึ่งจะต้องเป็นสิ่งที่บุคลากรต้องการจะได้รับอย่างมาก ดังนั้น ผู้บริหารสำนักงานจะต้องทราบความต้องการของบุคลากรเสียก่อน เพื่อให้การเสนอรางวัลตอบแทนเกิดผลดีที่สุดและหากว่าบุคลากรรู้สึกว่าการที่ได้รับไม่เป็นธรรมแก่ตัวเองก็อาจจะส่งผลให้เขาเกิดความท้อถอยและหมดกำลังใจ โดยรางวัลจะต้องมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และความต้องการของบุคลากร ทั้งนี้สำนักงานควรที่จะให้รางวัลคนที่ขยันทำงาน มีความรับผิดชอบ ตั้งใจทำงาน แสวงหาความรู้อยู่เสมอ มีจิตมุ่งบริการ มีน้ำใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ในทางกลับกันสำนักงานควรให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับ มีว่าบุคลากรคนนั้นอาจจะเป็นคนเก่งหรือไม่เก่งก็ตาม เพราะหากสำนักงานตระหนักและให้โอกาสบุคลากรกลุ่มนี้ได้ทำงานหรือ

มอบหมายงานพิเศษ บุคลากรกลุ่มนี้อาจมีแรงจูงใจกับรางวัลที่สำนักงานวางไว้ที่มีคุณค่าแก่การที่จะได้ บุคลากรอาจมีความตั้งใจมากขึ้น เพราะรางวัลที่มีคุณค่าย่อมส่งผลให้บุคลากรนั้นทำงานสำเร็จก็ได้

2.5 ด้านการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม

ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จากเอกสาร พบว่าบุคลากรให้ความคิดเห็นด้านการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม ในเรื่องบุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการสร้างนโยบาย และฝ่ายนโยบายต้องจริงจัง และมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน จะเห็นได้ว่า บุคลากรให้ความคิดเห็นในด้านการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วมว่าสำนักงานควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนโยบายของสำนักงาน และฝ่ายนโยบายจะต้องมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน แนวปฏิบัติที่ออกมาจะต้องมีความน่าเชื่อถือและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ทุกฝ่ายสามารถยึดแนวนโยบายที่ออกมาเพื่อให้ทุกคนนำมาปฏิบัติได้ ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ควรพัฒนาแนวทางด้านการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นแนวทางที่สำคัญที่สำนักงานควรจะพัฒนา เช่น ในการดำเนินงานของสำนักงาน จะต้องมีการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินการ รวมทั้งแผนงานที่จะปฏิบัติ เพื่อเป็นการแจ้งให้บุคลากรในสำนักงานทราบถึงทิศทางหรือเป้าหมายในการบริหารงานของสำนักงานว่าเป็นอย่างไร ดังนั้นสำนักงานควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจถึงเป้าหมายของการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง หากบุคลากรมีความเข้าใจถึงแนวนโยบายและมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายแล้ว จะทำให้ทุกคนเข้าใจถึงภาระหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ โดยสำนักงานควรจะมีการ การสำรวจข้อมูลของสำนักงานก่อนการกำหนดนโยบาย เช่น การร่วมกันสำรวจปัญหาต่างๆ ของสำนักงานเพื่อกำหนดเป็นนโยบายในการแก้ไขปัญหา และสำรวจความต้องการของบุคลากรในสำนักงานว่ามีความต้องการอย่างไรบ้าง อะไรเป็นความต้องการหลักอะไรเป็นความต้องการรอง ซึ่งในการกำหนดนโยบายต้องสอดคล้องกับความเป็นจริงของสำนักงาน นโยบายที่กำหนดขึ้นต้องปฏิบัติได้จริง ไม่ใช่ นโยบายที่เกิดจากความต้องใครคนใดคนหนึ่ง อย่างไม่มีขอบเขตจำกัด หรือเป็นเรื่องที่ใหญ่เกินความสามารถของบุคลากรในสำนักงานที่จะกระทำได้ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารองค์การและการดำเนินงานการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การให้มากขึ้นเพื่อให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผู้บริหารต้องพัฒนารูปแบบการพัฒนาองค์การการเรียนรู้และใช้แนวคิดทฤษฎีที่ได้วิจัยแล้วนี้ไปปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ในองค์การเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงพฤติกรรมแสดงออกของบุคลากรในทางบวกต่อองค์การให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างสร้างสรรค์ สร้างศรัทธาและสร้างความสามัคคีกลมเกลียวมีความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างบุคลากรในองค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ต้องการบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

2. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การ นับเป็นสิ่งที่สำคัญผู้บริหารควรมีการดำเนินการโดยจัดให้มีการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ มีการให้ความรู้ด้านวิชาการและการดำเนินงานองค์การ นำวิทยากรที่คัดเลือกเป็นอย่างดีมาเสริมสร้างความรู้ให้แก่บุคลากรในเรื่องที่บุคลากรต้องการจริงๆ จัดให้มีการศึกษาดูงานในด้านการจัดการเรียนรู้ การดำเนินงานในองค์การเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร โดยจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงานและสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเอง ตลอดจนนำความรู้ที่ได้มาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นจนเกิดความก้าวหน้าทั้งต่อองค์การและต่ออาชีพของตนเอง

3. หากต้องการที่จะพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การ ให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในทุกๆ ด้าน โดยการเอาใจใส่สำรวจความต้องการของบุคลากร มีการตรวจสอบติดตามดูแลผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเป็นรายบุคคล และเป็นกลุ่มงาน มีการมอบหมายงานให้ตรงตรงกับความรู้ความสามารถและความต้องการของบุคลากร

เน้นการมุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากร หากผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการคำนึงถึงเอกบุคลลจะสร้าง ความเชื่อมั่นให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่จะดำเนินงานในองค์กรแล้วการพัฒนาองค์กร แห่งการเรียนรู้ก็จะเกิดประโยชน์เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างสูงสุด

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ตามที่คุณวิจัยได้มีข้อเสนอแนะของการวิจัยข้างต้น เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับ การพัฒนา องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้ แพร่หลายออกไป และเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของผู้บริหาร นักวิชาการ และผู้สนใจ ทั่วไป จึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. โครงสร้างของสำนักงาน ควรมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างชัดเจนเพื่อพัฒนาบุคลากรให้ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และสมรรถนะสูงสุดเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3. ควรนำแนวทางที่ได้จากการวิจัยไปใช้ปรับปรุงการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประเมินสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อน และหลังการนำแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในการวิจัยครั้งต่อไป

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กมลรัตน์ วัชรินทร์. องค์กรแห่งการเรียนรู้ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 15 ตุลาคม 2552. เข้าถึงได้จาก

[http://qa.siam.edu/Document/Learning%20Organization\(LO\).doc](http://qa.siam.edu/Document/Learning%20Organization(LO).doc)

กรกช ใจซื่อตรง. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท SCT จำกัด(WORKING MOTIVATION OF EMPLOYEES SCT CO., LTD.)” ปรินิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, 2544.

กรมวิชาการ. การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ลำดับที่ 3 แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2544.

กระทรวงศึกษาธิการ. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. "รายงาน

ประจำปีการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2550."

30 กันยายน 2550.

_____. "แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ของสำนักงาน ก.ค.ศ." 16

มีนาคม 2551, 30.

_____. "รายงานการศึกษาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ." 3 พฤศจิกายน 2552.

_____. "โครงสร้างหน่วยงานภายในและหน้าที่ความรับผิดชอบ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2553." 2553.

จรงกรณ์ บุญกรูด. "การศึกษาบรรยากาศขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานสายการผลิตของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)." ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2544.

เจนเนตร มณีนาถ และคณะ. สร้างองค์กรอัจฉริยะในยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ : ส.เสริมมิตรการพิมพ์, 2546.

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ. การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2548.

ชุมชนคนใฝ่เรียน. องค์กรแห่งการเรียนรู้ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2552. เข้าถึงได้จาก

<http://www.kru-itth.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=420827&Ntype=6>

ณัทชัย วันทา. “การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนตาม ขนาดของโรงเรียน.” ภาคนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์. ขอดกลยุทธการบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ : ค่านสุทธการพิมพ์, 2544.

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยน. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544.

ชวคนธ์ ศรีโชติ. “ก่อนจะก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : องค์กรควรมีทรัพยากรบุคคลอย่างไร.”

วารสารการบริหารคน 21,3 (กรกฎาคม - กันยายน 2543) : 33.

นันทยา กัลยา. “องค์กรแห่งการเรียนรู้.” คลังข้อมูล สพท 2 (2548) : 2.

บดินทร์ วิจารณ์. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Building the Learning Organization).

กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2548.

ประธาน เสนีวงศ์ ณ อยุธยา. “การพัฒนาศานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546.

เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน. “องค์กรแห่งการเรียนรู้.” วารสารการศึกษาพยาบาล 10,3 (2543) : 13-17.

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 30 สิงหาคม 2552.

เข้าถึงได้จาก www.nesdb.go.th/Portals/0/news/plan/p10/plan10/data

พรรณราย คำจันทร์ดี. “ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมคุณภาพงานสอบบัญชีของผู้สอบบัญชีสหกรณ์.” ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2551.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ :

สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2540.

พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์. ประมวลบทความนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้สำหรับครูยุคปฏิรูปการศึกษา

กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

ภารกิจบริหารการจัดการภาครัฐและนโยบายพิเศษ. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและ

บุคลากรทางการศึกษา. “รายงานการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการวิเคราะห์ SWOT ทบทวน

และกำหนดวิสัยทัศน์ของสำนักงาน ก.ค.ศ.” ณ โรงแรมเฟลิกซ์ริเวอร์แคว กาญจนบุรี,

25 สิงหาคม 2552.

ภารกิจบริหารการเปลี่ยนแปลงภาครัฐและนโยบายพิเศษ. “แผนการจัดการความรู้สำนักงาน ก.ค.ศ.”

10 กันยายน 2552.

เมตตา เทพประทุน. “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551.

ยุพร สุทธิรัตน์. การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ

15 พฤศจิกายน 2552. เข้าถึงได้จาก [http://www.Hri.tu.ac.th/E-jound/organization/](http://www.Hri.tu.ac.th/E-jound/organization/20development.pdf)

20development.pdf

วารภรณ์ ชีวะเรืองโรจน์. “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
ต่าง ๆ ที่อยู่ในเครือข่ายของคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ มหาวิทยาลัย
อัสสัมชัญ.” ภาคนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ, 2551.

วิจารณ์ พานิช. โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2547.

วิษยรัตน์ ธรรมะรัตน์จินดา. “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของ
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษสุพรรณบุรี เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. คุณภาพคือการเรียนรู้: องค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ส่งเสริม
เทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น), 2543.

วิโรจน์ สารรัตนะ. ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัย
เพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ, 2545.

_____. โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้แนวคิดทางการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5.

กรุงเทพฯ : บริษัทอักษราพัฒนา, 2546.

วีรุธ มาฆะศิรานนท์. องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2542.

วีระ เมืองช้าง. “รายงานวิจัยประเมินผลโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เขตการศึกษา ปังบประมาณ
2546.” รายงานการวิจัยทุนอุดหนุนวิจัย กรมวิชาการและสำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ, 2546.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544.

ศันสนีย์ จะสุวรรณ. “การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย
ศิลปากร, 2550.

สถาบันพัฒนาผู้บริหาร. ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์

คุรุสภาลาดพร้าว, 2548.

- สมคิด สร้อยน้ำ. “การพัฒนาตัวแบบของค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.” วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2547.
- สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชย์. มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2542.
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ
บ้านเมืองที่ดี. ม.ป.ท.,2546.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. การพัฒนาระบบราชการ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 18
สิงหาคม 2553. เข้าถึงได้จาก [www. http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=
4&content_id=1537](http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=1537)
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. “การกระจายอำนาจ.” รายงานการวิจัยเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาแห่งชาติ, 2541. (อัดสำเนา)
- อำนาจ วัดจินดา. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Development)
[ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 12 พฤศจิกายน 2552. เข้าถึงได้จาก [http : //www.hrcenter.co.th/
HRKnowView.asp?id=655](http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=655)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาษาต่างประเทศ

- A., David. General Management : Processes and Action Text and Case. London : McGrawHill, 2002.
- Argyris, C. "Teaching Smart People How to Learn." Harvard Business Review 19 (May-June 1991) : 99-109.
- Bandura, A. Social Learning Theory. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1977.
- Best, John W. Research in Education. New Jersey: Prentice Hall Inc.,1970.
- Bryant, Scott E. "The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge." Journal of Leadership & Organizational Studies 9,4 (November 2003) : 32-44.
- Chinowsky, P. and P. Carrillo. "Knowledge Management to Learning Organization Connection." The Journal of Management in Engineering 23, 3 (1 July 2007) : 1- 27.
- Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. 3rd ed. New York :Harper& Row Publishing, 1974.
- Fenwick, John and Janice McMillan. "Organisational Learning and Public Sector Management : An Alternative View." Public Policy and Administration 20,3 (July 2005) : 42-55.
- Gavin, David A. Harvard Business Review on Knowledge Management:Building. Boston : Harvard Business School Press, 1998.
- _____. General Management : Processes and Action Text and Case. London : Mc Graw - Hill, 2002.
- Gephart, M.A. and V.J. Marsick. "Learning Organizations Come Alive." Training & Development 50,12 (1996) : 34-44.
- J., Michael. Maquardt. Building the Learning Organization : Mastering The 5 Elements For Corporate Learning, 2nd ed. Palo Alto, CA : Davies - Black Publishing Inc ., 2002.
- Jucevi, P. Ciene Learning Organization in a Pre-accession Country: Vision or Reality? [Online]. Accessed 20 July 2010. Available from <http://www.2.trainingvillage.gr/download/ero/JucPa01.rtf>
- Katz, Daniel and Robert L. Kahn. the Social Psychology of Organizations. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 1978.

- Kontoghiorghes, C., M. S. Awbrey and L. Feurig P. "Examining the Relationship Between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance." Human Resource Development Quarterly 16, 2 (Summer 2005) : 3-74.
- Krejcie and Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." Educational and Psychological Measurement 19 (1970) : 608.
- M., Peter. The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization. New York : Doubleday, 1990.
- Maquardt, Michael J. Building the Learning Organization : Mastering The 5 Elements For Corporate Learning. 2nd ed. Palo Alto, CA : Davies - Black Publishing, Inc ., 2002.
- Marquardt, Michael J. and A. Reynold. The Global Learning Organization. New York : IRWIN, 1994.
- Marsick, V. and K. Watkins. "The Learn Organization: an Integrative Vision for HRD." Human Resource Development Quarterly 3 (April 1994): 353.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi. "Theory of Organizational Knowledge Creation." In The Knowledge- Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. United State of America, Oxford : University Press Inc., 1995.
- Pedler, M., J. Burgoyne and T. Boydell. The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development. Maidenhead : Mc Graw - Hill, 1991.
- Senge, Peter M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 1990.
- Silins, H., S. Zarins and B. Mulford. "What Characteristics and Processes Define A School as a Learning Organisation? Is This a Useful Concept to Apply to Schools." International Education Journal 3, 1 (2002) : 24-32.
- Wick, C. and L. Leon. The Learning Edge : How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead. New York : McGraw-Hill, 1993.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศธ 0520.203.2 / 2 ร.ผ.

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

11 มิถุนายน 2553

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวพัชรินทร์ บุรณะกร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางอังกิรา เจียมสุคนธ์ รหัสนักศึกษา 50252415 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา" ในกรณีนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้ขอความอนุเคราะห์
จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์
ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136



ที่ ศษ 0520.203.2/2๕5

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

11 มิถุนายน 2553

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวสายสมร สุกฤตยานันท์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางอังคณา เจียมสุคนธ์ รหัสนักศึกษา 50252415 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง "การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา" ในกรณีนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้ขอกความอนุเคราะห์
จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์
ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136



ที่ ศธ 0520.203.2/286

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

11 มิถุนายน 2553

เรื่อง ขอลความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวแสงทอง พากย์สุจิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางอังคณา เขียมสุคนธ์ รหัสนักศึกษา 50252415 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง "การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา" ในครั้งนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้ขอความอนุเคราะห์
จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาคือขอขอบคุณในการอนุเคราะห์
ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

1. นางสาวพัชรินทร์ บุรณะกร

การศึกษา Ph.D. อักษรศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ภาษาไทย)
 ตำแหน่ง อาจารย์ประจำ สาขาวิชาภาษาและวัฒนธรรมไทย คณะศิลปศาสตร์
 มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
 ที่ทำงาน มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

2. นางสาวสายสมร สุกฤตยานันท์

การศึกษา ค.ม. (บริหารการศึกษา)
 ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
 ที่ทำงาน สำนักงาน ก.ค.ศ. กระทรวงศึกษาธิการ

3. นางสาวแสงทอง พากย์สุชี

การศึกษา ค.ม. (วิจัย สถิติการศึกษา)
 ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
 ที่ทำงาน สำนักงาน ก.ค.ศ. กระทรวงศึกษาธิการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ค
หนังสือขอตกลงเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศษ 0520.203.2 / ๒๕๖๓

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

14 มิถุนายน 2553

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน เลขาธิการ ก.ค.ศ.

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางอังคณา เจียมสุคนธ์ รหัสนักศึกษา 50252415 นักศึกษาระดับปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้ขอ
ความอนุเคราะห์ให้ นางอังคณา เจียมสุคนธ์ ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน
เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รัมย์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

ภาคผนวก ง

การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted	
V2.1	160.2069	748.1700	.5676	.9709
V2.2	160.0690	742.7094	.6522	.9706
V2.3	160.0690	747.1379	.6236	.9707
V2.4	160.1379	740.4089	.7671	.9703
V2.5	159.9655	750.6773	.5542	.9709
V2.6	160.5517	736.8990	.6205	.9708
V2.7	160.4138	744.8227	.6795	.9706
V2.8	160.4483	746.1847	.6289	.9707
V2.9	160.3793	748.8153	.5287	.9710
V2.10	160.2069	753.6700	.5034	.9710
V2.11	160.0000	749.6429	.5862	.9708
V2.12	160.1379	748.1946	.6676	.9706
V2.13	160.2759	746.4926	.6382	.9707
V2.14	160.4483	755.8276	.4599	.9711
V2.15	160.1034	755.7389	.4509	.9712
V2.16	160.0345	750.5345	.5704	.9709
V2.17	160.1724	753.2906	.5418	.9709
V2.18	160.1724	746.1478	.6409	.9707
V2.19	160.2414	747.1897	.6973	.9706
V2.20	160.3793	747.5296	.5913	.9708
V2.21	160.1724	752.6478	.5169	.9710
V2.22	160.4483	744.4704	.6703	.9706
V2.23	160.1379	745.2660	.6124	.9707
V2.24	160.2414	746.8325	.6132	.9707
V2.25	160.4483	743.1133	.6285	.9707
V2.26	160.7931	740.8842	.7045	.9705
V2.27	160.6207	736.4581	.7195	.9704
V2.28	160.8276	740.6478	.7502	.9704
V2.29	160.6207	736.0296	.7624	.9703
V2.30	160.9310	742.0665	.6456	.9707
V2.31	160.6552	740.7340	.6888	.9705
V2.32	160.6552	755.8054	.5162	.9710
V2.33	160.5172	746.2586	.6003	.9708
V2.34	160.4828	738.8300	.6762	.9706
V2.35	160.3448	749.3768	.4769	.9712
V2.36	160.3103	751.3645	.5341	.9710
V2.37	160.4138	751.3227	.5190	.9710
V2.38	160.5172	758.3300	.4410	.9712
V2.39	160.0690	740.7094	.6626	.9706
V2.40	160.4828	749.8300	.5635	.9709
V2.41	160.5172	760.1158	.3866	.9713

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted	
V2.42	160.4483	758.5419	.3569	.9714
V2.43	160.1034	749.5246	.4819	.9711
V2.44	160.2069	745.9557	.5855	.9708
V2.45	160.4138	747.2512	.5821	.9708
V2.46	160.3448	739.9483	.7099	.9705
V2.47	160.4138	729.9655	.8168	.9701
V2.48	160.4828	736.3300	.7276	.9704
V2.49	160.5172	736.1158	.6915	.9705
V2.50	160.3103	743.1502	.6569	.9706
V2.51	160.5517	733.1847	.6650	.9706
V2.52	160.6207	738.3153	.6279	.9707
V2.53	160.5862	744.6084	.5868	.9708
V2.54	160.3793	739.5296	.6691	.9706
V2.55	160.6207	747.4581	.5784	.9708

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 55

Alpha = .9713

ภาคผนวก จ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้
ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ บุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) แนวทางการพัฒนาองค์การ แห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 55 ข้อ

4. คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่ประการใด หากแต่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และจะเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานในการบริหารงานบุคคลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จึงขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อคำถาม และทุกตอนตามความเป็นจริง เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพราะแบบสอบถามที่สมบูรณ์เท่านั้น จึงจะสามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณ มา ณ โอกาสนี้

อังคิรา เจียมสุคนธ์

(นางอังคิรา เจียมสุคนธ์)

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้
ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับ ผู้วิจัย
1	เพศ <input type="radio"/> ชาย <input type="radio"/> หญิง	[] 1
2	อายุ (เศษของปี หากเกิน 6 เดือน ให้ถือเป็น 1 ปี) <input type="radio"/> น้อยกว่า 30 ปี <input type="radio"/> 30 - 40 ปี <input type="radio"/> 41 - 50 ปี <input type="radio"/> มากกว่า 50 ปี	[] 2
3	ระดับการศึกษา <input type="radio"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="radio"/> สูงกว่าปริญญาตรี <input type="radio"/> ปริญญาตรี	[] 3
4	ตำแหน่งหน้าที่ <input type="radio"/> เลขานุการ ก.ค.ศ. <input type="radio"/> ผอ.กลุ่มภารกิจ <input type="radio"/> รองเลขานุการ ก.ค.ศ. <input type="radio"/> หัวหน้ากลุ่มภารกิจ <input type="radio"/> ผู้เชี่ยวชาญ <input type="radio"/> บุคลากรผู้ปฏิบัติ	[] 4
5	ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน (เศษของปีหากเกิน 6 เดือน ให้ถือเป็น 1 ปี) <input type="radio"/> น้อยกว่า 1 ปี <input type="radio"/> 1 - 5 ปี <input type="radio"/> 6 - 10 ปี <input type="radio"/> มากกว่า 10 ปี	[] 5
6	ประสบการณ์ในการทำงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา (เศษของปีหากเกิน 6 เดือนให้ถือเป็น 1 ปี) <input type="radio"/> น้อยกว่า 1 ปี <input type="radio"/> 1 - 5 ปี <input type="radio"/> 6 - 10 ปี <input type="radio"/> มากกว่า 10 ปี	[] 6

ตอนที่ 2 : องค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความเหล่านี้และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตัวเลือกแสดงระดับที่ท่านเห็นว่ามีความสอดคล้องหรือเกิดขึ้นในหน่วยงานของท่านตามสภาพความเป็นจริงเพียงช่องเดียว

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
1	ด้านการใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ มีการจัดการและปรับกลยุทธ์ ในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม						[] 7
2	สำนักงานมีการพัฒนานโยบายและกลยุทธ์ ในการจัดการการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง						[] 8
3	มีการนำกลยุทธ์มาใช้เป็นส่วนหนึ่ง ในการดำเนินงานด้านการจัดการการเรียนรู้						[] 9
4	มีการแสดงความคิดเห็นเพื่อเข้าสู่กระบวนการ วางแผนงานด้านการจัดการการเรียนรู้						[] 10
5	มีการพัฒนาปรับปรุงการจัดการการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง						[] 11
6	ด้านการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์การดำเนินงานของสำนักงาน ก.ค.ศ.						[] 12
7	มีการสะท้อนให้เห็นคุณค่าการจัดการเรียนรู้ ของบุคลากรทุกคนในสำนักงาน ก.ค.ศ.						[] 13
8	มีการร่วมกันแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ประเมินผลการจัดการเรียนรู้						[] 14
9	มีการวางแผนงานด้านการจัดการเรียนรู้ เพื่อ ทำให้เกิดวิสัยทัศน์ที่นำไปสู่กลยุทธ์และ นโยบายของสำนักงาน ก.ค.ศ.						[] 15

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	
10	ด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการสร้าง ฐานข้อมูลการเรียนรู้						[] 16
11	มีการใช้ระบบการสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจ ในการดำเนินงานของสำนักงาน ก.ค.ศ.						[] 17
12	บุคลากรสามารถตัดสินใจดำเนินงาน ของสำนักงาน ก.ค.ศ. ได้อย่างถูกต้อง						[] 18
13	บุคลากรมีความเข้าใจและมองเห็น ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ในระบบการจัดการเรียนรู้						[] 19
14	บุคลากรสามารถแปลความหมายข้อมูลข่าวสาร ได้อย่างถูกต้องและสอดคล้อง						[] 20
15	ด้านการสร้างระบบตรวจสอบและการควบคุม มีบุคลากรด้านระบบการเงินและบัญชี ที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้						[] 21
16	มีการตรวจสอบการทำงานประมาณ ด้านการจัดการเรียนรู้						[] 22
17	มีการรายงานผลเพื่อช่วยในการจัดการเรียนรู้						[] 23
18	ฝ่ายการเงินและบัญชี มีหน้าที่ให้คำแนะนำ ปรึกษาและเป็นผู้ควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้						[] 24
19	มีการผลักดันให้ทุกกลุ่มภารกิจ และบุคลากรทุกคนกล้าเสี่ยงในเรื่อง การดำเนินงานด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้						[] 25

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	
20	ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บุคลากรทุกคนในสำนักงาน มีการประชุม และร่วมกันแสดงความคิดเห็น เพื่อให้ได้ข้อตกลง ร่วมกันในเรื่องคุณภาพการดำเนินงานการจัด การเรียนรู้						[] 26
21	บุคลากรมีความตระหนักถึงความต้องการเรื่องการ จัดการเรียนรู้โดยรวมของสำนักงาน						[] 27
22	มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกัน อย่างตรงไปตรงมา						[] 28
23	มีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในเรื่อง การจัดการเรียนรู้						[] 29
24	บุคลากรสามารถที่จะจัดการกับแผนงาน ที่ตน เป็นผู้ริเริ่มในกลุ่มงานนั้นๆ						[] 30
25	ด้านการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น มีการคาดการณ์และประเมินค่าเบื้องต้นของ บุคลากร เพื่อการสนับสนุนช่วยเหลือ และการ ให้รางวัล						[] 31
26	มีการสำรวจ วินิจฉัย และมีการแบ่งปันรางวัล อย่างเป็นระบบ						[] 32
27	การให้รางวัลแก่บุคลากรในสำนักงาน ก.ค.ศ. มี หลายทางเลือก						[] 33
28	มีการตรวจสอบและทดลองระบบการให้รางวัล						[] 34

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
29	มีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถสร้างผลงานที่แตกต่างกันได้รับรางวัลที่มีลักษณะแตกต่างกัน						[] 35
30	บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อพิจารณาลักษณะของรางวัล						[] 36
31	ด้านโครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ โครงสร้างของสำนักงานมีความยืดหยุ่นต่อความก้าวหน้าในการทำงานตามบทบาทและหน้าที่						[] 37
32	มีการปรับปรุงแก้ไข นำการประเมินผลการทำงานไปใช้ในการเรียนรู้และการพัฒนา มากกว่ามุ่งเน้นการให้รางวัลหรือลงโทษ						[] 38
33	มีการยืดหยุ่นในกลุ่มงานและภารกิจต่างๆ โดยถือว่าเป็น โครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นได้ตามการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น						[] 39
34	มีการวางกฎเกณฑ์และขั้นตอนการทำงานร่วมกัน						[] 40
35	บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์ และขั้นตอนการทำงาน หลังจากที่ได้มีการพิจารณาและประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน						[] 41
36	ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงาน ก.ค.ศ. มีการรวบรวมนำสิ่งที่ใช้แล้วกลับมาใช้อีกให้คุ้มค่า						[] 42

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
37	มีการรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้นในมุมมองภายนอกสำนักงาน ก.ค.ศ.						[] 43
38	มีการประชุมสัมมนา และอภิปราย วิพากษ์วิจารณ์เหตุการณ์ สภาพแวดล้อมด้าน การทำงานที่กำลังเกิดขึ้นภายในสำนักงาน ก.ค.ศ.						[] 44
39	มีการประชุมกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อแสวงหาว่า อะไรมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานใน สำนักงาน ก.ค.ศ.						[] 45
40	มีระบบและขั้นตอนต่างๆ ในการรับ ตรวจสอบ และถ่ายทอดข้อมูลจากภายนอกสำนักงาน ด้านการเรียนรู้ระหว่างสำนักงาน						[] 46
41	มีการพิจารณาผลกระทบต่อการดำเนินการ จัดการเรียนรู้ในสำนักงาน ก.ค.ศ.						[] 47
42	มีการพบปะกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิด และข้อมูลข่าวสารการ ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ						[] 48
43	บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานกับ สำนักงานอย่างทั่วถึง						[] 49
44	บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดอบรมเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่าง ผู้ให้บริการและผู้รับบริการโดยถือ ประโยชน์ร่วมกัน						[] 50
45	มีการค้นหาจุดเด่นและจุดด้อย เพื่อเรียนรู้จาก แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด						[] 51

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
46	ด้านบรรยากาศในการเรียนรู้ บุคลากรสามารถตรวจสอบซักถามเพื่อหา คำตอบ ของข้อมูลที่ยังไม่ชัดเจน						[] 52
47	ในการปฏิบัติงานถ้าเกิดความผิดพลาดขึ้น บุคลากรจะได้รับความช่วยเหลือ และให้กำลังใจ						[] 53
48	สำนักงานให้การยอมรับ และเห็นคุณค่าของ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ในการจัดการ เรียนรู้และการสร้างสรรค์งาน						[] 54
49	บุคลากรในสำนักงาน มีโอกาสวิเคราะห์ อภิปราย ซักถาม ผลการดำเนินงาน ที่ผ่านมา เพื่อหาข้อสรุปในการปรับปรุงงาน						[] 55
50	บุคลากรมีเจตคติพื้นฐานของการพัฒนา ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้และ ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ						[] 56
51	ด้านโอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร สำนักงานจัดสรรงบประมาณให้แก่บุคลากร ใน การพัฒนาตนเองตามศักยภาพ ตามความถนัด และตามความสนใจอย่างคุ้มค่า						[] 57
52	บุคลากรสามารถที่จะตัดสินใจเลือกวิธีการ ฝึกอบรม หรือ การพัฒนาด้านใดด้านหนึ่งตามที่ ต้องการ						[] 58
53	สำนักงานจัดให้มีผู้รับผิดชอบในการให้คำแนะนำ ปรึกษาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม						[] 59

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ สกุล	นางอังกัวรา เจียมสุคนธ์
ที่อยู่	40/14 หมู่ 4 ตำบลทุ่งสีกัน ถนนสรงประภา เขตดอนเมือง กรุงเทพฯ โทรศัพท์ 081 242 0605 , 086 346 6786
ที่ทำงาน	สำนักงาน ก.ค.ศ. กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพฯ
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2519	สำเร็จการศึกษาระดับ ป.กศ.ต้น วิทยาลัยครูสวนดุสิต กรุงเทพฯ
พ.ศ. 2521	สำเร็จการศึกษาระดับ ป.กศ.สูง วิทยาลัยครูสวนดุสิต กรุงเทพฯ
พ.ศ. 2523	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มศว.ประสานมิตร กรุงเทพฯ
พ.ศ. 2553	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2523	อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนหลักเมืองมหาสารคาม อ.เมือง จ.มหาสารคาม
พ.ศ. 2535	อาจารย์ 2 ระดับ 6 โรงเรียนหลักเมืองมหาสารคาม อ.เมือง จ.มหาสารคาม
พ.ศ. 2535	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ระดับ 5 กองมาตรฐานตำแหน่งที่ 1 สำนักงาน ก.ค.ศ. กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพฯ
พ.ศ. 2541	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ระดับ 6 กองมาตรฐานตำแหน่งที่ 1 สำนักงาน ก.ค.ศ. กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพฯ
พ.ศ. 2550	หัวหน้ากลุ่มงานประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่ ระดับ 7 สำนักงาน ก.ค.ศ. กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพฯ
พ.ศ. 2551 – ปัจจุบัน	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กลุ่มพัฒนาวิชาการ ภารกิจพัฒนาระบบมาตรฐานตำแหน่งที่ 2 สำนักงาน ก.ค.ศ. กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพฯ