

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาและค้นคว้าจาก เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และขอเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. การบริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
 - 1.2 หลักการบริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดและทฤษฎีพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
3. แนวคิดและทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้
4. พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้
5. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การบริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

คำว่า การบริหาร (Administration) ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้
ชาญชัย อาจินสมาจาร (2546 : 1) ให้ความเห็นว่า การบริหารการศึกษาเป็น กระบวนการอย่างหนึ่งโดยพื้นฐานแล้วเกี่ยวข้องกับการทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดโดยองค์การ สถาบันโดยการบูรณาการเทคนิคต่างๆเข้าด้วยกันแล้วทำให้เป้าหมายเป็นจริง

วัชรกร ทองเพ็ชร (2546 : 29) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหาร
โรงเรียน หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อการบริการและพัฒนาทางการศึกษาแก่ สมาชิกในสังคมให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมโดยอาศัยหลักสูตรเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้ บรรลุเป้าหมายและหลักการของหลักสูตรโดยไม่หวังผลกำไรที่เป็นสิ่งของแต่มุ่งการพัฒนาคนให้มี คุณภาพดีขึ้น

ศิริพงษ์ เศวทภายง (2548 : 167) ได้กล่าวถึง การบริหารการศึกษา หมายถึง
กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับ ความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

จำเนียร พลหาญ (2549 : 3) ได้กล่าวถึง การบริหารการศึกษา คือ การที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาคนไทยในสังคมโดยใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพจากทุกภาคส่วนของสังคมให้คนในสังคมเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและสามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข โดยมีหลักการบริหารดังนี้

1. การกำหนดที่คาดหวังหรือจุดหมายที่ควรนำมาพิจารณา ได้แก่ เรื่อง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการกำหนดผลที่คาดหวังต้องมีความชัดเจนเข้าใจได้สามารถทำให้สำเร็จได้มีลักษณะท้าทายคือไม่ตั้งเป้าหมายไว้ต่ำเกินไปหรือทำได้ง่ายเกินไปและวัดได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์การทำให้ผลที่คาดหวังประสบความสำเร็จมีเงื่อนไขอยู่ที่การมีส่วนร่วมของบุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้องจะต้องมีการร่วมมือร่วมใจทั่วทั้งองค์การ ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทหน้าที่ในการกระจายวิสัยทัศน์ จุดหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้นให้ทุกคนยอมรับรับรู้และเข้าใจตรงกัน ผู้บริหารจะต้องดูแลให้นำจุดหมายหรือวัตถุประสงค์ไปใช้ในการกำหนดแผนการปฏิบัติงานทุกระบบและทำให้ความมุ่งมั่นที่จะทำภาพอนาคตไว้ให้เป็นจริงกลายเป็นวิถีชีวิตการประพฤติปฏิบัติของทุกคนในองค์การ

2. กระบวนการบริหารและการจัดการที่ดี Fry (1995) ได้สรุปไว้ใน การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ครูต้องเป็นมืออาชีพทั้งในด้านความรู้ และมีอิสระทางวิชาชีพจึงจะสามารถวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียน ออกแบบหลักสูตรดำเนินกลยุทธ์ทางด้านการเรียนการสอนและการประเมินผลในบริบทของสถานการณ์การเรียนการสอนโดยเฉพาะผู้ร่วมงานต้องทำงานในลักษณะที่วิชาชีพ แบ่งปันความรับผิดชอบในการให้บริการการศึกษาสนองความต้องการทำงานในลักษณะวิชาชีพ แบ่งปันความรับผิดชอบในการให้บริการการศึกษา และสนองความต้องการและแรงบันดาลใจของชุมชนจากความคาดหวังดังกล่าวจะเห็นได้ว่าครูไม่สามารถปฏิบัติตามได้ทุกคน ผู้บริหารต้องตระหนักในธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงนี้และมีความสามารถในการวิเคราะห์บุคลากรในสถานศึกษาของตนว่ากลุ่มใดมีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้ กลุ่มใดพอช่วยได้เฉพาะตนเองและกลุ่มใดต้องการความช่วยเหลือ ซึ่งอาจจะมากหรือน้อยย่อมแตกต่างกันและมีวิธีการช่วยเหลือเป็นระบบตลอดจนกระบวนการโดยกระบวนการบริหารที่ควรศึกษา 5 ประการ ดังนี้

2.1 ประเภทของงานบริหารนอกเหนือจากงานที่แบ่งกันโดยปกติ เช่นงานบริหารทั่วไป งานวิชาการ งานบริหารงานบุคคล งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ชุมชนและสิ่งๆที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบงานต่อสังคมอีก 5 ประการ

- 1) การกำหนดจุดหมายและวัตถุประสงค์ทางการศึกษาต้องให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม
- 2) ในฐานะมืออาชีพจะต้องกำหนดกระบวนการให้การศึกษาและผลที่คาดหวัง
- 3) จะต้องมีการวิจัยและโปรแกรมพัฒนา
- 4) จะต้องกำหนดเกณฑ์ในการแสดงความรับผิดชอบในผลงาน
- 5) จะต้องเป็นผู้กำหนดว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องใด มากน้อยแค่ไหน

2.2 โดยแนวคิดในการบริหารและการจัดการในปัจจุบัน มีข้อสรุปที่ชัดเจนว่าการบริหารจะต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการมากกว่าหรือเท่ากับความสำเร็จในผลลัพธ์ ตัวอย่างที่เห็นชัดมีทั้งในส่วนของการเรียนการสอนซึ่งให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้

ความก้าวหน้าหรือพัฒนาการของนักเรียนรายบุคคล การประเมินองค์การในกระบวนการดำเนินงานแทนการให้ความสำคัญทั้งหมดหรือส่วนใหญ่ไปที่ผลการเรียนรู้หรือผลงานขั้นสุดท้ายที่ปรากฏ ศาสตร์ทางการบริหารได้มีจุดเน้นชัดเจนในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงว่าควรให้ความสำคัญให้กับกระบวนการเป็นสำคัญในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ยากแม้ผลสุดท้ายของการเปลี่ยนแปลงจะยังมีไม่มากนัก แต่เมื่อองค์การได้เริ่มมีการเคลื่อนไหวไปในทิศทางของการเปลี่ยนแปลงก็ถือว่าน่าพอใจสิ่งที่คุณบริหารระดับสูงต้องทำต่อไปนี้คือการดำรงรักษาในส่วนที่เปลี่ยนแปลงแล้วจะขยายผลในส่วนที่ยังไม่เปลี่ยนแปลง

2.3 การบริหารงานต้องเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิงตั้งแต่ความรู้สึคนึกคิด ความเชื่อ วิธีการประพฤติปฏิบัติซึ่งในการบริหารจะพบว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์การอยู่บ่อยครั้งเนื่องจากการบริหารองค์การทางการศึกษาในอนาคตสามารถกำหนดจุดหมายให้สอดคล้องกับความจำเป็นของแต่ละพื้นที่

2.4 ผู้บริหารต้องให้ความสนใจในการจัดระบบสนับสนุนเพื่อให้ครูและนักเรียนตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพร้อมและสามารถปฏิบัติตามบทบาทในทางที่เกื้อหนุนความสำเร็จขององค์การได้ เช่น การจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้การจัดการงานกิจการนักเรียนให้สามารถช่วยเหลือกลุ่มที่ด้อยโอกาส

2.5 กรณีที่ประสบความล้มเหลวในต่างประเทศ สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากความเร่งรีบจะให้เกิดผลในกระบวนการเปลี่ยนแปลงในขณะที่ประเทศที่ประสบความสำเร็จใช้เวลาไม่ต่ำกว่า 20 ปี ความล้มเหลวที่พบส่วนหนึ่งเกิดจากการกระจายอำนาจที่ไม่เต็มรูปแบบตามที่ควรจะเป็น

3. ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการบริหารและการจัดการที่ดีในองค์การทางการศึกษาของประเทศไทยอาจกล่าวได้ว่าการบริหารทรัพยากรด้านความรู้ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัดประการแรกมีความพยายามสร้างองค์การด้านความรู้ทั้งวิธีทุ่มเทงบประมาณเพื่อการวิจัยการใช้บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญทั้งในและนอกประเทศ ประการสอง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งโดยวิธีการประชุมสัมมนา การสร้างเครือข่ายสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้นี้เป็นสิ่งที่คุณบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและความสมานฉันท์ ซึ่งเป็นลักษณะขององค์การที่ดีให้เกิดขึ้นรวมทั้งการสร้างและพัฒนาคุณลักษณะของการใฝ่เรียนรู้การพัฒนาตนเองและการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อให้เป็นทรัพย์สินทางปัญญาขององค์การ

4. ระบบความควบคุมองค์การจะมีการกำกับติดตามและประเมินและในปัจจุบันมีการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ซึ่งมี 3 ขั้นตอนคือ การพัฒนาคุณภาพ การตรวจติดตามคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ นอกจากนั้นยังจะมีการประเมินคุณภาพภายนอกเพื่อประกันว่าผู้เรียนจะได้รับการศึกษาในระดับคุณภาพที่เป็นธรรมสิ่งที่คุณควรระมัดระวังก็คืออย่าให้การประเมินซึ่งเป็นกลไกที่จะนำไปสู่การพัฒนาเป็นจุดหมายปลายทางดังจะเห็นได้จากการที่พยายามทำหลักฐานต่างๆ ให้ครบถ้วนตามข้อกำหนดในการประเมิน แต่ไม่คำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้เรียนอย่างแท้จริงการควบคุมที่ดีน่าจะเป็นการควบคุมทุกส่วนของระบบในองค์การผลผลิตจะมีการควบคุมวัตถุดิบที่ป้อนเข้าสู่กระบวนการแต่ในวงการศึกษาคัดเลือกผู้เรียนไม่น่าจะ

ดำเนินการยกเว้นในกรณีจำเป็นแต่การควบคุมทรัพยากรเป็นสิ่งที่ควรกระทำการตรวจสอบ กระบวนการเรียนรู้และการประเมินผลโดยเฉพาะผลงานในลักษณะของพัฒนาการน่าจะเป็นสิ่งที่ จำเป็น ข้อสังเกตอีกประการหนึ่งคือ คำว่าการควบคุมในศัพท์ทางการวางแผนจะเน้น การคาดคะเนว่าหากดำเนินการไปตามที่วางแผนไว้อาจเกิดปัญหาขึ้นแล้วหาทางป้องกันปัญหา โดยไม่รอให้ปัญหาเกิดขึ้นจึงแก้ไข ซึ่งแนวคิดนี้จะนำมาใช้กับการบริหารการศึกษาโดยทั่วไป

5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารและการจัดการ ปัจจัยที่ส่งผล สำเร็จมีทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในสถานศึกษา ปัจจัยที่ผู้บริหารควรคำนึง ได้แก่

5.1 ปัจจัยโดยรวมที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา Bare, Caldwell and Millikan (1989) ได้สรุปข้อค้นพบจากงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงใน โครงการปรับปรุง สถานศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายในเขตเมือง ซึ่งเก็บข้อมูล เิงสำรวจจาก 170 แห่ง ที่ประสบผลสำเร็จในระดับต่างๆ กันและอีก 5 แห่ง ที่ประสบผลสำเร็จ ในระดับสูงมาก ปัจจัยที่พบว่าส่งผลต่อความสำเร็จมี 16 ประการ ได้แก่

5.1.1 การใช้ภาวะผู้นำ

5.1.2 ความเป็นอิสระของสถานศึกษาในการควบคุมทรัพยากรบุคคลและ

ทรัพยากรอื่น

5.1.3 ความกลมเกลียวของผู้ร่วมงาน

5.1.4 การมีโปรแกรมที่ดีและเหมาะสม

5.1.5 มีการแบ่งปันอำนาจ

5.1.6 มีการให้รางวัลผู้ร่วมงาน

5.1.7 บุคลากรในองค์การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยเฉพาะในกระบวนการที่ เปลี่ยนแปลงและอนาคตที่ต้องการให้เป็น

5.1.8 มีการเสริมสร้างพลังผู้ร่วมงาน โดยการรวมกลุ่มและขยายกลุ่มไป

อย่างกว้างขวางหลายรูปแบบ

5.1.9 การควบคุมทรัพยากรได้

5.1.10 ความเต็มใจของผู้ร่วมงาน

5.1.11 ความคิดสร้างสรรค์ของผู้ร่วมงาน

5.1.12 การพัฒนาโปรแกรมอย่างต่อเนื่อง โดยใช้การปรับตัว

แผนการวางแผน

5.1.13 การมีเครือข่ายภายนอก

5.1.14 การจัดการเปลี่ยนแปลง เช่น จัดคนทำงานใหม่ ควบคุม

ทรัพยากรให้อยู่ในมือ

5.1.15 การนำความคิดไปสู่การปฏิบัติอย่างได้ผล

5.1.16 การทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นวิถีขององค์การคือเป็นเรื่องที่

เกิดขึ้นตามปกติ

ปัจจัยข้อ 1-4 เป็นสิ่งที่ผู้วิจัยกำหนดว่าสถานศึกษาต้องมีอยู่ก่อนแล้วและเป็นที่น่าสังเกตว่าสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จปัจจัยที่ส่งผลในเรื่องผู้นำจะอยู่ในอันดับต้นเสมอ ผลการวิจัยเรื่องสถานศึกษาในการกำกับของรัฐ มีปัจจัยที่ส่งผลที่เด่นก็คือความสนใจและสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง คือประธานาธิบดีและรัฐสภา

5.2 ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร การเป็นผู้บริหารที่ดีนอกจากจะต้องมีความรู้ในเรื่องงานเรื่องคนแล้ว ต้องมีความรู้จักตน ควรศึกษาว่าตนเองมีคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีหรือไม่ เพื่อเป็นแนวทางหนึ่งที่จะนำไปสู่การพัฒนาตนเองและความสำเร็จในการบริหารงาน แต่ข้อที่ควรระมัดระวังคือคุณลักษณะที่นำเสนอจะอยู่ในสาขาและบริบทที่แตกต่างกัน

John I. Nwankwo (1982) ได้กล่าวว่า การบริหารการศึกษาหมายถึง การจัดการทรัพยากรมนุษย์และวัสดุอุปกรณ์และการใช้โปรแกรมที่มีอยู่ให้กับการศึกษาอย่างรอบคอบและเป็นระบบในการทำให้จุดประสงค์ทางการศึกษาบรรลุผล

Gunnels (1999 : 28-31) ได้กล่าวถึงในช่วงเวลา 41 ปี ที่บริหารงานมาโดยพยายามสกัดคุณลักษณะของผู้บริหารชั้นแนวหน้าว่าทำอะไร จึงสามารถนำองค์การให้ป็นองค์การชั้นนำได้ โดยในระยะแรกได้ให้ความสนใจเฉพาะบริษัทประกันภัยแต่ต่อมาได้ขยายความสนใจไปยังกลุ่มนักกฎหมาย แพทย์ นายธนาคาร เจ้าของธุรกิจขนาดเล็ก และผู้บริหารระดับสูงในบริษัทใหญ่ ๆ คุณลักษณะ 20 ประการ ที่ค้นพบ ได้แก่

1. ตื่นแต่เช้าเพื่อจะเริ่มงานได้ก่อน
2. มองเห็นผลภายในหน้า
3. ตั้งเป้าหมายที่วัดได้เป็นรายปี รายเดือน รายสัปดาห์ และบันทึกผลในแต่ละช่วงเวลาดังกล่าว
4. กำกับและวัดผลงานของผู้ร่วมงาน
5. แสดงเป้าหมายและผลงานขององค์การ ได้อย่างเด่นชัด
6. ระลึกลู่เสมอว่า พฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ย่อมเปลี่ยนแปลงได้ จึงมีการวัดพฤติกรรมและสื่อสารให้ผู้แสดงพฤติกรรมทราบเพื่อปรับปรุง
7. ประชุมผู้ร่วมงานเป็นประจำเพื่อแจ้งให้ทุกคนทราบถึงความก้าวหน้าและเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้ร่วมงานได้ร่วมกำหนดระเบียบวาระและเลือกหัวข้อในกรณีที่จะมีการอบรม
8. ให้รางวัลผู้ร่วมงานตามระดับคุณค่าของผลงานที่ทำให้้องค์การบรรลุเป้าหมาย
9. ใช้ 5 C's ในการบริหารที่ดี คือการมอบหมายงาน (Comment) แก้ไข (Correct) ทำความกระจ่าง (Clarify) ฉลอง (Celebrate) และการให้ความดูแลเอาใจใส่ (Care for)
10. ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน และให้ผู้ร่วมงานให้กำลังใจซึ่งกันและกัน
11. เข้าไปร่วมปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบว่าเกิดอะไรขึ้นบ้างในระดับปฏิบัติ

12. ทำงานได้อย่างน้อย 55 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
13. ทราบว่าทำไมผู้รับบริการจะอยู่หรือจะไป
14. เข้าสัมภาษณ์เพื่อจะตามข่าวสารให้ทันพัฒนาทักษะและตั้งเป้าหมาย
15. ทำทนายตนเองและผู้ร่วมงานให้ทำสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา
16. สนุกกับงาน
17. ตั้งเป้าหมายชัดเจนกระตือรือร้น และมีกำลังใจทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ของตนและเป้าหมายของงาน

18. อ่านวารสารและสิ่งพิมพ์ทางธุรกิจทั่วไป
19. ระบุปัญหาและเสนอแนะวิธีการแก้ไข
20. ทำตัวตามเวลาและกำหนดการ กล่าวคือ ตรงเวลาตลอดเวลาไม่เพียงแต่ทุกวันแต่ทุกโครงการ

วันแต่ทุกโครงการ

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารจัดการองค์การทางการศึกษาที่ดี ผู้บริหารควรคำนึงถึงประเด็นสำคัญ 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การกำหนดจุดหมาย ผลที่คาดหวังหรือภาพความสำเร็จของการบริหารและการจัดการที่ดี (Goal / Expect Output) 2) กระบวนการบริหารและการจัดการที่ดี (Process) 3) ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการบริหารและการจัดการที่ดี (Input / Resources) 4) ระบบควบคุม (Feedback/Control system) 5) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารและการจัดการ

2. หลักการบริหารสถานศึกษา

มีผู้กล่าวถึงหลักการบริหารสถานศึกษาตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา ดังนี้ คือ

กระทรวงศึกษาธิการ (2553 : 6) กล่าวไว้ถึงการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลว่าประกอบไปด้วย การบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคลและบริหารงานทั่วไปให้มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance)

ที่ยึดทั้งหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส และหลักความคุ้มค่า เป็นเครื่องมือในการนำวิสัยทัศน์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 9) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้คำนึงถึงหลักการบริหารดังนี้

1. มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ชัดเจนผู้บริหารต้องเข้าใจถึงเป้าหมายของสถานศึกษาว่าเป็นไปในทิศทางใด จึงจะจัดงาน จัดคน จัดเงิน จัดวัสดุ อุปกรณ์ได้อย่างเหมาะสม

2. ต้องมีเทคนิคในการบริหารงาน การบริหารงานทุกประเภทย่อมต้องมีเทคนิค วิธีการ ขั้นตอนและกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ จึงจะดำเนินงานไปได้

3. มีการประเมินผล เมื่อได้ดำเนินกิจการควรมีการประเมินผลและติดตามผล เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น การทำงานที่ขาดการประเมินผลจะไม่ช่วยในการพัฒนาสถานศึกษา

กล่าวโดยสรุป ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 งาน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ซึ่งหลักการบริหารสถานศึกษาที่ดีผู้บริหารต้องรู้ทฤษฎีการบริหารนำทฤษฎีมาปฏิบัติและมีกลยุทธ์ในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ ประกอบกับการมีภาวะผู้นำที่ดี และที่สำคัญคือ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบจึงจะทำให้สถานศึกษามีคุณภาพ

แนวคิดและทฤษฎีพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

1. ความหมายของพฤติกรรมองค์การ

คำว่า พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior) ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

นิติพล ภูตะโชติ (2556 : 2) ให้ความเห็นว่า พฤติกรรมองค์การ คือ การศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ ทักษะคตติ ค่านิยม ความสามารถในการรับรู้ การเรียนรู้ของคน ผลการปฏิบัติงานของคนในองค์การ โดยใช้ทฤษฎี วิธีการและหลักการของศาสตร์สาขาต่างๆ เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Richard M. Hodgetty (1998 : 36) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์การ หมายถึง ลักษณะวิชาที่เกี่ยวกับการอธิบาย การทำความเข้าใจ การคาดคะเนและการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

Robert A. Baron (1998 : 98) ได้ให้ความหมายไว้ว่า พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาอย่างเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การ กลุ่มคนและองค์การ ซึ่งมีจุดหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การและความอยู่ดีของคนในองค์การ

John R. Schermerhorn (2003 : 69) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาที่เกี่ยวกับการกระทำของบุคคลในองค์การซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวจะมีผลกระทบต่อการทำงานในองค์การเพราะพฤติกรรมองค์การเกี่ยวข้องโดยตรงกับสถานการณ์การทำงาน การปฏิบัติงาน การออกจากงาน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการในองค์การ

สรุปได้ว่า พฤติกรรมองค์การ หมายถึง พฤติกรรมของกลุ่มบุคคลในองค์การ พฤติกรรมกลุ่ม การบริหารงานในองค์การและปัจจัยอื่นที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการในองค์การ

2. ทฤษฎีพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การ

ได้มีนักทฤษฎีกล่าวถึงทฤษฎีพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การ ไว้หลายทฤษฎีดังนี้ Henri Fayol (1841-1925) ได้เสนอหลักการบริหารไว้ 14 ข้อ (นิติพล ฤตะโชติ. 2556 : 13-15 ; อ้างอิงมาจาก Henri Fayol. 1841-1925) ดังนี้

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of work) การแบ่งงานกันทำจะทำให้พนักงานเกิดความชำนาญในการทำงานซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดส่งผลให้สามารถผลิตสินค้าได้มากขึ้นและทำงานได้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม
2. หลักการเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นสิทธิอันชอบธรรมในการสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติงานตามที่ต้องการโดยจะมีหน้าที่ในการรับผิดชอบ (Responsibility) เกิดขึ้นด้วย ทั้ง 2 อย่างจะต้องมีความสมดุลกันเพื่อจะได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยดี ดังนั้นเมื่อมีอำนาจเกิดขึ้นเมื่อใด ความรับผิดชอบย่อมเกิดขึ้นด้วยจะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้
3. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) ระเบียบวินัยจำเป็นสำหรับองค์การ พนักงานทุกคนจะต้องเคารพและเชื่อฟังต่อกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆอย่างเคร่งครัดถ้าองค์การใดขาดระเบียบวินัยการดำเนินการต่างๆ จะเกิดการสับสนวุ่นวายการทำงานขาดประสิทธิภาพ
4. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) ในการทำงานใดๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้นไม่เช่นนั้นนั้นอาจทำให้พนักงานเกิดความสับสนวุ่นวายในการทำงานจะเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การ
5. มีเอกภาพในการสั่งการ (Unity of Direction) ในงานที่มีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันควรอยู่ภายใต้การจัดการหรือการสั่งการของผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวคนหนึ่งในเรื่องนี้จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดโครงสร้าง
6. ผลประโยชน์ส่วนตัวต้องเป็นรองผลประโยชน์ขององค์การ (Subordination of individual interest to the general interest) พนักงานทุกคนจะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลักถึงแม้ว่าผลประโยชน์ส่วนตัวจะถูกกระทบบ้าง
7. ผลตอบแทน (Remuneration of personnel) ในการจ่ายผล ประโยชน์ตอบแทนจะต้องมีความยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับทั้งนายจ้างและลูกจ้าง
8. การรวมอำนาจ (Centralization)) เป็นการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับสูงและในการบริหารงานควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางเพื่อให้สามารถควบคุมส่วนต่าง ๆ ขององค์การไว้ได้
9. การจัดสายการบังคับบัญชา (Scalar chain) สายการบังคับบัญชาต้องมีในองค์การซึ่งเป็นสายการบังคับบัญชาจากระดับสูงสุดไปถึงระดับต่ำสุดขององค์การในการติดต่อสื่อสารควรเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา
10. ความเป็นระเบียบเรียบร้อย (Order) องค์การจะต้องมีการจัดระเบียบ ให้พนักงานทุกคนได้ปฏิบัติตามผู้บริหารจะต้องกำหนดถึงขอบเขตของงานให้ถูกต้องชัดเจนและต้องระบุให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์ต่องานอื่นอย่างไร

11. ความเสมอภาค (Equity) ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้เกิดความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ ทุ่มเท และเสียสละในการทำงาน

12. ความมั่นคงในการทำงาน (Stability of tenure of personnel) ถ้าการทำงานไม่มีความมั่นคงพนักงานจะไม่ทุ่มเทให้แก่งานเพราะไม่รู้ว่าจะถูกออกจางานเมื่อไร

13. ความคิดริเริ่ม (Initiative) องค์กรควรเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ให้แก่องค์กรเป็นการสนับสนุนให้พนักงานได้สร้างสรรค์ผลงานใหม่ขึ้น

14. ความสามัคคี (Esprit de Corps) องค์กรควรให้การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความสามัคคีและองค์กรควรหลีกเลี่ยงการแบ่งงานแบ่งเป็นพรรคเป็นพวก เพราะอาจทำให้เกิดปัญหาขึ้นในองค์กร ความสามัคคีเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดกำลังที่มีความมั่นคงในองค์กร

นอกจากหลักการบริหาร 14 ข้อที่กล่าวมาแล้ว (Henri Fayol) ยังได้แบ่งหน้าที่ของผู้บริหารเอาไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ผู้บริหารต้องเตรียมการวางแผนการทำงานขององค์กรเอาไว้ล่วงหน้า

2. การจัดองค์กร (Organizing) ผู้บริหารต้องมีการจัดเตรียมโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมกับทรัพยากรทางการบริหาร

3. การสั่งการ (Commanding) ผู้บริหารต้องมีการวินิจฉัยสั่งการเพื่อให้การดำเนินงานในองค์กรเกิดประสิทธิภาพบรรลุผลตามเป้าหมาย

4. การประสานงาน (Coordinating) ผู้บริหารย่อมมีหน้าที่ในการบริหารประสานงานไปยังแผนกต่าง ๆ เพื่อเป็นการเชื่อมโยงงานและส่งผลทำให้การทำงานในองค์กรเกิดความราบรื่น

5. การควบคุม (Controlling) ผู้บริหารมีหน้าที่ในการควบคุมการทำงานของพนักงานเพราะให้ผลการทำงานได้ตรงตามมาตรฐานและเป็นไปตามแบบแผนที่ได้กำหนด

นิตีพล ภูตะโชติ (2556 : 15-16 ; อ้างอิงมาจาก Luther Gulick and Lyndall Urwick) กล่าวว่า กระบวนการบริหารที่เป็นสากล มี 7 ประการ ที่เรียกว่า "POSDCORB" ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารต้องมีการกำหนดสิ่งที่จะทำไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคต

2. การจัดองค์กร (Organizing) คือจัดให้มีโครงสร้างของงานและอำนาจหน้าที่ เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การจัดหาคนเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4. การอำนวยการ (Directing) คือการบังคับบัญชาสั่งการซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือหัวหน้ามีหน้าที่ในการสั่งการ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานในหน้าที่ ซึ่งการสั่งการจะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา

5. การประสานงาน (Coordinating) คือ การประสานงานเพื่อให้การทำงานภายในองค์การดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อยการประสานกับแผนกต่างๆ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของงานภายในองค์การ

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึงการรายงานให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบเมื่อหัวหน้าสั่งงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรายงานการทำงานให้แก่ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบไม่ว่าจะเกิดปัญหาอะไรต่อการดำเนินงานหรืองานนั้นสำเร็จตามเป้าหมาย

7. การจัดทำงบประมาณ (Budgeting) ผู้บริหารควรจัดทำงบประมาณที่เกิดขึ้นเพื่อให้ทราบว่าค่าใช้จ่ายในแผนกจำนวนเท่าไร ในการจัดทำงบประมาณต้องเป็นไปด้วยความประหยัดและถูกต้อง ไม่ควรกำหนดงบประมาณเกินความเป็นจริงมากเกินไป

นิตินพ ภูตะโชติ. (2556 : 16-17 ; อ้างอิงมาจาก Barnard. 1989 : 78) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับลักษณะการบริหารองค์การ เอาไว้ 4 ประการ ดังนี้

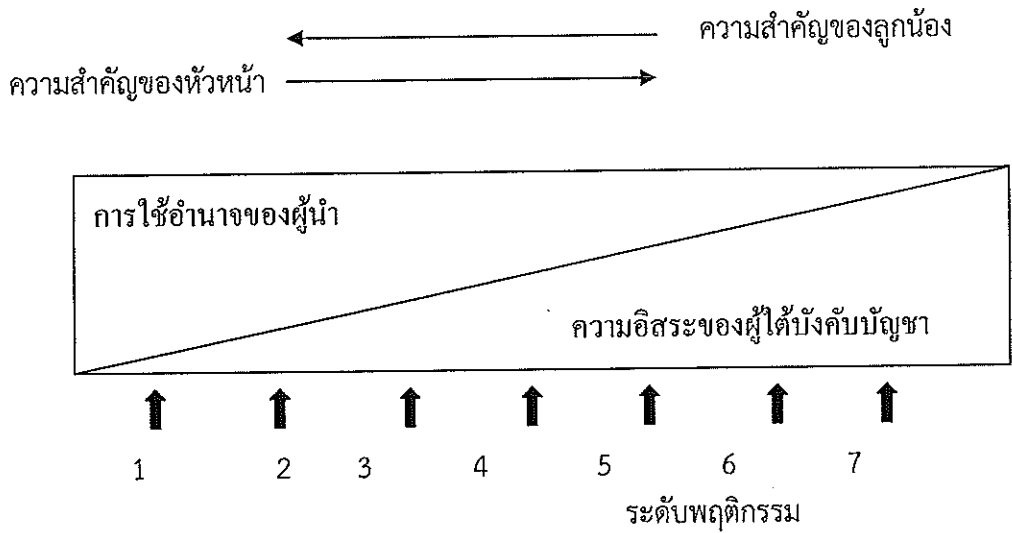
1. องค์การต้องมีความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialize) หมายถึง บุคคลในองค์การต้องมีการแบ่งเป็นกลุ่มเพื่อทำงานเฉพาะด้านทำให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน อาจมีการแบ่งกลุ่มทำงานตามหน้าที่ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือกลุ่มอื่น ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นได้ทำงานเฉพาะด้าน จนเกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน

2. เอกภาพของการบังคับบัญชา (Unity of command) ในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพพนักงานในองค์การต้องมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อไม่ให้พนักงานเกิดความสับสนในการปฏิบัติหน้าที่ หากมีผู้บังคับบัญชาหลายคนพนักงานไม่รู้จะเชื่อฟังคำสั่งของใครซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่

3. ลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา (Scalar chain of command) ภายในองค์การต้องมีการกำหนดลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาเอาไว้ให้แน่นอนและชัดเจน ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น จนถึงผู้ปฏิบัติการ เพื่อให้ทุกคนได้ทราบว่าสายการบังคับบัญชามีกี่ชั้นเพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติหน้าที่สำหรับพนักงาน

4. การประสานงาน (Coordinate) การประสานงานถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งสำหรับการบริหารถ้าประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ในองค์การขาดประสิทธิภาพหรือมีปัญหาอาจทำให้การปฏิบัติงานในองค์การเกิดปัญหาตามมาหลายอย่างการติดต่อสื่อสารภายในแผนกหรือกับแผนกต่างๆ ต้องดีมีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมของผู้บริหารขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา ความอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชาถ้าผู้นำใช้อำนาจมากเกินไปจนเลยด้านซ้ายสุดคือมีพฤติกรรมแบบเผด็จการตรงข้ามถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระมากเกินไปจะกลายเป็นผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (สมคิด บางโม. 2547 : 234 ; อ้างอิงมาจาก Tannenbaum and Schmidt.)



แผนภูมิที่ 1 แสดงแนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ

จากแผนภูมิพฤติกรรมผู้นำในระดับต่าง ๆ จะมีพฤติกรรมสรุปได้ดังนี้

ระดับที่ 1 ผู้นำเป็นผู้ระบุปัญหาและตัดสินใจเองทั้งหมดผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสเข้าร่วมการตัดสินใจเลยหรือมีก็น้อยที่สุด

ระดับที่ 2 ผู้นำแจ้งการตัดสินใจและอธิบายเหตุผลประกอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าทำไมจึงตัดสินใจเช่นนั้น

ระดับที่ 3 ผู้นำเสนอการตัดสินใจและเปิดโอกาสให้ซักถามข้อขัดข้องใจได้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสเข้าร่วมการตัดสินใจบ้างและมีความเข้าใจมากขึ้น

ระดับที่ 4 ผู้นำเสนอการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ แล้วรับข้อเสนอไปพิจารณา แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังเป็นผู้นำ

ระดับที่ 5 ผู้นำเป็นผู้ระบุปัญหาและขอคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ

ระดับที่ 6 ผู้นำเป็นผู้ระบุปัญหาและกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจแล้วมอบให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจระดับนี้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมมากขึ้น

ระดับที่ 7 ผู้นำปล่อยให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาระบุถึงปัญหาที่ต้องตัดสินใจให้วิเคราะห์และแก้ปัญหาตนเองระดับนี้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระมาก

สรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหารองค์การตั้งแต่อดีตซึ่งทำให้ทราบถึงแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารซึ่งมีความสำคัญต่อผู้บริหารทราบถึงพฤติกรรมของคนได้ดียิ่งขึ้นและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการในองค์การ

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำของการบริหารองค์การ

คำว่า ภาวะผู้นำ มีคำสำคัญอยู่ 2 คำที่จำเป็นต้องเข้าใจในเริ่มแรก คือคำว่า Leadership ซึ่งมักเรียกว่า ภาวะผู้นำ หรือ การเป็นผู้นำกับอีกหนึ่งคำคือ Management ซึ่งเรียกว่า การบริหารหรือการบริหารจัดการ ทั้งสองคำมีความหมายแตกต่างกันโดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

วิเชียร วิทยอดม (2555 : 3) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่แสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างมีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกันทำให้งิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมาย และประสบความสำเร็จภาวะผู้นำมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

นิติพล ภูตะโชติ (2556 : 232) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมดังกล่าวมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นและพฤติกรรมนั้นทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและเป็นไปตามที่ผู้นำต้องการ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำต้องมีบุคลิกภาพพิเศษหลายอย่างสามารถที่บังคับบัญชาผู้อื่นได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) จากตำแหน่งและอำนาจบารมี (Power) ที่ได้จากตัวของเขาเอง นั่นเป็นเครื่องมือและสามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถ้อยยอมรับหรือยอมรับในตัวของเขาได้ไม่ว่าเป็นบุคลิกภาพลักษณะของความเป็นผู้นำ ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

ณัฐวุฒิ ประเสริฐศรี (2550 : 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า หมายถึง การจัดการกระบวนการบริหารงานและการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคนให้เป็นคนที่ดีมีคุณภาพโดยดำเนินงานอย่างเป็นระบบและใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนเก่ง ดี และมีความสุข

วิเชียร วิทยอดม (2555 : 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า หมายถึง “บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นโดยสถาบัน ให้มีหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งผู้บริหารและได้รับพลังอำนาจจากสถาบัน (Institution Authority) มีอำนาจในการตัดสินใจบังคับบัญชาปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือไม่ดีก็ได้”

House (1996 : 115) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้บริหาร (Manager) คือ ผู้ใช้อำนาจทางการ (Authority) ซึ่งมาพร้อมกับตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งเพื่อให้สมาชิกขององค์การยอมปฏิบัติตามการบริหารจัดการประกอบด้วยการนำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้นำลงสู่การปฏิบัติการประสานงานและการจัดคนทำงานในองค์การและการแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

Kotter (1999 : 85) กล่าวไว้ว่า การบริหาร (Management) หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับสถานการณ์ที่สลับซับซ้อนได้ การบริหารจัดการที่ดีทำให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในแง่มีแผนงานที่เป็นทางการมีโครงสร้างขององค์การที่แน่นอนชัดเจนและมีการกำกับดูแลให้การทำงานเป็นไปตามแผน ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถในการ

เผชิญกับภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงได้โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์การในอนาคตจากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์และสร้างแรงดลใจแก่คนเหล่านั้นให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์

สรุปได้ว่าการบริหาร คือ การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างเป็นกระบวนการและมีระบบภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่โดยใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ มีผู้เสนอแนวคิด ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory) ภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับลักษณะทางด้านกายภาพ สังคม บุคลิกภาพ และคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลผู้นำต้องมีลักษณะเฉพาะผู้นำย่อมเกิดขึ้นเฉพาะผู้ที่มีลักษณะเหมาะสมเท่านั้น Keith Davis ได้ระบุถึงคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ที่มีส่วนสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ

- 1.1 ความเฉลียวฉลาด
- 1.2 ความสามารถทางสังคม
- 1.3 แรงจูงใจภายในที่ต้องการประสบความสำเร็จ
- 1.4 ทักษะคดีด้านมนุษยสัมพันธ์

2. ทฤษฎีผลกระทบบระหว่างบุคคลและสถานการณ์ (Personal & Situation Theory) คุณลักษณะของผู้นำต้องมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์จึงทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพลักษณะของสถานการณ์ใดก็ตามจะเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะที่จำเป็นต่อความสำเร็จของภาวะผู้นำ

3. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction & Expectation Theory) เน้นเรื่องของกลุ่มบุคคลเป็นสำคัญเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดจากพฤติกรรมของกลุ่มและความคาดหวังของกลุ่มสมาชิกคนใดคนหนึ่งของกลุ่มอาจเป็นผู้นำได้หากบุคคลนั้นมีลักษณะเหมาะสมเป็นผู้ริเริ่มบทบาทนำกลุ่มและบทบาทเหล่านั้นย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของกลุ่มและเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม

4. ทฤษฎี 3 ปัจจัย (Three Factors of Leadership Theory) นักทฤษฎีนี้ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำในหลายด้านต้องขยายขอบเขตให้กว้างขึ้นความคาดหวังของผู้ตามหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและแรงจูงใจการทำงานของกลุ่มมีความสำคัญสำหรับกระบวนการภาวะผู้นำพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นย่อมสัมพันธ์กับปัจจัยทั้งสามดังกล่าวที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมตัวที่กำหนดปัจจัยทั้งสามอย่างคือ

- 4.1 สถานการณ์
- 4.2 ความคาดหวังของผู้ตาม
- 4.3 แรงจูงใจ

5. ทฤษฎีแนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) มี 4 ทฤษฎีที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ดังนี้

- 5.1 ทฤษฎีแนวความคิดเชิงพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา

(University of Iowa) โดยมี Kurt Lewin และคณะเป็นผู้ทำการศึกษาผลการศึกษาค้นคว้าได้ทำการแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

5.1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Style) เป็นผู้นำที่ถือตนเองเป็นหลักในเรื่องต่างๆ ใช้อำนาจทุกเรื่องในการตัดสินใจรวมทั้งมีบทบาทในเรื่องต่างๆน้อยมากดั่งนั้นในการบริหารจัดการทุกอย่างจึงขึ้นอยู่กับผู้นำเป็นสำคัญ โดยผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น

5.1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Style) เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีบทบาทในเรื่องต่างๆ สามารถร่วมการตัดสินใจกับผู้นำได้ ผู้นำคอยให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ เพื่อให้การดำเนินงานในเรื่องต่างๆ สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การได้วางไว้ ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจของกลุ่ม

5.1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Fair Style) เน้นเรื่องการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชามีการมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในเรื่องต่างๆ ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการดำเนินงานโดยผู้นำไม่เข้าไปมีบทบาทอะไรมากนักปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการเองดั่งนั้นผู้นำแบบเสรีนิยมจึงมีลักษณะเหมือนไม่มีผู้นำเพราะผู้นำไม่ได้แสดงบทบาทที่สำคัญ

5.2 ทฤษฎีแนวความคิดเชิงพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (The Ohio State University) มหาวิทยาลัย Ohio State ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเมื่อ ค.ศ. 1940 ผลของการศึกษาพฤติกรรมผู้นำได้มีการแบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบคือ

5.2.1 ผู้นำที่มุ่งในเรื่องของงาน (Initiating Structure) ผู้นำเป็นผู้กำหนดกิจกรรมวิธีการปฏิบัติงานโครงสร้างงานต่างๆ มีการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามที่กำหนด ผู้นำให้การทุ่มเทไปกับการทำงานการติดต่อสื่อสารรวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

5.2.2 ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำมีพฤติกรรมในลักษณะให้ความอบอุ่นเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจรวมทั้งให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วมทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน พนักงานให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดีผู้นำเข้าถึงจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี

5.3. ทฤษฎีแนวความคิดเชิงพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) มหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการศึกษาค้นคว้าพฤติกรรมผู้นำเมื่อ ค.ศ. 1947 โดย Rensis Likert ผลการศึกษาได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ

5.3.1 ผู้นำให้ความสนใจในเรื่องงาน (Job Centered) ผู้นำในลักษณะนี้จะควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดนอกจากนั้นยังวิจิตรจงใจพนักงานให้ขยันทำงานเป็นการกระตุ้นพนักงานให้เพิ่มการผลิตหรือสร้างผลงานให้มากขึ้นเป็นการเน้นเรื่องของการทำงานเป็นหลักโดยมองว่าพนักงานเป็นเพียงเครื่องมือที่ก่อให้เกิดผลงานเท่านั้น

5.3.2 ผู้นำที่ให้ความสำคัญในเรื่องคน (Employee Centered) ผู้นำเน้นเรื่องความสำคัญไปที่ปฏิบัติงานคือให้ความสำคัญที่ติดต่อพนักงานให้ความสนใจและยอมรับ

ความคิดเห็นจากพนักงานให้ความช่วยเหลือดูแลพนักงานให้ความเป็นอิสระในการทำงาน แก่พนักงาน ดังนั้นผู้นำที่ให้ความสำคัญในเรื่องคนทำให้การทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพและสามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงานได้

6. ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) Robert Blake และ Jane S. Mouton ได้ทำการเสนอทฤษฎีตาข่ายการบริหารโดยสาระสำคัญของทฤษฎีนี้ได้แบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น 5 แบบ คือ

- 6.1 ผู้นำแบบ 1 คือ ผู้นำแบบละเลย (Impoverished)
- 6.2 ผู้นำแบบ 2 คือ ผู้นำแบบมิตรภาพ (Country Club)
- 6.3 ผู้นำแบบ 3 คือ ผู้นำแบบเดินสายกลาง (Middle of the Road)
- 6.4 ผู้นำแบบ 4 คือ ผู้นำแบบมุ่งงาน (task oriented)
- 6.5 ผู้นำแบบ 5 คือ ผู้นำแบบทีมงาน (team management)

Leithwood & Riehl (2003) ได้ทำการสังเคราะห์เอกสารที่กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่ามีแนวทางหลัก (Core Practices) อยู่ 3 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการกำหนดทิศทาง ซึ่งหมายถึง การจัดทำวิสัยทัศน์ การสร้างเอกภาพต่อเป้าหมายของผู้ร่วมงานและการกำหนดเกณฑ์ความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานไว้สูง
2. ด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วยการใช้การกระตุ้นการใช้ปัญญาในการปฏิบัติงานของทุกคนการให้ความช่วยเหลือแนะนำแก่บุคลากรและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น
3. ด้านการปรับปรุงองค์การซึ่งครอบคลุมถึงการสร้างความแข็งแกร่งต่อวัฒนธรรมของสถานศึกษาการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การใหม่และการสร้างกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม

นอกจากนี้ยังเสนอความคิดเห็นว่าถ้าสถานศึกษาจะต้องอยู่ภายใต้ภาวะของการปฏิรูปทางการศึกษาแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีบทบาทที่สำคัญยิ่งซึ่งเป็นความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) เพิ่มขึ้นในเรื่องต่อไปนี้ 1) สร้างและส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษามีความรับผิดชอบด้านการตลาด 2) การมอบอำนาจความรับผิดชอบ 3) การเอาใจใส่ในฐานะที่เป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนรับผิดชอบด้านวิชาชีพ 4) การพัฒนาและการบริหารแผนกลยุทธ์รับผิดชอบด้านการบริหาร

Portin (2001 : 56) ได้สรุปบทบาทที่เหมือนกันของผู้บริหารที่ต้องบริหารสถานศึกษาในบริบทต่าง ๆ กันดังนี้

1. ต้องมีจุดเน้นของการเป็นผู้นำทางวิชาการหรือผู้นำด้านการเรียนการสอน บทบาทหลักของผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่กำหนดความคาดหวังทางวิชาการไว้ในระดับสูงเป็นผู้ตรวจสอบแผนการเรียนการสอนทำการนิเทศชั้นเรียนและเป็นผู้กำกับดูแลการใช้หลักสูตรของสถานศึกษาสภาพการศึกษาภูมิภาคทางใต้ของสหรัฐได้สังเคราะห์งานวิจัยต่างๆ พบว่ามียุทธศาสตร์กว้าง ๆ 6 ประการ ที่เหมาะสมที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปเป็นแนวทางดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาดังนี้ (Hoachlander & Colleagues. 2001 : 77)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งยกระดับความคาดหวังและมาตรฐานทางวิชาการของนักเรียนให้สูงขึ้นอย่างจริงจัง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับความใส่ใจต่อการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น โดยการปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนให้น่าสนใจและมีสื่อสาร

ยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งให้ความสำคัญและสนับสนุนต่อการพัฒนาทางวิชาการและพัฒนาด้านวิชาชีพของครูอาจารย์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 บริหารจัดการปัจจัยต่างๆ ของสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้ปกครอง บุคลากรของสถานศึกษาและชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 มีแนวทางปฏิรูปสถานศึกษาโดยยึดหลักการใช้ผลการประเมินและการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการดำเนินงาน

2. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ ที่ ของอาร์ ซี (TRC Leadership Theory) พัฒนาโดย Yukl (2001) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

2.1 พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Oriented Behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จของงานการใช้ทรัพยากรและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพการรักษาความน่าเชื่อถือในการบริหารองค์การการรักษาความมั่นคงและการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยพฤติกรรมหลักของผู้นำได้แก่การกำหนดความชัดเจน

2.2 พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relation Oriented Behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการปรับปรุงความสัมพันธ์การช่วยเหลือผู้อื่นโดยการเน้นความร่วมมือการทำงานเป็นทีม การทำงานที่มุ่งการเพิ่มความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน การสร้างความรู้สึกร่วมของบุคลากร พฤติกรรมหลักของผู้นำหลักในด้านนี้ได้แก่ การเป็นที่ปรึกษา การบริหารภายใต้ความขัดแย้ง เป็นต้น

2.3 พฤติกรรมมุ่งการเปลี่ยนแปลง (Change Oriented Behavior) เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decisions) การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ กระบวนการผลิตหรือบริการ เป็นต้น พฤติกรรมหลักของผู้นำด้านนี้ ได้แก่ การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมภายนอกโดยการตรวจสอบและแปลความหมายอย่างละเอียด (Scanning and Interpreting External Events) การปลุกเร้า การสร้างแรงจูงใจต่อวิสัยทัศน์ การนำเสนอนวัตกรรม การจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง การสร้างพันธมิตรเพื่อการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นพฤติกรรมที่มุ่งคน มุ่งงาน มุ่งผลิต มุ่งความสัมพันธ์ มุ่งความเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารเลือกผสมผสานพฤติกรรมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในองค์การขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เหมาะสม

Leithwood & Duke (1999 : 110) ได้ทำการวิเคราะห์หับทความด้านภาวะผู้นำทางการศึกษาที่ปรากฏอยู่ในวารสารทางบริหารตั้งแต่ปี 1985-1995 พบว่ามีแนวทางสำคัญ (Conceptions) ด้านภาวะผู้นำอยู่ 6 ประเด็น ได้แก่

1. ด้านการเรียนการสอน ซึ่งเป็นประเด็นที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อครูเพื่อชักนำไปสู่ทิศทางที่ช่วยปรับปรุงระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้น
2. ด้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นเรื่อง que ผู้บริหารต้องสามารถเพิ่มขีดความสามารถและความเอาใจใส่ต่อผลงานของคณะครูในสถานศึกษาให้สูงขึ้น
3. ด้านส่งเสริมคุณธรรม ได้แก่ การที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในประเด็นที่เกี่ยวกับการประพฤติ ปฏิบัติที่มีคุณธรรม จริยธรรม ทำให้ทุกคนสามารถแยกแยะประเด็นใดถูกหรือผิด ควรปฏิบัติหรือควรละเว้น
4. ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วม ได้แก่ การได้เข้าร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษาโดยสมาชิกที่ประกอบขึ้นเป็นชุมชนสถานศึกษา
5. ด้านการบริหารจัดการ ซึ่งได้แก่การบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ด้านความเท่าทันสถานการณ์ ได้แก่ การสร้างความสามารถของฝ่ายต่าง ๆ ให้มีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นพฤติกรรมในเรื่องภาวะเป็นผู้นำต้องมีสัมพันธภาพกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาของคณะวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท ในสหรัฐอเมริกา ได้สรุปผลการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งของงานและคนในที่มี การประเมินพฤติกรรมของผู้นำดังนี้ (Dubrin. 1998 : 83)

1. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตาม โดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์การในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและองค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานโดยผู้ตามมีโอกาสเรียกร้องหรือสนองเงื่อนไขการทำงานได้น้อย

2. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจการรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ เป็นต้น

จากพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านดังกล่าว เมื่อนำมาผสมผสานกันทำให้ได้แบบของผู้นำ (Leadership Style) 4 แบบ ได้แก่ กิจสัมพันธ์ต่ำ มิตรสัมพันธ์สูง กิจสัมพันธ์ต่ำ มิตรสัมพันธ์ต่ำ กิจสัมพันธ์สูง มิตรสัมพันธ์สูงและกิจสัมพันธ์สูง มิตรสัมพันธ์ต่ำ

การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production centered Leaders) กับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee centered Leaders) ดังนี้

1. ผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production centered Leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่างๆที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐาน การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงาน การนิเทศตรวจสอบการปฏิบัติงานของคน ทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงาน

2. ผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-centered Leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อพนักงานด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงานพฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจเคารพต่อกัน ใช้วิธีจูงใจต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง

นิตินพ ฤตะโชติ (2556 : 233) ได้กล่าวไว้ว่า บุคคลที่มีอำนาจในองค์การและเป็นผู้นำสามารถนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่จนบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ผู้นำในลักษณะนี้จะมีด้วยกัน 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leader) เป็นผู้นำได้อำนาจมาจากกฎหมายโดยมีตำแหน่งหน้าที่และมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่เขาสามารถสั่งการได้โดยชอบธรรม เพราะผู้นำสามารถออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งได้ดังนั้นในองค์การมีผู้นำที่ได้อำนาจมาจากการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาผู้นำที่ใช้อำนาจมากจนเกินไปอาจมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำแบบใช้พระเดชนำแบบใช้พระคุณจะใช้อำนาจออกคำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามมากกว่าผู้นำแบบอื่น

2. ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leader) ผู้นำที่สามารถครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เพราะไม่ได้ใช้อำนาจมากในการบริหารจัดการหรือออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามไม่ใช่พระเดชในการบังคับบัญชาแต่ใช้พระคุณมากกว่าจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา รักใคร่ และเชื่อถือต่อผู้นำในลักษณะนี้ ดังนั้นผู้นำแบบใช้พระคุณจะใช้พระคุณจะใช้เหตุและผลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ผู้นำแบบพ่อพระ (Symbolic Leader) ผู้นำในลักษณะนี้จะคอยให้ความช่วยเหลือ มีเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเปรียบเสมือนบิดาดังนั้นผู้นำแบบพ่อพระจึงเป็นบ่อเกิดแห่งพลังความสามัคคีในองค์การทำให้เกิดพลังใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันผู้นำแบบพ่อพระจึงให้ความเมตตาช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามาก

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นได้กล่าวว่าผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนสภาพเพื่อผลักดันการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้สู่ความสำเร็จตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เนื่องจากสถานศึกษาเป็นหน่วยงานปฏิบัติที่สำคัญในการพัฒนาคนให้เป็นไปตามนโยบายของชาติโดย

มีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาดังนั้นผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญที่ทำให้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้บรรลุประสิทธิผลตามเป้าหมายที่วางไว้

สรุปภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ หมายถึงการที่ผู้นำองค์การใช้วิธีต่างๆ หรือใช้อิทธิพลเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์การทักษะที่สำคัญต่อความสามารถด้านภาวะผู้นำหรือทักษะของผู้นำได้แก่ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ความจำเป็นของทักษะทั้งสามนี้จะใช้ทักษะใดได้มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับของผู้นำถ้าเป็นผู้นำระดับสูงควรต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอดมากกว่าทักษะด้านเทคนิค

แนวคิดและทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้

1. ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

คำว่า องค์การ (Organization) มีนักวิชาการด้านการบริหารจัดการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ได้ให้ความหมายไว้มากมายหลายแนวคิดดังนี้

ลือชัย จันทรไพบี (2546 : 27) ให้ความหมายว่า องค์การ หมายถึง องค์การซึ่งสมาชิกในองค์การเพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การเพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้และประสบการณ์ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

ทองใบ สุดซารี (2547 : 57) ได้ให้ความหมายว่า องค์การ หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ร่วมมือกันอย่างมีจิตสำนึกในการดำเนินงานร่วมกันให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจดังกล่าวบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ (2547 : 35) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการดำเนินการหรือส่งเสริมให้บุคคลที่ทำงานหรือกลุ่มในองค์กรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถเพื่อปรับเปลี่ยนตนเองแล้วนำมาพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยกระบวนการเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ

เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม (2548 : 29) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่เปิดโอกาส มีการส่งเสริมจูงใจให้สมาชิกหรือบุคลากรในองค์การมีการศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพูนความรู้ความสามารถของตนโดยวิธีการต่างๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับเปลี่ยนพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

พะยอม วงศ์สารศรี (2548 : 4) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กลุ่มคนที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่างๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายลักษณะขององค์การยังเป็นระบบเปิดที่

นำสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งนำเข้า (Input) ซึ่งประกอบด้วย วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ แรงงาน ทุน ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) ซึ่งก็คือวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดการเพื่อให้สิ่งนำเข้า (Input) ไปสู่สิ่งที่ส่งออก (Output) ที่พึงประสงค์และสิ่งส่งออกดังกล่าว ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Products) หรือการบริการ ต่างๆ (Services) ขององค์การ

พจนี สะเพียรชัย (2546 : 3) กล่าวว่า iva องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่ เรียนรู้ร่วมกันเพื่อปรับเปลี่ยนตนเองให้ทันต่อความรู้ใหม่รวมพลังความคิดและความรู้ของคนใน องค์การให้เป็นพลังร่วมเพื่อผลักดันองค์การให้ทันและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่ง แวดล้อมจากภายนอกแล้วนำมาซึ่งความสำเร็จตามปณิธานและความมุ่งหมายขององค์การ

สมยศ นาวิการ (2549 : 30) ได้ให้ความหมายว่า องค์การ หมายถึง กลุ่มของบุคคล ที่ทำงานร่วมกันภายใต้โครงสร้างที่กำหนดไว้เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สมคิด บางโม (2547 : 16) กล่าวว่า องค์การคือกลุ่มบุคคลหลายคนร่วมกันทำ กิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้การร่วมกันของกลุ่มต้องถาวรมีการจัดระเบียบภายในกลุ่ม เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคนตลอดจนกำหนดระเบียบข้อบังคับให้ยึดถือปฏิบัติ

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ (2551 : 278) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง หลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่ช่วยให้องค์การมีความพร้อมและมีศักยภาพพร้อมรับกับสภาพ แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงโดยสามารถปรับตัวให้ตอบสนองต่อการสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจและ ปรับอุปสรรคให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

ประยูร อัมสวาสดี (2552 : 19) ได้ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีความมุ่งมั่น ในการที่ขยายและพัฒนาขีดความสามารถของตน ผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยองค์การมีส่วนสนับสนุนส่งเสริมกระตุ้นให้เกิดความ ร่วมมือสร้างสรรค์บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้เพื่อให้องค์การมีคุณภาพ และได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เกิดการเปลี่ยนแปลง

Barnard (1970 : 73) ได้กล่าวถึงความหมาย องค์การ คือระบบของการร่วมมือ ร่วมใจระบบการประสานกิจกรรมของบุคคลที่มีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป

Tosi (1975 : 7) ได้ให้ความหมายของ ทฤษฎีองค์การไว้ว่า “เป็นชุดของ ข้อความและแนวความคิดซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน” ซึ่งแสดงถึงภาพรวมของพฤติกรรม ของบุคคลกลุ่มย่อยและกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การอย่างเป็นระบบแสดงถึงปฏิสัมพันธ์ของ รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของกิจกรรมในองค์การ

Senge, P (1990 A : 3-4) ได้กล่าวถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ขยาย ขอบเขตสมรรถนะขององค์การเพื่อสร้างผลที่ต้องการอย่างแท้จริงได้และผู้คนในองค์การเรียนรู้วิธี ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

Garvin (2000 : 125) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีทักษะ ในการสร้างสรรค์ทางองค์กรแห่งการเรียนรู้และถ่ายโอนองค์ความรู้และสามารถปรับขยาย พฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่

Marguardt M.J. (1994 : 45) ได้ให้ความหมายของ "องค์การแห่งการเรียนรู้" ว่าเป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วโดยใช้กระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นมีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัตโดยอาศัยการเรียนรู้การจัดการและการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

Dinox, N (1994 : 69) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง เป็นการจูงใจใช้กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระบบขององค์การเพื่อการปรับเปลี่ยนองค์การไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ

Ross, Smith ,Roberts & Kleiner (1994 : 29) สรุปว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการในการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และปรับเปลี่ยนประสบการณ์เหล่านั้นให้กลายเป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์ให้แก่องค์การโดยเป็นการสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักที่องค์การวางไว้

Nevis et al (1995 : 116) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์การ ที่มุ่งรักษาพัฒนาการปฏิบัติที่อาศัยการพึ่งพาประสบการณ์ ถือได้ว่าเป็นระบบที่เกิดขึ้นและคงอยู่กับองค์กรแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้ปฏิบัติ

Argyris C. (1997 : 99) ได้ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอในองค์การเพื่อลดทอนในสิ่งที่เขาเรียก "Defensive routines" หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัยเพื่อปกป้องหรือแก้ตัวลง

Pedler, M.,Burgoyne, J., Boydell, T. (1991 : 28) ได้ให้ความหมายของ "องค์การแห่งการเรียนรู้" ว่าเป็นองค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกทุกคนและมีการปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่องโดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่มีลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้ทุกคนเรียนรู้ร่วมกัน

Tsang (1997 : 78) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ระบบของการบริหารและกล่าววาระบบ (System) หมายถึง ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของส่วนย่อยเพื่อรวมกันเป็นทั้งหมดซึ่งไม่สามารถที่จะแบ่งระบบออกเป็นส่วนย่อยในการทำงานได้ระบบเป็นตัวกำหนดหน้าที่พฤติกรรมและลักษณะของภาพรวมขององค์การทั้งหมดองค์การแห่งการเรียนรู้เปรียบเสมือนระบบที่ซับซ้อนของส่วนต่างๆ ซึ่งต้องทำงานประสานสัมพันธ์กัน

Garvin (2000 : 25) ได้ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้างการได้มาและการถ่ายโอนความรู้และการนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อสะท้อนถึงความรู้และความเข้าใจใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ

Richard M. Hodgetty (1998 : 12) ได้ให้ความหมายของ องค์การ หมายถึง การรวมกลุ่มทางสังคม ซึ่งมีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ด้วยวิธีการออกแบบโครงสร้างและประสานงานระบบของกิจกรรมภายในองค์การ ที่สามารถเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกได้

Kinicki & William (2006 : 13) กล่าวว่า องค์การ หมายถึง เป็นการจัดให้ตั้งโดยกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ที่ต้องการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ภายใต้การออกแบบโครงสร้างองค์การที่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่แต่ละคนไว้อย่างชัดเจน

Robbins & Coulter (2007 : 11) ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า หมายถึง การรวมกลุ่มกันของบุคคลเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยองค์การทั่วไปต้องมีวัตถุประสงค์บุคคลและโครงสร้างการดำเนินงานสมัยใหม่มีความยืดหยุ่นโดยการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์การมีความทั่วถึงและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

กล่าวโดยสรุปองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่เอื้อให้บุคลากรในองค์การมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่ตลอดเวลาโดยใช้แนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นมิติในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของคนในองค์การให้เกิดจิตสำนึกร่วมกัน

2. ความเป็นมาของแนวคิดและทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เกิดจากแนวคิดที่ว่า หากมีการสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แล้วทำให้มีการพัฒนาคนเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบภายในองค์การได้อย่างมากมาย (มาฆะ ภูจินดา. 2550 : 48) บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ “องค์การแห่งการเรียนรู้” คือ Senge ศาสตราจารย์แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) Sloan School of Management โดยได้เขียนผลงานเป็นหนังสือชื่อ “The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organization” ขึ้นในปี ค.ศ. 1990 และในหนังสือเล่มนี้ Senge ได้ใช้คำว่า Learning Organization ซึ่งหมายถึง “องค์การแห่งการเรียนรู้” แทนคำว่า Organization Learning ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ในองค์การจากผลงานวิชาการชื่อ “Organization Learning : A Theory of Action Perspective” ปี ค.ศ. 1978 ซึ่งเขียนร่วมกันระหว่าง (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ (Donald Schon) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (แก้วตา ไทรงาม และ คนอื่น ๆ. 2548 : 92)

Senge (1990 B : 139-269) ได้กล่าวไว้ว่า หัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ Senge ใช้คำว่า วินัย (Disciplines) เพื่อหมายถึง เทคนิควิธีการที่ต้องศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาเพื่อการแสวงหาการเสริมสร้างทักษะหรือสมรรถนะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติเพื่อเกิดความคิดสร้างสรรค์ การกำหนดนโยบายหรือการจัดโครงสร้างจากการฝึกหัดฝึกฝนวินัยเหล่านี้ ได้แก่ 1) ด้านความคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) 2) ด้านความรอบรู้แห่งตน(Personal Mastery) 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) และ 5) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

3. องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ (ยุรดา อรรถนสาร. 2553 : 168)

1. การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 ระดับการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์การ

1.2 ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

1.3 ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ

1.3.1 บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)

1.3.2 แบบแผนทางความคิด (Mental Model)

1.3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

1.3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

1.3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

1.3.6 การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue)

2. องค์การ (Organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1 วิสัยทัศน์

2.2 วัฒนธรรมองค์การ

2.3 กลยุทธ์

2.4 โครงสร้าง

3. สมาชิกในองค์การ (People) หรือการสร้างเสริมความรู้จักบุคคล (People Empowerment) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่

3.1 บุคลากร

3.2 ผู้บริหาร / ผู้นำ

3.3 ผู้รับบริการ / ลูกค้า

3.4 คู่ค้า

3.5 พันธมิตร

3.6 ชุมชน

4. ความรู้ (Knowledge) หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย

4.1 การแสวงหาความรู้

4.2 การสร้างความรู้

4.3 การจัดเก็บความรู้

4.4 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์

5. เทคโนโลยี (Technology) หรือการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) ประกอบด้วย

5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ

5.2 เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้

5.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ (Marquardt, 1996 : 2) กล่าวว่า องค์การที่ได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นต้องมีการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้โดยประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. พลวัตกรรมการเรียนรู้
2. การปรับเปลี่ยนองค์การ
3. การเพิ่มอำนาจบุคลากร
4. การจัดการความรู้
5. การใช้เทคโนโลยี

ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ ข้างต้นนั้น จะมีความสัมพันธ์กันได้จะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน

จากองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ (Marquardt, 1996 : 65) ได้ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ พลวัตการเรียนรู้ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคลที่ทำงานและองค์การเพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญหากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้วเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนาองค์ประกอบในด้านอื่นอีก 4 ด้าน หากว่าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคล ที่ทำงาน และองค์การแล้วส่งผลให้สามารถจัดการกับความรู้และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์การนั้นก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ยังมีแนวความคิดของ (Pedler et al. 1991 : 88) กล่าวว่า ลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ว่ามีองค์ประกอบ 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ

1.1 สนับสนุนให้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์การโดยปกติแล้วองค์การจะปรับทิศทางของกลยุทธ์ไปในทางที่เหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายขององค์การ ดังนั้นกลยุทธ์เป็นการเรียนรู้ตลอดเวลาที่มีการวางแผน มีข้อมูลป้อนกลับและมีการปรับปรุงให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

1.2 สร้างนโยบายขององค์การโดยยึดถือการมีส่วนร่วมสมาชิกทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างนโยบายและกลยุทธ์ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ นอกจากนี้ยังสร้างความผูกพันในองค์การอีกด้วย

2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking) ประกอบด้วย 3 กระบวนการคือ

2.1 มีการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงกันภายในองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศถูกนำมาใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในทิศทางที่กำลังจะเป็นไปรวมทั้งรับการสะท้อนข้อมูลป้อนกลับเพื่อช่วยในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.2 มีการสร้างการตรวจสอบและควบคุมระบบการตรวจสอบเกี่ยวกับงบประมาณ และการนำเสนอรายงานถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้พนักงานทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเองระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ระบบการเงินจะช่วยกระตุ้นหน่วยงานและบุคคลในเรื่องของการลงทุน

2.3 มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันแต่ละแผนกในองค์กรต้องสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ารวมทั้งตระหนักถึงความต้องการโดยรวมขององค์กรผู้จัดการมีหน้าที่กระตุ้นการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง การทำสัญญามากกว่าที่จะมาควบคุมแบบใช้อำนาจบังคับแต่ละแผนก สามารถพูดอย่างอิสระและตรงไปตรงมากับแผนกอื่นเพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือรวมทั้งสามารถริเริ่มด้วยตนเองได้

2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น มีการศึกษาเรื่องระบบการให้รางวัลอย่างลึกซึ้งที่มีการทดลองนำรูปแบบมาปฏิบัติและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบของการให้รางวัล

3. ด้านโครงสร้าง (Structures) ประกอบด้วย 1 กระบวนการคือ

3.1 การมีโครงสร้างที่สิ้นกระชับและมีการกระจายอำนาจมากขึ้นแผนกต่างๆ ควรมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงมีกฎระเบียบ มีกระบวนการแต่สามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อมีการอภิปรายร่วมกัน

4. ด้านการมองภายนอก (Looking Out) ประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ

4.1 พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม พนักงานทุกคนทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลจากภายนอกองค์กรทั้งด้านวิชาการ เศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี การเมืองและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกแล้วนำข้อมูลที่ได้อามาแบ่งปันกันภายในองค์กร

4.2 การเรียนรู้ข้ามองค์กร พนักงานต้องมีการพบกับคู่แข่ง หุ่นส่วนทางธุรกิจลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเป็นประจำเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ดีที่สุดขององค์กรอื่นเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ

5.1 มีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ทุกคนในองค์กรช่วยเหลือสนับสนุน และให้ความสนใจกับการเรียนรู้มีทัศนคติที่ดีต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนั่นคือการพยายามเรียนรู้และพัฒนาให้ดีขึ้น

5.2 สมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาตนเองโดยพนักงานแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าต้องการฝึกอบรมและพัฒนาในสิ่งที่ตนต้องการองค์กรมีหน้าที่ให้คำแนะนำและ

กระตุ้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองนอกจากนี้ยังให้โอกาสวัสดุอุปกรณ์และทรัพยากรที่สามารถใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ของพนักงาน

4. ความสำคัญขององค์การ

เอกราช หนูแก้ว (2547 : 5-6) ได้ให้ความสำคัญขององค์การไว้ว่า เป็นการรวมกลุ่มบุคคลได้ร่วมกันจัดตั้งในแต่ละองค์การมีการกำหนดภารกิจและเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อใช้เป็นตัวขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ดังนั้นองค์การจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งและสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. องค์การก่อให้เกิดแหล่งรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น ทรัพยากรด้านมนุษย์ ทรัพยากรด้านการเงิน ทรัพยากรด้านวัสดุ อุปกรณ์ ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้มนุษย์สามารถทำงานประสบผลสำเร็จเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ
2. องค์การเป็นแหล่งที่ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพทำให้มีระบบการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาผลิตสินค้าและบริการโดยมีรูปแบบที่หลากหลายและสามารถนำความก้าวหน้าของนวัตกรรมเทคโนโลยีนำมาปรับปรุงและพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. องค์การเป็นแหล่งที่ทำให้เกิดการสร้างคุณค่าและแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ให้กับผู้ประกอบการที่ลงทุนจัดตั้งองค์การโดยได้ผลตอบแทนในรูปของกำไรองค์การจ่ายผลตอบแทนให้กับผู้บริหารและพนักงานในรูปของค่าจ้างและเงินเดือนและองค์การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสะดวกและรวดเร็วเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ
4. องค์การเป็นแหล่งรวบรวมบุคคลที่มีความแตกต่างของหลายอาชีพเข้ามาเป็นหน่วยงานสายสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ
5. องค์การเป็นแหล่งในการผลิตสินค้าและบริการอย่างมีประสิทธิภาพโดยต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคในด้านคุณภาพ ราคาที่แตกต่างและเกิดความหลากหลายของสินค้า
6. องค์การทำให้เกิดการขยายขอบเขตในการดำเนินงานทางธุรกิจใหม่ควบคู่ไปกับการรับผิดชอบต่อคุณธรรม จริยธรรมทางสังคม ตลอดจนการแสวงหาแนวทางที่ทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานและทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย
7. องค์การทำให้เกิดการปรับตัวและการตอบรับกับอิทธิพลที่กำลังจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างเหมาะสมโดยวัฒนธรรมขององค์การเกิดจากผู้ที่จัดตั้งองค์การได้กำหนดขึ้นมาเพื่อให้สมาชิกภายในองค์การถือปฏิบัติและเชื่อมโยงแหล่งความรู้เทคโนโลยีจากอดีตสู่ปัจจุบันเพื่อให้เกิดการพัฒนาแนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

5. ประเภทขององค์การ

เอกราช หนูแก้ว (2547 : 6) ได้จำแนกประเภทขององค์การ หลายลักษณะในที่นี้จะกล่าวถึงการจัดแบ่งประเภทขององค์การโดยยึดหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1. การจำแนกองค์การโดยยึดวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

การจำแนกองค์การที่ยึดตามวัตถุประสงค์หลักขององค์การ กล่าวคือ องค์การแต่ละองค์การมีจุดมุ่งหมายในการจัดตั้งที่แตกต่างกันโดยวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง องค์การนั้นเป็นสิ่งที่สมาชิกผู้ริเริ่มจัดตั้งองค์การช่วยกันกำหนดขึ้นมาสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1.1 องค์การที่จัดตั้งขึ้นมาโดยมุ่งหวังผลกำไร เป็นองค์การประเภทที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อผลประโยชน์ในการประกอบการ ได้แก่ องค์การทางธุรกิจ ทุกประเภทที่ดำเนินการเพื่อหวังผลกำไรและผลประโยชน์ เช่น สถาบันการเงิน ธนาคารพาณิชย์ บริษัท ห้างหุ้นส่วนต่างๆ

1.2 องค์การที่จัดตั้งขึ้นโดยไม่หวังผลกำไร เป็นองค์การที่จัดตั้งโดยมีเป้าหมายหลักในการให้บริการและให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกในสังคมโดยไม่หวังผลตอบแทนหรือรับผลตอบแทนน้อยที่สุดจากการบริหารนั้น

2. การจำแนกองค์การโดยยึดโครงสร้าง

การจำแนกโดยเน้นลักษณะโครงสร้างเป็นสำคัญ สามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

2.1 องค์การแบบเป็นทางการ (Formal organization) หมายถึง องค์การที่มีโครงสร้างชัดเจนแน่นอนและถูกต้องตามกฎหมายขององค์การประเภทนี้ถ้าเกิดขึ้นแล้วจะเลิกล้มหรือเปลี่ยนแปลงได้ยากสมาชิกแต่ละคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยเฉพาะทั้งนี้การเข้าเป็นไปตามระเบียบและกฎเกณฑ์ของหน่วยงานที่กำหนดไว้ (สุวิมล ตั้งประเสริฐ, 2550 : 14)

2.1.1 ลักษณะของโครงสร้างที่มีการระบุกิจกรรมไว้อย่างชัดเจน มีระเบียบแบบแผน ซึ่งโครงสร้างดังกล่าวจะบอกรายละเอียดเกี่ยวกับสายการบังคับบัญชาว่ามีความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขนาดของการควบคุม การกระจายอำนาจ และการติดต่อสื่อสารขององค์การ

2.1.2 ลักษณะที่มีศูนย์กลางรวมอำนาจ ณ จุดหนึ่งจุดใดหรือหลายจุด เพื่อที่คอยควบคุม และกำกับให้สมาชิกในองค์การทุ่มเทการทำงานไปสู่เป้าหมายให้ได้นอกจากนี้ ศูนย์รวมอำนาจยังต้องทำหน้าที่คอยตรวจสอบผลงานขององค์การอยู่เสมอและหากจำเป็นที่จะทำการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การเสียใหม่เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น

2.1.3 ลักษณะที่มีความคงทนถาวรขององค์การ กล่าวคือองค์การที่เป็นทางการถูกสร้างขึ้นมาเพื่อให้องค์การดำรงอยู่ต่อไปในอนาคตเป็นระยะเวลายาวนานแม้ว่าองค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเปลี่ยนแปลงผู้บริหารแผนงานและเป้าหมายก็ตาม

2.1.4 ลักษณะที่มีการขยายตัวขององค์การแบบเป็นทางการสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและพยายามหาแนวทางการเพิ่มกิจกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นเพื่อให้องค์การมีการขยายตัวให้เป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้น

2.1.5 ลักษณะของสมาชิกในองค์การ ต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีความสามารถที่แตกต่างกันในการทำงานและปฏิบัติตามเวลาที่กำหนดภายใต้กฎเกณฑ์ของกลุ่มตัวอย่างองค์การที่เป็นทางการได้แก่ บริษัท ห้างร้าน หน่วยงานของรัฐและมหาวิทยาลัย

2.2 องค์การแบบไม่เป็นทางการ (Informal organization) หมายถึง องค์การที่ไม่มีระเบียบแบบแผน โครงสร้าง กฎเกณฑ์ สายการบังคับบัญชาที่แน่นอนเกิดจากการรวมตัวของสมาชิกตามความสมัครใจไม่มีการระบุถึงสิ่งต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจนเป็นทางการไม่มีการแบ่งงานและกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานหรือของบุคคลไว้อย่างชัดเจนเป้าหมายขององค์การขึ้นอยู่กับความพอใจของบุคคลที่มาอยู่รวมกันการติดต่อสัมพันธ์จึงขึ้นอยู่กับความสมัครใจของกลุ่มอำนาจในการบริหารและการบังคับบัญชาจะมีความศรัทธาในตัวผู้นำโดยยึดมั่นความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นที่ตั้งลักษณะขององค์การที่ไม่เป็นทางการ มีดังนี้

2.2.1 ลักษณะการรวมตัวของสมาชิกเป็นไปตามความสมัครใจ

2.2.2 มีเป้าหมายขององค์การที่ไม่แน่นอนตายตัวอำนาจการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้นำเพราะสมาชิกมีความศรัทธาในตัวผู้นำค่อนข้างสูง

2.2.3 ความสัมพันธ์ของสมาชิกจะมีลักษณะเป็นไปในทางส่วนตัวไม่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่หรือภารกิจอย่างชัดเจน

3. การจำแนกองค์การโดยยึดตามลักษณะพื้นฐานทางสังคม

การจำแนกองค์การโดยยึดตามลักษณะพื้นฐานทางสังคมเป็นการจำแนกตามความรู้สึกของสมาชิกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือองค์การและลักษณะของการดำเนินชีวิตสามารถจำแนกได้ ดังนี้

3.1 องค์การแบบปฐมภูมิ (Primary organization) หมายถึง องค์การที่บุคคลมีความรู้สึกเกี่ยวข้องกันโดยตรงและต้องมีความรับผิดชอบต่องค์การนั้นอย่างเต็มตัวและอย่างใกล้ชิดความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจอันดีต่อกันมากกว่าที่จะเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ องค์การปฐมภูมิ ได้แก่ ครอบครัว หมู่บ้าน และองค์การที่เกิดขึ้นเพื่ออุทิศภารกิจบางอย่างจากจิตใจของสมาชิก

3.2 องค์การแบบทุติยภูมิ (Secondary organization) หมายถึง องค์การที่เกิดจากการรวมตัวของสมาชิกในลักษณะที่ความสัมพันธ์เป็นเหตุเป็นผลและเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดขึ้นมีรูปแบบที่แน่นอนวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การแบบทุติยภูมิขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกและบุคคลภายนอกองค์การไปพร้อมกัน

6. การจัดโครงสร้างขององค์การ

เชาวิ โพรพิธุมโรจน์ (อ้างใน ศิริอร ชันธหัตถ์. 2549 : 87) ได้เสนอแนวความคิดว่าการจัดโครงสร้างขององค์การมีหลายแบบซึ่งแต่ละแบบก็มีข้อดีข้อเสียในตัวของมันเอง ฉะนั้นการที่ผู้บริหารจะวางแนวทางในการจัดโครงสร้างนั้น อาจจะต้องพิจารณาจากหลาย ๆ ปัจจัยด้วยกัน การจัดโครงสร้างขององค์การสามารถแบ่งแยกออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 5 ประเภท ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การตามหน้าที่การงาน (Functional Organization Structure) หมายถึง โครงสร้างที่จัดตั้งขึ้นโดยแบ่งไปตามประเภทหรือหน้าที่การงานเพื่อแสดงให้เห็นว่าในแต่ละแผนกนั้นมีหน้าที่ต้องกระทำอะไรบ้าง ซึ่งผลดีก่อให้เกิดการได้คนที่มีความสามารถทำงานในแผนกนั้น ๆ ยังฝึกบุคคลในแผนกให้มีความเชี่ยวชาญกับหน้าที่ของงานนั้นอย่างลึกซึ้งสำหรับฝ่ายบริหารระดับสูงเพียงแต่กำหนดนโยบายไว้กว้างๆ เพราะมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านคอยป้อนข้อมูลที่ถูกต้องให้พิจารณาตัดสินใจและให้มีความผิดพลาดได้น้อยมาก อีกประการหนึ่งในแต่ละแผนกนั้นเมื่อทุกคนมีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ชนิดเดียวกันย่อมก่อให้เกิดการประสานงานได้ง่ายเนื่องจากแต่ละคนมีความสนใจในงานและใช้ภาษาเดียวกันทำให้สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีได้ง่ายนอกจากนั้นการบริหารงานก็เกิดความประหยัดด้วยเพราะแต่ละแผนกได้ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสร้างผลิตผลได้เต็มเม็ดเต็มหน่วย การใช้เครื่องจักรและแรงงานก็ใช้ได้ผลคุ้มค่าอย่างไรก็ตามการจัดรูปแบบองค์การแบบนี้ก็มีผลเสียในทางการบริหารหลายประการ เช่น การแบ่งงานออกเป็นหลายแผนกและมีผู้เชี่ยวชาญหลายคนทำให้การวางแผนงานยุ่งยากขึ้น อาจมีการปิดความรับผิดชอบได้ นอกจากนั้นการจัดองค์การรูปแบบนี้มักเน้นที่การรวมอำนาจไว้ ณ จุดที่สูงที่สุดไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหารให้ลดหลั่น

2. โครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก (Line Organization Structure) หมายถึง การจัดรูปแบบโครงสร้างให้มีสายงานหลักและมีการบังคับบัญชาจากบนลงล่างเป็นชั้น ไม่มีการสั่งการแบบข้ามชั้นตอนในสายงานซึ่งโครงสร้างแบบนี้เหมาะสมสำหรับองค์การที่ต้องการให้มีการขยายตัวในอนาคตได้เพราะเพียงแต่เพิ่มเติมโครงสร้างในบางสายงานให้มีการควบคุมบังคับบัญชาลดหลั่นลงไปอีกได้การจัดองค์การแบบนี้อาจคำนึงถึงสภาพของงานที่เป็นจริง เช่น แบ่งตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ แบ่งตามอาณาเขต แบ่งตามประเภทของลูกค้า หรือแบ่งตามกระบวนการผลิตของโครงสร้างแบบนี้มีหลายประการ เช่น การจัดโครงสร้างด้วยรูปแบบที่เข้าใจง่ายการบังคับบัญชาตามสายงานเป็นชั้นตอน ฉะนั้นจุดใดที่มีการปฏิบัติงานล่าช้าก็สามารถตรวจสอบได้รวดเร็วจากผู้บังคับบัญชาในระดับนั้นได้ง่าย นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานได้คลุกคลีกับสภาพของปัญหาที่เป็นจริงและเกิดขึ้นเสมอทำให้การตัดสินใจต่างๆ มีข้อมูลที่แน่นอนและสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็วซึ่งส่งผลสะท้อนให้มีการปกครองบังคับบัญชาที่อยู่ในระเบียบวินัยได้ดีการติดต่อสื่อสารและการควบคุมการทำงานทำได้ง่ายตลอดจนเมื่อต้องการจะเปลี่ยนรูปโครงสร้างขององค์การก็สามารถที่จะเปลี่ยนได้ค่อนข้างสะดวกเพราะการจัดรูปแบบองค์การนี้ไม่มีอะไรสลับซับซ้อนมากนัก ประการสุดท้ายขององค์การนี้เหมาะสำหรับการจัดรูปแบบองค์การขนาดเล็กไม่เหมาะที่จะจัดในลักษณะองค์การขนาดใหญ่ที่มีการปฏิบัติงานสลับซับซ้อนส่วนข้อเสียของโครงสร้างแบบนี้ก่อให้เกิดปัญหาดังนี้คือ ประการแรก ไม่ได้สนับสนุนให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านนอกจากนั้นบางขณะปริมาณของงานมีมากต้องใช้เวลาทำงาน ประจำให้เสร็จไม่มีเวลาศึกษาระบบการทำงานที่ดีกว่า อีกประการหนึ่งลักษณะของโครงสร้างเช่นนี้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานเพราะไม่สามารถครอบคลุมขอบข่ายของงานได้ทั้งหมดได้ และประการสุดท้ายผู้บริหารระดับสูงอาจไม่ยอมมอบหมายงานให้ผู้บริหารงานระดับรองลงมาหรือพยายามกีดกันส่งเสริมคนอื่นให้ขึ้นมาแทนตนทำให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานในระดับรองไปไม่ได้ หหมดกำลังใจใน

การปฏิบัติงาน

3. โครงสร้างองค์การแบบคณะที่ปรึกษา (Staff Organization Structure) หมายถึง การจัดโครงสร้างโดยการให้มีที่ปรึกษาเข้ามาช่วยการ เพราะที่ปรึกษามีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมาช่วยหรือคอยแนะนำทำให้องค์การมองเห็นความสำคัญของการมีที่ปรึกษาขึ้นอย่างไรก็ตามคณะที่ปรึกษาไม่มีอำนาจในการสั่งการใด ๆ นอกจากคอยบอข้อมูลให้ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ขาดอีกชั้นหนึ่งซึ่งการจัดองค์การรูปแบบนี้มีผลดีคือ ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ มีการวางแผนและประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าได้มีที่ปรึกษาคอยให้ความกระจ่างและประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ และทำให้การทำงานใช้หลักเหตุและผลมากขึ้น มีการใช้เครื่องมือที่ทันสมัยและคนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้งานตามสายงานและงานของคณะที่ปรึกษาสัมพันธ์กันและเข้าใจบทบาทซึ่งกันและกันแต่ผลเสียของการใช้ที่ปรึกษาอาจมีการป็นเกลียวกันเนื่องจากความเห็นไม่ลงรอยกันและฝ่ายคณะที่ปรึกษาอาจทอดลอยในการทำงานได้

4. โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees Organization Structure) หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์การโดยให้มีการบริหารงานในลักษณะคณะกรรมการบริหารงานขององค์การโดยให้มีคณะกรรมการบริหารเช่นนี้ ผลดีจะช่วยขจัดปัญหาการบริหารงานแบบผูกขาดของคนๆ เดียว หรือการใช้แบบเผด็จการเข้ามาบริหารงาน นอกจากนั้นการตั้งคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลมาจากหลายๆ ฝ่ายจะทำให้ทุกคนเข้าใจปัญหาและก่อให้เกิดการยอมรับในปัญหาที่ฝ่ายอื่นเผชิญอยู่ทำให้การประสานงานเป็นไปได้ง่ายขึ้นแต่อย่างไรก็ตามข้อเสียของการใช้ระบบคณะกรรมการก็คือเกิดการสูญเสียทรัพยากรโดยใช้เหตุเนื่องจากเวลาส่วนใหญ่ใช้ไปในการประชุมถกเถียงกันกว่าจะได้ข้อยุติอาจไม่ทันการต่อการวินิจฉัยสั่งการได้หรืออาจเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ในระดับคณะกรรมการหรือยอมรับประนีประนอมกันเพื่อให้ได้ข้อยุติที่รวดเร็วทำให้การตั้งคณะกรรมการไร้ผล

5. โครงสร้างองค์การงานอนุกร (Auxiliary) คือหน่วยงานช่วย บางที่เรียกว่า หน่วยงานแม่บ้าน (House keeping agency) ซึ่งเป็นงานเกี่ยวกับงานธุรการและงานอำนวยความสะดวก เช่น งานเลขานุการ และงานตรวจสอบภายใน เป็นต้น

7. ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

คำว่า ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) มีนักวิชาการด้านการบริหารจัดการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ได้ให้ความหมายไว้มากมายหลายแนวคิดดังนี้

วิเชียร วิทยอดม (2555 : 1-1) ได้กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) คือ การศึกษาประมวลผลขององค์การที่ระดับการวิเคราะห์ที่มีขนาดใหญ่เป้าหมายของทฤษฎีองค์การคือการเข้าใจองค์การจากการมองในวงกว้างๆ หรือเป็นการวิเคราะห์องค์การในภาพใหญ่โครงสร้างขององค์การในมิติต่างๆ ด้านการสร้างรูปแบบ การสร้างความเชี่ยวชาญ ระดับของอำนาจ การรวมศูนย์กลางขนาดขององค์การ เทคโนโลยีเชิงองค์การ สิ่งแวดล้อม เป้าหมายและกลยุทธ์ ทฤษฎีองค์การจึงนับเป็นสิ่งควมวิทยาขององค์การในขณะพฤติกรรมองค์การเป็น

จิตวิทยาขององค์การ

Senge (1990 A : a) ได้นำเสนอหลักการเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์การไว้ 5 ประการ คือ ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง โลกทัศน์ การเรียนรู้เป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการคิดอย่างมีระบบ

Marquardt (2002 : 36) มีแนวคิดว่าการเรียนรู้เพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีความเข้าใจและพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ซึ่งระบบย่อยเหล่านี้ ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้ (Learning) 2) องค์การ (Organization) 3) คน (People) 4) ความรู้ (Knowledge) และ 5) เทคโนโลยี (Technology) ระบบย่อยดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ผู้บริหารต้องมุ่งส่งเสริมและปรับปรุงตั้งแต่ตัวบุคคลตลอดจนตัวองค์การให้สมาชิกทุกคนขององค์การปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การไปพร้อมๆ กับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสมาชิกทุกคนมองเห็นอนาคตองค์การแล้วพร้อมใจกันผลักดันองค์การให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการร่วมกันด้วยการทำงานอย่างตั้งใจเต็มใจภายใต้บรรยากาศแห่งมิตรภาพ

8. ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

Richard M. Hodgetty (1998 : 23) ได้กล่าวถึงองค์การว่า เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นโดยกลุ่มบุคคลที่มีการประสานงานกันตลอดจนมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การสำหรับการวิเคราะห์ลักษณะขององค์การในแง่มุมต่างๆ ของนักวิชาการหลายท่านสามารถสรุปได้ 5 ประการ ดังนี้

1. องค์การเป็นการรวมกลุ่มบุคคล (Organization as a group of people) องค์การมีลักษณะเป็นการรวมกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป มีจิตสำนึกร่วมกันในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ดังนั้นกลุ่มบุคคลจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สัมพันธ์กัน ซึ่งถือเป็นกลไกที่สำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมนอกจากการปฏิบัติงานของตนเอง
2. องค์การมีลักษณะโครงสร้างเชิงสัมพันธ์ (Organization as a structure of relationship) คือ องค์การมีลักษณะของการออกแบบโครงสร้างที่เกิดจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับกลุ่มบุคคลในองค์การโดยโครงสร้างขององค์การจะมีการปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของความเป็นพลวัต (Dynamic) ดังนั้นการจัดโครงสร้างองค์การจำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ เช่น ปัจเจกชน วิธีดำเนินงาน วัตถุประสงค์ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ จะต้องมีการกำหนดรูปแบบโครงสร้างที่มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันด้วยวิธีการพยายามให้ทุกฝ่ายในองค์การเข้ามาร่วมดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. องค์การมีจุดหมายที่ชัดเจน (Organization as distinct purpose)

คือ องค์การมีลักษณะของการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จอย่างชัดเจน เช่น การนำพหุองค์การสู่ความสำเร็จในการบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ด้วยการเป็นผู้นำด้านการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์

4. องค์การเป็นกระบวนการ (Organization as a process) คือ องค์การมี

ลักษณะการดำเนินงานตามภารกิจ โดยการพิจารณาถึงลำดับการทำงานว่าภารกิจใดเป็นภารกิจหลักที่ควรเริ่มก่อนส่วนภารกิจใดเป็นภารกิจรองที่ต้องดำเนินงานภายหลังทั้งนี้ควรมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องอันก่อให้เกิดความรวดเร็ว (Speed) ถูกต้อง (Right) และประหยัด (Economy) ซึ่งกระบวนการขององค์ประกอบไปด้วยขั้นตอน ดังนี้

4.1 การกำหนดเป้าหมาย จะเปรียบเสมือนวิถีทางของมนุษย์เพื่อให้ดำเนินไปถึงจุดหมายปลายทางในทำนองเดียวกันก็คือเป้าหมายเป็นการกำหนดทิศทางขององค์การช่วยบ่งบอกลักษณะของงานที่จะนำพหุองค์การให้บรรลุผลแห่งความสำเร็จโดยการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้อื้ออำนวยประโยชน์ต่อทิศทางที่องค์การได้กำหนดไว้

4.2 การแบ่งงานกันทำตามความถนัดหรือความชำนาญ คือ การจำแนกงานหรือหน่วยงานที่เป็นลักษณะเฉพาะด้านโดยใช้หลักเกณฑ์การแบ่งงานซึ่งต้องคำนึงถึงคุณสมบัติความชำนาญเฉพาะด้านศักยภาพแล้วมอบหมายให้แต่ละบุคคลหรือแต่ละหน่วยงานรับผิดชอบ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและเกิดกระบวนการปฏิบัติงานที่คล่องตัว

4.3 การจัดบุคคลเข้าทำงาน คือ การจัดบุคคลที่มีความเหมาะสมทางด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ให้เหมาะสมกับงานหรือหน่วยงานที่องค์การได้มีการแบ่งแยกออกมาแล้วโดยการกำหนดความรับผิดชอบของบุคคลต่างๆ อย่างชัดเจน

4.4 การสร้างความสัมพันธ์ตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนในรูปของโครงสร้างองค์การ มีการจัดวางโครงสร้างและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลซึ่งจะประกอบด้วยตำแหน่งงานต่าง ๆ ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ทุกคนทราบถึงอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบความสัมพันธ์ในงานของตนเอง และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์การกำหนด

5. องค์การเป็นระบบอย่างหนึ่ง (Organization as a system) คือ องค์การที่มี

ลักษณะการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ โดยต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปปัจจุบันองค์การส่วนใหญ่จะมีลักษณะเป็นระบบเปิด (Open system) ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ส่วน ดังนี้

5.1 ปัจจัยนำเข้า (Input) คือ ปัจจัยที่จำเป็นและเกื้อหนุนให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์ ทรัพยากรสารสนเทศ

5.2 กระบวนการ (Process) คือกระบวนการแปรสภาพจากปัจจัยนำเข้าสู่ระบบโดยดำเนินการเป็นขั้นตอนเพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัยนำออกจากระบบ เช่น กระบวนการผลิต กระบวนการจัดการ การปฏิบัติงานตามขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดไว้ เป็นต้น

5.3 ปัจจัยนำออก (Output) คือ เป้าหมายความต้องการขององค์การซึ่งจะอยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์ การบริการ จำนวนของเสีย เป็นต้น

5.4 ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) คือ ผลสะท้อนที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความนิยมในผลงานที่ได้ปฏิบัติ เป็นต้น ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะถูกส่งย้อนกลับเข้าสู่ระบบเพื่อใช้ในการปรับปรุงองค์การให้มีมาตรฐานเกิดการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

5.5 สภาพแวดล้อม (Environment) คือ สภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาสามารถแบ่งเป็นออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

5.5.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ ระบบการบริหารจัดการ โครงสร้างขององค์การ เป็นต้น

5.5.2 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ คู่แข่งขัน ลูกค้า แรงกดดันทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย และเทคโนโลยี

สรุปได้ว่า องค์ประกอบคุณลักษณะขององค์การเกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ที่มีความสัมพันธ์กันในฐานะเป็นส่วนหนึ่งขององค์การโดยมีการกำหนดโครงสร้างที่มีระบบอย่างชัดเจนและสามารถปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม อีกทั้งมีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การอย่างเป็นระบบให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจตลอดจนมีการกำหนดทิศทางเป้าหมายความสำเร็จขององค์การไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดร่วมกันไว้

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหวยืดหยุ่นเป็นพลวัตอยู่เป็นนิจไม่หยุดนิ่งหรือพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ อีกทั้งสมาชิกขององค์การต้องมีการชวนชวนหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กันเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Marquardt & Reynolds A. 1994 : 78) ได้ระบุว่าองค์การแห่งการเรียนรู้พึงมี 11 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม ไม่มีชั้นของการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะยืดหยุ่น คล่องตัว เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้

2. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์การ (Corporate Learning Culture) การมีวัฒนธรรมองค์การที่เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์การมีความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์การไปพร้อมๆ กับผลกำไรของบริษัทด้วยเพราะวัฒนธรรมขององค์การโดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยมและนโยบายขององค์การ จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์การหรือ "องค์การนวัตกรรม" ที่แข็งแกร่งได้

3. มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (Empowerment) เป็นการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกันทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้นรวมถึงการได้อิสรระในการตัดสินใจซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงไปอีกด้วย

4. มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) องค์การแห่ง การเรียนรู้นอกจากจะเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นแล้วยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ ตลอดเวลาซึ่งองค์การต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิด ผลกระทบต่อองค์การเพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่ การสรรค์สร้างนวัตกรรมได้อย่างชัดเจน

5. มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (Knowledge Creation) และต้องมี ความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์การเพื่อให้เกิดการผลอย่าง ต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้ง ภายในและภายนอกองค์การ

6. มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) โดยการนำ วิทยาการคอมพิวเตอร์ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้เพราะการใช้ เทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและกระจายข้อมูล ข่าวสารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วมากขึ้น

7. ให้ความสำคัญกับคุณภาพ (Quality) การที่องค์การให้ความสำคัญกับการ บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) ที่เน้นการปรับปรุง ประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักในการพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. เน้นเรื่องกลยุทธ์ (Strategy) มีการยึดถือการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นใน การดำเนินธุรกิจขององค์การหรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์การ เช่น เน้นถึงกลยุทธ์ของ การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) หรือเน้นสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมารวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์การในด้านอื่นอย่างต่อเนื่อง

9. มีบรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นบรรยากาศ ภายในองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิกเพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมและ พัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่องเป็นองค์การที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์

10. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Networking) การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการ สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้โดยสมาชิกในองค์การจะต้องตระหนักถึงความร่วม มือกัน การ แบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

11. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป็ความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้นเป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์กร

นอกจากนี้ยังมีลักษณะโดดเด่นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. เล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. สร้างความเข้าใจใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลางด้วยการหยั่งรู้ คาดคะเน
3. สอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. สนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีความสามารถตอบสนองถึงความคืบหน้า
อุปสรรคของงานได้
5. สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา
เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้
6. สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผย
7. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่สามารถเห็นและเข้าใจระบบ
กระบวนการและความสัมพันธ์ต่างๆ ขององค์กร
8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
9. การกระจายอำนาจการตัดสินใจ ด้วยการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติแก่เหล่าผู้
ปฏิบัติ
10. มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยงที่คิดดีแล้วอย่างรอบคอบและกล้า
ทดลอง
11. มีระบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและใช้ประโยชน์ของการเรียนรู้แก่
ธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. โยงการพัฒนาตนของพนักงานเข้ากับการพัฒนาองค์กรโดยภาพรวม
15. สร้างเครือข่ายในองค์กรด้านเทคโนโลยี
16. สร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
17. ให้โอกาสบ่อยครั้งให้เรียนรู้ทางประสบการณ์
18. คัดค้านแนวปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. ให้รางวัลต่อความคิดริเริ่มและจัดตั้งโครงการรองรับ
20. ก่อให้เกิดความไว้วางใจตลอดทั่วทั้งองค์กร
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. สนับสนุนส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. ใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายๆ ส่วนงาน
24. ใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มององค์กรว่าเป็นองค์กร (Organism) ที่เรียนรู้และเติบโตได้

26. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนว่าเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

Gephart, Marsick, Van Duren, & Spiro กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ๆ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์การ ถ้าผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กันร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ
2. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ไม่ใช่เพียงแต่มุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ ๆ เท่านั้นแต่ยังมีการส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็วเผยแพร่ให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที
3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ ๆ ตรวจสอบความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของตน
4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการบริหารงานและวัฒนธรรมขององค์การ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะคอยเกื้อหนุนความเป็นผู้นำที่เป็นครูเป็นพี่เลี้ยง
5. ยึดคนเป็นศูนย์กลางค่านึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุขมีส่วนให้กับองค์การและได้รับการพัฒนาไปด้วย

กล่าวโดยสรุปว่า ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเริ่มจากโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาทีมงานวัฒนธรรมองค์การที่ดีเป็นมิตรกัน ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวกทุกคนเป็นผู้ที่มีคุณภาพ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความรู้ ความสามารถ พร้อมเผยแพร่ความรู้ด้วยความเต็มใจ มีภาพในอนาคต และเป้าหมายขององค์การร่วมกันและทุกคนมุ่งมั่นพัฒนาองค์การสู่ความสำเร็จด้วยความเต็มใจและมีความสุข

9. กลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

- 9.1 รู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learn How to Learn)
- 9.2 สร้างความยึดมั่นผูกพันเห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ
3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิดและทำอย่างเป็นระบบ

10. ดัชนีชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารและ CLO จำเป็นต้องมีเกณฑ์บ่งชี้วัดความสำเร็จของกระบวนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งแม้จะยากแก่การชี้วัดว่าประสิทธิผลขององค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ที่ไหนกันแน่ เป้าหมายของ CLO คือ การปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคคล (Human Performance) ที่จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านเศรษฐกิจและการเงินขององค์การ (Economic and Financial Performance) สู่ความเป็นเลิศในที่สุดในที่นี้ขออธิบายดัชนีบางตัวแปรพอสังเขป ดังนี้

1. องค์การทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใดความสำเร็จในที่นี้ควรวัดผลลัพธ์จาก port folio analysis การเติบโตของยอดกำไรสุทธิ ยอดขาย ผลิตภาพที่เพิ่ม

ขึ้นความคุ้มค่า เพอร์เซ็นต์ที่ครองส่วนแบ่งของตลาดในธุรกิจนั้นๆ การมีส่วนช่วยเหลือบำรุงสังคมขององค์กร (Philanthropic Activities)

2. คุณภาพและปริมาณนวัตกรรม (Innovation) ที่เป็นผลจากการค้นพบ (Discovery) และการประดิษฐ์คิดค้น (Invention) ที่ถือได้ว่าเป็นเอกลักษณ์มีความเป็นประโยชน์ในผลกระทบ สามารถประยุกต์ใช้ประโยชน์ได้หลากหลายอย่างทั้งนี้ไม่ควรนับผลงานที่เป็นการลอกเลียนหรือปรับเปลี่ยนจากของเดิม

3. รางวัลและเกียรติคุณ ที่องค์กรได้รับจะเป็นหลักประกันถึงควมมีคุณภาพว่ามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้มาตรฐานจนเป็นที่ยอมรับ เช่น รางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award ในระดับชาติและนานาชาติในระดับธุรกิจนั้นให้ยอมรับว่าเป็นระดับ World Class หรือ Best Practices

4. ดัชนีวัดคุณภาพในการทำงาน (Quality of Work Life) ของพนักงาน รายบุคคลหรือรายกลุ่มขององค์กรนั้นๆ ระดับความพึงพอใจกับงาน ระดับความจงรักภักดีผูกพันต่ออาชีพและต่อองค์กรของพนักงาน การมีสุขภาพกายใจที่แข็งแรงและเป็นสุขก็ถือว่าเป็นดัชนีชี้วัดตัวหนึ่งได้ระดับความรักความสามัคคี ความร่วมมือ การสร้างพลัง หรือจำนวนครั้ง ความขัดแย้งกันก็เป็นดัชนีวัดได้อีกอันหนึ่ง

5. ความเป็นผู้นำขององค์กรต่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กรที่แสดงให้เห็นเป็นรูปธรรม เช่น งบประมาณที่จัดสรรให้กับการส่งเสริมการเรียนรู้ นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติ จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาการส่งเสริมการเรียนรู้แบบทีมทำงานในลักษณะกลุ่มอิสระ (self-managed teams) และระดับของการเพิ่มอำนาจปฏิบัติและการตัดสินใจออกจากศูนย์กลางไปสู่ระดับล่างสุดตลอดจนแนวบริหารที่มุ่งคำนึงถึงคุณภาพต่าง ๆ

6. อุปสรรคและทางออกของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้การบริหารเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่จะมุ่งสู่การเรียนรู้เป็นระบบเปิดที่ต้องติดต่อสัมพันธ์และปรับเปลี่ยนหลายส่วนในองค์กร เช่น การออกแบบงาน การทำงานเป็นทีม การปรับระบบการให้รางวัลตามความสามารถ การมอบหรือเพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนความคิดให้เป็นระบบเป็นกลยุทธ์มากขึ้นไม่พึงพอใจกับความสำเร็จหรือผลงานเดิมที่ได้รับดังนั้นจึงมีความยากลำบากในการปฏิบัติในการผลักดัน พอสรุปได้ดังนี้

- 6.1 ความเป็นองค์กรขนาดใหญ่
- 6.2 ความเป็นผู้นำที่ไม่สร้างความผูกพัน
- 6.3 การสื่อสารและการสร้างความไว้วางใจ
- 6.4 ผลของการเรียนรู้ขององค์กรเป็นสิ่งที่ทราบได้ช้าและจะต้องอาศัย

ความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่าย

11. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Bennett; & O'Brien. ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งพบว่า มี 12 ปัจจัย ได้แก่

1. กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or Vision) หมายถึง การที่องค์การและบุคลากรมีวิสัยทัศน์ว่าตนเองต้องการไปจุดใดเพื่อที่จะคาดหมายได้ว่าตนเองจำเป็นต้องเรียนรู้อะไรบ้างเพื่อให้ถึงจุดหมายนั้นโดยการพัฒนากลยุทธ์กว้างๆ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมายเพื่อที่จะรู้ว่าการเรียนรู้ของตนสามารถผลักดันองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ซึ่งถ้าองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสมบูรณ์ต่อสมาชิกหรือบุคลากรแล้ววิสัยทัศน์และกลยุทธ์ก็จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้
2. การปฏิบัติเชิงการบริหาร (Executive Practices) หมายถึง การที่บุคลากรอาจตั้งเป็นคำถามได้ว่าผู้บริหารให้นโยบายอะไรและปฏิบัติอะไรเพื่อเป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ขององค์การผู้บริหารควรจะทำอย่างไรในการชี้แจงให้บุคลากรในองค์การได้เห็นความชัดเจนถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและความก้าวหน้าขององค์การผู้บริหารทำอะไรบ้างเพื่อปลูกเร้าหรือกระตุ้นในบางส่วนขององค์การที่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้ขับเคลื่อนตามผู้บริหารเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้
3. การปฏิบัติเชิงการจัดการ (Managerial Practices) หมายถึง การที่ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและนิเทศการทำงานของบุคลากรในองค์การจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์การซึ่งมีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้นผู้บริหารจะต้องสนับสนุนบุคลากรให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนาจะต้องช่วยพวกเขาบูรณาการสิ่งที่พวกเขาต้องเรียนรู้จะต้องสามารถร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวังและการใช้วิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาต่อไปข้างหน้า
4. บรรยากาศ (Climate) กล่าวคือ การปฏิบัติงานจะได้ผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่นที่มีผลต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนั้นคือบรรยากาศในองค์การซึ่งบรรยากาศในองค์การคือผลสรุปของค่านิยมและเจตคติของทุก ๆ คนในองค์การเกี่ยวกับการทำงานของพวกเขาองค์การแห่งการเรียนรู้นำบรรยากาศแห่งการเปิดใจและไวใจกันมาใช้ซึ่งบุคคลจะต้องไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็นและพูดตามที่ใจคิดอุปสรรคระหว่างผู้จัดการและลูกจ้างจะถูกขจัดออกไปและทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อสนับสนุนงานที่ออกมาดีเยี่ยมตามอุดมคติ
5. องค์การหรือโครงสร้างของงาน (Organization or Job Structure) กล่าวคือ โครงสร้างองค์การสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยมีการนิยามภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้เพื่อที่เปลี่ยนไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอกและตามความต้องการขององค์การเอง การปฏิบัติหน้าที่ เช่น มีการสับเปลี่ยนหน้าที่และใช้การชี้แนะด้วยตนเองมีการทำงานข้ามคณะทำงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นจะต้องมีการกำหนดนโยบายตามระบบราชการและกฎที่สกัดกั้นหรือขัดขวางการไหลของข้อมูล
6. การไหลของข้อมูลสารสนเทศ (Information Flow) กล่าวคือ

การเรียนรู้ขององค์กรต่าง ๆ จะอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลสารสนเทศและการเผยแพร่ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่างๆ ให้ง่ายขึ้น และเพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรหรือพนักงานได้รับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ตรงกับงาน

7. การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน (Individual and Team Practices)

กล่าวคือ ข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นรายบุคคลและเป็นทีมในองค์กรแห่งการเรียนรู้การแลกเปลี่ยนความรู้มีประโยชน์อย่างยิ่งองค์กรต่างๆ เจริญเติบโตได้เมื่อตัวบุคคลหรือทีมต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็เป็นโอกาสในการเรียนรู้และไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกันมีความรับผิดชอบต่อตนเองมีการอภิปรายปัญหาต่างๆ อย่างตรงไปตรงมาและทำงานเพื่อแก้ไขปัญหานั้น

8. กระบวนการทำงาน (Work Process) กล่าวคือ องค์กรกระตุ้นการเรียนรู้ โดยผ่านวิสัยทัศน์ ระบบสารสนเทศ รวมถึงการใช้กระบวนการทำงานที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น มีการสอนหรือฝึกเทคนิคในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมความรู้จากสิ่งต่างๆ เพื่อให้เข้าใจตนเองและสามารถกำหนดทิศทางหรือปรับสภาพกระบวนการต่างๆ ให้อยู่ในแนวหน้าให้เท่ากันหรือดีกว่าคนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน (Benchmarking) เป็นต้น

9. เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน (Performance Goals or Feedback) กล่าวคือ ประเด็นสำคัญขององค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยตรงนั้นต้องเน้นลูกค้าต้องทราบว่าอะไรที่เขาต้องการและจำเป็นการเรียนรู้เพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างเดียวจะไม่ประสบความสำเร็จคุณค่าของการเรียนรู้นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการช่วยเหลือองค์กรในการบริการลูกค้าให้ดีขึ้นต้องอาศัยการมีข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

10. การฝึกอบรมหรือการศึกษา (Training or Education) กล่าวคือ การฝึกอบรมและการศึกษามีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งโปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นทางการจะเน้นการช่วยเหลือบุคคลในการเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์ของผู้อื่นจากนั้นสามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

11. การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน (Individual or Team Development) กล่าวคือ การหาวิธีการต่างๆ กระตุ้นบุคลากรให้พัฒนาตนเองขณะเดียวกันก็พัฒนาทีมงานด้วย องค์กรสามารถเรียนรู้ได้โดยทีมงานเรียนรู้ร่วมกันแบบ ชุมชน ผู้ปฏิบัติงาน (Communities of Practice) ที่มีการปฏิบัติงานกันอย่างต่อเนื่องการให้อำนาจในการทำงานเป็นทีมหรือรายบุคคล แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิดสำหรับโลกธุรกิจและยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรต่าง ๆ ที่หาวิธีเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตนเอง

12. การให้รางวัลและการยอมรับ (Rewards of Recognition) เป็นองค์ประกอบสุดท้ายที่สนับสนุนตัวอื่นทั้งหมดระบบการให้รางวัลและการยอมรับส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบองค์กรซึ่งการให้รางวัลอาจใช้ได้หลายรูปแบบ

พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้

1. ความหมายของพฤติกรรมองค์การ

การศึกษาเรื่องพฤติกรรมองค์การมีความจำเป็นที่เราจะต้องเข้าใจความหมายของคำว่า “พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ” (Human Behavior in Organization) และ “พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior) ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

นิตินพ ภูตะโชติ (2556 : 2) ได้กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ ทัศนคติ ค่านิยม ความสามารถในการรับรู้ การเรียนรู้ของคนผลการปฏิบัติงานของคนในองค์การ โดยใช้ทฤษฎี วิธีการและหลักการของศาสตร์สาขาต่าง ๆ เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในการศึกษาและวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การจึงแบ่งขอบเขตเพื่อทำการศึกษา ออกเป็น 3 ระดับ ดังต่อไปนี้

1) ระดับบุคคล (Individual Level) 2) ระดับกลุ่ม (Group Level) 3) ระดับองค์การ (Organization System Level)

Middle mist and Hitt (1988 : 5) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์การ ซึ่งความเข้าใจดังกล่าวนำไปใช้ในการเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงานเพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์การ

Bare, H., Caldwell, B.J. & Milikan and R. H (1989 : 4) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์การ หมายถึง การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ โดยศึกษากระบวนการของปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์การอย่างเป็นระบบเพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ และทำให้บุคคลที่ทำงานในองค์การมีความสุข

สรุปได้ว่า พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การอย่างเป็นระบบทั้งพฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การโดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ซึ่งความรู้ที่ได้สามารถนำไปใช้ในการเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจของบุคลากรอันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การในภาพรวม

2. ความสำคัญของพฤติกรรมองค์การ

ผู้บริหารในยุคแรกมองบุคคลว่าเป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับเครื่องจักร เครื่องกลต่อมาได้มีความพยายามที่เพิ่มประสิทธิภาพให้คนทำงานได้มากขึ้นเร็วขึ้น โดยการจูงใจ ด้วยเงินและวัตถุเป็นหลัก ที่เรียกว่า “การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์” แต่พบว่าวิธีการให้ความสำคัญกับมนุษย์สัมพันธ์ไม่ได้คำตอบที่ดีกับการบริหารจึงมีการใช้วิธีการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ที่ทำให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การเป็นที่มาของการศึกษา พฤติกรรมองค์การซึ่งการศึกษาดังกล่าวมีอิทธิพลอย่างมากต่อแนวคิดการบริหารในปัจจุบัน เนื่องจากการบริหารเป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่นดังนั้นพฤติกรรมของบุคคลในองค์การจึงมีความสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์การเนื่องจากการบริหารงานเป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่นและการบริหารเป็นกระบวนการของการ

วางแผน การจัดการ และการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความต้องการมีความรู้สึกและอารมณ์ ดังนั้นการบริหารจัดการให้มนุษย์ทำงานได้สำเร็จเกิดประสิทธิผลบรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์การตลอดจนสามารถแข่งขันและทำให้องค์การอยู่รอดได้นั้นผู้บริหารจำเป็นต้องทำการศึกษาพฤติกรรมภายในองค์การเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถทำนายพฤติกรรมในองค์การได้ตลอดจนสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทั้งนี้การศึกษาพฤติกรรมมององค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหารดังต่อไปนี้

1. ทำให้เกิดความเข้าใจสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเอง การศึกษาพฤติกรรมมององค์การช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมและความรู้สึกของตนเอง เช่น มีความเข้าใจในความรู้สึกความต้องการและแรงจูงใจของตนเองทำให้ทราบธรรมชาติจุดอ่อนและจุดแข็งของพฤติกรรมของตนเองตลอดจนปัจจัยที่เป็นสาเหตุทำให้สามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเองให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ เช่น นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมและความสามารถในการตัดสินใจ การตอบสนอง การควบคุมอารมณ์และความเครียดต่าง ๆ การพัฒนาการสื่อสารกับผู้อื่นซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารงานในอาชีพของตน

2. ทำให้เกิดความเข้าใจและสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาเนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องรับผิดชอบในการวางแผน การจัดการ และการควบคุมให้มีการทำงานที่นำไปสู่ผลสำเร็จขององค์การ การศึกษาพฤติกรรมมององค์การทำให้ผู้บริหารเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเข้าใจปัจจัยสาเหตุของพฤติกรรม จึงทำให้ผู้บริหารเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง สามารถทำนายได้ว่าถ้าใส่ปัจจัยหรือตัวแปรใดเข้าไปจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมอะไรขึ้น ซึ่งนำมาสู่การแก้ไขปัญหาพฤติกรรมในองค์การด้วยการควบคุมตัวแปรได้อย่างเหมาะสม เช่น ใช้การจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างทุ่มเทมากขึ้น มีการจัดออกแบบงานได้อย่างเหมาะสมกับธรรมชาติของบุคคล การสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายและการได้รับรางวัล

3. ทำให้เกิดความเข้าใจสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานเนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานและมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในองค์การ การเข้าใจในกระบวนการเกิดทัศนคติของบุคคล การเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล กระบวนการกลุ่มที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มวัฒนธรรมภายในองค์การพฤติกรรมที่เกี่ยวกับอำนาจและการเมืองภายในองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในองค์การทำให้สามารถทำนายและนำมาใช้ในการสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

4. ทำให้เกิดความเข้าใจและสามารถทำนายพฤติกรรมของผู้บริหารบุคคลอื่นและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายขององค์การเนื่องจากผู้บริหารมีหลายระดับผู้บริหารในระดับที่อยู่เหนือขึ้นไปจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารในระดับรองลงมาและบุคคลอื่นในสภาวะที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายการบริหารจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้บริหารจากส่วนกลาง ผู้ตรวจราชการ ผู้ถือหุ้น รวมทั้งคู่แข่ง (Competitors) ผู้ส่งวัตถุดิบให้

(Suppliers) และลูกค้าขององค์กร ตลอดจนสภาพแวดล้อม เทคโนโลยีพฤติกรรมองค์การจึง เป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริหารที่อยู่เหนือขึ้นไป และบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายขององค์กรและสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงของ ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อนโยบายขององค์กรซึ่งนำมาสู่การเจรจาต่อรอง การวางแผน การจัด องค์กรและการควบคุมให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์และสามารถ ตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขององค์กรได้

สรุปได้ว่าการศึกษายุทธศาสตร์องค์การจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารกล่าวคือ ทำให้ผู้บริหารเข้าใจตนเองเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจเพื่อนร่วมงานตลอดจนเข้าใจผู้บริหารและ บุคคลอื่นในสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายโดยความเข้าใจเหล่านี้ทำให้สามารถ ทำนายพฤติกรรมที่เกิดขึ้นและสามารถปรับปรุงพฤติกรรมตนเอง จูงใจ สนับสนุน และควบคุม พฤติกรรมของบุคคลอื่นอันเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารตนเองและบุคคลรอบข้างและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

ตติยา ม่วงมิ่งสุข. (2550 : 43) ได้กล่าวว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการ เรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge. (1990 : 45) เป็นหลักพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงและเสริม ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เรียกว่า วินัย 5 ประการ (Five Disciplines) ดังต่อไปนี้

วินัยประการที่ 1 : ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) หมายถึง การฝึก ตนเองด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ (Senge.1990 A : 139) และยังเป็นรากฐานสำคัญเป็น การขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้นความรอบรู้เป็นผลร่วมของทักษะความสามารถเป็น สภาพที่เป็นอยู่ตามความจริงเห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อตนเองต่อองค์กรและในขณะเดียวกันก็ เห็นภาพเหตุการณ์ (Vision) ที่พึงประสงค์ได้สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น (Personal Vision) ตอบ ตนเองได้แท้ที่จริงแล้วตนเองต้องการอะไรจากการปฏิบัติหน้าที่รักษาความตึงเครียดอย่าง สร้างสรรค์ (Creative Tension) ได้นั้นคือเห็นความแตกต่างระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็นไว้ สร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่องไม่รู้สึกรำอานาจขับเคลือนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงและความผูกพันยึดมั่น ต่อข้อเท็จจริงความสำคัญของความรอบรู้แห่งตนการเรียนรู้แต่ละคนเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งแต่ละองค์กรวินัยหรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโตและการเรียนรู้ทำให้เขา สามารถขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นองค์กรที่จะให้เป็น บุคลากรที่รอบรู้ได้นั้นต้องพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ให้ทุกคนได้มีแนวคิด (Concept) ที่นำไปจำลองสร้างกรอบแนวคิดในการทำงาน (Conceptual Framework) เป็น ของตนเองเพื่อไปประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้จริง
2. การพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจ (Understanding) ในแนวคิดที่ได้เรียนรู จ्ञสามารถตีความแปลความและขยายความในสิ่งที่เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดนั้น
3. การพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะที่ชำนาญ (Skill) ทักษะที่ต้องการได้แก่ ทักษะที่สามารถทำได้ด้วยตนเองโดยอัตโนมัติ สามารถแก้ปัญหาได้เองทุกอย่าง

4. การพัฒนาบุคลากรให้มีเจตคติที่ดีเพื่อนำไปสู่หนทางที่ดีกว่าโดยใช้ปัจจัย
กระตุ้น 4 ประการ คือ

4.1 ให้ประสบด้วยตนเอง หรือเห็นตัวอย่าง

4.2 สร้างความสอดคล้องกับตัวอย่าง

4.3 มีความสมเหตุสมผล

4.4 ความน่าเชื่อถือของผู้บอก (ในทุกด้านเช่นคุณวุฒิ วิทยุฒิ และ

ประสบการณ์)

กระบวนการสร้างความรอบรู้แห่งตน คือ การได้มาซึ่งความรู้ใหม่ทักษะใหม่และ
เปลี่ยนแปลงเจตคติของตนเกิดจากกระบวนการสร้างประสบการณ์เรียนรู้ใน 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 คนทุกคนจะมีประสบการณ์ที่สั่งสมมากำหนดเป็นกรอบ
ความคิดของตนเองซึ่งเรียกว่า กรอบอ้างอิง (Frame of Reference) อาจจะเป็นประสบการณ์
ทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้คือ การสร้างความสมจริงให้เกิดขึ้นโดยอาศัยการจัดระเบียบ
ประสบการณ์ดังกล่าวให้เข้าใจง่ายและเมื่อได้รับการชี้แนะการสังเกตการณ์ด้วยตนเองจะเกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 คือ ความรู้ ความเข้าใจที่เปรียบเทียบกับประสบการณ์จาก
มุมมองที่แตกต่างหรือคนละทัศนะ

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามสิ่งที่ได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ โดยการถ่ายโอน
และโยงประสบการณ์ที่ได้รับมาซึ่งประสบการณ์ที่อาศัยพื้นฐานของทฤษฎีที่ได้เรียนรู้มา

ขั้นตอนที่ 4 เมื่อสิ่งที่ลงมือปฏิบัติหรือตัดสินใจแก้ปัญหาตามความรู้ ความ
เข้าใจโดยธรรมชาติของคนก็ต้องการทราบผลว่าถูกหรือผิดการประเมินสามารถช่วยบอกในขั้นนี้
หากถูกก็จะเพิ่มประสบการณ์ต่อหากผิดก็จะจำไว้เป็นบทเรียนหรือประสบการณ์ที่จะทำให้ไม่
กระทำซ้ำหรือหาทางป้องกันต่อไป

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างบุคลากรให้มีการใฝ่รู้เกิดความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ และ
เปลี่ยนแปลงเจตคติเปรียบเสมือนเป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์การขึ้นเพราะ
การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรอบรมการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน

วินัยประการที่ 2 : แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) หมายถึง การ
สรุปความรู้ที่ได้มาในแต่ละวันเป็นแนวคิดของตนเอง แล้วนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน โดยให้
สอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือข้อมูลใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของสังคมและสิ่งแวดล้อม
รอบตัว โดยไม่ยึดติดกับความรู้หรือข้อมูลเดิมซึ่งอาจผิดพลาดหรือเปลี่ยนแปลงไปและไม่ทัน
เหตุการณ์ความสำคัญของแบบแผนความคิดอ่านเพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจแยกแยะระหว่างสิ่งที่
เราเชื่อมั่นกับสิ่งที่เราปฏิบัติจริงการสืบค้นความคิดความเชื่อของตนเองทำให้เรารู้สึกท้าทายปรับ
ขยายขอบเขตกระบวนการความคิดความเชื่อของตนเองและสามารถเข้าใจมุมมองและความ คิด
ของผู้อื่นหลักการของแบบแผนความคิดอ่านต้องอาศัยวินัยความคิดอ่านอย่างเป็นระบบเข้าไป
ร่วมทำงานด้วยซึ่งจะมีพลังเกิดผลดีสูงสุดผู้บริหารและผู้นำทั้งหลายพึงผลานแบบแผนความคิด
อ่านของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์อย่างเป็นระบบที่เน้นระบบใหญ่เน้น
ความเชื่อมโยงขององค์การประกอบย่อยให้ได้ในการแก้ปัญหาในการปรับโครงสร้างองค์การอยู่

เสมออย่างยืดหยุ่นรวมทั้งรู้จักปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติให้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์โดยปฏิบัติตามหลักการดังนี้

1. พยายามออกแบบและเรียนรู้สภาพแวดล้อมของการทำงานอยู่เสมอ เพื่อคาดคะเนและเตรียมรับมือกับปัจจัยของภาวะแวดล้อมที่จะมีอิทธิพลต่องานต่อองค์การ
2. ให้การยอมรับและและคำชมผู้อื่นอยู่เสมอลดการบ่นทอนขวัญและกำลังใจ

เอื้ออาทรผู้อื่น

3. อย่าทำทนายเหตุผลยึดมั่นในหลักการคุณค่าและความเชื่อมั่น
4. ยืนหยัดในแนวทางยึดมั่นในหลักการคุณค่าและความเชื่อมั่น
5. อย่าเปิดเผยความคิด แผนการ ความรู้สึกของตนให้ผู้อื่นล่วงรู้จนหมดสิ้น

กระบวนกรแบบแผนความคิดอ่านต้องอาศัยกระบวนกรเรียนรู้ทั้งโดยตรง และซ่อนเร้น ที่เกิดจากการสังเกต การคิดใคร่ครวญ การแอบจดจำที่ใช้เวลาในการสังสรรค์ขณะนั้นออกมาแบ่งปันกัน กลายเป็นแบบแผนความคิดอ่านร่วมกัน (Shared Mentals) รูปแบบของความคิดอ่านมิใช่เพียงแต่เพิ่มพูนทักษะฝีมือแต่ยังสร้างประสบการณ์และประสบการณ์ก็เป็นตัวสอนรูปแบบความคิดอ่านของคนของทีมด้วยแบบแผนความคิดอ่านที่แบ่งปันร่วมกันนั้นจะขยายขอบเขตขององค์ความรู้ทั้งในลักษณะรู้อะไร (Know-What) ด้วยกระบวนกร ขั้นตอนวิธีการเช่นไร (Know-How) เข้าใจและมีความรอบรู้ในเชิงระบบเห็นความเชื่อมโยงและตอบตนเองได้ว่าตนเองเรียนรู้หรือทำไปเพื่อสิ่งใด (Know-Why) เห็นความเป็นเหตุเป็นผลคาดคะเนผลที่จะติดตามมาได้และมีความคิดสร้างสรรค์ริเริ่มด้วยตนเองได้ (Self-Starter) เพื่อให้มีความสำคัญกับสิ่งใด (Care-Why) ด้วยจิตใจมุ่งมั่นมีแรงจูงใจที่ดีไม่ทอดอ้อยไฝ่รู้อยากรู้และไม่พอใจกับสภาพเดิมที่เป็นอยู่

สรุปได้ว่าแบบแผนความคิดอ่านนั้นมีพลังและมีอิทธิพลต่อการรับรู้ยิ่งเมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็นมุมมองระหว่างกันด้วยแล้วยิ่งทำให้พลังของการเป็นองค์การแห่งกรการเรียนรู้เกิดขึ้นนับว่าเป็นหนทางแรกเริ่มของการสร้างองค์การแห่งกรเรียนรู้ที่ดี

วินัยประการที่ 3 : การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง จุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การโดยการที่สมาชิกต่างคนต่างแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ ดังนั้นความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วมจุดมุ่งหมายขององค์การแห่งกรการเรียนรู้ คือ การผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดโดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือจะต้องเป็นพันธมิตรต่อกัน วิสัยทัศน์ร่วมนี้มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่บุคคลคุณค่าภายใน คือ ส่วนที่สร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธายึดมั่น เอกลักษณะ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่สมาชิก ต่อองค์การ ผลักดันให้เกิดความกล้าคิดกล้าทำ กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อความดีกว่า ความกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง ส่วนคุณค่าภายนอกคือการให้ทราบโดยทั่วกันว่าองค์การมุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์การ เช่น ความเป็นเลิศในด้านใด เมื่อใดการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์การจะมีส่วนเสริมความเป็นองค์การแห่งกรเรียนรู้เป็นอย่างดีเปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายในทิศทางที่รวดเร็วประหยัดและปลอดภัยหลักการสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ดังนั้นทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถผ่านเข้าไปสู่การเล็งเห็นถึง

ภารกิจ วิสัยทัศน์ คุณค่าและจุดหมายของหน่วยงานวิสัยทัศน์ที่ตัดต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือในการดำรงชีวิตประจำวันด้วย

กระบวนการที่สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Senge. 1990 B : a) เชื่อว่าหากเราใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้งเราสามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้การเติบโตได้คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา แต่หากความคิดนั้นมีความกลัวเกิดขึ้นเป็นพื้นฐานก็จะทำให้เกิดความคิดที่สร้างข้อจำกัดแทนที่จะคิดสร้างก็คิดจะป้องกันไม่ยอมให้เกิดส่งความรู้สึกสิ้นหวังไม่สนใจใฝ่ดีทำให้องค์การมีอายุขัยที่สั้นดังนั้นวิสัยทัศน์ร่วมจะต้องมีกระบวนการขับเคลื่อน ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจชัดเจน
2. สมาชิกทุกคนมีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะก่อให้เกิดวิสัยทัศน์
3. มีการสื่อสารถึงกันแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นส่วนตนซึ่งกันและกันให้การยอมรับฟังซึ่งกันและกัน
4. สมาชิกทุกคนต้องมีความรู้สึกที่ผูกพันเป็นครอบครัวเดียวกัน
5. สมาชิกทุกคนมีความอยากเห็นองค์การของตนไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์การ เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคนเป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจทุกอย่างขององค์การให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันเป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ

วินัยประการที่ 4 : การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การนำความรู้ของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนกันเป็นการรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดของแต่ละคน รวมถึงแนวทางการแก้ปัญหาซึ่งจะช่วยให้ความเสี่ยงต่อการล้มเหลวในอนาคตขององค์การน้อยลง ความสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีมองค์การยุคใหม่จะแข่งขันกันตรงที่ความเป็นอัจฉริยภาพของการบริหารองค์การโดยรวมผ่านปัจจัยสำคัญคือ ทรัพยากรบุคคลและหนทางเดียวที่จะพัฒนาให้เกิดเป็นรูปธรรมได้คือ การเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) อย่างเป็นระบบหลักการเรียนรู้เป็นทีมโดยการเน้นการทำงานและร่วมเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งทุกคนในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและเมื่อปฏิบัติงานร่วมกันไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือผิดพลาดทุกคนย่อมมีส่วนร่วมรับผิดชอบด้วยกัน ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ที่การจัดโครงสร้างหน้าที่ขององค์การให้มีลำดับขั้นตอนของการทำงานน้อยลงและกำหนดวิธีการทำงานในรูปแบบของทีมงานให้มากขึ้นโดยเน้นการเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญดังนี้

1. สมาชิกต้องมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้กระจ่างแจ้งชัดเจน
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่างมีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่องการประพฤติปฏิบัติของทีมนั้นยังส่งผลต่อทีมอื่นๆ ด้วยซึ่งจะช่วยสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

กระบวนการเรียนรู้เป็นทีมแนวปฏิบัติฝึกวินัยเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม คือการพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) เนื่องจากการอภิปรายเป็นเพียงการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดและมุมมองที่เสนอและองค์ประกอบที่สนับสนุนการพูดหรือการอภิปรายให้เกิดผลสูงสุดผู้ร่วมทีมจะต้องปฏิบัติ ดังนี้ 1) งดเว้นการนำความคิด ความเชื่อส่วนตัวมาตัดสิน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 2) ต้องวางตัวเป็นกลางมองผู้อื่นร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หาความกระจ่างหามุมมองเหมือนกันจึงต้องเปิดใจเห็นใจและเข้าใจผู้อื่น 3) เป็นผู้เกื้อกูลและสร้างบรรยากาศที่ดีของการเสวนาไว้ไม่พยายามไปข่มหรือใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่มเสวนา

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เนื่องจากทีมสามารถช่วยส่งเสริมความร่วมมือและการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (Synergy) ในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จต่าง ๆ

วินัยประการที่ 5 : การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) หมายถึงวินัยของการมองเห็นภาพโดยรวมเห็นทั้งหมดมีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแต่เชิงผลเห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลงมากกว่าเห็นผิวเผินความสำคัญของการคิดเชิงระบบ (System Thinking) การคิดเชิงระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพของการบริหารในยุคการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบเป็นต้นทุนทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมีสภาพองค์ประกอบย่อยต่างๆ ในองค์กรต้องเข้าใจพื้นฐานประวัติศาสตร์และการพัฒนาการตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน แนวทางแก้ไขและพัฒนาที่ดีของหลักการคิดเชิงระบบ การคิดอย่างเป็นระบบที่ดีได้นั้นต้องมีความรู้ความเข้าใจในระบบงานและกระบวนการงานมีวิธีเชิงระบบในการร่วมกันคิดวิเคราะห์และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นซึ่งมีลักษณะดังนี้

1. คิดเป็นกลยุทธ์คือมีความชัดเจนในเป้าหมายมีแนวทางที่หลากหลายและแน่วแน่ในเป้าหมายวิสัยทัศน์
2. คิดทำการณ์โดยไม่ข้ามมองให้เห็นความจริงก่อนปัญหาจะเกิดขึ้น
3. เล็งเห็นโอกาสในทุกปัญหามีโอกาสไม่ย่อท้อมองให้เห็นถึงประโยชน์และสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นให้ได้ในทุกโอกาส

สรุปได้ว่า กระบวนการคิดเชิงระบบ เป็นการสร้างเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ ประการหนึ่งเป็นวิธีสร้างเสริมที่เป็นระบบโดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาตามวิธีการคิดเชิงระบบ เป็นการศึกษาสภาพบริบท (Context) ของภาวะองค์การปัจจุบันเกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนรู้ การใส่ใจพัฒนาตน (Personal Mastery) การพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงาน (Team Learning) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) ค่านิยม (Values) ผลตอบแทนและความก้าวหน้าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2

1. ข้อมูลทั่วไป

ที่ตั้ง เลขที่ 444 หมู่ที่ 2 ตำบลจุมพล อำเภอโพนพิสัย จังหวัดหนองคาย
43120 โทรศัพท์ 0-4247- 1934 - 5 โทรสาร 0-4247- 1310 อีเมลล์ web@nongkhai2.
moe.go.th เว็บไซต์ www.nongkhai2.go.th

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 เป็นเรื่องที่ถูกกฎหมาย กำหนดขึ้นให้มีตามบทบัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ระบุไว้ในมาตรา 37 ว่าการบริหาร และการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่นด้วยเว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษารัฐกำหนดให้มีเขตพื้นที่เฉพาะในการบริหารจัดการด้าน การศึกษาเพื่อมุ่งให้เกิดความคล่องตัวแก้ปัญหาได้ตรงจุดตรงความต้องการในพื้นที่ได้ทันทั่วถึง และมีประสิทธิภาพในแง่การบริหารงาน เขตพื้นที่การศึกษาถือเป็นความอิสระในการบริหาร จัดการโดยมีองค์คณะบุคคลทำหน้าที่กำหนดนโยบาย แผนมาตรฐานและกำกับ ดูแล ติดตาม การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา (Educational Service Area) เป็นระบบการจัดแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาการปกครองที่จัดแบ่งโดยสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อจัดระบบและกระจายอำนาจการจัดการศึกษาในประเทศไทยให้ ครอบคลุมมากขึ้นเดิมมีสำนักงานประจำแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาใช้ชื่อว่าสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา (สพท.) และต่อมาได้มีการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็น 2 ระดับ คือ เขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2545 : 1-3) ในมาตรา 8 และมาตรา 33 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ลงวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 ได้กำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

“โรงเรียนเข้มแข็ง แหล่งเรียนรู้คู่ชุมชน”

1.2 พันธกิจ (Mission)

พัฒนา ส่งเสริม สนับสนุนและประสานการศึกษาให้ประชากรวัยเรียน ทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงมีคุณภาพโดยเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนระดับก่อน ประถมศึกษาและระดับการศึกษาภาคบังคับให้มีความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความสามารถตาม มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและสร้างความเข้มแข็งให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการได้ อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ในชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 เป้าหมายการให้บริการ (Goals)

1. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการเข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพทั่วถึงและเสมอภาค
3. สถานศึกษาทุกแห่งมีความเข้มแข็งสามารถบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาสู่มาตรฐาน
4. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มตามศักยภาพ

1.4 กลยุทธ์ (Strategy)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 เป็นหน่วยงานให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพในปีงบประมาณ 2556 ได้กำหนดการขับเคลื่อนกลยุทธ์ทั้ง 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 2 ปลุกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

2. โครงสร้างการบริหารงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 มีภารกิจหลักในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามมาตรา 36 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 ตามแบบโครงสร้างการบริหารงาน ดังนี้ (แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ; สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2. 2556 : 4) ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2 ดังนี้



แผนภูมิที่ 2 แสดงโครงสร้างการบริหารงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2

ตามโครงสร้างการบริหารงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้รับมอบให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มีมอบหมาย

3. นโยบายด้านการจัดการศึกษาศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 ทำหน้าที่กำกับ ติดตาม สนับสนุน ส่งเสริมและประสานการดำเนินงานซึ่งมีเครือข่ายพัฒนาการคุณภาพการศึกษา และสถานศึกษาทั้ง 102 แห่ง เป็นหน่วยปฏิบัติในการจัดการศึกษาเพื่อให้ภารกิจดังกล่าวสามารถสนองตอบปัญหาและรองรับการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคายเขต 2 มีปริมาณงานในเขตพื้นที่รับผิดชอบใน 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอโพธิ์ชัย อำเภอเฝ้าไร่และอำเภอรันทวาปี และจำนวนสถานศึกษาทั้ง 102 แห่ง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. อำเภอโพธิ์ชัย จำนวน 57 โรงเรียน
2. อำเภอเฝ้าไร่ จำนวน 21 โรงเรียน
3. อำเภอรันทวาปี จำนวน 24 โรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 มีรูปแบบ วิธีการในการส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนากิจการบริการจัดการเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกด้วยวิธีการหลากหลาย ดังนี้

1. การกำหนดเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ตามระเบียบสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 ว่าด้วยเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 โดยแบ่งเป็น 11 เครือข่าย ตามเขตพื้นที่การปกครองระดับตำบลเพื่อเป็นศูนย์การดำเนินงานในการพัฒนา ด้านงานบริหารทั่วไป ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาภายในเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ; สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2. 2556 : 22) ได้แก่

- 1.1 เครือข่ายกุดบง
- 1.2 เครือข่ายจุมพล
- 1.3 เครือข่ายเซิม-โพธิ์
- 1.4 เครือข่ายทุ่งหลวงเหล่าต่างคำ
- 1.5 เครือข่ายนาหนัง
- 1.6 เครือข่ายวัดหลวงสร้างนางขาว
- 1.7 เครือข่ายชุมช้างบ้านผือ
- 1.8 เครือข่ายวังหลวงหนองหลวง
- 1.9 เครือข่ายเฝ้าไร่
- 1.10 เครือข่ายรัตนวาปี
- 1.11 เครือข่ายเปงจานนคร

2. การจัดตั้งเครือข่ายตามระเบียบสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 ว่าด้วยเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 โดยแบ่งเป็น 11 เครือข่าย ในเขตพื้นที่รับผิดชอบ 3 อำเภอ ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 รับผิดชอบ ดังนี้

- 2.1 อำเภอโพนพิสัย มี 7 เครือข่าย ดังนี้
 - 2.1.1 เครือข่ายกุดบง
 - 2.1.2 เครือข่ายจุมพล
 - 2.1.3 เครือข่ายเซิม-โพธิ์
 - 2.1.4 เครือข่ายทุ่งหลวงเหล่าต่างคำ
 - 2.1.5 เครือข่ายนาหนัง
 - 2.1.6 เครือข่ายวัดหลวงสร้างนางขาว
 - 2.1.7 เครือข่ายชุมช้างบ้านผือ
- 2.2 อำเภอเฝ้าไร่ มี 2 เครือข่าย ดังนี้

- 2.2.1 เครื่องข่ายวังหลวงหนองหลวง
- 2.2.2 เครื่องข่ายเฝ้าไร่
- 2.3 อำเภอรัตนวาปี มี 2 เครื่องข่าย ดังนี้
 - 2.3.1 เครื่องข่ายรัตนวาปี
 - 2.3.2 เครื่องข่ายเปงงานนคร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

จันทร์เพ็ญ ศรีไสยเพชร (2551 : 112) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครสมุทรปราการ พบว่าโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากยกเว้นด้านความคิดเชิงระบบอยู่ในระดับปานกลางและจำแนกตามสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกัน ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมและด้านการเรียนรู้เป็นทีมของโรงเรียนเทศบาล 5 และโรงเรียนเทศบาล 1 มากกว่าโรงเรียนเทศบาล 2 โรงเรียนเทศบาล 3 และโรงเรียนเทศบาล 4 ความคิดเชิงระบบ โรงเรียนเทศบาล 5 มีมากกว่าโรงเรียนเทศบาล 1 โรงเรียนเทศบาล 2 โรงเรียนเทศบาล 3 และ โรงเรียนเทศบาล 4 และ โรงเรียนเทศบาล 1 มีมากกว่าโรงเรียนเทศบาล 2

ยุรดา อรรถธนสาร (2552 : 83) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การและคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3 พบว่า 1) การศึกษาระดับการจัดการความรู้ของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การจัดการความรู้ของครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ และด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านการสร้างคลังความรู้ 2) การศึกษาระดับพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนระดับบรรยากาศองค์การ โดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน สำหรับระดับคุณลักษณะของครู โดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน 3) การศึกษาอำนาจในการทำนวยการจัดการความรู้ของครู พบว่า คุณลักษณะของครูด้านวิชาชีพ พฤติกรรมด้านผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และบรรยากาศองค์การด้านการใช้อำนาจมีความสำคัญในการทำนวยการจัดการความรู้ของครูอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .66 และมีอำนาจในการทำนวยได้ร้อยละ 44 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 นอกจากนี้เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร คุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครู พบว่า

คุณลักษณะด้านวิชาชีพมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับการจัดการความรู้มากที่สุดและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังกล่าวมีค่าเป็นบวก

เรื่องกิตต์ สุทธิวิรัตน์ (2552 : 102) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของ เขต 1 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความรอบรู้แห่งตนและด้านการคิดเชิงระบบ และจำแนกตามประสบการณ์การบริหาร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นรายด้านแบบแผนความคิดอ่าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 15 ปี มีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป และเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน

ณรงค์ อุดมเวช (2552 : 97) ได้ศึกษาการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายนครินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและจำแนกตามประสบการณ์การบริหาร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านความคิดเชิงระบบ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และโดยรวมผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากมีการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยและจำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Choi (2000 : 67) ได้ศึกษาพบว่า การฝึกทักษะการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในด้านการทำงานเป็นทีมและการเอื้ออำนวยแก่บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการนำการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ให้บรรลุผล

Garvin (2000 : 80) กล่าวว่า คนที่แข็งแกร่งที่สุดเท่านั้นจึงจะอยู่รอดจะเป็นจริงมากสำหรับปี ค.ศ. 2000 และในยุคความเร็ว (Speed) คุณค่า (Value) องค์ความรู้ (Knowledge) จะเป็นตัวที่ทำให้องค์กรต่างๆสามารถอยู่ได้ในสหัสวรรษใหม่ ซึ่งเต็มไปด้วยความท้าทายในรูปแบบที่แตกต่างความผิดพลาดเพียงเล็กน้อยอาจทำให้บริษัทหรือองค์กรล้มละลายได้ โดย ความสำเร็จในอดีตไม่อาจเป็นหลักประกันความสำเร็จในอนาคตได้ผู้นำและองค์กรต้องเตรียมรับมือกับอนาคตเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดผู้นำองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

Kaiser (2000 : 75 -78) ได้ศึกษาวิจัยพบว่า การดำเนินงานด้านการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพและการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์

Maki (2000 : 65-67) ได้ศึกษาวิจัยพบว่า การเรียนรู้เป็นเป้าหมายหลักซึ่งจัดโดยมีครูผู้สอน การจัดองค์ประกอบการเรียนรู้ที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้อารมณ์คุณลักษณะการเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยครูจะเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์และผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทและมีความสำคัญในการเป็นแกนนำที่ต้องแสดงออกถึงความสามารถในการเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่ดีมีความคิดอย่างเป็นกลยุทธ์มีความคิดสร้างสรรค์มีแบบแผนทางความคิดและแสวงหาความรู้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายในการทำงานให้ประสบความสำเร็จและเป็นผู้ประสานงานที่ดี เพื่อให้ครูเกิดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เช่น การส่งเสริมให้ครูได้รับการอบรมอย่างเป็นทางการจะเป็นแหล่งความรู้หลักในการเรียนรู้ภาระหน้าที่งาน ผลจากการศึกษาให้ข้อคิดในการจัดการศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของครู

จากผลการวิจัยดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ในทุกด้าน ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งการประมวลผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยต่อไปได้เป็นอย่างดี



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY