

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษารูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยเทคนิคให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้วิจัยได้นำเสนอเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาครั้งนี้ตามลำดับดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
2. ลักษณะการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. พฤติกรรมขององค์กร
4. การจัดการความรู้องค์กร
5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
6. การจัดการศึกษาอาชีวศึกษา
7. บริบทของวิทยาลัยเทคนิคในประเทศไทย
8. บริบทของวิทยาลัยเทคนิคหนองคาย
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
10. กรอบแนวคิดในการวิจัย

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization; LO) หมายถึง องค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรได้ขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่บุคลากรมีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ เป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร ซึ่งความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีผู้ให้คำนิยามไว้อย่างหลากหลายดังนี้

Senge, (1990 : 15) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์กร เพื่อสร้างผลที่ต้องการอย่างแท้จริงได้ และผู้คนในองค์กรต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

Barnett, C.K. (1992) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์การความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำ และผลจากการกระทำนั้นเข้าสู่งานกิจวัตรปลูกฝังไว้ในความทรงจำขององค์การเพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้เรียนรู้และปฏิบัติงานในองค์การ

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย พบว่าได้มีการนำเอาแนวคิดของเซงเก้ (Senge) มาปรับใช้เมื่อไม่นานมานี้ และมีการใช้คำที่มีความหมายใกล้เคียงกันหลายคำ เช่น องค์การแห่งคุณภาพ องค์การอัจฉริยะ องค์การแห่งความเป็นเลิศ องค์การไร้รูปแบบ เป็นต้น (สุรัตน์ ดวงชาตม. 2549 : 21)

จะเห็นได้ว่า ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เพื่อมุ่งอนาคตที่พึงประสงค์ โดยผ่านการเรียนรู้ของบุคคลผ่านกลไกกระบวนการบริหารจัดการ และมุ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึงหลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่ช่วยให้องค์การมีความพร้อมและมีศักยภาพพร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยสามารถปรับตัวให้ตอบสนองต่อการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจ และปรับอุปสรรคให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

1.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีนักวิชาการให้คำนิยามไว้แตกต่างกันได้แก่

Younger, (1993 : 124) ได้ให้ทัศนะไว้ว่าในระยะแรกๆ คำๆนี้ยังไม่ค่อยเป็นที่รู้จักกันมากนัก แม้ว่าจะมีบางบริษัทได้นำคำนี้มาใช้กันบ้างทั้งในลักษณะที่เป็น โมเดล หรือเป็นรูปแบบที่ใช้อธิบายงานทางธุรกิจ หรืองานทางการให้บริการทางสังคม นอกจากนั้นยังมีผู้สังเกตการณ์หลายคนให้ความเห็นว่าคำๆนี้มีลักษณะเป็นทฤษฎีมากกว่าที่จะเป็นปรากฏการณ์ที่มีอยู่จริง

Senge, (1990 : 13-14) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่ซึ่งคนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่างๆสนองความต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบความคิด (Patterns of Thinking) ใหม่ๆ และมีการแตกแขนงความคิดเหล่านั้นเป็นองค์การที่มีแรงบันดาลใจร่วมกัน (Collective Aspiration) ของผู้คนในองค์การและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

Kramlinger. (1992 : 46-49) ให้ทัศนะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ประกอบด้วยโครงสร้างของปัจเจกบุคคลที่ซึ่งสมาชิกทุกระดับสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถสร้างสรรค์สิ่งต่างๆอันจะนำไปสู่ความเป็นอยู่ดีและสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร

Kim. (1993 : 43) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการเพิ่มพูนขีดความสามารถเพื่อให้เกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล

Gavin. (1993 : 78-91) ได้ให้ทัศนะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ และการถ่ายโอนองค์ความรู้สู่การปฏิบัติ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ๆ

Marquardt. (1996 : 94) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยสามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

Ross et al. (1994 : 49) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ให้เป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์ต่อทั้งองค์กร และตอบสนองผู้จุดหมายหลักขององค์กร

Senge. (2003 : 3-12) ได้ขยายความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนขึ้น ว่าเป็นองค์กรที่สมาชิกได้ใช้ศักยภาพสำหรับการสร้างผลงานที่ตนต้องการอย่างต่อเนื่อง สามารถแสดงความคิดเห็นใหม่ได้อย่างเสรี และสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในมวลสมาชิกขององค์กร โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้ คือ

- 1) เป็นผู้ใฝ่ฝัน มีการวิเคราะห์และตัดสินใจด้วยข้อมูลและข้อเท็จจริง รวมทั้งมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน
- 2) มีรูปแบบวิธีการคิด (Mental models) โดยสมาชิกในองค์กรมีวิถีชีวิตการทำงานที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทหน้าที่และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งมีโลกทัศน์กว้างไกลยอมรับการเปลี่ยนแปลงทันกับโลกสมัยใหม่ ร่วมมือร่วมใจประสานผลประโยชน์และเคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น
- 3) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) โดยสมาชิกในองค์กรมีการร่วมกันคิดร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ขององค์กรและสามารถปฏิบัติงานในทิศทางเดียว ทำให้ภาพรวมในอนาคตที่สมาชิกเป็นจริงขึ้นมา
- 4) มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดยสมาชิกในองค์กร มีการเสวนาอภิปรายร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ร่วมทั้งมีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน พร้อมทั้งสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็น

ทีม โดยช่วยเหลือเกื้อกูลมีความสามัคคี และมีความเป็นกันเองกันทุกคน และ 5) มีความคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) โดยสมาชิกในองค์กรมีความคิดทันกับสถานการณ์ เห็นโอกาสต่าง ๆ มีประโยชน์ต่อองค์กร สมาชิกมีความคิดและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบตลอดเวลา

Dhamasiri. (2000 : 165-169) และ McGill & Slocum. (1996 : 59) ได้กล่าวถึงการบริหารการจัดการว่า เป็นกระบวนการขององค์กรจะต้องตระหนักถึงในเรื่องของ คุณภาพรูปแบบ และลำดับก่อนหลังของประสบการณ์ ตลอดจนการพัฒนาในรูปแบบด้านจิตใจ เพื่อให้สามารถเข้าใจในประสบการณ์เหล่านั้น ด้วยเหตุดังกล่าวองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นเรื่องที่บุคคลและกลุ่มจะต้องมีความตระหนักในตนเอง ซึ่งจะต้องคอยจับตามองสภาพที่เป็นอยู่เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น และองค์กรแห่งการเรียนรู้จะประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญดังนี้ 1) เป็นระบบที่มีอยู่เสมอแม้ว่าเวลาจะเปลี่ยนไป 2) มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า และสร้างทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อความสำเร็จในอนาคต 3) ความร่วมมือมีการร่วมส่งเสริม โอกาสเรียนรู้อย่างยิ่ง โดยการส่งเสริมและค้นหา ภูมิปัญญาที่มีอยู่ในตัวผู้ทำงานทุกคน 4) เป็นที่ซึ่งผู้คนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และรวดเร็วและใช้ความรู้ของพวกเขาเอง

เพทเลอร์และคณะ (Pedleretal.) (วีรวัดน์ ปันนิตามัย. 2544: 59) ได้ชี้ให้เห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า “องค์กร” หมายถึง ระบบที่เกิดจากการรวมตัวของบุคคลอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อทำกิจกรรมร่วมกันโดยมีเป้าหมายที่บรรลุดุลยภาพประสงค์ที่กำหนด

1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปีเตอร์เซงเก้ (Peter Senge. 1990) อาจารย์อาวุโสและผู้อำนวยการศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ (Center for organization learning) แห่งสถาบัน MIT (Sloan School of Management) โดยผลงานของหนังสือที่เขาเขียนในปี ค.ศ. 1990 คือ The Fifth Discipline ได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งหนังสือดังกล่าวเน้นเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่ปีเตอร์เซงเก้(Peter Senge) มีความเห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการสร้างขีดความสามารถขององค์กรสำหรับอนาคต บุคคลทุกระดับขององค์กรสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และมีส่วนในการเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กรโดยส่วนรวม

ปัจจุบันองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นที่กล่าวขานและเป็นคำที่ใช้กันทุกองค์การ ทฤษฎีนี้ได้ถูกนำมาใช้ในองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ในเรื่องการพัฒนาองค์การและการพัฒนาบุคลากร โดยสาระสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้จะประกอบด้วย

ทักษะของพนักงาน (Personal Mastery) พนักงานต้องเรียนรู้เพื่อสร้างทักษะให้เกิดขึ้นกับตนเองตลอดเวลาและตลอดชีวิต

การค้นพบ (Mental Models) เป็นการตอบรับและการท้าทายสิ่งใหม่ๆ โดยเปลี่ยนความคิดเดิม ๆ ให้เป็นความคิดใหม่ๆ

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) เป็นการให้พนักงานทุกคนมีมโนภาพอันเดียวกัน

การเรียนรู้ของทีมงาน (Team Learning) โดยให้พนักงานได้เรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน เพื่อการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

การใช้ความคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) คือการมองกรอบความคิดในลักษณะองค์รวมหรือแบบวงกลม ไม่ใช่แบบเส้นตรง

ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge. 1999) กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์การแห่งอนาคตนั้นเกิดจากการที่องค์การสามารถจูงใจพนักงานทุกระดับให้เรียนรู้การพัฒนาตนเอง มีทักษะในการปฏิบัติงาน และมีความรู้และประสบการณ์ โดยคุณค่านี้คือคุณค่าที่องค์การต้องมี ผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนและส่งเสริม โดยทำหน้าที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และหนังสืออีกเล่มหนึ่งที่ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge) เขียนขึ้นในปี ค.ศ. 1999 คือ The Dance of Change เนื้อหาสาระสำคัญของหนังสือเล่มนี้คือ การรักษาสถานะขององค์การธุรกิจเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์การ โดยองค์การจะต้องใช้ความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง นั่นคือวิธีการเดียวที่สามารถชนะคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน เนื่องจากโลกที่เราอาศัยอยู่ในปัจจุบันมีการเชื่อมโยงกันมากขึ้น การทำธุรกิจมีความซับซ้อนและพลวัตมากขึ้น ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานในองค์การแห่งโลกอนาคตจึงต้องเต็มเปี่ยมไปด้วยการเรียนรู้และพัฒนาไปในทิศทางที่เหมาะสมต่อไป

1.3 บทบาทของผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และพัฒนาการขององค์การ จนเราสามารถกล่าวได้ว่า องค์การจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถและภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพราะการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาจะสร้างผลกระทบในวงกว้างแก่องค์การเช่นเดียวกับงานอื่น ๆ ภายในองค์การ และการสร้างองค์การ

แห่งการเรียนรู้จะประสบความสำเร็จไม่ได้หากขาดความเข้าใจและการส่งเสริมของผู้บริหาร โดยที่ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

1.3.1 การริเริ่ม ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและการสร้างนวัตกรรมใหม่ขององค์การ

1.3.2 การมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรมีส่วนรวมทั้งทางตรงและทางอ้อมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเป็นกำลังสำคัญในการวางแผนและการดำเนินงานขององค์การ

1.3.3 การส่งเสริม ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของโครงการ พัฒนาองค์การอย่างเต็มที่ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยการสนับสนุนทั้งในด้านงบประมาณและทรัพยากรรวมทั้งให้ความสำคัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

1.3.4 การเป็นต้นแบบ ผู้บริหารจะต้องประพฤติตัวอย่างดีในการดำเนินงานและการนำแนวทางใหม่มาปฏิบัติ มิเช่นนั้นสมาชิกอื่นในองค์การอาจมองไม่เห็นภาพที่เป็นรูปธรรมหรือไม่กล้าปฏิบัติงานตามแนวทางใหม่

1.3.5 การเปิดโอกาส ผู้บริหารต้องให้โอกาสแก่บุคลากรในการสร้าง การเปลี่ยนแปลง และทดลองสิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนยอมรับต่อความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญของการเรียนรู้และประสบการณ์ขององค์การ

1.3.6 การติดตามผล ผู้บริหารจะต้องใส่ใจและมีความมุ่งมั่นในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะสามารถให้คำแนะนำในการปรับปรุงได้อย่างเหมาะสมตลอดจนสร้างความมั่นใจในเชิงจิตวิทยาแก่สมาชิก

1.3.7 การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นข้อมูลสำคัญในการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บริหารที่เป็นกุญแจสำคัญขององค์การ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการเรียนรู้ขององค์การ

ดังนั้นผู้บริหารและผู้นำโครงการการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องตระหนักและวางแผนดำเนินงาน รวมทั้งแก้ไขปัญหาด้วยความเข้าใจและรอบคอบในภาวะของความไม่แน่นอนของธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ เนื่องจากทรัพยากรทางภูมิปัญญาของผู้คนในองค์การดูเหมือนจะเป็นสิ่งเดียวที่ประกันความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ลักษณะการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้

1. การวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ยูริชจิกและกลีโน(Urich, Jick & Glinow. 1993 : 52-66) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการพิจารณาถึงสิ่งที่ทำลายที่เกี่ยวข้อกับองค์การแห่งการเรียนรู้ต่าง ๆ ก็จะช่วยให้อำนาจถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ชัดเจนขึ้นเช่นกัน โดยสิ่งที่ทำลายต่าง ๆ เหล่านั้น มีดังนี้ คือ สิ่งทำลายที่ 1 องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องหลีกเลี่ยงที่จะเป็นทุกอย่างตามที่ทุกคนต้องการ สิ่งทำลายที่ 2 คือ จะต้องหลีกเลี่ยงการรวมความคิด (Concept Cluster) เช่น เมื่อเราอ่านหนังสือพิมพ์หรือหนังสือเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เราจะเห็นความหลากหลายของคำศัพท์ต่อไปนี้ เช่น องค์การแห่งการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม กลยุทธ์การปฏิบัติ ความสามารถหลัก ความสามารถของการจัดการ คุณภาพ เป็นต้น ในศาสตร์นี้พบว่า เต็มไปด้วยการสร้างความคิดและการปฏิบัติที่มักไม่เที่ยงตรง นักวิจารณ์บางคนใช้คำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การซึ่งประสบความสำเร็จ บางคนอาจใช้คำนี้ เพื่อระบุถึงองค์การซึ่งได้ดำเนินงานกระบวนการปรับปรุงโครงการต่าง ๆ (Re-Engineering) จึงเป็นการยากที่จะใช้คำศัพท์นี้เป็นพื้นฐานสำหรับการกระทำ เมื่อภาพที่นำเสนอเกี่ยวกับสิ่งที่มักเต็มไปด้วยความยุ่งเหยิง สิ่งทำลายที่ 3 การลงมือจัดการเพื่อปรับปรุงความสามารถในการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ (ระบุ) ทดสอบ และประเมิน โดยใช้ทฤษฎีการวิจัยหลาย ๆ รูปแบบการออกแบบทดสอบเพื่อการวิเคราะห์และทดสอบว่า ผู้จัดการสามารถทำให้การเรียนรู้ขึ้นได้หรือไม่ จะว่าไปแล้ว สิ่งนี้สำคัญกว่างานด้านเอกสารว่า ทำไมเรื่องราวที่เกี่ยวกับการเรียนรู้จึงเป็นเอกสารเชิงความคิด (Thought Papers) มากกว่าเอกสารการวิจัยเชิงประจักษ์ (Empirical Research) ในการที่ผู้จัดการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้จากผลการศึกษาระดับความ เป็นมากล่าวถึงในตอนต้นทั้งหมดนั้น ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบ สำหรับการวัดลักษณะของ “ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้” ในการวิจัยครั้งนี้ เป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 ลักษณะที่เป็นกระบวนการ ประกอบด้วย

1.1.1 การสนับสนุนการเรียนรู้ในหมู่สมาชิกขององค์การและการเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.1.2 การเชื่อมโยงการเรียนรู้ส่วนบุคคลไปสู่การเรียนรู้ระดับองค์การ

1.1.3 ความเป็นธรรมชาติของการเรียนรู้และการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

1.1.4 การเรียนรู้ขององค์กรคือการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ หรือความกระจ่างแจ้งในศักยภาพที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม

1.1.5 การตระหนักในตนและการใช้วิจารณ์ญาณใคร่ครวญสภาพแวดล้อมที่แวดล้อม

1.1.6 การเป็นองค์กรที่สืบเสาะหาความรู้และการเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับวัฒนธรรมของตนเอง

1.1.7 การขยายขีดความสามารถของตนเพื่อให้เกิดผลที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริง

1.1.8 การขยายรูปแบบที่ทันสมัยโดยได้รับการส่งเสริมและการเพิ่มแรงบันดาลใจให้มีอิสระในการคิด

1.1.9 การที่องค์กรขยายขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างสรรค์อนาคตขององค์กร

1.1.10 การที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญในการสร้างการเรียนรู้ และถ่ายโอนความรู้และปรับแต่งพฤติกรรมขององค์กร เพื่อสะท้อนความรู้และความเข้าใจใหม่ๆ เหล่านั้น

1.2 ในลักษณะที่เป็นผลผลิต ซึ่ง หมายถึง “ผลลัพธ์” ที่ได้มาจากความรู้ใหม่ๆ ทักษะใหม่ หรือเจตคติใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลและองค์กรเป็นสิ่งที่สามารถสังเกตได้และสามารถมองเห็นได้ด้วยตา เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีลักษณะเชิงแข่งขัน เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถทั้งของตัวบุคคลและองค์กร เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในระบบและวัฒนธรรมองค์กร เป็นที่ก่อกำเนิดขึ้นจากการเรียนรู้เนื่องจากความล้มเหลวเล็ก ๆ น้อย ๆ และมีการค้นหาสิ่งใหม่ ๆ และเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากกระบวนการที่สามารถคาดการณ์ได้

พฤติกรรมองค์กร

1. ความหมายของพฤติกรรมองค์กร ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

บารอนและกรีนเบิร์ก (Baron & Greenberg. 1989) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์กร หมายถึงการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร โดยศึกษากระบวนการของปัจเจกบุคคล กลุ่มและองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรและทำให้บุคคลที่ทำงานในองค์กรมีความสุข

โรบบินส์ (Robbins, 1993) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษา ถึงการกระทำของบุคคลในองค์การและผลกระทบของพฤติกรรมนั้นต่อการแสดงออกขององค์การ

สุพานิสถยภู่วานิช (2549) ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์การว่า เป็นสาขาวิชาที่ทำการศึกษาพฤติกรรมและทัศนคติที่สำคัญของคนในองค์การที่เราสนใจ ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม ภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์การ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ และทัศนคติที่สำคัญ

จากคำนิยามของนักการศึกษาที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่าพฤติกรรมขององค์การเป็นการศึกษา ถึงผลกระทบของพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มบุคคล สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อองค์การ สามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง โดยพื้นฐานความรู้ของวิชาพฤติกรรมองค์การมีรากฐานมาจากหลายสาขาวิชา ทำให้การศึกษาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การให้ลึกซึ้งและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ซึ่งผู้สนใจจะต้องมีพื้นฐานในแต่ละสาขาวิชาต่อไปนี้

1.1 การจัดการ (Management) การจัดการเป็นการศึกษาหลักการและวิธีปฏิบัติในการเป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการที่มีความสามารถ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคล ทำให้การจัดการและพฤติกรรมขององค์การไม่สามารถแยกจากกันอย่างชัดเจน ส่งผลให้สถาบันการศึกษาหลายแห่งได้รวมทั้ง 2 วิชาเข้าเป็นการจัดการพฤติกรรมองค์การ (Management Organizational Behavior)

1.2 จิตวิทยา (Psychology) สาขาวิชาจิตวิทยาเป็นการศึกษาเกี่ยวกับจิตใจและการแสดงออกของบุคคลหรือสิ่งที่เราสนใจ โดยนักจิตวิทยาจะเพียรเฝ้าสังเกตศึกษาพฤติกรรมของบุคคล จึงทำให้ความรู้ที่เป็นข้อสรุปวิชาพฤติกรรมองค์การเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นแนวทางฝึกอบรมและการประเมินผลงาน และสิ่งสำคัญที่สุด คือ จิตวิทยาองค์การ (Organizational Psychology)

1.3 สังคมวิทยา (Sociology) นักสังคมวิทยาต่างจากนักจิตวิทยาตรงที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมมนุษย์เมื่ออยู่ในระบบสังคม (Social System) ว่าแต่ละบุคคลมีบทบาทของตนอย่างไรเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่มและองค์การ ในมิติต่าง ๆ ซึ่งเป็นแนวทางการศึกษาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การตัดสินใจและพฤติกรรมกลุ่ม ทฤษฎีองค์การ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง และความหลากหลายในที่ทำงาน เป็นต้น

1.4 มานุษยวิทยา (Anthropology) มานุษยวิทยาเป็นสาขาวิชาที่ศึกษาถึงสังคมในแง่เกี่ยวกับมนุษย์และกิจกรรมของมนุษย์ทางด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งช่วยให้เราสามารถเข้าใจเรื่องค่านิยม เจตคติ ตลอดจนความแตกต่างระหว่างบุคคลของประเทศต่าง ๆ และ

ระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร ได้ดีขึ้น และเป็นการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นมาและพัฒนาการของมนุษย์ซึ่งเป็นแนวทางการศึกษาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร อิทธิพลของสังคมที่มีต่อองค์กร ลักษณะทางประชากรศาสตร์ และความแตกต่างทางวัฒนธรรม เป็นต้น

1.5 รัฐศาสตร์ (Political Science) สาขาวิชารัฐศาสตร์มีส่วนช่วยให้สามารถเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรได้ดีขึ้น เพราะเป็นวิชาที่ศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มบุคคลที่อยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมเชิงการเมือง เป็นการศึกษาถึงอำนาจ การเมือง การอยู่ร่วมกันของคนหมู่มาก ตลอดจนการศึกษาเกี่ยวกับการปกครอง การจัดการสาธารณะ ซึ่งเป็นแนวทางการศึกษาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ แรงผลักดันทางการเมืองที่มีต่อองค์กร อำนาจและการใช้อิทธิพลความขัดแย้งและการขจัดความขัดแย้ง กฎเกณฑ์ และความรับผิดชอบ เป็นต้น

1.6 เศรษฐศาสตร์ (Economics) สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์เป็นการศึกษาถึงการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นแนวทางการศึกษาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ค่าตอบแทน ผลประโยชน์ การรับรู้ความเท่าเทียมกันและแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น

1.7 วิทยาศาสตร์ (Science) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์เป็นการศึกษาโดยพยายามเข้าใจเหตุผลหรือธรรมชาติของสิ่งที่สนใจ เพื่อคาดการณ์หรือทำนายพฤติกรรมในอนาคต โดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ และการวิจัยในการรวบรวมและแก้ไขปัญหา

นอกจากการศึกษาสาขาวิชาที่กล่าวมาแล้ว พฤติกรรมองค์กรจะเป็นการศึกษาข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และทำนายพฤติกรรมของบุคคล กลุ่ม และองค์กร แต่เนื่องจากปัจจัยแวดล้อมหลายประการที่มีความละเอียดอ่อนและไม่สามารถควบคุมได้ในชีวิตจริง ทำให้ออกจากความเข้าใจทางทฤษฎีและหลักการแล้ว ประสบการณ์นับว่ามีความสำคัญมากในการที่บุคคลจะสามารถนำความรู้มาประยุกต์ได้อย่างเหมาะสม

2. การศึกษาพฤติกรรมองค์กร

วิชาพฤติกรรมองค์กรจะมีเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากวิชาอื่นในสาขาบริหารธุรกิจ เนื่องจากพฤติกรรมองค์กรจะประยุกต์วิชาพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) กับสาขาวิชาอื่น เพื่อกำหนด พัฒนา และประยุกต์หลักการ รวมทั้งวิธีการในการอยู่ร่วมกันในองค์กร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งผู้จัดการ เจ้าของ และพนักงาน โดยผู้ศึกษาจะต้องประยุกต์ความรู้ หลักการประสบการณ์ และความรู้สึกเข้าด้วยกัน โดยมีพื้นฐานของวิทยาศาสตร์และการวิจัยเป็นหลัก ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการสังเกต ประมวลข้อมูล และประสบการณ์ เพื่อหาข้อสรุปของปัญหา ซึ่งจะทำให้การศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่

2.1 กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลจากระบบจริง ซึ่งอาจจะ เป็นบุคคล กลุ่ม หรือองค์กร เพื่อใช้เป็นตัวอย่างและแนวทางสำหรับการศึกษา และการใช้งาน ในอนาคต ซึ่งผู้เรียนจะได้ศึกษาข้อมูลจากเหตุการณ์สมมติหรือเหตุการณ์จริง แต่ต้องอยู่ในการ จัดสภาพแวดล้อมให้ใกล้เคียงกับสถานการณ์จริง โดยเฉพาะการศึกษาในภาพขององค์กร ธุรกิจ

2.2 การสำรวจ (Survey Research) เป็นการศึกษาโดยใช้กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ตอบคำถามในแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่จัดทำขึ้น แล้วการประมวลผลและสรุปผล โดยการคาดว่าคำตอบของกลุ่มตัวอย่างจะสะท้อนภาพรวมของกลุ่มประชากร

2.3 การทดลองในห้องปฏิบัติการ (Laboratory Research) เป็นการศึกษาทดลองใน สภาพแวดล้อมที่สามารถควบคุมได้ เพื่อศึกษาความเป็นไปของระบบเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ของตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งอาจจะใช้นิสิต นักศึกษา หรืออาสาสมัครเป็นตัวอย่างในการทดลอง อย่างไรก็ตามการทดลองจะมีข้อจำกัดเสมอว่าเหตุการณ์นั้นเป็นตัวอย่าง เมื่อนำไปใช้งานต้องมีการปรับใช้ให้เหมาะสม

2.4 การออกสนาม (Field Research) เป็นการศึกษาพฤติกรรมจากระบบและจาก การสังเกตปฏิสัมพันธ์ในองค์กรจริง โดยตอบรับที่จะศึกษาปัญหาในสภาพแวดล้อมที่เป็น ธรรมชาติ และเกิดขึ้นจริง

เราจะเห็นได้ว่าการศึกษาพฤติกรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ซับซ้อนและละเอียดอ่อน การ ทำความเข้าใจพฤติกรรมและสาเหตุของพฤติกรรมของบุคคล กลุ่ม และองค์กร เป็นเรื่องที่ต้อง ใช้ความคิดและวิธีการติดตามตรวจสอบอย่างเหมาะสม ซึ่งแตกต่างจากวิทยาศาสตร์กายภาพที่ สามารถออกแบบการทดลองและสรุปผลได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ผลจากการศึกษาพฤติกรรม องค์กรยังต้องประยุกต์ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ โดยตระหนักถึงการประยุกต์ข้อมูลที่จะไม่มี ความเป็นสากล (Universal) และไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา

3. พัฒนาการของการศึกษาพฤติกรรมองค์กร

องค์กรหมายถึงระบบที่เกิดจากการรวมตัวกันของบุคคลอย่างเป็นทางการหรือไม่ เป็นทางการ เพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีเป้าหมายที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยที่ใน งานธุรกิจนั้น การที่บุคคลมารวมตัวกันเข้าเป็นองค์กร มักจะมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะทำงานให้ สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีผลกำไรขององค์กรและผลตอบแทนของตนเป็น สำคัญซึ่งเราสามารถแบ่งองค์กรให้เป็นหลายลักษณะ โดยที่เราจะให้ความสนใจใน 2 ลักษณะ

ได้แก่องค์กรแบบเป็นทางการและองค์กรแบบไม่เป็นทางการ และแบบองค์กรแบบปฐมนุญมิ และองค์กรแบบทุติยภูมิ

พฤติกรรมองค์กร เป็นการศึกษาถึงการกระทำของบุคคลในองค์กรและผลกระทบของพฤติกรรมนั้นต่อการแสดงขององค์กร โดยพฤติกรรมองค์กรจะเกิดจากวิชาต่าง ๆ ได้แก่ การจัดการ จิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา รัฐศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ โดยมีพื้นฐานของการวิจัยเป็นกรอบในการวิเคราะห์และแก้ปัญหา

เราจะเห็นว่าวิชาพฤติกรรมองค์กรเป็นการศึกษาถึงผลกระทบของพฤติกรรมระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล และสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตขององค์กร เพื่อที่จะนำความรู้และความเข้าใจ ไปประยุกต์ให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

การศึกษาในวิชาพฤติกรรมองค์กรจะมีส่วนช่วยให้บุคคลสามารถที่จะทำความเข้าใจ เกี่ยวกับองค์กรและสมาชิกในองค์กร ตลอดจนความเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรในอนาคต ส่งผลให้บุคคลสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมตามกระแสพลวัตที่เกิดขึ้น และสามารถนำองค์การที่เขามีส่วนร่วมเป็นสมาชิกให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ในที่สุด

ปัจจุบันการศึกษาด้านการบริหารธุรกิจและการจัดการ ไม่ว่าจะในระดับหรือรูปแบบใด หรือผู้เรียนต้องการจะเรียนรู้สาขาใด เช่น การเงินการธนาคาร การตลาด การผลิตและการดำเนินงาน หรือการจัดการ จะไม่สามารถให้ความรู้ที่สมบูรณ์ได้ ถึงแม้ว่าผู้สอนจะพยายามเนื้อหาหลักของแต่ละสาขาอย่างเต็มที่ แต่ถ้าผู้เรียนมิได้เรียนในด้านที่ละเอียดอ่อน (Soft Side) การเรียนด้านบริหารธุรกิจก็ยังคงมีช่องว่างอยู่เช่นกัน และอาจจะมีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งปัจจัยด้านนี้ก็คือ บุคคลหรือมนุษย์ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรสมัยใหม่ เนื่องจากมนุษย์ไม่เพียงแต่เป็นทรัพย์สินขององค์กร แต่จะเป็นผู้วางแผน ดำเนินการ ควบคุม และแก้ไขข้อบกพร่องธุรกิจ ในทางตรงข้ามมนุษย์อาจเป็นผู้ขัดขวาง กีดกัน หรือทำลายความก้าวหน้าหรืออนาคตของธุรกิจ เนื่องจากมนุษย์มิได้นำความรู้ ทักษะ และความสามารถของเขามาใช้ในงานเท่านั้น แต่เขาอาจจะไม่ใส่ใจในงานปล่อยปละละเลย ทุจริต หรือทรยศต่อองค์กร เราจะเห็นว่ามนุษย์อยู่ในฐานะสิ่งมีชีวิตชั้นสูงที่มีความรู้สึกรู้คิด ได้นำตัวเขาทั้งหมดที่ประกอบด้วยองค์ประกอบทางกายภาพและจิตใจเข้ามาร่วมงานกับองค์กร โดยเฉพาะจิตใจที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยพฤติกรรมการแสดงออกของเขาย่อมมีความสำคัญเท่า ๆ กับผลงานที่ออกไป

นอกจากนี้การที่มนุษย์มาอยู่ร่วมกันและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ก็ส่งผลทั้งในเชิงสร้างเสริมหรือลดทอนความสำเร็จขององค์กร

การศึกษาพฤติกรรมองค์กร เกิดขึ้นเนื่องจากการศึกษาด้านการบริหารและการจัดการที่สนใจเฉพาะปัจจัยทางกายภาพหรือขั้นตอนการทำงานเพียงด้านเดียว ไม่สามารถอธิบายหรือเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารงานอย่างสมบูรณ์ ความจริงการศึกษาด้านการจัดการสมัยใหม่ (Modern Management) เริ่มได้รับความสนใจจากนักวิชาการและนักปฏิบัติในประเทศตะวันตก ในช่วงของทศวรรษที่ 19 และทศวรรษที่ 20 โดยเฉพาะในสหรัฐและยุโรปตะวันตก ที่มีพัฒนาการทางเศรษฐกิจอย่างก้าวกระโดด โดยเฉพาะในภาคอุตสาหกรรมที่ต่างต้องดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและคุ้มกับเงินลงทุนที่สุด โดยเฉพาะผู้พยายามศึกษาเพื่อหาวิธีการที่ดีและเหมาะสมที่สุดในการปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญขั้นตอนและวิธีการทำงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของวิชาการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) และวิศวกรรมอุตสาหกรรม (Industrial Engineering) ที่สนใจศึกษาความสัมพันธ์ของการทำงาน การเคลื่อนไหว และเวลา ตลอดจนเทคนิคในการเพิ่มประสิทธิภาพของงานโดยมีนักคิดและนักวิชาการที่สำคัญ ได้แก่ เฟอร์เดอริคคิลเบิร์ต เทเลอร์ เฮนรี แอน แกรน แฟรง และไลเลียน กริลเบิร์ต (Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt, Frank and Lillian Gilbert) ซึ่งในช่วงเวลาใกล้เคียงกันได้มีกลุ่มนักวิชาการที่เริ่มนำแนวความคิดและเครื่องมือทางจิตวิทยา มาศึกษา อธิบาย และคาดการณ์พฤติกรรมทางธุรกิจและทางการจัดการ โดยการประยุกต์เทคนิคการทดสอบมาคัดเลือกรูปแบบการบริหารหรือวางแผนการฝึกอบรม ตลอดจนคาดการณ์พฤติกรรมของผู้ซื้อสินค้า ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการศึกษาจิตวิทยาองค์กรและอุตสาหกรรม (Industrial and organization psychology) หรือที่เรียกว่า I/O ในปัจจุบัน โดยมีนักวิชาการที่สำคัญ ได้แก่ แมรี ปากเกอร์ โพลเล็ด และวอลเทอร์ สก็อตตอล (Mary Parker Follet and Walter Scott Doll) จนในกระทั่งในทศวรรษที่ 1930 และทศวรรษที่ 1940 แนวความคิดแบบการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ได้รับคำวิจารณ์ถึงความไม่สมบูรณ์ โดยเฉพาะการศึกษาที่สำคัญของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดที่เรียกว่า การศึกษา (Hawthorne Study) ซึ่งได้รับการสนับสนุนทางการศึกษาทางการเงินจากบริษัท General Electric หรือ GE เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสว่างของแสงไฟกับประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล โดยมีสมมุติฐานว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของคนจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความสว่างของแสงไฟ ซึ่งคณะผู้วิจัยได้แบ่งพนักงานออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยให้กลุ่มควบคุมปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมปกติ ขณะที่กลุ่มทดลองปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่มีความสว่างของแสงเปลี่ยนไป ซึ่งคณะนักวิจัยคาดว่าผลการทดลองน่าจะเป็นไปตาม

สมมุติฐานผลการศึกษากลับพบว่า ความสว่างกับผลการปฏิบัติงานกลับไม่เป็นไปตามที่คาด ทำให้ เอลตัน มาโย (Elton Mayo) นักจิตวิทยาชาวออสเตรเลียที่เข้าร่วมงานในช่วงหลังของโครงการ สรุปรว่า นอกจากปัจจัยทางกายภาพจะมีผลต่อการทำงานของคนแล้ว ความสัมพันธ์ของ สมาชิกและบรรทัดฐานของกลุ่มในองค์กรก็มีอิทธิพลต่อผลงานเช่นกัน การศึกษา Hawthorne จึงเป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) และการศึกษาพฤติกรรมของ บุคคลที่มีผลต่อองค์กร ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการศึกษาพฤติกรรมองค์กรในปัจจุบัน

อีกทั้งการพลวัตของภาคธุรกิจและการศึกษาบริหารธุรกิจ ทำให้วิชา พฤติกรรม องค์กร มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องทั้งในเชิงลึกและมุมกว้าง ที่ต้องการประยุกต์ภาคธุรกิจอย่าง เป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในช่วงเวลาปัจจุบันที่การบริหารงานและระบบองค์กรกำลังปรับตัว อย่างถอนรากถอนโคน ทำให้วิชานี้ทวีความจำเป็นและความสำคัญต่อผู้บริหารสมัยใหม่ ที่ นอกจากจะต้องมีความรู้และประสบการณ์ในสาขาวิชาชีพของตน รวมทั้งเทคนิคในการบริหาร แล้ว ยังต้องมีความรู้และความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล กลุ่ม และองค์กรในระดับที่ สามารถใช้งานเฉพาะ หรือบูรณาการเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม โดยการประยุกต์ความรู้จาก ประสบการณ์และงานวิจัยใหม่ ๆ ให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรภายใต้กรอบจริยธรรมของธุรกิจ

เราจะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมมีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของ มนุษย์และมีผลต่อพัฒนาการขององค์กรในอนาคต โดยมีมิติที่สำคัญ ได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขัน ซึ่งนอกจากจะส่งผลกระทบต่อคำดำรงอยู่ขององค์กร และสมาชิกแล้ว ปัจจัยภายในขอบข่ายความสัมพันธ์ขององค์กรก็จะมีพลวัตเช่นกันดังจะ เห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยสำคัญที่อยู่รอบองค์กร ได้แก่ การตลาด การเงิน การผลิต และการดำเนินงาน การจัดการ และทรัพยากรมนุษย์

การจัดการความรู้องค์กร

การจัดการความรู้ เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่หลาย ๆ องค์กรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร เนื่องจากองค์กรจำนวนมากประสบปัญหา เมื่อกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทต่อความสำเร็จของ องค์กรได้ออกจากองค์กรไปไม่ว่าจะด้วยเหตุใดก็ตามความรู้และความเชี่ยวชาญต่าง ๆ ที่เคย เป็นส่วนที่สร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรมักหายไปด้วย ปัจจุบันจะเห็นได้จากคนที่มีความรู้ (Knowledge Workers) จะกลายมาเป็นคนกลุ่มใหม่ที่ทรงพลังในองค์กรและตลอดแรงงาน อันเนื่องมาจากความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะตน ซึ่งคนกลุ่มนี้จะเริ่มมีค่านิยมและวัฒนธรรมการ ทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ความภักดีต่อองค์กรในรูปแบบเดิมจะลดน้อยลงคนกลุ่มนี้ พร้อมทั้ง

จะโยกย้ายองค์การได้หากไม่ได้อิสระหรือไม่ได้ในสิ่งต้องการ ซึ่งกรณีนี้จะส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างมาก และปัญหาเหล่านี้ล้วนเป็นเรื่องของการจัดการความรู้ทั้งสิ้น เนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นนี้เกิดจากองค์การไม่สามารถเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในบุคลากร (Personal Knowledge) ให้กลายเป็นความรู้ขององค์การ (Organization Knowledge) ที่สามารถถ่ายทอดให้กับบุคคลอื่นในองค์การได้ เพื่อให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้โดยไม่ต้องขึ้นอยู่กับบุคคลบางกลุ่มเท่านั้น

อีกทั้งสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ วิธีคิด และกระบวนการทำงานของคนที่อยู่ในองค์การ ตลอดจนแรงขับเคลื่อนขององค์การเอง ที่มุ่งการแข่งขันสู่ความเป็นเลิศ โดยมีความรู้เป็นฐาน โดยเฉพาะความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดการ และความรู้ในการปฏิบัติงานทางด้านธุรการตลอดทั้งกระบวนการ ซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจกำหนดแผนงานใดๆ ได้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพอย่างผู้มีประสบการณ์ และสามารถใช้ประสบการณ์ของการของการแก้ปัญหาเหล่านั้นมาเป็นบทเรียนเพื่อการวางแผนงานต่อไปซึ่งในปัจจุบันการจัดการความรู้ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ด้านความรู้หลาย ๆ องค์การ ซึ่งแนวคิดของการจัดการความรู้ นั้นได้มีผู้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับความหายของการจัดการความรู้ที่น่าสนใจไว้หลายท่าน ดังนี้

กระทรวงกลาโหมสหรัฐอเมริกา (2001) สรุปว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบสำหรับการได้รับ การสร้าง การบูรณาการ การแบ่งปัน การใช้สารสนเทศ รวมทั้งการเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

Kuczka. (2001) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้ กล่าวโดยทั่วไปจะรวมถึงการระบุสภาพปัญหาปัจจุบัน การกำหนดความต้องการ และการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อจัดการความรู้ให้ดีขึ้น เพื่อบรรลุถึงความต้องการ

Trapp. (1999) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่าง ๆ จำนวนมาก ซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการ เพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่คาดหวังไว้ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์การ

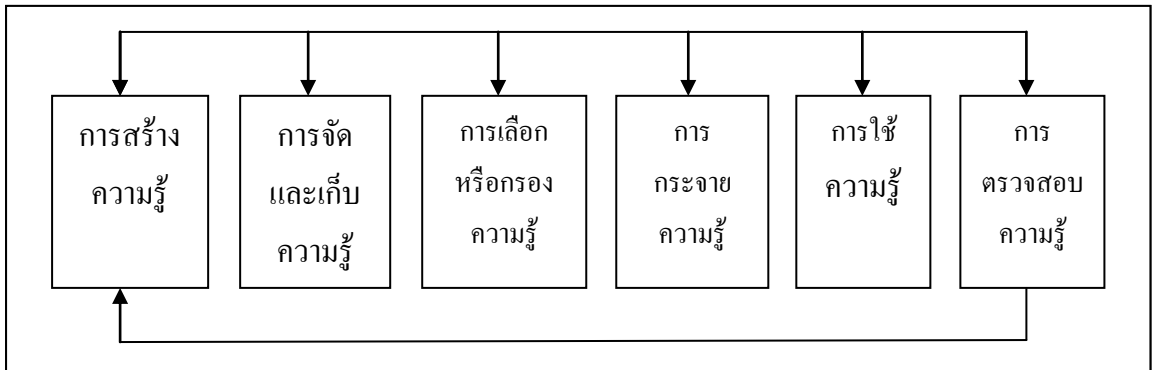
Nonaka.และTakeuchi. (1995) ให้คำนิยามของการจัดการความรู้ว่า เป็นกระบวนการของการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง การเผยแพร่ความรู้อย่างกว้างขวางตลอดทั้งองค์การ และนำไปสู่ผลิตภัณฑ์/บริการ เทคโนโลยี และระบบใหม่อย่างรวดเร็ว ซึ่งบางครั้งเป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ

โดยสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบที่องค์กรพัฒนาขึ้นมา เกี่ยวกับการแสวงหา การสร้าง การจัดเก็บ การถ่ายทอด และการใช้/การแพร่กระจายความรู้ เพื่อพัฒนาให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

1. กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร

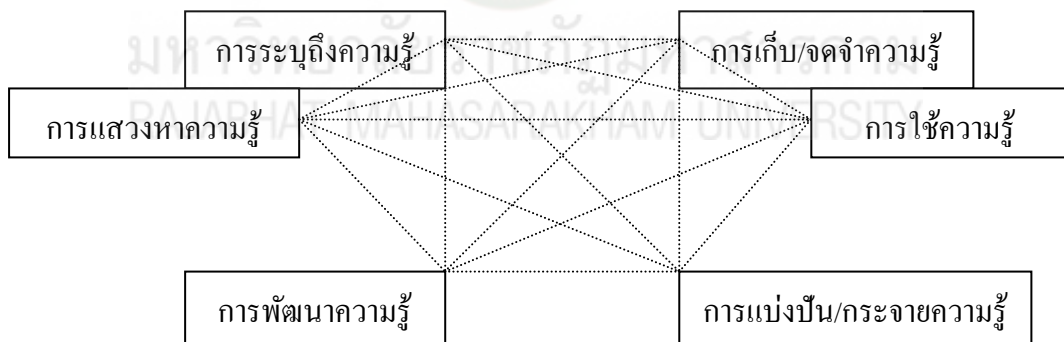
การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการจัดการความรู้บุคคลหรือองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งอาจจะมีเป้าหมายที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันนั้น ขึ้นอยู่กับมุมมองและแง่คิดต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลหรือองค์กรนั้น ๆ ดังนั้นกระบวนการในการจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรควรพิจารณาเป็นลำดับต่อมา หลังจากที่เล็งเห็นความสำคัญในการจัดการความรู้

กระบวนการในการจัดการความรู้นั้นได้มีการจำแนกที่แตกต่างกัน เช่น เทอร์บันและคณะ (Turban et al. 2002.) ได้นำเสนอกระบวนการของการจัดการความรู้เป็นลำดับประกอบด้วย 6 ส่วนคือ การสร้างความรู้ (Create) การจัดและเก็บความรู้ (Capture/Store) การเลือกหรือกรองความรู้ (Refine) การกระจายความรู้ (Distribute) การใช้ความรู้ (Use) และการติดตาม/ตรวจสอบความรู้ (Monitor) ดังแสดงในแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กระบวนการของการจัดการความรู้ของเทอร์บันและคณะ

Probst et al. (2002) ได้สรุปว่าการจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีกระบวนการที่สำคัญ 6 ส่วน แต่ละกระบวนการมีความสัมพันธ์กันคือ การระบุถึงความรู้ (Knowledge Identification) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) การแบ่งปัน/กระจายความรู้ (Knowledge Sharing/Distribution) การใช้ความรู้ (Knowledge Utilization) และการเก็บ/จดจำความรู้ (Knowledge Retention) ดังแสดงในแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 กระบวนการของการจัดการความรู้ของฟร็อบส์และคณะ

ในกระบวนการจัดการความรู้จะมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือช่วยในบางกระบวนการ เช่น การจัดเก็บ การถ่ายทอด และการใช้/เผยแพร่ความรู้ เพื่อให้การจัดการความรู้ในองค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้องค์กร

องค์กรที่เลือกจะพัฒนาระบบการจัดการความรู้นั้น อาจมีความคาดหวังถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับหลายด้านด้วยกัน เช่น ลดการสูญเสียความรู้อันเนื่องมาจากบุคลากรลาออกจากองค์กร เพื่อกำลัการผลิตได้ด้วยการใช้ความรู้ในการตัดสินใจ และผลประโยชน์ที่เด่นที่สุด คือ ความได้เปรียบคู่แข่งทางธุรกิจ แต่การที่จะพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น นอกจากต้องอาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสนับสนุนแล้ว ยังคงต้องอาศัยปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายด้านดังเช่น โครงการสร้างองค์กร เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยส่วนใหญ่ขององค์กรมักจะมีการปรับปรุงโครงสร้างภายในองค์กร เพื่อให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็วและลดการแบ่งแยกของระบบงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ โดยโครงสร้างองค์กรที่ดีจะช่วยให้การทำงานลื่นไหลไปตามกระบวนการทำงาน

การสร้างแรงจูงใจ ไม่ว่าจะเป็นรางวัล ผลตอบแทน หรือสิ่งจูงใจ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดการความรู้ โดยอาจจะผูกเข้ากับระบบการประเมินผล ซึ่งปัจจุบันก็เป็นวิธีนิยมกันมาก แต่ก็มีสิ่งที่จะต้องระวังคือ ต้องเน้นในเรื่องของผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นหลัก ต้องทำให้ทุกคนมองภาพใหญ่ทั้งองค์กร และพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลกับหน่วยงานอื่น ไม่เฉพาะแต่หน่วยงานของตนเอง เพื่อสุดท้ายแล้วจะทำให้ผลการทำงานของหน่วยงานและองค์กรดีขึ้น

กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งในการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องมีการสร้างกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความปรารถนาในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น

แบ่งหน้าที่รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมและถ่ายโอนความรู้ โดยที่พนักงานทุกคนจะต้องรู้จักเก็บรวบรวมข้อมูล ความรู้ว่าประเภทใดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และสร้างฐานความรู้ให้ตรงตามความต้องการในการเรียนรู้ และตามนิยมขององค์กร

จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยการพัฒนาวิถีต่างๆ เพื่อกระตุ้นเกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กร และให้รางวัล

คิดและเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ เพราะการพัฒนาในระดับอนุภาคนั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบริษัทสร้างแนวความคิดและความรู้ใหม่ ๆ รวมถึงการสร้างนวัตกรรม

ฝึกอบรมพนักงานในเรื่องการจัดเก็บและการเรียกข้อมูลกลับมาใช้

สร้างกลไกในการรวบรวมและจัดเก็บในสิ่งที่ได้เรียนรู้ และเพิ่มการถ่ายโอนความรู้ อย่างชัดเจน โดยโอนความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ดังนั้นการที่จะให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ทุกคนในองค์กรจะต้องมีความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ก่อน ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงพนักงานทุกระดับขององค์กร โดยเฉพาะผู้นำที่จะต้องเริ่มต้นด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสร้างแรงจูงใจเป็นอันดับแรก รวมถึงการปรับปรุงมุมมองเพื่อให้ทุกคนรู้ถึงเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่แท้จริง เพราะนั่นคือการกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคต เพื่อที่จะผนึกกำลังร่วมกันเรียนรู้ และฝ่าฟันจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย

3. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ขององค์กร

ดังที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ความสำเร็จของการความรู้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้านซึ่งปัจจัยแต่ละด้านมีความเกี่ยวข้องกับคนแทบทั้งนั้น ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การสร้างแรงจูงใจหรือการสร้างกลยุทธ์ “คน” จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ขององค์กร จึงไม่น่าแปลกใจเลยว่าปัญหาที่เป็นสาเหตุที่สำคัญในการจัดการจัดการองค์ความรู้ก็คือ “คน” โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

แม้ว่าบุคลากรทุกคนรู้ว่าการแบ่งปันความรู้เป็นสิ่งที่ดี แต่หลายคนยังมีความกังวลในการแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่น เนื่องจากโดยส่วนใหญ่คิดว่าความรู้เป็นตัวทำให้เกิดความได้เปรียบเหนือเพื่อนร่วมงาน การอยากเด่น อยากดี และอยากได้มากกว่าคนอื่น เนื่องจากกลัวว่าคนอื่นจะมีความรู้มากกว่าตนเอง และจะทำงานได้ดีกว่า มีผลงานดีกว่า ซึ่งจะส่งผลให้คนคนนั้น ได้รับผลตอบแทนที่ดีกว่าตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการได้เลื่อนขั้น ได้ขึ้นเงินเดือน หรือได้โบนัสมากกว่า เป็นต้น

การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) ก็เป็นปัญหาอีกประเด็นหนึ่งที่ทำให้กระบวนการจัดการความรู้ล้มเหลว เพราะเป็นกระบวนการที่ทำให้ความรู้สามารถเคลื่อนย้ายจากบุคคลหนึ่งไปสู่บุคคลหนึ่ง ซึ่งถ้ากระบวนการนี้มีความผิดพลาด ก็อาจทำให้การจัดการความรู้ไม่มีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน ดังนั้น การถ่ายโอนความรู้ต้องทำอย่างถูกต้อง เหมาะสม และรวดเร็ว

นอกจากปัญหาที่กล่าวมาแล้ว ยังมีสาเหตุอีกหลายประการที่อาจทำให้การจัดการความรู้ล้มเหลวได้ เช่น

การไม่ให้ความสำคัญกับการให้ความหมายของความรู้ โดยผู้บริหารไม่จำแนกข้อมูลสารสนเทศและความรู้ เพื่อใช้กำหนดความหมายความรู้ให้แก่องค์กร

การให้ความสำคัญกับการเก็บความรู้มากกว่าการถ่ายทอดความรู้เพื่อนำไปใช้งาน การให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ที่มีโครงสร้างเท่านั้น ทำให้มีเครื่องมือการผลิต ถ่ายทอดเฉพาะองค์ความรู้ที่มีโครงสร้าง แต่ไม่สนใจความรู้ที่มีโครงสร้าง

การให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้ในองค์กรการมากเกินไป จึงเกิดการ แบ่งปันสารสนเทศตลอดเวลา ทำให้ความรู้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ส่งผลให้บุคลากร เกิดความสับสนได้

การจัดการความรู้ที่ไม่มีโครงสร้าง อาจสืบเนื่องมาจากผู้บริหารบางองค์การไม่ เข้าใจถึงความสำคัญและผลลัพธ์ของความรู้ชนิดนี้อย่างแท้จริง จึงทำให้มีการใช้ความสามารถ ของระบบจัดการความรู้ได้ไม่เต็มที่

การให้ความสำคัญกับอดีตและปัจจุบันมากกว่าอนาคต โดยดูผลกระทบที่เกิดขึ้น จากการใช้ความรู้มาแก้ปัญหาต่าง ๆ

การใช้เทคโนโลยีแทนที่การติดต่อโดยมนุษย์ ซึ่งเป็นการผิดพลาดในการนำระบบ การจัดการความรู้มาใช้ เนื่องจากการถ่ายทอดความรู้ส่วนใหญ่แล้วเกิดจากการโต้ตอบระหว่าง มนุษย์ด้วยกัน ซึ่งทำให้เกิดการวิเคราะห์และความความนึกคิดรวมอยู่ด้วย

การให้ความสำคัญในการพยายามประเมินความรู้โดยตรง แทนที่จะประเมินจาก ผลลัพธ์

ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีมาตรการและนโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้ บุคลากรในองค์กรยินดีแลกเปลี่ยนความรู้ แบ่งปันความรู้ และถ่ายโอนความรู้ที่เหมาะสม เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพทั้งสองบุคลากรและองค์กรเอง โดยทำให้ทุกคนเห็นประโยชน์ของ การจัดการความรู้ เพื่อให้การแบ่งปันความรู้เป็นไปอย่างเป็นธรรมชาติ จนกระทั่งกลายเป็นชีวิต และเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรจนเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งใน กระบวนการจัดการความรู้ เพื่อที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

UrichJick & Glinow. (1993 : 52-66) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การพิจารณาลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ชัดเจนขึ้นนั้น ควรพิจารณาฐานคติเกี่ยวกับองค์กร แห่งการเรียนรู้ต่าง ๆ รวม 6 ฐานคติ ดังนี้

ฐานคติที่ 1 ความคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ตั้งแต่อยู่บนรากฐานที่มีความ แตกต่างกันของสาขาวิชาการจัดการ ความคิดพื้นฐานขององค์กรลักษณะนี้สามารถพบได้ใน ผลงานการพัฒนาการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ในช่วงต้นทศวรรษ 1900 ของ เทเลอร์ (Taylor.) ที่ เห็นว่าการจัดการและการเรียนรู้จะถูกถ่ายโอนไปยังคนงาน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของ

องค์การนอกจากนี้ยังมีนิยามอีกมากมายที่เกิดจากกลุ่มคนที่ทำงานให้กับ Carnegie Mello ในช่วงปลายทศวรรษ 1950 และ 1960 แต่ที่น่าสนใจได้แก่งานของเฮร์เบิร์ต ไชมอนและคณะ (Herbert Simon, Et.al.) ในการคิดรูปแบบการตัดสินใจ ที่ได้เน้นกระบวนการตัดสินใจในรูปแบบของความพึงพอใจตัวอย่างเช่นการเลือกทางเลือกเล็ก ๆ ที่เป็นที่ยอมรับได้ (Minimally Acceptable Alternative) ที่มีผลต่อทางเลือกที่เป็นมุมมองในเรื่องนั้น ๆ (Optimal Alternative) งานของเขาเป็นจุดกำเนิดสำคัญของการศึกษาการเรียนรู้ซึ่งเกิดขึ้นโดยกระบวนการตัดสินใจขององค์การนั้นนอกจากนี้ยังมีงานของอาร์กิริสและสคอน (Argyris & Schon) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สิ่งพิเศษ คือ ความแตกต่างระหว่างลำดับขั้นตอนการเรียนรู้ก่อน-หลัง (ลำดับแรกและลำดับที่สอง) โดยการเรียนรู้ลำดับแรกเกี่ยวพันกันกับความสามารถขององค์การในการรับรู้จุดประสงค์และประสานกับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทุกวัน และการเรียนรู้พฤติกรรม การเรียนรู้ที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่สิ่งที่ใหม่ก็คือ แนวคิดในเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถช่วยให้ผู้จัดการสร้างองค์การที่มีลักษณะเชิงแข่งขันได้ (Competitive Enterprises)

ฐานคติที่ 2 เป็นฐานคติที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาหรือเรื่องราวที่เรียนรู้ในความเป็นจริง องค์การในปัจจุบันมีเนื้อหาหรือเรื่องราวที่เรียนรู้มากกว่าอดีต ด้วยเหตุผลสามประการคือ ความสามารถของแรงงาน ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน การได้มาซึ่งความสามารถ (Acquisition of Competence) ในการเปลี่ยนแปลงและความจำเป็นที่จะต้องแข่งขันและปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญสำหรับหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน โดยการขยายความสามารถในการเรียนรู้ องค์การจะสามารถเพิ่มโอกาสให้กับตนเอง กรณี ความสามารถของแรงงาน (Workforce Competence) ไม่ว่าธุรกิจใดที่ให้ความใส่ใจอย่างมากกับการจัดการทรัพยากรอันมีอยู่อย่างจำกัด (Scarce Resources) และให้ความสำคัญไม่มากนักกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างบริบูรณ์ โดยทั่วไปทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดถือว่าเป็นต้นทุน ในขณะที่เดียวกันทรัพยากรที่มีอยู่อย่างบริบูรณ์ก็มีส่วนเกี่ยวกับความสามารถของพนักงานที่มีอยู่ และการเข้าถึงความต้องการของธุรกิจ ดังนั้นรูปแบบการวางแผนจะเน้นที่ทุนและความสามารถ เมื่อไม่กี่ปีมานี้ แรงงานเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงมากมาย ประการแรก จำนวนคนที่เข้าสู่ตลาดแรงงานลดลงมาก อีกทั้งความสามารถลดลง ทั้งนี้เป็นเพราะความรู้ (Knowledge) มีบทบาทมากกว่าความสามารถ (Competence) เก่งด้านวิชาการไม่เก่งด้านปฏิบัติ ก้าวอย่างของการเปลี่ยนแปลงขององค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากความสามารถของภาคแรงงาน มีการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากโลกาภิวัตน์ความคิดหวังของลูก้าความกดดันอันเกิด

จากการแข่งขัน วงจรเวลาที่สั้นลงยิ่งการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นเท่าใดองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวได้จะต้องวิ่งตามเทคโนโลยี และในไม่ช้าก็จะล้มเหลว นอกจากนั้นความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว เป็นหลักที่จะนำไปสู่ความสามารถในการเรียนรู้ ความสามารถในการทำตามความคิดใหม่ และถ่ายโอนความคิดไปสู่การปฏิบัติได้เร็วกว่าคู่แข่ง

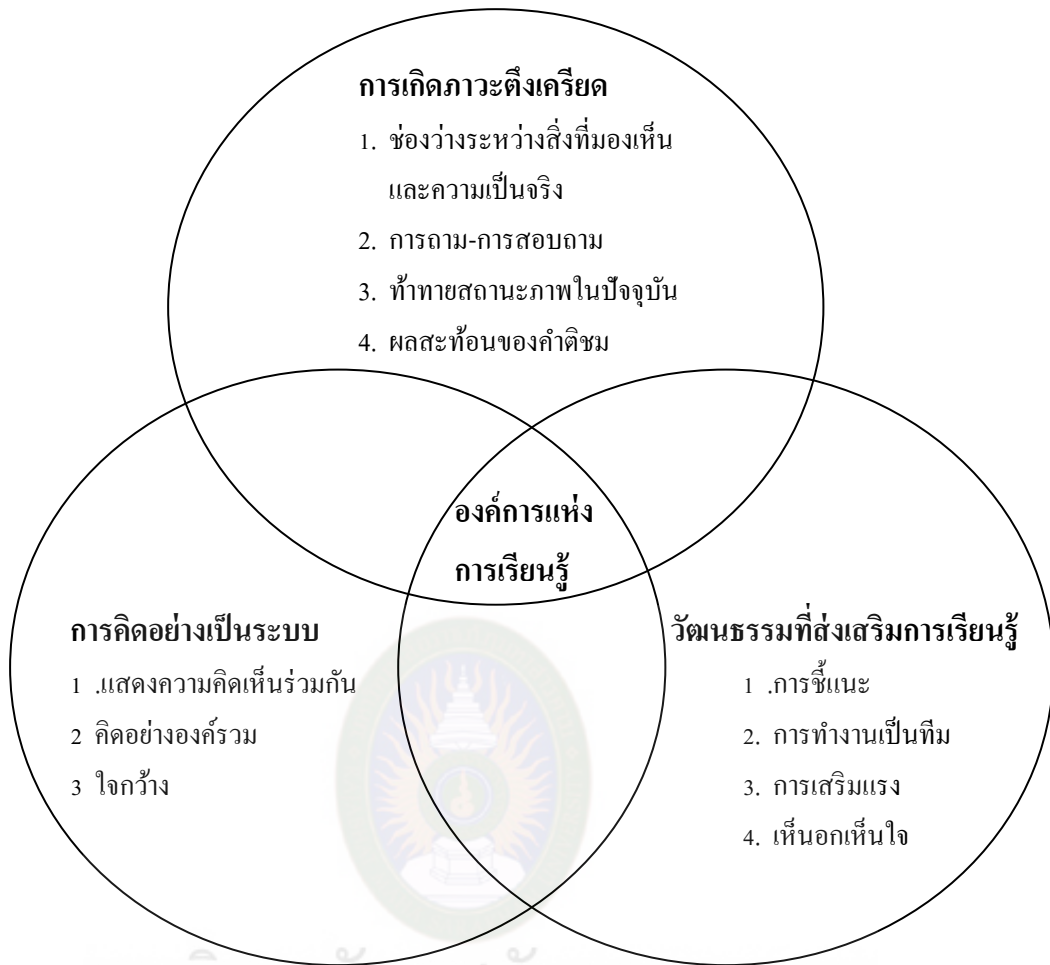
ฐานคติที่ 3 การเรียนรู้ภายในองค์กรเกิดทั้งปัจเจกชนและทั้งองค์กร การเรียนรู้ของปัจเจกชนภายในองค์กร ต่างจากการเรียนรู้ การเรียนรู้ของปัจเจกชนเกิดขึ้นในขณะที่คนเกิดความรู้อื่นอย่างเฉียบ ๆ ความรู้โดยผ่านการศึกษาระบบการณและการทดลอง การเรียนรู้ขององค์กรเกิดขึ้นเพราะระบบและวัฒนธรรมในองค์กรเกิดจากการเปลี่ยนแปลงและสามารถคงการเรียนรู้ขององค์กรไว้ได้ และถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่ปัจเจกชนคนอื่น การเรียนรู้ เช่นนี้ ถือเป็นการแบ่งปันข้ามข้อจำกัดองค์กรซึ่งได้แก่ ระยะห่าง เวลา และลำดับชั้น ผู้จัดการที่ต้องการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องเน้นปัจเจกชนและการเรียนรู้ขององค์กร

ฐานคติที่ 4 การเรียนรู้เกิดขึ้นต่อเนื่องจากการเรียนรู้แบบผิวเผิน (Superficial Learning) ถึงการเรียนรู้แก่นสาระ (Substantial learning) โดยมีนักวิจัยหลายคนได้อธิบายความแตกต่างระหว่างการเรียนรู้สองแบบนี้ โดยตั้งคำถามว่า ลองคิดดูว่าอะไรจะเกิดขึ้น เมื่อบริษัทพยายามที่จะจัดการเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงโดยมีการริเริ่มทำวงจรคุณภาพ การจัดการคุณภาพการจัดการต่อเนื่อง หรือปรับโครงสร้าง ถ้าการริเริ่มเหล่านี้ทำให้กิจกรรมเกิดความวุ่นวายหากเป็นเช่นนี้บริษัทอยู่ในระยะการเรียนรู้แบบผิวเผินแต่เมื่อมีวิธีที่จะกำหนดรูปร่างของค่านิยมพื้นฐานและวัฒนธรรม ไม่เพียงแต่เป็นผู้ที่เป็นลูกจ้างแต่มองในแง่องค์กรในระยะๆ หนึ่ง หากเป็นเช่นนี้แสดงว่าอยู่ในระยะการเรียนรู้แก่นสาระ

ฐานคติที่ 5 การเรียนรู้มาจากความล้มเหลวเล็ก ๆ น้อย ๆ โดยความล้มเหลวเล็กน้อย ๆ เหล่านั้นจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ ความแตกต่างที่จำเป็นต่อเนื่องจะส่งเสริมให้เกิดการค้นหาที่เข้มงวดในขณะที่ความล้มเหลวเล็ก ๆ น้อย ๆ ได้ให้ความแตกต่างที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ความล้มเหลวมีอิทธิพลในด้านบวกต่อการกระทำในอนาคต และจะช่วยเพิ่มความทนทานต่อความเสี่ยง (Risk Tolerance) การสืบค้นข้อมูล การตระหนักในปัญหา กระบวนการข้อมูล และการรับเอาแรงจูงใจ (Motivational Adoption)

ฐานคติที่ 6 การเรียนรู้มักจะเกิดตามมาจากกลุ่มของกระบวนการที่สามารถคาดการณ์หรือทำนายได้ ซึ่งมีนักวิชาการหลายคนให้ทัศนะต่อการใช้คำว่า กระบวนการหรือขั้นตอนหรือการสั่นไหวของการเรียนรู้ว่า แม้จะมีการใช้คำศัพท์ที่แตกต่างกันแต่วิธีการอธิบายไม่แตกต่างกัน

Luthans. (98 : 79-80) ได้ให้นิยามและอธิบายลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ในหนังสือพฤติกรรมองค์การที่เขาเขียนขึ้นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีรูปแบบของความคิดที่ใหม่และขยายกว้าง เป็นสิ่งที่ควรได้รับการปลูกฝังให้เกิดขึ้น เป็นองค์การที่มีความต้องการที่มากมายและหลากหลายจะได้รับการปลดปล่อย และเป็นองค์การที่ค่อย ๆ ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์เพื่ออนาคต และได้เสนอทฤษฎีพื้นฐานที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ผลงานของอาร์กิริส (Argyris) เกี่ยวกับการเรียนรู้แบบวงแหวนคู่ (Double-Loop-Learning) และผลงานของเซงเก้ (Senge) เกี่ยวกับการขยายขอบเขตของการเรียนรู้ (Generative Learning) ดังแผนภาพที่ 3 (Luthans. 1998) ที่แสดงให้เห็นมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้สามมิติ มิติแรก คือ มิติปรากฏของภาวะความตึงเครียด เป็นความตึงเครียดที่สร้างสรรค์ถือเป็นตัวเร่งหรือดึงดูดให้เกิดการเรียนรู้ เป็นความตึงเครียดที่เกิดจากช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์การกับสภาพที่เป็นอยู่ มิติที่สองคือมิติลักษณะของระบบองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึงการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของลูกจ้าง (ผู้ปฏิบัติ) ทั้งทั้งองค์กร และการเปิดใจกว้างเพื่อรับความคิดเห็นใหม่ ๆ และมิติที่สาม ถือว่าเป็นมิติเกี่ยวกับองค์กร ที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ซึ่งให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการเรียนรู้ที่มีการจัดกลไกเพื่อให้คำชี้แนะทีมงาน การเสริมแรงและความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งสิ่งหลังนี้มีความสำคัญยิ่ง โดยความเห็นอกเห็นใจนี้สะท้อนให้เห็นได้จากความห่วงใยและความสนใจอย่างแท้จริง ในนวัตกรรมของผู้เป็นลูกจ้าง ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้โดยผ่านระบบการให้รางวัล (Reward System) (วิรวัดน์ ปันนิตามัย. 2544 : 56-66)



แผนภาพที่ 3 สามมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของเซงเก้ (Senge)

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545 : 23-59) กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่ต้องสร้างขึ้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารที่จะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหา หรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้การเรียนรู้ใหม่ๆ ได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเชื่อว่า ยิ่งคนเรียนรู้ก็ยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ซึ่งสมาชิกได้พัฒนาขีดความสามารถของตน เพื่อการสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานอยู่อย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก เป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม เป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์การได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นที่ซึ่งองค์การเองได้มีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง เป็นชุมชนที่

เกี่ยวข้องกับเรื่องความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth) เป็นเรื่องของ การเปลี่ยนแปลงใหม่ในตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self-Renewal) เป็นเรื่องขององค์การหรือชุมชนที่ไม่เคยอิ่มตัว (Never Fully Arrive) เป็นไปได้และโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า เป็นเรื่องขององค์การหรือชุมชนที่เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับ เน้นการสืบเสาะหาปัญหาเพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ด้วยการคิดอย่างเป็นภาพรวม (Holistic) ทั้งในมิติความเป็นเหตุผลและการใช้ดุลยพินิจ ทั้งในเรื่องของความรู้และเรื่องของอำนาจ ที่จะช่วยให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ เป็นเรื่องของรูปแบบและหลักการใหม่ ๆ ได้ถูกริเริ่มพัฒนาขึ้น ความรู้จะมีใช้เป็นเพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการชิมชั้บหรือสะสมเท่านั้น แต่จะเป็นสิ่งที่ถูกทำให้เกิดขึ้นมาใหม่ได้จากกระบวนการของประสบการณ์ การคิดและการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ สมาชิกแต่ละรายจะกลายเป็นทรัพยากรความรู้ (Resource of Knowledge) สำหรับบุคคลอื่นในองค์การและองค์การเองก็จะเป็นตัวประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้เหล่านั้นให้แพร่กระจายในวงกว้างออกไป

วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย (2544 : 34) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ การหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลงอันเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งการที่จะเห็นได้อย่างชัดเจนนั้นขึ้นอยู่กับว่าได้มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านใดเป็นสำคัญ ในห้วงของเวลาที่มีเรียนรู้แล้วแปลงสู่การปฏิบัติ (Learning Practice Contingency) ทั้งที่เป็นรูปแบบการพรรณนา (Descriptive) ว่าองค์การเกิดการเรียนรู้อย่างไรและในเชิงของการวางแผนในอนาคต (Prescriptive) ว่าองค์การควรเรียนรู้เช่นไร

อับเบนและคนอื่น ๆ (Ubben. et al. 2001 : 127) ได้ให้ทัศนะต่อเรื่องนี้ว่า การสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับวิทยาลัยเทคนิคนั้น เป็นสิ่งที่ท้าทายต่อความรับผิดชอบของผู้บริหารเป็นอย่างมาก โดยสิ่งที่ท้าทายที่สำคัญนั้นก็คือการพัฒนา (Development) เป็นการพัฒนาทั้งในระดับตัวบุคคลและในระดับองค์การ ไม่ควรแยกออกจากกันเพราะทั้งสองส่วนต่างช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาซึ่งกันและกัน ซึ่งก็สอดคล้องกับทัศนะของนักวิชาการหลายท่านดังนามกล่าวในตอนต้น ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคจะต้องเป็นทั้งนักส่งเสริม นักท้าทาย นักสร้างสรรค์ นักประสาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าของทั้งบุคคลและองค์การ ผู้บริหารจะไม่ใช้เพียงผู้นำที่เป็นแบบอย่างหรือผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเท่านั้นแต่ยังต้องเป็นนักออกแบบ เป็นสถาปนิก เป็นศิลปิน ที่มีจินตนาการสร้างสรรค์และรับผิดชอบต่อการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอีกด้วย

Hoy & Miskel. (2001 : 186-202) กล่าวว่า “วิทยาลัยเทคนิคเป็นองค์การให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก ป้าหมายสุดท้าย (Ultimate Goal) ของวิทยาลัยก็คือ การเรียนรู้ของนักเรียน-นักศึกษา (Student Learning)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีผู้ศึกษาไว้หลายท่าน เช่นเบนเนตต์และโอไบรน์ (Bennett & OBrien. 1994 : 41-49) พบว่า มีปัจจัยสำคัญ 12 ปัจจัย ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสามารถ ในการจัดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงในองค์การ ดังนี้

1. กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or Vision) องค์การและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับว่า พวกเขาต้องการไปจุดใด เพื่อที่จะคาดหมายได้ว่า พวกเขาจำเป็นต้องเรียนรู้ อะไรบ้าง เพื่อไปให้ถึงจุดหมายนั้น พวกเขาต้องพัฒนากลยุทธ์กว้าง ๆ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย เพื่อที่จะรู้ว่าการเรียนรู้ของพวกเขาสามารถผลักดันองค์การ ไปสู่วิสัยทัศน์ของพวกเขา นอกจากนี้ถ้าองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสมบูรณ์ต่อหมู่คณะแล้ว วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ก็จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้

2. การปฏิบัติการเชิงบริหาร (Executive Practices) สมาชิกองค์การอาจตั้งเป็นคำถามได้ว่า ผู้บริหารให้นโยบายอะไรและปฏิบัติอย่างไรบ้าง เพื่อเป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ขององค์การ ผู้บริหารควรจะทำอย่างไรในการชี้แจงให้บุคคลกรในองค์การได้ เห็นความชัดเจนถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความก้าวหน้าขององค์การ ผู้บริหาร ทำอะไรบ้างเพื่อปลูกเร้าหรือกระตุ้น ในบางส่วนขององค์การที่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลง ได้ขับเคลื่อนตามผู้บริหารเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้

3. การปฏิบัติการเชิงจัดการ (Managerial Practices) ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุน และนิเทศการทำงานในแต่ละวันของแต่ละบุคคลและคณะ จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับ หลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์การ ซึ่งมีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้อง สนับสนุนผู้ร่วมงาน ให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีพัฒนาการ จะต้องช่วยพวกเขาบูรณาการสิ่ง ที่พวกเขาต้องเรียนรู้ จะต้องสามารถร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง และการใช้วิธีการ ใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาต่อไปข้างหน้า

4. บรรยากาศ (Climate) การปฏิบัติงานจะได้ผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่นที่มีผลต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นั่นก็คือ บรรยากาศในองค์การ ซึ่งบรรยากาศในองค์การ คือผลสรุปของค่านิยมและเจตคติของทุก ๆ คนในองค์การ เกี่ยวกับการทำงานของพวกเขา

องค์กรแห่งการเรียนรู้นำบรรยากาศแห่งการเปิดใจและไว้วางใจกันมาใช้ ซึ่งบุคคลจะต้องไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็นและพูดตามที่ใจคิด อุปสรรคระหว่างผู้จัดการและลูกจ้างจะถูกจัดออกไป และทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อสนับสนุนงานที่ออกมาดีเยี่ยมตามอุดมคติ

5. องค์กรหรือโครงสร้างของงาน (Organization or Job Structure) โครงสร้างองค์กรสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการนิยามภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้ เพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอกและตามความต้องการขององค์กรเอง การปฏิบัติหน้าที่ เช่น มีการสับเปลี่ยนหน้าที่และการชี้แนะด้วยตนเอง มีการทำงานข้ามคณะทำงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น จะต้องมีการกำจัดนโยบายตามระบบราชการ และถูกต้องที่สกัดกั้นหรือขัดขวางการเลื่อนไหลของข้อมูล

6. การเลื่อนไหลของข้อมูลสารสนเทศ (Information Flow) การเรียนรู้ขององค์กรต่าง ๆ จะอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลข่าวสารสารสนเทศและการเผยแพร่ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่าง ๆ ให้ง่ายขึ้น และเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานได้รับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ตรงกับงานของตนเอง

7. การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน (Individual and Team Practices) ข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ไม่ว่าจะทำงานบุคคลและเป็นทีม ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์กรต่าง ๆ จะเจริญเติบโตได้เมื่อตัวบุคคลหรือทีมงานแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้และไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา และทำงานเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้นๆ

8. กระบวนการทำงาน (Work Process) องค์กรจะกระตุ้นการเรียนรู้ได้โดยผ่านวิสัยทัศน์ ระบบสารสนเทศ แต่จะร่วมกับการใช้กระบวนการทำงานที่จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น มีการสอนหรือฝึกเทคนิคในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจตนเอง เพื่อให้เข้าใจตนเอง เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทาง หรือปรับสภาพกระบวนการต่าง ๆ ให้อยู่ในแนวหน้าให้เท่ากันหรือดีกว่าคนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน (Benchmarking) เป็นต้น

9. เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน (Performance Goals or Feedback) ประเด็นสำคัญขององค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยตรงนั้น จะต้องเน้นลูกค้า จะต้องทราบว่าอะไรที่เขาต้องการหรือจำเป็น การเรียนรู้เพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างเดียวจะไม่ประสบ

ความสำเร็จคุณค่าของการเรียนรู้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการช่วยเหลือองค์การในการบริการลูกค้าให้ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการมีข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

10. การฝึกอบรมหรือการศึกษา (Training or Education) เป็นที่ทราบอยู่แล้วว่า การฝึกอบรมและการศึกษานั้นมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์การ การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นในองค์การแห่งการเรียนรู้ โปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นทางการจะเน้นการช่วยเหลือบุคคลในการเรียนรู้ด้วยตนเองและจากประสบการณ์ของผู้อื่น แล้วจากนั้นก็จะสามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เครื่องมือในการวางแผนพัฒนารายบุคคลได้จัดสรรไว้สำหรับทุกคนนอกจากนี้ยังมีแบบของการฝึกต่าง ๆ เช่น การฝึกปฏิบัติเป็นทีม การศึกษาเป็นทีม การสาธิต โครงการ การให้คำปรึกษาโดยเพื่อน โครงการการเรียนรู้งานพื้นฐาน (ซึ่งมักจะรู้ว่าเป็นการเรียนรู้แบบการสะท้อนการปฏิบัติ) เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัยสามารถจัดการอบรมหรือฝึกปฏิบัติโดยผ่านดาวเทียมและคอมพิวเตอร์

11. การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน (Individual or Team Development) องค์การแห่งการเรียนรู้จะหาวิธีการต่าง ๆ ซ เพื่อกระตุ้นสมาชิกให้พัฒนาด้วยตนเอง ขณะเดียวกันก็จะส่งเสริมการพัฒนาทีมงานด้วย ของค์การสามารถเรียนรู้ได้เพียงว่า ซ ทีมงานเรียนรู้ร่วมกัน แบบชุมชนผู้ปฏิบัติงาน ซ (Communities of Practice) ซที่มีการปฏิบัติงานกันอย่างต่อเนื่อง การให้อำนาจในการทำงานเป็นทีมหรือรายบุคคล ซแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิดสำหรับโลกธุรกิจ และยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การต่าง ๆ ที่จะหาวิธีเพิ่มความความสามารถในการเรียนรู้ของตนเอง

12. การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards or Recognition) เป็นองค์ประกอบรอบตัวสุดท้ายที่สนับสนุนผู้อื่นทั้งหมด ระบบการให้รางวัลและการยอมรับจะส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคลแบบองค์การ ซึ่งการให้รางวัลอาจใช้หลายรูปแบบ เช่น จากบุคคลที่ร่วมงานยอมรับ ซึ่งเป็นบุคคลที่อาจเสนอแผนงานอื่นที่มีประโยชน์ต่อทุกคนมา แลกเปลี่ยนเมื่อองค์การมีการเรียนรู้และเติบโตขึ้น เป็นต้น

มาร์ควอท์และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds. 1994 : 389-409) ได้ทำการศึกษาวิจัยและได้เสนอปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 11 ปัจจัย ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม คือ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณานงาน (Job Description) ที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว การบังคับบัญชาไม่เน้นการควบคุมมากเกินไป กระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญต้องมี

โครงสร้างแบบองค์รวม (Holist Structure) แบบเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่มีองค์ประกอบต่างทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การ นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Team) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาการวิธีใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีมและเอาชนะการแตกแยกขององค์การ

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Corporate Learning Culture) องค์การแห่งการเรียนรู้มีวัฒนธรรมที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความตระหนักรู้ในตน (Self-Awareness) การใคร่ครวญ (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) วัฒนธรรมองค์การต้องให้รางวัลเสริมสร้างพิเศษต่อการสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยจะไม่รู้จักกับคำว่า “ทดสอบแล้วล้มเหลว” トラบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการกระทำนั้นๆ สนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ สมาชิกในองค์การจะมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษา ค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันอย่างฉันทมิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีโอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน

3. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) เป็นกำลังเสริมและสนับสนุนการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความรู้ในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลออกมา มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์การ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) องค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การมีการคาดคะเนเปลี่ยนแปลงที่อาจมีและคาดคะเนผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อให้ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับสภาพอนาคตที่เป็นไปได้ แสดงอนาคตภาพขององค์การที่มีประโยชน์สำคัญต่อสังคม การเลือกเป้าหมายการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่องค์การมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. การริเริ่มและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการริเริ่มและถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่องการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) หรือเกิดจากการลอกแบบและพัฒนา (Copy and Development) เท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนในองค์การจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่อง

ทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่จากข่าวสารภายนอกและภายใน มีการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลได้รวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยการถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตมีความรวดเร็ว ต้นกระชับและประยุกต์ใช้ได้ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารทางไกล (Video Conference) มาใช้ในการเรียนรู้ทางไกล และการฝึกอบรมโดยสถานการณ์จำลอง (Simulation Game) เพื่อพัฒนาสมาชิกให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น

7. คุณภาพ (Quality) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเน้นคุณภาพงานการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลดีที่เกิดขึ้น องค์กรต้องยึดหลักการว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. กลยุทธ์ (Strategy) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงานกระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในการวางแผน การดำเนินการและการประเมินผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติ หรือกำหนดคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริม (Supportive Atmosphere) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมุ่งสู่การส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย ให้ความเท่าเทียม เสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10. ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Networking) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำหน้าที่มิใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมกันอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ เป็นฉันทามติขององค์การและสนับสนุนสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) เพื่อเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง การกำหนดผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมกันทำงาน ไคเซอร์ (Kaiser, 2000 : 51-53) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้

11.1 ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่น อุทิศตน เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์การประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรม รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

11.2 วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) หมายถึง วิธีการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ กฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัย ซึ่งได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์ขององค์การ ความต้องการของลูกค้า และการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิก วัฒนธรรมองค์การมี 3 ลักษณะ ดังนี้

11.2.1 การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง องค์ความรู้ที่ไม่มีการยึดติดกับความรู้เดิม แต่เป็นความจริงที่อิสระ และไม่สามารถวัดค่าจำนวนได้ และบุคคลสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์ความรู้ได้ รวมทั้งเป็นความรู้ที่ปรากฏตลอดเวลา สมาชิกยอมรับไม่มีใครรู้คำตอบจากทุกคำถามได้

11.2.2 การมีอิสระในการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและมีความคิดอิสระ สร้างความคิดใหม่ กล้าเสี่ยง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

11.2.3 ความเป็นเอกภาพในองค์การ หมายถึง สมาชิกในองค์การต้องมีจิตสำนึกในการทำงานสถานะของตน โดยยอมรับเข้าใจเป้าหมายขององค์การ ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์การเสมือนตนเป็นผู้มีส่วนในองค์การ

11.3 พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) หมายถึง เป้าหมายที่องค์การตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าที่วัตถุประสงค์ขององค์การได้กำหนดไว้ ในองค์การแห่งการเรียนรู้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ มี 3 ประการ ดังนี้

11.3.1 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง สมาชิกในองค์การต้องยอมรับและปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ ในระดับระบบขององค์การ ไม่ใช่แค่ในระดับบุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น สมาชิกทุกคนมีความสำคัญต่อแผนยุทธศาสตร์ เพื่อการ

เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์กร และสมาชิกต้องคำนึงถึงแผนงานในแต่ละแผนของตน ซึ่งมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์กรด้วย

11.3.2 การตรวจสอบจากภายนอก หมายถึง การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า การเคลื่อนย้ายของกลุ่มแข่งขัน เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรและสมาชิกในอนาคต

11.3.3 การสร้างเสริมองค์ความรู้ หมายถึง การเผยแพร่ และชี้แจงข้อมูลข่าวสารที่เป็นพื้นฐานขององค์กร และเป็นกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการตอบสนองขององค์กรไปสู่การทำทนาย และพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์กร

11.4 การดำเนินงานบริหารจัดการ (Management Practices) หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานใน 4 เรื่อง ดังนี้

11.4.1 การสนับสนุนการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กร คือ เรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด รวมทั้งพยายามรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับทุกแผนกขององค์กร

11.4.2 การตั้งใจเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความกล้าและตั้งใจสมาชิกเพื่อไปสู่การเรียนรู้ และการพัฒนาในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล ช่วยกันกำหนดเป้าหมายสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งผู้บริหารให้สมาชิกรับผิดชอบต่อการเรียนรู้

11.4.3 การพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมสนับสนุนทักษะการอยู่ร่วมกัน สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลที่ยิ่งใหญ่ รวมทั้งการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของสมาชิก

11.4.4 การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดทรัพยากรและงบประมาณต่าง ๆ ที่ต้องการ ไปสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย

11.5. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างของการจัดหน้าที่ และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การตัดสินใจ อำนาจหน้าที่ และการปฏิสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะ ดังนี้

11.5.1 การจัดโครงสร้างแบบผสมผสาน หมายถึง การบูรณาการเป้าหมายหน้าที่ บทบาท ความพยายามในการทำงาน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร

11.5.2 โครงสร้างเอื้ออำนวยความสะดวก หมายถึง โครงสร้างที่เปิดโอกาสให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

11.6 ระบบองค์การ (Organization Systems) หมายถึง การที่องค์การมีระบบ ข้อมูล ข่าวสาร ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรการด้านนโยบาย และมีกลไกที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งการส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

11.7 บรรยากาศการทำงาน (Working Climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายใน องค์การสร้างความประทับใจและความรู้สึกที่ดีของสมาชิก ในหน่วยงานมีบรรยากาศการทำงาน 2 ลักษณะ ดังนี้

11.7.1 บรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิด ค่านิยมบรรทัดฐาน แลพฤติกรรมของสมาชิก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

11.7.2 การปฏิสัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมของสมาชิกที่แลกเปลี่ยนที่ แลกเปลี่ยนพูดคุยช่วยเหลือกัน เอื้ออำนวยความสะดวกให้สมาชิกเติบโต และประสบความสำเร็จ

11.8 การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การกระตุ้น การโน้มน้าวสมาชิกใน องค์การให้อุทิศตน มีน้ำใจ มีความผูกพันในงาน และมีความเพียรพยายามปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุ ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545 : 103-109) ได้ศึกษาวิจัยโครงสร้างเชิงเหตุผลของปัจจัย ทางการบริหาร ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 โดยกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 10 ปัจจัย ดังนี้

1. ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน โรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่เป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ มีลักษณะประกอบด้วย 1) การเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) การมีแผนงาน วิชาการที่ดี 3) การจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) การเสริมสร้าง บรรยากาศในโรงเรียนทางบวก 5) การส่งเสริมความเป็นกลุ่ม 6) การมีพัฒนาบุคลากรอย่าง กว้างขวาง 7) การใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) การส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) การส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

2. ความเป็นองค์การวิชาชีพ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่เน้นเรื่อง การกระจายอำนาจ (Decentralization) และเรื่องการทำให้เป็นมาตรฐานในด้านทักษะ (Standardization of Skill) ของสมาชิกในองค์การ ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้มีการพัฒนาจนถึง ระดับความเป็นวิชาชีพ ให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน มีความเป็นอิสระ

ในการตัดสินใจ มีความสามารถในการกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติ และการประเมินผลด้วยตนเอง

3. การตัดสินใจและการมีวิสัยทัศน์ องค์การแห่งการเรียนรู้มีรูปแบบการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจที่ให้โอกาสกับครูและผู้เกี่ยวข้องช่วงกันตัดสินใจ เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยอาจขยายขอบเขตผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนอกโรงเรียนด้วย การตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นสังคมประชาธิปไตย โดยถือว่าการตัดสินใจร่วม (Shared Decision Making) จะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจหากใช้กลยุทธ์และการตัดสินใจที่ถูกต้อง จะทำให้เกิดความเกี่ยวข้องที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล โดยผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้นอาจประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน หรือผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ สำหรับการมีวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นการแสดงถึงสภาพที่พึงปรารถนา หรือที่เป็นไปได้ในอนาคตนั้น จากการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการบริหารใหม่ ถือว่าการกำหนดวิสัยทัศน์นั้นไม่ใช่เรื่องเฉพาะของผู้บริหารอีกต่อไปแล้ว แต่จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์การ แม้จะต้องใช้เวลาก็ตาม

4. กลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองอาศัยหลักการ Self Leadership เกิดขึ้นบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ผู้ปฏิบัติในยุคสมัยใหม่มีความรู้มากเพียงพอที่จะรับภาวะการณำแบบดั้งเดิมได้อย่างเหมาะสมอีกแล้ว พวกเขาสามารถจะบริหารตนเองได้และเป็นผู้นำให้ตนเองได้ และเป็นผู้นำให้ตนเองได้” โดยจะต้องเน้นความมีค่านิยมและมีการปฏิบัติด้วยตนเองทั้งการกำหนดความคาดหวัง เป้าหมาย การมีข้อมูลย้อนกลับ และการประเมินตนเอง ส่วนกรณีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น ถือว่าการติดต่อสื่อสารในองค์การหนึ่ง ๆ อาจกระทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์การนั้นๆ ว่าต้องการเป็นแบบเปิดหรือแบบปิดมากน้อยเพียงใด การติดต่อสื่อสารถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเพราะแม้จะมียุทธศาสตร์ดีเพียงใดก็ตามหากขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีแล้ว ก็ยากจะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหาร โรงเรียนจึงควรพัฒนาให้มีการติดต่อสื่อสาร ทั้งที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งในแนวนอนและในแนวตั้ง ทั้งเป็นการติดต่อแบบสองทาง (Two Way Communication) และแบบหลายช่องทาง (Multiple Channels)

5. การจูงใจเชิงสร้างสรรค์ โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีแรงจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีความสามารถจะต้องบริหารงานให้เป้าหมายของตัวบุคคลและเป้าหมายขององค์การบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจที่คำนึงถึงความคาดหวัง

หรือความต้องการของทั้งตัวบุคคลและขององค์การ ซึ่งการที่จะกระทำได้อาจเช่นนั้น ผู้บริหารพึงทำความเข้าใจรูปแบบการจูงใจ ที่มีรูปแบบเชิงเนื้อหา (Content Model) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (Process Model) แล้วนำเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีนั้นไปประยุกต์ให้เกิดผล

6. การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ในยุคปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leader) มากกว่าเป็นผู้นำแห่งการจัดการ (Transactional Leader) โดยลักษณะของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับต่ำ ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะต้องใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกติ นั้น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเสริมให้เกิดผลเพิ่มขึ้น (Add-On Effects) จากภาวะผู้นำในการจัดการ หรือกล่าวในอีกนัยหนึ่งว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้ จะต้องอาศัยภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐาน

7. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การเชิงสร้างสรรค์ องค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยผู้นำที่จะต้องให้ความใส่ใจต่อวิถีชีวิตขององค์การ เป็นที่สันนิษฐานกันว่า ครูผู้ปกครอง และนักเรียน ต่างต้องการคำตอบต่อคำถามประเภทที่ว่าโรงเรียนของเราเป็นอย่างไรที่นี้สำคัญจริงหรือ เราเชื่อกันอะไรกัน ทำไมเราถึงทำกันเช่นนี้ เราจะเป็นอย่างเดียวกันได้อย่างไรและเราจะทำตัวให้เข้ากับสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างไร เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้บริหารโรงเรียนพึงทำความเข้าใจให้กระจ่างและให้ความหมาย แนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนนั้น มีดังนี้ คือ 1) การเสริมสร้างเป็นหมู่คณะ 2) การส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลอง 3) การกำหนดความคาดหวังไว้ในระดับสูง 4) การส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) การส่งเสริมบรรยากาศความเชื่อมั่น 6) การสนับสนุนปัจจัยที่เป็นวัตถุ 7) การบรรลุความเป็นพื้นฐานในองค์การความรู้ 8) การส่งเสริมความภาคภูมิใจในสถาบัน 9) การส่งเสริมการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 10) การส่งเสริมความเอาใจใส่ดูแล สังสรรค์และมีอารมณ์ขัน 11) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 12) การปกป้องสิ่งที่เห็นว่าสำคัญ 13) การสืบทอดในประเพณี และ 14) การมีการสื่อสารแบบเปิด

8. การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารพึงมีความชัดเจนในการตอบคำถามต่าง ๆ ดังนี้ ก่อน คือ 1) จะเปลี่ยนแปลงอะไร 2) ทำไมถึงต้องเปลี่ยนแปลง 3) จะเปลี่ยนแปลงอย่างไร 4) เปลี่ยนแปลงเมื่อไร 5) เกี่ยวข้องกับใครบ้าง 6) มีอุปสรรคอะไรบ้าง 7) คาดว่าจะมีผลกระทบอะไรบ้าง 8) สิ่งสนับสนุนการ

เปลี่ยนแปลงมีอะไรบ้าง 9) ค่าใช้จ่ายเป็นอย่างไร และ 10) ประโยชน์ที่จะได้รับคืออะไร นอกจากนี้ผู้บริหารพึงให้ความสำคัญกับการเกิดขึ้นของใหม่ ๆ ที่เรียกว่า นวัตกรรม (Innovation) ด้วย โดยผู้บริหารควรเน้นไปที่กระบวนการเชิงนวัตกรรม ที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคล กลุ่มบุคคลและขององค์กร เพื่อให้เกิดผลผลิตเชิงสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

9. การบริหารหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารควรจะต้องรู้และเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่าง ๆ เพื่อให้เกิดกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ที่จะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างถูกต้องทิศทาง และในด้านการสอนนั้นผู้บริหารพึงตระหนักว่า ไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้กับทุกคน ทุกสถานการณ์ หรือทุกจุดหมายและตระหนักดีกว่าครูที่จะเป็นระดับวิชาชีพได้นั้นจะต้องมีการฝึกฝน ฝึกปรือ และสะสมวิทยายุทธ์การสอนที่หลากหลายสามารถนำไปใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์

ในการบริหารหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้เล่นหลัก(Major Player) เป็นผู้ตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้บริหารจะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในทุกเรื่อง จะต้องแสดงบทบาทหลายลักษณะ เช่น เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มีความอดทนอดกลั้น เป็นผู้ใช้อำนาจร่วม และเป็นนักนวัตกรรม เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานะที่แนวโน้มการบริหารหลักสูตรและการสอน จะเป็นแบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) มากขึ้นนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความเกี่ยวข้องและมีความรับผิดชอบต่องานด้านหลักสูตรมากขึ้น โดยเฉพาะในฐานะที่จะเป็นผู้นำในการสร้างหลักสูตรใหม่ ๆ ในท้องถิ่นขึ้นมา

10. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ทรัพยากรที่ถือว่ามีความค่ามากที่สุดขององค์กร นั่นก็คือ “มนุษย์” ให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด และการพัฒนาที่ยั่งยืน คือการพัฒนาที่เกิดจากภายในบุคคลหรือองค์กรเอง สำหรับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษา หรือในโรงเรียนที่จะเป็นกลไกการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน ครูที่มีภาระหน้าที่อื่นอีกหลากหลายที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ครูที่จำเป็นต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กรโดยหากต้องการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนให้มีลักษณะเป็นไปอย่างไร ก็จะต้องพัฒนาครูให้มีลักษณะที่สอดคล้องต้องกันนั้น

จากผลการศึกษางานวิจัยเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งในต่างประเทศและภายในประเทศดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบใน

ตาราง เพื่อดูความเหมือนและความแตกต่างของปัจจัย เพื่อเป็นแนวทางที่จะสังเคราะห์เป็น ปัจจัยที่จะใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จาก ผลการวิจัย 4 เรื่องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

Bennett & O'Brien. 1994	Marquardt & Reynolds. 1994	Kaiser. 2000	วิโรจน์ สารรัตนะ 2545	ปัจจัยที่ได้จากการสังเคราะห์ของผู้วิจัย
กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์	กลยุทธ์ วิสัยทัศน์	พันธกิจและยุทธศาสตร์	การตัดสินใจร่วมและมีวิสัยทัศน์ร่วม	วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์
องค์กรหรือโครงสร้างของงาน	โครงสร้างองค์กร	โครงสร้างองค์กร	ความเป็นองค์กร	โครงสร้างวิทยาลัย
การเลื่อนไหลข้อมูลสารสนเทศ กระบวนการทำงาน	เทคโนโลยีการเรียนรู้	ระบบองค์กร	-	เทคโนโลยีและระบบงาน
การปฏิบัติการเชิงบริหาร	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	-	การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง	การปฏิบัติด้านการบริหาร
การปฏิบัติเชิงจัดการ	การริเริ่มและการถ่ายโอนความรู้	การดำเนินงานบริหารจัดการ	การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม	การปฏิบัติด้านการจัดการ
การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน	ทีมงานและเครือข่าย	-	กลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร	การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน
-	-	ภาวะผู้นำ	การบริหารหลักสูตรและการสอน	ภาวะผู้นำทางวิชาการ

Bennett & O'Brien. 1994	Marquardt & Reynolds. 1994	Kaiser. 2000	วิโรจน์ สารรัตน์ 2545	ปัจจัยที่ได้จากการสังเคราะห์ของผู้วิจัย
บรรยากาศ	วัฒนธรรมเรียนรู้ร่วม	บรรยากาศทำงาน วัฒนธรรมองค์กร	วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร	บรรยากาศและวัฒนธรรมของวิทยาลัย
การเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ	พัฒนาจากสิ่งแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลง	มุ่งองค์กรอย่างมีระบบ	วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ	การพัฒนาของครูและทีมงาน
การให้รางวัลและการยอมรับ	บรรยากาศสนับสนุน	การจูงใจ	การจูงใจสร้างสรรค์	การจูงใจ
เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับ	คุณภาพ	-	ความมีประสิทธิภาพ	เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยสรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากตารางวิเคราะห์ที่เปรียบเทียบข้างต้น เพื่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยกำหนดปัจจัยที่มีลักษณะมีความใกล้เคียงที่สามารถจัดเป็นกลุ่มปัจจัยเดียวกันได้ จึงได้กำหนดชื่อปัจจัยใหม่ให้มีความครอบคลุมคำอธิบายของปัจจัยที่คล้ายคลึงกัน ได้จำนวน 11 ปัจจัย ในตาราง 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ลำดับ	ปัจจัย	Bennett & O'Brien. 1994	Marquardt & Reynolds. 1994	Kaiser. 2000	วิโรจน์ สารรัตน์ 2545	ผลการสังเคราะห์
1	บรรยากาศและวัฒนธรรมของวิทยาลัย	✓	✓	✓	✓	4
2	ภาวะผู้นำทางวิชาการ	-	-	✓	✓	2
3	วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์	✓	✓	✓	✓	4

ลำดับ	ปัจจัย	Bennett & O'Brien. 1994	Marquardt & Reynolds. 1994	Kaiser. 2000	วิโรจน์ สารรัตน์ 2545	ผลการสังเคราะห์
4	โครงสร้างวิทยาลัย	✓	✓	✓	✓	4
5	เทคโนโลยีและระบบงาน	✓	✓	✓	-	3
6	การปฏิบัติงานด้านบริหาร	✓	✓	-	✓	3
7	การปฏิบัติด้านจัดการ	✓	✓	✓	✓	4
8	การพัฒนาครูและทีมงาน	✓	✓	-	✓	3
9	การปฏิบัติงานครูและทีมงาน	✓	✓	✓	✓	4
10	การจูงใจ	✓	✓	✓	✓	4
11	เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน	✓	✓	-	✓	3

จากแนวคิดเชิงทฤษฎีในทัศนะเกี่ยวกับการมองวิทยาลัยเทคนิค เป็นเช่นระบบของสังคมตามทัศนะเกิตเซลและกูปา (Getzel & Guba. 1957) พาร์สัน (Parson. 1960) เอ็ดไซโอนี (Etzioni. 1961) และคาร์ลสัน (Carlson. 1964) (อ้างถึงใน Hughes. 1999 : 60) และตามทัศนะเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรของเดนิสัน (Denison. 1990 : 54-61) และบาร์โทล (Bartol et.al. 1998 : 12) ที่มองเรื่องของวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรเป็น เช่น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรม ที่มีผลสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร และในทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการทางการบริหาร (Administrative Process) ตามทัศนะของนักวิชาการหลายท่าน เช่น กุลิก (Gulick) (อ้างใน Massie & Douglas. 1981 : 10-14) ได้กำหนดกระบวนการทางการบริหารออกเป็น 7 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดการองค์กร การจัดการบุคลากร การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ แครร์รอลและกิลเลน (Carroll & Gillen. 1987 : 38-51) เซอร์จิโอแวนนิและคณะ (Sergiovanni. et.al. 1999 : 16-62) ได้กำหนดเป็น 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม ซึ่งจากกรอบแนวคิดเรื่องกระบวนการทางการบริหารดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การควบคุมซึ่งเป็น

เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์องค์การจะเป็นขั้นตอนแรก จากนั้นจะเป็นการจัดโครงสร้างองค์การหรืองาน การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับโครงสร้าง องค์การหรืองาน และการพัฒนาบุคลากร จากนั้นจึงจะเป็นการนำ ซึ่งจะประกอบด้วย การใช้ ภาวะผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสารหรือการเผยแพร่และการบริหารกลุ่มเป็นต้น แล้วจึงเป็น การควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด

ผลการวิจัย ได้จากการศึกษาตัวแบบของปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ของวรเชช จันทรศร (อ้างถึงใน สมคิด สร้อยน้ำ, 2547 : 36) ในกรณีตัวแบบเชิงเหตุผล (Rational Model) พบว่า ปัจจัยเรื่องวัตถุประสงค์ของนโยบายเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อปัจจัย การกำหนดภารกิจหน้าที่และการมอบหมายงาน และส่งผลต่อปัจจัยมาตรฐานการปฏิบัติงาน และส่งผลโดยตรงต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในขณะที่ปัจจัยมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ ส่งผลต่อปัจจัยระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีความสัมพันธ์กับปัจจัยมาตรการให้ คุณให้โทษ ที่ส่งผลโดยตรงต่อผลการนำนโยบายไปปฏิบัติ นอกจากนั้นปัจจัยการกำหนด ภาระหน้าที่และการมอบหมายงานยังส่งผลโดยตรงต่อผลการนำนโยบายไปปฏิบัติด้วยในกรณี ตัวแบบด้านการจัดการ (Management Model) พบว่า ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์การและปัจจัย ด้านบุคคลส่งผลโดยตรงต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในกรณีตัวแบบการพัฒนาองค์การ (Organizational Development Model) พบว่าปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการจูงใจและปัจจัย การทำงานเป็นทีม ต่างมีความสัมพันธ์กันที่ส่งผลโดยตรงต่อผลการนำนโยบายไปปฏิบัติและ เมื่อพิจารณาจากตัวแบบทั่วไป (General Model) พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารได้ส่งผลทางอ้อม ต่อผลการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยส่งผ่านปัจจัยการสนับสนุนของผู้ปฏิบัตินอกจากนั้น ผลการวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2545) พบว่า ปัจจัยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัย ภายนอกระบบ (Exogenous Variables) ที่ส่งผลทางอ้อมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดย ส่งผลผ่านทางปัจจัยความเป็นองค์การวิชาชีพ ความมีประสิทธิผล วัฒนธรรมและบรรยากาศ องค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารหลักสูตรและการสอน นอกจากนั้นยังพบว่า ปัจจัยเป็นองค์การวิชาชีพ ได้ส่งผลทางอ้อมผ่านปัจจัยความมีประสิทธิผล และปัจจัยความมี ประสิทธิภาพมีผลทางอ้อมผ่านปัจจัยวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ สำหรับปัจจัยที่ส่งผล ทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ปัจจัยความมีประสิทธิผล วัฒนธรรมและ บรรยากาศขององค์การ การตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การ เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและการบริหารหลักสูตรและการสอน นอกจากนั้นยังพบว่าปัจจัย

ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยการตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม มีความสัมพันธ์กันที่ส่งผลโดยตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กรของ กรวิภา พรหมจวง (2541) พบว่าแบบของผู้นำมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ บราวน์ (Brown. 1990:9) ศึกษาความสัมพันธ์ของการสนับสนุนบรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำของผู้ตามและภาวะผู้นำของเพื่อนร่วมงานที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ต่อการปฏิบัติงาน พบว่า ความพึงพอใจในงานมีผลทำให้บรรยากาศในการทำงานดีบรรยากาศในการทำงานดีเกิดจากบรรยากาศขององค์กร ภาวะผู้นำของผู้เทศเป็นตัวสนับสนุนอย่างมาก และเจมส์และ โจนส์ (James & Jones. 1947) (อ้างถึงใน สมคิด สร้อยน้ำ. 2547 : 37) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์กร คือ แบบภาวะผู้นำรูปแบบการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นของผู้ปฏิบัติงานนับว่ามีอิทธิพลต่อการสร้างบรรยากาศเป็นอย่างมากและสมจิต หนูนเจริญกุล (2541 : 256-258) เห็นว่าการพัฒนาระบบการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพนั้น จะก่อให้เกิดความเป็นเลิศขององค์กร องค์กรจะต้องมีการจัดการองค์กรที่ดี โดยจะต้องมีผู้นำที่ดี เพราะผู้นำที่ดีสามารถผนึกกำลังคน ไปสู่จุดมุ่งหมาย มีการกระตุ้นให้คนทำงาน ผู้นำที่ดีจะสร้างบรรยากาศองค์กรให้คนเต็มใจอยากทำงาน กล่าวพูดกล้าคิดและกล้าแสดงความคิดเห็นซึ่งจากผลการวิจัยและแนวคิดดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อกันและส่งผลการพัฒนาองค์กร

จากหลักการเชิงทฤษฎีในเรื่องกระบวนการทางการบริหาร นอกจากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้ใช้เป็นข้อมูลอ้างอิง เพื่อกำหนดโครงสร้างสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. กำหนดให้ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมของวิทยาลัย และปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นปัจจัยภายนอก (Exogenous Variables) ที่สัมพันธ์กัน โดยปัจจัยบรรยากาศของวัฒนธรรมของวิทยาลัยส่งผลทางอ้อมผ่านปัจจัยอื่นที่นำมาศึกษาทุกปัจจัย
2. กำหนดให้ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ ส่งผลทางตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และส่งผลทางอ้อมผ่านเทคโนโลยีและระบบงาน การปฏิบัติด้านการบริหาร การพัฒนาครูและทีมงาน การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน และการจูงใจ

3. กำหนดให้ปัจจัยวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ส่งผลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และส่งผลทางอ้อมผ่านปัจจัยโครงสร้างของวิทยาลัย ปัจจัยการปฏิบัติด้านการบริหาร การปฏิบัติด้านการจัดการ และปัจจัยการพัฒนาครูและทีมงาน

4. กำหนดให้ปัจจัยเทคโนโลยีและระบบงานส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านปัจจัยการปฏิบัติงานของครูและทีมงาน และเป็นปัจจัยเป้าหมายแต่ข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน

5. กำหนดให้ปัจจัยการพัฒนาครูและทีมงาน ส่งผลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และส่งผลทางอ้อมผ่านปัจจัยเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน

6. กำหนดให้ปัจจัยการจูงใจ ส่งผลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และส่งผลทางอ้อมผ่านปัจจัยการปฏิบัติงานของครูและทีมงาน

จากข้อกำหนดดังกล่าว แสดงว่าวิทยาลัยเทคนิคมีปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมของวิทยาลัยในระดับมาก จะส่งผลให้มีวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ โครงสร้างวิทยาลัย เทคโนโลยีและระบบงาน การปฏิบัติด้านการบริหาร การปฏิบัติด้านการจัดการ การปฏิบัติของครูและทีมงาน การพัฒนาครูและทีมงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ การจูงใจ เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงานมาก ซึ่งมีอิทธิพลทำให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูง และขณะเดียวกันก็จะมีอิทธิพลทางอ้อมส่งผ่านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ โครงสร้างวิทยาลัย เทคโนโลยีและระบบงาน การปฏิบัติงานบริหาร การปฏิบัติด้านการจัดการ การปฏิบัติของครูและทีมงาน การเปลี่ยนแปลงในองค์การ การพัฒนาครูและทีมงาน การจูงใจ ภาวะผู้นำทางวิชาการ เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงานมากตามไปด้วย และวิทยาลัยที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการมากจะส่งผลให้มีการปฏิบัติด้านการบริหาร การพัฒนาครูและทีมงาน การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงานของครูและทีมงานและการจูงใจมากตามไปด้วยเช่นกัน

จากปัจจัยที่กำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดสำคัญในการอธิบายลักษณะปัจจัยแต่ละตัว จากแนวคิดของวิชาการและผู้วิจัยทั้งสิ้นราย ที่ได้นำมาวิเคราะห์ในตอนต้น ทั้งในส่วนที่เหมือนกันและส่วนที่ต่างกัน เพื่อกำหนดเป็นอธิบายลักษณะของปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ อันจะนำไปสู่การกำหนดเป็นคุณลักษณะบ่งชี้เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย และเป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถามในแบบสอบถามต่อไป ดังนี้

1. ปัจจัยด้าน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์

มาร์ควอร์ทและเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994 : 389) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (Vision) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ เป็นฉันทามติขององค์กร และสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) เพื่อเป็นแรงผลักดันให้ การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง การกำหนดผูกพันบนพื้นฐานค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกันจะส่งผลให้มีการร่วมกันทำงานและกลยุทธ์ (Strategy) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ(Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงานกระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่าง มีกลยุทธ์ ทั้งในการวางแผน การดำเนินการและการประเมินผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลอง มากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติ หรือกำหนดคำตอบไว้ให้

Kaiser. (2000 : 51) ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) หมายถึง เป้าหมายที่องค์กรตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าที่วัตถุประสงค์ของ องค์กรได้กำหนดไว้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ พันธกิจและยุทธศาสตร์มี 3 ประการ ดังนี้

1. การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง สมาชิกในองค์กรต้องยอมรับและปฏิบัติงาน ให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ ในระดับระบบรวมขององค์กร ไม่ใช่แค่ในระดับบุคคลหรือ กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น สมาชิกทุกคนมีความสำคัญต่อแผนยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานในองค์กร และสมาชิกต้องคำนึงถึงแผนงานในแต่ละแผนของตนซึ่งมี ผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์กรด้วย

2. การตรวจสอบจากภายนอก หมายถึง การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า การเคลื่อนย้ายของคู่แข่ง เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรและ สมาชิกในอนาคต

3. การสร้างเสริมองค์ความรู้ หมายถึง การเผยแพร่ และชี้แจงข้อมูลข่าวสารที่เป็น พื้นฐานองค์ความรู้ขององค์กร และเป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อการตอบสนองขององค์กร ไปสู่การทำทนาย และพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์กร

Bennett & O'Brien. (1994 : 41-49) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or Vision) องค์กรและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับว่า พวกเขาต้องการไปจุดใด เพื่อที่จะ คาดหมายได้ว่า พวกเขาจำเป็นต้องเรียนรู้อะไรบ้าง เพื่อไปถึงจุดหมายนั้น พวกเขาต้อง พัฒนากลยุทธ์กว้าง ๆ เพื่อไปถึงเป้าหมายเพื่อที่จะรู้ว่าการเรียนรู้ของพวกเขาสามารถผลักดัน

องค์การไปสู่วิสัยทัศน์ของพวกเขา นอกจากนี้ถ้าองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสมบูรณ์ต่อห้วง
 ขณะแล้ว วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ก็ต้องสนับสนุนและส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้

วิโรจน์ สารรัตนะ.(2545 : 103-109) กล่าวว่า การตัดสินใจและการมีวิสัยทัศน์ร่วม
 องค์การแห่งการเรียนรู้มีรูปแบบการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจที่ให้โอกาสกับครูและ
 ผู้เกี่ยวข้องช่วยกันตัดสินใจ เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน-นักศึกษา โดยอาจขยายขอบเขตผู้มีส่วน
 เกี่ยวข้องนอกวิทยาลัยด้วย การตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นสังคมประชาธิปไตย โดยถือ
 ว่าการตัดสินใจร่วม (Shared Decision Making) จะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจ หาก
 ใช้กลยุทธ์และการตัดสินใจที่ถูกต้อง จะทำให้เกิดการเกี่ยวข้องที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุ
 โดยผู้ที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น อาจประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียน-
 นักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน หรือผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ สำหรับการกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็น
 การแสดงถึงภาพที่พึงปรารถนา หรือที่เป็นไปได้ในอนาคตนั้น จากการเปลี่ยนแปลงใน
 กระบวนทัศน์ทางการบริหารใหม่ ถือว่าการกำหนดวิสัยทัศน์นั้นจะไม่ใช่วิธีเฉพาะของ
 ผู้บริหารอีกต่อไปแล้ว แม้จะต้องใช้เวลาก็ตาม

สรุปได้ว่าปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุ
 หรือส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้ คือการ
 กำหนดการมีส่วนร่วม การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การจัดสรรงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวก
 ความสะดวกเพื่อปฏิบัติ การติดตามความก้าวหน้า การประเมินผลสำเร็จ การนำผลมาใช้
 เป็นข้อมูลย้อนกลับ

ในการวัดตัวแปรปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้
 เครื่องมือที่ปรับปรุงมาจากเครื่องมือของสมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 191-201) มาปรับใช้ให้
 ครอบคลุมปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ
 ยุทธศาสตร์สั้น กระชับ ชัดเจน กระตุ้นให้ครูและบุคลากรมุ่งอนาคตกำหนดพันธกิจและ
 ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ไว้อย่างชัดเจนครอบคลุมและเป็นไปได้ ใช้หลักการมีส่วน
 ร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของวิทยาลัย เผยแพร่ประชาสัมพันธ์
 วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้ เข้าใจอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ
 จัดสรรงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการดำเนินงานของวิทยาลัยให้เป็นไปตาม
 วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ติดตามความก้าวหน้าในระหว่างการดำเนินงาน
 ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของคณะครูและผู้เกี่ยวข้องเป็นระยะนำผลการติดตาม
 ความก้าวหน้ามาปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเป็นระยะ ๆ

ประเมินผลสำเร็จการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของคณะครูและ
ผู้เกี่ยวข้องเป็นระยะ ๆ นำผลการประเมินผลสำเร็จมาเป็นแนวทางการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ
และยุทธศาสตร์ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งเป็นชนิดมาตราส่วน
ประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

2. ปัจจัยด้านโครงสร้างวิทยาลัย

Marquardt & Reynolds. (1994 : 389) กล่าวว่า โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชา
มากมายมากเกินไป มีคำพรรณนางาน (Job Description) ที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว การบังคับบัญชาไม่
เน้นการควบคุมมากเกินไป กระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้
และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holist Structure) แบบเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่มี
องค์ประกอบต่างทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้
แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การ นอกจากนี้
โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams)
เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้เรียนรู้ที่จะประสานงานและ
มุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีมและเอาชนะการแตกแยกขององค์การ

Ksiser. (2000 : 51) ได้กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure)
หมายถึง ลักษณะโครงสร้างของการจัดหน้าที่ และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การ
ตัดสินใจ อำนาจหน้าที่ และการปฏิสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างแบบผสมผสาน หมายถึง การบูรณาการเป้าหมาย หน้าที่
บทบาท ความพยายามในการทำงาน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของ
องค์การ
2. โครงสร้างที่เอื้ออำนวยความสะดวก หมายถึง โครงสร้างที่เปิดโอกาสให้สมาชิก
มีปฏิสัมพันธ์กัน ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

Bennett & OBrien. (1994 : 41-49) ได้กล่าวว่า องค์การหรือโครงสร้างของงาน
(Organization or Job Structure) สามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการนิยาม
ภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้เพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อม
ภายนอก และตามความต้องการขององค์การเอง การปฏิบัติหน้าที่ เช่น มีการสับเปลี่ยนหน้าที่
และการชี้แนะด้วยตนเอง มีการทำงานข้ามคณะทำงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นจะต้องมีการ
กำจั่นนโยบายตามระบบราชการ และกฎที่ศักดิ์สิทธิ์หรือชัดเจนการเลื่อนไหลของข้อมูล

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545 : 103-109) กล่าวว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น องค์กรที่เน้นเรื่องการกระจายอำนาจ (Decentralization) และเรื่องการทำให้เป็นมาตรฐานใน ด้านทักษะ (Standardization of Skill) ของสมาชิกในองค์กรซึ่งผู้บริหารจะต้องให้มีการพัฒนา จนถึงระดับความเป็นวิชาชีพ ให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน มีความเป็น อิสระในการตัดสินใจ มีความสามารถในการกำหนดมาตรฐานงาน การปฏิบัติ และการ ประเมินผลด้วยตนเอง

สรุปได้ว่าปัจจัยด้าน โครงสร้างวิทยาลัย หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้ คือ การลดขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน การจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบการจัดระบบการติดต่อประสานงาน การปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ และแนวปฏิบัติ การจัดโครงสร้างที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การ ชำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรในโครงสร้าง การจัดระบบการให้ทุนให้โทษและความดี ความชอบ

ในการวัดตัวแปรปัจจัยโครงสร้างองค์กร ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยในเครื่องมือที่ปรับปรุงมา จากเครื่องมือของสมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 191-201) จำนวน 8 ข้อ มาปรับใช้ให้ครอบคลุมปัจจัย ด้านโครงสร้างวิทยาลัย คือ วิทยาลัยจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ลดขั้นตอนการปฏิบัติให้มี ความสะดวกและคล่องตัว การมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ฝ่ายต่าง ๆ อย่างเป็น ระบบ จัดให้มีระบบการติดต่อประสานงานทั้งในแนวตั้งและแนวนอนเพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ มีการ ดำเนินงานที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียว มีการปรับลดกฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติ ลดความซ้ำซ้อนเพื่อจูงใจให้ครูและบุคลากรมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน จัด โครงสร้างที่ ส่งเสริมและเอื้อต่อการเข้าร่วมในการปฏิบัติงานจากผู้ที่เกี่ยวข้อง จัดโครงสร้างของงาน โดย คำนึงถึงหลักการใช้บุคลากรได้ตรงกับความรู้ความสามารถ มีการชำรงรักษาและพัฒนาให้ บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จัดระบบการพิจารณาความดี ความชอบที่เป็นธรรมและมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นชนิดมาตรา ส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและระบบงาน

มาร์ควอร์ทและเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds. 1994 : 389-409) กล่าวว่า เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการ เก็บประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้รวดเร็วและถูกหลัก สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูล

คอมพิวเตอร์มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตมีความรวดเร็ว ต้นกระทบปรับประยุกต์ใช้ได้ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video Conference) มาใช้ในการเรียนรู้ทางไกล และการฝึกอบรมโดยสถานการณ์จำลอง (Simulation Games) เพื่อพัฒนาสมาชิกใหม่เรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตัวเอง เป็นต้น

Bennett & OBrien. (1994 : 41-49) ได้กล่าวว่า การเคลื่อนไหวของข้อมูลสารสนเทศ (Information Flow) การเรียนรู้ขององค์กรต่าง ๆ จะอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลสารสนเทศและการเผยแพร่ ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่าง ๆ ให้ง่ายขึ้นเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานได้รับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ตรงกับงานของตนเองและกระบวนการทำงาน (Work Process) องค์กรจะกระตุ้นการเรียนรู้ได้โดยผ่านวิสัยทัศน์ ระบบสารสนเทศ แต่จะรวมกับการใช้กระบวนการทำงานที่จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น มีการสอนหรือฝึกเทคนิคในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจตนเอง เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางหรือปรับสภาพกระบวนการต่าง ๆ ให้อยู่ในแนวหน้าเท่ากันหรือดีกว่าคนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน (Benchmarking) เป็นต้น

Kaiser. (2000 : 51) ได้กล่าวว่า ระบบขององค์กร (Organizational Systems) หมายถึง การที่องค์กรมีระบบข้อมูล ข่าวสาร ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรการด้านนโยบาย และการมีกลไกที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งการส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

สรุปปัจจัยด้านเทคโนโลยีและระบบงาน หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้ คือ การจัดหา การใช้ การพัฒนาบุคลากร การแสวงหา การจัดระบบการใช้ การจัดและพัฒนาระบบฐานข้อมูลการมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาและการพัฒนา และการใช้ประโยชน์มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักเรียน นักศึกษา

ในการวัดตัวแปรปัจจัยด้านเทคโนโลยีและระบบงาน ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่ปรับปรุงมาจากเครื่องมือของสมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 191-201) จำนวน 10 ข้อ มาปรับใช้ให้ครอบคลุมปัจจัยด้านเทคโนโลยีและระบบงาน คือ มีการจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการบริหาร การบริหาร และการเรียนการสอนที่เหมาะสม ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของครูและบุคลากร ใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร การบริการ และการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม

มีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร การบริการ และการเรียนการสอน
 อย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร
 อย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน
 อย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน
 อย่างมีประสิทธิภาพ จัดระบบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร ของฝ่ายต่าง ๆ ให้มีความ
 ประหยัดและไม่ซ้ำซ้อนกัน จัดระบบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนของฝ่ายต่าง ๆ
 ให้มีความประหยัดและไม่ซ้ำซ้อนกัน จัดให้มีระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์
 ต่อทั้งการบริหาร การบริการ การเรียนการสอน และการวิจัย มีการพัฒนาระบบข้อมูลพื้นฐาน
 ด้านต่าง ๆ ให้มีความรู้ถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกต่อการนำมาใช้อุปกรณ์ จัดให้มีบุคคลหรือ
 กลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบต่อการบำรุงรักษาเทคโนโลยี และการพัฒนาระบบฐานข้อมูลอย่าง
 เหมาะสม ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีทุกชนิดทุกประเภทเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน
 นักศึกษาเป็นสำคัญซึ่งเป็นชนิดมาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

4. ปัจจัยการปฏิบัติด้านการบริหาร

Marquardt & Reynolds. (1994 : 389-409) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
 (Environmental Scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมี
 และคาดคะเนผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้หัวหน้างานกับการเปลี่ยนแปลง
 เป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับภาพอนาคตที่เป็นไปได้ แสดงอนาคตภาพขององค์กรที่มีประโยชน์
 สำคัญแก่สังคม การเลือกเป้าหมายการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์
 ด้วย

Bennett & O'Brien. (1994 : 41-49) ได้กล่าวว่าการปฏิบัติเชิงบริหาร (Executive
 Practices) สมาชิกองค์กรอาจตั้งเป็นคำถามได้ว่า ผู้บริหารในนโยบายอะไรและปฏิบัติ
 อะไรบ้าง เพื่อเป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ขององค์กรผู้บริหารควรจะทำอย่างไร
 ในการชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรให้เห็นความชัดเจนถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและ
 ความก้าวหน้าขององค์กร ผู้บริหารทำอะไรบ้างเพื่อการปลูกเร้าหรือกระตุ้นในบางส่วนของ
 องค์กรที่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้ขับเคลื่อนตามผู้บริหารเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545 : 103-109) กล่าวว่า การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงใน
 ยุคปัจจุบันผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค ควรเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformation
 Leader) มากกว่าเป็นผู้นำแห่งการจัดการ (Transactional Leader) โดยลักษณะผู้นำของการ
 เปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ

มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูงมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะต้องใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ในภารกิจที่เกินปกติ นั้น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเสริมให้เกิดผลเพิ่มขึ้น (Add On Effects) จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จได้ จะต้องอาศัยภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐาน

สรุปปัจจัยการปฏิบัติด้านการบริหาร หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์นโยบายและแผน การจัดทำแผนปฏิบัติการ การกำหนดบุคคลหรือกลุ่มบุคคลรับผิดชอบ การให้ความสำคัญกับแผน การเปิดโอกาสมีส่วนร่วม การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ การตรวจสอบงบประมาณและการจัดทำเอกสาร

ในการวัดตัวแปรปัจจัยการปฏิบัติด้านการบริหาร ในการวิจัยใช้เครื่องมือที่ปรับปรุงมาจากเครื่องมือของ สมคิด ศรีอ่อนน้ำ (2547 : 191-201) จำนวน 8 ข้อ มาปรับใช้ให้ครอบคลุมปัจจัยการปฏิบัติด้านการบริหาร คือ จัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกวิทยาลัยเพื่อระบุจุดเด่น จุดด้อย โอกาสและสิ่งที่เป็นปัญหาอุปสรรคของวิทยาลัยและนำผลที่ได้มาปรับปรุงกลยุทธ์ในการบริหาร วิเคราะห์นโยบายและแผนการจัดการศึกษาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล จัดให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์วิทยาลัย กำหนดให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลรับผิดชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของวิทยาลัย ให้ความสำคัญกับการให้แผนเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของวิทยาลัย เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทั้งในช่วงการจัดทำแผนการปฏิบัติตามแผนและการประเมินผลงานตามความเหมาะสม มีสื่อสารและประชาสัมพันธ์แผนปฏิบัติการประจำปีให้คณะครูและผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้อย่างทั่วถึง มีการตรวจสอบผลการใช้งบประมาณ และมีการจัดทำเอกสารแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ซึ่งเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

5. ปัจจัยการปฏิบัติด้านการจัดการ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545 : 103-109) กล่าวว่า การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารพึงมีความชัดเจนในการตอบคำถามต่าง ๆ ดังนี้ ก่อน คือ 1) การเปลี่ยนแปลงอะไร 2) ทำไมถึงต้องเปลี่ยนแปลง 3) จะเปลี่ยนแปลงอย่างไร 4) เปลี่ยนแปลงเมื่อไร 5) เกี่ยวข้องกับใครบ้าง 6) มีอุปสรรคอะไรบ้าง

7) คาดว่าจะมีผลกระทบอะไรบ้าง 8) สิ่งสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมีอะไรบ้าง 9) ค่าใช้จ่ายเป็นอย่างไร 10) ประโยชน์ที่จะได้รับคืออะไร นอกจากนี้ผู้บริหารพึงให้ความสำคัญกับการเกิดขึ้นของใหม่ ๆ ที่เรียกว่า นวัตกรรม (Innovation) ด้วย โดยผู้บริหารควรเน้นไปที่กระบวนการเชิงนวัตกรรม ที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคล กลุ่มบุคคลและขององค์กร เพื่อให้เกิดผลผลิต เชิงสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

Bennett & O'Brien. (1994 : 41-49) ได้กล่าวว่าการปฏิบัติเชิงจัดการ (Managerial Practices) ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและนิเทศการทำงานในแต่ละวันของแต่ละบุคคลและคณะ จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร ซึ่งมีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีความพัฒนา จะต้องช่วยพวกเขาบูรณาการสิ่งที่พวกเขาต้องเรียนรู้ จะต้องร่วมกันสามารถคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง และการใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาต่อไปข้างหน้า

Marquardt & Reynolds. (1994 : 389-409) กล่าวว่า การริเริ่มและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge and Transfer) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการริเริ่มและถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ และมีไม่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) หรือเกิดจากการลอกแบบและพัฒนา (Copy and Development) เท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้เรียนรู้จากส่วนอื่นฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่จากทั้งข่าวสารภายนอกและภายใน มีการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

Kaiser. (2000 : 51) ได้กล่าวว่า การดำเนินงานบริหารจัดการ (Management Practices) กระบวนการปฏิบัติงานใน 4 เรื่อง ดังนี้

1. การสนับสนุนการเรียนรู้ หมายถึง การที่บริหารสนับสนุนสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร คือ เรียนรู้จากสำเร็จและความผิดพลาดรวมทั้งพยายามรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับทุกแผนกขององค์กร
2. การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความกล้าและจูงใจสมาชิกเพื่อไปสู่การเรียนรู้ และการพัฒนาในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล ช่วยกันกำหนดเป้าหมาย สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งผู้บริหารให้สมาชิกชอบต่อการเรียนรู้

3. การพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมสนับสนุนทักษะการอยู่ร่วมกัน สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลที่ยิ่งใหญ่ รวมทั้งการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของสมาชิก

4. การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดทรัพยากรและงบประมาณต่าง ๆ ที่ต้องการไปสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปปัจจัยการปฏิบัติด้านการจัดการ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การจัดระบบงานธุรการ การมีบุคลากรรับผิดชอบ การมีวัสดุอุปกรณ์ การอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม ระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ระบบกลไกการนิเทศ ระบบกลไกการประกันคุณภาพภายใน การรายงานผลการดำเนินงาน และการประชุมสัมมนาเพื่อวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อย

ในการวัดตัวแปรปัจจัยการปฏิบัติด้านการจัดการ ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่ปรับปรุงมาจากเครื่องมือของสมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 191-201) จำนวน 9 ข้อ มาปรับใช้ให้ครอบคลุมปัจจัยการปฏิบัติด้านการจัดการ คือ ระบบงานธุรการที่กะทัดรัด คล่องตัว และบริการรวดเร็ว บุคลากรที่รับผิดชอบงานธุรการอย่างเพียงพอและมีคุณภาพ มีวัสดุเพื่อการจัดการงานธุรการที่เพียงพอและเหมาะสม มีระบบการอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ ระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกที่ดี ระบบและกลไกการนิเทศการศึกษาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิภาพ การรายงานผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการประกันคุณภาพที่เป็นระบบการประชุมสัมมนาเพื่อวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยเพื่อการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

6. การเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551 : 219-220) ได้ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลง (Change) ว่าหมายถึงการปรับแต่งหรือปรับปรุงระบบอ้างอิงให้เกิดความแตกต่างไปจากเดิมซึ่งการเปลี่ยนแปลงขององค์การจะเกิดขึ้น เมื่อมีการแปรผันขององค์การประกอบ 3 ประการ คือ

6.1 โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) เช่น การกำหนดรูปแบบของงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงของวิธีการจัดสายบังคับบัญชา และปรับปรุงวิธีการประสานงานในองค์การ 2) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์การ (Technology) เช่น กระบวนการทำงาน วิธีทำงาน และเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ 3) บุคลากร (People) ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง

เพราะทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลง ทั้งทัศนคติ ความหมาย การรับรู้และพฤติกรรม

Prosci. (1998 : 286-288) ได้คิด โมเดลการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ A-D-K-A-R ที่ได้ทำการวิจัยกับบริษัทมากกว่า 100 บริษัท จาก 59 ประเทศ ที่มีระบบการเปลี่ยนแปลงระบบงานต่าง ๆ ในองค์การ โมเดลนี้จะเน้นไปที่ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ 1) ความตระหนัก (Awareness) หมายถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ซึ่งนัก HRD (Human Resource Development) จะต้องคิดว่าจะทำอย่างไร ในพนักงานทุกคนทุกระดับ เห็นความสำคัญของการนำระบบงานใหม่ ๆ มาใช้ในองค์การ เพราะพวกพนักงานไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ปัญหาที่จะต้องตามมาก็คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 2) ความปรารถนา (Desire) หมายถึง การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การทุก ๆ เรื่อง ไม่ว่าจะเรื่องงบประมาณ เรื่องเวลา เรื่องบุคลากร การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นจากการสนับสนุนของบุคลากรทั้ง 4 กลุ่ม คือ ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การ ผู้บริหารระดับสูงของสายงานพนักงานระดับปฏิบัติ ซึ่งในที่นี้หมายถึงครูหรือบุคลากรที่ปฏิบัติการ และทีมงานตัวแทนของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การ 3) การให้ความรู้ (Knowledge) หมายถึง การให้ความรู้ คือ กระบวนการและขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะต้องวางแผนไว้ก่อน พนักงานจำเป็นต้องรู้บ้าง และปัจจุบันพนักงานหรือผู้ปฏิบัติมีความรู้ในระดับใดเพื่อหาทางถ่ายทอดความรู้ให้ โดยจัดอบรมหรือจัดบอร์ดการถ่ายทอดทาง Internet ขององค์การและวารสาร 4) ความสามารถ (Ability) หมายถึง การประยุกต์ใช้ระบบต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทักษะใหม่ ๆ ของพนักงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะต้องอยู่ในระบบงานซึ่งหัวหน้างานของหน่วยงานต่าง ๆ มีการติดตามพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด 5) การเสริมแรง (Reinforcement) หมายถึง การนำระบบงานในด้าน HRD ที่เปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การมาปรับใช้อย่างต่อเนื่อง ปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่ขณะนี้ คือระบบงานที่นำมาใช้ขาดความต่อเนื่องครบถ้วนตามความต้องการหรือไม่อย่างไร

วูดเว็ดและบุโชว์ (Woodward & Bucholz. 1987) กล่าวว่าทฤษฎีจะสร้างขึ้นจากข้อสังเกตเกี่ยวกับการกระทำของบุคคลที่เกิดอย่างทันทีทันใด เหตุการณ์ที่น่าเศร้า เช่น การเสียชีวิตของคนที่รัก ภัยธรรมชาติ สมมุติฐานจะเกิดขึ้นในระหว่างการเปลี่ยนแปลงองค์การ รูปแบบของการกระทำมี 4 ขั้น คือ 1) การปฏิเสธ 2) การโกรธ 3) การโศกเศร้า และ 4) การปรับตัว ซึ่งมีคำอธิบายการปฏิเสธนั้นเป็นสิ่งจำเป็น (“มันไม่ได้เกิดขึ้น” หรือ “มันจะไม่พ่ายแพ้

ไปตลอด”) ชั้นที่ 2 การ โกรธ และการหาทางกล่าวโทษผู้อื่น ในขณะที่บุคคลที่มีความแน่วแน่ จะอดทนต่อความสิ้นหวัง และดำเนินกิจกรรมต่อไปได้ ชั้นที่ 3 บุคคลจะหยุดการปฏิเสธการ เปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ จะมีการยอมรับการสูญเสียนั้น และโศกเศร้าไปกับมัน สุดท้ายจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และดำเนินชีวิตไปพร้อมกับมัน การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Leading Major Change)

Kotler. (1996 : 20-25) อ้างในวิเชียร วิทยอุดม ภาวะผู้นำ (194-196) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญไม่ได้เกิดขึ้นง่าย ๆ แต่อย่างไรก็ตามผู้นำจะทำการเปลี่ยนแปลงง่ายขึ้นและช่วยให้ องค์การปรับตัวสู่ปัญหาภายนอกและ โอกาส ผู้นำต้องยอมรับกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปตามขั้นตอนแต่ละขั้นตอน มีความสำคัญและต้องการเวลา ผู้นำขึ้นมารับผิดชอบ ต่อผู้ได้บังคับบัญชา นำองค์การผ่านขั้นตอนตามกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้ และคोटเลอร์ (Kotler) ได้เสนอขั้นตอน 8 ขั้นบันได ที่ผู้นำจำเป็นจะต้องเอาใจใส่ในแต่ละขั้นอย่างระมัดระวัง การข้ามขั้นตอน ณ ขั้นตอนใดก็ตาม จะสามารถก่อให้เกิดความล้มเหลวต่อกระบวนการ เปลี่ยนแปลงได้



แผนภาพที่ 4 แสดงถึงบันได 8 ขั้นของรูปแบบการวางแผนการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ที่มา :John P. Kotler,Leading Change (1996 : 21)

บันไดขั้นที่ 1 (Stage 1) การสร้างความรู้สึกร่างกายอย่างเร่งด่วน ผู้นำได้สร้างความรู้สึกร่องความจำเป็นอย่างรีบด่วนต้องให้มีการเปลี่ยนแปลงเป็นจริงเป็นจังขึ้นมา เมื่อเกิดวิกฤติการณ์หรือภาวะการคุกคามที่ไม่ดี ก็จะทำให้เกิดกระแสของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังตัวอย่าง เช่น ที่บริษัท IBM ได้มีผลกำไรที่ลดลงอย่างรวดเร็วและราคาหุ้นตกต่ำเป็นอย่างมากในช่วงก่อนปี ค.ศ. 1900 ก่อให้เกิดความรู้สึกร่างกายอย่างไม่ต้องสงสัย อย่างไรก็ตามหลายกรณีที่มีมีเหตุการณ์วิกฤติการณ์สาธารณะ และผู้นำจำเป็นต้องทำให้ผู้อื่นรับรู้ถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำก็สำรวจถึงสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบคอบ มองไปที่สถานะเชิงแข่งขัน ตำแหน่งตลาด สังคมแนวโน้มทางประชากรศาสตร์และเทคโนโลยี กำไรขาดทุน การดำเนินงานและปัจจัยอื่น ๆ หลังจากที่มีเหตุการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้นและปัญหาทั้งหมดได้ผ่านพ้นไป พวกเขาก็จะค้นพบวิถีทางในการสื่อสารข้อมูลอย่างกว้างและอย่างน่าทึ่งใจ

บันไดขั้นที่ 2 (Stage 2) การผนึกกำลังนำไปสู่การเป็นพันธมิตร เกี่ยวข้องกับการรวมตัวเป็นพันธมิตร ทำให้มีพลังเพียงพอในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความรู้สึกร่องการทำงานเป็นทีมระหว่างกลุ่ม เพื่อให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ จะต้องมีการปฏิบัติร่วมกันต่อความจำเป็นและความเป็นไปได้สำหรับการปฏิรูปองค์การการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางจะต้องหาผู้นำระดับสูงสุดเข้ามาสนับสนุนเป็นพันธมิตร นอกจากนี้มันยังจำเป็นที่จะนำผู้บริหารระดับต่ำกว่าเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยกลไกบางอย่าง สามารถทำให้ผู้คนมารวมตัวกัน และช่วยให้พวกเขาพัฒนาการประเมินปัญหาพร้อมกันและเป็นปัญหาพร้อมกันและเป็นวิธีการเข้าถึงปัญหาของพวกเขา

บันไดขั้นที่ 3 (Stage 3) การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ความต้องการวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ผู้นำมีความรับผิดชอบต่อการสร้างและมีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนากลยุทธ์ให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ให้ได้ อันเป็นภาพของอนาคตอันเป็นที่พึงปรารถนาที่จะกระตุ้นให้ผู้คนไปสู่การเปลี่ยนแปลง ดังเช่น Jeff Campbell ประธานบริหารของบริษัท Burger King ทำงานร่วมกับผู้นำคนอื่น ๆ ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ เพื่อให้เป็นร้านภัตตาคารที่มีความสะดวกซื้อที่สุดในอเมริกา Linda Wachner เป็น CEO ของ Warnaco มีวิสัยทัศน์ที่จะตราเครื่องหมายของบริษัท Cola-Cola ให้ปรากฏในธุรกิจทั่วโลก Jack Sparks ที่บริษัท Whirlpool มีวิสัยทัศน์ที่จะปฏิรูปบริษัทจากการปฏิบัติเชิงอนุรักษ์กับความชำนาญทางด้านการตลาด มาเป็นการจัดองค์การทางด้านการตลาดกับความชำนาญทางด้านการประดิษฐ์และการผลิต ด้วยเหตุที่ต้องสร้างความเข้มแข็งให้พร้อมที่จะเผชิญกับคู่แข่งใหม่ ๆ

(Tickyand Devanna. 1998 : 26-39)

บันไดขั้นที่ 4 (Stage 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์อย่างกว้างขวาง ผู้นำใช้ทุกวิธีที่เป็นไปได้ในการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์อย่างกว้างขวาง ในขั้นนี้เป็นการฝึกกำลังกันของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรจะทำเป็นตัวอย่างต้นแบบของพฤติกรรมใหม่สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 10 ครั้ง หรือมากกว่านั้น ถ้าจำเป็นดังเช่นที่ Siemens Rolm ผู้จัดการกว่า 600 คนตั้งใจมุ่งมั่นในการประชุม 3 วันที่เรียนรู้ วิสัยทัศน์ใหม่ และได้กระตุ้นผลักดันให้นำกลับไปถ่ายทอดและปฏิบัติงานในองค์กรของตน

บันไดขั้นที่ 5 (Stage 5) การให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ วิธีนี้เป็นการกำจัดอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจต้องมีการทบทวนถึงระบบ โครงสร้าง หรือกระบวนการที่เป็นอุปสรรคต่อความพยายามในการเปลี่ยนแปลง ผู้คนถูกเสริมกำลังความรู้ ทรัพยากร เพื่อทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้น ในขั้นตอนนี้ผู้นำยังสามารถเสริมและให้รางวัลและยอมรับความเสี่ยงความคิดของการกระทำที่ไม่ได้เป็นมาแต่ดั้งเดิม

บันไดขั้นที่ 6 (Stage 6) การจัดให้สำเร็จในระยะสั้น ผู้นำจะต้องทำให้ประสบความสำเร็จในระยะเวลานั้น ผู้นำต้องวางแผนการปรับปรุงในการปฏิบัติให้ชัดเจนและทำให้สามารถเกิดขึ้นได้ และร่วมฉลองความยินดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ ที่เกิดขึ้นมา และความพยายามในการปฏิรูปอาจจะเสียความสมดุลได้ หากไม่มีการบรรลุผลสำเร็จในระยะเวลานั้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเห็นได้ ตัวอย่างเช่น ที่บริษัทอุตสาหกรรมของ U.S. แห่งหนึ่ง นำไปสู่การสร้างพันธมิตรในการทำงาน เพื่อผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงขึ้นและประสบความสำเร็จในการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ในเวลาเพียง 20 เดือน หลังจากได้เริ่มต้นความพยายามในการปฏิรูป การประสบความสำเร็จนี้ ได้เพิ่มความเชื่อต่อกระบวนการและสร้างการปฏิบัติงานใหม่และความกระตือรือร้นใหม่ของลูกน้อง (Kotler, 1996 : 65)

บันไดขั้นที่ 7 (Stage 7) การรวบรวมความสำเร็จและสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น การสร้างความเชื่อถือที่บรรลุผลสำเร็จได้ชัยชนะในระยะเวลานั้น เพื่อฝึกกำลังในการปรับปรุงการปฏิบัติให้ดีขึ้น การจัดการปัญหาที่ใหญ่ขึ้นและการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดี ผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงระบบ โครงสร้าง และนโยบายที่ไม่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ โดยผู้นำจะว่าจ้าง สนับสนุน และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ที่สามารถนำวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงไปใช้ใดเหมาะสม นอกจากนี้แล้วผู้นำอาจรื้อฟื้นกระบวนการด้วย โครงใหม่ แผนการใหม่ ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงองค์กร

บันไดขั้นที่ 8 (Stage 8) การเข้าถึงวัฒนธรรมองค์การเกี่ยวข้องกับการสร้างวิถีเข้าถึงวัฒนธรรมองค์การให้มีความเป็นระเบียบแบบแผน อุปนิสัย ค่านิยม ธรรมเนียมการปฏิบัติ และความคิดแบบเดิม ๆ ถูกแทนที่อย่างถาวรด้วยค่านิยม และความเชื่อใหม่จะแทรกอยู่ในวัฒนธรรม เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาขององค์กรเปลี่ยนแปลงว่าไม่ใช่ของใหม่ แต่เป็นเรื่องปกติในการปฏิบัติงานขององค์กร นอกจากนั้นในขั้นตอนนี้ก็ต้องการการพัฒนาด้วยวิธีการเสริมความมั่นใจในการพัฒนาการเป็นผู้นำและความสำเร็จเพื่อค่านิยมและพฤติกรรมใหม่จะได้บรรลุให้ผู้นำรุ่นถัดไป

ขั้นตอนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปจะเหลื่อมล้ำกัน แต่ละขั้นตอนจะมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อยังต้องเกี่ยวข้องกับความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ผู้นำสามารถทำตามกระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน เพื่อให้ประสบความสำเร็จได้

จุดเน้นของการเปลี่ยนแปลง (The Focus of Change) รูปแบบของการวางแผนการเปลี่ยนแปลงทั้ง 8 ขั้นตอน จะนำไปประยุกต์ใช้กับการเปลี่ยนแปลงเฉพาะระดับบนลงมาสู่ระดับล่าง เช่น การเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กร

สรุปปัจจัยการนำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญเป็นเครื่องมือและแนวทางการศึกษาที่ทำให้สามารถปฏิรูปองค์กร การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในองค์กร โดยเฉพาะวิทยาลัยเทคนิคซึ่งเป็นสถานศึกษาที่จะต้องพัฒนาฝีมือ กิ่งฝีมือ และความเป็นวิชาการ ทักษะ และพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาชีพ การปรับเปลี่ยนเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาชีพจำเป็นจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทรายาดิที่ผู้บริหาร ครู บุคลากร ที่กำลังมุ่งไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาวิทยาลัยเทคนิคให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แรงกระตุ้น ความขัดแย้ง ทั้งผู้เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ผู้นำจะเป็นตัวแปรที่มีอำนาจ (Power) ในการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก

ในการวัดตัวแปรปัจจัยการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่ปรับปรุงมาจากเครื่องมือวัดของสมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 191-201) จำนวน 8 ข้อมาปรับใช้ครอบคลุมและนำแนวทางการพัฒนาปัจจัยการนำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเพื่อความเหมาะสมปรับระบบการทำงานให้การเปลี่ยนแปลงเกิดประสิทธิภาพ ทั้งภายในองค์กรและ

นอกองค์การทั้งเชิงวิชาการให้ปรากฏต่อนักเรียน นักศึกษา วิทยาลัย และชุมชน เป็นหลักสำคัญ ในการจัดองค์การเรียนการสอน ซึ่งเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากมากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

7. ปัจจัยการปฏิบัติของครูทีมงาน

Bennett & O'Brien. (1994 : 41-49) ได้กล่าวว่าการปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน (Individual and Team Practices) ข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ที่ไม่ว่าจะเป็นการทำงานบุคคลและเป็นทีม ในองค์การแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์การต่าง ๆ จะเจริญเติบโตได้เมื่อตัวบุคคลหรือทีมต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้และไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา และทำงานเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ

Marquardt & Reynolds. (1994 : 389-409) กล่าวว่าทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Networking) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันการทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำหน้าที่มิใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมกันอันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545 : 103-109) กล่าวว่า การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองอาศัยหลักการ (Self Leadership) เกิดขึ้นบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ผู้ปฏิบัติในยุคสมัยใหม่มีความรู้มากเพียงพอที่อาจจะรับภารการณนำแบบดั้งเดิมได้อย่างเหมาะสมอีกแล้ว พวกเขาสามารถจะบริหารตนเองได้และเป็นผู้นำให้ตนเองได้” โดยจะต้องเน้นความมีค่านิยมและมีการปฏิบัติด้วยตนเองทั้งการกำหนดความคาดหวัง เป้าหมาย การมีข้อมูลย้อนกลับและการประเมินตนเอง ส่วนกรณีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น ถือว่าการติดต่อสื่อสารในองค์การหนึ่ง ๆ อาจกระทำได้หลากหลายวิธีขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์การนั้น ๆ ว่าต้องการเป็นแบบเปิดหรือแบบปิดมากน้อยเพียงใด การติดต่อสื่อสารถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะแม้จะมียุทธศาสตร์ดีเพียงใดก็ตามหากขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีแล้ว ก็ยากจะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพจึงควรพัฒนาให้มีการติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการทั้งในแนวนอนและในแนวตั้ง ทั้งเป็นการติดต่อแบบสองทาง (Two Way Communication) และแบบหลายช่องทาง (Multiple Channels)

สรุปปัจจัยการปฏิบัติงานของครูและทีมงาน หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้ คือ ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ การมีวัตถุประสงค์ของทีม ความสามารถในการระบุปัญหา การแก้ปัญหาการเรียนรู้อาจเกิดจากความผิดพลาด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน กิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกัน ความรับผิดชอบ การพัฒนาตนเอง และความมีอิสระ

ในการวัดตัวแปรปัจจัยการปฏิบัติงานของครูและทีมงาน ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่ปรับปรุงมาจากเครื่องมือของสมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 191-201) จำนวน 9 ข้อมาปรับใช้ให้ครอบคลุมปัจจัยการปฏิบัติการปฏิบัติงานของครูและทีมงาน คือ ครูแต่ละคนและทีมงานมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน มีความสามารถในการระบุปัญหาอย่างเป็นระบบและมีเหตุผล มีความกระตือรือร้นที่จะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อการแก้ปัญหา การเรียนการสอนอยู่เสมอ มีการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเรียนรู้ร่วมกันอยู่เป็นประจำ เช่น ประชุมอภิปราย นำเสนอผลงาน เป็นต้น หัวหน้าสาขาวิชาและทีมงานมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ครูแต่ละคนได้รับการสนับสนุนให้แสวงหาวิธีสอนใหม่ๆ มาเผยแพร่ให้กับทีมงาน ครูแต่ละคนได้รับการสนับสนุนให้แสวงหาวิธีสอนใหม่ๆ นำมาเผยแพร่ให้กับทีมงาน ครูแต่ละคนและทีมงานกล้าคิดริเริ่มและทดลองแนวการสอนที่ชี้ให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ครูแต่ละคนต่างมีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเองหรือทีมให้มีศักยภาพเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

8. ปัจจัยการพัฒนาครูและทีมงาน

Bennett & O'Brien. (1994 : 41-49) ได้กล่าวว่าการฝึกอบรมหรือการศึกษา (Training or Education) มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการฝึกอบรมที่เป็นทางการ จะเน้นการช่วยเหลือบุคคลในการเรียนรู้ด้วยตนเอง และจากประสบการณ์ของผู้อื่น แล้วจากนั้นก็ สามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เครื่องมือในการวางแผนพัฒนารายบุคคล ได้จัดสรรไว้สำหรับทุกคน นอกจากนี้ยังมีแบบของการฝึกง่ายๆ เช่น การฝึกปฏิบัติเป็นทีม การศึกษาเป็นทีม การสาธิตโครงการ การให้คำปรึกษาโดยเพื่อน โครงการการเรียนรู้พื้นฐาน (ซึ่งมักจะรู้ว่าเป็นการเรียนรู้แบบการสะท้อนการปฏิบัติ) เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย สามารถจัดการอบรมหรือฝึกปฏิบัติโดยผ่านดาวเทียมและคอมพิวเตอร์และการพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน (Individual or Team Development) องค์การแห่งการเรียนรู้จะหาวิธีการต่างๆ เพื่อกระตุ้นสมาชิกให้พัฒนาด้วยตนเอง ขณะเดียวกันก็จะส่งเสริมการพัฒนาทีมงานด้วย

องค์การสามารถเรียนรู้ได้เพียงว่า ทีมงานเรียนรู้ร่วมกันแบบชุมชนผู้ปฏิบัติงาน (Communities of Practice) ที่มีการปฏิบัติงานกันอย่างต่อเนื่อง การให้อำนาจในการทำงานเป็นทีมหรือรายบุคคล แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิดสำหรับโลกธุรกิจ และยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรต่าง ๆ ที่จะหาวิธีเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของธุรกิจ และยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรต่าง ๆ ที่จะหาวิธีเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตนเอง

Marquardt & Reynolds. (1994 : 389-409) กล่าวว่า การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความรู้ในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลออกมา มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์กร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545 : 103-109) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ทรัพยากรที่ถือว่ามีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร นั่นก็คือ “มนุษย์” ให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด และการพัฒนาที่ยั่งยืน คือการพัฒนาที่เกิดจากภายในบุคคลหรือองค์กรเอง สำหรับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษา หรือในวิทยาลัยการอาชีพที่จะเป็นกลไกหรือตัวการในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ “ครู” ครูจะต้องทำหน้าที่ที่จัดสภาพการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียนครูที่มีภาระหน้าที่อื่นอีกหลากหลายที่มีการเปลี่ยนแปลงสังคม ครูที่จำเป็นต้องมีการปรับตัวและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งในการพัฒนาครูจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลง ในบริบทขององค์กร โดยหากต้องการเปลี่ยนแปลงวิทยาลัยการอาชีพให้มีลักษณะเป็นอย่างไรก็ต้องพัฒนาครูให้มีลักษณะที่สอดคล้องต้องกันกับสิ่งนั้น

สรุปปัจจัยการพัฒนาครูและทีมงาน หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยคุณลักษณะการบ่งชี้ต่อไปนี้ คือ การมีนโยบายและมาตรการในการพัฒนา การมุ่งเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ การมุ่งให้เป็นกลไกจัดการเรียนการสอน การคำนึงถึงสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ความต้องการ และจำเป็นที่แท้จริง จิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ผลลัพธ์สุดท้ายต่อนักเรียน

ในการวัดตัวแปรปัจจัยการพัฒนาครูและทีมงาน ในการวิจัยใช้เครื่องมือที่ปรับปรุงมาจากเครื่องมือของสมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 191-201) จำนวน 10 ข้อมาปรับใช้ให้ครอบคลุมปัจจัยการพัฒนาครูและทีมงาน คือ วิทยาลัยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาครูและทีมงานเพื่อเพิ่ม

ขีดความสามารถ ให้มีการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มศักยภาพ มีนโยบายและมาตรการในการพัฒนาครูและทีมงานไว้อย่างชัดเจน มุ่งพัฒนาครูและทีมงานให้เป็นกลไกสำคัญในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวนักเรียน-นักศึกษา คำนึงถึงแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทัศน์ใหม่ ความต้องการและจำเป็นที่แท้จริง จิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่ต่างมีประสบการณ์ที่หลากหลาย การสร้างวัฒนธรรม การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ซึ่งกันและกัน เน้นให้ตระหนักถึงความสำคัญทั้งหลักสูตร การสอน และการประเมินผล อย่างเป็นระบบ ไม่แยกส่วน ให้รู้สึกเป็นเรื่องปกติของชีวิตการปฏิบัติงานประจำวันของครูและทีมงานเอง เน้นการพัฒนาตนเองมากกว่าเน้นการถูกพัฒนาด้วยบุคคลอื่น ซึ่งเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

9. ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ

Kaiser. (2000 : 51) ได้กล่าวถึง ระบบองค์การ (Organizational Systems) หมายถึง การที่องค์การมีระบบข้อมูล ข่าวสาร ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรการด้านนโยบาย และกลไกที่อำนวยความสะดวก ประโยชน์การปฏิบัติงานรวมทั้งการส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ปยุตโต. 2547 : 2-3) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่เป้าหมายที่ดีงาม โดยถูกต้องตามธรรม

Marquardt & Reynolds. (1994 : 389-409) กล่าวว่า การริเริ่มและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการริเริ่มและถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมองค์การความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) หรือเกิดจากการลอกเลียนแบบและพัฒนา (Copy and Development) เท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนในองค์การจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่จากทั้งข่าวสารภายนอกและภายใน มีการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์การด้วย

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545 : 103-109) กล่าวว่า การบริหารหลักสูตรและการสอนผู้บริหารควรจะต้องรู้และเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่าง ๆ เพื่อให้เกิดกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ที่จะทำให้บริการเป็นไปอย่างถูกต้องทิศทาง และในด้านการสอนนั้นผู้บริหารพึงตระหนักว่า ไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้กับทุกคน ทุกสถานการณ์หรือทุก

จุดมุ่งหมายและตระหนักดีว่าครูที่จะเป็นระดับวิชาชีพได้นั้นจะต้องมีการฝึกฝน ฝึกปรือและสะสมวิทยุทธการการสอนที่หลากหลาย สามารถจะนำไปใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์

ในการบริหารหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้เล่นหลัก (Major Player) เป็นผู้ตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้บริหารจะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในทุกเรื่อง จะต้องแสดงบทบาทในหลายลักษณะ เช่น เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้ใช้อำนาจร่วม และเป็นนักนวัตกรรม เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานะที่แนวโน้มการบริหารหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารจะต้องมีความเกี่ยวข้องและมีความรับผิดชอบต่องานด้านหลักสูตรมากขึ้น โดยเฉพาะในฐานะที่จะเป็นผู้นำในการสร้างหลักสูตรใหม่ ๆ ในท้องถิ่นขึ้นมา

การบริหารหลักสูตรและการสอนเชื่อมโยงถึงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารวิทยาลัย ซึ่งจากผลการสังเคราะห์ข้อมูลของสมิทส์และแอนดรูส์ (Smith & Andrews. 1989 : 367) พบว่าผู้ทางวิชาการนั้นจะให้น้ำหนักความสำคัญในเรื่องหลักสูตร และผลลัพธ์ที่ได้จากการสอน และการดำเนินการที่มุ่งสู่เป้าหมายของวิทยาลัย บทบาทของผู้ทางวิชาการของผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินนโยบายทางการศึกษา โดยการสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาครู การจัดหาทรัพยากรที่จะทำเป็นและสำคัญ การส่งเสริมขวัญและกำลังใจครูให้ใช้ยุทธวิธีการสอนใหม่ ๆ และการใช้ทรัพยากรหลักสูตรที่ได้ถูกคัดเลือกจากท้องถิ่น ลิไวน์และลิซอตติ (Levine & Lezotte. 1990 : 5-16) และจากการศึกษา พบว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่เด่นชัด 4 ประการ ระหว่างครูและผู้บริหารที่นักเรียน-นักศึกษา มีผลสัมฤทธิ์สูง คือ 1) เป็นผู้สนับสนุนจัดหาทรัพยากร 2) เป็นแหล่งทรัพยากรการศึกษา 3) เป็นผู้ส่งข่าวสาร 4) การมีระบบข้อมูลที่เห็นได้ชัดทันที

Smith & Andrews. (1989 : 367) ได้สังเคราะห์ข้อมูลของการบริหารหลักสูตรและการสอน เชื่อมโยงถึงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค พบว่า ผู้นำทางวิชาการนั้นจะให้น้ำหนักความสำคัญในเรื่องหลักสูตร และผลลัพธ์ที่ได้จากการสอน และการดำเนินการที่มุ่งสู่เป้าหมายของวิทยาลัย บทบาทของผู้ทางวิชาการของผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินนโยบายทางการศึกษา โดยการสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาครู การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและสำคัญ การส่งเสริมขวัญและกำลังใจครูให้ใช้ยุทธวิธีการสอนใหม่ ๆ และการใช้ทรัพยากรหลักสูตรที่ได้ถูกคัดเลือกจากท้องถิ่น

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2547 : 28 -30) ได้ระบุว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ พฤติกรรมคนที่แสดงออกของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills)

และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล (Personal Attributes) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

สรุปปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่าง ๆ การตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุด การตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตร การพัฒนาความเป็นมนุษย์ การเป็นตัวแบบเชิงวิชาการการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง การจัดการให้เป็นไปตามแผนการสอน และการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

ในการวัดตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ ในการวิจัยนี้ใช้เครื่องมือที่ปรับปรุงมาจากเครื่องมือของสมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 191-201) จำนวน 9 ข้อมาปรับใช้โดยครอบคลุมปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรประเภทต่าง ๆ ที่ใช้ในวิทยาลัย ผู้บริหารตระหนักถึงข้อเท็จจริงว่า ไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุดที่สามารถจะนำมาใช้กับทุกสถานการณ์ ต้องมีการบูรณาการและเลือกใช้ให้เหมาะสมหลักสูตรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการพัฒนาจนบรรลุเป้าหมายของวิทยาลัย ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนเพื่อความเป็นมนุษย์ของนักเรียน-นักศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการให้ปรากฏต่อนักเรียน-นักศึกษา วิทยาลัยและชุมชน ส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของวิทยาลัยและเรียนรู้จากการปฏิบัติงานการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนานักเรียน-นักศึกษา ให้เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงในอนาคตนิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดไว้ ได้ยึดถือนักเรียน-นักศึกษา เป็นหลักสำคัญในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

10. ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมของวิทยาลัย

Kaiser. (2000 : 49) ได้กล่าวว่า บรรยากาศการทำงาน (Working Climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมในองค์การสร้างความประทับใจและความรู้สึกที่ดีของสมาชิก ในหน่วยงานมีบรรยากาศการทำงาน 2 ลักษณะ ดังนี้

1. บรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดค่านิยมบรรทัดฐาน และพฤติกรรมของสมาชิก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. การปฏิสัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมของสมาชิกที่แลกเปลี่ยนพูดคุยช่วยเหลือกัน เอื้ออำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกเติบโตและประสบความสำเร็จ

Bennett & O Brien. (1994 : 41-49) ได้กล่าวว่าบรรยากาศ (Climate) การปฏิบัติงาน จะได้ผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่นที่มีผลต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นั่นก็คือ

บรรยากาศในองค์กร ซึ่งบรรยากาศในองค์กรคือผลสรุปของค่านิยมและเจตคติของทุก ๆ คน ในองค์กร เกี่ยวกับการทำงานของพวกเขา องค์กรแห่งการเรียนรู้นำบรรยากาศแห่งการเปิดใจ และไว้วางใจกันมาใช้ ซึ่งบุคคลจะต้องไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็นและพูดตามที่ใจคิด อุปสรรคระหว่างผู้จัดการและลูกจ้างและถูกขจัดออกไป และทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อสนับสนุนงานที่ออกมาดีเยี่ยมตามอุดมคติ

Marquardt & Reynolds. (1994 : 389) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน (Corporate Learning Culture) ด้วยความตระหนักในตน (Self-Awareness) การใคร่ครวญ(Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) วัฒนธรรมองค์กรต้องให้รางวัลพิเศษต่อการเสริมสร้างนวัตกรรมและส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยจะไม่รู้จักคำว่า “ทดสอบแล้วล้มเหลว” ครอบคลุมที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการทำนั้น ๆ สนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับสมาชิกในองค์กรจะมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันอย่างฉันทมิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีโอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน

วิโรจน์ สารัตนะ (2545 : 103-109) กล่าวว่าการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศ องค์กรเชิงสร้างสรรค์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยผู้นำที่จะต้องให้ความใส่ใจต่อวิถีชีวิต องค์กร เป็นที่สันนิษฐานกันว่า ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน-นักศึกษา ต่างต้องการคำตอบต่อคำถามประเภทที่ว่าวิทยาลัยเทคนิคของเราเป็นอย่างไร ที่นี้สำคัญจริงหรือ เราเชื่ออะไรกันทำไม เราถึงทำกันเช่นนี้ เราจะเป็นพวกเดียวกันได้อย่างไร และเราจะทำตัวให้เข้ากับสิ่งต่าง ๆ ได้ ่อย่างไร เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้บริหารวิทยาลัยพึงทำความเข้าใจให้กระจ่างและให้ความหมาย แนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมวิทยาลัยนั้น คือ 1) การเสริมสร้างความเป็นหมู่คณะ 2) การเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการทดลอง 3) การกำหนดความคาดหวังไว้ในระดับสูง 4) การส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) การส่งเสริมบรรยากาศความเชื่อมั่น 6) การสนับสนุนปัจจัยที่เป็นวัตถุ 7) การบรรลุความเป็นพื้นฐานในองค์กรความรู้ 8) การส่งเสริมความภาคภูมิใจในสถาบัน 9) การส่งเสริมการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 10) การส่งเสริมความเอาใจใส่ดูแล สังสรรค์และมีอารมณ์ขัน 11) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 12) การปกป้องที่เห็นว่าสำคัญ 13) การสืบทอดในประเพณี และ 14) การมีการสื่อสารแบบเปิด

กรณีของบรรยากาศองค์กร หมายถึง คุณภาพสภาพแวดล้อมโดยรวม ซึ่งรวมทั้งตัวบุคคล อาคารสถานที่และสถานที่ตั้งวิทยาลัยเป็นต้นนั้น ผู้บริหารวิทยาลัยพึงส่งเสริมบรรยากาศ องค์กรแบบเปิดมากกว่าบรรยากาศองค์กรแบบปิด ซึ่งเป็นสภาพที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น

และข้อมูลเสนอแนะจากครู ให้ความจริงใจ ให้การยกย่องนับถือ ให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาวิชาชีพและให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ใช้การสั่งการหรืออำนาจบังคับในระดับต่ำ ใช้ภาวะผู้นำแบบช่วยเหลือส่งเสริม และสนับสนุนความโปร่งใสและความมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงวิชาชีพต่างกัน ครูต่างรู้จักและมีความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือและมีพันธะผูกพันกับการทำงาน

สรุปปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมของวิทยาลัย หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น ความผ่อนคลาย ความร่วมมือแบบไม่แยกเขาแยกเรา ความเอื้ออาทรและจริงใจ ความเป็นสถานศึกษาและหมู่คณะ กล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ การไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน ความรักความภาคภูมิใจในวิทยาลัย การปฏิสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ การปกป้องสืบทอดประเพณีสำคัญ และสร้างวัฒนธรรมร่วมกัน

ในการวัดตัวแปรปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมของวิทยาลัย ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่ปรับปรุงมาจากเครื่องมือของสมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 191-201) จำนวน 11 ข้อมาปรับปรุงใช้ให้ครอบคลุมปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมของวิทยาลัย คือ วิทยาลัยมีบรรยากาศที่ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย และสนุกกับการเรียนรู้ มีนโยบายดำเนินการจัดกิจกรรมในรูปแบบของคณะกรรมการ ครูและบุคลากร มีความเอื้ออาทร มีความเชื่อใจกันจนกล้าพูดอย่างจริงใจในสิ่งที่ตนคิด มีการเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นสถานศึกษาความเป็นสถานศึกษาและเป็นหมู่คณะ มีการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการค้นคว้า การประดิษฐ์คิดค้นการทดลอง และกล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่ มีการส่งเสริมบรรยากาศ ความไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน มีการส่งเสริมให้ครูและนักเรียน-นักศึกษา มีความรักความภาคภูมิใจในวิทยาลัย ผู้บริหารส่งเสริมวัฒนธรรมให้ครูเกิดการเรียนรู้จากการปฏิสัมพันธ์และมีประสบการณ์ร่วมกัน มีการปกป้องและสืบทอดในประเพณีที่ดี และสำคัญของวิทยาลัย เสริมสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในวิทยาลัย ส่งเสริมให้ครูและนักเรียน-นักศึกษา รู้จักศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งเป็นชนิดของมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

11. ปัจจัยการจูงใจ เป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่ร่างกายและจิตใจถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรมเพื่อที่จะให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการและเทคนิคจูงใจดังที่ มอสเล,เพียที (Mosley, Pietri) และเม็กจินสัน (Megginson, (1995) กล่าวถึงเป้าหมายขั้นพื้นฐานของการจูงใจทางการจัดการ 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพให้ร่วมงานกับองค์การ 2) เพื่อกระตุ้นพนักงานให้

ปฏิบัติงานและสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ 3) เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร

จากทฤษฎีการจูงใจของ มาสโลว์ (Maslow) อ่างในองค์การและการบริหาร
 ชงชัย สันติวงษ์. 2537 : 383-385 ได้สมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ คือ 1) ทุกคนมีความต้องการซึ่งจะมีอยู่ตลอดเวลาตั้งแต่เกิดจนตาย 2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะมีใช้แรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไปอีก 3) ความต้องการของคนจะเป็นลำดับขึ้นไปหาสูงนั้นจะมีลำดับอยู่ 5 ประการ คือ 1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เช่น ความต้องการเกี่ยวกับอาหาร น้ำและอื่น ๆ ที่ตอบสนองความต้องการด้านร่างกายได้ 2) ความต้องการด้านความปลอดภัย หรือความมั่นคง (Security O R. Safty needs) เช่น ต้องการที่จะรอดพ้นหรือพ้นจากอันตราย เจ็บปวด 3) ความต้องการของสังคม (Social or Belongings needs) เช่น ต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากสังคม 4) ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem or Status Needs) เช่น ต้องการที่จะได้รับการยอมรับ การยกย่อง สรรเสริญ มีเกียรติ และเป็นที่น่าเชื่อถือของคนอื่น ๆ 5) ความต้องการที่ได้ยอมรับความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่าง (Self-Actualization or Self-Realization) เช่น ต้องการที่จะได้รับสิ่งต่าง ๆ ทุกอย่างหรือเป็นอะไรตามที่ปรารถนา

สรุป การจูงใจในองค์การแห่งการเรียนรู้วิทยาลัยเทคนิค ก็จะมีสภาวะคล้ายคลึงกัน เนื่องจากผู้บริหารจะต้องนำการจูงใจเข้าสู่กระบวนการในการกระทำกับคนซึ่งเป็นทั้งครู บุคลากร นักเรียน นักศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง การนำสู่การจูงใจนี้จะเป็นแรงผลักดันให้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้รับผลสำเร็จอย่างที่ต้องการ ซึ่งมีหลายทฤษฎีได้กล่าวถึงการจูงใจ เช่น ทฤษฎี อี-อาร์-จี (ERG Theory) ที่ซีเลตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) นักวิชาการแห่งมหาวิทยาลัยเยล (Yale) ได้พัฒนาทฤษฎีความต้องการดำรงอยู่สัมพันธ์และความก้าวหน้าซึ่งมีพื้นฐานมาจากความต้องการทฤษฎีความต้องการของ Maslow ดังนั้น ปัจจัยที่เกี่ยวกับการจูงใจจึงเป็นสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณลักษณะการไว้วางใจ ภาให้เกียรติ การยอมรับ การส่งเสริมความก้าวหน้า โอกาสในการพัฒนาตนเอง การให้ความเป็นอิสระและการมอบหมายที่ท้าทาย การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนและการยกย่องชมเชย เป็นต้น

12. ปัจจัยเป้าหมายข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน องค์การเป็นระบบสังคมซึ่งประกอบด้วยผู้คนมาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งองค์การและของบุคคล

ซึ่งมักจะเกี่ยวเนื่องและสัมพันธ์กัน องค์กรทางการศึกษาโดยเฉพาะ โรงเรียนหรือสถานศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีสมาชิกที่มาก หลายที่เข้ามาสู่ระบบเข้ามาทำกิจกรรมแบบ ร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่แต่ละคนที่ต้องการการดำรงชีพการทำงานร่วมกันแบบเป็น ทีม ฟังพวาศัยซึ่งกันและกัน นำไปสู่การนำข้อมูลปฏิบัติงานหากมีการเปลี่ยนแปลงในส่วนใด ส่วนหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ในระบบการศึกษาซึ่งองค์กรจะต้องพิจารณาถึงปัจจัย 3 ประการ คือ วัฒนธรรม บทบาทและสถานภาพ การที่มีเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ ผู้วิจัยได้ มองถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ส่งผลต่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะ ความสอดคล้องของเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายของวิทยาลัย มีการมุ่งเน้นถึงประสิทธิผล การตรวจสอบเป้าหมาย การประชาสัมพันธ์ การบรรลุผลในเป้าหมายและการมีข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งจะเกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะขอความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความ ตระหนักในตนเอง การเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ ขยายขีดความสามารถเพื่อให้เกิดผล ดีต่อวิทยาลัยในด้านผลลัพธ์ซึ่งจะได้จากการประเมินบุคคล กลุ่มคน คุณภาพในการทำงานและ การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กร

การจัดการศึกษาอาชีวศึกษา

Harry Stokte. (2007 : 6-9) กล่าวว่า กระแสโลกยุคโลกาภิวัตน์สังคมและทุกประเภท ให้ความสำคัญกับเป้าหมายการพัฒนาเศรษฐกิจ การแข่งขันศักยภาพเชิงคุณภาพ การรวมตัว เพื่อสร้างเงื่อนไขทางการค้าตลอดจนความเจริญทางวิทยาการเทคโนโลยีและเทคนิคการผลิต หรือบริการมีความก้าวหน้า การพัฒนาศักยภาพกำลังแรงงานเชิงคุณภาพเพื่อรองรับการแข่งขัน การกำหนดระบบประกันคุณภาพ และการใช้มาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติชั้นนำหรือ กำกับการพัฒนาฝีมือแรงงานและการศึกษา จึงมีความจำเป็นและสำคัญต่อการสร้างให้สถาน ประกอบการ ผู้บริโภค รวมทั้งสังคมในระดับสากลมีความเชื่อมั่นว่าประสิทธิภาพใน กระบวนการผลิตหรือบริการที่ส่งผลสัมฤทธิ์ ในผลิตภัณฑ์หรือผู้สำเร็จจากการศึกษาหรือ พัฒนาฝีมือแรงงานมี “คุณภาพ” เพียงพอโดยมีสมรรถนะ (Competency) ประกอบด้วยองค์ ความรู้ (Knowledge) ทักษะฝีมือ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) สามารถสร้างหรือพัฒนา ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Productivitygrowth) การเพิ่มมูลค่าเพิ่มในสินค้า (Value Added) และการสร้างความแตกต่าง (Differentiate) ซึ่งเป็น การสร้างความสอดคล้องในคุณภาพของระบบความต้องการ (Demand) และการผลิต (Supply) ได้อย่างลงตัว การพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรหรือการพัฒนาคนเข้าสู่กำลังแรงงาน

โดยอาศัยการขับเคลื่อนจากความต้องการ (Demand Driven) เป็นเป้าหมายใช้การศึกษา (Education) เป็นพื้นฐานหลักการอบรม (Training) เป็นการเติมเต็มในศักยภาพทางอาชีพ (Skill and Potential) เป็นกลไกและใช้มาตรฐานการศึกษา (Education Standard) และมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ (National Occupation Skill Standard) เป็นเครื่องมือประเมินและรับรองคุณภาพในสมรรถนะของกำลังแรงงาน ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของวงจรหรือวงล้อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสมบูรณ์ และเกิดความเชื่อมโยงของระบบการศึกษาและระบบการศึกษาและระบบการฝึกอบรมหรือการพัฒนาฝีมือแรงงานที่แนบแน่น เป็นวงล้อเดียวกัน กระบวนการหล่อหลอมทรัพยากรมนุษย์อยู่ภายใต้ระบบของสังคมอันประกอบด้วย ระบบครอบครัว/เครือญาติ ความเชื่อ/ศาสนาการศึกษา การเศรษฐกิจ สาธารณสุข การเมือง/การปกครอง และระบบธรรมชาติแวดล้อมอันประกอบด้วยสิ่งมีชีวิตกับสิ่งไม่มีชีวิต ช่วงของการพัฒนาอาจแบ่งได้ 1) ช่วยการอบรมเลี้ยงดูมนุษย์ถือกำเนิดและดำรงชีวิตอยู่ภายใต้ระบบของสังคมและระบบธรรมชาติ โดยพ่อแม่/ผู้ปกครองและเป็นผู้รับผิดชอบในการอบรมเลี้ยงดูบุตรหลานของตนให้เจริญเติบโต มีสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์แข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ ภายใต้การดูแลของกระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ 2) ช่วงการศึกษา บุคคลเมื่ออายุถึงเกณฑ์ที่กำหนด จะเข้ารับการศึกษาด้านวิชาการ และเรียนรู้ในเรื่องราวต่าง ๆ เพื่อพัฒนาสติปัญญา ใจ อารมณ์ สังคม ตามที่รัฐกำหนดด้วยการศึกษาภาคบังคับ และการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น (มัธยมศึกษาตอนปลาย ปวช. ปวส. ปริญญาตรี ปริญญาโท หรือปริญญาเอก) โดยเน้นการเรียนรู้องค์รวมของสังคม เพื่อแสวงหาแนวทางชีวิตแห่งชีวิต ช่วงนี้เน้นเรื่องการบริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษา 3) ช่วงการทำงานหรือประกอบอาชีพ ผู้ผ่านการศึกษาในแต่ละระดับตามศักยภาพของตนและครอบครัว จะผ่านเข้าสู่การทำงานหรือประกอบอาชีพ ผู้จะเข้าสู่โลกของงานได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพนั้น ควรได้รับการพัฒนาฝีมือและศักยภาพตามลำดับขั้น ตำแหน่งหน้าที่การงานก่อนเข้าสู่การทำงานหรือประกอบอาชีพ และได้รับการพัฒนาเพื่อยกระดับฝีมือและศักยภาพเพื่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีหรือตำแหน่งงาน รวมทั้งอาจได้รับการพัฒนาฝีมือและศักยภาพจะดำเนินการตามหลักมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ ซึ่งอิงมาตรฐานสากล เพื่อประโยชน์แห่งการพัฒนาเศรษฐกิจและขีดความสามารถการแข่งขัน ช่วงนี้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารแรงงาน โดยกระทรวงแรงงานร่วมกับกระบวนการบริหารงานบุคคลของสถานประกอบการ

วิถีชีวิตส่วนบุคคล ด้วยสถานะค่านิยมในสังคม ความต้องการความก้าวหน้าในการทำงานและการประกอบอาชีพที่ดีขึ้น บุคคลอาจถอนตัวหรือหาเวลาจากงานเพื่อการศึกษาหรือพัฒนาฝีมือและศักยภาพเพิ่มเติม หากมีเป้าประสงค์ที่จะสร้างทรัพยากรมนุษย์เชิงคุณภาพ ต้องทำการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการศึกษากับการบริหารแรงงานให้มีความเชื่อมโยงและดำเนินการในทิศทางของยุทธศาสตร์ที่ส่งผลต่อกัน กล่าวคือ 1) โลกของการศึกษาระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบบริหารการศึกษาโดยจัดการศึกษาตั้งแต่ประถมศึกษา จนถึงปริญญาเอก ภายใต้มาตรฐานการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อผลิตคนให้มีสติ ปัญญา กายใจ อารมณ์ สังคมในระดับต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การดำรงชีวิตในสังคมและการเตรียมตัวเพื่อเข้าสู่การทำงานหรือประกอบอาชีพ ได้อย่างเหมาะสม หลักสูตรเพื่อการศึกษาเป็นไปตามวิชาการ โดยพื้นฐานหลักสูตรมีลักษณะเป็นหลักสูตรระยะยาวและคงที่ การศึกษาเน้นหนักทางทฤษฎีปฏิบัติเป็นการสาธิต/ทดลองเพื่อพิสูจน์ทฤษฎีการวัดผลเป็นการวัดความสามารถ ในการเก็บเกี่ยวความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการศึกษา 2) โลกของงานผู้ผ่านการศึกษาในแต่ละระดับ เมื่อเข้าสู่โลกของงานจะได้รับการดูแลภายใต้กระบวนการบริหารแรงงานของกระทรวงแรงงาน ซึ่งเสมือนฝ่ายบริหารงานบุคคลระดับมหภาคในเชิงเศรษฐกิจของบริษัทประเทศไทย โดยความร่วมมือของสถานประกอบการกิจการเริ่มต้นจากกระบวนการจัดหางานและพัฒนาฝีมือและศักยภาพแรงงาน และในระหว่างการทำงานจะได้รับการดูแลจากกระบวนการบริหารแรงงานของกระทรวงแรงงาน ซึ่งเสมือนฝ่ายบริหารงานบุคคลระดับมหภาคในเชิงเศรษฐกิจของบริษัทประเทศไทย โดยความร่วมมือของสถานประกอบการเริ่มต้นจากกระบวนการจัดหางานและพัฒนาฝีมือแรงงานและสวัสดิการรวมทั้งการประกันสังคมและการพัฒนาฝีมือ/ศักยภาพ เพื่อยกระดับฝีมือตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ตลอดจนอาจเพื่อการเปลี่ยนงาน ทั้งนี้อาศัยพระราชบัญญัติจัดหางานและคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ.2545 พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

การพัฒนาฝีมือและศักยภาพแรงงานเป็นกระบวนการพัฒนาฝีมือความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ ทักษะ และจริยธรรมในการทำงานตามสมรรถนะทางอาชีพเพื่อการใช้ศักยภาพการทำงานสามารถสร้างผลผลิตหรือให้บริการที่มีคุณภาพซึ่งผู้บริโภคได้รับ โดยสนองประโยชน์ใช้สอยด้วยความมั่นคง แข็งแรง ปลอดภัย ประหยัด และสุนทรียภาพ สอดคล้องกับศิลปวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ตามหลักมาตรฐานฝีมือแรงงานอิงมาตรฐานสากลหลักสูตรเพื่อการพัฒนาฝีมือและศักยภาพเป็นไปตามขั้นตำแหน่งหน้าที่การทำงาน ดังนั้นพื้นฐานหลักสูตรจึงมีลักษณะที่ใช้

ระยะเวลาไม่นานนัก รวมทั้งมีความเป็นพลวัต (Dynamic) ตามความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และตำแหน่งหน้าที่การงาน เน้นการปฏิบัติโดยมีทฤษฎีเชิงปฏิบัติชี้แนะทางการสร้างผลผลิตหรือให้บริการ การวัดผลเป็นการวัดฝีมือ ความรู้ ความสามารถในการสร้างผลผลิต หรือให้บริการแก่ผู้บริโภค

การส่งเสริมการประกอบอาชีพ ประสบการณ์ที่กำลังแรงงานได้รับจากการศึกษา ประสบการณ์จากการทำงาน หรือจากการพัฒนาฝีมือและศักยภาพแรงงาน หรือจากการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานจะได้รับกำลังเสริมและเพื่อโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งค่าจ้าง หรือการประกอบอาชีพอิสระและการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าภายใต้ภารกิจการบริหารแรงงาน เสริมด้วยร่างพระราชบัญญัติส่งเสริมการประกอบอาชีพ พ.ศ. 2545 และอาจเชื่อมโยงเทียบโอนเพื่อประโยชน์ในการศึกษาต่อหรือเชิงกิตติมศักดิ์ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การบริหารเชิงคุณภาพหรือการประกันคุณภาพเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่จะกระตุ้นทำให้การปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งในทางปฏิบัติควรจัดตั้งเป็นหน่วยงานอิสระ (Service Delivery Unit (SDU) ทั้งระดับส่วนกลางและภูมิภาคตามพื้นที่กลุ่มจังหวัดเพื่อทำหน้าที่ บริหาร ประเมิน และรับรองคุณภาพในศักยภาพภายใต้คณะกรรมการตรวจประเมินภายนอก ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางของแต่ละอาชีพ โดยดำเนินการตรวจประเมินกระบวนการก่อนดำเนินการ กระบวนการในการดำเนินการ กระบวนการหลังจากดำเนินการ และกระบวนการบริหารเชิงคุณภาพตามข้อกำหนดมาตรฐานคุณภาพและคู่มือปฏิบัติที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้ แนวทางการกำหนดมาตรฐานคุณภาพและการปฏิบัติควรคำนึงปัจจัยประกอบ ดังนี้ 1) สอดคล้องกับจุดเน้นทางยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของพื้นที่และประเทศ 2) การบริหารภายใต้ระบบฐานข้อมูลด้วย Demand and Supply มีความเชื่อมโยงและใช้ประโยชน์ร่วมกัน 3) การบริหารทรัพยากร การสนับสนุนเชิงเทคนิคเพื่อการพัฒนาาร่วมกันในลักษณะไตรภาคี ได้แก่ สถาบันการศึกษา สถาบันการฝึกอบรมและสถานประกอบการ การบริหารเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ของระยะการศึกษาและระบบการศึกษาและระบบแรงงานให้มีความเชื่อมโยงบนฐานข้อมูลเดียวกัน ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานภาครัฐรวมถึงหน่วยงานภาคเอกชน โคนกำหนดบทบาทให้หุ้นส่วนการพัฒนาศักยภาพกำลังคนและดำเนินการอย่างจริงจังเป็นรูปธรรม มีเป้าหมายร่วมกัน คือ คุณภาพของกำลังคน ในการปฏิบัติการประเมินคุณภาพควรกำหนดเป็นมาตรฐานคุณภาพที่เป็นหนึ่งเดียวของประเทศ ใช้คณะกรรมการประเมินที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ

บริบทของวิทยาลัยเทคนิคในประเทศไทย

วิวัฒนาการระยะแรก

แนวคิดการจัดการศึกษาอาชีพได้มีมาตั้งแต่ยุคสมัยที่ประเทศไทยเริ่มมีอาชีพ หัตถกรรมมากขึ้นนอกเหนือไปจากอาชีพ กสิกรรม การ อาชีวศึกษา เริ่มอย่างเป็นทางการเมื่อ ได้รับการบรรจุในโครงการศึกษา พ.ศ. 2441 เป็นการศึกษาศึกษาพิเศษซึ่งหมายถึง การเรียนวิชา เฉพาะ เพื่อให้เกิดความชำนาญ โดยในปี พ.ศ. 2452 การจัดการศึกษา ได้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ โรงเรียนสามัญศึกษา สอนวิชาสามัญ และ โรงเรียนวิสามัญศึกษาสอนวิชาเพื่อไป ประกอบอาชีพ เช่น แพทย์ ศึกษาศาสตร์ภาษาอังกฤษ พาณิชยการ ครู เป็นต้น ในปี พ.ศ. 2453 ได้จัดตั้ง โรงเรียนอาชีวศึกษาแห่งแรกคือ โรงเรียนพาณิชยการที่วัดมหาพฤฒาราม และวัดราชบูรณะ ปี พ.ศ. 2456 จัดตั้ง โรงเรียนเพาะช่าง และปี พ.ศ. 2460 จัดตั้ง โรงเรียนฝึกหัด ครูประถมกสิกรรม

แผนการศึกษาแห่งชาติ ได้มีผลต่อการกำหนดการศึกษาอาชีพให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยใน แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2475 ได้กำหนดว่าวิสามัญศึกษา ได้แก่ การศึกษาวิชาชีพซึ่งจัดให้ ประกอบการเกษตรกรรมและ อุตสาหกรรมต่าง ๆ และในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2479 ได้ปรากฏคำว่า “อาชีวศึกษา” เป็นครั้งแรกในระบบการศึกษาของประเทศไทย โดยแบ่ง ออกเป็น 3 ประโยค

ปี พ.ศ. 2481 พระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการในสังกัดกระทรวงธรรมการ (กระทรวงศึกษาธิการ ในปัจจุบันกรมใหม่ขึ้น 2 กรม คือ

1. กรมสามัญศึกษา มีหน้าที่จัดการศึกษาสายสามัญ
2. กรมวิชาการ มีหน้าที่จัดการศึกษาสายอาชีพ

โดยแบ่งออกเป็น 4 กอง:สำนักงานเลขาธิการกรม กองตำรา กองสอบไล่ และกอง อาชีวศึกษา ซึ่งกองอาชีวศึกษามีหน้าที่เกี่ยวกับการจัด โรงเรียนอาชีวศึกษา

ปี พ.ศ. 2484 ได้มีพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พุทธศักราช 2484 ซึ่งตราขึ้นเมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2484 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา คือ วันที่ 19 สิงหาคม 2484 กระทรวงธรรมการได้เปลี่ยนชื่อเป็นกระทรวง ศึกษาธิการ และตั้ง กรมอาชีวศึกษาขึ้นแทนกรมวิชาการ ส่วนกองวิชาการเป็นกอง ๆ หนึ่งในกรมอาชีวศึกษา ดังนั้น กรมอาชีวศึกษา จึงได้ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2484

การแบ่งส่วนราชการออกเป็น 3 กอง คือ 1.สำนักงานเลขาธิการกรม 2.กองโรงเรียนทำ หน้าที่รับผิดชอบการดำเนินการ โรงเรียนอาชีวศึกษา 3.กองวิชาการ ทำหน้าที่เกี่ยวกับหลักสูตร

แบบเรียน ทะเบียน การสอบไล่ และการออกประกาศนียบัตร ช่วงระหว่างสงครามมหาเอเชียบูรพาการอาชีวศึกษาได้รับผลกระทบจากภัยสงคราม ก่อให้เกิดการขาดแคลนอุปกรณ์ การสอน นักเรียน ต้องหลบภัย จำนวนครูและนักเรียนน้อยลง จนกระทั่งภาวะสงครามสงบลง รัฐบาลได้จัดสรรงบประมาณเพิ่มขึ้น โคนในแผนการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2494 การอาชีวศึกษาได้ถูกแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษา ตอนปลาย และอาชีวศึกษาชั้นสูง โดยในแต่ละระดับกำหนดเวลาเรียนไม่เกิน 3 ปี

ปี พ.ศ. 2495 ได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการในกรมอาชีวศึกษา แบ่งส่วนราชการออกเป็น 7 กอง คือ

1. สำนักงานเลขานุการกรม
2. กองโรงเรียนการช่าง
3. กองโรงเรียนพาณิชย์และอุตสาหกรรม
4. กองโรงเรียนเกษตรกรรม
5. กองวิทยาลัยเทคนิค
6. กองส่งเสริมอาชีพ และ
7. กองออกแบบและก่อสร้าง

นอกจากนี้ ในปี พ.ศ. 2495 ดังกล่าวได้ริเริ่มจัดตั้งวิทยาลัยเทคนิคหลัก 4 แห่งทั่วประเทศ คือ วิทยาลัยเทคนิคกรุงเทพ (2495) วิทยาลัยเทคนิคภาคใต้-สงขลา (2497) วิทยาลัยเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ-นครราชสีมา (2499) และวิทยาลัยเทคนิคภาคเหนือ-เชียงใหม่ (2500)

ปี พ.ศ. 2499 การอาชีวศึกษาได้ถูกพัฒนาขึ้นเป็นระดับ โดยโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับมัธยมศึกษา ตอนปลาย หลายแห่ง ได้รับอนุมัติให้เปิดสอนในระดับอาชีวศึกษาชั้นสูง และ โรงเรียนอาชีวศึกษาชั้นสูงเฉพาะวิชาอีกหลายแห่ง ได้จัดตั้งขึ้น เพื่อรับนักเรียนที่จบมัธยมศึกษาปีที่ 6 สายสามัญเข้าศึกษาต่อ

ปี พ.ศ. 2501 กรมอาชีวศึกษาได้รับความช่วยเหลือจากองค์การ SEATO โดยมหาวิทยาลัยฮาวาย ในการปรับปรุง หลักสูตรตามโครงการฝึกช่างฝีมือ และฝึกอบบรมครูวิชา ก่อสร้าง ช่างยนต์ ช่างไฟฟ้า ช่างวิทยุ และช่างเชื่อมโลหะ โดยมีโรงเรียน การช่าง 18 แห่ง เข้าร่วมโครงการ ในระยะแรกแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2503 จำนวนนักเรียนอาชีวศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้นปีที่ 1-3 มีจำนวน ลดลง แต่ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายปีที่ 4 จำนวน

นักเรียนในประเภทช่างอุตสาหกรรมมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น จนกระทั่งต้องเปิด การเรียนการสอน ใน 2 ผลัด

ปี พ.ศ.2508 กรมอาชีวศึกษาได้รับความช่วยเหลือจากรัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันในการก่อตั้งวิทยาลัยเทคนิคขอนแก่น

ปี พ.ศ.2509 ได้รับความช่วยเหลือจากองค์การยูนิเซฟในการปรับปรุงโรงเรียนการช่างสตรีจำนวน 35 แห่ง ทั้งในด้านหลักสูตร การเรียนการสอนและครุภัณฑ์ โดยเฉพาะ

ปีพ.ศ. 2510 กรมอาชีวศึกษาได้มีหน่วยงาน โครงการเงินกู้ธนาคารโลกเพื่อพัฒนาอาชีวศึกษา มีหน้าที่ประสานงานระหว่างโรงเรียนในโครงการประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรมและเกษตรกรรม รวม 25 แห่งกับกรมอาชีวศึกษา และกระทรวงศึกษาธิการ

ปี พ.ศ. 2512 ได้รับความช่วยเหลือจากประเทศออสเตรเลียในการจัดตั้งโรงเรียนเทคนิคสัตหีบ จังหวัดชลบุรี สถานศึกษาหลายแห่งได้รับการพัฒนาและเปิดสอนจนถึงระดับปวส. โดยในปี พ.ศ.2512 ได้รับการยกฐานะจากโรงเรียนเป็นวิทยาลัย ซึ่งแห่งแรกคือวิทยาลัยพาณิชยการพระนครจนถึงปี พ.ศ. 2522 กรมอาชีวศึกษามีวิทยาลัยอยู่ในสังกัด จำนวน 90 แห่ง ในจำนวนสถานศึกษาทั้งสิ้น 159 แห่ง

ปี พ.ศ. 2513 รวมโรงเรียนการช่างสตรีและโรงเรียนการช่าง 4 จังหวัด คือ อ่างทอง ราชบุรี นุรีรัมย์ และพัทลุง ปี พ.ศ. 2514 ได้มีพระราชบัญญัติจัดตั้งสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าโดยรวมวิทยาลัยเทคนิคธนบุรี วิทยาลัยเทคนิคพระนครเหนือวิทยาลัยโทรคมนาคม และวิทยาลัยช่างก่อสร้างในสังกัดกรมอาชีวศึกษาไปรวมเป็นสถาบัน และเปิดสอน ถึงระดับปริญญาตรีประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 217 พ.ศ. 2515 ให้โอนโรงเรียนฝึกฝนอาชีพเคลื่อนที่ 26 แห่ง ของกรมอาชีวศึกษาไป กรมสามัญศึกษา

การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการ

ประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 172 พ.ศ. 2515 ได้แบ่งส่วนราชการในสังกัดกรมอาชีวศึกษาออกเป็น 9 กองคือ

1. สำนักงานเลขานุการกรม
2. กองวิทยาลัย
3. กองโรงเรียน
4. กองแผน
5. กองการเจ้าหน้าที่
6. กองคลัง

7. กองออกแบบและก่อสร้าง
8. กองบริการเครื่องจักรกล
9. หน่วยงานพิเศษ

ปี พ.ศ. 2516-2520 มีโครงการเงินกู้ ADB เพื่อพัฒนาวิทยาลัยเทคนิค 4 แห่ง (กรุงเทพฯ สงขลา เชียงใหม่ และนครราชสีมา) ปรับปรุงเครื่องมือพัฒนาครู และอาคารสถานที่ใน 6 สาขาวิชา คือ อิเล็กทรอนิกส์ ไฟฟ้า ก่อสร้าง เครื่องกล เทคนิคโลหะ และช่างยนต์

ปี พ.ศ. 2518 ได้มีพระราชบัญญัติจัดตั้งวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาขึ้นได้แยกวิทยาลัย 28 แห่งออกจากกรมอาชีวศึกษา เปิดสอนถึงระดับปริญญาตรี และได้โอนศูนย์ฝึกต่อเรือหนองคายของสำนักงานพลังงานแห่งชาติมาอยู่ในสังกัด กรมอาชีวศึกษา โดยเปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนอุตสาหกรรมการต่อเรือหนองคาย

ปี พ.ศ. 2519 รวมโรงเรียนเทคนิค โรงเรียนอาชีวศึกษา โรงเรียนการช่างใน 65 วิทยาเขต และยกฐานะโรงเรียนเกษตรกรรม 12 แห่งเป็นวิทยาลัย

ปี พ.ศ. 2520 จัดตั้งโรงเรียนเกษตรกรรม 10 แห่ง ปี พ.ศ. 2521-2527 มีโครงการเงินกู้ธนาคารโลก จัดตั้งศูนย์ฝึกวิชาชีพ 12 แห่ง ในแต่ละเขตการศึกษา

ปี พ.ศ. 2522-2523 พบว่ามีปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการดำเนินการแยกวิทยาเขตต่าง ๆ ออกเป็นอิสระ

ปี พ.ศ. 2522 ได้มีการโอนวิทยาลัยเกษตรเจ้าคุณทหาร ไปสังกัดสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า ประกาศใช้หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค (ปวท.) และจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนาอาชีวศึกษา ต่อมากระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค (ปวท.) รับนักเรียนผู้จบมัธยมศึกษา ตอนปลาย โปรแกรมวิชาสามัญเข้าเรียนวิชาชีพ เป็นเวลา 2 ปี

ปี พ.ศ. 2523 ได้มี “พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2523” กำหนดให้มี 10 หน่วยงาน ให้เกิดหน่วยงานใหม่จากเดิม คือ กองวิทยาลัย และกองโรงเรียนเป็นกองใหม่

1. กองวิทยาลัยเกษตรกรรม
2. กองวิทยาลัยเทคนิค
3. กองวิทยาลัยอาชีวศึกษา

ปี พ.ศ.2524 ได้ประกาศใช้หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ พ.ศ.2524 ปี พ.ศ.2527 ได้ใช้หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พ.ศ. 2527 และหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค พ.ศ. 2527

ปี พ.ศ. 2528 ส่งเสริมแนวคิด “การอาชีวศึกษา ครบวงจร” และได้มีการจัดตั้ง “สำนักงานโครงการพิเศษ” เป็นหน่วยงานภายในมีหน้าที่ประสานงานกับสำนักงานโครงการพิเศษและรับผิดชอบ งานเกี่ยวข้องกับความมั่นคงและงานพัฒนาชนบท และปี พ.ศ.2530 ได้มีการจัด “วิทยาลัยการอาชีพ” ในพื้นที่จังหวัด มุกดาหาร แม่ฮ่องสอน โดยมีเป้าหมายที่จัดการศึกษาทุกประเภทวิชาชีพและทุกหลักสูตร ทั้งในและนอกระบบ

ปี พ.ศ. 2531 ได้รับความช่วยเหลือจากเยอรมันเพื่อพัฒนาอาชีวศึกษาทวิภาคี

ปี พ.ศ. 2532-2533 UNDP ให้ความช่วยเหลือจัดตั้ง สถาบันพัฒนา ครูอาชีวศึกษา

ปี พ.ศ. 2533 รัฐบาลเดนมาร์กได้ให้ความช่วยเหลือเงินกู้ยืมเพื่อพัฒนาอาชีวศึกษาเกษตรตลอดจนประเทศอื่น ในแถบทวีปยุโรป เช่น สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี ออสเตรเลีย อังกฤษ และอิตาลี ในการช่วยเหลือสถานศึกษาประเภทช่างอุตสาหกรรม นอกจากนี้หน่วยงานหรือองค์กรอื่นต่างประเทศที่ได้ให้ความช่วยเหลือ เช่น The United Nation Development Programmed (UNDP) International Labor Organization (ILO), UNESCO เป็นต้น รวมถึงการได้รับความช่วยเหลือจากประเทศออสเตรเลีย ญี่ปุ่น คานาดา องค์กร CIDA และการได้รับอาสาสมัครจากออสเตรเลีย เยอรมนี ญี่ปุ่น และอังกฤษ ในการให้ความร่วมมือต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านอาชีวศึกษาและในปี 2533 ได้ประกาศใช้หลักสูตรประกาศนียบัตรครูเทคนิคชั้นสูง (ปทส.)

ปี พ.ศ. 2533-2535 นี้มีสนใจเรียนอาชีวศึกษามาก จึงจัดตั้งสถานศึกษาขึ้นอีก 20 แห่ง พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2535 ได้ถูกประกาศและกำหนดใช้จนถึงปัจจุบัน แบ่งส่วนราชการออกเป็น 11 หน่วยงาน โดยเพิ่มสถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษาเป็นหน่วยงานอิสระระดับกอง

ปี พ.ศ. 2535-2539 ได้มีการจัดตั้งวิทยาลัยเพิ่มขึ้นอีกจำนวน 93 แห่ง เฉพาะโครงการจัดตั้งวิทยาลัยการอาชีพ ระดับ อำเภอ 60 แห่ง วิทยาลัยสารพัดช่าง 25 แห่ง และอีก 8 แห่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาวิชาชีพไปสู่ท้องถิ่น สนับสนุน การพัฒนาชนบท เพื่อแรงงาน และสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

ปี พ.ศ. 2536-2534 ได้รับการร่วมมือจากรัฐบาลญี่ปุ่น พัฒนาการผลิตกำลังคน สาขาวิชาแมคคาทรอนิกส์ ที่วิทยาลัยช่างกลปทุมวัน ปี พ.ศ. 2537 มีโครงการเงินกู้กองทุนความ

ร่วมมือทางเศรษฐกิจโพ้นทะเลแห่งญี่ปุ่น (Overseas Economic Cooperation Fund, JAPAN) ได้รับอนุมัติให้ดำเนินโครงการเมื่อวันที่ 2 สิงหาคม 2537 เพื่อพัฒนาเครื่องมืออุปกรณ์ และบุคลากร ในสถานศึกษา 20 แห่ง

ปี พ.ศ. 2538 กรมอาชีวศึกษาได้พัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ของกรมอาชีวศึกษาและการจัดการเรียน การสอนอาชีวศึกษาระบบทางไกล

ปี พ.ศ. 2537-2539 ได้รับความช่วยเหลือ จากรัฐบาลเบลเยียม พัฒนาการผลิตกำลังคน สาขาวิชาเทคนิค การผลิตและพัฒนาสื่อการสอน

ปี พ.ศ. 2540 การอาชีวศึกษา ได้รับความสนใจอย่างมากโดยรัฐบาลให้การสนับสนุน จัดตั้งวิทยาลัยการอาชีพ 70 แห่ง วิทยาลัยเทคนิค 19 แห่ง และวิทยาลัยบริหารธุรกิจและการท่องเที่ยว 2 แห่ง ในปัจจุบันได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) กำหนดให้ สถาบันเทคโนโลยีปทุมวันเป็นส่วนราชการของกรมอาชีวศึกษา และกำหนดอำนาจหน้าที่ให้กรมอาชีวศึกษาจัดและส่งเสริม การศึกษาวิชาชีพ ในระดับปริญญาตรี อนุปริญญา ประกาศนียบัตรหลักสูตรระยะสั้นและหลักสูตรพิเศษ รวมถึงพระราชบัญญัติการจัดการศึกษาสถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน

ปี พ.ศ. 2541 ได้กำหนดให้สถาบันเทคโนโลยีปทุมวันมีอำนาจจัดการศึกษาระดับปริญญาตรี ด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี และสถานศึกษาที่จัดหลักสูตรระดับปริญญาหรือเทียบเท่าได้แก่ หลักสูตรประกาศนียบัตรครูวิชาชีพชั้นสูง (ปทส.) และปริญญาตรี ในการเปิดการสอนเป็นไปตามเกณฑ์ มหาวิทยาลัยกำหนด

ปี พ.ศ. 2542 ได้รับโครงการเงินยืมจากรัฐบาลเดนมาร์กเพื่อพัฒนาอาชีวะเกษตรตามโครงการปรับปรุงรูปแบบ โครงสร้างสถานศึกษาเกษตร โดยมีวัตถุประสงค์ของโครงการเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะปฏิบัติ และจัดหาเครื่องมือ-อุปกรณ์ เครื่องจักรกล และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ได้แก่ นักเรียน นักศึกษา ในการผลิตสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร รวมถึงการ ขยายผลให้แก่เกษตรกรท้องถิ่น ตลอดจนพัฒนาบุคลากร หลักสูตรการจ้ดอาชีวศึกษาเกษตร การพัฒนาอาชีวศึกษาได้พัฒนา เป็นลำดับ โดยพิจารณาถึงระบบการประกันคุณภาพอาชีวศึกษา การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน เทียบโอนหน่วยกิตสะสม การขยายโอกาสทางการศึกษา ให้แก่ประชาชนและการพัฒนาบุคลากร ครู อาจารย์อาชีวศึกษา ตลอดจนการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหน่วยภาครัฐและเอกชนรวมถึงต่างประเทศ

วันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 ประกาศในราชกิจจานุเบกษาให้จัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ในปัจจุบันวิทยาลัยเทคนิคจำนวน 120 แห่ง เป็นสถานศึกษาสังกัดคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีการจัดการศึกษาที่ได้รับมอบหมายตามกระทรวงศึกษาธิการ (WWW.mtc.ac.th)

บริบทของวิทยาลัยเทคนิคหนองคาย

1 ประวัติวิทยาลัยเทคนิคหนองคาย

วิทยาลัยเทคนิคหนองคาย เปิดทำการสอนเมื่อวันที่ 2 มกราคม พ.ศ. 2481 เดิมคือโรงเรียนช่างไม้หนองคาย โดยอาศัยโรงอาหารของโรงเรียนสตรีปทุมเทพรังสรรค์เป็นสถานที่เรียนและฝึกงานต่อมาได้งบประมาณมาจัดสร้าง คือ สถานที่ตั้งในปัจจุบันสภาพการจัดการเรียนการสอนเริ่มต้นด้วยโรงฝึกงานเล็ก ๆ 2 หลัง และบ้านพักครู 4 หลัง จำนวนนักเรียน 28 คน รับนักเรียนที่จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โดยเปิดหลักสูตร 3 ปีเมื่อ พ.ศ. 2482 บนพื้นที่ 18 ไร่ 3 งาน 47 ตารางวาและโรงเรียนช่างไม้หนองคายดำเนินกิจการเรื่อยมาพ.ศ. 2489 เกิดกรณีพิพาทระหว่างไทยกับอาณานิคมฝรั่งเศส คือ ประเทศลาว (สปป.ลาว ในปัจจุบัน) ไทยมีความจำยอมที่ต้องมอบดินแดนบางส่วนคืนให้แก่ฝรั่งเศส ซึ่งดินแดนที่ต้องมอบคืนนั้นมีโรงเรียนช่างไม้ของไทยตั้งอยู่แห่งหนึ่ง คือ โรงเรียนช่างไม้ล้านช้าง เมื่อเป็นเช่นนั้น โรงเรียนช่างไม้ล้านช้าง จึงต้องย้ายเข้าร่วมกับโรงเรียนช่างไม้หนองคายตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

พ.ศ. 2499 กรมอาชีวศึกษาได้มีนโยบายให้โรงเรียนช่างตัดผมหนองคาย ในจังหวัดหนองคายสมัยนั้น มารวมเป็นโรงเรียนช่างไม้หนองคาย

พ.ศ. 2502 โรงเรียนช่างไม้หนองคายได้ยกฐานะเป็นโรงเรียนการช่างหนองคายในปีถัดมา พ.ศ. 2503 โรงเรียนการช่างหนองคาย ได้เข้าร่วมอยู่ในโครงการฝึกช่างฝีมือของสนธิสัญญาป้องกันร่วมกันแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ส.ป.อ.) ทำให้ได้รับงบประมาณที่เพิ่มขึ้น จึงมีการปรับปรุงอาคาร โรงฝึกงานและอาคารสถานที่เพิ่มมากขึ้นเพื่อเตรียมเปิดทำการสอน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 (ม.ศ. 4) ในปีต่อมาได้เปิดแผนกช่างเพิ่มอีก 2 แผนกคือ แผนกช่างก่อสร้าง แผนกช่างประสม (ปัจจุบันคือแผนกช่างเชื่อมโลหะ)

พ.ศ. 2507 เปิดเพิ่มอีก 2 แผนก คือ แผนกช่างยนต์ และแผนกช่างกลโรงงาน

พ.ศ. 2508 ทางราชการยุบโรงเรียนช่างปั้น โพนพิสัย มารวมกับโรงเรียนการช่างหนองคาย

พ.ศ. 2509 โรงเรียนการช่างสตรีหนองคาย ได้ย้ายเข้ามารวมกับโรงเรียนการช่างชายหนองคาย

พ.ศ. 2511 เปิดแผนกช่างวิทยุและโทรคมนาคม (ปัจจุบันเรียก แผนกช่างอิเล็กทรอนิกส์) จากนั้นโรงเรียนการช่างหนองคายได้ดำเนินกิจการก้าวหน้ามาโดยตลอด มีจำนวนนักเรียนเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับจนเกิดปัญหาเรื่อง การขาดอุปกรณ์การเรียนการสอน เครื่องมือเครื่องจักร ตลอดจนอาคารสถานที่ไม่เพียงพอ จึงปรับการรับนักเรียนเข้าเรียน 2 ผลัด (เช้า-บ่าย) และจำนวนครู-อาจารย์ก็เพิ่มมากขึ้น

พ.ศ.2520 โรงเรียนการช่างหนองคาย ได้ยกฐานะเป็นโรงเรียนเทคนิคหนองคาย

พ.ศ.2522 โรงเรียนเทคนิคหนองคาย ได้ปรับยกฐานะเป็นวิทยาลัยเทคนิคหนองคาย เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2522

พ.ศ. 2523 เปิดสอนคณะวิชาคหกรรม ได้แก่ แผนกวิชาผ้า แผนกวิชาอาหารและโภชนาการ และแผนกวิชาคหกรรมทั่วไป

พ.ศ. 2525 เปิดสอนคณะวิชาบริหารธุรกิจ ได้แก่ แผนกการบัญชี และแผนกการขาย

พ.ศ. 2527 เปิดทำการสอนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) 2 แผนกคือ แผนกช่างยนต์ และแผนกคหกรรม

พ.ศ. 2528 เปิดแผนกวิชาช่างเทคนิคอุตสาหกรรม

พ.ศ. 2533 เปิดทำการสอนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) 2 แผนก คือ แผนกวิชาการบัญชี และแผนกวิชาการตลาด

พ.ศ. 2534 เปิดทำการสอนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) 2 แผนก คือ แผนกวิชาช่างไฟฟ้ากำลัง สาขาเครื่องกลไฟฟ้า และสาขาเครื่องทำความเย็นและปรับอากาศ และแผนกวิชาอิเล็กทรอนิกส์

พ.ศ. 2535 เปิดทำการสอนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) แผนกวิชาช่างก่อสร้าง และวิทยาลัยเทคนิคหนองคายได้รับเลือกจากกรมอาชีวศึกษาให้เป็นสถานศึกษาดีเด่น ประเภทช่างอุตสาหกรรม

พ.ศ. 2536 เปิดทำการสอนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) 3 แผนก คือแผนกวิชาช่างเทคนิคการผลิต แผนกวิชาช่างเทคนิคโลหะ แผนกวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ นอกจากนี้ยังได้เปิดทำการสอนระดับประกาศนียบัตรครูเทคนิคชั้นสูง (ปทส.) 1 สาขา คือ สาขาเครื่องกล

พ.ศ. 2537 เปิดทำการสอนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ภาคสมทบ คือ สาขาการจัดการงานบุคคล และในวันที่ 29 กันยายน พ.ศ.2537 กระทรวงมหาดไทยได้อนุญาตให้วิทยาลัยเทคนิคหนองคายใช้ที่ดินสาธารณประโยชน์ เพื่อเป็นที่จัดตั้งวิทยาลัยเทคนิค

หนองคายแห่งใหม่ (เป็นแห่งที่ 2) ที่ตำบลหาดคำอำเภอเมืองหนองคาย (ห่างจากตัวจังหวัดไป ตามเส้นทางอำเภอโพนพิสัย 7 กิโลเมตร) มีเนื้อที่ 159 ไร่ 3 งาน 24 ตารางวา

พ.ศ. 2538 เปิดทำการสอนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ภาคสมทบ คือ สาขาการบัญชี

พ.ศ. 2539 วิทยาลัยอาชีวศึกษาหนองคาย ที่รวมอยู่กับวิทยาลัยเทคนิคหนองคาย ได้รับการประกาศจัดตั้งเป็นสถานศึกษา สังกัดกองวิทยาลัยเทคนิค กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 7 มีนาคม พ.ศ. 2539 ด้วยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 25 แห่งพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม โดยแยกออกจากวิทยาลัยเทคนิคหนองคาย และย้ายไป ณ ที่ทำการแห่งใหม่ เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2541

พ.ศ. 2541 ได้ย้ายแผนกวิชาช่างอิเล็กทรอนิกส์ไปยังพื้นที่แห่งใหม่ ซึ่งได้ก่อสร้าง อาคารเรียนปฏิบัติการเสร็จเรียบร้อย มีพื้นที่ใช้สอย 2,400 ตารางเมตร และได้รับโครงการ ช่วยเหลือจากรัฐจาก โครงการเงินกู้กองทุน ความร่วมมือทางเศรษฐกิจ โฟ้นทะเลแห่งญี่ปุ่น (OEFC) ในวงเงินงบประมาณ 70 ล้านบาท และในปี พ.ศ.2541-2543 ได้รับงบประมาณ ลังก่อสร้างอาคารเรียนปฏิบัติการอีก 1 หลัง มีพื้นที่ใช้สอย 2,400 ตารางเมตร และได้ย้ายแผนก วิชาช่างไฟฟ้ากำลัง ไปเปิดทำการสอนที่วิทยาลัยเทคนิคหนองคายแห่งใหม่ในภาคเรียนที่ 1 ปี การศึกษา 2543

พ.ศ. 2542 วิทยาลัยเทคนิคหนองคายได้รับคัดเลือกเข้ารับรางวัลพระราชทาน รางวัล ชนะเลิศ ประเภทสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ปริญญาตรี เขตการศึกษา 9

พ.ศ. 2542 เปิดทำการสอน ระดับประกาศนียบัตรครุเทคนิคชั้นสูง (ปทส.) สาขาวิชา โยธา

พ.ศ. 2546 เปิดทำการสอนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) สาขางาน เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

พ.ศ. 2548 เปิดทำการสอนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) สาขางาน เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์

พ.ศ. 2549 เปิดทำการสอนระดับประกาศนียบัตรครุเทคนิคชั้นสูง (ปทส.) สาขาวิชา เทคนิคไฟฟ้าชั้นสูง

พ.ศ. 2548 เปิดศูนย์บัณฑิตศึกษา ระดับปริญญาโท ตามโครงการความร่วมมือระหว่าง คณะครุศาสตร์ อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และ

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ณ วิทยาลัยเทคนิคหนองคาย ในหลักสูตรครุศาสตร์
อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต (ค.อ.ม.) จำนวน 4 สาขา คือ สาขาวิศวกรรมโยธา สาขาวิศวกรรม
อุตสาหกรรม สาขาวิศวกรรมเครื่องกล และสาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ

พ.ศ. 2551 เปิดทำการสอนระดับปริญญาตรี หลักสูตรเทคโนโลยีบัณฑิต (เทคโนโลยี
ไฟฟ้า) หรือ (ทล.บ. เทคโนโลยีไฟฟ้า) เพื่อรองรับพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษาพ.ศ. 2551 ด้
จัดการอาชีวศึกษา ตามมาตรา 6 และมาตรา 7 และมาตรา 8 ในระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยี
หรือสายปฏิบัติการตามโครงการความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
ธนบุรีและสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ณ วิทยาลัยเทคนิคหนองคาย เมื่อวันที่ 9
มีนาคม พ.ศ. 2551 โดยรับนักเรียนรุ่นแรก จำนวน 1 ห้อง 20 คน โดยเปิดทำการสอนภาคเรียน
ที่ 1/2551 เมื่อวันที่ 6 มิถุนายน พ.ศ.2551 และให้รับปริญญาบัตรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าธนบุรี

พ.ศ. 2552 โครงการเปิดทำการสอนระดับปริญญาตรีต่อเนื่อง หลักสูตรเทคโนโลยี
บัณฑิต (ทล.บ.) เพิ่มเป็น 5 สาขา ในปีการศึกษา 2552 คือ สาขา ทล.บ.เทคโนโลยีไฟฟ้า (เดิม)
ทล.บ. อุตสาหกรรม-เครื่องมือกล ทล.บ. อุตสาหกรรม-เชื่อมประสาน ทล.บ. โยธา และ ทล.บ.
เครื่องกล วิทยาลัยเทคนิคหนองคาย ปัจจุบันมี 2 แห่ง แห่งเดิมตั้งอยู่เลขที่ 306 หมู่ 5 ถนน
มิตรภาพ ตำบลโพธิ์ชัย อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย มีเนื้อที่ 18 ไร่ 3 งาน 47 ตารางวา
และวิทยาลัยเทคนิคหนองคายแห่งที่ 2 มีเนื้อที่ 159 ไร่ 3 งาน 24 ตารางวา

2 ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ คติพจน์

2.1 ปรัชญา

ทักษะเชี่ยวชาญ วิชาการล้ำเลิศ เชิดชูคุณธรรม ก้าวนำเทคโนโลยี

2.2 วิสัยทัศน์

เป็นสถานศึกษามุ่งสร้างกำลังคน ด้านอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี ที่มีมาตรฐาน
วิชาชีพ ระดับประเทศอย่างมีคุณธรรม นำองค์กรสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

2.3 พันธกิจ

2.3.1 จัดการศึกษาด้านวิชาชีพที่หลากหลายตามความต้องการของตลาดแรงงาน

2.3.1 พัฒนาการศึกษาด้านวิชาชีพ อุตสาหกรรม และเทคโนโลยีให้มีคุณภาพได้
มาตรฐานด้วยนวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

2.3.3 จัดการศึกษา ฝึกอบรม ให้บริการด้านวิชาชีพสู่ชุมชน สังคม และประเทศ
เพื่อนบ้าน

2.3.4 ส่งเสริมให้มีผู้ประกอบการใหม่ภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

2.3.5 ผลิตรักเทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรม

2.4 คติพจน์

ลูกพระวิษณุหนองกาย ต้องมีศักดิ์ศรี ต้องมีฝีมือ มีเป้าหมายชีวิตห่างไกลยาเสพติด และดำรงชีวิตอย่างพอเพียง

3. นโยบายวิทยาลัยเทคนิคหนองกาย

3.1 ให้โอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาด้านวิชาชีพ

3.2 ผลิตรักเรียนให้มีภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.3 สร้างคุณภาพผู้เรียนด้านทักษะวิชาชีพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน

3.4 ร่วมมือกับภาครัฐ เอกชน สถานประกอบการ และชุมชนภูมิปัญญาท้องถิ่น

3.5 เตรียมความพร้อมเพื่อเปิดสอนระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยี หรือสาย

ปฏิบัติการ

4 ยุทธศาสตร์

4.1 พัฒนาการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพให้มีคุณภาพและมาตรฐาน

4.2 พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

4.3 จัดการศึกษาระดับอาชีวศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตทุกกลุ่มเป้าหมาย

4.4 สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยี

5. เป้าประสงค์

5.1 ผู้สำเร็จการศึกษาวิชาชีพ มีคุณภาพและมาตรฐานตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน

5.2 ผู้เรียนได้รับการศึกษาวิชาชีพที่มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา มีคุณธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

5.3 ผู้เรียนและประชาชนได้รับการศึกษาและพัฒนาทักษะวิชาชีพตลอดชีวิตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

5.4 ผลงานวิจัยและนวัตกรรมได้รับการเผยแพร่/นำไปใช้ประโยชน์และแข่งขันในระดับประเทศ

ยุทธศาสตร์ 1 พัฒนาการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพให้มีคุณภาพและมาตรฐาน

เป้าประสงค์ 1 ผู้สำเร็จการศึกษาวิชาชีพ มีคุณภาพและมาตรฐานตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

1. ร้อยละของผู้เรียนที่มีความสามารถใช้ความรู้และเทคโนโลยีที่จำเป็นในการศึกษาค้นคว้า และปฏิบัติงานวิชาชีพได้อย่างเหมาะสม
2. ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำในสถานประกอบการ/ประกอบอาชีพอิสระ และศึกษาต่อภายใน 1 ปี
3. ระดับความพึงพอใจของสถานประกอบการ ที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้สำเร็จการศึกษา
4. ระดับคุณภาพของหลักสูตรฐานสมรรถนะของสถานศึกษา ที่มีการพัฒนาตามความต้องการของตลาดแรงงาน
5. ระดับความเหมาะสมและเพียงพอของระบบคอมพิวเตอร์ในแต่ละสาขาวิชา
6. ร้อยละของบุคลากรภายในสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนาตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ
7. จำนวนสถานประกอบการที่มีการจัดการศึกษาร่วมกับสถานศึกษาจัดการศึกษาระบบทวิภาคีและระบบปกติ
8. อัตราส่วนของผู้สอนประจำที่มีคุณวุฒิด้านวิชาชีพต่อผู้เรียนในแต่ละสาขาวิชา
9. อัตราส่วนของผู้สอนต่อผู้เรียน
10. จำนวนครั้งของการจัดให้ผู้เรียนพบอาจารย์ที่ปรึกษา
11. จำนวนนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัยและโครงการที่นำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน การประกอบอาชีพ และ/หรือการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นและประเทศซึ่งนำไปสู่การแข่งขันในระดับชาติ
12. ระดับคุณภาพการบริหารของผู้บริหารที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และการมีส่วนร่วมของประชาคมอาชีวศึกษา ด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้
13. ร้อยละของบุคลากรในสถานศึกษาที่สามารถปฏิบัติตามจรรยาบรรณมาตรฐานวิชาชีพได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

14. ระดับคุณภาพของการจัดระบบสารสนเทศและการจัดความรู้ของสถานศึกษา

กลยุทธ์

1. พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรอาชีวศึกษาให้มีความเป็นเลิศทางวิชาชีพ
2. พัฒนาข้อมูลศูนย์กำลังคนด้านอาชีวศึกษา
3. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศประกอบการเรียนการสอน

ยุทธศาสตร์ 2 พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

เป้าประสงค์ 2 ผู้เรียนได้รับการศึกษาวิชาชีพที่มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษามีคุณธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

1. ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนดตามชั้นปี
2. ร้อยละของผู้เรียนที่มีทักษะ ในการสื่อสารด้านการฟัง การอ่าน การเขียนและการสนทนาทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ
3. ร้อยละของผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงามในวิชาชีพ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
4. ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์การสำเร็จการศึกษา
5. ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ผ่านการประเมินมาตรฐานวิชาชีพ
6. ระดับคุณภาพของการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในการฝึกทักษะวิชาชีพ มีการฝึกปฏิบัติจริง เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาตามธรรมชาติเต็มตามศักยภาพและพึงพอใจต่อคุณภาพการสอน
7. ร้อยละของงบประมาณที่สถานศึกษาจัดซื้อวัสดุฝึก อุปกรณ์สำหรับการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม
8. ระดับความเหมาะสมในการจัดอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการศูนย์วิทยบริการ โรงฝึกงาน พื้นที่ฝึกปฏิบัติงานเหมาะสมกับวิชาที่เรียน มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้และเกิดประโยชน์สูงสุด
9. ระดับคุณภาพการจัดระบบความปลอดภัยของสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในสถานศึกษา

10. จำนวนครั้งหรือปริมาณในการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

11. จำนวนคน-ชั่วโมงของผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิหรือภูมิปัญญาท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียน

12. จำนวนครั้งของการจัดให้ผู้เรียนพบอาจารย์ที่ปรึกษา

13. จำนวนครั้งของการจัดบริการ ตรวจสอบสารเสพติดให้กับผู้เรียน

14. จำนวนครั้งและประเภทของกิจกรรมที่ส่งเสริมด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงามในวิชาชีพ รวมทั้งด้านมีบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์

15. จำนวนครั้งและประเภทของกิจกรรมที่ส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมประเพณีและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

กลยุทธ์

1. พัฒนาผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานตามหลักคุณธรรมและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

2. พัฒนาครูภัณฑ์และสื่อการเรียนการสอน

3. พัฒนาสภาพแวดล้อมและภูมิทัศน์

ยุทธศาสตร์ 3 จัดการศึกษาวิชาชีพที่มีคุณภาพมาตรฐานอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตทุกกลุ่มเป้าหมาย

เป้าประสงค์ 3 ผู้เรียนและประชาชนได้รับการศึกษาและพัฒนาทักษะวิชาชีพตลอดชีวิตอย่างทั่วถึง และยั่งยืน

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

1. จำนวนและประสิทธิผลของกิจกรรม / โครงการที่ให้บริการวิชาชีพและส่งเสริมความรู้ในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นและกิจกรรม/โครงการฝึกทักษะวิชาชีพเพื่อการประกอบอาชีพของประชาชน

2. ร้อยละของงบประมาณในการจัดกิจกรรม/โครงการที่ให้บริการวิชาชีพและส่งเสริมความรู้ในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นและกิจกรรม/โครงการฝึกทักษะวิชาชีพเพื่อการประกอบอาชีพของประชาชนต่องบประมาณทั้งหมด

กลยุทธ์

1. ส่งเสริมค่านิยมการศึกษาวิชาชีพ

2. ส่งเสริมความร่วมมือกับสถานประกอบการในการจัดการอาชีวศึกษา

3. อาชีวะเพื่อแก้ปัญหาความยากจน

4. ฝึกอาชีพระยะสั้น

ยุทธศาสตร์ 4 สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยี

เป้าประสงค์ 4 ผลงานวิจัยและนวัตกรรมได้รับการเผยแพร่/นำไปใช้ประโยชน์และ
แข่งขันในระดับประเทศ

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

1. ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถประยุกต์หลักทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์มาใช้แก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอาชีพอย่างเป็นระบบ

2. จำนวนคน-ชั่วโมงของผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิหรือภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียน

3. จำนวนนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัยและโครงการที่นำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน การประกอบอาชีพและ/หรือการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นและประเทศซึ่งนำไปสู่การแข่งขันในระดับชาติ

4. ร้อยละของงบประมาณที่ใช้ในการสร้าง พัฒนาและเผยแพร่ นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัยและโครงการต้องบดำเนินการทั้งหมด

5. จำนวนครั้งและช่องทางเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัยและโครงการที่นำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน ชุมชน สังคมและประเทศชาติ

กลยุทธ์

1. ส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัยและโครงการ

2. สร้างองค์ความรู้และพัฒนาเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน

ผลงานดีเด่นที่ผ่านมา

ปีการศึกษา 2535 ได้รับการคัดเลือกเป็นสถานศึกษาดีเด่น ประเภทช่าง
อุตสาหกรรม

จากกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

ปีการศึกษา 2542 ได้รับการคัดเลือกจากกระทรวงศึกษาธิการให้เป็นสถานศึกษาที่
ได้รับรางวัลพระราชทาน ระดับ อุดมศึกษา (ปริญญาตรี) ประจำปีการศึกษา 2542 เขต
การศึกษา 19

ปีการศึกษา 2549 ได้รับการรับรองคุณภาพการจัดการศึกษา จากสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ปีการศึกษา 2548 ผลการประเมินระดับสถาบันอยู่ในระดับดีมาก

ปีการศึกษา 2552 ได้รับรางวัลเหรียญทองการประกวดสถานศึกษา 3D

ปีการศึกษา 2552 ได้รับการคัดเลือกจากกระทรวงศึกษาธิการให้เป็นศูนย์ขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง ประจำจังหวัดหนองคาย

ปีการศึกษา 2552 ได้เป็นสถานศึกษาแบบอย่างการจัดกระบวนการเรียนการสอนและการบริหารจัดการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง “สถานศึกษาพอเพียง 2552”

ปีการศึกษา 2555 ได้รับรางวัลสถานศึกษาพระราชทาน ขนาดใหญ่

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาวิสัยทัศน์การอาชีวศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นองค์กรหลักในการจัดการอาชีวศึกษา และฝึกอบรมวิชาชีพให้ประชาชนอย่างทั่วถึงตลอดชีวิต มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และจัดการองค์ความรู้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและอาชีพอิสระ สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

พันธกิจการอาชีวศึกษา

- จัดการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพให้มีคุณภาพมาตรฐาน
- ขยายโอกาสทางการศึกษาวิชาชีพ อย่างทั่วถึงและเสมอภาค
- วิจัย สร้างนวัตกรรม พัฒนาองค์ความรู้ เพื่อการพัฒนาอาชีพ

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ 2553

ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพให้มีคุณภาพ

มาตรฐานมีกลยุทธ์คือ

1. พัฒนาครูและบุคลากรอาชีวศึกษา
2. เร่งรัดพัฒนาคุณภาพและสมรรถนะผู้เรียน
3. สร้างมาตรฐานและพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล
4. ส่งเสริมการประกันคุณภาพสถานศึกษา
5. ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

6. พัฒนาสถานศึกษาและสถาบันการอาชีวศึกษาให้ได้มาตรฐาน มีความเป็นเลิศทางวิชาชีพ

7. สร้างเสริมประสบการณ์วิชาชีพ ปลุกจิตอาสา ด้วยการบริการสังคม

8. ส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อ นวัตกรรม มาใช้ในการเรียนการสอน เสริมสร้างทักษะการเป็นผู้ประกอบการ

9. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อการอาชีวศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : สร้างเครือข่ายและส่งเสริมความร่วมมือ

มีกลยุทธ์ คือ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนความร่วมมือในการจัดอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพทั้งในและต่างประเทศ

2. พัฒนาวิชาชีพ

3. พัฒนาฐานข้อมูลความร่วมมือ

4. พัฒนาศูนย์กำลังคนอาชีวศึกษา

5. ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุน การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพของสถานศึกษาเอกชน สถานประกอบการและเครือข่าย

ยุทธศาสตร์ที่ 3: พัฒนาระบบบริหารจัดการอาชีวศึกษา

มีกลยุทธ์คือ

1. จัดและพัฒนาโครงสร้างการบริหารงานให้เป็นไปตามกฎหมายการอาชีวศึกษา และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

2. พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและธรรมาภิบาล

3. พัฒนากฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

4. กระจายอำนาจการบริหารจัดการสู่สถานศึกษาและสถาบัน

5. ผลักดันการจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษา

6. พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลให้มีประสิทธิภาพ

7. พัฒนาระบบการตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิภาพ

8. ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและการให้บริการ

9. เสริมสร้างสวัสดิการและขวัญกำลังใจ

**ยุทธศาสตร์ที่ 4: ขยายโอกาสทางการศึกษาวิชาชีพและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต
มีกลยุทธ์ดังนี้**

1. ส่งเสริมและพัฒนาระบบการจัดอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ ด้วยรูปแบบที่หลากหลายทั้งในระบบนอกระบบ และทวิภาคี
2. ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพให้ประชาชนในการสร้างงานสร้างรายได้
3. จัดการศึกษาวิชาชีพแก่ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ ผู้สูงอายุ
4. ส่งเสริมให้มีการสร้างรายได้ระหว่างเรียน

**ยุทธศาสตร์ที่ 5: จัดอาชีวศึกษาเพื่อสร้างเสริมความมั่นคงของรัฐ
มีกลยุทธ์ ดังนี้**

1. ส่งเสริมและพัฒนาระบบการจัดอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพในเขตชายแดนภาคใต้
2. ส่งเสริมและพัฒนาระบบการจัดอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพในพื้นที่ชายแดนและเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ
3. ส่งเสริมและพัฒนาระบบการจัดอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพตามโครงการพระราชดำริ
4. ส่งเสริมและพัฒนาระบบการจัดอาชีวศึกษาร่วมกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อสร้างความเข้าใจอันดี

**ยุทธศาสตร์ ที่ 6: สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยี
มีกลยุทธ์ ดังนี้**

1. ส่งเสริมพัฒนาการวิจัย สร้างนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ และการวิจัยเชิงนโยบาย การวิจัยเพื่อตอบสนองความต้องการของสถานประกอบการ
2. ส่งเสริมการนำองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ไปใช้พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการและการเรียนการสอน
3. ส่งเสริมให้นำความรู้ เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ และนวัตกรรม ไปใช้พัฒนาอาชีพ จดสิทธิบัตรและพัฒนาสู่เชิงพาณิชย์
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการ เครือข่ายงานวิจัย และการจัดการความรู้อาชีวศึกษาทั้งในประเทศและระดับนานาชาติ

หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

วิทยาลัยเทคนิคหนองคาย ได้เปิดสอน 4 ระดับ คือ 1) ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ใช้หลักสูตร พุทธศักราช 2545 (ปรับปรุง พ.ศ. 2546) 2) ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ใช้หลักสูตร พุทธศักราช 2546 3) ระดับปริญญาตรีเปิดสอน 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรระดับประกาศนียบัตรครุเทคนิคชั้นสูง (ปทส.) และ หลักสูตรเทคโนโลยีบัณฑิต (ทล.บ.) 4) หลักสูตรระยะสั้นตามความต้องการของชุมชนและความพร้อมของสถานศึกษา

ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) เปิดสอน 7 สาขางาน ได้แก่ สาขางานยานยนต์ สาขางานเครื่องมือกล สาขางานเชื่อมโลหะ สาขางานไฟฟ้ากำลัง สาขางานอิเล็กทรอนิกส์ สาขางานก่อสร้าง และสาขางานสถาปัตยกรรม

ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) เปิดสอน 13 สาขางาน ได้แก่ สาขางานเทคนิคยานยนต์ สาขางานเทคนิคเครื่องกลอุตสาหกรรม สาขางานเครื่องมือกล สาขางานแม่พิมพ์พลาสติก สาขางานเทคนิคงานเชื่อมโลหะอุตสาหกรรม สาขางานเครื่องกลไฟฟ้า สาขางานเครื่องทำความเย็นและปรับอากาศ สาขางานอิเล็กทรอนิกส์อุตสาหกรรม สาขางานเทคนิคคอมพิวเตอร์ สาขางานก่อสร้าง สาขางานสถาปัตยกรรม สาขางานเทคโนโลยีสารสนเทศ และสาขางานคอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์

ระดับปริญญาตรี หลักสูตรเทคโนโลยีบัณฑิต (ทล.บ.) เปิดสอน 4 สาขาวิชา ได้แก่ ทล.บ. สาขาเทคโนโลยีไฟฟ้าสาขาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สาขาโยธา และสาขาเทคโนโลยีเครื่องกล

การจัดการเรียนการสอน

ปัจจุบันวิทยาลัยเทคนิคหนองคาย ได้เปิดทำการเรียนการสอน 3 ระบบ คือ ระบบปกติ ระบบทวิภาคี และระบบเทียบโอนประสบการณ์ ได้จัดการเรียนการสอน 3 หลักสูตร คือ

1. ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ใช้หลักสูตร พุทธศักราช 2545 (ปรับปรุง พ.ศ.2546)

2. ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ใช้หลักสูตร พุทธศักราช 2546

3. หลักสูตรระยะสั้นตามความต้องการของชุมชนและความพร้อมของสถานศึกษา
หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) เปิดสอน 7 สาขางาน ได้แก่

- | | |
|-------------------------|---------------------------------------|
| 3.1 สาขางานยานยนต์ | (ระบบปกติ/ทวิภาคี/เทียบโอนประสบการณ์) |
| 3.2 สาขางานเครื่องมือกล | (ระบบปกติ/เทียบโอนประสบการณ์) |
| 3.3 สาขางานเชื่อมโลหะ | (ระบบปกติ/เทียบโอนประสบการณ์) |

- 3.4 สาขางานไฟฟ้ากำลัง (ระบบปกติ/เทียบโอนประสบการณ์)
 3.5 สาขางานอิเล็กทรอนิกส์ (ระบบปกติ/เทียบโอนประสบการณ์)
 3.6 สาขางานก่อสร้าง (ระบบปกติ/เทียบโอนประสบการณ์)
 3.7 สาขางานสถาปัตยกรรม (ระบบปกติ/เทียบโอนประสบการณ์)

หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) เปิดสอน 13สาขางาน ได้แก่

1. สาขางานเทคนิคยานยนต์ (ระบบปกติ/เทียบโอนประสบการณ์)
2. สาขางานเทคนิคเครื่องกลอุตสาหกรรม (ระบบปกติ/เทียบโอนประสบการณ์)
3. สาขางานเครื่องมือกล (ระบบปกติ/เทียบโอนประสบการณ์)
4. สาขางานแม่พิมพ์พลาสติก (ระบบปกติ/เทียบโอนประสบการณ์)
5. สาขางานเทคนิคงานเชื่อมโลหะ (ระบบปกติ/เทียบโอนประสบการณ์)
6. สาขางานเครื่องกลไฟฟ้า (ระบบปกติ/เทียบโอนประสบการณ์)
7. สาขางานเครื่องทำความเย็นและปรับอากาศ(ระบบปกติ/เทียบโอนประสบการณ์)
8. สาขางานอิเล็กทรอนิกส์อุตสาหกรรม (ระบบปกติ/เทียบโอนประสบการณ์)
9. สาขางานเทคนิคคอมพิวเตอร์ (ระบบปกติ/เทียบโอนประสบการณ์)
10. สาขางานก่อสร้าง (ระบบปกติ/เทียบโอนประสบการณ์)
11. สาขางานสถาปัตยกรรม (ระบบปกติ/เทียบโอนประสบการณ์)
12. สาขางานเทคโนโลยีสารสนเทศ (ระบบปกติ/เทียบโอนประสบการณ์)
13. สาขางานคอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์ (ระบบปกติ/เทียบโอนประสบการณ์)

ข้อมูลบุคลากรทางการศึกษา และจำนวนนักเรียน นักศึกษาวิทยาลัยเทคนิคหนองคาย ประจำปีการศึกษา 2556

บุคลากร	จำนวน (คน)	หมายเหตุ
ผู้บริหาร	5	
ครู	90	
ครูพิเศษสอน	33	
ลูกจ้างประจำ	14	
เจ้าหน้าที่		
ข้าราชการพลเรือน	3	
นักเรียน นักศึกษา	2,800	

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545 : 103-109) ได้ศึกษาวิจัยโครงสร้างเชิงเหตุผลของปัจจัยทางการบริหาร ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 โดยกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 10 ปัจจัย คือ

1.1 ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน โรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะประกอบด้วย 1) การเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) การมีแผนงานวิชาการที่ดี 3) การจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) การเสริมสร้างบรรยากาศในโรงเรียนทางบวก 5) การส่งเสริมความเป็นกลุ่ม 6) การพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 7) การใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) การส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) การส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

1.2 ความเป็นองค์การวิชาชีพ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่เน้นเรื่องการกระจายอำนาจ (Decentralization) และเรื่องการทำให้เป็นมาตรฐานในด้านทักษะ (Standardization of Skill) ของสมาชิกในองค์การ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาจนถึงระดับความเป็นวิชาชีพ ให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความสามารถในการกำหนดมาตรฐานงาน การปฏิบัติ และการประเมินผลงานด้วยตนเอง

1.3 การตัดสินใจและการมีส่วนร่วม องค์การแห่งการเรียนรู้มีรูปแบบการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจที่ให้โอกาสกับครูและผู้เกี่ยวข้องช่วงการตัดสินใจ เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยอาจขยายขอบเขตผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนอกโรงเรียนด้วย การตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นสังคมประชาธิปไตย โดยถือว่าการตัดสินใจร่วม (Shared Decision Making) จะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจหากใช้กลยุทธ์และการตัดสินใจที่ถูกต้อง จะทำให้เกิดความเกี่ยวข้องที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล โดยที่ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น อาจประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ สำหรับการมีส่วนร่วมซึ่งเป็นการแสดงถึงสภาพที่พึงปรารถนา หรือที่เป็นไปได้ในอนาคตนั้น จากการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการตัดสินใจทางการบริหารใหม่ ถือว่าการกำหนดวิสัยทัศน์นั้น

จะไม่ใช้เรื่องเฉพาะผู้บริหารอีกต่อไปแล้ว แต่จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์กร แม้จะต้องใช้เวลาก็ตาม

1.4 กลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองอาศัยหลักการ Self Leadership เกิดขึ้นบนพื้นฐานความเชื่อว่า “ผู้ปฏิบัติในยุคสมัยใหม่มีความรู้มากเพียงพอที่ไม่อาจจะรับภาวะการนำแบบดั้งเดิมได้อย่างเหมาะสมอีกแล้ว พวกเขาสามารถจะบริหารตนเองได้และเป็นผู้นำให้ตนเองได้” โดยจะเน้นความมีค่านิยมและมีการปฏิบัติด้วยตนเองทั้งการกำหนดความคาดหวัง เป้าหมาย การมีข้อมูลย้อนกลับและการประเมินตนเอง ส่วนกรณีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น ถือว่าการติดต่อสื่อสารในองค์กรหนึ่งๆ อาจจะทำให้หลากหลายวิธีขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์กรนั้นๆว่าต้องการเป็นแบบเปิดหรือแบบปิดมากน้อยเพียงใด การติดต่อสื่อสารถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเพราะแม้จะมียุทธศาสตร์ดีเพียงใดก็ตามหากขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีแล้ว ก็ยากจะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรพัฒนาให้มีการติดต่อสื่อสาร ก็ยากจะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรพัฒนาให้มีการติดต่อสื่อสาร ทั้งที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งในแนวนอนและในแนวตั้ง ทั้งเป็นการติดต่อแบบสองทาง (Two Way Communication) และแบบหลายช่องทาง (Multiple Channels)

1.5 การจูงใจเชิงสร้างสรรค์ โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถจะต้องบริหารงานให้เป้าหมายของตัวบุคคลและเป้าหมายขององค์กรบรรลุด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจที่คำนึงถึงความคาดหวังหรือความต้องการของทั้งตัวบุคคลและขององค์กร ซึ่งการที่จะกระทำได้เช่นนั้น ผู้บริหารพึงทำความเข้าใจรูปแบบการจูงใจ ที่มีรูปแบบเชิงเนื้อหา (Content Model) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (Process Model) แล้วนำเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีนั้น ไปประยุกต์ให้เกิดผล

1.6 การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ในยุคปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leader) มากกว่าเป็นผู้นำแห่งการจัดการ (Management Leader) โดยลักษณะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูงมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ ขณะเดียวกันก็จะต้องทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะต้องใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกติ นั้น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะ

ช่วยเสริมให้เกิดผลเพิ่มขึ้น (Add-On Effects) จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จได้ จะต้องอาศัยภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐาน

1.7 การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยผู้นำที่จะต้องให้ความใส่ใจต่อชีวิตวิถีองค์การ เป็นที่สันนิษฐานกันว่า ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน ต่างต้องการคำตอบต่อคำถามประเภทที่ว่า โรงเรียนของเราเป็นอย่างไร ที่นี้สำคัญจริงหรือ เราเชื่ออะไรกัน ทำไมเราถึงเชื่อกันเช่นนี้ เราจะเป็นพวกเดียวกันได้อย่างไร และเราจะทำตัวให้เข้ากับสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างไร เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้บริหารโรงเรียนพึงทำความเข้าใจให้กระจ่างและให้มีความหาย แนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนนั้น มีดังนี้ คือ 1) การเสริมสร้างเป็นหมู่คณะ 2) การส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลอง 3) การกำหนดความความคาดหวังไว้ในระดับสูง 4) การส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) การส่งเสริมบรรยากาศความเชื่อมั่น 6) การสนับสนุนปัจจัยที่เป็นวัตถุ 7) การบรรลุความเป็นพื้นฐานในองค์การความรู้ 8) การส่งเสริมความภาคภูมิใจในสถาบัน 9) การส่งเสริมการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 10) การส่งเสริมความเอาใจใส่ดูแล สังสรรค์และมีอารมณ์ขัน 11) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 12) การปกป้องสิ่งที่เห็นว่าสำคัญ 13) การสืบทอดในประเพณี และ 14) การมีการสื่อสารแบบเปิด

กรณีของบรรยากาศองค์การ คุณภาพสภาพแวดล้อมโดยรวม ซึ่งรวมทั้งตัวบุคคล อาคารสถานที่และสถานที่ตั้ง โรงเรียนเป็นต้นนั้น ผู้บริหารโรงเรียนพึงส่งเสริมบรรยากาศองค์การแบบเปิดมากกว่าบรรยากาศแบบปิด ซึ่งเป็นสภาพที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากครู ให้ความจริงจัง ให้การยกย่องนับถือ ให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาวิชาชีพและความให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ใช้การสั่งการหรืออำนาจบังคับในระดับต่ำ ใช้ภาวะผู้นำแบบช่วยเหลือส่งเสริม และสนับสนุนความโปร่งใสและความมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงวิชาชีพต่างกัน ครูต่างรู้จักและมีความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือและมีพันธะผูกพันกับการทำงาน

1.8 การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารพึงมีความชัดเจนการตอบคำถามต่างๆ ดังนี้ก่อน คือ 1) จะเปลี่ยนแปลงอะไร 2) ทำไมจะต้องเปลี่ยนแปลง 3) จะเปลี่ยนแปลงอย่างไร 4) เปลี่ยนแปลงเมื่อไร 5) เกี่ยวข้องกับใครบ้าง 6) มีอุปสรรคอะไรบ้าง 7) คาดว่าจะมีผลกระทบอะไรบ้าง 8) สิ่งสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมีอะไรบ้าง 9) ค่าใช้จ่ายเป็นอย่างไร 10) ประโยชน์ที่จะได้รับคือ

อะไรนอกจากนั้นผู้บริหารพึงให้ความสำคัญกับการเกิดขึ้นของใหม่ ๆ ที่เรียกว่า นวัตกรรม (Innovation) ด้วย โดยผู้บริหารควรเน้นไปที่กระบวนการเชิงนวัตกรรม ที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคล กลุ่มบุคคลและขององค์การ เพื่อให้เกิดผลผลิตเชิงสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

1.9 การบริหารหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารควรจะต้องรู้และเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่าง ๆ เพื่อให้เกิดกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ที่จะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างถูกต้องทิศทาง และในด้านการสอนนั้นผู้บริหารพึงตระหนักว่า ไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้กับทุกคน ทุกสถานการณ์ หรือทุกจุดมุ่งหมายและตระหนักดีกว่าครูที่จะเป็นระดับวิชาชีพได้นั้นจะต้องมีการฝึกฝน ฝึกปรือ และสะสมวิทยายุทธการสอนที่หลากหลายสามารถนำไปใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ในการบริหารหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้เล่นหลัก (Major Player) เป็นผู้ตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ผู้บริหารจะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในทุกเรื่อง จะต้องแสดงบทบาทในหลายลักษณะ เช่น เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้ใช้อำนาจร่วม และเป็นนวัตกรรม เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานะที่แนวโน้มการบริหารหลักสูตรและการสอน จะเป็นแบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) มากขึ้นนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความเกี่ยวข้องและมีความรับผิดชอบต่องานด้านหลักสูตรมากขึ้น โดยเฉพาะในฐานะที่จะเป็นผู้นำในการสร้างหลักสูตรใหม่ ๆ ในท้องถิ่นขึ้นมา

1.10 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การแห่งการเรียนรู้มีความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ทรัพยากรที่ถือว่ามีความค่ามากที่สุดขององค์การ นั่นก็คือ “มนุษย์” ให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์อย่างสูงสุด และการพัฒนาที่ยั่งยืน คือการพัฒนาที่เกิดจากภายในบุคคลหรือองค์การเอง สำหรับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทางการศึกษา หรือในโรงเรียนที่จะเป็นกลไกหรือตัวการในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดคือ “ครู” ครูที่จะต้องทำหน้าที่จัดสภาพการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน ครูที่มีภาระหน้าที่อื่นอีกหลากหลายที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ครูที่จำเป็นต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์การโดยหากต้องการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้มีลักษณะเป็นอย่างไร ก็จะต้องพัฒนาครูให้มีลักษณะที่สอดคล้องต้องกันนั้น

ผลการวิจัย ได้จากการศึกษาตัวแบบของปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติของวาระศตวรรษที่ 21 (อ้างถึงใน สมคิด สร้อยน้ำ, 2547 : 36) ในกรณีตัวแบบเชิงเหตุผล (Rational Model) พบว่า ปัจจัยเรื่องวัตถุประสงค์ของนโยบายเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อปัจจัยการ

กำหนดภารกิจหน้าที่และการมอบหมายงาน และส่งผลต่อปัจจัยมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการส่งผลโดยตรงต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในขณะที่ปัจจัยมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ส่งผลต่อปัจจัยระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีความสัมพันธ์กับปัจจัยมาตรการให้ค้ำคูณให้โทษที่ส่งผลโดยตรงต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ นอกจากนั้นปัจจัยการกำหนดภาระหน้าที่การมอบหมายงานยังส่งผลโดยตรงต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติด้วย ในกรณีตัวแบบด้านการจัดการ (Management Model) พบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การและปัจจัยด้านบุคคลส่งผลโดยตรงต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในกรณีตัวแบบการพัฒนาองค์การ (Organizational Development Model) พบว่าปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการจูงใจและปัจจัยการทำงานเป็นทีม ต่างมีความสัมพันธ์กันที่ส่งผลโดยตรงต่อผลการนำนโยบายไปปฏิบัติ และเมื่อพิจารณาจากตัวแบบทั่วไป (General model) พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารได้ส่งผลทางอ้อมต่อผลการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยส่งผ่านปัจจัยการสนับสนุนของผู้ปฏิบัติ นอกจากนั้น ผลการวิจัยของ วิโรจน์

สารรัตน์ (2545) พบว่า ปัจจัยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยภายนอกระบบ (Exogenous Variables) ที่ส่งผลทางอ้อมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยส่งผ่านปัจจัยความเป็นองค์การวิชาชีพ ความมีประสิทธิผล วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารหลักสูตรและการสอน และปัจจัยความมีประสิทธิผลส่งผลทางอ้อมผ่านปัจจัยวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ สำหรับปัจจัยที่ส่งผลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ปัจจัยความมีประสิทธิผล วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ การตัดสินใจร่วม และมีวิสัยทัศน์ร่วมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและการบริหารหลักสูตรและการสอน นอกจากนั้นยังพบว่าปัจจัยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยการตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม มีความสัมพันธ์กันที่ส่งผลโดยตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ผลการวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ ของ กรวิภา พรหมจวง (2541) พบว่าแบบของผู้นำมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ บราวน์ (Brown, 1990 : 9) ศึกษาความสัมพันธ์ของการสนับสนุนบรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำของผู้นำของเพื่อนร่วมงานที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ต่อการปฏิบัติงาน พบว่าความพึงพอใจในงานมีผลทำให้บรรยากาศในการทำงานดีบรรยากาศในการทำงานดีเกิดจากบรรยากาศขององค์การ ภาวะผู้นำของผู้เป็นต้นสนับสนุนอย่างมาก และเจมส์และโจนส์ (James & Jones, 1947) (อ้างใน สมคิด ศรีอ่อนน้ำ,

2547 : 37) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ คือ แบบภาวะผู้นำรูปแบบการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นของผู้ปฏิบัติงานนับว่ามีอิทธิพลต่อการสร้างบรรยากาศเป็นอย่างมาก และสมจิตร หนูนเจริญกุล (2541 : 256-258) เห็นว่าการพัฒนาระบบการจัดการองค์การที่ดี โดยจะต้องมีผู้นำที่ดี เพราะผู้นำที่ดีสามารถฉีกกำลังคนไปสู่จุดมุ่งหมาย มีการกระตุ้นให้คนทำงาน ผู้นำที่ดีจะสร้างบรรยากาศองค์การให้คนเต็มใจอยากทำงาน กล่าวพูดกล้าคิดและกล้าแสดงความคิดเห็นซึ่งจากการผลการวิจัยและแนวคิดดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ต่อกันและส่งผลต่อการพัฒนาองค์การ

จากหลักการเชิงทฤษฎีในเรื่องกระบวนการทางการบริหาร นอกจากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้ใช้เป็นข้อมูลอ้างอิง เพื่อกำหนดโครงสร้างสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ 1) กำหนดให้ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมของวิทยาลัย และปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นปัจจัยภายนอกที่สัมพันธ์กัน โดยปัจจัยบรรยากาศของวัฒนธรรมของวิทยาลัยส่งผลทางอ้อมผ่านปัจจัยอื่นที่นำมาศึกษาทุกปัจจัย 2) กำหนดให้ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ ส่งผลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และส่งผลทางอ้อมผ่านทางเทคโนโลยีและระบบงาน การปฏิบัติด้านการบริหาร การพัฒนาครูและทีมงาน การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน และการจูงใจ 3) กำหนดปัจจัยวิสัยทัศน์พันธกิจและยุทธศาสตร์ ส่งผลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และส่งผลทางอ้อมทางปัจจัยโครงสร้างของวิทยาลัย ปัจจัยการปฏิบัติด้านการบริหาร การปฏิบัติด้านการจัดการ และปัจจัยการพัฒนาครูและทีมงาน 4) กำหนดให้ปัจจัยและเทคโนโลยีและระบบส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านปัจจัยการปฏิบัติงานของครูและทีมงาน และเป็นปัจจัยเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน 5) กำหนดให้ปัจจัยการพัฒนาครูและทีมงาน ส่งผลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และส่งผลทางอ้อมผ่านปัจจัยเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน 6) กำหนดให้ปัจจัยการจูงใจ ส่งผลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และส่งผลทางอ้อมผ่านปัจจัยการปฏิบัติงานของครูและทีมงาน

2. งานวิจัยในต่างประเทศ

การศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีผู้ศึกษาไว้หลายท่าน ดังนี้

Kaiser. (2000 : 51-53) ได้ศึกษาและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำ (Leadership) คุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรม รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2.2 วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) หมายถึง วิธีการประพฤติปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร กฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัย ซึ่งได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์ขององค์กร ความต้องการของลูกค้า และการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิก วัฒนธรรมองค์กรมี 3 ลักษณะ ดังนี้ (1) การแลกเปลี่ยนความรู้หมายถึง องค์กรความรู้ที่ไม่มี การยึดติดกับความรู้เดิม แต่เป็นความจริงที่มีอิสระและไม่สามารถคำนวณได้ และบุคคลสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์ความรู้ได้ รวมทั้งเป็นความรู้ที่ปรากฏตลอดเวลา สมาชิกยอมรับ ไม่มีใครควรคำตอบจากทุกคำถาม (2) การมีอิสระในการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและมีความคิดอิสระ สร้างความคิดใหม่ กล้าเสี่ยง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (3) ความเป็นเอกภาพในองค์กร หมายถึง สมาชิกในองค์กรต้องมีจิตสำนึกในการทำงานของสถานะของตน โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรเสมือนตนเป็นผู้มีส่วนในองค์กร

2.3 พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) เป้าหมายที่องค์กรปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าที่วัตถุประสงค์ขององค์กรได้กำหนดไว้ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ พันธกิจและยุทธศาสตร์มี 3 ประการ ดังนี้ (1) การคิดอย่างเป็นระบบ สมาชิกในองค์กรต้องยอมรับและปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ ในระดับระบบรวมขององค์กร ไม่ใช่แค่ในระดับบุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น สมาชิกทุกคนมีความสำคัญต่อแผนยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติงานในองค์กร และสมาชิกต้องคำนึงถึงแผนงานในแต่ละแผนของตน ซึ่งมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ขององค์กรด้วย (2) การตรวจสอบจากภายนอก การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า การเคลื่อนย้ายของกลุ่มแข่งขัน เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรและสมาชิกในอนาคต (3) การสร้างเสริมองค์ความรู้ การเผยแพร่และชี้แจงข้อมูลข่าวสารที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์กร และเป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อการตอบสนองขององค์กร ไปสู่การทำทนาย และพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์กร

2.4 การดำเนินการบริหารจัดการ (Management Practices) กระบวนการและการปฏิบัติงานใน 4 เรื่อง ดังนี้ (1) การสนับสนุนการเรียนรู้ การที่ผู้บริหารสนับสนุนสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร คือ เรียนรู้จากความสำเร็จและ

ความผิดพลาด รวมทั้งพยายามรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับทุกแผนกขององค์กร (2) การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ การที่ผู้บริหารมีความกล้าและจูงใจสมาชิกเพื่อไปสู่การเรียนรู้ และการพัฒนาในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล ช่วยกันกำหนดเป้าหมายสนับสนุนการเรียนรู้ ตลอดชีวิตรวมทั้งผู้บริหารให้สมาชิกรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ (3) การพัฒนาศักยภาพ การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมสนับสนุนทักษะการอยู่ร่วมกัน สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลที่ยิ่งใหญ่ รวมทั้งการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของสมาชิก (4) การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดทรัพยากรและงบประมาณต่าง ๆ ที่ต้องการ ไปสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิก ให้บรรลุเป้าหมาย

2.5 โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ลักษณะโครงสร้างของการจัดหน้าที่ และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การตัดสินใจ อำนาจหน้าที่ และการปฏิสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะ ดังนี้ (1) การจัดโครงสร้างแบบผสมผสาน การบูรณาการเป้าหมาย หน้าที่ และบทบาท ความพยายามในการทำงาน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร (2) โครงสร้างที่เอื้ออำนวยความสะดวก หมายถึง โครงสร้างที่เปิดโอกาสให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กัน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.6 ระบบองค์กร (Organization Systems) การที่องค์กรมีระบบข้อมูล ข่าวสาร ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรการด้านนโยบาย และมีกลไกที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งการส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

2.7 บรรยากาศการทำงาน (Working Climate) สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรสร้างความประทับใจรู้สึกที่ดีของสมาชิก ในหน่วยงานที่มีบรรยากาศการทำงาน 2 ลักษณะ (1) บรรยากาศการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดค่านิยม บรรทัดฐาน และพฤติกรรมของสมาชิก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (2) การปฏิสัมพันธ์ กิจกรรมของสมาชิกที่แลกเปลี่ยนพูดคุยช่วยเหลือกัน เอื้ออำนวยความสะดวกให้สมาชิกเติบโต และประสบความสำเร็จ

2.8 การจูงใจ (Motivation) การกระตุ้น การโน้มน้าวสมาชิกในองค์กรให้อุทิศตน มีน้ำใจ มีความผูกพันกันในงาน และมีความเพียรพยายามปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

Bennett & O'Brien. (1994 : 41-49) พบว่า มีปัจจัยสำคัญ 12 ปัจจัย ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสามารถ ในการจัดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร คือ 1) กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or Vision) องค์กรและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับว่าพวกเขาต้องการไปจุดใด

เพื่อที่จะคาดหมายได้ว่า พวกเขาจำเป็นต้องเรียนรู้อะไรบางอย่างเพื่อให้ไปถึงจุดหมายนั้น พวกเขาต้องพัฒนากลยุทธ์กว้าง ๆ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมายเพื่อที่รู้ว่าการเรียนรู้พวกเขาสามารถผลักดันองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ของพวกเขา นอกจากนี้ถ้าองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) การปฏิบัติเชิงบริหาร (Executive Practices) สมาชิกองค์กรอาจตั้งเป็นคำถามได้ว่า ผู้บริหารให้นโยบายอะไร และปฏิบัติอะไรบ้าง เพื่อเป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ขององค์กร ผู้บริหารควรทำงานอย่างไรในการชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรได้เห็นความชัดเจนของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความก้าวหน้าขององค์กร ผู้บริหารทำอะไรบ้างเพื่อปลุกเร้าหรือกระตุ้นในบางส่วนขององค์กรที่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลง ได้ขับเคลื่อนตามผู้บริหารเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้ 3) การปฏิบัติงานเชิงจัดการ (Managerial Practices) ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและนิเทศการทำงานในแต่ละวันของแต่ละบุคคลและคณะ จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร ซึ่งมีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงาน ให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีพัฒนาการ จะต้องช่วยพวกเขาบูรณาการสิ่ง ที่พวกเขาต้องการเรียนรู้ จะต้องสามารถร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง และการใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาต่อไปข้างหน้า 4) บรรยากาศ (Climate) การปฏิบัติงานจะได้ผลดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับองค์กรประกอบอื่นที่มีผลต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นั่นก็คือ บรรยากาศในองค์กร คือผลสรุปของค่านิยมและเจตคติของทุก ๆ คน คนในองค์กรเกี่ยวกับการทำงานของพวกเขา องค์กรแห่งการเรียนรู้นำบรรยากาศแห่งการเปิดใจและไว้ใจกันมาใช้ ซึ่งบุคคลจะต้องไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็นและพูดตามที่ใจคิด อุปสรรคระหว่างผู้จัดการและลูกจ้างจะถูกขจัดออกไป และทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อสนับสนุนงานที่ออกมาดีเยี่ยมตามอุดมคติ 5) องค์กร หรือโครงสร้างของงาน (Organization or Job Structure) โครงสร้างองค์กรสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการนิยามภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้ เพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก และตามความต้องการขององค์กร การปฏิบัติหน้าที่ เช่น มีการสับเปลี่ยนหน้าที่และการชี้แนะด้วยตนเอง มีการทำงานข้ามคณะทำงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น จะต้องมีการกำจั่นนโยบายตามระบบราชการ และถูกกฎที่ศักดิ์สิทธิ์หรือ ขัดขวางการไหลของข้อมูล 6) การไหลของข้อมูลสารสนเทศ (Information Flow) การเรียนรู้ขององค์กรต่าง ๆ จะอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลสารสนเทศและการเผยแพร่ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่าง ๆ ให้ง่ายขึ้น และเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานได้รับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ตรงกับงานของตนเอง

7) การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน (Individual and Team Practices) ข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นการทำงานบุคคลหรือทำงานเป็นทีม ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์กรต่าง ๆ จะเจริญเติบโตได้เมื่อตัวบุคคลหรือทีมงานแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อคนเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้และไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา มีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา และทำงานเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ 8) กระบวนการทำงาน (Work Process) องค์กรกระตุ้นการเรียนรู้โดยผ่านวิสัยทัศน์ ระบบสารสนเทศ แต่จะรวมกับการใช้กระบวนการทำงานที่จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น มีการสอนหรือฝึกเทคนิคในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจตนเองเพื่อให้สามารถกำหนดทิศทาง หรือปรับสภาพกระบวนการต่าง ๆ ให้อยู่ในแนวหน้าให้เท่ากันหรือดีกว่าคนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน (Benchmarking) เป็นต้น 9) เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน (Performance Goals or Feedback) ประเด็นสำคัญขององค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยตรงนั้น จะต้องเน้นลูกค้าจะต้องทราบว่าอะไรที่เขาต้องการและจำเป็น การเรียนรู้เพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างเดียวจะไม่ประสบความสำเร็จคุณค่าของการเรียนรู้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการช่วยเหลือองค์กรในการบริการลูกค้าให้ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการมีข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ 10) การฝึกอบรมหรือศึกษา (Training or Education) เป็นที่ทราบอยู่แล้วว่า การฝึกอบรมและการศึกษานั้นมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์กร การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นภายในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นทางการจะเน้นการช่วยเหลือบุคคลในการเรียนรู้ด้วยตนเองและจากประสบการณ์ของผู้อื่น แล้วจากนั้นก็แก้ปัญหอย่างสร้างสรรค์ เครื่องมือในการวางแผนพัฒนารายบุคคลได้จัดสรรไว้สำหรับทุกคน นอกจากนี้ยังมีแบบของการฝึกต่าง ๆ เช่น การฝึกปฏิบัติเป็นทีม การศึกษาเป็นทีม การสาธิตโครงการ การให้คำปรึกษาโดยเพื่อน โรงงานการเรียนรู้งานพื้นฐาน (ซึ่งมักจะรู้ว่าเป็นการเรียนรู้แบบการสะท้อนการปฏิบัติ) เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัยสามารถจัดการอบรมหรือฝึกปฏิบัติโดยผ่านดาวเทียมและเครื่องคอมพิวเตอร์ 11) การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน (Individual or Team Development) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นสมาชิกให้พัฒนาด้วยตนเอง ขณะเดียวกันก็จะส่งเสริมการพัฒนาทีมงานด้วย องค์กรสามารถเรียนรู้ได้เพียงว่า ทีมงานเรียนรู้แบบชุมชนผู้ปฏิบัติงานที่มีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การให้อำนาจในการทำงานเป็นทีมหรือรายบุคคล แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิด

สำหรับโลกธุรกิจและยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรต่างๆ ที่จะหาวิธีการเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตนเอง 12) การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards or Recognition) เป็นองค์ประกอบหรือองค์ประกอบตัวสุดท้ายที่สนับสนุนตัวอื่นทั้งหมด ระบบการให้รางวัลและการยอมรับจะส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคลแบบองค์การ ซึ่งการให้รางวัลอาจใช้หลายรูปแบบ เช่น จากบุคคลที่ผู้ร่วมงานยอมรับ ซึ่งเป็นบุคคลที่อาจเสนอแผนงานอื่นที่มีประโยชน์ต่อทุกคนมาแลกเปลี่ยนเมื่อองค์กรมีการเรียนรู้และเติบโตขึ้น เป็นต้น

Marquardt & Reynolds. (1994 : 389-409) ได้ทำการศึกษาวิจัยและได้เสนอปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 11 ปัจจัย ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม คือ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณนางาน (Job Description) ที่ยืดหยุ่น ไม่ตายตัว การบังคับบัญชาไม่เน้นการควบคุมมากเกินไป กระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holist Structure) แบบเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่มีองค์ประกอบต่างทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกอิสระออกจากกันไม่ได้ แม้จะแยกออกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การ นอกจากนี้ โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้า (Cross Functional Work Team) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีม พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีมและเอาชนะความแตกแยกขององค์การ

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Corporate Learning Culture) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) การใคร่ครวญ (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) วัฒนธรรมขององค์การต้องให้รางวัลพิเศษต่อการเสริมสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โยจะไม่รู้จักคำว่า “ทดสอบแล้วล้มเหลว” ตราบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการกระทำนั้นๆ สนับสนุนให้การใช้ข้อมูลย้อนกลับ สมาชิกในองค์การจะมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันอย่างฉันทันมิตร มีแรงจูงใจที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีโอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน

3. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึก

พึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความรู้ในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงาม มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีคาดคะเนหรือผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้หัวหน้าให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับสภาพอนาคตที่เป็นไป แสดงอนาคตภาพขององค์กรที่มีประโยชน์แก่สังคมการเลือกเป้าหมายการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิบัติสัมพันธ์ด้วย

5. การริเริ่มและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการริเริ่มและถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ ไม่ใช่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) หรือเกิดจากการลอกแบบและพัฒนา (Copy and Development) เท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางสื่อสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่จากข่าวสารภายนอกและภายใน มีการหยั่งรู้ความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลได้รวดเร็วและถูกหลัก สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วองค์กร ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตมีความรวดเร็ว สั้นกระชับและประยุกต์ใช้ได้ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video Conference) มาใช้ในการเรียนรู้ทางไกล และการฝึกอบรมในสถานการณ์จำลอง (Simulation Games) เพื่อพัฒนาสมาชิกให้เรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง

7. คุณภาพ (Quality) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเน้นคุณภาพงานการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นองค์กรต้องยึดหลักการว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาผู้รับบริการ

8. กลยุทธ์ (Strategy) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรไปควบคู่ไปกับการ

ทำงานกระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในการวางแผน การดำเนินการและการประเมินผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติ หรือ กำหนดคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุนการส่งเสริม (Supportive Atmosphere) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและมีส่วนร่วมโดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10. ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Networking) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการกำหนดหน้าที่มิใช่แต่การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมกันอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ เป็นฉันทามติขององค์กรและสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมผลถึงพันธกิจ (Mission) เพื่อเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง การกำหนดผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้มีผลการร่วมกันทำงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

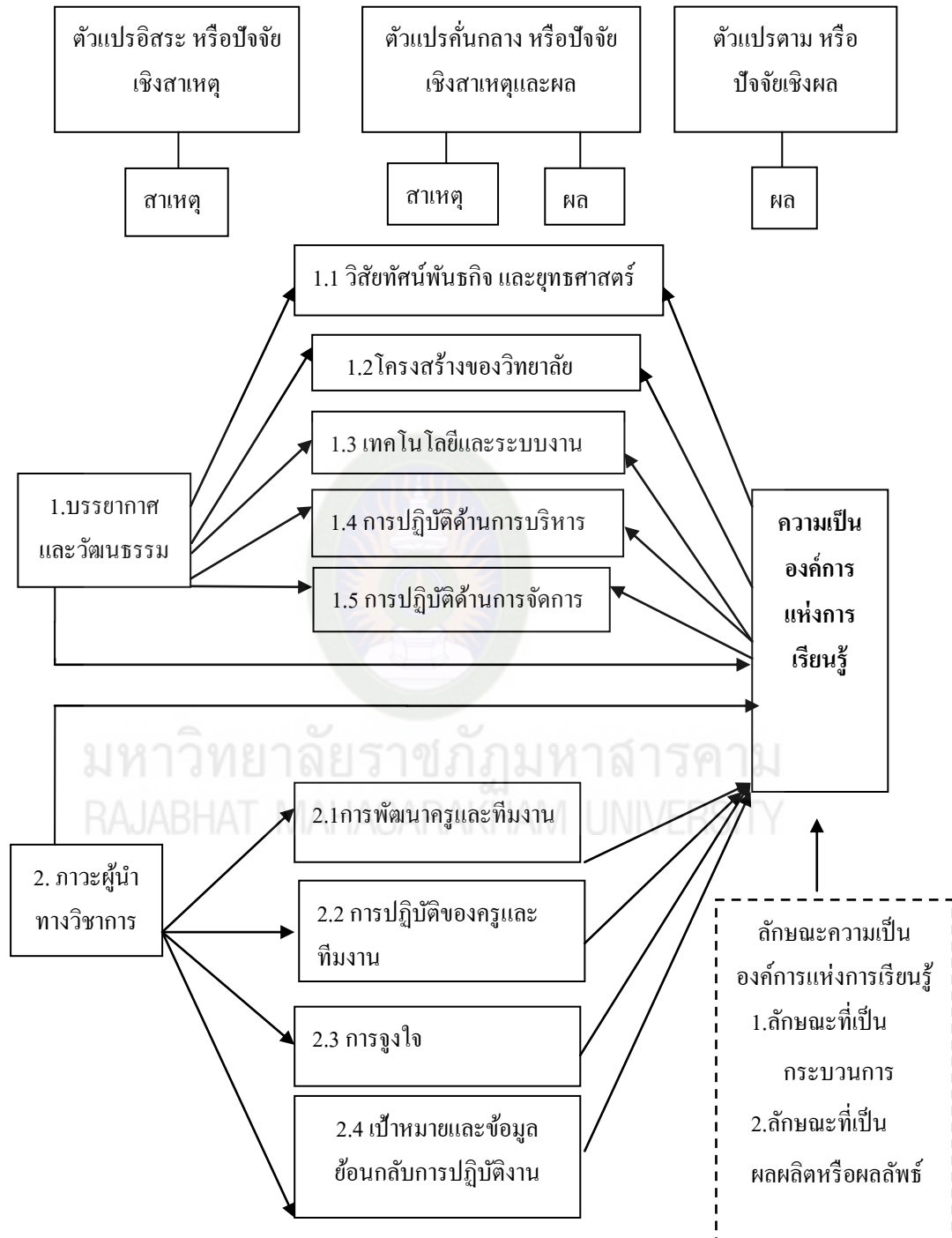
จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีจำนวน 11 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมของวิทยาลัยเทคนิค ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ ปัจจัยวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ปัจจัยโครงสร้างของวิทยาลัยเทคนิค ปัจจัยเทคโนโลยีและระบบงาน ปัจจัยการปฏิบัติด้านการบริหาร ปัจจัยการปฏิบัติด้านการจัดการ ปัจจัยการปฏิบัติของครูและทีมงาน ปัจจัยการพัฒนาของครูและทีมงาน ปัจจัยการจูงใจ และปัจจัยเป้าหมายข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน และพบว่าตัวแปรอิสระหรือปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมของวิทยาลัยเทคนิค และปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ ส่วนตัวแปรคั่นกลางหรือตัวแปรเชิงเหตุและผล คือ ปัจจัยวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ปัจจัยโครงสร้างของวิทยาลัยเทคนิค ปัจจัยเทคโนโลยีและระบบงาน ปัจจัยการปฏิบัติด้านการบริหาร ปัจจัยการปฏิบัติด้านการจัดการ ปัจจัยการปฏิบัติของครูและทีมงาน ปัจจัยการพัฒนาของครูและทีมงาน

ปัจจัยการจูงใจ และปัจจัยเป้าหมายข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็น
โครงสร้างสัมพันธเชิงเหตุและผลโดยอาศัยหลักการเหตุผลสัมพันธ ลำดับการเกิดก่อนหลังของ
ปัจจัยลักษณะการส่งผลโดยตรงและโดยอ้อม ดังแสดงในแผนภาพที่ 5



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย