

การทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ A Revisit of Concept of Educational Institutions as a Learning Organization

สุธรรม สิกขajarณ¹, ทศนีย์ ช่อเทียนทิพย์², วิรัตน์ มณีพฤษ³ และ นภาพล ม่วงอวยพร⁴

Sutham Sikkhajarn¹, Tasanee Chothianthip², Wirat Maneephruk³

and Nampon Muanguaiporn⁴

นักวิชาการอิสระ^{1,2,3}

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์⁴

Independent Scholar^{1,2,3}

Rattanakosin College of Innovation Management : RCIM, Thailand⁴

E-mail: ¹phantom898@hotmail.com

Retrieved 10-02-2019; Revised 25-02-2019; Accepted 6-03-2019

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้ เป็นการรวบรวมเนื้อหาประเด็นสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายบริบท องค์ประกอบ ของสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย (1) แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (2) องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ (3) แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา (4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ (5) ความจำเป็นในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ บทความวิชาการนี้จึงช่วยสร้างความเข้าใจและความตระหนักรู้ต่อระบบการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้นำสูงสุดนับว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ต้องมีภาวะผู้นำ รู้จักนำแผนกลยุทธ์หรือกระบวนการบริหารรูปแบบใหม่มาปรับใช้กับบุคลากรในสถานศึกษาให้เหมาะสมเพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: สถานศึกษา; องค์การแห่งการเรียนรู้; องค์การทางการศึกษา

Abstract

This academic article is a collection of important contents regarding concept of educational institutions as a learning organization, aiming to describe the context, elements of the educational institution as a learning organization. Concepts that were revisited included (1) concepts and theories about learning organization, (2) elements of a learning organization, (3) concepts of a learning

organizations in educational institutions, (4) factors affecting the organizations of learning and (5) necessity to develop educational institutions as learning organizations. This article help comprehend and be aware of a corporate learning system in order to develop learning organizations. After, became of the rapid changes, the leaders are expected to be change of organization development; therefor, they must process, leadership know how to apply strategic plans or new management processes to appropriate personnel in educational institutions for effective implementation.

Keywords: Educational institutions; learning organization; educational organization

บทนำ

สถานศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษาที่ทำหน้าที่จัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคล และสังคม ผ่านการถ่ายทอดความรู้ การฝึกปฏิบัติ การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ขึ้นเกิดจากการจัดสภาวะแวดล้อมสังคมแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และมีคุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข จากความก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมผนวกกับการแข่งขันที่มีความรุนแรง ทำให้สถาบันการศึกษาต้องปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องสามารถเรียนรู้และตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว นั่นคือ การปรับเปลี่ยนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ (สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2554) รวมทั้งสถานศึกษาเป็นองค์กรที่ส่งผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม ดังนั้น องค์กรของรัฐทุกแห่งโดยเฉพาะองค์กรทางการศึกษาซึ่งทำหน้าที่หลักในการสร้างคน เป็นกำลังหลักสำคัญต่อการพัฒนาสังคมของชาติให้พัฒนาเท่าทันสังคมโลก มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการไปสู่การบริหารจัดการแนวใหม่ ซึ่งจะต้องพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงานสอดคล้องกับ สภาพสังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ต้องมีการปรับปรุงแผนให้บรรลุเป้าหมายและมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้มีคุณลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นองค์กรแห่งคุณภาพ (กฤษฎีกาฯ ชำนาญ, 2552) ซึ่งในบทความนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีสาระสำคัญ 5 ประเด็น ได้แก่ 1) ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 5) ความจำเป็นในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายของการแห่งการเรียนรู้

แนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการที่ได้ศึกษาถึงความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีสภาพแวดล้อม บริบททั่วไป ที่ส่งเสริมและสนับสนุนต่อการทำให้เกิดการเรียนรู้ของสมาชิกหรือบุคลากรในองค์การ เช่น สถานที่ที่เอื้อต่อการพัฒนาและเรียนรู้ การสนับสนุนงบประมาณให้กับบุคลากรในองค์การ การสนับสนุนเครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการพัฒนาการเรียนรู้ ทำให้เกิดการพัฒนาตนเองและองค์การอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่แนวการปฏิบัติขององค์การที่ยึดถือ การปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ทำให้องค์การเกิดการพัฒนาและบรรลุวัตถุประสงค์และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ เช่น Argyris และ Schon อธิบายว่า การเรียนรู้ขององค์การเป็นขั้นตอน กระบวนการในการเข้าถึงองค์ความรู้ เป็นรูปแบบของประสบการณ์โดยมีระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสร้างสรรค์นำไปสู่การพัฒนา รูปแบบพฤติกรรมของปัจเจก บุคลากรทีมสมาชิก ซึ่งนำไปสู่การพัฒนา ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในองค์การ (Argyris and Schon, 1978, P.74) สำหรับ Garvin ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ การได้มาซึ่งความรู้ การถ่ายโอนส่งผ่านความรู้ และการปรับพฤติกรรมขององค์การเพื่อสะท้อนความรู้ใหม่ให้เกิดความเข้าใจยังรู้ได้อย่างถ่องแท้ องค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นองค์การระบบเปิด (Open System) ที่มีความสามารถในการเรียนรู้และคุณสมบัติที่แสดงถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือ นโยบายที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ประสบการณ์ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดไม่ให้เกิดขึ้นอีก (Garvin, 1993)

ในขณะที่ Senge นำเสนอความหมายขององค์การจัดการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การซึ่งคนในองค์การสามารถขยายขอบเขตความสามารถของบุคคลเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างแท้จริง เป็นที่ ๆ ส่งเสริมให้เกิดและขยายแนวความคิดใหม่ ๆ ออกไปโดยสามารถแสดงออกทางความคิดได้อย่างอิสระ และเป็นที่ซึ่งคนจะได้เรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ผู้คนสามารถขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต (Senge, 2006)

วีรวัฒน์ บัณฑิตามัย ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มุ่งเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ ความหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งการที่จะเห็นการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจนนั้นขึ้นอยู่กับว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งให้เกิดในด้านใดเป็นสำคัญ ในห้วงของเวลาที่มีการเรียนรู้แล้วแปลงสู่การปฏิบัติ (Learning practice contingency) (วีรวัฒน์ บัณฑิตามัย, 2544)

วิโรจน์ สารรัตนะ ได้ให้ความหมายว่า เป็นองค์การที่สมาชิกในองค์การมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การ มีความสัมพันธ์กันเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์การเอง โดยภาพรวมจะมุ่งแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อการพัฒนาเพื่อความเติบโต และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2544)

สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นที่ที่มีการปฏิรูปขอบเขตของสมรรถภาพการเรียนรู้ของตนอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์การที่เอื้อประโยชน์ให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสนำมาพัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่

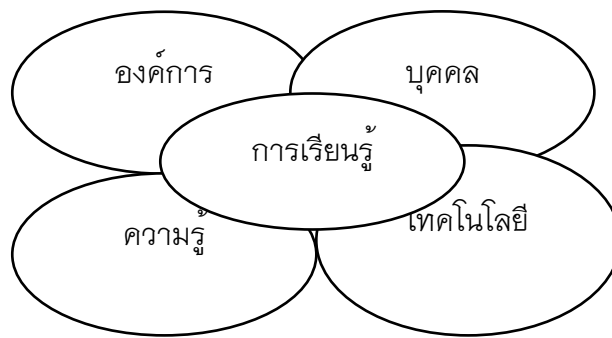
ตลอดเวลา โดยองค์การมีการอำนวยความสะดวก สนับสนุนงบประมาณ มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสม และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกระดับอย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแบ่งปัน และถ่ายทอดความรู้กันอย่างเป็นเครือข่าย นำไปสู่วิถีใหม่แห่งการพัฒนาที่มีความยั่งยืน สามารถนำความรู้ มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การจนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

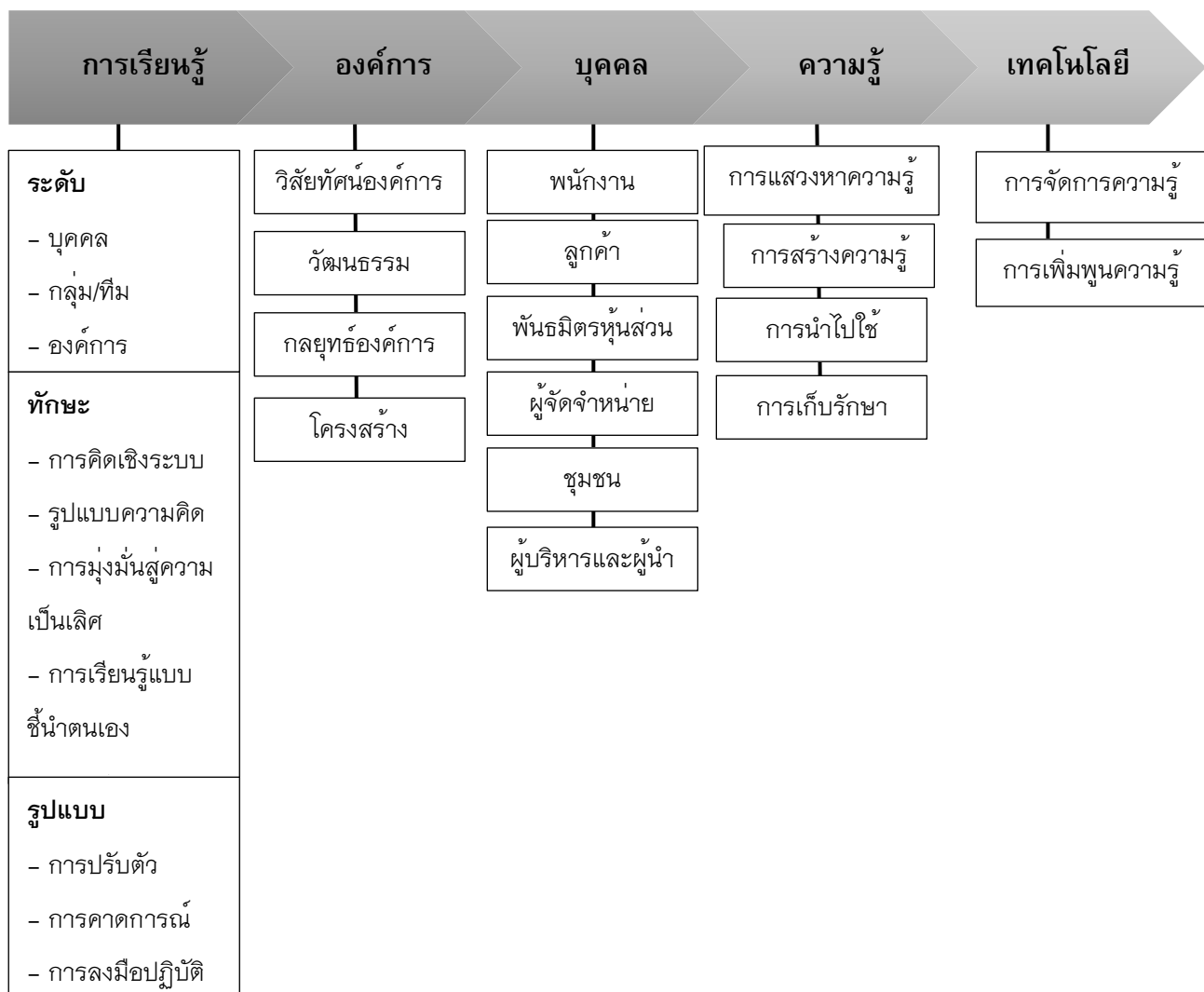
Marquardt (2002) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า องค์การที่จะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้จะประกอบไปด้วยระบบย่อยที่สำคัญ 5 ระบบ ดังนี้

- 1) การเรียนรู้ (Learning) ประกอบด้วย ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้และทักษะการเรียนรู้
- 2) องค์การ (Organization) มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organization Transformation) ที่จะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์องค์การ วัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์องค์การ และโครงสร้างองค์การ
- 3) บุคคล (People) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอน และมีการทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงาน
- 4) ความรู้ (Knowledge) เป็นการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เกิดขึ้นในองค์การ โดยมีการจัดรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูล การแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง
- 5) เทคโนโลยี (Technology) เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมาใช้ในองค์การเพื่อการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์การสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การในการใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ

โดยแบบจำลองระบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (2002) แสดงให้เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การเชิงระบบที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มสมรรถนะ ส่งเสริมการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนองค์การอย่างต่อเนื่องด้วยการแก้ไข จัดการและใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จขององค์การ เป็นองค์การที่เพิ่มอำนาจให้บุคลากรเพื่อการเรียนรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ รวมถึงมีการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดผลดีทั้งด้านการเรียนรู้และผลผลิตขององค์การ และในแต่ละระบบย่อยจะประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 แบบจำลององค์ประกอบหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ ตามทฤษฎีของ Marquardt
ที่มา: (Marquardt, 2002)



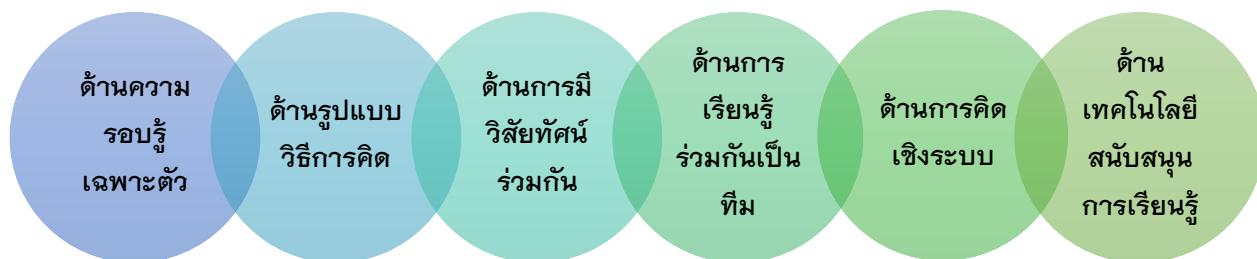
รูปที่ 2 แบบจำลององค์ประกอบย่อยขององค์การแห่งการเรียนรู้ ตามทฤษฎีของ Marquardt
ที่มา: (Marquardt, 2002)

จากแผนภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบย่อยขององค์การแห่งการเรียนรู้เริ่มจากการเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ เกิดขึ้นได้ใน 3 ระดับที่ไม่เหมือนกันแต่มีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ การเรียนรู้ระดับบุคคลเป็นการเรียนรู้ที่มีความสำคัญต่อองค์การ เพราะองค์การต้องอาศัยการเรียนรู้ของบุคคลเป็นพื้นฐาน ซึ่งระดับการเรียนรู้ของคนทั้ง 3 กลุ่มต้องอาศัยทักษะในการเรียนรู้ 5 ทักษะ ประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ รูปแบบความคิด การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การเรียนรู้แบบชี้นำตนเองและการเสวนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน และรูปแบบการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การนั้นใช้รูปแบบการเรียนรู้เพื่อปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคตและการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ในส่วนขององค์การประกอบด้านองค์การ เป็นการกำหนดให้กลุ่มคนทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป ประกอบด้วยวิสัยทัศน์องค์การ วัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์องค์การและโครงสร้างองค์การ ซึ่งทั้ง 4 ข้อนี้ทำให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ กลยุทธ์ต่าง ๆ จะทำให้เกิดการเรียนรู้ การถ่ายโอนและการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุด ระบบย่อยด้านบุคคล เป็นระบบที่ประกอบด้วยพนักงาน ลูกค้า พันธมิตรหุ้นส่วน ผู้จัดจำหน่าย ชุมชน ผู้บริหารและผู้นำ ซึ่งทุกกลุ่มจะมีคุณค่าขององค์การแห่งการเรียนรู้และต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้เช่นเดียวกัน ระบบย่อยด้านความรู้ เป็นการบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์การ ประกอบด้วยการแสวงหาความรู้ เป็นกระบวนการที่ทำให้ได้มาซึ่งความรู้ การสร้างความรู้ เป็นการสร้างองค์ความรู้ขึ้นมาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนให้สูงขึ้น การจัดเก็บความรู้เป็นการนำความรู้ที่ได้มาหรือสร้างขึ้น จัดเก็บเพื่อความสะดวกในการนำกลับมาใช้ใหม่ และการถ่ายโอนและใช้ความรู้เป็นกระบวนการถ่ายโอนความรู้และใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี เป็นการสนับสนุนให้คนในองค์การเข้าถึงองค์ความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

ต่อมา Senge (2006) กล่าวว่าหลักการหรือหัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ 1) ความรอบรู้เฉพาะตัว (Personal Mastery) 2) รูปแบบความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) 3) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ของทีมร่วมกัน (Team Learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) และ Garvin (1993) ได้มีแนวคิดสำคัญต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) ระบบการแก้ปัญหา (Systematic Problem Solving) 2) การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ (Experimentation With New Approaches) 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์และเรื่องในอดีต (Learning from their Own Experience and Past History) 4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from the Experiences and Best Practices of Others) และ 5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently)

จากแนวคิดด้านองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ข้างต้น สรุปได้ว่า องค์การที่จะสามารถพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ จะต้องมียอดองค์ประกอบหลาย ๆ องค์ประกอบเข้าด้วยกัน ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบที่เป็นตัวกลางหลักที่เชื่อมทุก ๆ องค์ประกอบเข้าด้วยกัน ความรอบรู้เฉพาะตัวของบุคคล และรูปแบบวิธีคิดของบุคคลจะทำให้เกิดการพัฒนา จนเกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันและการเรียนรู้การทำงาน

เป็นทีมที่ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน จะนำไปสู่ปณิธานและเป้าหมายขององค์กร รวมถึงการใช้ ประสิทธิภาพและเรื่องราวที่ได้เรียนรู้มาจากในอดีตจนถึงปัจจุบัน ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้สู่ทีม สมาชิกขององค์กรเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ ๆ และนอกจากนี้องค์ความรู้ขององค์กรที่ได้มีการ พัฒนาขึ้นสามารถสูญหายสลายไปตามกาลเวลา ดังนั้นจึงต้องมีการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วย สนับสนุนในการจัดเก็บองค์ความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้หรือสร้างขึ้น เพื่อให้คงอยู่กับองค์กรตลอดไป สรุป ได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงมีองค์ประกอบ ดังรูปที่ 3



รูปที่ 3 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ 6 องค์ประกอบ

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

ผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการมองออกไปข้างนอก เพื่อการพัฒนาภายใน เพื่อการพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์กรที่คนเรียนรู้ ตลอดเวลาแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่ององค์กรที่ยกระดับขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติให้ บรรลุประสิทธิผลของตนเองตั้งศักยภาพออกมาจากครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสัมผัสผลลัพธ์ของ ผู้เรียนนักวิชาการหลายท่านได้ระบุแนวคิด ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาไว้ ดังนี้

Kerka (1995) กล่าวถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากคุณลักษณะต่อไปนี้ คือ ต้องสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ใช้การเรียนรู้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร เชื่อมโยงการปฏิบัติงานของบุคลากรกับการปฏิบัติงานขององค์กร สนับสนุนการค้นคว้า สืบสวน สอบสวนและการสนทนา ให้บุคลากรแบ่งปันความรู้อย่างเปิดเผยและกล้าเสี่ยง คำนึงถึงการใช้สภาวะปัจจุบันเป็นฐานในการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงความสำคัญและปฏิสัมพันธ์กับ สภาวะแวดล้อม

Perskins (2000) กล่าวถึงโรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The School as a Learning Organization) ว่าเป็นที่สร้างความเจริญงอกงามแก่เยาวชน ควรสร้างความเจริญงอกงามให้กับบุคคลและผู้บริหารด้วย ควรเป็นสถานที่สนับสนุนส่งเสริมการใช้ปัญญาและความร่วมมือทางวิชาชีพ (Professional Collaborations) นอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จต้องกำหนดโครงสร้างที่ส่งเสริม ความสามารถของสมาชิกในโรงเรียนนั้น เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ ในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และส่งเสริมการควบคุมตนเอง สร้างระบบที่เป็นพลวัตร ที่สามารถเปลี่ยนแปลงความต้องการและตรง

ความต้องการและวิสัยทัศน์ของชุมชน อีกทั้ง Razik and Swanson (2001) โรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนมีลักษณะเช่นนั้นได้ ผู้บริหารต้องมองโรงเรียนเป็นระบบขององค์กร ซึ่งส่วนต่าง ๆ ต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน เช่น ขนาด ความซับซ้อนขององค์กร การตัดสินใจ อำนาจในองค์กร วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในองค์กร ความมีประสิทธิภาพในองค์กร การติดต่อสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี องค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะที่ผู้นำ ผู้บริหาร คณะครู อาจารย์มีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการสนับสนุนส่งเสริมการใช้ปัญญาและความร่วมมือทางวิชาชีพ สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ใช้การเรียนรู้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ สร้างโอกาสและบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้มีการสนทนา และซักถามเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคลและทีม กำหนดระบบที่จะทำให้คนสนใจการเรียนรู้ และแบ่งปันความรู้ให้แกกัน ให้อำนาจหรือกระจายอำนาจในองค์กร โดยผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำให้องค์กรเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมพร้อมที่จะรับข้อมูลข่าวสาร เฝ้าระวังกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสามารถปรับองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ นำเทคโนโลยีสารสนเทศประกอบด้วยเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้มาใช้ในองค์กรสำหรับการจัดการความรู้การเรียนรู้ในองค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ จะพบว่ามีปัจจัยหลายประการที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

Marquardt และ Reynold (1994) ได้เสนอลักษณะปัจจัย 11 ประการ ที่พัฒนาองค์การไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) มีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) มีความคล่องตัว หน้าที่ความรับผิดชอบมีความยืดหยุ่น 2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ของ องค์การ (Corporate Learning Culture) มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคนในองค์กร 3) การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) เปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหาของตนเองกระจายความรับผิดชอบ 4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น 5) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) ผู้ปฏิบัติงานต้องมีการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มีการติดต่อสื่อสารเทคโนโลยีต่าง ๆ จากทุกหน่วยงานภายในองค์กร 6) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง 7) การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 8) กลยุทธ์ (Strategy) เป็น

การใช้กลยุทธ์ การเรียนรู้และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) ควบคู่ไปกับการทำงาน โดยผู้บริหารเป็นผู้ให้การสนับสนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติ 9) บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นบรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน 10) การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork Networking) เป็นสิ่งที่ยังคงการตระหนักถึงความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย 11) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นความคิดเห็นร่วมกัน (Shared Vision) ของคนในองค์กรเพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งรวมถึงพันธกิจ อันจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมาย

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2559) ได้ศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การจัดการความรู้ ทั้งนี้อาจเนื่องจากความรู้เป็นสิ่งขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ เพื่อการพัฒนาคุณภาพของหน่วยงาน การกำหนดความรู้ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีความคิดใหม่ ๆ ในการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่จะสนับสนุนองค์การได้ เมื่อบุคลากรมีความชัดเจนในการจัดการความรู้แล้ว บุคลากรจะเกิดการเรียนรู้ โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน 2) บรรยากาศองค์การ ทั้งนี้อาจเนื่องจากบรรยากาศองค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เนื่องจากคนที่ทำงานในองค์การไม่ได้ทำงานอยู่ในความว่างเปล่า แต่การทำงานของพวกเขายู่ภายใต้การกำกับ ควบคุมของบางสิ่งบางอย่าง ตั้งแต่แบบความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาของเขา ความไม่ยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ กฎระเบียบขององค์การ ตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์การที่มองไม่เห็นหรือจับต้องไม่ได้แต่ความรู้สึกรับรู้ได้ ความรู้สึกที่เกิดจากความนึกคิดเอาเองของเขาถึงสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ การรับรู้หรือความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์การ การรับรู้เหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และทัศนคติของพนักงาน โดยบรรยากาศองค์การ สามารถรับรู้ได้จากลักษณะสภาพแวดล้อมทั้ง โดยตรงและโดยอ้อม ซึ่งบรรยากาศจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลและมีลักษณะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงลักษณะที่เห็นได้จากองค์กร เช่น โครงสร้าง กฎ เกณฑ์และแบบของความเป็นผู้นำ กับขวัญกำลังใจ และพฤติกรรมของพนักงาน และ 3) การบริหาร ทั้งด้านภาวะผู้นำ การพัฒนาบุคลากร การมอบอำนาจ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยมหาสารคามในแต่ละหน่วยงานเห็นด้วยกับแนวคิด ด้านการบริหารและนวัตกรรมที่ใช้ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

ศิริกัญญา สระ (2557) ได้ศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 พบว่า ประการแรกความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) ด้านความมี ประสิทธิภาพของสถานศึกษา 2) ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ 3) ด้านการจูงใจเพื่อ สร้างสรรค์ 4) ด้านผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 6) ด้านความเป็นองค์การ วิชาชีพ 7) ด้านการตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม 8) ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน

9) ด้านการบริหาร เพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม และ 10) ด้านกลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร

พัชรกันย์ เมธาอัครเกียรติ และประสพชัย พสุนนท์ (2561) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ส่วนรองลงมา มีระดับเท่ากัน คือ ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) และด้านแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) นอกจากนี้ ยังพบว่ามี 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) 2) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) 3) วิสัยทัศน์ (Vision) 4) โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) และ 5) บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere)

กชนันท์ ศุขนิคมและคันสนีย์ จะสุวรรณ์ (2562) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับวัฒนธรรมองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาเป็นด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านการจัดการความรู้ ตามลำดับ ส่วนลำดับสุดท้ายคือ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร รองลงมาคือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และการเพิ่มอำนาจบุคคล ตามลำดับ ส่วนลำดับสุดท้าย คือ พลวัตการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านการจัดการความรู้

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้นั้นจะไม่สามารถสำเร็จได้หากองค์การมีความพร้อมเพียงด้านใดด้านหนึ่ง เพราะในการจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ โดยจะต้องคำนึงถึง วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กรที่มีการกระจายอำนาจมีรูปแบบการบริหารงาน รวมถึงกระบวนการทำงานที่จะต้องเอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วย ขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงเรื่องการจัดการความรู้ เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการแสวงหาความรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ กระบวนการในการเก็บรวบรวมความรู้ ประสบการณ์จากภายในองค์การ การสนับสนุนให้เกิดกระบวนการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์การ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถตามคุณลักษณะ (competence) ตามที่กำหนด และการคัดเลือกและคัดสรรสื่อเพื่อให้การถ่ายทอดมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการใช้เทคโนโลยีให้เป็นระบบตามหลักการบริหารความรู้ที่ได้นั้นด้วย อีกทั้งในด้านบรรยากาศ วัฒนธรรมของ

องค์กร เนื่องจากองค์กรแต่ละองค์กรจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความพร้อมเพียงของบุคคลในองค์กรที่มีความกระตือรือร้นใน การทำงานร่วมกัน มีบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่ม มีการยอมรับและเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความคิดใหม่ ๆ ไปด้วยกัน

และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือผู้นำ เนื่องจากผู้นำเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กรมีส่วนสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยจะต้องมีการจัดเวลาให้สมาชิกในองค์กรเรียนรู้ร่วมกันแล้ว ผู้นำจะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกับทุกคนในองค์กรมีกิจกรรมการส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน การปฏิรูปองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเริ่มพัฒนาไปจากผู้นำ ก่อนเป็นอันดับแรก ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องหากผู้นำ มีพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ก็จะมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ เพื่อที่จะเป็นผู้นำ ที่มีประสิทธิผล สร้างสรรค์ระบบที่จะทำ ให้การบริหารจัดการขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องสนับสนุนการเคลื่อนไหวไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาถือได้ว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรใด ๆ ดังนั้น ภาวะผู้นำ คือส่วนสำคัญในองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความจำเป็นในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สถานการณ์โลกในปัจจุบันภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรงขึ้น มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและปรับตัวขององค์กรตามไปด้วย ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ประกอบไปด้วยการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ก่อให้เกิดการแข่งขันทางด้านความรู้ (Knowledge) เกิดทฤษฎีและแนวคิดใหม่ ๆ ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทำให้เทคโนโลยีมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) สูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงในด้านการทำงานและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน เกิดการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาในกระบวนการของการทำงานเพื่อให้รวดเร็วยิ่งขึ้น ด้านโครงสร้างและขนาดองค์กรให้มีขนาดเล็กลงให้มีความเหมาะสมตามโครงสร้าง ให้ความสำคัญของคุณภาพงานมากกว่าเชิงปริมาณ อีกทั้งเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านทักษะความสามารถของพนักงานที่จะต้องพัฒนาให้มีความรู้รอบด้านมากกว่าการชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สถาบันการศึกษาจึงควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทอื่น ๆ แต่อย่างไรก็ตามมีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าองค์กรส่วนใหญ่หรือสถาบันการศึกษายังเป็นลักษณะของการรับเอามาดัดแปลง แต่ยังไม่ได้สร้างให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ หรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมา (Senge, 1990) ในขณะเดียวกัน Ubben and Hughes (1987) มองว่า การพัฒนาสถาบันการศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ท้าทายต่อความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุด สิ่งที่สำคัญคือการพัฒนาทั้งในระดับตัวบุคคลและในระดับองค์กรไปด้วยกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นทั้งนักส่งเสริม ท้าทาย สร้างสรรค์ และนักประสานเพื่อให้องค์กรเจริญก้าวหน้า

สรุป

ด้วยสถานการณ์ของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปหลายด้านทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมอันนำไปสู่การปรับตัวเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบต่อองค์กรต่าง ๆ ประกอบกับได้เกิดแนวคิดและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่สามารถช่วยให้สถานศึกษามีการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพทั้งในด้านเทคโนโลยีข่าวสารและระบบสารสนเทศ ตลอดจนประสิทธิภาพ และคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องนำแผนกลยุทธ์หรือกระบวนการบริหารรูปแบบใหม่มาปรับใช้กับบุคลากรในสถานศึกษาให้เหมาะสม เช่น การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้เรียนและผู้สอน การใช้ระบบประกันคุณภาพ การสร้างทีมงานบริหาร การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ภายในสถาบันการศึกษา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรให้มากที่สุด

เอกสารอ้างอิง

- กชนันท์ ศุขนิคม ต้นสนีย์ จะสุวรรณ. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. *วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 9(3) กันยายน-ธันวาคม, 104-113.
- กฤษฎีกาพา ชำนาญ. (2552). *การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา โรงเรียนเกาะโพธิ์ ถ้วยงามวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาชลบุรี เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พัชรกัญญ์ เมธาจักรเกียรติ ประสพชัย พสุนนท์. (2561). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 11(1), 717-739.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2544). *โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหาร การศึกษา*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทิพย์วิสุทธิ.
- วีรวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เนต.
- ศิริัญญา สระ. (2557). *ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามทฤษฎีของผู้บริหาร สถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2554). *หลักการ ทฤษฎี และนวัตกรรม การบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 10(4), 192-208.

- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organization learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Garvin, D. (1993). Building learning organizations. *Harvard Business Review*, 71(3), 78–91.
- Kerka, S. (1995). *The Learning Organization*. Retrieved May 6, 2019, from <http://www.ericcave.org/docs/mr0004.html>
- Marquardt, M. (2002). *Building the Learning Organization: Master the 5 Elements for Corporate Learning*. California, Davies-Black Publishing,
- Marquardt, M. J. and Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: IRWIN.
- Perskins, D. (2000). *The Smart School*. Retrieved May 15, 2019, from <http://www.pz.harvard.edu/Research/SmartSch.htm>.
- Razik, T.A. and Swanson, A.D. (2001). *Fundamental concept of educational leadership* (2nd ed.). New Jersey: Merrill Prentice-Hall Schools.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth disciplines: The art and practice of learning organization*. (2nd ed.). London: Century Business.
- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Ubben, G.C. and Hughes, L.W. (1987). *The Principal: Creative Leadership for Effective schools*. Boston: Allyn and Bacon.