

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา : กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี

CAUSAL RELATIONSHIP OF FACTORS INFLUENCING LEARNING
ORGANIZATION OF THE VOCATIONAL COLLEGES UNDER
OFFICE OF VOCATION EDUCATION COMMISSION:
THEORETICAL FRAMEWORK

ลอลอง วัจนะสาริกากุล ผศ.ดร. ช่อเพชร เป้าเงิน และดร. บุญเรือง ศรีเหรียญ
La-Ong Vatjanasarikakul, Asst.Prof.Dr.Chopet Boutngern and Dr.Boonrueng Sriherun

หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 2) นำเสนอกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนวรรณกรรมจากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแล้วทำการ วิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีวุฒิปริญญาเอก ทางด้านการบริหารการศึกษาหรือผู้มีประสบการณ์ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา หรือตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 7 คน ได้มาโดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นแบบสัมภาษณ์ ประเภทมีโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาประกอบด้วยปัจจัยด้านต่างๆ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำองค์กร 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์องค์กร 4) การบริหารจัดการองค์กร 5) โครงสร้างองค์กร 6) ระบบองค์กร 7) บรรยากาศองค์กร 8) การจูงใจ และ 9) เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จะต้องมามีคุณลักษณะรวม 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเรียนรู้ 2) ด้านองค์กร 3) ด้านคนในองค์กร 4) ด้านการจัดการความรู้ และ 5) ด้านเทคโนโลยี ซึ่งลักษณะต่างๆ ดังกล่าวจะต้องเอื้อและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้ร่วมกันตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์องค์กร การบริหารจัดการองค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบองค์กร บรรยากาศองค์กร การจูงใจบุคลากรในองค์กร และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ล้วนมีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 2) มีปัจจัยบางด้านที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้วย ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์องค์กร บรรยากาศองค์กร และการจูงใจบุคลากรในองค์กร โดยผ่านปัจจัยด้านอื่นๆ ด้วย

คำสำคัญ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ABSTRACT

The purposes of this study were 1) to study vocational colleges the factors influencing learning organization of the institutions under Office of Vocational Education Commission 2) to propose theoretical framework of causal relationship of factors influencing learning organization of the vocational colleges under Office of Vocational Education Commission.

The researcher studied documentation review of theoretical concepts and related research and interviewed experts about the factors that influenced learning organization and causal relationship. Data, then, were analyzed and synthesized to define the research conceptual framework. The sample used in the interview consisted of 7 experts who were qualified with Doctoral degree in Educational Management and had experiences in holding executive positions in the Office of Vocational Education Commission or being Director of the vocational colleges under the Office of Vocational Education Commission. The researcher studied documentation review of theoretical concepts and the instrument used in in-depth interview was structured interview forum

The findings were as follows:

1. Concepts and theories about the factors influencing learning organization of the vocational colleges under Office of Vocational Education Commission included the following factors: 1) organizational leadership, 2) organizational culture, 3) vision, mission and strategies of the organization, 4) organizational management, 5) organizational structure, 6) organizational system, 7) atmosphere of the organization, 8) motivation, and 9) technology for learning. In addition, learning organization of the institutions needed the following five features: 1) education, 2) organization, 3) personnel in the organization 4) knowledge management, and 5) technology. These features would be contributing and supporting personnel in the organization to learn all the time and constantly to contribute to potential development of the vocational colleges as learning organizations

2. It was found that theoretical framework about the causal relationship of the factors influencing the learning organization of the vocational colleges under Office of Vocational Education Commission were: 1) the organizational leadership, organizational culture, vision, mission and strategies of the organization, organizational management, organizational structure, organizational system, atmosphere of the organization, motivation, and technology for learning, influenced directly toward learning organization

of the vocational colleges under Office of Vocational Education Commission.
2) Some factors that influenced indirectly on learning organization of the institutions were organizational leadership, organizational culture, vision, mission and strategies of organization, atmosphere of organization and motivation of personnel in the organization, and other factors as well.

ความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นหัวใจของการพัฒนาคนของทุกประเทศ ประกอบกับปัจจุบัน ความเจริญทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นผลให้โลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ได้รับความกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นสังคมไร้พรมแดนที่สามารถเชื่อมโยงและติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี 2558 อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนระบบ (System) กระบวนการ (procedure) และวิธีการ (methodology) ทางการศึกษา การถ่ายทอด (transfer) ข้อมูลและองค์ความรู้ (knowledge) ที่เกิดขึ้นในรูปแบบ (pattern) และกระบวนการที่แตกต่างจากเดิม ส่งผลให้สถาบันการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนทั้งการจัดกระบวนการเรียนการสอน เป้าหมาย และวิธีการสอน รวมทั้งต้องมุ่งเน้นการสร้างนิสัยใฝ่รู้ และการเรียนรู้ให้กับผู้สอน ผู้เรียน ตลอดจนบุคลากรของสถาบัน ทั้งนี้เพื่อกลุ่มเป้าหมายจะสามารถปรับตัวให้ก้าวทันกับองค์ความรู้ที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว และนำสู่ความก้าวหน้าขององค์กร

การปฏิรูปการศึกษาเป็นผลสืบเนื่องจากการบังคับใช้พระราชบัญญัติการศึกษาฉบับแรก ปี พ.ศ.2542 และฉบับปรับปรุง ปี พ.ศ.2545 ซึ่งในหมวดที่ 4 มีสาระสำคัญได้กล่าวถึงหลักการสาระและการจัดการศึกษาที่เปิดแนวทางการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ทางการเรียนการสอน และสาระการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จึงนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ อันเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา นอกจากนี้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตั้งแต่ฉบับที่ 7 เป็นต้นมาก็ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรรวมที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ทั้งนี้เพื่อประเทศไทยก้าวไปสู่ “สังคมที่เข้มแข็งและมีคุณภาพภายใน 3 ด้าน คือ สังคมคุณภาพ สังคมภูมิปัญญาและสังคมการเรียนรู้ และสังคมสมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ, 2552) โดยในด้านสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้มุ่งเปิดโอกาสให้คนไทยทุกคนสามารถคิดเป็น ทำเป็น มีเหตุผล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต และรู้เท่าทันโลก เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและความเจริญทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องจัดการศึกษาโดยมุ่งพัฒนาคนให้

เรียนรู้ได้ตลอดชีวิต เพื่อก้าวสู่การเป็น “สังคมแห่งการเรียนรู้” ที่ทุกคนในสังคมต่างมีส่วนร่วม ร่วมสนับสนุนเรียนรู้ร่วมกัน กล่าวคือเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับในขณะเดียวกัน

สังคมยุคปัจจุบันซึ่งได้เข้าสู่โลกของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า สังคมฐานความรู้ (Knowledge-based Society) นำไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ที่เน้นความรู้และนวัตกรรม (Innovation) เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้เน้นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และองค์ความรู้ เพื่อพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพให้กับองค์กร (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, 2548) องค์กรต่างๆ จึงต้องเตรียมความพร้อมในการพัฒนา เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ซิลวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548)

ดังนั้นสถาบันการศึกษา ซึ่งมีบทบาทภารกิจหลักในการพัฒนาความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ให้กับผู้เรียนที่จะดำรงชีวิตในยุคสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนการบริหารองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นคุณลักษณะของการพัฒนาองค์กรรูปแบบหนึ่งที่ต้องการให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จ โดยไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ หรือเอกชนก็สามารถประยุกต์ได้ เป็นการพัฒนาองค์กรให้พร้อมด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการบรรลุผลสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม โดยมีเป้าหมายและระบบงานในการพัฒนาทั้งผู้นำและสมาชิกขององค์กร เป็นการยกระดับของการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมโดยองค์กรจะต้องพัฒนาส่งเสริมสนับสนุนด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา นับว่าเป็นองค์กรทางการศึกษาที่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เช่นกัน เนื่องจากคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้กำหนด ปรชญา เพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความพร้อมทั้งด้านพุทธิพิสัย ทักษะพิสัย และจิตพิสัย รวมทั้งให้ความสำคัญกับผู้เรียนสายวิชาชีพด้านการเปิดโอกาสให้สามารถศึกษาต่อในระดับสูงได้เต็มตามศักยภาพและความสนใจ ซึ่งได้กำหนดนโยบายตามแนวปฏิรูปการศึกษาของรัฐในด้านการอาชีวศึกษาในด้านต่างๆ ได้แก่ 1) ปฏิรูประบบการบริหารจัดการอาชีวศึกษา 2) ปฏิรูปหลักสูตรอาชีวศึกษา 3) ปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอนอาชีวศึกษา 4) ปฏิรูปสถานศึกษาในสังกัดให้เป็นผู้นำในสังคมเทคโนโลยีและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และ 5) ปฏิรูประบบคุณภาพและมาตรฐานการอาชีวศึกษา ประกอบกับนโยบาย เป้าหมาย และยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษาสู่สากล พ.ศ.2555-2569 ได้กำหนดเรื่องที่ต้องพัฒนาไว้ดังต่อไปนี้ 1) ด้านการเพิ่มปริมาณผู้เรียนสายอาชีพ 2) ด้านการขยายโอกาสเรียนอาชีวศึกษาและการฝึกอบรม

วิชาชีพ 3) ด้านยกระดับคุณภาพการจัดการอาชีวศึกษา ทั้งระดับสถานศึกษาและระดับผู้เรียน และ4) ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

นอกจากนี้พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ.2551 มาตรา 13 ได้กำหนดให้สถานศึกษาอาชีวศึกษาสามารถรวมกันเป็นสถาบันได้ ทั้งนี้โดยคำแนะนำของคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และคำนึงถึงการประสานความร่วมมือให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ซึ่งให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ดังนั้น จึงมีการประกาศใช้กฎกระทรวง “การรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษา พ.ศ.2555 และกฎกระทรวง “การรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษาเกษตร พ.ศ.2556”

การพัฒนาสถานศึกษาสังกัดคณะกรรมการการอาชีวศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของนโยบายดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแนวคิดทฤษฎีเชิงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยนี้มีจุดประสงค์ เพื่อศึกษา 1) แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 2) นำเสนอกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

1) ผู้วิจัยได้ศึกษา ทบทวนวรรณกรรมจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดแนวคิดเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2) นำกรอบแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สังเคราะห์ได้ในขั้นที่ 1 ไปสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 คน ได้มาโดยการ

สุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นแบบการสัมภาษณ์ประเภทมีโครงสร้างว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยอย่างไร และมีประเด็น ปัจจัยใด ตลอดจนลักษณะใด เพิ่มเติมอีกบ้าง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิที่ไปทำการสัมภาษณ์นั้น จะต้องมิใช่ปฏิบัติราชการหรือผู้ที่มีประสบการณ์ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาหรือตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

3) ผู้วิจัยนำข้อมูลสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 2 มาปรับปรุงกรอบแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ สภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

4) ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วได้นำเสนอกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาทบทวนวรรณกรรมจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่กรอบแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

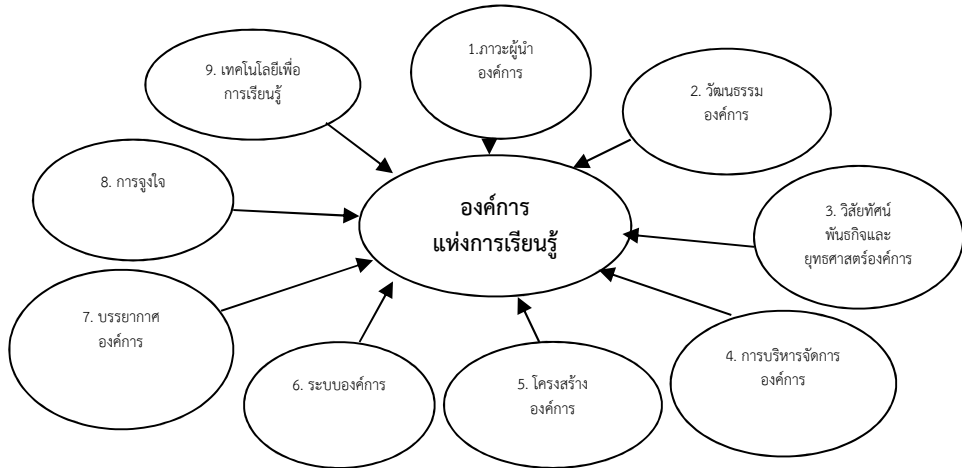
องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์กรที่ใช้การเรียนรู้เป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร สมาชิกขององค์กรจะต้องได้รับการส่งเสริม สนับสนุน สร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกได้เรียนรู้ตลอดเวลาและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพของสมาชิกเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง ในการแก้ไขปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ (Seng, 1990 ; Marquardt, 1996 ; Hoy and Miskel, 2001 ; Dincox, 1994 ; พจน์ สะเพียรชัย, 2546 ; วิจารย์ พานิช, 2547 ; และธงชัย สมบูรณ์ 2549) และผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีคุณสมบัติรวม 5 ด้านได้แก่

1. ด้านการเรียนรู้ (Learning) หมายถึง ลักษณะพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ด้านองค์กร (Organization) หมายถึง การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organizational Transformation) เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ด้านคน (People) หมายถึง การมอบอำนาจและหน้าที่ให้กับบุคลากร (People Empowerment) โดยคำนึงถึงศักยภาพและความสามารถ ให้สามารถดำเนินงานปฏิบัติหน้าที่ให้กับองค์กรได้บรรลุเป้าหมายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. ด้านบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การดำเนินการขององค์กรที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้และใช้ประโยชน์จากความรู้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. ด้านเทคโนโลยี (Technology) หมายถึง การปรับประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

สำหรับปัจจัยต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์ตามแนวคิดของ Kaiser (2000), Senge (1990), Marquardt, and Reynolds (1994), Brandt (2003) Bennett and O'Brien (1994), Pedler et.al (1997), Garvin (1993), Marquardt (1996). และ Chattip (2003)

นอกจากนี้ยังศึกษาจากผลการวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545); สุรพงศ์ เอื้อศิริพงศ์ (2547); ลือชัย จันทร์โป (2547); สมคิด สร้อยน้ำ (2547); ประยูร อิมสวาสดี (2552) และกุศล ทองวัน (2553)

จากหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยดังกล่าว ประกอบกับผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

จากภาพที่ 1 ได้แสดงสภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา หมายถึง สภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ต้องได้รับสนับสนุนส่งเสริม ประกอบด้วย 9 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำองค์การ วัฒนธรรมองค์การ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการองค์การ โครงสร้างองค์การ ระบบองค์การ บรรยากาศองค์การ การจูงใจ และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ กล่าวคือ

1) ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย (1) การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมการณ์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และพัฒนาองค์กรร่วมกัน (3) การกระตุ้นเขาวัวปัญญาของบุคลากรเพื่อการแก้ปัญหา หรือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ให้กับองค์กร และ (4) การคำนึงถึงศักยภาพและความรู้ความสามารถของบุคลากร

2) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของค่านิยมที่ถือว่าสำคัญ ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในสถานศึกษาอาชีวศึกษา โครงสร้างสถานศึกษาองค์การ และระบบการควบคุม วัฒนธรรมเป็นบรรทัดฐาน หรือเป็นวิถีทางการปฏิบัติงานที่ยอมรับร่วมกันในสถานศึกษา

3) วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์องค์การ หมายถึง การระบุเป้าหมาย ทิศทางของสถานศึกษาอาชีวศึกษาซึ่งแสดงความแตกต่างจากสถานศึกษาอื่น ข้อความพันธกิจจะ

ระบุขอบเขตการปฏิบัติการของสถานศึกษา การกำหนดพันธกิจขอบเขตของงานในสถานศึกษา เพื่อเป็นภาพรวมและส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

4) การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาอาชีวศึกษาแต่ละแห่ง โดยการวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) บุคคล สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงินทรัพยากร ข้อมูลขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา

5) โครงสร้างองค์การ หมายถึง องค์ประกอบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ที่เป็นทางการของการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อยของสถานศึกษา ได้แก่ การแบ่งงาน กลไกการประสานงาน รูปแบบปฏิสัมพันธ์กันของบุคลากรอย่างเป็นทางการ การรายงาน ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ช่วงการบังคับบัญชา สายการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ ซึ่งเป็นตัวกำหนด หรือทำให้เกิดกรอบ หรือแนวทางในการดำเนินงานในสถานศึกษาที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

6) ระบบองค์การ หมายถึง การที่สถานศึกษาอาชีวศึกษามีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การพึ่งพาอาศัยกัน และการผสมผสานกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของระบบหรือสถานศึกษานั้น ระบบ ประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 3 ส่วน คือ สิ่งที่ป้อนเข้าไปหรือปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลงาน (Output) หรือผลผลิต (Product) ของสถานศึกษา

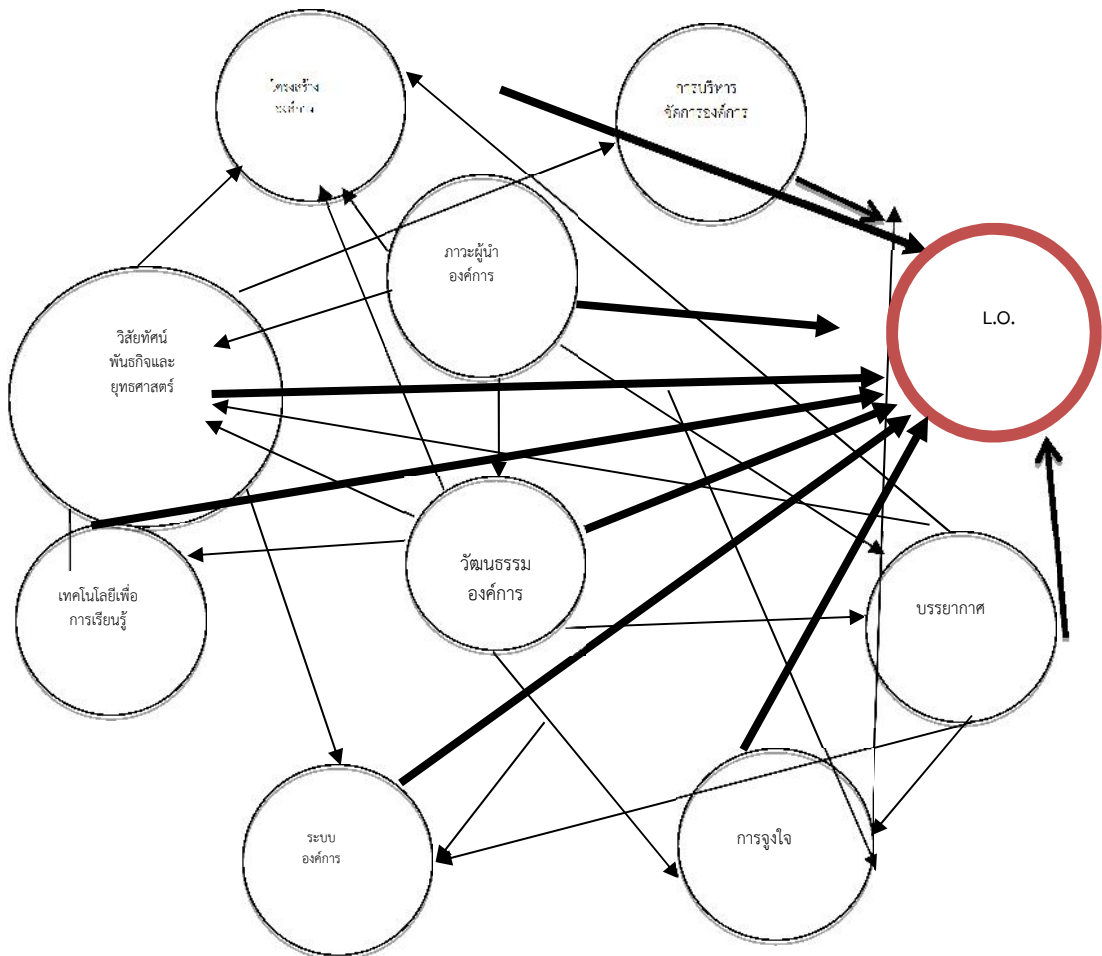
7) บรรยากาศองค์การ หมายถึง ความเข้าใจหรือการรับรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่มีต่อสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน ทั้งโดยทางตรง และทางอ้อม ซึ่งจะเป็นผลึกต้นสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากร และทุกสิ่งทุกอย่างในสถานศึกษาอาชีวศึกษา อาจมีลักษณะเฉพาะบุคคล หรือเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษาก็ได้

8) การจูงใจ หมายถึง สถานการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดหรือยับยั้งพฤติกรรมต่างๆ ของบุคลากรเพื่อไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษาอาชีวศึกษาตามที่กำหนดไว้

9) เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง สถานศึกษาอาชีวศึกษาได้สนับสนุนส่งเสริมอำนวยความสะดวก ให้บุคลากรในองค์การได้ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน เพื่อกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างทั่วถึง ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และองค์การแห่งการเรียนรู้

2. กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีข้างต้น และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผลงานวิจัยของวิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545); สมคิด ศรีอ่อนน้ำ (2547); ลือชัย จันทร์โป (2546); สุรพงศ์ เอื้อศิริพงศ์ (2547); ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2548); ประยูร อิ่มสวาสดี (2552) และกุศล ทองวัน (2553) สรุปผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์เชิงแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้ดังภาพที่ 2



หมายถึง มีอิทธิพลทางตรง

หมายถึง มีอิทธิพลทางอ้อม

ภาพที่ 2 กรอบแนวทางการคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ของปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

จากภาพที่ 2 ได้แสดงกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ซึ่งเป็นผลจากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การจูงใจบุคลากรในองค์กร และระบบเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ล้วนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

นอกจากนี้ ยังพบว่า มีบางปัจจัยข้างต้นได้มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยผ่านปัจจัยต่างๆด้วย ได้แก่

1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำองค์กร มีอิทธิพลทางอ้อมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านปัจจัยการจูงใจ วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร รวมทั้งบรรยากาศองค์กร

2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านปัจจัยโครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ระบบองค์กร การจูงใจบุคลากรในองค์กร และบรรยากาศองค์กร

3) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ มีอิทธิพลทางอ้อมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านปัจจัยโครงสร้างองค์กร เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ระบบองค์กร และการบริหารจัดการองค์กร

4) ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร มีอิทธิพลทางอ้อมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านปัจจัยโครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การจูงใจบุคลากร และระบบองค์กร

5) ปัจจัยด้านการจูงใจ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านปัจจัยด้านการบริหารจัดการองค์กร

อภิปรายผล

ผลการศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมทั้งทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาแล้วทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย 9 ปัจจัย ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำองค์กร 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์องค์กร 4) การบริหารจัดการองค์กร 5) โครงสร้างองค์กร 6) ระบบองค์กร 7) บรรยากาศองค์กร 8) การจูงใจบุคลากรในองค์กร และ 9) เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และผลการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ซึ่งพบว่าปัจจัยดังกล่าวทุกปัจจัยล้วนมีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีปัจจัยบางตัวเท่านั้น ซึ่งได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ บรรยากาศองค์กร และการจูงใจ ยังมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยต่างๆด้วยนั้น เนื่องด้วยเป็นผลการศึกษาจากแนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นผลการศึกษาขั้นต้น ยังไม่ได้ทำการทดสอบความสอดคล้องเชิงประจักษ์ (Empirical) อย่างไรก็ตามผลการศึกษาเบื้องต้นนี้ก็สามารถนำไปเป็นแนวคิดในการพัฒนาสถานศึกษาสังกัดคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ตามนโยบาย เป้าหมาย และยุทธศาสตร์การผลิต และพัฒนากำลังคนด้านอาชีวศึกษาสู่สากล พ.ศ. 2555-2569 ซึ่ง Marquardt (1996) ได้กล่าวว่าองค์กรที่จะยืนหยัดและสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้นั้น จะต้องมีการพัฒนาที่มีลักษณะยั่งยืนไม่ว่าสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนไปอย่างไร ซึ่งการพัฒนาองค์กรด้วยแนวคิดแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับบุคลากรขององค์กร เป็นการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงานจะเป็นคำตอบที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ (ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548)

นอกจากนี้ Hoy and Miskel (2001) ก็ได้กล่าวว่า สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่หลักคือการสอน การจัดประสบการณ์ และความรู้ให้กับผู้เรียน สถานศึกษาจึงมีความผูกพันกับเรื่องการเรียนรู้และควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรอื่นๆ และยังได้กล่าวถึงกลไกที่จะทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ได้ ควรประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดโครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบ (Empowerment)

ให้กับบุคลากรในองค์กร มีการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่ดีขององค์กร มีการจูงใจบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการบริการจัดการองค์กร และมีความมั่นคงในอาชีพ มุ่งมั่นความสำเร็จของงาน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้สถานศึกษาจะต้องมีความเข้าใจและรู้จักใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรและองค์กร (Marquardt, 2002) อันนำไปสู่การสร้างสังคมฐานความรู้ (Knowledge-based Society) ซึ่งองค์กรจะต้องให้ความสำคัญเรื่องความรู้และนวัตกรรมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคปัจจุบัน (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, 2548)

ข้อเสนอแนะ

1. สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาควรได้พัฒนาและจัดหาปัจจัยต่างๆ ได้แก่ พัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์จัดโครงสร้างองค์กร ระบบองค์กร สร้างบรรยากาศ มีการจูงใจ และจัดหาเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ควรได้ทำการวิจัยพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบที่พัฒนากับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมกับสภาพเป็นจริงในการพัฒนาส่งเสริมสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

บรรณานุกรม

- กุศล ทองวัน. (2553). ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). จากองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรเปี่ยมสุข. กรุงเทพฯ : ประชาสัมพันธ์สยาม.

- ประยูร อิมสวาสดิ์. (2552). **ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา**. ปริญญาานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ลือชัย จันทรโป้. (2546). **การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยฝ่ายหน่วยทรัพยากรมนุษย์ ในฐานส่วนขยายของการอุดมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). **โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2544). **โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้รอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ. (2545). **ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์**. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). **การพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา**. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2548). “การศึกษาคือพลังอำนาจแห่งชาติ” **วารสารการศึกษาไทย**. 7(1-4), 15-20.
- สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ. (2547). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้**. ปริญญาานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ (2552). **เอกสารประกอบการประชุมประจำปี 2552 เรื่อง “จากวิสัยทัศน์ 2570 สู่แผน 9**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- Dinox,N. (1994). **The Organizational Learning Cycle: How we Learn Collectively**. New York : Mc Graw-Hill.
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. (2001). **Educational Administration Theory Research Practice**. 6th ed. New York : Mc Graw Hill.
- Marquardt, Michael & Reynold , Angus,(1994). **The Global Learning Organization**. New York : Irwin.
- Marquardt, M. (1996). **Building the Learning Organization**. New York : Mcgraw-Hill.

Marquardt,M. (2002). **Building the Learning Organizstion**. USA: Davies-Black.
Senge, Peter M. (1990). **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization**. New York : Doubleday.