

## การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษา Development of Learning Organization of Higher Education Institutions

สมชาย รัตน์คช  
Somchai Rattanakoch

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี  
Department of Educational Administration, Faculty of Education, Prince of Songkla University, Pattani Campus

ติดต่อผู้เขียน somchai.r@psu.ac.th

ส่งบทความ 16 กรกฎาคม 2558 | ตอรับ 17 มีนาคม 2559 | เผยแพร่ 12 เมษายน 2559

### บทคัดย่อ

แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถนำมาใช้พัฒนาสถาบันได้อย่างเหมาะสมยิ่งในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแนวคิดที่มุ่งพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการสร้างสิ่งใหม่ๆ และการถ่ายโอนความรู้ที่องค์การมีภูมิปัญญาที่เกิดขึ้นจากบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ หรือภายนอกตัวบุคคลที่มีการเรียนรู้ การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย 1) ด้านองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ การบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์การ การจัดการความรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วม และเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) ด้านบุคคล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การเรียนรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ และ 3) ด้านผู้นำ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย คือ ผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีบทบาทเป็นเพื่อนร่วมงาน และผู้นำที่มีหน้าที่เป็นผู้จัดการ

คำสำคัญ: การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้, สถาบันอุดมศึกษา

### Abstract

The concept of building the learning organization is one an approach that can develop the organization appropriately under changeable condition. This concept focuses on sustainable development and continually new things and knowledge transfer from Tacit knowledge or Explicit knowledge. Moreover, there are three main components to develop a higher education institute to be learning organization including 1) Organization which includes 4 subcomponents: managing organization and culture knowledge management, having share vision and information technology; 2) Personal which consists of 4 main subcomponents: personal mastery mental model, learning and system thinking; and 3) Leader which includes 3 main subcomponents; transformation leadership, colleague-like leadership, and manager-like leadership.

Keywords: development of learning organization, higher education institutions

### บทนำ

การจัดการศึกษาในอนาคตเต็มไปด้วยการแข่งขัน สถาบันการศึกษาที่มีความพร้อมในทุกด้านจึงจะสามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ ดังนั้น สถานศึกษาต้องบริหารให้เกิดความเป็นเลิศ เป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วน กุญแจสู่ความสำเร็จในเป้าหมายของสถาบัน คือ การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ปัจจุบันได้เกิดกระแสการตื่นตัวในเรื่องการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาคราชการ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ได้ระบุว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่ง

การเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ” พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 6 ระบุว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยมาตรา 8 กำหนดให้การจัดการศึกษายึดหลัก 3 ประการ คือ 1) เป็นการศึกษาลดชีวิตสำหรับประชาชน 2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และ 3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

สถาบันอุดมศึกษาซึ่งได้รับการคาดหวังว่าเป็นแหล่งรวมของผู้ที่มีความรู้ระดับสูงที่หลากหลาย เป็นผู้นำแห่งความคิด เป็นองค์กรที่ฉลาดและสร้างสรรค์ (ปรีชญา ชูมนาเสียว, 2553) จะต้องเตรียมความพร้อมและปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบท โดยการสร้างองค์การให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่มีการสร้างและจัดการองค์ความรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมั่นคงยั่งยืน มีกระบวนการเรียนรู้แทรกในทุกภารกิจ มีการเรียนรู้ในการทำงานที่ดีขึ้นทำให้เห็นการพัฒนาที่ต่อเนื่อง มีการเรียนรู้ในภาพองค์การ โดยเน้นกระบวนการเรียนรู้ที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม มีความคิดเชิงระบบ มีความเป็นพลวัต มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ คือ สมาชิกในองค์การมีความตื่นตัว มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ มีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง ประกอบกับสถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรที่มีองค์ความรู้เกิดขึ้นทั้งความรู้ที่ชัดแจ้งและความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล เช่น เทคนิคการสอน วิธีการถ่ายทอดความรู้ เทคนิคการวัดและประเมินผลการศึกษา แนวคิดและวิธีการบริหารจัดการงานวิจัย การบริหารจัดการหลักสูตร ตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยผ่านกระบวนการเสวนา อภิปราย สร้างเครือข่ายหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติ (Community of Practice) การเสริมสร้างสมรรถนะ และปรับตัววัฒนธรรมองค์การ ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการสร้างและจัดการองค์ความรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมั่นคงยั่งยืน โดยการใช้การจัดการความรู้ขององค์การ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการในการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจาย มาผ่านกระบวนการและจัดให้เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและเกิดการพัฒนาดตนเองจนเป็นผู้รู้ แล้วนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพความรู้เป็นทุนปัญญาขององค์การอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกระบวนการในการจัดการความรู้ที่ช่วยให้ในองค์การเกิดพัฒนาการของความรู้ เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ขึ้นอย่างต่อเนื่องและพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (อรุณี อ่อนสวัสดิ์, ปิ่นแก้ว ยิ่งคำมัน, พิชญา ตีมี, และวาริช รัตนกรดี, 2555) เพื่อนำพาให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

บทความทางวิชาการนี้ผู้เขียนนำเสนอคำจำกัดความขององค์การแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษา แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษา รูปแบบการจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และบทสรุป ตามลำดับดังนี้

## องค์การแห่งการเรียนรู้

### 1. คำจำกัดความขององค์การแห่งการเรียนรู้

การนิยามความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้”

ให้ครอบคลุมด้วยถ้อยคำสั้นๆ ที่ใช้ได้ทั่วไปนั้น การเรียนรู้เป็นคำที่มีความหมายกว้างและลึกซึ้งเกินกว่าที่จะอธิบายในเชิงพฤติกรรม เนื่องด้วยการเรียนรู้ยังเป็นกระบวนการภายในตัวบุคคล เป็นเรื่องของความคิดและจิตวิญญาณด้วย และคำว่าองค์การเป็นคำที่มีความหมายกว้างเช่นเดียวกัน เพราะอาจหมายถึงทั้งกลุ่มคนหรือสถานที่ของกลุ่มคน เพื่อทำกิจกรรมที่มีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งอาจเป็นครอบครัว ชุมชน สถานที่ทำงาน Senge (1990) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่สมาชิกได้เพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบความคิด (Patterns of Thinking) ใหม่ๆ และแตกแขนงความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนาและแรงบันดาลใจใหม่ๆ (Collective Aspiration) ได้อย่างอิสระ และสมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ Watkins และ Marsick (1992) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่ให้สมาชิกสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์การ ในขณะที่เดียวกันก็ใช้องค์การในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่สมาชิกโดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงาน และใช้การเอื้ออำนาจแก่สมาชิกเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และมีการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างบุคคล องค์การและชุมชน ทั้งนี้ Marquardt และ Reynolds (1994) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มบุคคลให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รวมทั้งยังสอนให้สมาชิกในองค์การมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ ไตร่ตรองเพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น อีกทั้งช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในความผิดพลาดและความสำเร็จ นอกจากนี้ วิจารย์ พานิช (2549) นักวิชาการระดับสูงของไทย ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีความสามารถสูงต่อการรับรู้และเรียนรู้ ซึ่งหมายความว่ามีความไวในการเปิดรับ จับกระแสของสภาพแวดล้อมขององค์การอยู่ตลอดเวลา มีความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลง ทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และที่เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ และเอาใจใส่ข้อมูลเหล่านั้น นำมาใช้ปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตัวองค์การเอง องค์การแห่งการเรียนรู้มีการรับรู้และเรียนรู้ในทุกส่วนขององค์การ ไม่ใช่รับรู้และเรียนรู้เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง แต่รับรู้ในทุกกลุ่มและทุกระดับของพนักงาน

จากที่นักวิชาการหลายๆ ท่าน ได้ให้คำจำกัดความขององค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถสรุปได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง หน่วยงานที่มีการดำเนินการ ส่งเสริมให้บุคคล ทีมงาน และกลุ่มในองค์การมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และมีการถ่ายโอนความรู้ในทุกระดับ เพื่อปรับเปลี่ยนตนเอง มีความคิดเป็นระบบ มีแบบแผนความคิด มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่าง

รวดเร็วโดยอาศัยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ตลอดจนมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง และองค์การอื่นจะนำไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์การ และสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ซึ่งมีลักษณะที่แสดงถึงการเรียนรู้และการสร้างความรู้ใช้เอง และต้องเป็นองค์การที่สามารถเผชิญกับสภาวะที่ไม่แน่นอนได้ มีการปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่อง มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัยความรู้ของบุคลากรในองค์กรเป็นฐานในการพัฒนาเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์การแห่งการเรียนรู้

## 2. องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การซึ่งสมาชิกในองค์การเพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง มีนักวิชาการหลายท่านได้กำหนดองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ดังนี้

Pedler, Burguynne และ Boydell (1988) ได้กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์การหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้คือ

### 1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1) ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ (Learning Approach to Strategy)

2) มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making)

### 2. ด้านการมองภายในองค์การ (Looking In)

1) การให้ข่าวสารข้อมูล (Information)

2) การสร้างการตรวจสอบและควบคุม (Formative Accounting and Control)

3) การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange)

4) การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (Reward Flexibility)

### 3. ด้านโครงสร้าง (Structures)

โครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enable Structure) บทบาทและอาชีพเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัว

### 4. ด้านการมองภายนอก (Looking Out)

1) พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanner)

2) การเรียนรู้ข้ามองค์การ (Inter-company Learning)

### 5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

1) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate)

2) การพัฒนาตนเองของทุกคน (Self-development for All)

Marquardt (2002) เสนอว่า ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (Systems Learning Organization Model ) ประกอบด้วยระบบย่อยรวม 5 ระบบ คือ

1. การเรียนรู้ (Learning) เป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) และ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ระดับการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group/Team Learning) และ การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) 2) ประเภทของการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) และ 3) ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ (System Thinking) แบบจำลองความคิด (Mental Model) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) และการเสวนา (Dialogue)

2. องค์การ (Organization) มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) การที่องค์การจะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ คือ 1) วิสัยทัศน์องค์การหรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์การปรารถนาที่จะไปถึงร่วมกัน 2) วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งถือว่าเป็นความเชื่อ ความคิด และวิถีการปฏิบัติของคนในองค์การร่วมกัน 3) กลยุทธ์องค์การ ซึ่งเป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางในอนาคต 4) โครงสร้างองค์การ ต้องมีความเหมาะสม มีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีการกระจายข้อมูลข่าวสาร สามารถติดต่อสื่อสารร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3. บุคคล (People) กล่าวถึงการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์การ รวมถึงลูกจ้างและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกัน เพื่อสังคมและชุมชนรวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอน และมีการทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีมโดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน

4. ความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้เกิดขึ้นในองค์การ โดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูลมีการแลกเปลี่ยนความรู้การถ่ายโอนความรู้ และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ

5. เทคโนโลยี (Technology) เป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์การ (Technology Application) โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์การสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ

ในการใช้เทคโนโลยีนั้นๆ

ระบบย่อยทั้ง 5 ระบบนี้ Marquardt มีความเห็นว่าเป็นระบบย่อยหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้คือ การเรียนรู้ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงานหรือกลุ่ม และองค์การที่ประกอบไปด้วยทักษะในการคิดเชิงระบบ (System Thinking) แบบจำลองความคิด (Mental Model) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) การเรียนรู้แบบนำตนเอง (Self-directed Learning) และการเสวนา (Dialogue) ส่วนระบบย่อยอื่นๆ อีก 4 ระบบนั้น ได้แก่ องค์การ สมาชิกในองค์การ ความรู้ และเทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ จะแทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ที่เหลืออยู่ โดยระบบย่อยทั้งหมดนี้ล้วนเป็นส่วนประกอบในการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ในองค์การที่จะขาดมิได้ หากว่าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การแล้ว จะส่งผลให้สามารถจัดการกับความรู้ และเทคโนโลยีได้ อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์การนั้น ก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

จากผลงานนักวิชาการหลายๆ ท่าน ดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การที่บุคลากร มีความมุ่งมั่น สนใจ กระตือรือร้นใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมออย่างต่อเนื่อง กล่าวที่จะคิดและลงมือปฏิบัติ เพื่อมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพของตนและสร้างสรรค์ให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ

2. การมีแบบแผนความคิด หมายถึง การที่บุคลากร มีความเข้าใจและสามารถจำแนกแยกแยะต่อเหตุการณ์ สถานการณ์ กิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิด ค่านิยมให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง และสามารถใช้กระบวนการเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การที่บุคลากรที่มีส่วนร่วมกันกำหนดภาพองค์การให้สอดคล้องกับแนวโน้มของการจัดการศึกษาในอนาคต มีการร่วมกันกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ มีความมุ่งมั่น ศรัทธาที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์การ และนำองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดร่วมกันได้

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การที่ทีม มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ประสบการณ์ และทักษะ เพื่อพัฒนาภูมิปัญญา และเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของทีม โดยการประสานงานกันเพื่อเสาะหาและแบ่งปันความรู้ ความคิดร่วมกันภายในหน่วยงาน

5. การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การที่บุคลากร มีวิธีการคิด การอธิบายและทำความเข้าใจกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น มองความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลโดยใช้องค์ความรู้ และข้อมูลเชื่อมโยงได้อย่างเป็นระบบ

6. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือคุณลักษณะ

ของการบริหารงานของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย ความมีเสน่ห์ การคล้อย การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการยอมรับคุณค่าแห่งปัจเจกชน

7. องค์การ หมายถึง โครงสร้างของหน่วยงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ องค์การ กลยุทธ์ขององค์การ วัฒนธรรมองค์การ และมีการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่น ตลอดจนช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

8. การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการดำเนินการเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์การ จัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและการถ่ายโอนความรู้และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์การอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์การ

9. การเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคล กลุ่ม/ทีม และองค์การ รวมถึงรูปแบบการเรียนรู้เชิงปรับตัว เชิงคาดการณ์ และเชิงปฏิบัติ และทักษะในการเรียนรู้แบบการคิดเชิงระบบ รูปแบบการคิด การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง และการเสวนา

10. การบริหาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร ที่แสดงออกถึงความเข้าใจในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ใช้ความคิดในการวินิจฉัยปัญหา มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีการกระจายอำนาจ มีการจูงใจโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เกิดผลสูงสุด โดยการแสดงความเอาใจใส่บุคลากร ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากร และมีการศึกษาค้นคว้า วิจัย ทดลองความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ

11. เทคโนโลยี หมายถึง เครื่องมือต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การเข้าถึงความรู้ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การสนับสนุนและพัฒนาเทคโนโลยี และการพัฒนาฐานข้อมูล บุคลากรสามารถใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ทันสมัยที่มีในหน่วยงานควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้ช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน โดยองค์การจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ มีการจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ



### 3. แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

จากการที่องค์การต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม องค์การจะต้องพัฒนาการเรียนรู้ที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น เพื่อรองรับสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบ โดยอาศัยประสบการณ์ การพัฒนาปรับปรุงตนเอง จึงต้องเสริมสร้างด้วยการกำหนดวิธีการต่างๆ ในการพัฒนาไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การนั้นเป็นโครงสร้างที่แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคล กลุ่ม และระดับองค์การทั้งหมด ดังนั้นการที่จะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ในองค์การ (Marquardt, 1996) การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ

Marquardt (1996) ได้เสนอกลยุทธ์ 10 ประการ สำหรับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. การพัฒนาโปรแกรมการเรียนรู้โดยการปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ
2. เพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคน
3. การพัฒนาวินัยของการสนทนาโต้ตอบในองค์การ
4. สร้างแผนการพัฒนาอาชีพให้กับพนักงานเพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้มีคุณค่าแก่การว่าจ้าง
5. จัดตั้งโปรแกรมเงินสดช่วยเหลือเพื่อการพัฒนาตนเองให้กับพนักงาน
6. การสร้างทักษะการเรียนรู้ของทีม
7. ส่งเสริมและมีการปฏิบัติในวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ
8. มีการวางแผนการมองภาพในระยะยาวเพื่อการเรียนรู้แบบคาดการณ์ล่วงหน้า
9. ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในความหลากหลายวัฒนธรรมและในระดับสากล
10. การเปลี่ยนแปลงแบบแผนความคิดอ่านของพนักงานให้สอดคล้องกับการเรียนรู้

Senge (1990) ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ 5 หลักการคือ 1) ความเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) 2) การมีแบบจำลองความคิด (Mental Model) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และ 5) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ซึ่งทั้ง 5 หลักการมีความสัมพันธ์เชื่อมต่อกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน กล่าวคือ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ในองค์การ โดยการเสริมสร้างนิสัยให้บุคคลผู้ใฝ่รู้ทั้งด้านความคิดวิทยาการและข้อมูลใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างความคิดที่

มองโลกตามการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน ท้ายที่สุดจากการปรับปรุงทัศนคติลักษณะการทำงานต่างๆ เป็นจริงก็ก่อให้เกิดแบบจำลองความคิด (Mental Models) เป็นการมองโลกและการตัดสินใจให้เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ต่อจากนั้นจึงโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์การโดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์การในอนาคตให้ตรงกัน พุดจาสื่อสารด้วยภาษาแห่งความเข้าใจเดียวกันเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) และเมื่อเข้าถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตแล้ว จึงก้าวไปสู่การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ วิธีการคิดการมองปัญหาและที่สำคัญยิ่งก็คือ การที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่างๆ เหล่านี้มาคิดวิเคราะห์เชิงระบบ (Systems Thinking) ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมและความสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจให้ถูกต้องตรงจุด

จากผลงานนักวิชาการหลายๆ ท่าน ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าแนวคิดในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จะมุ่งพัฒนาประเด็นหลัก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์การ ด้านบุคคล และด้านผู้นำ แต่ละด้านมีองค์ประกอบย่อยต่างๆ ดังนี้

1. ด้านองค์การ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ การบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์การ การจัดการความรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วม และเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. ด้านบุคลากร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การเรียนรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ
3. ด้านผู้นำ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย คือ ผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีบทบาทเป็นเพื่อนร่วมงาน และผู้นำที่มีหน้าที่เป็นผู้จัดการ

ซึ่งสอดคล้องกับหลักการจัดองค์การแห่งการเรียนรู้เชิงบูรณาการ (Integration Learning Organization Management-ILOM) โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญเป็นศูนย์กลางคือ ระบบการพัฒนาองค์การ (Organization Development System-OD) ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development System-HRD) และระบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development System-LSD)

### 4. รูปแบบการจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

ในการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา มีหน่วยงานมากมายที่มีบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษา ทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งแต่ละสถาบันได้มีการพัฒนารูปแบบการจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่จะทำให้สถาบันจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ความต้องการพัฒนาประเทศ และสภาพลักษณะองค์การ

เบญจพร พิงไชย (2552) ได้วิจัยเรื่อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในทัศนะของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย พบว่า ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์การ ด้านบุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการจัดการเทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก ปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการพัฒนา ได้แก่ การบริหารจัดการความรู้โดยใช้ทีมบริหาร การกำหนดกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาในเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การติดต่อสื่อสารและการแบ่งปันข้อมูล การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องโดยการติดตามและรายงาน การบริหารหลักสูตรและการสอน การสร้างนวัตกรรม และการจัดทำสมรรถนะหลัก ในส่วนของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่ง ปรัชญา ชูมนาเสียว (2553) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบกลยุทธ์การจัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า ลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในกลุ่มสายอาจารย์นั้น จะมีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบจำลองความคิด การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน สำหรับปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาของรัฐนั้น พบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก คือ วัฒนธรรมองค์การ การจัดการเทคโนโลยีและระบบงาน การจัดบรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำในองค์การ การเพิ่มอำนาจสมาชิกในองค์การ การพัฒนาบุคคลและทีมงาน และการสื่อสารในองค์การ ส่วนปัจจัยที่เอื้อในระดับปานกลาง คือ การจัดโครงสร้างองค์การ และการให้รางวัล ในส่วนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปาริชาติ คุณปลื้ม (2553) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบที่เหมาะสมขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย พบว่า รูปแบบที่เหมาะสมขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญพบว่าประเด็นที่สำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของ Senge ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้ และความสามารถในการปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่จะนำมาสร้างสรรค์ผลงานได้ หลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลองความคิด ได้แก่ การมีทักษะในการฟังและมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและการใช้แหล่งความรู้หลายๆ แหล่ง เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน และการยอมรับว่าความสำเร็จขององค์การเป็นภาระงานของพนักงานทุกคน หลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมและการสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนความคิด

เห็นระหว่างผู้ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน และการมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน และรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมืองค์ประกอบสำคัญ 6 องค์ประกอบ คือ การคิดเชิงระบบ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบจำลองความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การปรับเปลี่ยนองค์การ และการใช้เทคโนโลยี (วิชิต แสงสว่าง, 2555)

รูปแบบการจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษาของไทยที่กล่าวมาจะเห็นว่ามีความซ้อนเหลื่อมกันตามความเหมาะสมกับสภาพองค์การ สามารถสรุปองค์ประกอบหลักของรูปแบบการจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษาของไทย ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก (คันสนีย์ จะสุวรรณ, 2550; ปรัชญา ชูมนาเสียว, 2553) ดังนี้

1. ด้านองค์การ ประกอบด้วย การบริหารจัดการ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การจัดบรรยากาศ องค์การ การสื่อสารในองค์การ และเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. ด้านบุคลากร ประกอบด้วย 1) การพัฒนาในระดับบุคคล ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบจำลองความคิด 2) การพัฒนาในระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 3) การพัฒนาในระดับองค์การ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
3. ด้านผู้นำ ประกอบด้วย ผู้นำที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีบทบาทเป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้นำที่เป็นนักออกแบบการเรียนรู้ และผู้นำที่มีหน้าที่เป็นผู้จัดการ

## บทสรุป

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นการบริหารที่เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์การที่มีลักษณะการพัฒนาองค์การให้เพียบพร้อมไปด้วยความคิดสร้างสรรค์ (Creative Organization) การพัฒนาองค์การทางการศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะสถาบันระดับอุดมศึกษาเป็นแหล่งรวมของผู้ที่มีความรู้ระดับสูงที่หลากหลาย เป็นผู้นำแห่งความคิด เป็นองค์การที่ฉลาดและสร้างสรรค์ จะต้องเตรียมความพร้อมและปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบท โดยการกำหนดแนวทางการพัฒนาสถาบันไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในประเด็นหลัก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์การ ด้านบุคลากร และด้านผู้นำ โดยจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบให้เหมาะสมกับองค์การและสิ่งแวดล้อมขององค์การ

## เอกสารอ้างอิง

เบญจพร พิงไชย. (2552). *การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในทัศนะของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย*. ปรินญาณิพนธ์ปรัชญาคุษภักดิ์, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.

- ปรัชญา ชุมนเสียว. (2553). *รูปแบบกลยุทธ์การจัดการองค์การแห่ง การเรียนรู้เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ*. ปริญญาโทปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปาริชาติ คุณปลื้ม. (2548). *การพัฒนาารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย*. ปริญญาโท ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิจารณ์ พานิช. (2549). การจัดการความรู้เพื่อการศึกษาและ การค้นคว้าวิจัย. สืบค้นจาก [www.kmi.or.th/KM\\_cd.html](http://www.kmi.or.th/KM_cd.html) -50k-
- วิจิต แสงสว่าง. (2555). *การพัฒนาารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ โครงสร้างเชิงเส้น*. ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- คันสนีย์ จะสุวรรณ. (2550). *การพัฒนาารูปแบบองค์การแห่งการ เรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. ปริญญาโทปรัชญาดุษฎี บัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อรุณี อ่อนสวัสดิ์, ปิ่นแก้ว ยังคำมัน, พิษญา ตีมี, และ วาริช รัตนกรรติ. (2555). *การประเมินเครือข่ายจัดการความรู้ระหว่าง มหาวิทยาลัย*. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. NY: McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_. (2002). *Building the learning organization Mastering the 5 elements for corporate learning*. Palo Alto, CA: Prentice-Hall.
- Marquardt, M. J., & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. New York: Irwin.
- Pedler, B., & Boydell, T. (1988). Success factors in learning organizations: An empirical study. Retrieved from [www.ingentaconnect.com/content/mcb/037/1997/00000029/00000002/art00002](http://www.ingentaconnect.com/content/mcb/037/1997/00000029/00000002/art00002)
- Senge, P. M. (1990). *The fifth disciplines: The art and practice of learning organization*. New York: Century Business.
- Watkins, K., & Marsick, V. (1992). Towards a theory of informal and incidental learning in organizations. Retrieved from [www.informaworld.com/smpp/content~content=a746851930~db=all](http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a746851930~db=all)