

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
Factors Affecting Learning Organization of the Office of the Private
Education Commission

กชนันท์ สุขนิคม, ผศ. ดร. ศันสนีย์ จะสุวรรณ์

Kotchanan Suknikom, Asst. Prof. Dr. Sansanee Jasuwan

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Suan Sunandha Rajabhat University

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 2) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 3) เพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 293 คน ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์คืนมาทั้งสิ้น 293 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบลำดับขั้น

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับวัฒนธรรมองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาเป็นด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านการจัดการความรู้ ตามลำดับ ส่วนลำดับสุดท้ายคือ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร รองลงมาคือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และการเพิ่มอำนาจบุคคล ตามลำดับ ส่วนลำดับสุดท้าย คือ พลวัตการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_4) และปัจจัยด้านการจัดการความรู้ (X_3)

สมการถดถอยหรือสมการทำนายในรูปคะแนนดิบ ได้แก่

$$Y = a + B_4X_4 + B_3X_3 \\ = .757 + .366 X_4 + .414 X_3$$

สมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ

$$Z = \beta_4Z_4 + \beta_3Z_3 \\ = .510 Z_4 + .490 Z_3$$

คำสำคัญ: ปัจจัย, องค์กรแห่งการเรียนรู้

Abstract

This purposes of this research were 1) to study the level for organizational culture human resource knowledge management and transformation leadership in the Office of the Private Education Commission 2) to study the level of learning organization in the Office of the Private Education Commission 3) to find factors that affected the learning organization in the office Private Education Commission. This article was quantitative research. The data was collected from the target sampling 293 via questionnaires. The total number of 293 was distributed and 100 percentage to be completed and returned. The statistical tools employed for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation and Stepwise multiple regression analysis.

The results of research were found that 1) Level of organizational culture human resource knowledge management and transformation leadership in the Office of the Private Education Commission overall and individual aspects were at a high level; transformation leadership followed by organizational culture and knowledge management, respectively. The last part was human resource management. 2) Level of learning organization of the Office of the Private Education Commission overall and individual aspects were at high level; organization transformation, followed by technology and people empowerment respectively, the last part was learning dynamics. 3) Factors affecting the learning organization in the Office of the Private Education Commission were the transformational leadership (X_4) and knowledge management (X_3)

Regression equation or predictive equation in raw scores

$$Y = a + B_4X_4 + B_3X_3 \\ = .757 + .366 X_4 + .414 X_3$$

Regression equation in the standard score

$$Z = \beta_4Z_4 + \beta_3Z_3 \\ = .510 Z_4 + .490 Z_3$$

Keywords: Factors, Learning Organization

Received: 2019-010-12

Revised: 2019-11-10

Accepted: 2019-12-20

บทนำ

ปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนจำเป็นต้องปรับตัวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรอบด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง การแข่งขันทวีความรุนแรงขึ้น เข้าสู่ยุคระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge - based Economy) จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญในการพัฒนาตลอดเวลาอย่างไม่หยุดนิ่งและพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายใหม่ การที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในอดีตไม่อาจบอกได้ว่าจะต้องเก่งในปัจจุบัน สิ่งสำคัญคือบุคลากรจะต้องมีความตั้งใจที่จะพัฒนา พร้อมทั้งจะเผชิญกับความท้าทาย มุ่งการทำงานเป็นทีม รู้จักวิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ทดลองและค้นหาแนวทางใหม่ ๆ และมีการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ

กระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง

ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีจุดเน้นสำคัญนโยบาย แนวทางหลักการดำเนินงานและโครงการสำคัญของกระทรวงศึกษาธิการ 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความมั่นคง 2) ด้านการผลิต พัฒนากำลังคนและสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน 4) ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา 5) ด้านการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตประชาชนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 6) ด้านการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2560, หน้า 1 – 5) จะเห็นได้ว่าในจุดเน้นที่ 2 ด้านการผลิต พัฒนากำลังคนและสร้างความสามารถในการแข่งขัน จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเร่งพัฒนาองค์กรทางการศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และในจุดเน้นที่ 6 ด้านการพัฒนาระบบและการบริหารจัดการ จะประสบความสำเร็จได้ด้วยการที่บุคลากรภายใต้สังกัดกระทรวงศึกษาธิการทุกคนมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งจะเรียนรู้ พร้อม

ที่จะเผชิญกับความท้าทาย เข้าใจในเป้าหมาย ร่วมกันขององค์กร เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรจะทำให้ทราบถึง แบบแผนพฤติกรรม ความคิด ความเชื่อ ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และสามารถนำมาเป็นแนวทางในการสร้างกลยุทธ์และนโยบายที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรได้ รวมถึงการออกแบบโครงสร้างองค์กร ความเป็นผู้นำ และเทคนิควิธีการต่างๆ ในการบริหารจัดการองค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและสอดคล้องกับกลยุทธ์ และนโยบายขององค์กร จึงเป็นหนึ่งในหลายๆ ปัจจัยที่ได้รับความสนใจว่าจะช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อีกทั้ง ยังทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในส่วนงานต่างๆ มีแนวทางการปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกันมุ่งไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ รวมทั้งยังง่ายต่อการได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย และเมื่อองค์กรแต่ละแห่งเข้าใจรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของตนเองจะทำให้ทราบถึงพฤติกรรมรูปแบบและความคิดของผู้ปฏิบัติงานทำให้ลดการขัดขวางและต่อต้านในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้ และยังเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมากมายทั้งจากปัจจัยภายใน เช่น การโอน ย้าย ลาออก และเกษียณอายุงาน ของบุคลากรในองค์กร หรือจากปัจจัยภายนอก เช่น นโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องมีการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่ส่งผลให้ประชากรวัยเรียนลดลง (สุทธศรี วงษ์สมาน, 2551, หน้า 1) หากองค์กรทางการศึกษามีการจัดการความรู้ที่ดี มีความเป็นพลวัต ร่วมกับการที่ผู้นำองค์กรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถจูงใจให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

มีความพยายามพัฒนาตนและพัฒนางาน เพื่อภาพรวมขององค์กรมากขึ้น และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กรเพื่อการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน รวมถึงสามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน จนเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างต่อเนื่องและแข็งแกร่งมั่นคงในที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เรียกโดยย่อว่า “สช” เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ซึ่งมีฐานะเป็นอธิบดี และเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการพนักงานและลูกจ้าง และรับผิดชอบการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ 1) รับผิดชอบงานธุรการ และสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ 2) เสนอแนะนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการศึกษาเอกชนต่อคณะกรรมการ 3) ส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ การประกันคุณภาพ การวิจัย และพัฒนาเพื่อประกันคุณภาพการศึกษาเอกชน 4) รับผิดชอบการดำเนินการเกี่ยวกับกองทุน 5) ดำเนินการจัดสรรเงินอุดหนุนการศึกษาเอกชนตามมาตรการที่คณะกรรมการกำหนดตามมาตรา 13 (4) 6) เป็นศูนย์ส่งเสริมสนับสนุนข้อมูล และทะเบียนกลางทางการศึกษาเอกชนตลอดจนติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาเอกชน 7) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ตามที่คณะกรรมการมอบหมาย (พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554, 2554, หน้า 8-9) แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ยุทธศาสตร์ที่ 7 กำหนดให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยเป้าหมายที่ 1 ความว่า “สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีการบริหารราชการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ทันสมัย และอำนวยความสะดวก มีการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง”

มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานฯ ได้รับการปรับปรุง ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานฯ ได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน มีวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานฯ ที่เอื้อต่อการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีกระบวนการที่นำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เป็นต้น (แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560, 2560 หน้า 23-24) ซึ่งมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถทำหน้าที่กำกับ ส่งเสริม และสนับสนุนการศึกษาเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทันสมัย ตอบสนองต่อความต้องการของโรงเรียนเอกชนได้ทันการณ์ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทุกคนใน สช. จึงต้องมีความตั้งใจที่จะพัฒนาโดยพร้อมที่จะเรียนรู้ พร้อมทั้งจะเผชิญกับความท้าทาย มุ่งการทำงานเป็นทีม รู้จักวิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ทดลองและค้นหาแนวทางใหม่ๆ และมีการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ สอดรับกับสถานการณ์และนโยบายของ สช. กระทรวงศึกษาธิการ รวมถึงวิสัยทัศน์หลักของประเทศไทย ทั้งในปัจจุบัน และที่อาจจะเปลี่ยนแปลงในภายภาคหน้าด้วย

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยในฐานะที่ปฏิบัติงานในองค์กรเล็งเห็นถึงความสำคัญและมีความประสงค์ที่จะทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เพื่อศึกษาระดับของวัฒนธรรมองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ศึกษาระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยมุ่งหวังว่าจะสามารถนำไปเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของผู้บริหาร ด้านการวางแผนและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงสร้างแรงผลักดันให้การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคนใน สช. เพื่อ

การก้าวสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืนตลอดไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
2. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
3. เพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ได้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
2. ผลที่ได้จากการศึกษาวิจัย สามารถนำข้อมูลไปประยุกต์หรือใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย วางแผน และดำเนินการในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 293 คน ได้มาจากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Size) ของเครซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามสถานภาพทางราชการ และการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มี

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .978 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงมาตรฐาน และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้วิธีแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามระเบียบขั้นตอนของทางบัณฑิตวิทยาลัย โดยการแจกและเก็บแบบสอบถามผ่านระบบรับส่งหนังสือราชการอิเล็กทรอนิกส์ (EDOC @OPEC) จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 310 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์คืนทั้งสิ้น 293 ฉบับ ผลการวิเคราะห์ในการวิจัย ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ผลการวิจัย

จากการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ระดับวัฒนธรรมองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยรวม อยู่ในระดับมาก และหากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ใน ระดับ มาก ($\bar{x} = 3.83$, S.D. = .834) รองลงมาเป็นด้านวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.64$, S.D. = .874) และด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.61$, S.D. = .844) ตามลำดับ ส่วนลำดับสุดท้าย คือ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.50$, S.D. = .855) โดยสรุปได้ว่าความคิดเห็นของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่า ภาพรวม อยู่ในระดับ มาก ($\bar{x} = 3.65$, S.D. = .765) และหากพิจารณาเป็น

รายด้าน พบว่า การปรับเปลี่ยนองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.82$, S.D. = .806) รองลงมา คือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.73$, S.D. = .691) และการเพิ่มอำนาจบุคคล อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.72$, S.D. = .737) ตามลำดับ ส่วนลำดับสุดท้าย คือ พลวัตการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.49$, S.D. = .812) โดยสรุปได้ว่าความคิดเห็นของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่มีต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก

3. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_4) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มากที่สุด ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .799 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ (X_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .790 เมื่อนำกลุ่มตัวแปรอิสระที่ดีที่สุด 2 ตัว เข้ามาอยู่ในสมการถดถอย พบว่า

ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวพยากรณ์ซึ่งอยู่ในรูปคะแนนดิบ คือ “B” ได้แก่

$$B_4 = .366 \text{ และ } B_3 = .414$$

ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวพยากรณ์ซึ่งอยู่ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน คือ “ β ” ซึ่งได้แก่ $\beta_4 = .510$ และ $\beta_3 = .490$

ค่าคงที่ = .757 ดังนั้นจึงได้สมการถดถอย ดังนี้

$$Y = a + B_4X_4 + B_3X_3 \\ = .757 + .366 X_4 + .414 X_3$$

สมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ

$$Z = \beta_4Z_4 + \beta_3Z_3 \\ = .510 Z_4 + .490 Z_3$$

จากสมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน สามารถเรียงลำดับความสำคัญของตัวแปรอิสระหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ได้ดังนี้คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_4) ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ (X_3) โดยสรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_4) และปัจจัยด้านการจัดการความรู้ (X_3)

อภิปรายผล

จากการวิจัย สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1. จากการศึกษาพบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาเป็นด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านการจัดการความรู้ ตามลำดับ ส่วนลำดับสุดท้าย คือ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน รับรู้ได้ถึงพฤติกรรมและกระบวนการของผู้นำที่เสริมสร้างแรงบันดาลใจ จัดกิจกรรมกระตุ้นปัญญา ชี้นำและมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพมากขึ้น มองเห็นคุณค่าของตนเอง นำไปสู่การบรรลุผลงานที่สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนได้มีกิจกรรมให้ความรู้และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง และให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เลือกรับนโยบายที่เหมาะสมกับองค์กรในปัจจุบัน สำหรับด้านการจัดการความรู้ นั้น สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนซึ่งอยู่ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้มีโครงการ/กิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เครื่องมือการจัดการ

ความรู้แทรกในทุกกิจกรรม และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น บุคลากรสามารถรับรู้ได้จากหลายบทบาทด้วยกัน เช่น การได้รับคำแนะนำ และคำปรึกษาในการแต่งตั้ง โอน ย้าย หรือบทบาทในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีวรรณ จันทร์เชื้อ (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน และ

กัญญภัคญา ภัทรไชยอนันท์ (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ พิชรกันย์ เมธาอัครเกียรติ (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และ ปิยะ ละมุลมอญ (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง สำหรับด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น แพตมา และมารียม (Fatma. E & Maryam M., 2011) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงจะสามารถปรับพฤติกรรมการเรียนรู้

ของบุคลากรในองค์กร และมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. จากการศึกษาพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน

คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ภาพรวม อยู่ในระดับ มาก โดยเฉพาะด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร รองลงมา คือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และการเพิ่มอำนาจบุคคล ตามลำดับผลการวิจัย

เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารได้มีการส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการหลักและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน ภายใต้กฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง สำหรับการปรับเปลี่ยนองค์กรที่บุคลากรสามารถรับรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การสร้างเครือข่ายข้อมูลข่าวสารผ่านทางไลน์กรุปซึ่งมีสมาชิกเป็นบุคลากรภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กร การปรับเปลี่ยนค่านิยมองค์กรจาก TEAM WINS เป็น OPEC WINS (มีผลตั้งแต่วันที่ 25 ธันวาคม 2561 เป็นต้นไป) เป็นต้น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีนั้น สืบเนื่องมาจากเทคโนโลยีดิจิทัลที่กำลังเปลี่ยนโลกในเวลานี้ ทำให้หน่วยงาน องค์กรทั้งภาคเอกชน และภาคราชการต้องเร่งปรับตัวรองรับ ประกอบกับนโยบายและวิสัยทัศน์ของรัฐบาลปัจจุบัน กำหนดแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลางสู่การเป็นประเทศที่มีรายได้สูง โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ ประกอบกับมาตรการของภาครัฐในการอำนวยความสะดวกและลดภาระแก่ประชาชน โดยการไม่เรียกสำเนาเอกสารที่ทางราชการออกให้จากประชาชน ตั้งแต่วันที่ 5 พฤศจิกายน 2561 เป็นต้นไป สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเป็นหนึ่งหน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่ออกใบอนุญาต

ต่าง ๆ ให้แก่เจ้าของกิจการโรงเรียนเอกชน จึงมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่องานบริการ เช่น การติดตั้งโปรแกรมอ่านบัตรประจำตัวประชาชน ระบบรับส่งหนังสือราชการอิเล็กทรอนิกส์ (EDOC @OPEC) ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเพื่อความสะดวกในการจัดเก็บและสืบค้นเอกสารต่าง ๆ ในระบบฐานข้อมูล และเกิดความเร็วในการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งลดการใช้กระดาษ เป็นต้น ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีวรรณ จันทร์เชื้อ (2558, หน้า 79-80) ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

3. จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในปัจจุบันผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนต้องอยู่ท่ามกลางความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ต้องเผชิญโลกยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคแห่งการแข่งขันยุคของการปฏิรูปการศึกษา สังคมกลายเป็นสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ โดยทุกองค์กรต้องปรับเปลี่ยนให้ก้าวผ่านพื้นฐานของความสำเร็จในทศวรรษนี้ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนการบริหารแบบเดิมมาเป็นการบริหารแนวคิดใหม่ และบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนสามารถรับรู้ถึงพฤติกรรมและ

กระบวนการของผู้บริหารที่ทำตามเจตนารมณ์ที่กว้างไกลเลยจากวิสัยทัศน์ขององค์กรออกไปเพื่อเปลี่ยนทิศทางของการดำเนินงานให้องค์กรมีศักยภาพประสบความสำเร็จที่ไม่ใช่การสร้างองค์กรแบบเดิม ๆ สอดคล้องกับการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ของ ศิริวรรณ จันทรเชื้อ (2558) ที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ของ ชลธิชา อนันต์นาวิ (2555) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในส่วนของความรู้สึหรือทัศนคติในทางบวกที่มีต่อการทำงานและการปรับตัวของบุคลากร

ด้านการจัดการความรู้ บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ได้นำกระบวนการจัดการความรู้มาทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน พร้อมเปิดเผยเคล็ดลับความสำเร็จและบทเรียนจากความผิดพลาดเพื่อยกระดับการทำงานขึ้นไปเรื่อย ๆ เมื่อบุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ จะทำให้เกิดผลสำเร็จและนวัตกรรมใหม่ๆ มากมาย และกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2561) เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรปัจจัยที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้แก่ การจัดการ

ความรู้ และบรรยากาศในองค์กร มีความสามารถในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 65.60 ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ทำให้การบริหารองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว องค์กรต่างๆ (วิจารณ์ พานิช, 2548, หน้า 14) รวมทั้งสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและเพื่อให้สามารถกำกับ ดูแล โรงเรียนเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ จากผลการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่า ตัวแปรปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์กร ตามลำดับ ดังนี้

1.1 ผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนควรเปลี่ยนการบริหารแบบเดิมมาเป็นการบริหารแนวคิดใหม่ และเปลี่ยนทิศทางของการดำเนินงานให้องค์กรมีศักยภาพประสบความสำเร็จที่ไม่ใช่การสร้างองค์กรแบบเดิม ๆ

1.2 สำนักงานควรส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาในลักษณะเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต และควรตระหนักถึงความสำคัญและความต้องการให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน

1.3 สำนักงานควรส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทีมงานที่ทำหน้าที่ในด้านการบริหารจัดการความรู้แก่บุคลากร

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มเติม เช่น

โครงสร้างที่เหมาะสม วิสัยทัศน์ สภาพแวดล้อม
บรรยากาศองค์การ เป็นต้น

2.2 ควรมีการศึกษาการเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ในองค์กรอื่น ๆ เพิ่มเติม เพื่อให้องค์กร
สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงใน
ปัจจุบัน

2.3 ควรศึกษาวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อการ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้
ข้อมูลเชิงลึกซึ่งจะสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางใน
การพัฒนาองค์กรได้เหมาะสมและถูกต้องมาก
ยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2554). พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554. กรุงเทพมหานคร: ครูสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2560-2564. กรุงเทพมหานคร: ครูสภาลาดพร้าว.
- กัญญภัคญา ภัทรไชยอนันท์. (2557). วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชลธิชา อนันต์นาวิ. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปิยะ ละมุลมอญ. (2556). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษมบุรี.
- พัชรกัญญ์ เมธาอัครเกียรติ. (2561). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศรีวรรณ จันทรเชื้อ. (2558). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- สุทธศรี วงษ์สมาน. (2551). รายงานผลการวิจัยเรื่อง สภาวะการขาดแคลนครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาและข้อเสนอแนวทางแก้ไข. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Fatma, E. & Maryam, M. (2011). *Relationship between LO Dimensions & HRM Practices*.
- Hussein, N., Mohamad, A., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2014). *Learning Organization and its Effect on Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education* Published by Elsevier Ltd.
- Langley. (2003). *The case for a genuine partnership between teachers and the state the British Educational Research Association Annual Conference, Heriot-Watt University, Edinburgh, 11-13 September 2003.*



- Marquardt, M. J. (1995). *Building the Learning Organization: System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill,1996.
- Senge, P. M. (1990). *The fife Discipline: The art and Practice of the learning Organization*. London: Random House.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization*. San Francisco: Jossey-Bass.