

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร
ในสถาบันการพลศึกษา
Factors affecting Influential Learning on Learning Organization of Personnel
in Institute of Physical Education

สุธิรา ราชภูริณกร
สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตยะลา

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ใช้ระเบียบวิธีวิจัย เชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เจาะลึก 5 กลุ่ม ได้แก่ อธิการบดีสถาบันการพลศึกษา 1 ท่าน และรองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา จำนวน 5 ท่าน กลุ่มผู้บริหารระดับวิทยาเขต คือ รองคณบดี จำนวน 4 ท่าน กลุ่มอาจารย์ จำนวน 4 ท่าน กลุ่มข้าราชการพลเรือน จำนวน 4 ท่าน และกลุ่มเจ้าหน้าที่ จำนวน 4 ท่าน รวมทั้งสิ้น 22 ท่าน และนอกจากนั้นยังใช้การสนทนากลุ่มใน 4 กลุ่ม ประกอบไปด้วย (1) กลุ่มผู้บริหารระดับวิทยาเขต (2) กลุ่มอาจารย์ (3) กลุ่มข้าราชการพลเรือน และ (4) กลุ่มเจ้าหน้าที่ รวมทั้งสิ้น 16 ท่าน

การศึกษา พบว่า ระดับการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา อยู่ในระดับมาก โดยเน้นให้ความสำคัญกับการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง กระบวนการคิด และการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ซึ่งองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาที่มี 4 องค์ประกอบพบว่า ระดับของวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมีอิสระในการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และความเป็นนักวิชาการ สำหรับระดับของการสนับสนุนของผู้นำ ให้ความเห็นเกี่ยวกับระดับของการสนับสนุนของผู้นำในระดับมาก โดยให้ความสำคัญกับการสนับสนุนด้านพัฒนาศักยภาพ การสนับสนุนด้านการให้การประเมินผล และการสนับสนุนด้านทรัพยากร

นอกจากนั้นระดับของการสร้างเครือข่าย ให้ความสำคัญกับระดับของการสร้างเครือข่ายอยู่ในระดับมาก เน้นการเป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อข้อมูล การจัดการเครือข่าย และการกำกับดูแลความสัมพันธ์ของข้อมูล ในส่วนสุดท้ายระดับของการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ความคิดเห็นไปในทางเดียวกันว่าต้องให้ความสำคัญกับระดับของการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญกับการจัดการข้อมูล การจัดการโปรแกรม และการจัดการความรู้

ABSTRACT

This research aims to study the level of learning that affect to the organization's learning resources at the Institute for Physical Education. The procedures for qualitative research approach by in-depth interview gather information delve into 5 groups, including the president and 5 vice president of the institutes, 4 vice deans 4 staffs, 4 civil officers and 4 staffs on the totaling 22 persons and 4 group discussions are used to collect information from 16 executives, teacher, civil officers and staffs.

The results show that the level of learning organization, learning of the personnel at the Institute for Physical Education is on many levels. The focus on building knowledge by self-learning process, the thinking process and participatory learning The four elements that impact to the learning organization on the Institute of Physical Education is level of organizational culture on many levels of knowledge exchange, knowledge independent, shared vision and scholarship. For the level of support of leader is the support of leader at many levels. The focus on development support, appraisal support and instrumental support.

In the level of connection the focus on many levels. Focus on hubs, pulse taker and gate keeper. In the last in the application of technology in the same opinion that there must be significant to the level of the application of information technology on a large scale. The focus on data management. program management and knowledge management.

Key words: learning organization, organizational culture

ความนำ

การพัฒนาองค์การในสภาพปัจจุบันต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและไม่สามารถคาดการณ์ได้ การเรียนรู้จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ (globalization) (Belasen, 2002) นอกจากนั้นกระแสการพัฒนาได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบในด้านต่างๆ มากมาย อาทิเช่น การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (total quality management) การปรับรื้อกระบวนการ

ทำงาน (re-engineering) ซึ่งหัวใจสำคัญของการปรับเปลี่ยนการจัดการบริหารคือ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) (Molnar, 2009; Naddaff, 2008)

การที่องค์การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นต้องสร้างช่องทางในการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในองค์การที่เป็นการถ่ายทอดระหว่างบุคลากรในองค์การควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอกองค์การ (Marquardt, 1996; Weick, 2005) โดยมีเป้าประสงค์ที่สำคัญ เพื่อก่อ

ให้เกิดโอกาสในการแสวงหาแนวปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพสูงสุด (best practices) นำไปสู่การพัฒนาและการสร้างฐานความรู้ที่เป็นสมรรถนะหลัก (core competence) ขององค์กร ซึ่งการเรียนรู้องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร (learning of personnel, PERSON) มีองค์ประกอบคือ (1) การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง (personal mastery, PERSMAT) (2) กระบวนการคิด (thinking, THINK) และ (3) การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (learning participation, PATION)

การที่จะพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีแนวความคิดในการพัฒนาองค์การ โดยเน้นความสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ของการเป็นผู้นำ (leadership) และการเรียนรู้ร่วมกัน (team learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน ซึ่งจะสามารถพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพเน้นความสำคัญกับการศึกษาเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร (organizational culture, CULTURE) ซึ่งมีองค์ประกอบได้แก่ (1) การแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge exchange, EXCHAN) (2) การมีอิสระในการเรียนรู้ (knowledge independent, KNOWLED) (3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision, VISION) และ (4) ความเป็นนักวิชาการ (scholarship, SCHOLAR)

กุญแจสู่ความสำเร็จขององค์กรที่จะก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เพื่อจะนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาศักยภาพของตนเอง และองค์กรให้เกิดความเข้มแข็งและมี

ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งต้องให้ความสำคัญในการสร้างเครือข่าย (Connection, CONECT) ที่มีองค์ประกอบในเรื่อง (1) ศูนย์กลางการเชื่อมต่อข้อมูล (HUBS) (2) การจัดการเครือข่าย (pulse taker, PULSE) และ (3) การกำกับดูแลความสัมพันธ์ของข้อมูล (gate keeper, GATE) แนวทางดังกล่าวจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนวิธีคิดของบุคลากรภายในองค์กร โดยเน้นการเปลี่ยนวิธีการคิดใหม่ กระทำในสิ่งใหม่ ซึ่งการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องจะสามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องและสามารถสร้างศักยภาพให้แก่องค์กร (Manville, 2001; Richard, 2006; Steiger & Steiger, 2007)

ดังนั้น การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง ควรเน้นการทำให้องค์การเป็นองค์กรที่มีความสมัยใหม่ ต้องให้ความสำคัญ คือ (1) ต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เพราะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยความเข้าใจและความมุ่งมั่นในการทำระบบย่อยทั้ง 5 ระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้อันได้แก่ การเรียนรู้ (learning) องค์กร (organization) คน (people) ความรู้ (knowledge) และเทคโนโลยี (technology) ที่เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กร เพื่อการพัฒนาองค์การเพราะการเรียนรู้ประเภทนี้ไม่สามารถจะเกิดขึ้นและไม่สามารถคงอยู่ได้ หากปราศจากความรู้ความเข้าใจ ซึ่งการพัฒนาแบบดังกล่าวต้องอาศัยความสัมพันธ์กันเพื่อจะสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Garvin, 2005; Isaacs, 2002)

การสร้างให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ถือว่าเป็นแนวความคิดที่ต้องการส่งเสริมให้บุคลากรได้ขยายขีดความสามารถ เพื่อนำไปความรู้สู่การพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ

สูงสุด ลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีโครงสร้างแบบยืดหยุ่นหรือผสมผสาน ต้องมีความเป็นเอกภาพในองค์กร โดยที่บุคลากรควรมีความเป็นอิสระในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เพื่อให้การเรียนรู้ภายในองค์กรนั้น มีรูปแบบของการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรม องค์กร และการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกระบวนการทางสังคมที่มีความสัมพันธ์ เพื่อให้องค์กรดำรงอยู่ได้และสามารถไปถึงเป้าหมายร่วมกันโดยไม่ไขว่คว้าหาความสำเร็จ แก่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเท่านั้น (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991, 1996; Senge, 2004)

การจะเข้าถึงเป้าหมายร่วมกันต้องเน้นการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งบุคลากรจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ร่วมกัน ต้องมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้เกิดความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพสูงสุด การพัฒนาดังกล่าวเพื่อบรรลุเป้าหมายที่เป็นวิสัยทัศน์องค์กร ต้องให้ความสำคัญในการเปลี่ยนวิธีการคิดของบุคลากรภายในองค์กร โดยเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ การเรียนรู้ของบุคลากร เนื่องจากการเรียนรู้ต้องให้ทันกับกระแสโลกาภิวัตน์ จึงจะสามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกทางและมีศักยภาพ (สมพงษ์ ชาตะวิถี, 2551; อติสร ไชยคุปต์, 2551; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551; Jaskyte, 2004)

นอกจากนี้การแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยังมีการที่บุคลากรต้องมีการสร้างค่านิยมร่วมกันในองค์กร (share value) เพื่อให้ทุกคนได้เข้าใจมานำถึงการสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการดำเนินการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่เป็นรูปธรรม โดยการนำวิสัยทัศน์ที่ได้สร้างขึ้นมาเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์ เพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริงตามแผนปฏิบัติการต่อไป นอกจากนี้ยังเน้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันเป็นทีมโดยให้ทุกคนในทีมงานใช้วิจารณ์ญานร่วมกันว่ากำลังทำงานอะไรจะสามารถทำให้ดีขึ้นอย่างไร เป็นการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลสามัคคี ขยันคิด ขยันเรียนรู้ และขยันปฏิบัติงานด้วยความเชื่อว่าการเรียนรู้ในลักษณะนี้จะช่วยเสริมสร้างอัจฉริยะภาพของทีมงาน (วรารณ ตระกูลสฤณี, 2549; Park & Rojewski, 2006)

อย่างไรก็ตามการที่สถาบันการพลศึกษาจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างจริงหรือไม่นั้น ต้องเน้นการศึกษาการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อใช้เป็นแผนที่ในการพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพการบริหารขององค์กรในสถาบันการพลศึกษาได้เป็นอย่างดี (สถาบันการพลศึกษา, 2551) นอกจากนี้การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรต้องเห็นมุมมองที่มีต่อปรากฏการณ์เพื่อแสดงความสัมพันธ์ ซึ่งนำไปสู่การดำเนินการวิจัยและแนวทางปฏิบัติที่ช่วยให้เราเข้าใจปรากฏการณ์ ประเด็นปัญหา และแนวทางการพัฒนาปัญหาต่างๆ (ชัชวาลิต สรวารี, 2550; ประภัสสร บุญมี, 2547)

การวิจัยครั้งนี้มุ่งประเด็นศึกษาระดับการเรียนรู้ของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาที่เกิดขึ้นซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้องค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา เน้นองค์ประกอบที่มีผลต่อการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา

ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ คือ (1) วัฒนธรรมองค์การ (2) การสนับสนุนของผู้นำ (3) การสร้างเครือข่าย และ (4) การประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา

- ระดับการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาในเรื่องการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ มุ่งประเด็นที่องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาเฉพาะบุคลากรภายในสถาบันการพลศึกษาทั้ง 17 วิทยาเขต ไม่รวมถึงโรงเรียนกีฬา ใช้การสัมภาษณ์แบบสัมภาษณ์เจาะลึก 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารระดับวิทยาเขต กลุ่มอาจารย์ กลุ่มข้าราชการพลเรือน และกลุ่มเจ้าหน้าที่ นอกจากนี้ยังใช้การสนทนากลุ่มใน 4 กลุ่ม ประกอบไปด้วย (1) กลุ่มผู้บริหารระดับวิทยาเขต (2) กลุ่มอาจารย์ (3) กลุ่มข้าราชการพลเรือน และ (4) กลุ่มเจ้าหน้าที่

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative approach) ใช้วิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก ได้แก่ อธิการบดี 1 ท่าน รองอธิการบดี จำนวน 5 ท่าน เนื่องจากอธิการบดี และรองอธิการบดี เป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารสถาบันการพลศึกษา อาจารย์

จำนวน 4 ท่าน ข้าราชการพลเรือน จำนวน 4 ท่าน และเจ้าหน้าที่ จำนวน 4 ท่าน รวมทั้งสิ้น 22 ท่าน สำหรับการสนทนากลุ่มจำนวน 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มอาจารย์ กลุ่มข้าราชการพลเรือน และกลุ่มเจ้าหน้าที่ จำนวนกลุ่มละ 5 ท่าน รวมทั้งสิ้น 20 ท่าน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ: ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการสนทนากลุ่ม ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทขององค์การเฉพาะด้านในเชิงลึก จึงจำเป็นต้องเลือกเครื่องมือให้เหมาะสม และถูกต้องเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงตาม ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจาก 3 วิธี ประกอบไปด้วย (1) การทบทวนวรรณกรรม (2) การสัมภาษณ์เจาะลึก และ (3) การสนทนากลุ่ม

สรุปข้อค้นพบ

ข้อค้นพบเกี่ยวกับระดับการเรียนรู้ของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาตามประเด็นแล้วดังนี้

1. ระดับการเรียนรู้ของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา: ผู้บริหารและบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาได้ระบุถึงระดับการเรียนรู้ของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาโดยให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง กระบวนการคิด และการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

ในส่วนระดับการเรียนรู้ของบุคลากรแห่งการ

เรียนรู้ของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาในระดับมาก เนื่องจากบุคลากรมีการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองให้ความสำคัญมากที่สุด เพราะการที่บุคลากรมีความชำนาญนั้นยังผลก่อให้เกิดความรู้ซึ่งความรู้นี้เองเมื่อได้รับการฝึกทักษะด้านต่างๆ ก็สามารถนำความรู้ไปพัฒนาศักยภาพของตนเองและองค์กรได้

ในส่วนความคิดเห็นที่รองลงมา คือ การมีรูปแบบความคิดโดยการยอมรับฟังแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนมุมมองของตนได้ เนื่องจากการปฏิบัติงานจำเป็นต้องอาศัยการวิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้ที่ต้องแยกแยะสิ่งที่ถูกต้องและไม่ถูกต้องเพื่อที่จะปรับเปลี่ยนวิธีคิดนำไปสู่การตัดสินใจด้วยตนเองว่ารูปแบบใดเหมาะสมที่สุด โดยการปรับเปลี่ยนวิธีคิดนี้ยังต้องอาศัยการยอมรับฟังแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำไปประกอบปรับเปลี่ยนมุมมองของตน

สำหรับการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมนั้นมีความสำคัญในระดับมากที่สุด เนื่องจากการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมนั้นถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่จะใช้พัฒนาสถาบันการพลศึกษาได้ โดยเฉพาะการสร้างเป้าหมายร่วมกันในทีมจะเกิดผลดีต่อการเรียนรู้เป็นทีม นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยที่ผู้บริหารและบุคลากรต้องร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การร่วมกัน มีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันได้ และในส่วนสุดท้ายยังให้ความสำคัญกับการคิดอย่างเป็นระบบ โดยที่ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็นในทางสร้างสรรค์เพื่อให้สามารถนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะปฏิบัติ

นอกจากนี้ยังต้องมีการประเมินผลจากการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารต้องมีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ

2. ระดับของวัฒนธรรมองค์การ: บุคลากรในสถาบันการพลศึกษาให้ความเห็นเกี่ยวกับระดับของวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมีอิสระในการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และความเป็นนักวิชาการ

บุคลากรให้ความสำคัญเรื่องความเป็นนักวิชาการเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด โดยการที่จะพัฒนาให้บุคลากรมีความเป็นนักวิชาการได้นั้นต้องอาศัยการเสริมสร้างบรรยากาศการแห่งการเรียนรู้ มีแหล่งเรียนรู้ที่บุคลากรสามารถค้นคว้า ศึกษาได้สะดวก เปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาความก้าวหน้าที่ตรงตามสาขาวิชาชีพ รวมทั้งการยอมรับในความสามารถเป็นอันดับแรก เพราะการมีบรรยากาศที่โปร่งใสจะทำให้การไว้วางใจกัน เมื่อทุกคนในองค์กรมีการไว้วางใจกันแล้วยังผลทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่บุคลากรทุกคนยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ความขัดแย้งต่างๆ ก็จะลดน้อยลง รองลงมา คือ ผู้บริหารต้องมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันที่จะทำให้บุคลากรเกิดความตระหนักที่จะร่วมพัฒนาองค์การร่วมกัน

นอกจากนี้ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระที่จะเรียนรู้ เนื่องจากการมีอิสระในการเรียนรู้ จะก่อให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ ซึ่งการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดียังผลให้บุคลากรทุกคนมีจุดหมายที่แน่นอน เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จตามจุดหมายที่วางไว้ เป็นผลที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้รับจากประสบการณ์ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากร

ภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมสร้างวัฒนธรรมเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ในสถาบัน

นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรัก ความภาคภูมิใจในความเป็นสถาบันการพลศึกษา ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนแก่บุคลากรเพื่อเป็นการพัฒนาทางด้านทักษะความรู้ในลักษณะการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมเพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม รวมถึงเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำความรู้ ทักษะต่างๆ ที่ได้รับจากการฝึกอบรม การศึกษาเพิ่มเติม มาเผยแพร่ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคลากรท่านอื่นๆ ยังผลทำให้เกิดวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมเกิดขึ้นในสถาบันการพลศึกษา

3. ระดับของการสนับสนุนของผู้นำ:

บุคลากรในสถาบันการพลศึกษาให้ความเห็นเกี่ยวกับระดับของการสนับสนุนของผู้นำในระดับมาก โดยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบไปด้วยการสนับสนุนด้านพัฒนาศักยภาพ การสนับสนุนด้านการให้การประเมินผล และการสนับสนุนด้านทรัพยากร

ผลการศึกษาพบว่า ระดับของการสนับสนุนของผู้นำที่มีต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก เพราะการสนับสนุนด้านพัฒนาศักยภาพ ต้องเน้นเรื่องการพัฒนา ศักยภาพโดยเฉพาะการให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้ เพิ่มพูนทักษะ สามารถปรับทัศนคติในการปฏิบัติงาน และได้รับการส่งเสริมตามความต้องการที่จะศึกษาต่อ โดยมุ่งเน้นการสร้างบุคลากร เพื่อได้นำความรู้กลับมาพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้บุคลากรยังให้ความสำคัญกับการสนับสนุนด้านการประเมินผล

เนื่องจากการประเมินผลนั้นเป็นกระบวนการพัฒนาศักยภาพที่ทำให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีเพื่อที่จะปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

นอกจากนี้ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการสนับสนุนด้านทรัพยากร ซึ่งการสนับสนุนด้านทรัพยากรในองค์กรมีความสำคัญอย่างมาก เพราะหากองค์กรขาดทรัพยากรที่จะนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานของบุคลากร จะก่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการปฏิบัติงาน เนื่องจากขาดทรัพยากรดังกล่าว ดังนั้นจะต้องอาศัยการสนับสนุนของผู้นำในการบริหารจัดการ ซึ่งผู้นำต้องให้การสนับสนุนอย่างทั่วถึงจะนำมาเพื่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และคุณภาพ

4. ระดับของการสร้างเครือข่าย:

จากการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาได้ให้ความสำคัญกับระดับของการสร้างเครือข่ายอยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การเป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อข้อมูล การจัดการเครือข่าย และการกำกับดูแลความสัมพันธ์ของข้อมูล

ผลการศึกษา พบว่า ระดับของการสร้างเครือข่ายในอยู่ในระดับมาก ตามข้อค้นพบ พบว่าบุคลากรให้ความสำคัญกับการจัดการเครือข่ายอยู่ในระดับมาก เพราะการจัดการเครือข่ายเป็นการเสริมศักยภาพขององค์กรให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดความร่วมมือระหว่างองค์กรภายนอก ซึ่งการจัดการเครือข่ายสามารถขยายผลต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การสนับสนุนให้องค์กรสถาบันการพลศึกษาเข้าร่วมเป็นเครือข่ายยังผลให้พัฒนาศักยภาพในการพัฒนาระบบด้านวิชาการ การวิจัย ความร่วมมือ

ทางการจัดการศึกษาโดยมีองค์กรที่เป็นสถาบัน การศึกษาอื่นเป็นตัวเทียบเคียง นอกจากนั้นยังให้ ความสำคัญกับการกำกับดูแลความสัมพันธ์ของ ข้อมูลอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารต้อง ให้การสนับสนุนกระบวนการพัฒนานโยบายการ สร้างเครือข่ายที่เป็นประเด็นความร่วมมือของ เครือข่ายและการจัดกิจกรรมที่เป็นการพัฒนา เครือข่าย รวมถึงผลักดันแนวความคิด

5. ระดับของการประยุกต์ใช้ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ: บุคลากรในสถาบันการ พลศึกษาได้ให้ความคิดเห็นไปในทางเดียวกันว่า ต้องให้สำคัญกับระดับของการประยุกต์ใช้ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศในระดับมาก โดยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การ จัดการข้อมูล การจัดการโปรแกรม และการจัดการ ความรู้

ผลการศึกษา พบว่า ระดับของการประยุกต์ ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับมาก ตาม ข้อค้นพบ พบว่าบุคลากรให้ความสำคัญกับการ จัดการข้อมูลมากที่สุดเนื่องจากการจัดการข้อมูล นั้นจะต้องมีระบบสารสนเทศที่ทำให้การปฏิบัติงาน มีความรวดเร็ว ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการประมวล ผลข้อมูลทำให้สามารถเก็บรวบรวม ประมวลผล และปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนั้นระบบสารสนเทศยังช่วยในการจัดเก็บ ข้อมูลที่มีจำนวนมาก หรือมีปริมาณมาก เพื่อช่วย ทำให้ การเข้าถึงข้อมูลเหล่านั้นมีความรวดเร็วมาก ยิ่งขึ้น

นอกจากนั้น การ ประยุกต์ใช้ ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศต้องให้ความสำคัญกับการ จัดการโปรแกรม เนื่องจากการจัดการโปรแกรมให้ เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความ

จำเป็นอย่างยิ่ง ในส่วนสุดท้ายยังให้ความสำคัญกับ การจัดการความรู้ในระดับมาก เพราะว่าหากไม่มี การจัดการข้อมูลให้เป็นระบบ จะทำให้ยากต่อการ ค้นหา ซึ่งต่างกับปัจจุบันการบันทึกข้อมูลด้วย ระบบอิเล็กทรอนิกส์ สามารถพิมพ์ แก้ไขบันทึก และจัดการข้อมูลไม่ให้เกิดความผิดพลาดและเรียก ใช้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ทันตามความต้องการ

ข้อเสนอแนะ

1. แนวทางเสนอแนะ

จากการศึกษาระดับการเรียนรู้ขององค์กรแห่ง การเรียนรู้ของบุคลากรในสถาบันการพลศึกษา ซึ่ง ผู้วิจัยจะขอเสนอแนะดังต่อไปนี้

บุคลากรทั้งผู้บริหารและฝ่ายปฏิบัติงานมี แนวความคิดไปในทิศทางเดียวกันในเรื่องของภาระ งานที่มากเกินไปจนขอบเขต ควรมีการจัดการความรู้ ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ฝึกปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยการให้โอกาสในกิจกรรมการแลกเปลี่ยนแหล่ง การเรียนรู้ที่เหมาะสม เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ดี การเรียนรู้ศึกษาความรู้ของหน่วยงานที่มีความ เกี่ยวข้องต้องพร้อมที่จะเผยแพร่ ซึ่งแนวทางการ ทำการประชาสัมพันธ์อาจจะใช้แนวทางของการ บันทึกข้อมูล การจัดทำประมวลความรู้ ในรูปแบบ เอกสาร สื่อวีดิทัศน์ จัดเก็บในระบบเทคโนโลยีและ สารสนเทศ ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะต้องมีจุดมุ่ง หมายและเป้าหมายร่วมกัน เพื่อการทำงานอย่าง เป็นระบบ ควรจะต้องทำการประเมิน ปรับปรุง ติดตาม สรุป พัฒนา วิเคราะห์ อาจจะให้มีการ จัดเวทีประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งการ จัดการความรู้ให้ได้ประสิทธิภาพมากต้องได้รับการ สนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ทั้งการกำกับดูแล และติดตามผล

นอกจากนั้นในส่วนของสภาพแวดล้อมต้องมีความเหมาะสมพร้อมในการเรียนรู้มีความร่มรื่น เยียบสงบ มีแหล่งข้อมูลตามความต้องการ กล่าวคือทรัพยากรต้องมีความเพียงพอที่จะสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาความรู้จากสื่อต่างๆ อาทิเช่น การอ่าน และการจดจำ ยังสามารถกำหนดเป็นความเข้าใจให้เป็นแนวทางเดียวกันได้

ในส่วนบุคลากรภายในสถาบันพลศึกษาต้องมีความเสียสละ อุทิศตนเพื่องาน และต้องยึดหลักความยุติธรรม มีความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา ที่สำคัญต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน รู้จักแนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจ บุคลากรต้องมีการเสียสละเวลา ต้องมีความรักในอาชีพมีความรับผิดชอบต่อคน ชุมชน บุคลากร ประกอบกับต้องสามารถกำหนดแนวปฏิบัติร่วมกันโดยการใช้สื่อ เทคโนโลยี ทรัพยากรให้มีความเหมาะสม ซึ่งผู้บริหารต้องให้การสนับสนุน ให้โอกาสในการพูดคุย อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดริเริ่มที่ดี มีความอดทนในการทำงานมองที่ปัญหาให้ได้ว่าอะไรคือปัญหาต้องใช้ความร่วมมือร่วมใจของคนในหน่วยงาน การมีส่วนร่วม และต้องทำงานเป็นทีมมีการกำหนดเป้าหมายจากประสบการณ์ ความรู้ และความสามารถในด้านต่างๆ อย่างชัดเจน

สิ่งที่ฝ่ายปฏิบัติงาน เสนอแนวทางในการพัฒนาองค์กรพลศึกษาให้เป็นที่รู้จักและพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาจสามารถแยกได้เป็นหลายประเด็น ประกอบไปด้วย ประเด็นด้านงบประมาณ ด้านผู้บริหาร ด้านการจัดสรรทรัพยากร ด้านบุคลากร และด้านสภาพแวดล้อม ดังสาระประเด็นด้านต่างๆ ดังนี้ต่อไป

ในส่วนที่หนึ่ง ในด้านงบประมาณมีข้อเสนอแนะในเรื่องการจัดสรรงบประมาณในส่วนการบริหารจัดการในส่วนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นในส่วนบุคลากร ในส่วนการบริหาร การจัดการ ให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งแนวทางด้านกล่าวต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งในส่วนสุดท้ายเป็นเรื่องของผลประโยชน์ อาทิเช่น เงินเดือน ต้องมีความเหมาะสมและมีความสอดคล้องกับภาระหน้าที่ของสถาบันและภาคส่วนต่างๆ

สำหรับส่วนที่สอง ด้านผู้บริหาร ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ได้บัญชาได้แสดงความคิดเห็น เปิดใจในการรับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในสถาบัน สร้างขวัญกำลังใจทั้งจากสายบัญชาจนถึง จากเพื่อนร่วมงาน และจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารต้องสามารถบูรณาการระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ให้ปฏิบัติ พัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาตนเอง เพื่อทำให้องค์กรพัฒนาไปตามทิศทางที่ถูกต้องอย่างยั่งยืน สิ่งที่สำคัญผู้บริหารต้องสามารถแก้ไขปัญหา มีความยุติธรรมกับทุกภาคส่วนภายในองค์กร สามารถสร้างความเชื่อถือและศรัทธา

นอกจากนั้น ด้านการจัดสรรทรัพยากร ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบควรให้มีการศึกษาดูงานกับสถาบันอื่นๆ สถาบันควรจัดสรรทรัพยากรที่มีความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน มีระบบการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ประกอบกับต้องมีการจัดฝึกอบรมบุคลากรในการใช้ทรัพยากรดังกล่าวให้มีความรอบรู้ในระบบดังกล่าว ตลอดจนกลไกในการสร้างระบบหรือเครือข่ายต่างๆ ต้องมีความชัดเจนมีการวางแผน ดำเนินงาน ติดตาม ประเมินผล และการปรับปรุงในส่วนที่ยังเป็นข้อบกพร่อง

สำหรับด้านบุคลากร บุคลากรในสถาบันพลศึกษาต้องมีความเป็นกัลยาณมิตร และการเอื้อเฟื้อ ต้องมีแนวความคิดอย่างสร้างสรรค์ มีการประเมินผลงานอย่างจริงจัง มุ่งมั่น และทุกคนต้องมีส่วนร่วม เป็นทีมงานที่ดี มีน้ำใจกับเพื่อนร่วมงาน ต้องมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์นำความรู้ที่ได้มาบูรณาการกับงานที่ได้รับมอบหมาย นำความรู้ไปพัฒนางานที่ปฏิบัติ เพื่อเสริมสร้างให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนั้นต้องมีการศึกษาเส้นทางสู่ความสำเร็จในหน้าที่ และศึกษาปัจจัยในการนำไปสู่ความสำเร็จในหน้าที่ ให้ความสำคัญในการทำงานตามความรู้ความสามารถ ที่ถนัด เน้นการศึกษาและนำความรู้ที่เกี่ยวข้องมาพัฒนาและปรับปรุงงาน

ส่วนสุดท้าย ในด้านสภาพแวดล้อม สถาบันควรมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ ภายในสถาบันให้น่าอยู่ อาทิเช่น อาคารสถานที่ ต้องมีความเหมาะสม ให้มีความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ ควรมีการสร้างวิทยาเขตให้น่าอยู่ มีสิ่งอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ อาทิเช่น สถานที่ออกกำลังกาย อุปกรณ์ในการออกกำลังกายในประเภทต่างๆ ประกอบกับอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร ไม่ว่าจะเป็น ระบบเทคโนโลยีต่างๆ อุปกรณ์สำนักงานต้องมีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

(1) ผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาต้องทำการศึกษาในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรโดยการให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

(2) ผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาต้องสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง จัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ มีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ดี และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนสนับสนุนให้บุคลากรการเข้ารับการศึกษาต่อระดับปริญญาตรี ปริญญาโท/เอก ในสาขาที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อได้กลับมาพัฒนาสถาบันการพลศึกษาต่อไป

3. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

(1) นักวิจัยต้องเพิ่มการทำวิจัยหรือค้นคว้าเพิ่มเติมเกี่ยวกับประสิทธิผลของวัฒนธรรมองค์กรในด้านอื่นๆ เพื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบกับการวิจัยในครั้งนี้ โดยให้คำนึงถึงมาตรวัดเชิงวัตถุวิสัย ที่กล่าวถึงกระบวนการที่นำมาใช้จริงและมาตรวัดเชิงจิตวิสัยที่เป็นการแสดงความคิดเห็น

(2) นักวิจัยต้องศึกษาด้านสภาวะจิตวิสัยเชิงวิทยาศาสตร์ในกระบวนการของการสร้างเครือข่ายด้วยวิธีวิทยาคิว (Q Methodology) เพราะจะสามารถแสดงให้เห็นคุณสมบัติของสิ่งนั้นๆ ได้เป็นเอกเทศในจำนวนที่ไม่มาก เพื่อจำแนกพฤติกรรมเชิงจิตวิทยา ให้เกิดความหลากหลาย เป็นการเพิ่มเนื้อหาสาระเชิงวิชาการในรูปแบบใหม่ที่แตกต่างทั้งในด้านการวิเคราะห์ข้อมูลและการประมวลผล

4. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

(1) อธิการบดี รองอธิการบดี หรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องต้องหาความรู้เพิ่มด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเทคนิคต่างๆ ที่เกิดขึ้นใน

ปัจจุบัน เพื่อเป็นการประยุกต์ใช้กับการพัฒนา
สถาบันการพลศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(2) อธิการบดี รองอธิการบดี หรือผู้บริหาร
ที่เกี่ยวข้องต้องให้ความสำคัญในระบบและกลไกใน
การสร้างเครือข่ายให้มีความชัดเจน ตลอดจนต้อง
มีการกำหนดการวางแผน ให้มีการติดตามผล
ประเมินและปรับปรุงผลที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง
เครือข่ายเพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มี
ประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- ซ์ขวลิต สรวารี. (2550). “โครงสร้างองค์กร” คือตัวกำหนดพฤติกรรมของ “คนองค์กร”. วันที่ 6 พฤศจิกายน 2550, สืบค้นเมื่อวันที่ 2 มกราคม 2552, จาก http://www.jobroads.net/article/ViewArticle.aspx?ID_248
- ประภัศร บุญมี. (2547). **การพัฒนาองค์กร**. มหาสารคาม: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- วรารณ ตระกูลสุขดี. (2549). **การทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- สมพงษ์ ชาตะวิถี. (2551). **นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี**. สถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- สถาบันการพลศึกษา. (2551). **รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ประจำปี 2550**. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). **กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม กรณียของประเทศไทย**. สืบค้นเมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2551, จาก http://www.goodpracticemodel.com/doc_004.php
- อดิสร ไชยคุปต์. (2551). **การบริหารการพัฒนาองค์กรยุคโลกาภิวัตน์**. วันที่ 22 มิถุนายน 2551, สืบค้นเมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2551, จาก http://www.lp-ju.ago.go.th/select_topic/TOPIC08.htm
- Belasen, A. (2000). *Leading the learning organization*. Albany, NY: SUNY Press.
- Garvin, R.A. (2000). *Building a learning organization and connection*. Harvard Business Review, 71(4), 78-92.
- Isaacs, W. (2002). *Thinking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning*. **Organizational Dynamics**, 24-39.
- Jaskyte, K. (2004). *Transformational leadership, organizational culture and innovativeness in nonprofit organizations*. **Nonprofit Management and Leadership**, p. 153-168.
- Manville, B. (2001). *Learning in the new economy*. **Leader to leader**, 20, 36-45.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization*. Retrieved March 19, 2009, from http://www.emeraldinsight.com/learning_org.html
- Molnar, W. (2009). *Learning organizations: personal mastery*. Retrieved March 7, 2009, from <http://www.scribd.com/doc/General-Systems-Education>
- Naddaff, M. (2008). *Organizational behavior*. Retrieved January 24, 2009, from <http://www.extension.harvard.edu/2007-08/obhrel.pdf>

- Park, J. H., & Rojewski, J.W. (2006). The learning organization model across vocational and academic teacher groups. Retrieved August 25, 2008, from <http://www.scholar.lib.vt.edu/ejournal/CTER/v31n1/pdf/park.pdf>
- Pedler, M., Burgoynes, J., & Boydell, T. (1991, 1996). **The Learning company:A strategy for sustainable development**. Mardenhead:McGraw-Hill.
- Richard, L. H. (2006). Theory organization. Retrieved January 2, 2009, from <http://www.lls.edu/academics/faculty/hasen.html>
- Senge, P. M. (2004). Creating communities. Executive Excellence, 21(9), 4-5.
- Steiger, N. M. & Steiger, D. M. (2007). Building mental models. Retrieved April 30, 2009, from http://www.elatewiki.org/index.php/Building_Mental_Models
- Weick, K. (2005). The nontraditional quality of organizational learning. Organizational Science.

**Academic Journal
Institute of
Physical Education**