



บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการพัฒนาารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยศึกษาในประเด็นที่ส่งผลให้เกิดหลักวินัย 5 ประการ ตามแนวคิดของ Senge (1990) ในลักษณะที่สามารถเกิดขึ้นได้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผสมผสานกับการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาในการศึกษาเพื่อนำมาบูรณาการและสังเคราะห์ออกเป็น 5 ประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.1 ความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.3 ความสำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.4 หลักการ แนวคิด และทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.5 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.6 ระดับขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.7 ประเภทขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.8 แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.9 ปัจจัยที่สนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.10 ลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 - 2.1 ความเป็นมาของการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 - 2.2 โครงสร้างและการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 - 2.3 กลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
3. แนวคิดวิธีการ “เสวนา” (dialogue)
4. กระบวนการ 3 เสา (triangulation)

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ	
ห้องสมุดงานวิจัย	
วันที่.....	16 ส.ค. 2555
เลขทะเบียน.....	246443

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

องค์กรแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เริ่มจาก Argyris (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิทามัย, 2544, หน้า 52) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดยร่วมงานการเขียนกับ Schon (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิทามัย, 2544, หน้า 52) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ในชื่อหนังสือ *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* ในปี ค.ศ. 1978 ซึ่งในระยะแรกท่านทั้งสองใช้คำว่า Organization Learning หรือ OL ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร (วีระวัฒน์ ปิ่นนิทามัย, 2544, หน้า 54) ส่วนคำว่า Learning Organization หรือ LO ได้เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ Hayes (อ้างถึงใน Senge, 1990, p. 5) เป็นบรรณาธิการและเผยแพร่ในสหรัฐอเมริกา ส่วนในประเทศไทยเผยแพร่โดย Peddler (อ้างถึงใน Senge, 1990, p. 5) เป็นบรรณาธิการในปี ค.ศ. 1988 และต่อมาได้มีบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ Learning Organization และเป็นที่ยอมรับในงานเขียนของเขา คือ Senge (1990) ศาสตราจารย์แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ในสหรัฐอเมริกาในชื่อหนังสือ *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* ซึ่งเขียนขึ้นในปี ค.ศ. 1990 และในปี ค.ศ. 1994 Senge (1994) ได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเล่มหนึ่งชื่อ *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization* เป็นหนังสือที่ให้ข้อเสนอแนะสนับสนุนแนวปฏิบัติการต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร และในปี ค.ศ. 1999 Senge (1999) ได้ออกหนังสืออีกเล่มหนึ่งชื่อ *The Fifth Discipline Challenge: Mastering the Twelve Challenges to Change in a Learning Organization* ซึ่งหนังสือดังกล่าวได้รับความนิยมเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

คำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ได้มีนักวิชาการให้คำนิยาม และนำมาใช้อ้างอิงในการวิจัยในหลากหลายความหมาย ในแง่มุมที่แตกต่างกันไป ดังนี้

Senge (2006, p. 1) ได้ให้ความหมายของคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่บุคลากรในองค์กรนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนาเป็นสิ่งที่มิสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนทางความคิด เป็นสิ่งที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยังสมาธิขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รู้ถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการมององค์กรในระดับกว้าง ไม่ได้เฉพาะเจาะจงว่าจะต้องเป็นองค์กรที่ทำงานด้านธุรกิจเท่านั้น และเน้นที่ผลสำเร็จของบุคคลที่มีองค์กรเป็นแหล่งของการเรียนรู้ เพราะถ้าไม่มีการเรียนรู้ของบุคคล ก็จะไม่มีการเรียนรู้ขององค์กร แต่การที่บุคคลเรียนรู้แล้วก็ไม่ได้เป็นหลักประกันว่า องค์กรจะเกิดการเรียนรู้เสมอไปหากองค์กรไม่สามารถเชื่อมโยงผลสำเร็จของบุคคลเข้ากับผลสำเร็จขององค์กร โดยส่วนรวมได้

Pedler, Burgoyne, and Boydell (1997, p. 3) ได้ให้ความหมายของคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน ซึ่งได้แก่ พนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และแม้แต่คู่แข่งในบางกรณี นอกจากนั้น ยังให้ความหมายว่า เป็นองค์กรที่ปฏิรูป (transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดี และกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

DeGeus (1998, p. 70) ได้ให้ความหมายของคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ว่าเป็นกระบวนการบริหารที่เปลี่ยนรูปแบบความคิดของบุคคลที่มีต่อองค์กรต่อตลาด และต่อคู่แข่งและยังเห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีชีวิต (living company) มีการบริหารงานที่อดทนต่อความหลากหลายความแตกต่างและไวต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมเป็นองค์กรที่ไม่เน้นด้านเศรษฐศาสตร์แต่เน้นที่ความสำคัญของบุคคล

Marquardt (1996, p. 19) ได้ให้ความหมายของคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างบรรยากาศในองค์กรที่มีกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยสอนให้บุคลากรมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นมีวิธี

การเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยอาศัยการจัดการและการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

Nevis, Dibella, and Gould (1995, p. 73) ได้ให้ความหมายของคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์กรที่มุ่งรักษาพัฒนาการปฏิบัติที่อาศัยประสบการณ์ ถือได้ว่าเป็นระบบที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์กรแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้ปฏิบัติไปก็ตาม องค์กรจะเรียนรู้ไปพร้อมกับการผลิตสินค้าและการให้บริการ

Marquardt and Reynolds (1994, p. 212) ได้ให้ความหมายของคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสอนให้พนักงานมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ที่ไม่มีในแต่ละบุคคลจะช่วยให้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับเรียนรู้ในความสำเร็จ

Dixon (1994, p. 2) ได้ให้ความหมายของคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การให้ความสำคัญถึงการมุ่งเน้นใช้กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

Ross, Smith, Roberts, and Kleiner (1994, p. 49) ให้ความหมายของคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนประสบการณ์เหล่านั้นให้กลายเป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวมเพื่อตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร

Kim (1993, p. 43) ให้ความหมายของคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเพิ่มพูนความสามารถขององค์กร เพื่อให้บังเกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล

Garvin (1993, p. 78) ได้ให้ความหมายของคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีทักษะในการสร้าง การสรรหา การถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ ได้ตลอดเวลา

ชวินท์ วัฒนนันทกุล (2540, หน้า 6) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร

เคนน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มาฆะศิริานนท์ (2546, หน้า 11) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีความมุ่งมั่นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์กรในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจนานัปการให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกัน และมีความคิดเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

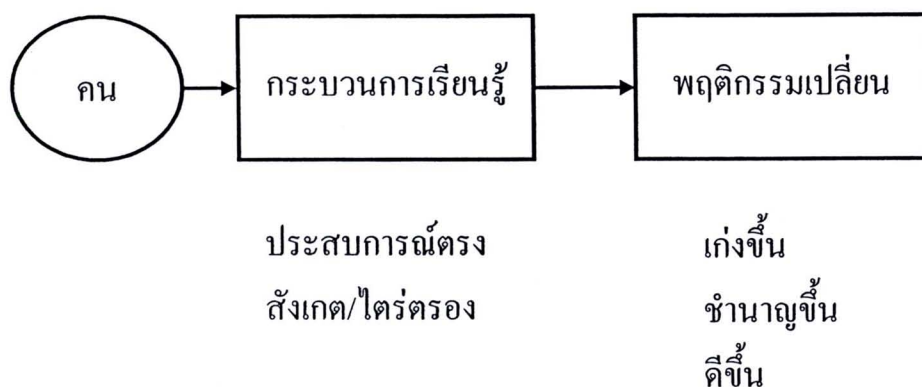
จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ (1) เป็นองค์กรที่ประกอบด้วยคนที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง โดยผ่านกระบวนการการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง (2) เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้งการจัดหาสร้างถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากการใช้ความรู้ใหม่ ๆ (3) เป็นองค์กรที่ใช้แนวคิดการจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อกลุ่ม และต่อองค์กร และ (4) เป็นองค์กรที่มีเป้าหมายเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพและสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมโลกได้อย่างสง่างาม

จากการศึกษาของ สุรัตน์ ดวงชาทม (2549) ศึกษาพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการปฏิรูปและพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยสมาชิกในองค์กรได้รับการพัฒนาการเรียนรู้และทักษะการทำงานมีการกระตุ้นและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรเพิ่มขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง และนำสิ่งที่องค์กรสนับสนุนด้วยการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเองและทีมงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรร่วมกัน

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มุ่งเน้นในการพัฒนาศักยภาพของคนในองค์กรด้านความคิดใหม่ ๆ ด้านความสามารถด้านทักษะ และด้านพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงาน (performance) ที่ดีเยี่ยม โดยจะต้องส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (collective learning) ในทุก ๆ ระดับ ทั้งระดับบุคคล (individual) ระดับกลุ่ม (groups) และระดับองค์กร (organization)

ดังนั้น จากความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเห็นได้ว่า ต้นแบบของแนวคิดที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมาจากทฤษฎีแห่งการเรียนรู้ การที่จะสร้างหรือ

พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงต้องตระหนักถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคคลทุกคนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คือ ต้องทำให้คนเรียนรู้ก่อน องค์กรจึงจะเกิดการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปในทางที่ดีด้วย ซึ่งในอนาคต องค์กรจะได้เปรียบในเชิงการแข่งขันเมื่อบุคคลในองค์กรสามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง ดังนั้น การเรียนรู้นับว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการอยู่รอดขององค์กร (Wick & Leon, 1993, p. 3) ดังแสดงในภาพ 1



ภาพ 1 การเรียนรู้ของบุคคล

ที่มา. จากแนวคิดเรื่ององค์การที่เรียนรู้: รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย พ.ศ. 2442-2543 (หน้า 15), โดย ปิณรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2543, กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะรัฐศาสตร์, ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์.

ความสำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สังคมโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี ที่มีผลให้มีการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและสังคมตามไปด้วย การอยู่รอดขององค์กร ภายใต้สภาวะการณดังกล่าว จะต้องสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบของการบริหารที่เน้นการพัฒนาผู้นำควบคู่ไปกับการเรียนรู้



ร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีระดับของการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้สูงขึ้น เหตุผลที่ต้องพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กรในปัจจุบันได้เปลี่ยนไปจากองค์กรรูปแบบเดิม ๆ ดังนี้ (นิสดารักษ์ เวชยานนท์, 2541, หน้า 8-10)

1. องค์กรตามแนวความคิดเดิม มุ่งเน้นในเรื่องผลผลิต ขณะที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เน้นเรื่องการเรียนรู้
2. องค์กรตามแนวความคิดเดิมมีทัศนะว่า บุคลากรต้องมีทักษะความรู้เพื่อนำไปใช้ในองค์กร แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นองค์กรที่บุคลากรสามารถเพิ่มและพัฒนาทักษะความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการทำงานในอนาคต
3. องค์กรตามแนวความคิดเดิม มีสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่การพัฒนาบุคลากรจะเน้นความชำนาญเฉพาะอย่าง (specialization) ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเน้นให้บุคลากรทุกคนมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการคิดอย่างเป็นระบบ สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในส่วนย่อยและส่วนรวม
4. องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่างจากองค์กรตามแนวความคิดเดิมที่ใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรตรงที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมุ่งพัฒนาให้ได้มีโอกาสรู้จักตนเอง วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเองก่อนที่จะให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพัฒนา และกำหนดเป้าหมายในอาชีพของตน
5. องค์กรตามแนวความคิดเดิมมีทัศนะเกี่ยวกับแรงงานที่จัดเป็นปัจจัยการผลิต และได้รับผลตอบแทนตามผลงานที่ทำ ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้มีทัศนะว่า บุคลากรต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลาเพราะความรู้ต่าง ๆ โดยเฉพาะที่เป็นเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรของกลุ่มและขององค์กรก็คือ ความรู้
6. แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะกำหนดให้ผู้บริหารองค์กรทำหน้าที่ช่วยเหลือ แนะนำ และให้คำปรึกษา ตลอดจนช่วยสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ในส่วนขององค์กรแบบเดิมมีทัศนะในแนวทางที่ผู้บริหารใช้อำนาจกำกับการทำงาน
7. แนวคิดใหม่ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรม (innovation) ไม่ใช่จำกัดเฉพาะฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น องค์กร

แห่งการเรียนรู้จะมีการใช้เทคโนโลยีสร้างฐานข้อมูลเพื่อให้นักพัฒนาบุคลากรในองค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็ว และสามารถประยุกต์ใช้ได้ในการองค์กร

นอกจากนั้น ยังมีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้เพิ่มเติมอีก ดังนี้

จำเรียง วัชวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์ (2540, หน้า 12) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่ใช้ทัศนะการมององค์กรแบบองค์รวม กล่าวคือ มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กรให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืนเพื่อให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของบุคคล นอกจากนี้ บดินทร์ วิจารณ์ (2549, หน้า 2) ยังกล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ควรจะต้องเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภท และองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความรู้ (knowledge organization) และองค์กรแห่งนวัตกรรม (innovation organization) ตามลำดับ

Senge (2006, p. 1) กล่าวว่า จิตวิญญาณขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้โดยการเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น ทั้งนี้ Marquardt (1996) ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคคลเป็นอันดับแรก เพราะจะนำไปสู่ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Fulmer and Key (1998, p. 335) กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการสร้างผลงานที่เป็นที่ต้องการ

ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ของผู้สมอบของบุคคลเป็นรากฐานสำคัญในการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสังคมปัจจุบันที่เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขัน การพัฒนา และการตัดสินใจของบุคคล และองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้ที่สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารมากกว่าย่อมมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน อีกทั้งยังสามารถพัฒนาตนเองหรือองค์กรได้มากกว่าและเร็วกว่าผู้ที่เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้น้อย ดังนั้น การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็เพื่อมุ่งเน้นที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองในอันดับแรก

เพราะมีความเหมาะสมอย่างยิ่งกับสถานการณ์ของสังคมปัจจุบัน ทั้งนี้หากองค์กรทุกประเภททุกระดับต้องการอยู่รอดในสังคมยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ย่อมปฏิเสธกระแสการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้ เพราะองค์กรต้องก้าวทันคู่แข่งและก้าวล้ำคู่แข่ง และต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและรวดเร็ว เพื่อให้้องค์กรมีความพร้อมที่จะใช้ความรู้ และความสามารถของบุคลากรทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปในภาพรวมองค์กรทุกระดับทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นส่วนราชการหรือภาคเอกชน ย่อมปฏิเสธกระแสการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้ เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรแนวใหม่ที่เน้นความสำคัญที่การพัฒนาบุคลากรให้มีการตื่นตัว และพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาโดยใช้แนวคิดของ Senge (1990) คือหลักวินัย 5 ประการ (the fifth discipline) ซึ่งประกอบไปด้วย (1) ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (2) แบบแผนทางความคิด (3) วิสัยทัศน์ร่วม (4) เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ (5) การคิดอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรเกิดศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและรวดเร็ว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรหลายแห่งในปัจจุบันได้พยายามพัฒนาทักษะและความรู้ของตนเอง เพื่อให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ของโลก องค์กรสมัยใหม่ต้องเรียนรู้ได้เร็ว เพราะความรู้ (knowledge) เป็นตัวเสริมสร้างศักยภาพ และการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แนวคิดในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จะครอบคลุมตั้งแต่ตัวปัจเจกบุคคล ไปจนถึงตัวองค์กรที่จะต้องมีเป้าหมาย และมีระบบงานในการพัฒนาตัวผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กร (เดชนันท์ เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มาฆะศิรินันท์, 2546, หน้า 17) ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงสมควรต้องปรับตัวเองเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเร็วที่สุดเท่าที่จะสามารถจะกระทำได้ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1696) และ Senge (2006) และนักวิชาการอื่น ๆ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

Senge (2006) ได้เสนอแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ the fifth discipline หรือหลักวินัย 5 ประการไว้ในหนังสือ *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* เพื่อใช้พัฒนาคน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery) การที่องค์กรจะก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเริ่มต้นที่บุคลากรในองค์กรนั้นเป็นอันดับแรก บุคคลที่มีความต้องการจะเรียนรู้เพื่อยกระดับความสามารถของตนเองจะต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กล่าวคือ จะต้องมีความมั่นใจในตนเอง มุ่งมั่นในหลักการของเหตุและผลเพื่อผลักดันให้ตนเองพัฒนาในด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ และขยายขอบเขตความรู้ออกไป จากนั้นจะต้องนำความรู้มาพัฒนาให้เป็นทักษะในการมองเห็นระบบขององค์กรที่ใหญ่ขึ้น มีขอบเขตกว้างขวางขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงตนเองเข้าสู่ระบบใหญ่ ซึ่งบุคคลหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่มีระดับความเชี่ยวชาญด้านทักษะส่วนบุคคลเป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น องค์กรประกอบความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลเป็นลักษณะของการเรียนรู้ที่สะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ โดยที่สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ การเป็นนายของตนเองในการควบคุมจิตใจและพฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่รู้เห็นและเรียนรู้อยู่เรื่อย ๆ ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่นเปลี่ยนแปลงไปตามโลก มีการเจริญทางด้านจิตใจ กล่าวโดยสรุป คือ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery) นั้น จะมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ตลอดจนมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเพื่อมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

โดยสรุปแล้ว องค์กรประกอบด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery) ถือว่า เป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง การฝึกให้คนสร้างความเชี่ยวชาญต้องมียุทธศาสตร์ประกอบพื้นฐาน คือ (1) วิสัยทัศน์ส่วนตัว (personal vision) (2) มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (creative tension) และ (3) ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (using subconsciousness)

แบบแผนทางความคิด (mental models) คือ การมองโลกตามความเป็นจริง เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงานหรือต่อองค์กร เป็นการค้นหาความกระจางชัด และการจำแนกแยกแยะปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การทำความเข้าใจและ

แปลความหมายต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจ ตลอดจนการกระทำของบุคคลต่อกิจกรรมของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมที่ปรากฏ ทั้งนี้แบบแผนทางความคิด คือ การจินตนาการสิ่งต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลมาจากความคิดที่มีสายการบังคับบัญชามาก ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ทำให้แต่ละคนรับรู้และเข้าใจโลก สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ซึ่งรวมถึงการจำกัดความรับผิดชอบทั้งในการเรียนรู้และปฏิบัติสิ่งที่ไม่ดีงามในหน้าที่ประจำวันของตนด้วย การจะทำให้คนมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น ต้องมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการ และต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญ และตั้งคำถาม

กล่าวโดยสรุป แบบแผนทางความคิดจะทำให้บุคคลเกิดความเข้าใจสมมติฐานในการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อเกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการใคร่ครวญและตั้งคำถามสิ่งที่ทำอยู่จะปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ และเมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ ๆ ก็จะไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลก มากกว่าที่เป็นอยู่และการมองโลกในระยะยาวมากขึ้น การพัฒนาแบบแผนทางความคิดในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้หากเปลี่ยนความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ คนก็จะมีพฤติกรรมและมีการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้องค์กรควรปล่อยให้บุคลากรรู้จักพัฒนารูปแบบของตัวเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป้าหมายในจุดนี้ไม่ใช่การเห็นพ้องกันภายในองค์กร แต่เมื่อกระบวนการเริ่มทำงานขึ้นแล้ว ก็จะนำไปสู่ความสอดคล้องกันที่สุดในที่สุด เพราะฉะนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกมีแบบความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระฉับกระเฉงเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) เป็นวิธีการที่ทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ โดยส่งเสริมให้บุคลากรมองไปยังอนาคต และสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ และคิดว่าผลของสถานการณ์ที่ดีไม่ดีแบบกลาง ๆ น่าจะเกิดขึ้นอย่างไร และมีทางแก้ไขอย่างไร โดยแฝงเข้าไปในงานหรือในกลุ่มการทำงาน เพื่อให้ตัดสินใจร่วมกันโดยมอบหมายให้แต่ละคนคิดมาล่วงหน้า แล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายให้แต่ละบุคคลรับผิดชอบ

การตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเอง จะทำให้เกิดรู้สึกผูกพันในการนี้การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) เริ่มจากการมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการและมองไปข้างหน้า โดยคาดการณ์ถึงผลที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้การมองภาพรวมของหน่วยงานไม่ได้เกิดขึ้นแต่เฉพาะกับหน่วยงานของตนเองเพื่อเป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั่วองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ (1) การกระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ (2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร (3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันมากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการควบคุมกัน และ (4) การสนับสนุนวิสัยทัศน์ด้านบวก

กล่าวโดยสรุป การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ การที่บุคคลแลกเปลี่ยนความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อกัน โดยจะเกิดจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากทำและสิ่งที่เป็นไปได้ โดยมีจุดหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญา หรือพันธกิจ ซึ่งอาศัยพื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั่นเอง

เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้เป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อสมาชิกในทีมมีการรวมพลังเพื่อสร้างโอกาสการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม ทั้งนี้กลุ่มควรลดสิ่งกีดขวางให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการเสวนา (dialogue) และร่วมอภิปราย (discussion) กันอย่างกว้างขวางซึ่งการอภิปรายถือเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันเพื่อหาข้อสรุปออกมาเป็น

กิจกรรมร่วมกันเพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ จะเกิดขึ้นได้จากการเสวนาที่ดำเนินควบคู่กันไป ดังนั้น ทีมจึงต้องใช้ทั้งการเสวนาและการอภิปรายกลุ่ม จึงจะเกิดการทำงานเป็นทีมเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร

กล่าวโดยสรุป การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ ทีมแห่งการเรียนรู้ที่ประกอบไปด้วยบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมจะทำงานร่วมกันกับผู้อื่นได้โดยอาศัยสารสนเทศเพื่อทำงานกับกลุ่มคนจากหลาย ๆ ฝ่าย แต่มิได้หมายความว่า บุคลากรทุกคนในองค์กรจะมีความเหมาะสมที่จะทำงานร่วมกันได้ทุกคนและกับทุกทีม ทั้งนี้จะมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติก็จะกลับสู่ระบบข้อมูลข่าวสาร และกลายเป็นวงจรของการเรียนรู้เป็นทีมต่อไป

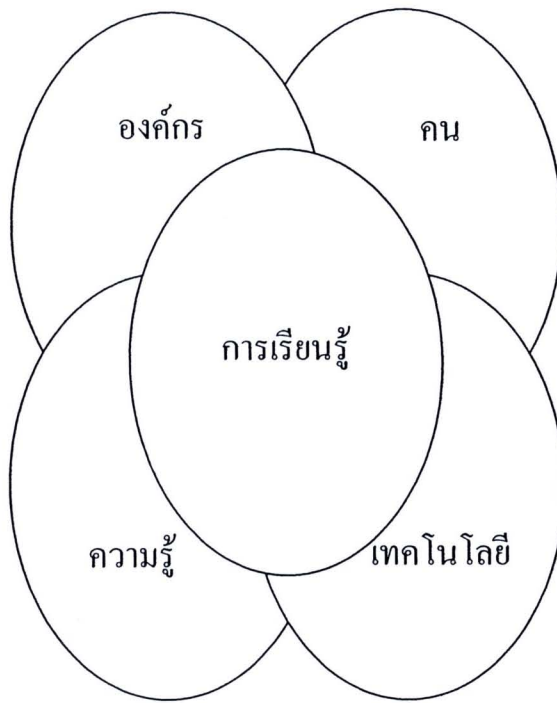
การคิดเชิงระบบ (systems thinking) จากหลักที่ว่านั้น ปัญหานั้นเป็นวัฏจักร คือเป็นผลมาจากแนวทางแก้ไขปัญหาเดิมที่ผิดพลาด โดยการมองแบบแยกส่วนจึงทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และยังสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาโดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาด้วยผลในทางบวก และการทำให้การแก้ไขปัญหานั้นไปอย่างสมดุลและสร้างสรรค์มากขึ้น เพราะความเป็นจริงพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวโน้มไปในทางที่ดึก่อนที่จะเลวลง เพราะถูกระทบจากการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาด้วยวิธีเดิมซ้ำแล้วซ้ำอีก ทั้งนี้เพราะไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะได้กับทุกสถานการณ์ เนื่องจากบางครั้งเหตุผลก็ไม่สอดคล้องกันเหมือนเดิมเสมอไป หากเกิดขึ้นในเวลาและสถานที่ที่แตกต่างกัน ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบเชิงรับ (reactive) ซึ่งหมายถึงการรักษาเยียวยาอาการที่เกิดขึ้นแล้วขององค์กรอาจทำให้อาการทรงตัวไว้ไม่หลุดไปกว่าเดิมเพียงชั่วคราว แต่จะทำให้เกิดอาการเรื้อรังจนไม่สามารถแก้ไขได้ ในกรณีนี้ วิธีการแก้ปัญหาเชิงรุก (proactive) ซึ่งหมายถึง การป้องกันหรืออาจต้องตัดเนื้อร้ายที่เป็นอุปสรรคของการแก้ไขปัญหานั้นซึ่งอาจจะให้ผลได้มากกว่า

การตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วนนั้น แม้ว่าจะดำเนินการได้เร็วกว่า แต่อาจทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมด หรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ทำให้การแก้ปัญหาถดถอยลงเพราะต้องแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเพิ่มอีก ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญและวางแผนระยะยาวอาจจะไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้น โดยการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยแต่อาจสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้ในอนาคต ดังนั้นการที่จะพัฒนาการคิดเชิงระบบได้นั้น ก่อนอื่นบุคคลต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลาย ๆ ด้าน

(a shift of mind) คือ (1) เปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม (2) เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉยไร้ประโยชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์มีความกระตือรือร้นต่อการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา และ (3) เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

จากองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลในองค์กรให้มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery) โดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้ใฝ่รู้ทางด้านความคิด และข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาพร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างเพื่อพัฒนาแบบแผนทางความคิด (mental models) ของตนเองโดยการมองโลกและการตัดสินใจที่เหมาะสมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ ต่อจากนั้นจึงเชื่อมโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์กรโดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้ตรงกัน ตลอดจนสื่อสารกันด้วยภาษาของความเข้าใจเดียวกันเพื่อการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) และเมื่อเข้าถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตแล้วจึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้เกี่ยวกับข้อมูลเพื่อการตัดสินใจวิธีการคิดการมองปัญหาและที่สำคัญยิ่งก็คือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงานในที่สุดแล้วเมื่อองค์กรปรับปรุงทัศนคติและลักษณะการทำงานต่าง ๆ แล้วก็จะบรรลุถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ ทั้งนี้ก็ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่าง ๆ มาวิเคราะห์เป็นการคิดเชิงระบบ (systems thinking) เพื่อให้เห็นภาพรวมได้ถูกต้องแทนการตัดสินใจแก้ไขปัญหามาแต่ละจุดย่อย ๆ ซึ่งเป็นการแก้ไขที่อาจจะไม่ตรงจุด ขาดประสิทธิภาพ และไม่คุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไป

Marquardt (1996) ได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะต้องมีระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ดังแสดงในภาพ 2



ภาพ 2 system learning organization model

ที่มา. จาก *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success* (p. 21), by M. J. Marquardt, 1996, New York: McGraw-Hill.

การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะต้องมีระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ดังนี้ (Marquardt, 1996)

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (learning subsystems) เป็นระบบย่อยหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในทุกระดับทั้งปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์กร โดยมีทักษะสำหรับการเรียนรู้ในองค์กร 5 ประการที่จำเป็นต่อการริเริ่ม และขยายการเรียนรู้ในองค์กร อาทิ

1.1 การคิดเชิงระบบ (systems thinking) เป็นโครงร่างทางความคิดแบบหนึ่งที่จะทำให้แบบแผนต่าง ๆ สมบูรณ์ชัดเจน และยังจะช่วยให้การดำเนินการตามแบบแผนนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 แบบแผนทางความคิด (mental models) เป็นข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของคนที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและการกระทำต่าง ๆ

1.3 ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery) เป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงความชำนาญในระดับสูง ทั้งในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งจะต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

1.4 การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (self-directed learning) เป็นการที่ทุกคนตระหนักถึง และมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้นโดยองค์ประกอบของการเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง ประกอบไปด้วย การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเองตามความสามารถในการประเมินความต้องการ และสมรรถนะของตนเอง

1.5 การเสวนา (dialogue) เป็นการฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่าง ๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความเห็นของเรา การเสวนาเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความเชื่อมโยง และการประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในที่ทำงาน

2. ระบบย่อยด้านองค์กร (organization subsystems) คือ การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป อีกทั้งยังเป็นระบบย่อยหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่าง คือ

2.1 วิสัยทัศน์ (vision) คือ สิ่งที่รวมเอาความหวังเป้าหมายและทิศทางในอนาคตขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์กรที่ถูกก่อร่างขึ้นภายในองค์กร จากนั้นมันก็จะถูกส่งผ่านออกไปอีกองค์กรวัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะคำจูนวิสัยทัศน์ขององค์กรส่วนการเรียนรู้ และผู้เรียนในองค์กรนั้นก็จะสร้างผลผลิตและการบริการใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นตลอดเวลา

2.2 วัฒนธรรม (culture) หมายถึง ค่านิยมความเชื่อวิถีปฏิบัติพิธีการและประเพณีขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรม และการรับรู้ตามสมัยนิยมของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจอย่างแท้จริง และการเรียนรู้ก็ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การงานทุกอย่างในองค์กรวัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายนี้ จะสร้างความสัมพันธ์ และเพิ่มพูนการเรียนรู้โดยการสนับสนุนค่านิยมต่าง ๆ

เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจ (empower) และการแบ่งปัน ซึ่งตรงข้ามกับโครงสร้างแบบราชการที่เข้มงวด และปกป้องตนเอง

2.3 กลยุทธ์ (strategy) เป็นวิธีการกลวิธีและขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่าง ๆ จะทำให้เกิด ทั้งการเรียนรู้การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุด

2.4 โครงสร้าง (structure) ประกอบด้วย แผนกฝ่ายระดับและองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กร โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบไม่มีขอบเขตจำกัด และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อการไหลเวียนของข้อมูลความรับผิดชอบ ในแต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปด้วยดี

3. ระบบย่อยด้านคน (people subsystems) เป็นระบบที่ประกอบด้วย ผู้จัดการ และผู้นำ พนักงาน ลูกค้า ตัวแทนจำหน่าย และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกส่วน ดังกล่าวมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้ เช่นเดียวกัน

3.1 ผู้จัดการและผู้นำ (manager & leaders) ต้องเป็นผู้ฝึกสอนเป็นพี่เลี้ยง และเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น และต้องสร้างและเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง

3.2 พนักงาน (employee) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต กล้าที่จะเสี่ยง และลงมือปฏิบัติการ รวมทั้งแก้ปัญหาเป็น

3.3 ลูกค้า (customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์ และบริการ รวมถึงการอบรม ซึ่งถือได้ว่า มีส่วนในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร

3.4 หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ (business partners and alliances) จะได้ ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้

3.5 ตัวแทนจำหน่ายและผู้ขาย (supplier & vendors) จะได้รับการฝึกอบรม และมีบทบาทร่วมในโปรแกรมต่าง ๆ

3.6 ชุมชน (community) ได้แก่ กลุ่มต่าง ๆ ทางสังคมทางเศรษฐกิจและการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนในการให้และรับการเรียนรู้

4. ระบบย่อยด้านความรู้ (knowledge subsystems) ระบบย่อยด้านความรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กร ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1 การแสวงหาความรู้ (acquisition) คือ การสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

4.2 การสร้างความรู้ (creation) หมายถึง ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่ต้นวัตรกรรมไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อน ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ นอกจากนั้น ยังอาจเกิดจากความสามารถในการมองเห็น การเชื่อมโยงใหม่ ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อนด้วย

4.3 การจัดเก็บความรู้ (storage) หมายถึง การเข้ารหัส (coding) และการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่าย ในทุกเวลาและสถานที่

4.4 การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (analysis & data mining) จะเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูลการปรับโครงสร้างการทำความรู้คงคลัง และการทำให้ข้อมูลถูกต้อง ส่วนการทำเหมืองความรู้จะทำให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ขึ้น

4.5 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (transfer & dissemination) คือ การเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ทั้งองค์กร ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือแม้กระทั่งใช้คนทำก็ตาม

4.6 การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (application & validation) คือ การใช้และการประเมินความรู้โดยคนในองค์กรเป็นการนำเอาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์กรมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (technology subsystems) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีจะประกอบด้วย เครือข่ายเทคโนโลยี และเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุน

ให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงานการสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น ๆ องค์กรประกอบสำคัญ 2 อย่างของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี คือ

5.1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (technology for managing knowledge) หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กร และทั่วโลก

5.2 เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (technology for enhancing knowledge) จะเกี่ยวข้องกับการนำเอาวีดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (computer base multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอดและพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความมุ่งมั่น และมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพ ดังนั้น องค์กรประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญจะต้องประกอบไปด้วยเทคนิคการเรียนรู้ 3 ระดับ ดังนี้ (1) การเรียนรู้ระดับบุคคล (individual learning) (2) การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และ (3) การเรียนรู้ระดับองค์กร (organization learning)

Pearn, Roderick, and Mulrooney (1995, p. 22) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การเรียนรู้ในองค์กรต้องเริ่มจากคนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ และมีผลต่อกลุ่มหรือทีมในองค์กรเกิดการเรียนรู้ มีการเรียนรู้ข้ามหน้าที่เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร ที่มีการเรียนรู้เรื่องราวต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบัน และสิ่งที่จะเป็นไปได้ในอนาคต นอกจากนั้น Pearn et al. (1995) ได้เสนอแนวคิดเพิ่มเติมไว้ว่า เมื่อองค์กรต้องการจะสร้างให้เกิดรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเตรียมการเพื่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้

1. กระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ
2. ต้องมีการสร้างให้การเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมองค์กร
3. สร้างให้เกิดวิสัยทัศน์ในอนาคต

4. มีการปรับปรุงการเรียนรู้ให้ดีขึ้น
5. ให้การสนับสนุนด้านการจัดการ
6. มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง

Pearn et al. (1995) ยังได้เสนอแนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการ-
จัดกิจกรรม 10 กิจกรรม ดังนี้

กิจกรรมที่ 1 การตรวจสอบแนวคิดของผู้บริหารระดับสูงการสร้างองค์กรแห่ง-
การเรียนรู้มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาแนวคิดและความเข้าใจในเรื่องของการเรียนรู้
และวัตถุประสงค์รวมทั้งค่านิยมในการทำงานในการพัฒนาแนวคิดต้องมีการทำความเข้าใจ
ในจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคามขององค์กรซึ่งมีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร
ระดับสูงในการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์สำหรับองค์กร

กิจกรรมที่ 2 วิเคราะห์ระดับการเรียนรู้ในองค์กรขั้นตอนสำคัญที่จะเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ คือ การสำรวจสถานการณ์ปัจจุบัน และระบุขอบเขตที่ต้องการเปลี่ยนแปลง
การตรวจสอบการเรียนรู้ของบุคลากรในทุกระดับ สามารถช่วยนำมาใช้ในการวางแผน
พัฒนาระดับการเรียนรู้ในองค์กร

กิจกรรมที่ 3 วางแผนการดำเนินการการจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องใช้
เวลาวางแผนอย่างระมัดระวังเพราะแผนงานที่ดีจะช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ
ในการวางแผน ทีมงานควรจะมีการถกเถียงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อสร้างการเรียนรู้
ให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพในแผนควรประกอบไปด้วย ผู้ที่เกี่ยวข้อง
ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานความต้องการทรัพยากรและเครื่องมือวัดความสำเร็จ
ในการดำเนินการ

กิจกรรมที่ 4 ตรวจสอบบทบาทของการฝึกอบรมและผู้ที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมองค์กร
แห่งการเรียนรู้คล้ายกับการเคลื่อนที่จากความเชื่อมั่นไปสู่การฝึกอบรม โดยรวมกับการ
ฝึกอบรมในงานที่สร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร และต้องมีการฝึกอบรมผู้ที่ทำหน้าที่
ให้การชี้แนะ ให้การสนับสนุน รวมทั้งมีการติดตามบทบาทของการฝึกอบรมและผู้ที่
ทำหน้าที่ฝึกอบรม มีการพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของงานการเรียนรู้ และการฝึกอบรม

กิจกรรมที่ 5 จัดเตรียมผู้บริหารที่สนับสนุนการเรียนรู้การใช้วิธีควบคุมการทำงาน
อย่างเข้มงวดจะเป็นอุปสรรคในการเรียนรู้ ดังนั้นหลายองค์กรจึงพัฒนาให้ผู้บริหารทำหน้าที่



ในการสอนงาน เป็นผู้ชี้แนะ เป็นผู้ให้คำปรึกษา และมีความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่จะขัดแย้งหรือเพื่อมูลค่าของการเรียนรู้ให้กับผู้อื่น

กิจกรรมที่ 6 ให้การสนับสนุนการเรียนรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีความต่อเนื่อง ดังนั้นควรจะให้การสนับสนุนทั้งด้านเวลาและปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ และต้องเป็นกระบวนการสนับสนุนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง

กิจกรรมที่ 7 พัฒนากลุ่มและทีมการเรียนรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้จะระดมพรสวรรค์ของคนมาสู่การทำงานเป็นทีมการทำงานสามารถดำเนินงานได้ด้วยทีมของตนเองได้อย่างอิสระทำให้ทีมมีศักยภาพการทำงานร่วมกันในทีมจะไม่มีปัญหาถ้าคนในทีมมีความเข้าใจในความรู้สึกละและความต้องการของเพื่อนในทีม

กิจกรรมที่ 8 ยกระดับทักษะการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคนทักษะการเรียนรู้ของทุกคนในองค์กรสามารถสร้างเสริมขึ้นมาได้และพัฒนาโดยกระบวนการเรียนรู้ไปสู่ประสบการณ์การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ จะทำให้เกิดความเข้าใจในแนวคิดหรือทฤษฎี สามารถนำมาใช้และสร้างความตื่นตัวเกี่ยวกับการเรียนรู้ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นที่จะเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ

กิจกรรมที่ 9 การสนับสนุนให้เปิดการเรียนรู้เป็นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับบุคลากรเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้บุคลากรเกิดความอยากความสะดวกในการเรียนรู้

กิจกรรมที่ 10 วิเคราะห์งานและความต้องการของการเรียนรู้ในทีมจะทำให้เข้าใจถึงลักษณะของงาน วิธีการที่จะทำให้บุคลากรเข้าใจในงานและแนวโน้มการฝึกอบรมที่จะเน้นการพัฒนาทักษะในการทำงานโดยที่บุคลากรก็มีความเต็มใจที่จะเรียนรู้การเพิ่มทักษะเหล่านั้น

Swieringa and wierdsma (1992, p. 29) มีความเห็นว่า แนวคิดที่สำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับกระบวนการเรียนรู้ (learning process) ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญในการที่จะพัฒนาคนในองค์กรให้เกิดความรู้ และเมื่อคนเกิดการเรียนรู้ก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม (behavioral change) และเมื่อพฤติกรรมของคนในองค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ก็จะทำให้พฤติกรรมองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงมีการปรับปรุงและมีการพัฒนาในแนวคิดนี้ การเรียนรู้ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt (1999, p. 241) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า มีลักษณะอยู่ 13 ประการ ดังนี้

1. การเรียนรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้ทั้งองค์กรเกิดการเรียนรู้ที่มีเป้าหมายเดียวกัน หรือการรวมพลังเพื่อเป้าหมายอย่างหนึ่งอย่างใดเหมือนกัน
2. สมาชิกในองค์กรรับรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้อย่างทั่วทั้งองค์กรเพื่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต
3. การเรียนรู้เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ดำเนินควบคู่กันไปกับการปฏิบัติงาน
4. ให้ความสำคัญกับการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์
5. การคิดอย่างเป็นระบบเป็นพื้นฐานสำคัญ
6. บุคลากรในองค์กรสามารถค้นหาข้อมูลที่เป็นต่อความสำเร็จขององค์กรได้
7. องค์กรมีบรรยากาศที่สนับสนุนให้รางวัลตอบแทนและกระตุ้นการเรียนรู้ทั้งแบบบุคคลและแบบทีม
8. บุคลากรในองค์กรมีเครือข่ายในลักษณะที่สร้างสรรค์และเป็นชุมชนทั้งภายในและภายนอกองค์กร
9. บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งนี้ความผิดพลาดแม้กระทั่งความล้มเหลวก็ถือเป็นโอกาสในการเรียนรู้
10. ทุกคนต้องการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
11. กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปเพื่อจุดประกายความคิดวิเคราะห์ และสร้างความคิดรวบยอด
12. มีความสามารถในการแข่งขันในตลาด
13. องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อม

Gephart, Marsick, Van Buren, and Spiro (1996, p. 35) ได้อธิบายถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า มีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์กร โดยผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน และร่วมกันผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

2. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ไม่ใช่แค่เพียงมุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังมีการส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็วตลอดจนเผยแพร่ให้แก่ผู้อื่นที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที และในเวลาที่กำหนด

3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและสามารถวิพากษ์วิจารณ์ให้ผู้อื่นได้รู้จักคิดวิธีใหม่ ๆ เพื่อตรวจสอบความคิดความเชื่อและค่านิยมของตน

4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้โดยให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์วัฒนธรรมการบริหารงาน และวัฒนธรรมขององค์กรระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดจนเกื้อหนุนความเป็นผู้นำที่เป็นบุคคลที่สอนงานหรือถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน

5. เน้นคนเป็นศูนย์กลางโดยคำนึงถึงความเป็นปกติสุข ซึ่งจะมีส่วนให้องค์กรได้รับการพัฒนาตามไปด้วย

พรพรรณ ภูมิภู (2549) ได้ให้แนวคิดถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่ามีอยู่ 13 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้างของหน่วยงานในองค์กรที่ไม่มีสายการบังคับบัญชามาก สามารถยืดหยุ่นจัดทีมได้ง่ายและใช้สมรรถนะ (competencies) เพื่อประเมินการปฏิบัติงานแทนรายละเอียดของงาน (job description)

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้โดยทุกคนมีคุณลักษณะที่ใฝ่รู้และมีการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบ

3. เพิ่มอำนาจในการปฏิบัติแก่เจ้าหน้าที่ที่มีการมอบหมายงานและกระจายความรับผิดชอบสามารถตัดสินใจ และแก้ปัญหาการเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน

4. รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานและแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์

5. มีการสร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกันและใช้ประโยชน์ที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกัน

6. สนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการเรียนรู้ และให้ถือเป็นสิ่งจำเป็น

7. มุ่งเน้นคุณภาพของผลงานและผลิตภัณฑ์ตามความต้องการและความพอใจของลูกค้า

8. ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เกื้อหนุนต่อกันตามแนวของความเป็นประชาธิปไตย

9. มีการทำงานเป็นทีมโดยเน้นเป้าหมายและการมีส่วนร่วมการรับบทบาทหน้าที่ของตน และประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

10. มีวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการกำหนดเป้าหมายแนวทางตลอดจนทิศทางในการดำเนินงานร่วมกัน

11. มีการสร้างระบบที่เลี้ยงผู้สอนงานและผู้ชี้แนะการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ

12. เน้นการปรับปรุงมองในภาพรวมมากกว่าที่จะเน้นในส่วนย่อย ๆ ของระบบ

13. ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์การแลกเปลี่ยนความรู้การถ่ายทอดความรู้ และปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ

สุรตน์ ดวงชาทม (2549) ได้สรุปลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ ดังนี้

1. ใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
2. ตระหนักในการแสวงหาความรู้
3. รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง
4. มีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์
5. เน้นการมีส่วนร่วม
6. ใช้เทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงาน
7. คิดและทำอย่างเป็นระบบ
8. สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน
9. ทุกคนใช้โอกาสในการเรียนรู้ร่วมกัน
10. มีการแข่งขันหรือมีสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน
11. ยอมรับในความสามารรถและความแตกต่างระหว่างบุคคล
12. มีการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน
13. มีความสามัคคีและทำงานเป็นทีม
14. มุ่งองค์ความรู้ใหม่
15. มีวัฒนธรรมเกิดขึ้นในองค์กร
16. ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ในการทำงาน

17. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิกในองค์กร
18. เน้นคุณภาพมีตัวชี้วัดและมีระบบตรวจสอบการทำงาน
19. มีระบบการจัดเก็บและนำเสนอข้อมูลสารสนเทศ
20. สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้
21. มีการกระจายอำนาจ

สรุปได้ว่า ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีลักษณะการเรียนรู้ สม่่าเสมอและต่อเนื่องที่ส่งผลให้เห็นเป็นลักษณะกระบวนการที่เคลื่อนไหวยืดหยุ่น และเป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่ง หรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ อีกทั้งสมาชิกขององค์กร ต้องมีการขวนขวายหาความรู้เพื่อมาแบ่งปัน และเผยแพร่แก่กันเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

จากแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แสดงแนวคิดไว้ คือ Senge (1990) Marquardt (1996) และ Gavin (1993) ดังข้อมูล ที่ปรากฏ (ดูตาราง 1)

ตาราง 1

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990)	Marquardt (1996)	Gavin (1993)
1. ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (system thinking)	1. การจัดการกับองค์ความรู้ (knowledge management)	1. การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ (experimentation with new approaches)
2. แบบแผนทางความคิด (mental models)	2. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application)	2. การเรียนรู้จากประสบการณ์และเหตุการณ์ในอดีต (learning from their own Experience and best history)
3. วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision)	3. การเพิ่มอำนาจ (empowerment)	3. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีจากผู้อื่น (learning from the experiences and best practices of others)
4. เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning)	4. พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics)	4. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (transferring knowledge quickly and efficiently)
5. การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking)	5. การปรับเปลี่ยนองค์กร (organization Transformation)	5. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (systematic problem solving)

ที่มา. จาก การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (หน้า 6), โดย สุชาติ กิจชนะเสรี, 2549, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

จากตาราง 1 อธิบายได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะหลายประการที่แตกต่างจากองค์กรโดยทั่วไป ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้นมีบางประการที่สอดคล้องกัน และบางประการที่แตกต่างกัน ซึ่งก็สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการกำหนดรูปแบบการพัฒนาลักษณะที่กล่าวมาเหล่านี้ให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อพัฒนาบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม

กล่าวโดยสรุป แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมแล้ว จำเป็นต้องมีการพัฒนาคุณลักษณะทั้งหมดให้เกิดขึ้นอย่างจริงจัง เพื่อให้มีการผสมผสานกันเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงตามสภาพและปัญหาหรือตามความต้องการของผู้ที่จะนำลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า องค์กรที่มีการเรียนรู้ตลอดเวลา นั้นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว และบุคลากรในองค์กรต้องแสวงหาความรู้มาแบ่งปันและเผยแพร่แก่กันเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะการดำเนินการอย่างเป็นระบบ กล่าว คือ องค์กรที่สามารถประสานระบบย่อยทั้ง 5 เข้าด้วยกัน ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 1) จะมีสมรรถนะที่ดี ดังนี้

1. คาดการณ์และปรับตัวให้เข้ากับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้รวดเร็วยิ่งขึ้น
2. เร่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ผลงานกระบวนการและบริการใหม่ ๆ ได้เร็วยิ่งขึ้น
3. มีความชำนาญในการเรียนรู้จากคู่แข่ง และผู้ร่วมงานมากขึ้น
4. ทำให้การถ่ายโอนความรู้จากส่วนหนึ่งขององค์กรไปยังอีกส่วนหนึ่งได้รวดเร็วขึ้นกว่าเดิม
5. เรียนรู้จากความผิดพลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
6. ใช้บุคลากรทุกระดับให้เป็นประโยชน์ได้อย่างเต็มที่
7. ลดเวลาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์
8. กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องได้ทั่วทั้งองค์กร
9. ดึงดูดบุคลากรที่ดีที่สุดในทำงานกับองค์กร
10. เพิ่มความผูกพันและความคิดสร้างสรรค์ของ

ระดับของการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt (1996, pp. 189-190) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นหลักสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้มี 3 ระดับ คือ เรียนรู้ระดับบุคคล เรียนรู้ระดับกลุ่ม และเรียนรู้ระดับองค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การเรียนรู้ระดับบุคคล (individual learning) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงทักษะการรู้แจ้งความรู้ เพิ่มทัศนคติและคุณค่าตัวเองโดยการศึกษาด้วยตนเองการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีเข้าช่วย และการสังเกตการณ์ด้วยตนเองในการเรียนรู้ระดับบุคคล อาจพบปัญหาการเก็บความรู้ไว้กับตนเองมักสูญหายไปกับการลาออกหรือเกษียณอายุ และมักไม่มีการถ่ายโอนความรู้ไปยังผู้อื่น

2. การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือทีม (group or team learning) ทำให้เกิดการเพิ่มความรู้ทักษะและความสามารถภายในกลุ่มทำให้สมาชิกในกลุ่มมีหลายมุมมอง และเรียนรู้ได้เร็วกว่าเรียนรู้ด้วยตนเองตามลำพัง มีการแบ่งงานกันทำได้เหมือนการต่อภาพ (jigsaw) บางคนอาจคิดว่าการเรียนเป็นกลุ่มทำให้เสียเวลา แต่ข้อดีก็คือ ความรู้ไม่สูญหายไปง่าย ๆ เหมือนกับเรียนรู้เฉพาะตัวคนเดียว

3. การเรียนรู้ระดับองค์กร (organization learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันโดยบุคลากรทั่วทั้งองค์กรถ่ายโอนความรู้ให้กันและกันโดยไม่ปิดบัง เป็นการเพิ่มสมรรถนะและผลผลิตขององค์กร ซึ่งเกิดจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

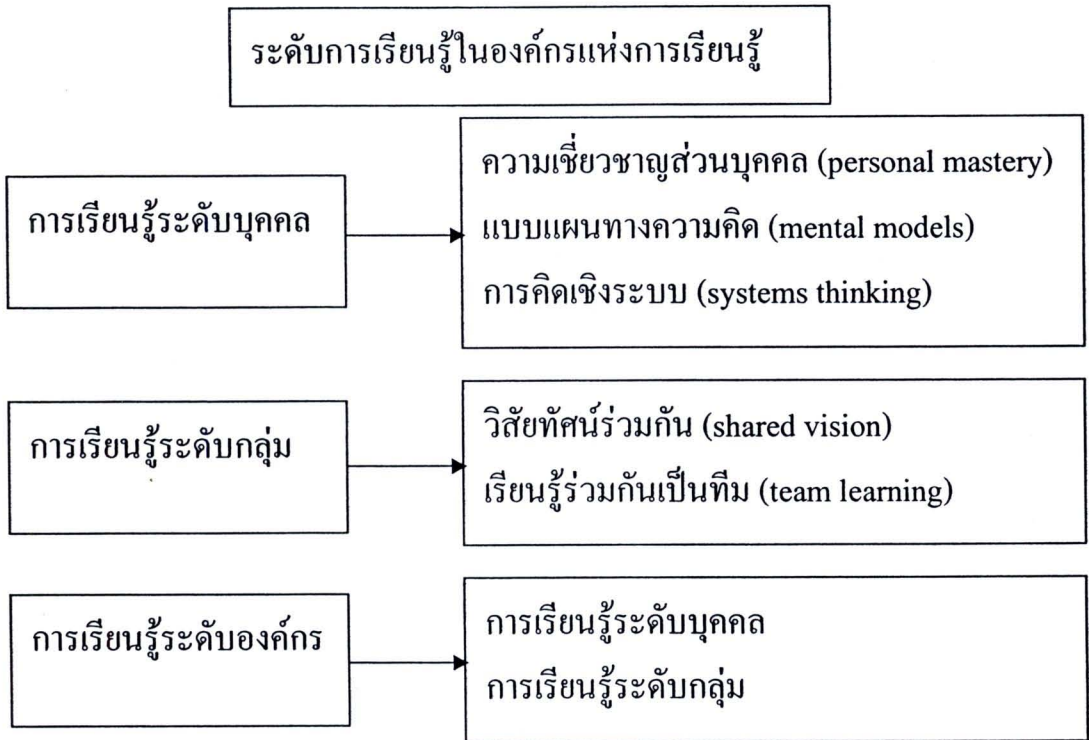
คณัย เทียนพูน (2537, หน้า 19) กล่าวว่า การเรียนรู้ในองค์กรแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ในองค์กร การเรียนรู้ระดับทีม ซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาการทำงาน และการเรียนรู้ระดับองค์กร ซึ่งเป็นการเรียนรู้ระดับสูงสุดในองค์กรมีพื้นฐานมาจากการเรียนรู้ระดับบุคคล และการเรียนรู้ระดับทีม การเรียนรู้ระดับบุคคลเปรียบเสมือนเป็นวงกลมชั้นในสุด คือ เป็นกลไกภายในที่ต้องทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตน ขณะเดียวกัน ก็จะเกิดการเรียนรู้ระดับกลุ่มไปพร้อม ๆ กัน ประสิทธิภาพของการเรียนรู้ระดับบุคคลจะมีผลต่อประสิทธิภาพของการเรียนรู้ระดับทีม ถ้ากลไกภายในดี กลไกในวงถัดมาก็มีแนวโน้มที่จะดีตามไปด้วย ท้ายที่สุดแล้ว ทั้งระบบก็จะเกิดการเรียนรู้ในระดับองค์กร

จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2548) กล่าวว่า ระดับของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร-
 แห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย 3 ระดับ ได้แก่

1. การเรียนรู้ระดับบุคคล ประกอบด้วย
 - 1.1 การศึกษด้วยตนเอง (self study)
 - 1.2 การเรียนรู้ที่จะเรียน (learning to learn)
 - 1.3 การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (problem oriented learning)
 - 1.4 การใช้วิธีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและมีแบบแผนหรือเป็นรูปธรรม
 ที่ชัดเจน (methodical)

2. การเรียนรู้ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย
 - 2.1 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning)
 - 2.2 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action learning)
 - 2.3 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม (collective learning)
3. การเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วย
 - 3.1 การเรียนรู้แบบมอบอำนาจ (empowerment learning)
 - 3.2 การเรียนรู้แบบสร้างเครือข่าย (network learning)

Senge (2006, pp. 9-11) ได้ใช้หลักวินัย 5 ประการเพื่อพัฒนาคนให้เกิดการเรียนรู้
 อย่างมีทักษะ โดยแต่ละทักษะสามารถเชื่อมโยงให้เกิดการพัฒนาตนเองเพื่อมุ่งไปสู่การเป็น
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรทั้ง 3 ระดับ จำเป็นต้องเชื่อมโยง
 พึ่งพากัน ดังแสดงในภาพ 3



ภาพ 3 ระดับการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา. จาก *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Rev. ed., p. 9), by P. M. Senge, 2006, New York: Doubleday.

จากภาพ 3 แผนภูมิองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องเกิดขึ้นเป็น 3 ระดับ โดยอาจจะเกิดขึ้นทีละระดับ หรือเกิดพร้อม ๆ กัน ทั้ง 3 ระดับก็ได้ ความรู้ในแต่ละระดับ ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้ระดับบุคคล (individual learning) ได้แก่ การที่บุคคลมีศักยภาพที่จะแสวงหาความรู้และพัฒนาทักษะเขาว่าปัญญา ตลอดจนทัศนคติโดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น การเรียนรู้ระดับบุคคลเปรียบเสมือนเป็นการกระตุ้นให้แต่ละคนใฝ่รู้ และสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2. การเรียนรู้ระดับกลุ่ม (group learning) เป็นการเพิ่มพูนความรู้ทักษะและความสามารถของกลุ่มให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนความรู้ หรือแนวคิดระหว่างกัน ด้วยเหตุนี้ การเรียนรู้ระดับกลุ่มจึงมักเกิดขึ้นจากผลของการเรียนรู้ระดับบุคคลนั่นเอง และการที่สมาชิกทุกคนนำสิ่งที่ตนเรียนรู้มาสู่กลุ่มก็เกิดจากผลของการเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่มเกิดขึ้นได้จากกิจกรรม หรือกระบวนการที่เอื้อต่อกระบวนการกลุ่ม หรือปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม



3. การเรียนรู้ระดับองค์กร (organization learning) เป็นการนำความรู้ทักษะความสามารถและทุกสิ่งของแต่ละบุคคลในแต่ละกลุ่มมาใช้ร่วมกันเพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ การเรียนรู้ระดับองค์กรจะเกิดขึ้นได้องค์กรจะต้องให้อำนาจของสมาชิกในองค์กรใช้ความรู้ที่มีอยู่เพื่อองค์กรของตน

กล่าวโดยสรุป ระดับการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในแต่ละระดับควรดำเนินการ โดยใช้แนวคิดในการสร้างวินัย 5 ประการ และต้องคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งในระดับบุคคลและกลุ่มต้องปลูกฝังค่านิยมและเจตคติให้ทุกคนได้ทราบและทำความเข้าใจอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคคลของบุคคลกร ปลูกฝังความภาคภูมิใจ และความเป็นเจ้าของในองค์กรรวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบส่วนในระดับองค์กรนั้น จะต้องมีการพัฒนาองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ต้องมีวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้โดยคนส่วนใหญ่ยอมรับ มีการจัดโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการเรียนรู้ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีระบบการบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐานเพื่อมุ่งสู่คุณภาพที่จะทำให้สถานศึกษาก้าวหน้าในการบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ประเภทองค์กรแห่งการเรียนรู้

McGill and Slocum (1994, p. 9) ได้แบ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. องค์กรที่รับรู้ (knowing organization) เป็นองค์กรประเภทที่เก่าแก่ที่สุด มีการเรียนรู้แบบวงจรวัดเดียว (single loop learning) สามารถประสบความสำเร็จได้ตราบดี ที่ตลาดมีความคงที่ และเจริญเติบโตอย่างเต็มที่ กล่าวคือ องค์กรที่รับรู้นี้จะประสบความสำเร็จ ตราบเท่าที่ไม่ต้องมีการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น เพราะการเรียนรู้ในระดับจริงจะทำให้ผู้บริหารต้องยกเลิกการควบคุม รวมทั้งการคาดการณ์ที่แน่นอน และการบริหารที่เน้นประสิทธิภาพให้ต้องมีการเปิดองค์กรรับการตรวจสอบ

2. องค์กรที่เข้าใจ (understanding organization) องค์กรประเภทนี้มีวัฒนธรรม องค์กรที่แข็งแกร่ง เพื่อใช้ชี้นำพฤติกรรมการทำงานขององค์กร

3. องค์กรที่คิดได้ (thinking organization) ทั้งองค์กรที่เข้าใจและองค์กรที่คิดได้ จัดเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ในระดับปานกลาง สำหรับองค์กรที่คิดได้จะมองธุรกิจในลักษณะที่เป็นปัญหาต่อเนื่องกัน ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์ปัญหา เก็บข้อมูล และแก้ปัญหา

4. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ในขณะที่ยังคงสามประเภทแรก มีการปรับตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงภายใต้กรอบค่านิยมหรือโครงสร้างเดิมที่มีอยู่ แต่สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้แบบสองวงจร (double loop learning) มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงตนเอง และการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงจะถือเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 2)

ตาราง 2

ประเภทองค์กรแห่งการเรียนรู้

คุณลักษณะ	องค์กรที่รับรู้	องค์กรที่เข้าใจ	องค์กรที่คิดได้	องค์กรแห่งการเรียนรู้
ประเภท	อุทิศตัวเพื่อการทำงานที่ดีที่สุดวิธีเดียว 1. การคาดการณ์ได้ 2. การควบคุม 3. ประสิทธิภาพ	มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งเพื่อใช้ชี้นำกลยุทธ์และการทำงาน	มองธุรกิจเป็นความต่อเนื่องของปัญหา ถ้าหากมีปัญหาต้องแก้ไขให้เร็วที่สุด	ตรวจสอบ ปรับปรุง ประสิทธิภาพการทำงานทางธุรกิจ
การจัดการ	ควบคุมโดยใช้กฎระเบียบ หรือคู่มือ	ชี้แจง สื่อสาร และเน้นการปฏิบัติตามวัฒนธรรม	ชี้และแยกแยะปัญหา รวบรวมข้อมูล และแก้ไขปัญหา	ส่งเสริมให้มีการทดลองตรวจสอบ การวิจารณ์ในทางสร้างสรรค์
พนักงาน	ปฏิบัติตามระเบียบโดยไม่ถามว่าทำไม	ใช้วัฒนธรรมองค์กร ชี้นำพฤติกรรมองค์กร	ริเริ่มวิธีการแก้ไข ปัญหาที่เป็นระบบ ด้วยความกระตือรือร้น	รวบรวมและใช้ ข้อมูลวิจารณ์ในทางสร้างสรรค์
ลูกค้า	ลูกค้าเชื่อว่าบริษัทจะรู้ดีที่สุด	เชื่อว่าความเชื่อขององค์กรจะเป็นหลักประกันของการดำเนินงานที่ดี	เป็นส่วนหนึ่งของ ปัญหาที่ต้องมีการแก้ไข	เป็นส่วนหนึ่งของ ความสัมพันธ์ในการสอน/เรียนรู้ โดยใช้ การสนทนาที่เปิดเผย และต่อเนื่อง
การเปลี่ยนแปลง	ค่อยเป็นค่อยไป เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีที่สุดทางเดียว	การเปลี่ยนแปลงภายใต้ความเชื่อขององค์กร	ปฏิบัติภายใต้แผนของการแก้ไขปัญหา ซึ่งแผนนี้ถูกมองว่าเป็นสิ่งที่แก้ปัญหาได้ทุกอย่าง	เป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการสร้าง ประสิทธิภาพ ตรวจสอบ สมมติฐาน ทดลอง สร้างประสิทธิภาพ

ตาราง 2 (ต่อ)

คุณลักษณะ	องค์กรที่รับรู้	องค์กรที่เข้าใจ	องค์กรที่คิดได้	องค์กรแห่งการเรียนรู้
ตัวอย่าง	วอลท์ดิสนีย์, UPS, Toy R, Us, Blockbuster Video, Avis, แมค โดนัลด์	ธนาคารแห่งอเมริกา, IBM, Apple, Johnson & Johnson, Proctor & Gamble, Sears, GM	Foleys Department Store	Home Depot, Sony, 3M, Wal-Mart, Levi-Strauss, Motorola, Honda

ที่มา. จาก *The Smarter Organization: How to Build a Business that Learns and Adapts to Marketplace Needs* (p. 111), by M. E. McGill and J. W., Jr. Slocum, 1994, New York: J. Wiley.

แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แม้ว่าองค์กรจะมีความเป็นเลิศเพียงใด แต่การจะสร้างหรือพัฒนาให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นยังต้องมีการชักนำและชี้นำอย่างถูกต้องและเป็นระบบ โดยผ่านฝ่ายบริหารไปยังทีมงานและบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึงทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ในกรณี Willborn and Cheng (1994, p. 61) ได้เสนอกลยุทธ์วิธีสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า จะต้องมีการพัฒนาตั้งแต่โครงสร้าง และวิธีการเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของคนในองค์กร โดยเฉพาะการเรียนรู้แบบข้ามพรมแดน (learning across borders) ซึ่งองค์กรในยุโรป และสหรัฐอเมริกาได้ตัดสินใจที่จะเปลี่ยนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแนวทางที่เป็นไปได้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของการเรียนรู้ (transform the image of learning) คือ การเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของการเรียนรู้ที่ติดแน่นอยู่ในตน โดยกลยุทธ์ที่นำมาใช้ คือ การปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ (image) หรือแบบแผนทางความคิด (mental models) ของคนส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ทั้งนี้คนเรามีแนวโน้มที่จะมองไปที่การเรียนรู้ ดังนั้น แบบแผนทางความคิดต้องสอดคล้องกับอารมณ์ความรู้สึกความตื่นเต้นความสำเร็จ ความ-สนุกสนานการแข่งขันและการเจริญเติบโตขององค์กร

2. การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (develop team learning activities) หมายถึง การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม ซึ่งถือเป็นการแสดงความคิดเห็นของทีมงานทั้งนี้มีการใช้วิธีการต่าง ๆ มากมายในการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมงาน

เช่น มีการกำหนดงานใหม่และการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันสำหรับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหาร (change the role of manager) คือ การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงบทบาท มีการติดตามการปรับปรุงการดำเนินงานและการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในบทบาทต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นในองค์กร

4. การให้สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงาน (encourage experiment and risk taking) คือ การให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรที่กล้าคิด กล้าทำ อาจจะเป็นการให้กำลังใจ หรือให้รางวัลการเรียนรู้ที่สำคัญอย่างหนึ่งในองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการทดลองโดยมีสิ่งตอบแทนในการเรียนรู้และสนับสนุนให้คนอื่น ๆ ได้มีโอกาสในการเรียนรู้โดยการใช้การให้รางวัลและให้กำลังใจต่อการปฏิบัติงานหรือผลสำเร็จของบุคคลที่กล้าคิดกล้าทำ

5. การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้ (build mechanics to disseminate learning) คือ การสร้างระบบกลไกการเผยแพร่การเรียนรู้โดยต้องมีการดำเนินการต่าง ๆ ที่ทำให้แน่ใจว่าการเรียนรู้ที่ได้รับมานั้นมีการเผยแพร่ไปในองค์กรได้อย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพในทุก ๆ แห่งอย่างเหมาะสม

6. การมอบอำนาจ (empower people) เป็นการมอบหมายอำนาจให้แก่คนที่ได้รับมอบหมายให้ทำงาน โดยผู้บริหารต้องยอมรับในความสามารถและความสำเร็จของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายงานไปแล้ว ทั้งนี้องค์กรต้องพัฒนาระบบการทำงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ให้มีความสามารถในการผลิต มีความคิดสร้างสรรค์ และมีอำนาจในการเรียนรู้

7. การมีวินัยในการคิดเชิงระบบ (develop the discipline of systems thinking) มีการพัฒนาหรือฝึกวินัยให้บุคลากรมีความคิดเป็นระบบ หรือมีความสามารถในการมองเห็นรูปแบบและความเกี่ยวข้องโดยสามารถมองระบบย่อยในองค์กรจนสามารถเห็นความเชื่อมโยงกันจนเป็นระบบใหญ่เพื่อสร้างให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่

8. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ (create culture of continuous improvement) ต้องมีการสร้างวัฒนธรรมของการยอมรับการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงอย่าง

ต่อเนื่องเพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้จะดำเนินการได้ดีเมื่อมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเช่นการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและการบริหารเป็นต้น

กล่าวโดยสรุป แนวทางการพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องมากมายที่ต้องคำนึงถึง ได้แก่ ผู้บริหารให้การสนับสนุนมีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมตลอดจนมีโครงสร้างองค์กรที่มีการกระจายอำนาจ นอกจากนี้ ยังต้องมีการเสริมสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ต่าง ๆ ในองค์กรให้เกื้อกูลกัน เช่น มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมเข้ามาเป็นเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ เป็นต้น และท้ายสุดผู้บริหารขององค์กรต้องมีวิสัยทัศน์และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิกหรือบุคลากรในองค์กร

ปัจจัยที่สนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt and Reynolds (1994) มองการเรียนรู้ในเชิงระบบ และเสนอปัจจัย 11 ประการ ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ในหนังสือ *The Global Learning Organization* ซึ่งผู้บริหารขององค์กรทั้งหลายควรให้ความสำคัญ ดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) กล่าวคือ จะต้องมีการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อให้เกิดอิสระในการทำงานโดยจัดโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไปมีคำอธิบายหน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงาน (job description) ที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัวโดยการปฏิบัติงานอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (competencies) แทน job description ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไปและกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนเกินไปเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้และที่สำคัญองค์กรต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (holistic structure) ที่มีส่วนประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กันกับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ ถึงแม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์กรอยู่ดี นอกจากนี้ โครงสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมงานเพื่อพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้ตลอดจนเรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีมงานและเอาชนะความแตกแยกขององค์กรได้

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (corporate learning culture) ได้แก่ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง (self-awareness) การใคร่ครวญ (self-reflective) และแนวทางการสร้างสรรค์ (creative way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาตนเอง เช่น มีหลักสูตรการอบรมสัมมนาอุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูฝึก พี่เลี้ยง และศูนย์ข้อมูลเพื่อให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์กรอย่างจริงจังด้วย

3. มีการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบงานแก่สมาชิก (empowerment) คือ การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ สามารถแก้ปัญหาของตนเองได้ ลดความรู้สึกรังเกียจผู้อื่นในการแก้ไข ปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงาม และการเพิ่มพูนผลผลิต ทั้งนี้ องค์กรต้องสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ และกระจายความรับผิดชอบตลอดจนการตัดสินใจตลอดจนการแก้ปัญหาต่าง ๆ ไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์กร

4. มีการตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environment scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะมีความยืดหยุ่นแล้ว ยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์กรต้องตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมได้อย่างชัดเจน อีกทั้งเป็นการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนาและการเลือกเป้าหมายการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (knowledge creation and transfer) คือ มีความสามารถในการสร้างและถ่ายโอนความรู้ไปยังสมาชิกอื่น ๆ ในองค์กรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึง

กันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรต้องทำให้พนักงานเข้าใจถึงหน้าที่การสร้างนวัตกรรม องค์ความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งมีใช่เป็นเพียงหน้าที่ของ R & D (Research and Development) หรือ C & D (Copy and Development) ทั้งนี้ ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้จากส่วนอื่นหรือฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสัมพันธ์โดยการติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่าง ๆ ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างฐานข้อมูล ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย และยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิด ของแต่ละบุคคลในองค์กรได้ด้วย

6. มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology) ถือเป็นการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง รวมถึง การสนับสนุนให้มีการเก็บประมวลและถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การนำการสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ ระยะไกล การใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายทอดการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร และการฝึกอบรม โดยการเล่นเกมที่พัฒนาพนักงานโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น อันจะส่งผลให้ถึงการฝึกอบรมในอนาคตดำเนินไปได้อย่างรวดเร็วและสั้นกระชับ

7. ให้ความสำคัญกับคุณภาพ (quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหาร เชิงคุณภาพทั้งทั้งองค์กร (total quality management) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพ อย่างต่อเนื่องทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้นและไม่ มีคำว่า “ต่อรองคุณภาพ” เปรียบเสมือนการได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขาโดยถือหลัก ในการพัฒนาคุณภาพคุณค่าในสายตาผู้รับบริการ

8. เรื่องกลยุทธ์ (strategy) คือ การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนาและการเรียนรู้ เชิงปฏิบัติการ (action learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่กันไปกับการทำงาน ทั้งนี้ กระบวนการเรียนรู้จะดำเนินไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งด้านการวางแผนการดำเนินการและการประเมิน โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติหรือ มีคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) จัดเป็นบรรยากาศที่สนับสนุน จุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้น คือ การพัฒนาศักยภาพความเป็น มนุษย์ที่เต็มเปี่ยมการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการ

ของบุคคลและองค์กรในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น องค์กรจึงต้องพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ

10. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (teamwork and networking) คือ การที่ องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือการแบ่งปันและสร้างผลรวมที่สูงกว่าจากทรัพยากรทั้งภายใน ภายนอกองค์กรที่เรียกว่า การทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์กรที่เรียกว่า การทำงาน แบบเครือข่าย ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ต้องร่วมมือกัน แก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่เพื่อสร้างการแข่งขันและสร้างพลัง ร่วมกันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (vision) เป็นความคิดเห็นร่วมกันของบุคลากรในองค์กรเพื่อสนับสนุน สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (mission) และจะเป็นแรงผลักดันให้การ- ปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพันการเน้นและใช้พลังงานในการเรียนรู้ ไปยังเรื่องที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกันทั้งองค์กรบนพื้นฐานของค่านิยมปรัชญาและ ความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

Nevis et al. (1995, p.73) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้มี 7 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ การที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นองค์กรจะต้องมีการพัฒนา ความรู้ใหม่ ๆ จากภายในองค์กรหรือจากการค้นคว้าหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอก องค์กรได้อย่างสะดวกและทั่วถึง
2. การเน้นผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการองค์กรที่จะประสบความสำเร็จเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้จะต้องให้ความสำคัญกับความรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์หรือผลผลิตหรือเลือกเน้น ไปที่กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน
3. การจัดทำเอกสารความรู้ที่บุคคลประมวลจากการศึกษาหรือประสบการณ์ อาจสูญหายเมื่อบุคคลนั้นลาออกจากองค์กรไป ซึ่งอาจส่งผลให้กระบวนการและความเข้าใจ อย่างลึกซึ้งหายไป ดังนั้น การคงสภาพความรู้และกระบวนการใด ๆ ในองค์กรจะต้อง มีการจัดทำเป็นเอกสารความรู้ของส่วนรวม

4. การเผยแพร่ความรู้การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของสมาชิกภายในองค์กรไม่ว่าจะเป็นการพบปะพูดคุย หรือการศึกษาจากเอกสารจะเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร

5. การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้การเรียนรู้ภายในองค์กรมี 2 ลักษณะ คือ วงจรการเรียนรู้แบบทิศทางเดียว (single-loop-learning) และวงจรการเรียนรู้ 2 ทิศทาง (double-loop-learning) การเรียนรู้ภายในองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะเป็นทั้ง 2 แบบนี้

6. การเน้นคุณค่าหรือเอาใจตลอดองค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองตลาดหรือผู้รับบริการ

7. การมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องพัฒนาความรู้ และทักษะให้กับสมาชิกในองค์กรทั้งในรูปแบบกลุ่มและแบบบุคคล ซึ่งจะเป็นการขยายขีดความสามารถของบุคลากรและองค์กรทั้งในเรื่องของความรู้ (knowledge) และทักษะ (skill)

จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2548) ได้ให้มุมมองว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้

1. มุมมองในเชิงองค์กร (organizational perspective)

1.1 มีมุมมองที่เป็นระบบโดยภาพรวมมองเห็นและเข้าใจถึงกระบวนการและความสัมพันธ์ของระบบต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร

1.2 มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั้งองค์กร

1.3 เป็นการมองว่าองค์กรสามารถเรียนรู้และเติบโตได้

2. มุมมองในเชิงกระบวนการ (process perspective)

2.1 เล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า

2.2 สามารถปรับตัว และตอบรับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี

2.3 สร้างวัฒนธรรมของการใช้การเสริมแรงและการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร

2.4 มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจการปฏิบัติงานแก่พนักงานในองค์กร

2.5 มีการสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร (คนงาน เทคโนโลยี และชุมชน)

2.6 มีการให้รางวัลสำหรับความคิดสร้างสรรค์ และมีการจัดทำโครงการเพื่อรองรับความคิดดังกล่าว

2.7 สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นให้เกิดทั่วทั้งองค์กรมุ่งการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง มีการใช้ระบบการสำรวจ และประเมินทักษะและสมรรถนะของการเรียนรู้

2.8 มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้และใช้ประโยชน์ร่วมกันในองค์กร

3. มุมมองที่เกี่ยวกับคน (human perspective)

3.1 สนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างได้มีโอกาสและสามารถอธิบายความ-
คืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้

3.2 สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะที่เลี้ยงที่ปรึกษาและเป็นผู้
ผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร

3.3 มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยงและกล้าทดลองปฏิบัติในสิ่งที่คิด
ได้แล้ว

3.4 ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ

3.5 มีการใช้คณะทำงานที่รวมผู้ปฏิบัติจากหลาย ๆ ส่วนงาน

ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) จึงเป็นแนวคิดที่สืบเนื่องมาว่า
องค์กรจะเรียนรู้ได้ก็ต่อเมื่อคนในองค์กรต้องเรียนรู้ก่อนการเรียนรู้ในองค์กร หมายถึง
การเรียนรู้ของบุคคลการเรียนรู้ของทีมงาน ซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้ขององค์กรและพัฒนา
ไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีจุดเริ่มต้นจาก (Marquardt, 1996, p. 21)

1. การเรียนรู้ของคนในองค์กรซึ่งมีลักษณะของ KUSA อันได้แก่ (1) Knowledge
หมายถึง การเรียนรู้เพื่อให้บุคคลเกิดความรู้ในหลักการต่าง ๆ ทั้งจากการสร้างแนวคิด
หรือมโนทัศน์เกี่ยวกับเรื่องนั้น (2) Understand เมื่อเกิดความรู้แล้วก็ต้องมีความเข้าใจ
ในหลักการนั้น ๆ จนสามารถวิเคราะห์ตีความได้และถ่ายทอดสิ่งที่ตนรู้ได้ (3) Skill เมื่อเกิด
ความรู้ความเข้าใจแล้วก็ฝึกฝนจนเกิดทักษะ (4) Attitude หมายถึง ทักษะคติ ซึ่งเป็นการเรียนรู้
เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลให้เข้ากับแผนการปฏิบัติงานขององค์กรมีการแลก-
เปลี่ยนความคิดเห็นอีกทั้งยังศึกษาความคิดเห็นของคนอื่นด้วย

2. การเรียนรู้ของทีมเมื่อแต่ละคนมีการเรียนรู้และมาจับกลุ่มกันเป็นทีมงานก็เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการร่วมมือกันทำงาน และระดับประคองการทำงานให้ไปสู่เป้าหมาย

3. การเรียนรู้ขององค์กรเมื่อผ่านขั้นตอนการเรียนรู้บุคคลและการเรียนรู้ของทีมงานแล้วก็จะนำไปสู่การเรียนรู้ขององค์กร

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่สนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องให้การส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้เป็นระบบอย่างองค์รวม การนำองค์ประกอบและแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปรับใช้ในองค์กร เพื่อส่งเสริมบทบาทที่ทำให้บุคคลเป็นผู้สร้างและสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นจนสามารถส่งผลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยอาศัยทฤษฎีแห่งการเรียนรู้เป็นตัวขับเคลื่อนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนและวิธีการคิดของคน (mental framework) นั้น จะเน้นวิธีการศึกษาถึงสภาพปัญหาและการแก้ไขปัญหให้เป็นระบบอย่างครบวงจร

ลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้

Swieringa and Wierdsma (1992) มีความเห็นว่า แนวคิดที่สำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะอยู่ที่กระบวนการเรียนรู้ (learning process) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะพัฒนาคนในองค์กรให้เกิดความรู้ เมื่อคนเกิดการเรียนรู้ก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม (behavioral change) และเมื่อพฤติกรรมของคนในองค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ก็จะทำให้พฤติกรรมองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง มีการปรับปรุงและมีการพัฒนาในแนวคิดนี้ การเรียนรู้ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร ส่วน Senge (1990) มองว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการปรับตัว (adaptability) ต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งการเรียนรู้เป็น 2 ประเภท คือ

1. การเรียนรู้แบบปรับตัว (adaptive learning) คือ การเรียนรู้ในระดับพื้นฐาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานประจำ เป็นการเรียนรู้สำหรับการจัดการ การเรียนรู้แบบนี้เหมือนกับ การเรียนรู้แบบวงจรเดียว (single loop learning)

2. การเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ (generative learning) เกิดขึ้นเมื่อองค์กรยินยอมให้มีการตั้งคำถามเกี่ยวกับฐานคติที่ได้ยึดถือปฏิบัติมานานเกี่ยวกับพันธกิจ กลุ่มลูกค้า ความ-

สามารถหรือกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้มีการมองโลกในมุมมองใหม่ ๆ การเรียนรู้แบบนี้ เหมือนกับการเรียนรู้แบบสองวงจร (double loop learning) ซึ่งต้องอาศัยโลกทัศน์ใหม่ การเรียนรู้แบบรังสรรค์เป็นการเรียนรู้ในการสร้างสิ่งใหม่

ดังนั้น Senge (1990) จึงให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถนี้ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (sustainable competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (learningful) ของทุกคนและทุกระดับ ในองค์กร โดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นนักเรียน (learners) มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต อีกทั้งองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยจะสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในทุกด้านอย่างเป็นระบบ ทั้งการเรียนรู้ข้ามสายงาน การเรียนรู้ภายนอกองค์กร การเรียนรู้ภายในองค์กร รวมถึง แนวโน้มและโอกาสที่จะนำความรู้ไปใช้ เพื่อให้บุคคลเกิดการพัฒนาทักษะ และความสามารถ ได้อย่างเต็มศักยภาพ ทั้งนี้จะไม่ใช้วิธีการบังคับหรือทำโทษ ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ในการป้องกัน ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพราะหากบุคลากรในองค์กรมีขีดความสามารถสูงและมีความรักผูกพันกับงานและองค์กร อันเนื่องมาจากการได้รับการสนับสนุนให้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่ควรรู้ และไม่รู้สักอึดอัดเพราะการถูกบังคับหรือทำโทษแล้วก็จะทำให้องค์กรฝ่าฟันปัญหาที่จะเกิดขึ้นให้ลุล่วงไปด้วยดี

นอกจากนี้ Senge (1990) ยังได้เสนอแนวทางในการสร้างและพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการเสนอหลัก the five disciplines หรือวินัย 5 ประการ เกี่ยวกับการเรียนรู้ ขององค์กรและบุคคลที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งหลักวินัย 5 ประการนี้ จะเป็นกรอบแนวความคิดของการวิจัยที่สำคัญในครั้งนี ที่ต้องการจะศึกษาถึงลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery) ด้านแบบแผนความคิด (mental model) ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) ด้านเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และด้านการคิดเชิงระบบ (systems thinking) อีกทั้งเมื่อศึกษาถึงความเป็นไปได้ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันประกอบไปด้วย ทักษะหรือวินัย 5 ประการ ตามแนวคิดของ Senge (1990) จะมุ่งเน้นที่ตัวบุคคลเป็นหลัก โดยค่อนข้างจะให้ความสำคัญต่อทักษะ

หรือวินัยที่บุคคลพึงมีในการพัฒนาให้เกิดลักษณะการเป็นบุคคลในองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งแรก ซึ่ง Senge (1990) มองว่า สมาชิกองค์กรควรได้รับการปลูกฝังทักษะนิสัยของตนให้ใส่ใจเรียนรู้ มีมุมมองกรอบความคิดที่เป็นระบบ และมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับมวลสมาชิกอื่น ๆ ทั้งในและนอกองค์กร ซึ่งอาจจะได้จากการทำงานเป็นทีม จากทักษะดังกล่าวนี้ Senge (1990) เชื่อว่า จะมีส่วนช่วยให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี ซึ่งในแต่ละด้านจะมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery) องค์กรจะเกิดการเรียนรู้ได้ต้องเริ่มมาจากการเรียนรู้ของบุคคล ให้คนเป็นพลังในการกระทำให้เกิดผลผลิตต่าง ๆ ในองค์กร ดังนั้น ศักยภาพของบุคคลจึงเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กร บุคคลจึงต้องมีการพัฒนาตนให้เจริญเติบโตและมีการเรียนรู้ (personal growth and learning) โดยให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพียรพยายามในการใฝ่หาความรู้ โดยเน้นความสามารถในการสร้างสรรค์เชิงรุก (proactive) ในเชิงคุณภาพตรงกันข้ามกับงานที่ต้องคอยตั้งรับหรือคอยแก้ปัญหา รวมทั้งการทำความเข้าใจในสิ่งที่สำคัญสำหรับตนเอง ดังนั้น จึงต้องมีการสร้างสรรค์ผลงานได้ตามความต้องการ โดยกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของตน (personal vision) เป็นภาพอนาคตของความต้องการของตนเองและทำภาพในอนาคตนี้ให้บรรลุผล และวิสัยทัศน์ส่วนตัวต้องสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง (current reality) เพราะบางครั้งเราอยู่กับงานที่ไม่ทำให้เกิดผลและทำอยู่อย่างนั้นเรื่อยไป เป็นการโกหกตัวเองว่าทุกสิ่งทุกอย่างดำเนินไปด้วยดีไม่มีปัญหา ไม่มองถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ดังนั้น ความใฝ่ฝันภาพในอนาคตหรือวิสัยทัศน์ของตนต้องมาพร้อมกับความเป็นจริงให้เกิดแรงในการสร้างสรรค์ชีวิตของตนเพื่อขยายความสามารถในการผลิตผลงานที่เราต้องการอย่างแท้จริง

การพัฒนาตนให้มีลักษณะเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล ต้องพัฒนาตนในทุกด้าน (total development) ให้เกิดการเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (sub conscious) เป็นการพัฒนาทั้งทางร่างกาย สติปัญญา และความรู้ รวมทั้งทางจิตใจและอารมณ์ เพราะการพัฒนาด้านอารมณ์หรือจิตใจ จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลทำให้คนได้ใช้ศักยภาพของตนที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ที่สุด

บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คนที่เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลจะขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กร จะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้

ขององค์กรได้นั้น สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า เป็นนายเหนือตน สามารถที่จะควบคุมจิตใจพฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่รู้เห็นการเรียนรู้อยู่เรื่อย ๆ ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นติดมัน เปลี่ยนไปตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ การที่สมาชิกในองค์กรมีกรอบของความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลนั้น สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มามะศิริานนท์ (2546) กล่าวว่า ในการพัฒนาคนให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล ยังมีแนวปฏิบัติ ที่ประกอบไปด้วย

1. วิสัยทัศน์ส่วนตัว (personal vision) วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจ วิสัยทัศน์จะแตกต่างจากจุดมุ่งหมาย กล่าวคือ วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่ต้องการ ที่มีตัวตนเห็นได้ชัดเจน เป็นสิ่งที่แท้จริง ไม่ใช่เรื่องทั่วไปเหมือนกับจุดมุ่งหมาย ดังนั้น เมื่อทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาได้แล้ว ก็จะทราบว่าควรจะวางตนเองไปที่จุดใด จะหาความสำเร็จได้จากอะไร และที่สำคัญ เขาต้องการเป็นอะไรซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะกระจ่างขึ้นภายหลังการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแล้วนั่นเอง

2. มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (creative tension) เมื่อบุคคลกำหนดวิสัยทัศน์ที่สูงกว่าความเป็นจริง และไม่สามารถไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ จะทำให้เกิดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง บุคคลจะเกิดความท้อแท้และความเครียด แต่อย่างไรก็ตาม บุคคลสามารถขจัดหรือลดความเครียดลงได้โดยวิธีการจัดการความตึงเครียดในทางสร้างสรรค์ ซึ่งทำได้โดยการพยายามลดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง ทั้งนี้อาจเป็นการปรับวิสัยทัศน์เข้าสู่ความเป็นจริงเพียรพยายามหาหนทางที่จะทำให้ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

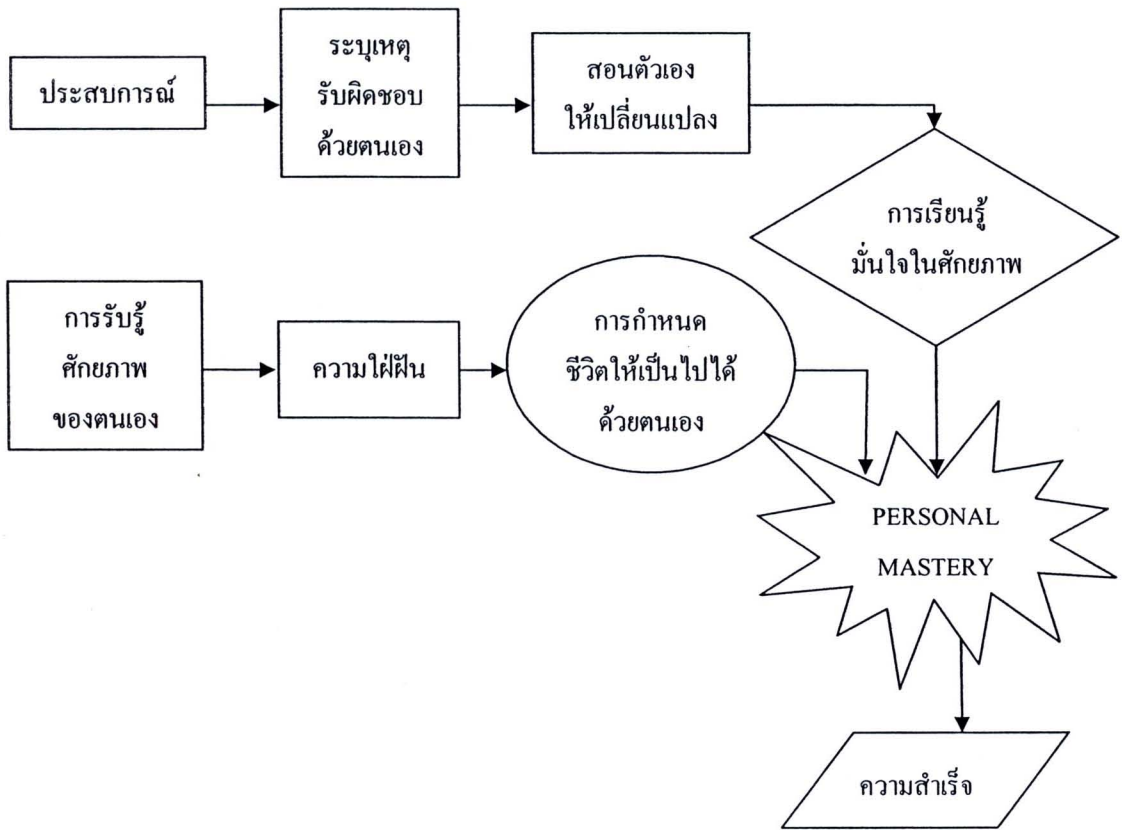
3. การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (subconscious) การที่จะเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล จะมีอีกมิติหนึ่งของจิตใจ คือ จิตใต้สำนึก การทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อนทุกอย่างต้องผ่านจิตใต้สำนึก ซึ่งสามารถประสบความสำเร็จในงานที่ยุ่งยากได้อย่างง่ายดาย เราจะเรียนรู้เรื่องจิตใต้สำนึกได้อย่างไร เนื่องจากกิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์ไม่สามารถทำได้ในระยะแรก ล้วนต้องมีการเรียนรู้ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการพูดหรือการกิน การหัดขับรถ เป็นต้น การเรียนรู้ในช่วงแรกต้องอาศัยจิตสำนึกความตั้งใจและความพยายาม หรือเรียนรู้

ทักษะจนค่อย ๆ กลายเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึกในที่สุด ในภาวะจิตใจสงบ จิตใต้สำนึกจะสามารถกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคง ไม่ไขว้เขว

4. การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (commitment to the truth) การใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งจะช่วยให้การทำงานทุก ๆ สิ่งได้อย่างถูกต้อง ความสำคัญของการใช้วิธีนี้ประการหนึ่งก็คือ จะช่วยให้มีระบบการคิดและการตัดสินใจที่ดี

การเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล ถือเป็นองค์ประกอบที่เป็นเสมือนเสาหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กร และเป็นพื้นฐานสำคัญที่ควรจะใช้ในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้น ถ้าหากทุกคนหรือคนส่วนใหญ่ในองค์กรมีลักษณะของการเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล จะส่งผลให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด

ชวินท์ รัมมนันท์กุล (2540) สรุปว่า การเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล คือ การมุ่งมั่นสรรค์สร้างความรู้ความเชี่ยวชาญให้ตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นการพัฒนาตนเองทั้งทางกาย ปัญญา และอารมณ์ โดยมีรูปแบบของการที่จะเป็นบุคคลที่รอบรู้ ดังแสดงในภาพ 4



ภาพ 4 รูปแบบหรือกระบวนการในการเกิด personal mastery

ที่มา. จาก *Learning Organization (workshop)* (หน้า 12), โดย ชวินท์ ชัมมนันทกุล, 2540, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ฟินเนส อินเทลลิเจนซ์ แอนด์ ครีเอทีวิตี.

อย่างไรก็ตาม เมื่อได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ เพิ่มเติม เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้วิจัยพบว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ จะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันโดยตรง หรือเป็นปัจจัยที่สามารถเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ได้กับการเรียนรู้ด้วยตนเอง (self directed learning) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action learning) และการใช้เทคโนโลยี โดยที่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ ก็เนื่องมาจาก บุคลากรในองค์กรเป็นหลัก เนื่องจากบุคลากรเป็นองค์ประกอบหลักเพียงอย่างเดียวของ องค์กร ที่สามารถสร้างให้เกิดความรู้ประยุกต์ใช้ และพัฒนาความรู้ต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นได้เสมอ ซึ่งความรู้ นั้นจะช่วยก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งในระดับบุคลากร หน่วยงาน และส่งผลไปถึง การพัฒนาองค์กรในที่สุด ดังนั้น การพิจารณาส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้แก่

บุคลากรทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ จึงเป็นประเด็นหนึ่งที่ต้องพิจารณาให้ ความสำคัญ โดยวิธีการที่เชื่อกันว่าสามารถสร้างให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพยั่งยืน และมีการบูรณาการได้นั้น ก็คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การที่จะพัฒนาศักยภาพในองค์กร ให้มีคุณสมบัติเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเองนั้น สิ่งสำคัญ คือ จะต้องสอนให้บุคลากรเรียนรู้วิธีการ ที่จะช่วยให้เขาสามารถเป็นผู้ที่จะแสวงหาความรู้ หรือเรียนรู้ด้วยวิธีการของตนเองได้ (learning how to learn) เช่น การอ่านหนังสือ การค้นคว้า ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ห้องสมุด หรือแหล่งข้อมูลจากทั่วโลกผ่านอินเทอร์เน็ต การเรียนรู้วิธีการเรียนรู้จะเป็น การสร้างเสริมขีดความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และยังเป็นวิธี การเรียนรู้ตลอดชีวิตอีกด้วย

Marquardt (1996, p. 30) กล่าวถึงรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้แบ่งออกเป็น ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (learning) ในส่วนของระดับของการเรียนรู้ (levels of learning) สามารถเกิดขึ้นได้ใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีมงานและระดับองค์กร โดย มองว่า การเรียนรู้ระดับบุคคลเป็นการเปลี่ยนแปลงทักษะความเข้าใจที่ต่อเนื่องแท้ ความรู้ ทักษะและค่านิยมของบุคคล ผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี และการสังเกตประสบการณ์จากงานที่ทำทุกวัน งานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะ การทำความเข้าใจอย่างต่อเนื่องของบุคคลเอง และยังมี สิ่งสำคัญอีกมากที่จะช่วยเพิ่มอิทธิพลและผลกระทบของการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร เช่น ความสามารถที่จะเป็นผู้เรียนและเป็นผู้ที่จะสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้อื่น การมีสัญญาการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล โดยมีการร่วมมือกันระหว่างองค์กรและพนักงาน ในการช่วยเหลือกันพัฒนาอาชีพระยะยาว หรือมีการให้กำลังใจ สนับสนุนและให้รางวัล อย่างเป็นระบบขององค์กร เพื่อส่งเสริมการพัฒนาตนเอง และจากแนวคิดของ Marquardt and Reynolds (1994) กล่าวว่า รากฐานของการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น คือ การเรียนรู้ ในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร ถ้าองค์กรปราศจากพนักงาน ที่ใส่ใจการศึกษา แสวงหาความรู้ และความพร้อมเสมอที่จะพัฒนาตนเองแล้ว ก็เป็นการยาก ที่องค์กรจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้การเรียนรู้ในระดับบุคคล จะเกิดขึ้นได้ นอกจากจะเกิดจากแรงจูงใจภายใน (inbuilt motivation) ของบุคคลแล้ว องค์กร ต้องเอื้ออำนวยความสะดวกสนับสนุนและกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับเกิดการเรียนรู้ อีกทั้ง



Meggison and Pedler (1992) ได้แสดงให้เห็นว่า การที่จะเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น ต้องมุ่งเน้นการพัฒนาตนเอง (self-development) ก่อน จึงขยายแนวคิดนี้ ไปสู่บุคคลอื่น และกลุ่ม อันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

ดังนั้น สิ่งที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้ คือ การได้ทำงานหรือทำกิจกรรมร่วมกับ บุคคลที่มีความสนใจเหมือน ๆ กัน ในการที่จะช่วยกันหรือร่วมมือกันแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ (บัณฑิต เพ็ชรประพันธ์กุล, 2540, หน้า 29) และการสร้างประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้จากการทำงาน การมีโอกาสดำเนินงานที่ท้าทายมาก ย่อมมีโอกาสนับว่ามาก งานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้บุคคลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนาตนเอง เพื่อทำงานให้เสร็จ ขณะเดียวกัน งานที่ท้าทายก็อาจมีผลทำให้ความเครียดสูงขึ้น จึงทำให้บุคคลได้เรียนรู้วิธี จัดการกับความเครียด ผลสำเร็จจากการทำงานที่ท้าทาย จะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้า ในอาชีพ การเรียนรู้จากประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้ร่วมกันจากความเป็นจริง ซึ่งจะเป็น การสร้างพลัง ทางสติปัญญาแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งเรียกการเรียนรู้แบบนี้ว่า การเรียนรู้ แบบมีปฏิสัมพันธ์จากการทำงานร่วมกัน (interactive learning through action)

ส่วนการใช้เทคโนโลยีนั้น Marquardt and Reynolds (1994) ได้วิจัยและได้เสนอ ปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในส่วนปัจจัยด้านเทคโนโลยี การเรียนรู้ (learning technology) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในระบบการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตมีความรวดเร็ว สั้น กระชับ เป็นที่น่าสนใจ และประยุกต์ใช้ได้ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (video conference) มาใช้ในการเรียนรู้ทางไกลและการฝึกอบรมโดยสถานการณ์จำลอง (simulation games) เพื่อพัฒนาสมาชิกให้เรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น นอกจากนี้ ในปี ค.ศ. 1996 Marquardt (1996) ได้ให้ทัศนะว่า การใช้เทคโนโลยีนั้น องค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมฝึกอบรม คอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์ เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยี- สารสนเทศ และมีการจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน

อย่างมีประสิทธิภาพ และยังเสนอว่าเทคโนโลยีเป็นการกระจายอำนาจ หน้าที่ และการควบคุม ในการผลิตสินค้า การประสานงาน และการบริหารจัดการ เพื่อสามารถประสบความสำเร็จได้ดีกว่า ง่ายกว่า และเร็วขึ้น เทคโนโลยีทำให้เกิดกฎใหม่ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนา และการเรียนรู้ภายในองค์กร

กล่าวโดยสรุป การเสริมสร้างความสามารถให้กับสมาชิกในองค์กรเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery) ซึ่งเป็นองค์ประกอบแรกที่สำคัญในองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่นก็คือ ตัวบุคคล (individual) ซึ่งตัวบุคคลนี้ Senge (1990) เห็นว่า การมีความเป็น “personal mastery” ซึ่งหมายถึงระดับพิเศษในความเชี่ยวชาญ (proficiency) ของบุคคล ทำให้คนมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและชัดเจนในเป้าหมายในชีวิตของเขา สามารถที่จะกำหนดวิถีชีวิตของเรา สามารถที่จะกำหนดวิถีชีวิตของตนเองได้ มีการเรียนรู้คู่กับการทำงานมาอย่างยาวนานในชีวิตของเขา สามารถค้นหาและกำหนด “vision” ของตนเองได้อย่างสอดคล้องกับความเป็นจริง มีความมุ่งมั่นอดทนในการทำ “vision” บรรลุผลเป็นความจริง “personal mastery” ถือเป็นองค์ประกอบที่เป็นเหมือนเสาหลัก (cornerstone) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร และถือเป็นพื้นฐานสำคัญที่คนใช้ไปในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้น ในองค์ประกอบด้านบุคคลนี้ การพัฒนาคนในด้านการมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ และการเรียนรู้โดยจิตสำนึก จะทำให้เกิดความเป็น “personal mastery” จึงเท่ากับเป็นการสร้างทรัพยากรบุคคลที่มีพื้นฐานที่ดีให้แก่องค์กร และเพื่อให้สมาชิกขององค์กรมีความสนใจที่จะศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ เพื่อเพิ่มพูนพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของตน ที่สอดคล้องกับความต้องการและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ดังนั้น บุคลากรองค์กรจึงควรมีความสนใจกระตือรือร้นใฝ่หาที่จะศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ เพื่อเพิ่มพูนพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของตนที่สอดคล้องกับความต้องการและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยมุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้โดยการปฏิบัติและการใช้เทคโนโลยี

แบบแผนทางความคิด (mental models) ความคิดที่ดีที่สุดไม่ถูกนำมาปฏิบัติ กลยุทธ์ในการบริหารไม่ได้นำไปกระทำจริง ความเข้าใจเชิงระบบไม่สามารถนำมาเป็นนโยบายในการปฏิบัติได้ โครงการนำร่องที่ประสบความสำเร็จแต่ไม่ได้รับความสนใจในการปฏิบัติอย่างกว้างขวาง สิ่งเหล่านี้ไม่ได้เกิดจากความไม่ตั้งใจในการปฏิบัติ หรือไม่

ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงแต่สิ่งที่ขัดขวางอยู่ก็คือ การมีแบบแผนความคิดของแต่ละบุคคลนั่นเอง

แบบแผนทางความคิด จะหมายถึง การรับรู้ภาพลักษณ์และรูปแบบความคิด ความเชื่อ ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลก มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำต่อตนเอง และผู้อื่น โดยสามารถพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อ ให้สอดคล้องกับการแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว สามารถเปลี่ยนความคิดความเชื่อ และความเข้าใจที่มีต่อโลกต่อสิ่งอื่นให้ถูกต้องและชัดเจน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่ถูกต้องด้วย

ความคิดความเชื่อที่ฝังอยู่ในใจเป็นตัวยึดมั่น ยึดติดกับวิธีคิดและวิธีการทำงานแบบเดิม ไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การพัฒนาการมีแบบแผนความคิด จึงมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความคิด ความเชื่อ ความเข้าใจที่มีต่อโลก ต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้อง และส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรให้ปฏิบัติได้ถูกต้องอย่างต้องตามสภาพความเป็นจริงที่มีการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการมีแบบแผนความคิดนั้น ต้องเริ่มจากการวางแผนกระบวนการเรียนรู้ (planning as learning) จากการรับรู้ บนพื้นฐานความคิดความเชื่อ ไปยังข้อสรุป จากความคิดความเชื่อ และส่งผลถึงการกระทำ ซึ่งจะต้องมีการเปิดเผยแนวความคิดนี้เพื่อทดสอบถึงสาเหตุและที่มาของมันว่ามีใช่เป็นเพียงการด่วนสรุป แต่ต้องมาจากความคิดที่สมเหตุสมผล โดยมีการวิเคราะห์แนวความคิดเสมือนกระจกเงาสะท้อนให้มองเห็นตนเอง โดยอาศัยทักษะการตรวจสอบความคิด (reflection) โดยเปิดเผยความคิดความเชื่อของตน และนำมาตรวจสอบความเป็นไปของข้อสรุปจากความคิดความเชื่อว่ามีมูลความคิดจากสิ่งใด ข้อมูลที่รับรู้มาจากไหน โดยเปิดเผยให้ผู้อื่นได้รู้ได้เห็น และผู้อื่นแสดงความคิดเห็นและสอบถามถึงเบื้องหลังความคิดความเชื่อของเราเหล่านั้นเรียกว่า ทักษะการถาม (inquiry) และเมื่อมีการตรวจสอบรูปแบบความคิดความเชื่อแล้ว ตัวเราเองยังต้องมีความมั่นคงในความคิดของตนเองและสามารถให้ผู้อื่นมาตรวจสอบได้ เรียกว่า ความสมดุลระหว่างยืนยันความคิดของตนเองและการถาม (inquiry and advocacy) โดยค่านิยมที่ต้องยึดถือคือ การเปิดกว้าง (openness) ทั้งรูปแบบความคิดของคนที่ต้องอิสระ เปิดเผยและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ และเปิดให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการถามหรือแสดงความคิดเห็น รวมทั้ง

ค่านิยมในด้านความเป็นธรรม (merit) ที่ยึดเอาผลประโยชน์องค์การเป็นหลักและยึดหลักความเสมอภาค

ปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดความเข้าใจในการมีแบบแผนความคิด โดยอาศัยการวางแผนกระบวนการเรียนรู้ ทักษะการสะท้อนความคิด และความสมดุลระหว่างการยืนยันในความคิดของตนและการถาม เพื่อให้ทราบถึงมูลเหตุในการคิด การกระทำ และอาศัยทักษะในการถามในการสื่อสารระหว่างบุคคล ให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมถึงค่านิยมการเปิดกว้างและความเป็นธรรม เพื่อให้ความคิดความเชื่อที่ฝังลึกจะค่อย ๆ จางหายไป มีการตัดสินใจอย่างเป็นเหตุเป็นผลตามความเป็นจริง และพัฒนาให้มีแบบแผนความคิดได้อย่างถูกต้อง

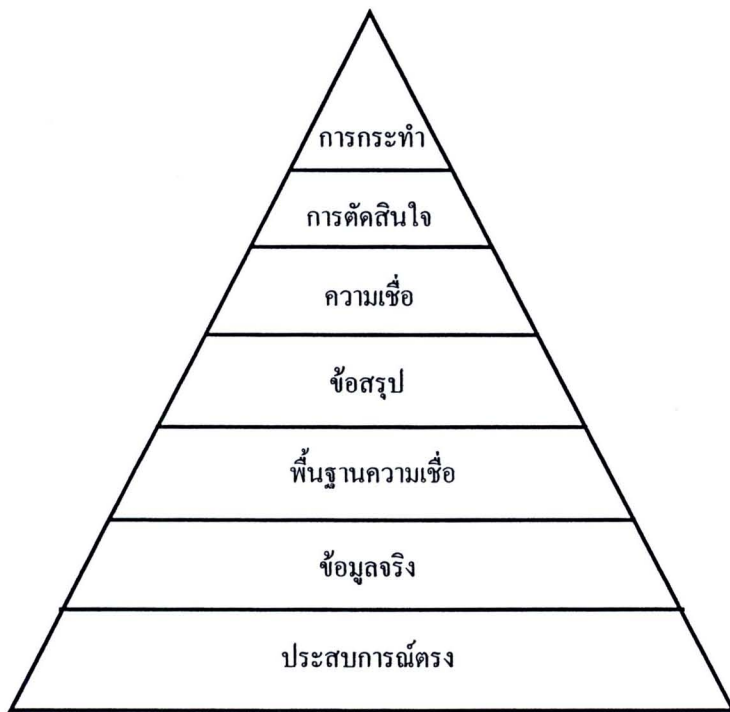
ดังนั้น แบบแผนทางความคิด เป็นความคิดความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อหน่วยงาน ต่อองค์กร และต่อธุรกิจของตน ซึ่งความคิดของบุคคลนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคล การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวมสามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความกระฉับกระชวยกับแบบแผนความคิดความเชื่อที่ดี มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว การที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่รู้ตลอดเวลา และการที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ (1) ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ และ (2) ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม เพื่อให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ

แบบแผนทางความคิดจะทำให้เกิดความเข้าใจสมมติฐานในการคิดขณะที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการไตร่ตรองและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ ทำให้ขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล

การพัฒนาคคนในองค์กรให้เป็นคนมีแบบแผนทางความคิดมีความสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเปลี่ยนความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกและต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสม เขาก็จะมีพฤติกรรมปฏิบัติ

ที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้องค์กรไม่ควรไปกำหนดให้เขา แต่ควรปล่อยให้มีการพัฒนารูปแบบของเขาเองโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป้าหมายของการพัฒนาแบบแผนความคิดของคน ไม่ต้องการให้ทุกคนมีความเห็นพ้องในแนวเดียวกันทั้งองค์กร แต่ต้องการให้เกิดแนวคิดของแต่ละบุคคลภายหลังจากมีการเรียนรู้ในระดับบุคคลแล้ว เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ชวินท์ รัมมนันท์กุล (2540) ได้เสนอรูปแบบของ การมีแบบแผนความคิดไว้ดังแสดงในภาพ 5



ภาพ 5 รูปแบบความคิดในขั้นตอนของการเกิด mental models

ที่มา. จาก *Learning Organization (workshop)* (หน้า 15), โดย ชวินท์ รัมมนันท์กุล, 2540, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ฟินเนส อินเทลลิเจนซ์ แอนด์ ครีเอทีวิตี.

กล่าวโดยสรุป ความเชื่อและทัศนคติที่มีเหตุผล (mental models) ในองค์ประกอบที่สอง Senge (1990) ให้ความสำคัญกับแบบแผนทางความคิด “mental models” ของคนในองค์กร โดย “mental model” หมายถึง โลกทัศน์หรือความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อโลก วิธีในการคิดของบุคคล ความคิดของบุคคลที่มีต่อตนเองและผู้อื่นหรือสิ่งอื่น ๆ

ที่อยู่นอกคน ตลอดจนสมมติฐาน (assumptions) ต่าง ๆ ในการดำรงชีวิตของคน โลกทัศน์ของคนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน การพัฒนา “mental model” จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเราเปลี่ยนความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อโลก ต่อสิ่งอื่น ๆ ที่อยู่นอกตัวเรา เปลี่ยนความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อโลก ต่อสิ่งอื่น ๆ ที่อยู่นอกตัวเขาให้ถูกต้องเหมาะสมได้ เขาก็จะมีพฤติกรรมมีการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย ดังนั้น องค์กรประกอบในส่วนตัวบุคคลด้าน “mental model” ที่ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้และมีการฝึกฝนทักษะในการคิดใคร่ครวญและคิดตั้งคำถาม จึงมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการเป็น personal mastery และให้สมาชิกขององค์กรมี “สำนึก” และ “สติ” กำกับความคิดความเชื่ออย่างถูกต้องและสมเหตุสมผล ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่เอื้อให้เกิดการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยที่บุคลากรองค์กรจะต้องสามารถพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อของตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว สามารถเปลี่ยนความคิดความเชื่อและความเข้าใจที่มีต่อโลก ต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องและชัดเจน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนความคิดและความเชื่อให้ทันสมัย

วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) การสร้างสรรค์แนวทางขององค์กรให้เป็นภาพในอนาคต เป็นแรงกระตุ้นให้สมาชิกร่วมแรงร่วมใจ ไม่ใช่เพียงแค่ว่าความคิด แต่มันมีพลังอำนาจให้สมาชิกมีความมุ่งมั่นเพื่อไปถึงสิ่งที่ใฝ่ฝันร่วมกัน ไปสู่ภาพในอนาคตขององค์กร และสิ่งที่จะทำให้เกิดพลังร่วมขององค์กรได้ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะเป็นการทำความเข้าใจร่วมกันในการตั้งเป้าหมายและมองอนาคตไปในทิศทางเดียวกัน โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างภาพอนาคตของหน่วยงาน และมุ่งไปสู่ความต้องการร่วมของสมาชิกทั่วองค์กร เพื่อให้สมาชิกได้ตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงอนาคตขององค์กรและยินยอมข้อผูกพันในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันขององค์กร และสมาชิกทุกคนจะได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความผูกพันกันโดยมีความรู้สึกที่ว่า “บริษัทเป็นของเรา” มีจิตสำนึกว่าพวกเขามีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร (sense of belonging) และยังก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ีระหว่างสมาชิก ให้เกิดความรักใคร่กลมเกลียว

และไว้วางใจกัน เพื่อพัฒนาภาพอนาคตขององค์กรให้บรรลุผล และจะเป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันทั่วองค์กร เป็นการที่คนทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้คนเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่ออุดมการณ์ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่ทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้อุดมการณ์เดียวกันของคนทั้งองค์กร เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะต้องมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่างว่า องค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องซึมซาบลงไปในการคิดของทุกคนในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสามารถทำได้โดย

1. กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรควิสัยทัศน์ของตนเอง

การที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเริ่มต้นสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากพนักงานไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเอง การทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะที่ยินยอม ปราศจากความตั้งใจและการร่วมมืออย่างจริงจัง การที่พนักงานมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้ จะเกิดการร่วมมือกันที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กร

วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล เป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างภาพนั้นในใจที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตนเองและเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่น ๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลออกมาใช้นั้น ต้องระมัดระวังถึงอิสรภาพส่วนบุคคล ซึ่งเป็นบุคคลของมนุษย์ที่มีเสรีภาพที่จะเลือกหรือกระทำ องค์กรส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของพนักงานในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ประเภทที่ตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง (commitment) และประเภทที่ยินยอมและไม่ปฏิเสธที่จะทำให้อุบัติวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง (compliance)

พนักงานประเภทที่มุ่งมั่น (commitment) จะอุทิศเวลาให้องค์กร มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่ง และมีความรับผิดชอบสูง มักจะมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

พนักงานประเภทที่ยินยอม (compliance) มักจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ทำงานภายใต้กฎที่วางไว้ แต่ขาดความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น เป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งของพวกเขาไว้ ความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่ง และการทำให้เจ้านายมีความสุข มองวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับ

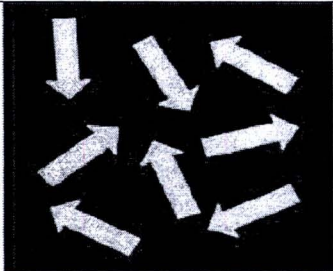
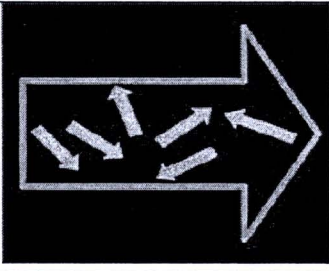
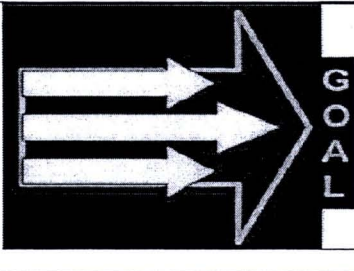
องค์กรแบบดั้งเดิมมักจะให้ความสำคัญกับพนักงานประเภทที่ยินยอม (compliance) ผู้นำจะนิยมให้พนักงานอยู่ภายใต้คำสั่งและการควบคุมของพวกเขา แต่ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการพนักงานประเภทมุ่งมั่น (commitment) เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นสิ่งที่ผู้นำต้องทำ คือ การยอมให้พนักงานมีอิสระในการเลือกคิด และการกระทำ

2. พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร ผู้นำในองค์กรต้องเลิกความคิดดั้งเดิมที่ว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรมาจากผู้นำ หรือจากกระบวนการวางแผนในองค์กรเท่านั้น อาจเรียกได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (strategic vision) หรือวิสัยทัศน์ที่เป็นทางการ (official vision) ผู้นำมักมองเป็นวิธีที่ใช้แก้ไขปัญหาก็เป็นกระบวนการกลยุทธ์ขององค์กร เช่น การแก้ไขปัญหาเรื่องขวัญกำลังใจที่ต่ำลงของพนักงาน ซึ่งที่จริงแล้วขัดกับหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของคนทั่วทั้งองค์กรและเป็นวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืน คือ ต้องดำเนินต่อไปและไม่สิ้นสุด อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำจะต้องจำไว้เสมอ คือ ผู้นำจะต้องเต็มใจ ที่จะร่วมสร้างวิสัยทัศน์นี้ร่วมกับคนในองค์กร โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายมาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยอัตโนมัติ

3. สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความมุ่งมั่น (commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการควบคุม สามารถสร้างโดยใช้การติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานรู้สึกอิสระที่จะแสดงความฝันหรือวิสัยทัศน์ออกมา ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเปิดกว้าง และเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ของพนักงาน ผู้นำไม่ควรทำลาย

ความคิดใหม่ ๆ ถ้าแนวคิดได้รับการสนับสนุน พนักงานจะรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองและจะมีการตอบสนองในทางบวก (positive feedback) เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

4. ทำให้วิสัยทัศน์ที่เกิดร่วมกัน มีทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเจน และจับต้องได้ ดังแสดงในภาพ 6

ไม่มีวิสัยทัศน์	เริ่มกำหนดวิสัยทัศน์	มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
		
-การเคลื่อนไหวของกลุ่มต่าง ๆ ในทิศทางเป้าหมายที่แตกต่างกัน -ไม่มีแผนหรือการประสานกัน	-แผนจะยังไม่เกี่ยวข้องกับชุมชน สังคม ในองค์กร -ยังไม่มี การเคลื่อนที่ไปข้างหน้า	-มีการวางแผนชุมชน สังคม ในองค์กร -ทุกกลุ่มแสดงออกถึงความร่วมมือ -มีการเคลื่อนที่ไปข้างหน้า -แผนจะกลายเป็นจริง

ภาพ 6 ลักษณะของการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ที่มา. จาก *Shared Vision Arrows*, by The Minnesota Design Team, 2005, Retrieved March 23, 2008, from http://www.minnesotadesignteam.org/images/Shared_Vision_Arrows

กล่าวโดยสรุป การรับรู้ในวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) องค์กรประกอบนี้ Senge (1990) ถือว่ามีความสำคัญยิ่งต่อการกำหนดเป้าหมายหรืออนาคตขององค์กร โดยองค์ประกอบนี้ องค์กรจะต้องมีเป้าหมาย (goals) ค่านิยม (value) และพันธกิจ (mission) อันเดียวกัน เกิดจากการสร้างร่วมกันของสมาชิกในองค์กร จึงจะนำไปสู่การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกับองค์ประกอบอื่น ๆ โดยการกระตุ้นให้บุคคลมีการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร

สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความมุ่งมั่นมากที่สุด และทำให้วิสัยทัศน์ที่เกิดร่วมกัน มีทิศทางไปสู่จุดหมายที่ชัดเจนและจับต้องได้ เพื่อให้สมาชิกขององค์กรร่วมรับรู้ “ภาพอนาคต” มีความเชื่อมั่นในทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ และพร้อมที่จะร่วมแรง ร่วมใจ นำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอันพึงประสงค์ โดยที่บุคลากรองค์กรสามารถ ทำความเข้าใจร่วมกันกับองค์กรในการตั้งเป้าหมายและมองอนาคตไปในทิศทางเดียวกัน โดยให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างภาพอนาคตขององค์กร และมุ่งไปสู่ความ- ต้องการร่วมของสมาชิกทั่วองค์กร โดยมุ่งเน้นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ องค์กรร่วมกันได้

เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) DeGeus (1998) อดีตผู้ประสานงาน การวางแผนของบริษัท Royal Dutch/Shell ได้ให้แนวคิด ว่า กลุ่มเป็นหน่วยการเรียนรู้ที่เป็น เสมือนกุญแจขององค์กร เพราะการตัดสินใจแทบทั้งหมดกระทำกันในกลุ่ม การเรียนรู้ ของบุคคลไม่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร แต่เมื่อใดกลุ่มได้เกิดการเรียนรู้ก็จะกลายเป็น ระบบย่อยในการเรียนรู้ขององค์กร และเมื่อมีการแพร่กระจายการเรียนรู้ไปยังกลุ่มอื่น ก็เท่ากับเป็นความสำเร็จของการเรียนรู้ขององค์กร ดังนั้น การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิด ต้องเริ่มมาจากการเรียนรู้เป็นกลุ่ม

เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะเป็นการเรียนรู้แนวคิด หลักการ และวิธีการทำงานร่วมกัน โดยถ่ายทอดความคิดซึ่งกันและกัน (thinking together) โดยการสนทนา (dialogue) เพื่อแสดงความคิดเห็นของตนให้ผู้อื่นได้เห็นและได้ซักถาม และการอภิปราย (discussion) เพื่อให้มีการเสนอความคิดที่แตกต่างและนำความคิดที่ดีที่สุด เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจ เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ของกลุ่ม

การเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่ม ต้องมีการประสานงานร่วมกันให้ไปในทิศทางเดียวกัน (alignment) นำแรงของสมาชิกแต่ละคนมารวมกันเป็นหนึ่ง (a whole) ให้เกิดแรงถ่วง หรือแรงดันในทิศทางที่สวนกันน้อยที่สุดหรือไม่เกิดเลย เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ของกลุ่มให้เกิดขึ้น เพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่สมาชิกในกลุ่มต้องการอย่างแท้จริง การเรียนรู้ ร่วมกันของกลุ่ม กลุ่มจะลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลแนวความคิดของสมาชิกที่ถูกครอบงำ ในกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มต้องและนำสิ่งที่ได้แลกเปลี่ยนกันมาเรียนรู้

สมาชิกในกลุ่มต้องอาศัยลักษณะของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อให้มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน (commonality of purpose) ไปในทิศทางเดียวกัน และต้องอาศัยลักษณะการเป็นบุคคลที่รอบรู้ เพราะกลุ่มที่มีความเฉลียวฉลาดต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีความเฉลียวฉลาดด้วย และสิ่งที่สำคัญของการเรียนรู้เป็นกลุ่ม คือ ต้องสามารถนำความสามารถของสมาชิกในกลุ่มมารวมกัน เพื่อให้เกิดพลังความสามารถของกลุ่ม และจะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (group thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (dialogue) และอภิปราย (discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุป เพื่อออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้ จะต้องมีการสนทนา (dialogue) โดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้น ทีมจะต้องใช้ทั้ง discussion-dialogue กลุ่มจึงจะเกิดการทำงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ประการ คือ

1. การสนทนาและอภิปราย (dialogue and discussion) การสนทนาเป็นวิธีช่วยให้สมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในความคิด และกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง เป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ และลดการโต้แย้ง การสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ความไว้วางใจอย่างลึกซึ้ง พัฒนาความรู้ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน และสมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยอย่างเป็นมิตร เป็นเพื่อนร่วมงาน และลดการต่อต้านด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะ

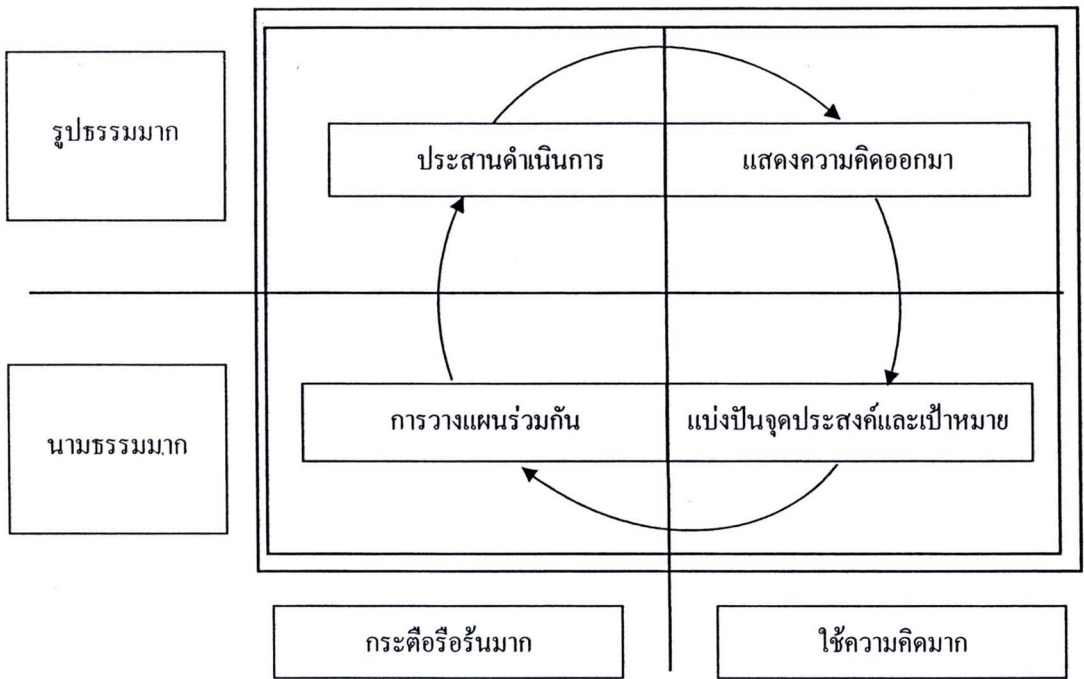
การอภิปราย เป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยน มีการตัดสินใจและให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้

ร่วมกันเป็นทีม การอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนา ในการนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2. การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์หรือข้อบ่งชี้ การเรียนรู้เป็นทีม คือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่ขัดแย้งกัน ในการขัดแย้งทางความคิดจะเป็น กระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งได้จากมุมมองหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการสนทนา

ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ที่เมื่อตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกัน ก็ควร จะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ทั้งในเรื่องราวความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่ และสิ่งที่กำลังดำเนินไปภายในกลุ่ม เพราะการเข้าใจความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้น ทีมก็จะ สามารถเข้าใจได้ว่ากลยุทธ์ของเรานั้น สามารถนำไปใช้ได้ ในสภาพที่เป็นจริง

3. การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (learning how to practice) เป็นการพัฒนาการฝึกสนทนา (practice fields) ด้วยกัน เพื่อว่าทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วม (joint skill) และยัง มีการเรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือคอมพิวเตอร์ (learning laboratories) มาเป็นส่วนช่วย ในการทำงานเมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน ดังแสดงในภาพ 7



ภาพ 7 The wheel of team learning

ที่มา. จาก *The Wheel of Team Learning*, by P. M. Senge, A. Kleiner, C. Roberts, R. Ross and B. Smith, 1994, Retrieved March 23, 2008, from http://flash.lakeheadu.ca/~kbrown/F2250%20Webpages/wheel_team_learning.gif

ชวินท์ ชัมมนันทกุล (2540, หน้า 60) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และวิธีคิด เพื่อก่อให้เกิดผลตามที่ต้องการ โดยมีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่กันด้วยความจริงใจ รับฟังกันอย่างลึกซึ้งด้วยการเปิดตาเปิดใจ เน้นกระบวนการและระบบ ไม่ยึดติดตัวบุคคล ร่วมกันสร้างกฎเกณฑ์กลุ่มในการเรียนรู้กัน เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและเสถียรภาพของทีมงานโดยรวม

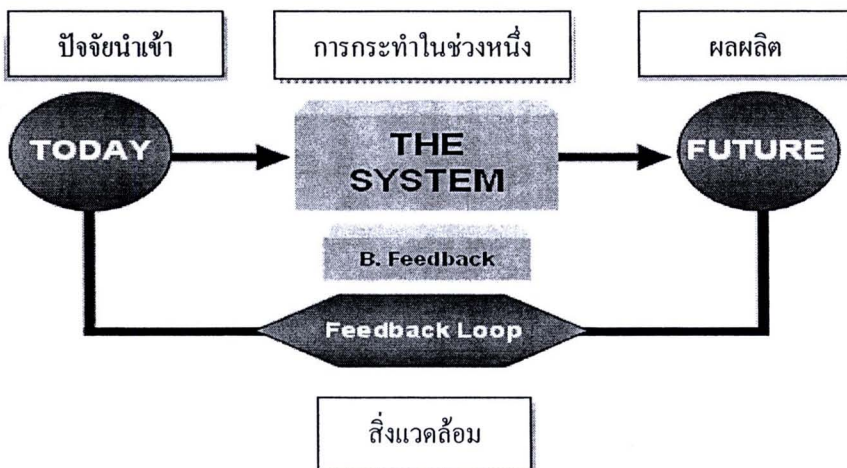
กล่าวโดยสรุป การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กร (team learning) ในส่วนขององค์ประกอบด้านการเรียนรู้ หรือกระบวนการเรียนรู้นั้นก็มีความสำคัญเช่นกัน ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคล (learning together) ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาความรู้พัฒนาความคิด เกิดการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้

โดยการสนทนาและอภิปรายร่วมกัน การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันและการเรียนรู้วิธีปฏิบัติ ซึ่งจะส่งผลให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง และก็จะส่งผลให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด เพื่อให้สมาชิกขององค์กรแลกเปลี่ยนข้อความรู้และประสบการณ์ และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเรียนรู้ และรวมพลังสร้างสรรค์ “ผลิตภาพ” และความก้าวหน้าให้กับองค์กร โดยที่บุคลากรองค์กรจะต้องสามารถเรียนรู้แนวคิด หลักการ และวิธีการทำงานร่วมกัน โดยถ่ายทอดความคิดซึ่งกันและกัน โดยการสนทนาเพื่อแสดงความคิดเห็นของตนให้ผู้อื่นได้เห็น และได้ซักถามและการอภิปราย เพื่อให้มีการเสนอความคิดที่แตกต่างและนำความคิดที่ดีที่สุดเพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจ โดยมุ่งเน้นการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และซักถามอภิปรายในความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้

การคิดเชิงระบบ (systems thinking) องค์การประกอบด้วยหน่วยงานต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันเป็นโครงสร้างเชิงระบบ (systemic structure) ดังนั้น ในการทำความเข้าใจกับเหตุการณ์หรือปัญหา มิใช่พิจารณาเฉพาะแต่ละส่วน เพราะจะทำให้ไม่เข้าใจปัญหาที่แท้จริง และอาจนำไปสู่การวิเคราะห์ปัญหาที่ผิดพลาด หรือการเข้าปัญหาแบบไม่ลึกซึ้ง เหมือนกับความคิดแบบตาบอดคล้ำช้าง ดังนั้น จากความสัมพันธ์และการส่งอิทธิพลถึงกันของแต่ละหน่วยในระบบจึงต้องมีการพิจารณาโดยให้เกิดการคิดเป็นระบบครบวงจร

การคิดเชิงระบบครบวงจร จะเป็นการคิดให้เป็นภาพรวม (holistic) เป็นหนึ่ง (a whole) ที่ประกอบด้วยหน่วยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์และเชื่อมติดกันทั้งหมด การคิดอย่างเป็นระบบ จะทำให้บุคคลได้มองเห็นตนเองและโลกไปในทางใหม่ให้บุคคลเห็นว่า ตนเองเชื่อมโยงติดกับโลก ไม่สามารถแยกออกจากโลกหรือไม่เกี่ยวข้องกับโลกได้ ดังนั้น การมองปัญหาที่เกิดขึ้นก็จะเป็นการเชื่อมโยงจากตัวเรา ไม่ใช่มองปัญหาว่าเกิดจากผู้อื่นหรือสิ่งอื่นนอกตัว และทุกหน่วยก็มีส่วนร่วมในปัญหาเหล่านี้ โดยมองความสัมพันธ์ของแต่ละหน่วยอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่เป็นเหตุเป็นผลตามเส้นตรงต่อ ๆ กันไปเท่านั้น และมองเห็นถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง มิใช่เพียงแค่แก้ตามอาการหรือสิ่งที่มองเห็นจากผลของการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของทั้งระบบ ดังนั้น เราต้องเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ทั้งภาพรวมและในส่วนย่อย เปรียบเสมือนกับการมองเห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (see whole instead of part, see the forest and trees)

การคิดเชิงระบบเป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีความสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีการคิด การอภิปราย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกัน และเป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่ง และไม่มองแบบแยกส่วน หรือเป็นเฉพาะภาพความเข้าใจถึงจุดสำคัญของความคิดเชิงระบบ ก็คือ ข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และคนอื่น ๆ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่วุ่นนี้จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร บุคคลเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ แต่จะเกิดจากการที่ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน สำหรับการคิดเชิงระบบต้องการระบบของการปฏิบัติ การยอมรับอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบซ้ำ ๆ ในสาระของการวางเงื่อนไข ภาวะอารมณ์ และความวิตกกังวลที่เกิดการเรียนรู้ องค์กรไม่เพียงมุ่งเรียนรู้ในสิ่งสำคัญต่อการอยู่รอด ต้องสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย คือ เห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย ดังแสดงในภาพ 8 การคิดเชิงระบบอย่างง่าย ดังนี้



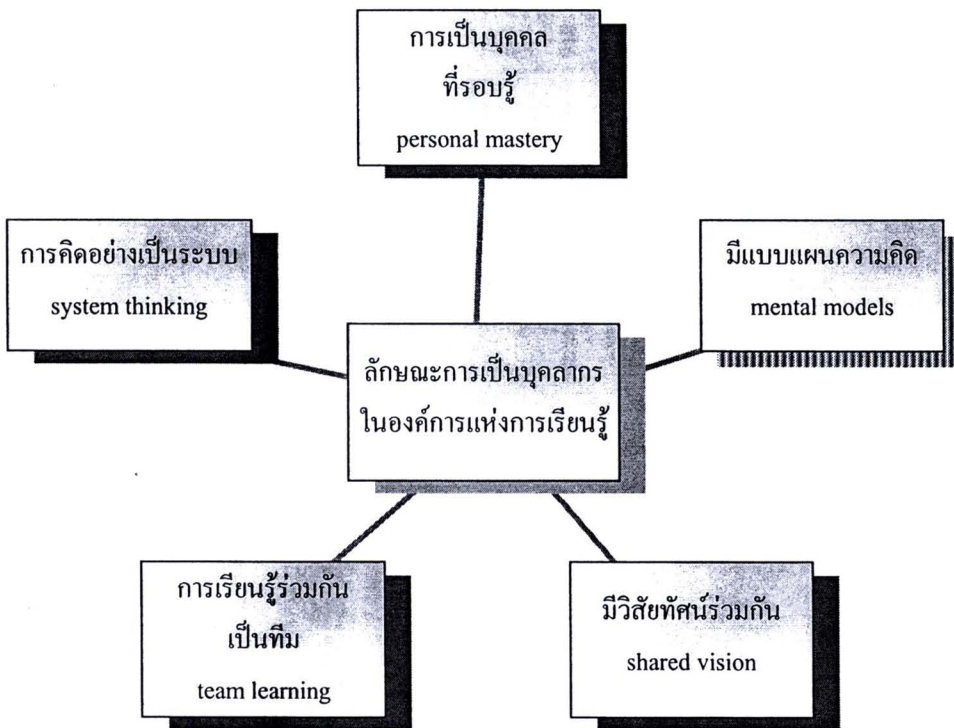
ภาพ 8 The simplicity of systems thinking

ที่มา. จาก *The Simplicity of Systems Thinking*, by The Banff Centre, 2005, Retrieved March 23, 2008, from http://www.banffcentre.ca/departments/leadership/assessment_tools/systems_thinking_approach/

กล่าวโดยสรุป การมองเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ (systems thinking) องค์ประกอบนี้ จะเกี่ยวข้องกับการคิดอย่างเชื่อมโยงกันทุกส่วน มองในภาพรวม มองให้เห็นถึงรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงในเหตุการณ์ต่าง ๆ ไม่มองหรือคิดแบบแยกเป็นส่วน ๆ “systems thinking” เป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในการที่จะเชื่อมโยงองค์ประกอบอื่น ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้สมาชิกขององค์กรสามารถมองเห็นทั้งส่วนรวมและส่วนย่อย สามารถเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน อย่างเป็นระบบ และสามารถระบุได้ว่า อะไรเป็นสาเหตุ ก่อให้เกิดอะไร และอย่างไร ตลอดจนได้รับการพัฒนาให้เกิดความเข้าใจความสัมพันธ์ หรือมีมุมมองต่อสิ่งต่าง ๆ ในลักษณะบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม คือ เห็นครบถ้วนกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ของการกระทำและผล ทั้งในระดับรายละเอียดปลีกย่อยและภาพรวมทั้งกระบวนการ โดยที่บุคลากรองค์กรสามารถมีวิธีการคิด การอภิปราย และทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยการมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกัน และเป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่ง และไม่มองแบบแยกส่วน โดยมุ่งเน้นการแสดงความคิดออกมาได้อย่างถูกต้อง และมีกระบวนการคิดอย่างเป็นองค์รวมได้

จากหลักการวินัยทั้ง 5 สรุปได้ว่า แนวคิดของ Senge (1990) ถือว่าบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งบุคคลที่เป็นเอกบุคคล (individual) และทีม (team) ทั้งในระดับผู้นำและสมาชิกทั่วไปขององค์การ โดยที่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery) ในองค์กร โดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้รู้ทั้งด้านความคิด วิทยาการ และข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ เหล่านั้น มาพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างความคิดที่มองโลกตามความเป็นจริง คือ มีแบบแผนทางความคิด (mental models) การมองโลกและการตัดสินใจให้เหมาะสม และทนต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ต่อจากนั้นจึงเชื่อมโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับการที่สมาชิกแต่ละคน นำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้ มาวิเคราะห์ห่อหุ้มการคิดเชิงระบบ (system thinking) ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นภาพรวมและความสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้ถูกต้องตรงจุด แทนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปในแต่ละจุดย่อย ๆ เป็นการแก้ไขที่อาจไม่ตรงจุด ไม่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพียงพอ และไม่คุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไปในที่สุด

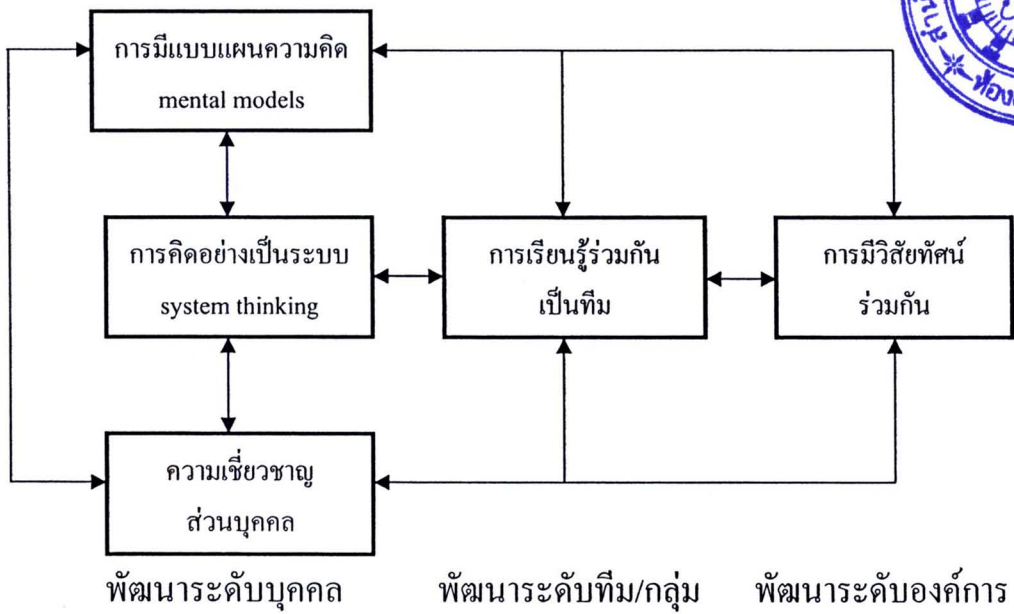
อีกทั้งการมีแบบแผนทางความคิด จะต้องมีความสัมพันธ์กับการคิดเชิงระบบอีกด้วย ซึ่งจะเห็นได้ว่าการเรียนรู้ในระดับบุคคลนั้น สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันได้ ระหว่างความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลซึ่งถือว่าเป็นจุดศูนย์กลางของการเรียนรู้ เข้ากับการมีแบบแผนทางความคิดกับการคิดเชิงระบบ และต่อจากการเรียนรู้ในระดับบุคคลนั้น ก็จะมีคามสัมพันธ์เชื่อมโยงไปสู่ระหว่างบุคคลหรือทีมงาน ที่ก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจวิธีการคิด การมองปัญหา และที่สำคัญยิ่งก็คือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน และจากการปรับปรุงทัศนคติลักษณะการทำงานต่าง ๆ แล้ว ซึ่งถือได้ว่าการเรียนรู้ในระดับกลุ่มหรือทีมงาน ต่อจากนั้นหน่วยงานที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ องค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันในระดับองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้ตรงกัน พุดจาสื่อสารด้วยภาษาแห่งความเข้าใจเดียวกัน เพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) และเมื่อเข้าใจถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตแล้ว ก็จะสามารถสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ ภายใต้ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ในระดับบุคคล จะมีลักษณะของความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล การมีแบบแผนทางความคิด และการคิดเชิงระบบ เชื่อมโยงด้วยการเรียนรู้ในระดับกลุ่มหรือทีมงาน ซึ่งจะมีลักษณะแบบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ตลอดจนการเรียนรู้ร่วมกันในระดับองค์กรจะมีลักษณะแบบการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยทั้งหมดนี้จะมีคามสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน แยกขาดจากกันไม่ได้ ในลักษณะการบูรณาการสร้างและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงขอบูรณาการและสังเคราะห์แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยนำเสนอลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังแสดงในภาพ 9



ภาพ 9 ลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา. จากการวิจัย

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบวินัยทั้ง 5 ประการ ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยพบว่า องค์ประกอบวินัยทั้ง 5 ประการ มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทั้งการพัฒนาในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือทีมงาน และในระดับองค์กร และยังสามารถแบ่งแยกลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 2 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ องค์ประกอบด้านพฤติกรรม จะประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) และองค์ประกอบด้านความคิด ความเชื่อ จะประกอบด้วย การมีแบบแผนทางความคิด (mental models) และการคิดเชิงระบบ (system thinking) โดยสามารถสังเคราะห์ออกมาเป็นการปฏิสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบ ดังแสดงในภาพ 10



ภาพ 10 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของลักษณะบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้
ที่มา. จากการวิจัย

จากภาพ 10 แสดงให้เห็นว่า การคิดเชิงระบบจะเป็นองค์ประกอบที่เป็นตัวกลาง เชื่อมโยงองค์ประกอบการมีแบบแผนทางความคิดและการเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ ส่วนบุคคลทั้งหมดเข้าด้วยกัน อีกทั้งยังมีความเชื่อมโยงระหว่างการมีแบบแผนทางความคิด กับความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลอีกด้วย ซึ่งถือได้ว่าเป็นการพัฒนาในระดับบุคคล จากนั้น จึงส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของบุคคลหรือทีมงาน ที่เกิด จากการพัฒนาที่เป็นส่วนบุคคล ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาในระดับบุคคลไปสู่ ความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งจะเป็นการพัฒนาในระดับกลุ่มหรือทีมงาน จากนั้นจึงเชื่อมโยงก่อให้เกิดการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นการพัฒนาไปสู่ในระดับ องค์กร โดยจะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกันทั้ง 5 องค์ประกอบ แบบย้อนกลับ ไปกลับมา จากบุคคลสู่กลุ่มหรือทีมงาน ไปสู่องค์กร ย้อนกลับจากองค์กรสู่กลุ่มหรือ ทีมงาน ไปสู่บุคคลได้อย่างไหลเวียนไม่มีที่สิ้นสุด พร้อมกับมีปัจจัยที่เอื้อจากองค์กร ที่มาคอยส่งเสริมและสนับสนุน ทำให้เกิดกระบวนการไหลเวียนย้อนกลับ จนกลายเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

กล่าวโดยสรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร และเมื่อบุคคลในองค์กรเกิดการเรียนรู้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกัน และเมื่อคนในองค์กรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่ดีด้วยเช่นกัน ดังนั้น การพัฒนาคนให้เกิดการเรียนรู้ จึงถือเป็นกุญแจแม่ที่ที่จะเปิดประตูไปสู่การพัฒนาทั้งหลาย ความรู้ คือ ปัจจัยสำคัญสำหรับองค์กรในอนาคต โดยต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย นำมาซึ่งข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ องค์กรทั้งหลายจึงควรเร่งพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อทำใหบุคคล กลุ่ม และองค์กร เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้วยการเรียนรู้อย่างทั่วทั้งองค์กร ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรด้านการศึกษา จึงสมควรปรับสำนักงานของตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่ง Karsten, Voncken, and Voorthuis (2000, pp. 154-155) ได้กล่าวถึงสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าต้องมีลักษณะที่สำคัญ คือ การปรับปรุงกลไกต่าง ๆ เพื่อรับข้อมูลข่าวสารจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และคัดเลือกจัดระบบและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรรับความคิดใหม่ ๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำความคิดเหล่านั้นไปสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากแนวคิดใหม่ ๆ และสนับสนุนความร่วมมือและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับ และกำหนดเป็นบรรทัดฐานและค่านิยมขององค์กร ทบทวนและสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นสถานศึกษาในฐานะที่กำลังพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นจะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ตามหลักวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge (1990) ซึ่งถึงแม้ว่าจะเป็นองค์ประกอบที่เป็นเชิงปรัชญา เป็นแนวคิดนามธรรมที่ลึกซึ้ง ต้องอาศัยการศึกษาอย่างถ่องแท้ และกระทำทุกองค์ประกอบเป็นวงจรต่อเนื่อง ซึ่ง Pedler et al. (1997, p. 2) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่มีสูตรสำเร็จ (blueprint) เหมือนการจัดการทั่วไป ดังนั้น องค์กรแต่ละแห่งจะต้องนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรและสิ่งแวดล้อมขององค์กรด้วย จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ใช้ต้องทำความเข้าใจองค์ประกอบเชิงปรัชญา

ของ Senge (1990) เป็นพื้นฐานให้ต้องแก้ไขก่อน ไม่เช่นนั้นจะกลายเป็นเพียงการนำรูปแบบมาใช้ โดยปราศจากหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะจะทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้กลายเป็นความคิดแบบแยกส่วนเช่นเดิม ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำเป็นต้องศึกษาลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเด็นของความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery) แบบแผนทางความคิด (mental models) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และการคิดเชิงระบบ (system thinking) ให้ต้องแก้ไขเพื่อใช้ในกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ ที่นำไปสู่ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาถึงความรู้และข้อมูลข่าวสารจากภายนอกและภายใน รวมถึงการสร้างความรู้ การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง บุคลากรทุกฝ่ายจะมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป

จากทั้งหมดที่กล่าวมานี้ สามารถสรุปได้ว่า แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับความสามารถในการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในอันที่จะกำหนดแนวทาง วิธีการปฏิบัติ หรือขั้นตอนการบริหารจัดการกิจการภายในสำนักงานของตนเอง ให้มีการพัฒนาที่สอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้มีลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นขบวนการจัดการส่งเสริมและสนับสนุนสร้างลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery) ด้านแบบแผนทางความคิด (mental models) ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) ด้านเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และด้านการคิดเชิงระบบ (system thinking) ของบุคลากรภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้การพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างยั่งยืนต่อไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549) ได้อธิบายถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ความเป็นมาของการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการที่เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 เริ่มดำเนินการอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นบุคลากรที่เคยปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและอำเภอสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและอำเภอ รวมทั้งที่มาจากสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดและบางส่วนเป็นข้าราชการครูมาจากโรงเรียนในจังหวัดนั้น ๆ ในด้านอาคารสถานที่ช่วงระยะเริ่มบริหารงานต้องขอใช้อาคารสำนักงานของหน่วยงานเดิมดังที่กล่าวมาแล้วด้านงบประมาณบางส่วนยังต้องขอสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐ โดยเฉพาะเครื่องใช้ในสำนักงานและที่สำคัญไม่แพ้ด้านอื่น ๆ ก็คือ ด้านผู้บริหารสำนักงานเริ่มตั้งแต่ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่วนใหญ่จะได้มาจากตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดหรืออำเภอสำหรับตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้จากบุคลากรจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและอำเภอที่ไม่มีตำแหน่งหลังจากการปฏิรูปการศึกษาเป็นส่วนใหญ่

การจัดการศึกษาโดยยึดเขตพื้นที่การศึกษาที่กำหนดขึ้นจากการประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ โดยคำแนะนำของสภาการศึกษาที่คำนึงถึงปริมาณสถานศึกษาจำนวนประชากรวัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่นด้วย ในการนี้ กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 จำนวน 175 เขตพื้นที่ที่แยกเป็นเขตที่ครอบคลุมพื้นที่ทั้งจังหวัด 16 เขตพื้นที่ และเขตพื้นที่ที่ครอบคลุมตั้งแต่ 2 อำเภอขึ้นไป จำนวน 159 เขตพื้นที่ ต่อมาได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการขยายเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มขึ้นอีก 3 เขตพื้นที่ รวมแล้วมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในประเทศไทย

ทั้งสิ้น 178 เขตพื้นที่การศึกษา และครั้งสุดท้ายที่มีการปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาและกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม พ.ศ. 2551 ประกาศ ณ วันที่ 28 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551 สรุปได้ว่า การจัดการศึกษาโดยยึดเขตพื้นที่การศึกษามีจำนวนเขตพื้นที่การศึกษาทั้งสิ้น 185 เขตพื้นที่

รายละเอียดของจำนวนเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละจังหวัดตามการแบ่งภูมิภาคทางภูมิศาสตร์ โดย ราชบัณฑิตยสถาน (2525, หน้า 3-7) ได้อาศัยเกณฑ์ในด้านลักษณะภูมิประเทศเป็นสำคัญและได้นำลักษณะทางด้านภูมิอากาศ วัฒนธรรมด้านเชื้อชาติ ภาษา และความเป็นอยู่ของผู้คนในท้องถิ่นมาเป็นส่วนประกอบ ทั้งนี้ได้แบ่งประเทศไทยออกเป็น 6 ภูมิภาค ดังนี้ (1) ภาคเหนือ มี 9 จังหวัด ได้แก่ เชียงราย น่าน พะเยา เชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน แพร่ ลำปาง ลำพูน และอุตรดิตถ์ (2) ภาคกลาง มี 22 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร พิษณุโลก สุโขทัย เพชรบูรณ์ พิจิตร กำแพงเพชร นครสวรรค์ ลพบุรี ชัยนาท อุทัยธานี สิงห์บุรี อ่างทอง สระบุรี พระนครศรีอยุธยา สุพรรณบุรี นครนายก ปทุมธานี นนทบุรี นครปฐม สมุทรปราการ สมุทรสาคร และสมุทรสงคราม (3) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 19 จังหวัด ได้แก่ หนองคาย นครพนม สกลนคร อุรธานี หนองบัวลำภู เลย มุกดาหาร กาฬสินธุ์ ขอนแก่น อานาจเจริญ ยโสธร ร้อยเอ็ด มหาสารคาม ชัยภูมิ นครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์ ศรีสะเกษ และอุบลราชธานี (4) ภาคตะวันออก มี 7 จังหวัด ได้แก่ สระแก้ว ปราจีนบุรี ฉะเชิงเทรา ชลบุรี ระยอง จันทบุรี และตราด (5) ภาคตะวันตก มี 5 จังหวัด ได้แก่ ตาก กาญจนบุรี ราชบุรี เพชรบุรี และประจวบคีรีขันธ์ และ (6) ภาคใต้ มี 14 จังหวัด ได้แก่ ชุมพร ระนอง สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช กระบี่ พังงา ภูเก็ต พัทลุง ตรัง ปัตตานี สงขลา สตูล นราธิวาส และยะลา ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 3)

ตาราง 3

จำนวนเขตพัฒนาการศึกษาในแต่ละจังหวัดที่จำแนกตามภูมิภาคทางภูมิศาสตร์

เหนือ			ตะวันออกเฉียงเหนือ			กลาง		
จังหวัด	เขต	บุคลากร	จังหวัด	เขต	บุคลากร	จังหวัด	เขต	บุคลากร
เชียงราย	4	80	กาฬสินธุ์	3	56	กำแพงเพชร	2	38
เชียงใหม่	6	103	ขอนแก่น	5	94	นครสวรรค์	3	57
น่าน	2	37	ชัยภูมิ	3	61	พิจิตร	2	40
พะเยา	2	33	นครพนม	2	35	พิษณุโลก	3	54
แพร่	2	34	นครราชสีมา	7	130	เพชรบูรณ์	3	57
แม่ฮ่องสอน	2	28	หนองคาย	3	51	สุโขทัย	2	34
ลำปาง	3	50	บุรีรัมย์	4	71	อุทัยธานี	2	39
ลำพูน	2	36	มหาสารคาม	3	61	กรุงเทพมหานคร	3	52
อุดรดิตถ์	2	39	มุกดาหาร	1	21	ชัยนาท	1	20
			ยโสธร	2	41	นครนายก	1	21
			ร้อยเอ็ด	3	61	นครปฐม	2	39
			เลย	3	58	นนทบุรี	2	31

ตาราง 3 (ต่อ)

เหินือ						กวาง		
ตะวันออกเฉียงเหนือ								
จังหวัด	เขต	บุคลากร	จังหวัด	เขต	บุคลากร	จังหวัด	เขต	บุคลากร
		ศรีสะเกษ		4	74	ปทุมธานี	2	39
		สกลนคร		3	63	พระนครศรีอยุธยา	2	38
		สุรินทร์		3	58	ลพบุรี	2	39
		อุดรธานี		4	79	สมุทรปราการ	2	30
		อุบลราชธานี		5	103	สมุทรสงคราม	1	19
		หนองบัวลำภู		2	34	สมุทรสาคร	1	18
		อำนาจเจริญ		1	20	สระบุรี	2	40
						สิงห์บุรี	1	21
						สุพรรณบุรี	3	55
						อ่างทอง	1	19

ตาราง 3 (ต่อ)

ตะวันตก				ตะวันออก				ใต้	
จังหวัด	เขต	บุคลากร	จังหวัด	เขต	บุคลากร	จังหวัด	เขต	บุคลากร	บุคลากร
กาญจนบุรี	4	65	จันทบุรี	2	37	กระบี่	1	21	
ตาก	2	36	ฉะเชิงเทรา	2	40	ชุมพร	2	38	
เพชรบุรี	2	35	ชลบุรี	3	51	ตรัง	2	40	
ราชบุรี	2	37	ตราด	1	20	นครศรีธรรมราช	4	83	
ประจวบคีรีขันธ์	2	35	ปราจีนบุรี	2	31	นราธิวาส	3	46	
			ระยอง	2	38	ปัตตานี	3	54	
			สระแก้ว	2	32	พังงา	1	15	
						พัทลุง	2	39	
						ภูเก็ต	1	17	
						ระนอง	1	20	
						สงขลา	3	59	
						สตูล	1	19	
						สุราษฎร์ธานี	3	62	

รูปแบบที่สำคัญของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

1. หลักการ กล่าวคือ การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษาจำนวนประชากรเป็นหลัก และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย โดยยึดหลักเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ หลักการกระจายอำนาจ หลักการกำหนดมาตรฐาน และจัดระบบประกันคุณภาพ มีการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาหลักการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้จัดการศึกษาหลักการมีส่วนร่วมของประชาชน หลักการบริหารจัดการที่ดี หลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หลักการบูรณาการการศึกษากับศาสนา วัฒนธรรมและกีฬา หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า หลักเปิดเผยโปร่งใส และหลักความรับผิดชอบและตรวจสอบได้

2. องค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ กล่าวคือ ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาจะมีคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งพิจารณา การจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาประสานส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาประสาน และส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชนองค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย รวมทั้งรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป นอกจากนี้ยังทำหน้าที่บริหารและจัดการศึกษา ในกรณีที่สถานศึกษามีอาจดำเนินการได้ รวมทั้งการจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาและการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

3. เป็นหน่วยบริหารแบบการกระจายอำนาจ กล่าวคือ กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

4. การจัดองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการแบ่งงานออกเป็นกลุ่มอำนาจการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการศึกษา และกลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เป็นต้น

5. การบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการ โดย อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาที่มาจากบุคคล 3 กลุ่ม คือ จากกลุ่มโดยตำแหน่งกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มผู้แทนข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

6. การบริหารงบประมาณในเขตพื้นที่การศึกษาเป็นการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงาน หรือมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามกฎหมายว่าด้วยการบริหารงบประมาณของรัฐ

7. การกำกับควบคุมในเขตพื้นที่การศึกษาเป็นการกำกับโดยคณะกรรมการติดตามตรวจสอบประเมินผลและนิเทศการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546

8. ตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษา ประกอบด้วย มาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนด้านเนื้อหาและด้านผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานของครูมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารและกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ ความเหมาะสมในการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มาตรฐานด้านคุณลักษณะของกรรมการเขตพื้นที่การศึกษามาตรฐานด้านการบริหารทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มาตรฐานด้านการบริหารวิชาการ มาตรฐานด้านการบริหารธุรการการเงินอาคารสถานที่ มาตรฐานด้านการบริหารเทคโนโลยีมาตรฐานด้านผลการดำเนินการ และมาตรฐานด้านผลกระทบของการดำเนินงานต่อชุมชน

โครงสร้างและการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นส่วนราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำหน้าที่บริหารและจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติ โดยมีการแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็นกลุ่มตามงานที่ปฏิบัติในลักษณะกำกับดูแลประสานส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่กล่าวแล้วข้างต้น รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการมีขอบข่ายภารกิจเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป งานประชาสัมพันธ์ และงานบริหารการเงินและสินทรัพย์
2. กลุ่มบริหารงานบุคคลมีขอบข่ายภารกิจเกี่ยวกับการวางอัตราค่าจ้างและกำหนดตำแหน่งการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งการบำเหน็จความชอบ และทะเบียนประวัติการพัฒนาบุคลากร งานวินัยและนิติกร และงานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา
3. กลุ่มนโยบายและแผนมีขอบข่ายภารกิจเกี่ยวกับการวางแผนเกี่ยวกับการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ งานนโยบายและแผนการวิเคราะห์งบประมาณ การติดตามประเมินผล และรายงานงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษามีขอบข่ายภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษา การส่งเสริมกิจการนักเรียน การส่งเสริมสวัสดิการ การส่งเสริมกิจกรรมพิเศษ
5. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล มีขอบข่ายภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมและประสานงานงานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการการเรียนรู้การวัดและประเมินผลการศึกษา การส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา การนิเทศติดตามและประเมินผลระบบบริหาร และการจัดการศึกษา การส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และงานเลขานุการคณะกรรมการ ติดตามผล ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา
6. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนมีขอบข่ายภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมกระบวนการจัดการศึกษาของภาคเอกชน โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
7. กลุ่มงานตรวจสอบภายในมีขอบข่ายภารกิจหน้าที่ในงานตรวจสอบและประเมินผลทางการเงิน การคลังการควบคุมภายในการตรวจสอบแผน และกฎหมาย งานให้คำปรึกษาและพัฒนาระบบงานตรวจสอบ และการประสานกับผู้ตรวจสอบภายนอก

นโยบาย เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ในช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ซึ่งเป็นนโยบายที่เด่นชัดที่นำไปสู่การปฏิบัติถึงแม้ว่าจะมีการปรับเปลี่ยนรัฐบาลหลายรัฐบาลแต่เป็นช่วงเวลาสั้น ๆ ดังนั้นนโยบายด้านสังคมและคุณภาพชีวิต โดยเฉพาะด้านการศึกษาของรัฐบาลไม่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากนักจึงมีผลทำให้ไม่มีการเปลี่ยนแปลง นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการตลอดจนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

นโยบายด้านสังคมและคุณภาพชีวิต โดยเฉพาะด้านการศึกษา มีการเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษาโดยยึดคุณธรรมนำความรู้ มุ่งมั่นที่จะขยายโอกาสทางการศึกษาของประชาชนให้กว้างขวางและทั่วถึง โดยคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ เสริมสร้างความตระหนักในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงความสามัคคีที่สันติวิธี วิถีชีวิตประชาธิปไตย พัฒนาค้นโดยใช้คุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงความร่วมมือของสถาบันครอบครัวชุมชนและสถาบันการศึกษา การจัดการศึกษาจะเน้นการกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคเอกชน โดยเฉพาะนโยบายที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) คือการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยมีเป้าหมายให้เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

การขับเคลื่อนนโยบาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ได้ทบทวนสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยพิจารณาจากเป้าหมายจุดเน้นและกิจกรรมที่สำคัญที่ได้ติดตามจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขตพื้นที่แล้วนำมาปรับปรุงงานหลักตามนโยบายและการสนองนโยบายให้มีมิติความต่อเนื่องพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้า ส่งผลสู่ นโยบายด้านสังคมและการศึกษาของรัฐบาล โดยมีเป้าหมายหลักที่เกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการศึกษาโดยกำหนดกลยุทธ์ไว้ดังนี้คือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีภารกิจเกี่ยวกับการจัดการและส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีหน่วยกำกับประสานส่งเสริมการจัดการศึกษาอยู่ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 185 เขตพื้นที่การศึกษา

การกำหนดการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงาน-คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงกำหนดการขับเคลื่อนกลยุทธ์เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คือกลยุทธ์กระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและเพื่อให้เขตพื้นที่การศึกษามีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดกิจกรรมสำคัญที่เป็นจุดเน้นกลยุทธ์กระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย

1. ส่งเสริมการกระจายอำนาจทางบริหารทั่วไปงบประมาณวิชาการและบุคคลไปยังสถานศึกษาและกำหนดมาตรฐานที่แสดงถึงความเข้มแข็งของสถานศึกษา
2. ปรับศักยภาพในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
3. ส่งเสริมการจัดกลุ่มเครือข่ายบริหารสถานศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเตรียมความพร้อมรองรับการกระจายอำนาจ

สำหรับในรายละเอียดของจุดเน้นกลยุทธ์การปรับศักยภาพในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีดังนี้

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะกำหนดมาตรฐานความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยพิจารณาถึงการตอบสนองและพัฒนานโยบาย ประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ความพึงพอใจของผู้รับบริการ เพื่อให้มีข้อมูลเป็นรายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. ให้ความสำคัญแก่การพัฒนาทีมงานบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้บริหารมืออาชีพและการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มงานให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ
3. เร่งพัฒนาระบบงาน ได้แก่ ระบบบริหาร ระบบการให้บริการ ระบบติดตามประเมินผลและระบบเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

แนวคิดวิธีการ “เสวนา” (dialogue)

ความหมายของการเสวนา (dialogue)

Bohm (1996, p. 111) ได้ให้ความหมายของการเสวนา (dialogue) ว่า การเสวนาเป็นกระแสนของความหมายที่ไหลอยู่ท่ามกลางและผ่านเรา รวมทั้งระหว่างเรา ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ขึ้นและเชื่อมโยงเราเข้าด้วยกัน การเสวนาจะเป็นระหว่างเรากับตัวเราเองคนเดียว หรือระหว่างกลุ่มคนก็ได้ ในการเสวนามีใครพยายามเอาชนะใคร หรือให้ประเด็นของตนเองถูกต้องกว่าทุกคนจะได้เป็นผู้ได้ร่วมกันและชนะร่วมกันผ่านกระบวนการการมีส่วนร่วม

นอกจากนั้น Bohm (1996, p. 121) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า ในกระบวนการเสวนานี้ เราจะได้สะท้อน “ความคิด” ระหว่างกันและกัน การฟังในสิ่งที่ผู้อื่นและตนเองพูดจะสามารถทำให้เราค่อย ๆ เห็นความไม่ต่อเนื่องในกระบวนการทางความคิดของเรา ซึ่งเป็นการขาดความเชื่อมโยงกับความเป็นจริง และโดยแก่นแท้แล้วยังเป็นสาเหตุของวิกฤติปัญหาต่าง ๆ ในโลกด้วย เราจะเห็นความหมายที่แฝงอยู่ภายใต้กระบวนการทางความคิดของเราได้อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น และค่อย ๆ เกิดความเชื่อมโยงทางความคิดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเกิด “ปัญญา” ซึ่งมีความเชื่อมโยงต่อเนื่องร่วมกัน

Bohm (1996, p. 121) ได้ยืนยันว่า dialogue ในความหมายใหม่ของเขามีใช้การสนทนาได้ตอบแต่เป็นการมุ่งสู่ความเข้าใจเกี่ยวกับ “จิตสำนึก” รวมทั้งการค้นหาลึกลับที่เป็นอุปสรรคและข้อบกพร่องของการสื่อสารเพื่อพัฒนาสัมพันธภาพในชีวิตประจำวัน ความหมายใหม่จะทำให้เกิดความเข้าใจพื้นฐานและจุดเริ่มต้นของการ dialogue ว่า เป็นการข้ามอุปสรรคของความแตกต่างที่มนุษย์สร้างขึ้นจากความไม่รู้เพื่อก้าวสู่พรมแดนของจิตสำนึกใหม่และการสร้างความหมายใหม่ร่วมกัน

วรภัทร์ ภูเจริญ (2552, หน้า 10-15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า dialogue หมายถึงการพูดคุยกันระหว่างคนสองคนหรือเป็นกลุ่มซึ่งยังรวมถึงการฟังอย่างลึกซึ้ง (deep listening) การค้นพบตนเอง เข้าใจตนเองเข้าใจคู่สนทนาเป็นการจุดประกายความคิดให้กันและกันเป็นจุดเริ่มต้นไปสู่วงจรการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

แนวคิดและหลักการเบื้องต้นของ *dialogue*

หลักการของ *dialogue* คือ การพูดคุยกันโดยไม่มีหัวข้อหรือวาระ (agenda) ที่ตายตัวไว้ล่วงหน้า รวมทั้งไม่มีประธานเหมือนการประชุมปรึกษาหารืออย่างมีเป้าหมายแบบเจาะจงเพื่อค้นหาข้อสรุปร่วมกัน เพราะการมีเป้าหมายที่เคร่งครัดตายตัวอาจจะเป็นการเปิดช่องว่างให้อำนาจเข้ามาชี้นำเบี่ยงเบนเข้าสู่ทิศทางของผลประโยชน์ของตนเอง โดยใช้ข้อตกลงเป็นข้ออ้างคนในวงสนทนาสามารถพูดเรื่องอะไรก็ได้ ถามอะไรขึ้นมาก็ได้ ส่วนคนอื่น ๆ ในวงสนทนาจะตอบหรือไม่ตอบก็ได้ แต่การทำแบบนี้มีได้หมายความว่า *dialogue* เป็นการพูดคุยแบบลมเพลมพัด ตลกโปกฮา ตรงข้าม พฤติกรรมเหล่านี้เป็นสิ่งที่ต้องห้ามในวงสนทนาด้วยซ้ำไป ทั้งนี้เพื่อมิให้อารมณ์แบบสรวลเสเฮฮาเหล่านี้กลายเป็นอุปสรรคต่อความสงบ และรบกวนสมาธิของผู้เข้าร่วมวง *dialogue*

การเข้าไปอยู่ในวง *dialogue* ทุกคนจะต้องให้ความเคารพต่อบรรยากาศของความเงียบสงบ ปลดปล่อยอารมณ์ให้ผ่อนคลาย พูดจากันพอได้ยิน พูดเรื่องอะไรก็ได้ แต่โดยส่วนใหญ่จะหลีกเลี่ยงการแนะนำ และการตอบคำถาม เพราะถือว่าคำถามที่เกิดขึ้น เป็นคำตอบในตัวของมันเอง นอกจากนี้ *dialogue* ยังไม่อนุญาตให้มีการโต้แย้งหรือสนับสนุนจนเกิดการปะทะกันทางความคิดใด ๆ เพราะถ้าปล่อยให้สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้น นั้นหมายถึงการปล่อยให้แต่ละคนนำเอา “ฐานคติ” ของตนเองออกมาประหัดประหารกัน และจบลงด้วยความคิดของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งถูกตีตกจากวงสนทนาไป ซึ่งผิดหลักการของ *dialogue*

หลักการสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ “การฟังให้ได้ยิน” (deep listening) ได้พยายามไม่ใส่ใจว่าเสียงที่ได้ยินเป็นเสียงของใคร เพียงแต่กำหนดใจให้รู้ได้ว่า เสียงที่ได้ยิน คือเสียงของกัลยาณมิตรของเราคนหนึ่งที่เราจะให้เราได้ยิน ได้ฟังแต่สิ่งดี ๆ เท่านั้น นอกจากนี้ จะต้องมีการเฝ้าสังเกตอารมณ์และความรู้สึกของตนเองในขณะที่ได้ยินเสียงต่าง ๆ ที่ผ่านเข้ามากระทบเสียงเหล่านี้ อาจจะเป็นเสียงของตนเองที่พูดคุยกับตนเอง เสียงของคนในวงสนทนา หรือเสียงจากธรรมชาติ เช่น เสียงนกร้อง น้ำไหล และเสียงจิ้งหรีดเรไรยามค่ำคืน เป็นต้น ถ้าหากฟังอย่างตั้งใจ และฟังเพื่อให้ได้ยิน อาจจะมีความคิดบางอย่างวาบขึ้นมาในใจ และความคิดนั้นอาจจะถูกนำไปใช้ในการเริ่มต้นของการกระทำอะไรบางอย่างที่มีคุณค่าต่อตนเอง และสังคมได้ในอนาคต

การยอมรับในหลักการของ dialogue คือ ความพยายามเบื้องต้นในการถอดถอนอิทธิพลของอำนาจอุปทาน ซึ่งทำงานอยู่ในรูปของระบบสัญลักษณ์พิธีการต่าง ๆ ที่ห่อหุ้มตัวตนไว้ในโลกอันคับแคบ หดหู่ ซึมเศร้า และเป็นสถานะบ่มเพาะเชื้อแห่งความรุนแรงไว้อย่างลึกลับ เชื่อกันว่า หากคนสามารถก้าวข้ามสิ่งทั้งหลายเหล่านี้ไปได้ จิตใจก็จะถูกปลดปล่อยเป็นอิสระ สามารถเรียนรู้จากการฟังได้อย่างไม่มีข้อจำกัด เพื่อยกระดับภูมิธรรมของตนเองให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ แต่ก็เป็นเรื่องที่คนธรรมดาทำได้ยาก ดังนั้น จึงไม่มีใครสามารถบังคับใครให้เข้าไปอยู่ในกระบวนการ dialogue ได้โดยที่เขาไม่มีความสมัครใจ และไม่ยอมรับเงื่อนไขใน หลักการเบื้องต้นเหล่านี้เสียก่อน

หลักปฏิบัติ dialogue คือ ฟังอย่างลึกซึ้ง ฟังให้ได้ยิน ในขณะที่เราพูด เราได้ยินเสียงตัวเองด้วยการได้ยินเสียงตัวเอง ทำให้เกิดสติตรวจสอบความถูกต้องของสิ่งที่พูดออกไปด้วยตนเอง (self-reflection) ว่าสิ่งที่ตนพูดไปนั้นถูกหรือผิด ควรจะแก้ไขอย่างไรหรือไม่ คนหูหนวกจึงไม่ได้ยินเสียงของตนเอง และพูดไม่เป็น แม้เขาจะมีอวัยวะในการออกเสียงเหมือนคนอื่น เพราะฉะนั้น “การได้ยิน” ทั้งเสียงของตนเองและเสียงของคนอื่นจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ เพราะทำให้เกิดการประเมินตรวจสอบ และการขัดเกลาพฤติกรรมการแสดงออกทางวาจาของคนอย่างเป็นอัตโนมัติ

ภาษาเป็นเครื่องมือของมนุษย์เพื่อใช้ในการสัมผัสกับมนุษย์ โดยเฉพาะภาษาที่คนปกติธรรมดาพูดออกไป จึงต้องมีลักษณะอาการของการบ่งชี้ (diexis) อย่างใดอย่างหนึ่งอยู่ในตัวของมันเอง เช่น บ่งชี้ถึงคน (person diexis) บ่งชี้ถึงสถานที่ (space diexis) และบ่งชี้ถึงเวลา (time diexis) ในวงสนทนาคำพูดของเราอาจไปกระทบความรู้สึกของคนอื่นได้หลายแบบ เช่น ทำให้คนอื่นขม หัวเราะ ร้องไห้ ดีใจ เสียใจ โกรธแค้น นิ่งเงียบ อยากตอบได้หรือไม่ เพราะในขณะที่พูด เราไม่สามารถทำตัวให้ปลอดจากทัศนคติใด ๆ ได้ สิ่งที่เราเชื่อ สิ่งที่เราอยากให้เป็น หรือไม่อยากให้เป็น ชอบหรือไม่ชอบ มักจะเข้ามามีส่วนร่วมอยู่ในคำพูดของเราเสมอ สิ่งที่เราพูดออกไปจึงเกิดการตีความ หรือการให้ความหมายของเราเองทั้งสิ้นแล้วเราก็มักจะเชื่อว่าสิ่งนั้นเป็น “ความรู้” เราจึงเก็บมันไว้ในฐานคติ (presupposition) และคลังของความทรงจำ (memory) แล้วก็นำออกมาใช้ในการ “ตัดสินใจ” สิ่งที่เราเข้าไปเกี่ยวข้อง และเมื่อเราไปสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ เช่น เรานำเอาความรู้ความคิดที่เห็นว่า ดีหรือ

ถูกต้องออกมาเสนอแนะชักจูงโน้มน้าวให้คนอื่นคล้อยตาม หรือนำไปตอบโต้กับสิ่งที่ไม่สอดคล้องกับสิ่งที่เราเชื่อ จนเกิดการโต้เถียงเพื่อเอาชนะ และในขณะเดียวกันอาจทำให้ผู้อื่นขาดความเป็นอิสระ เกิดความรู้สึกต่อต้านการโต้เถียงเพื่อเอาชนะซึ่งกันและกัน เป็นอันตรายอย่างหนึ่งของการระดมความคิดแบบสร้างสรรค์ เพราะในขณะที่ความคิดบางอย่างอาจเป็นความคิดที่ดีแต่ที่ถูกกดทับเพราะเป็นความคิดของคนไร้อำนาจเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ที่ไม่เห็นด้วยกับเรา การโต้เถียงเพื่อเอาชนะจึงกลายเป็นการทำลายความคิดที่ดี ๆ อย่างน่าเสียดาย

เราต้องการปริณิชน (space) แบบใหม่ที่คนทุกคนสามารถมีปฏิสัมพันธ์กันได้ อย่างอิสระ ไม่ถูกความสัมพันธ์เชิงอำนาจกดทับจนคั่นไม่ออก หรือเต็มไปด้วยพิธีการ ลำดับขั้นตอนแบบหยาบหยาบจนกระทั่งไม่สามารถนำเอาพลังจินตนาการของแต่ละคนออกมาใช้ ผู้ที่เข้ามาอยู่ในปริณิชนของการพูดคุยแบบใหม่จะต้องเปิดตัวเองรับฟัง ปลดปล่อยความคิดทุกความคิดเข้ามาอยู่ในตัวเราโดยไม่ต่อต้านไม่มีการตัดสินผิดถูกเมื่อประจักษ์ใจ เปิดทุกความคิดจะไหลเข้าหากันตามธรรมชาติเหมือนน้ำจากที่ต่าง ๆ ไหลเข้าหากัน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณภาพเกิดความหมายใหม่ร่วมกัน (shared meaning) พร้อมกับเกิดการยกระดับของปัญญา (intuition) สามารถมองปัญหาหรือปรากฏการณ์ด้วยสายตาใหม่ และอาจจะพบทางออก

การพูดคุยภายใต้ธรรมเนียม dialogue จึงเป็นการเปิดใจรับฟังอย่างไม่มีเงื่อนไข ฟังอย่างลึกซึ้ง ฟังให้ได้ยิน ฟังโดยไม่มีการสรุป ไม่มีการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ได้ฟัง แต่ฟังให้ได้ยินทั้งเสียงของตนเองและเสียงของผู้อื่นในขณะเดียวกันก็ตั้งสติพิจารณาความรู้สึกที่เกิดขึ้นกับตัวเองฟังเสียงตัวเองได้ตอบกับสิ่งที่เข้ามากระทบเพราะเหตุใด เราจึงมีปฏิกิริยาออกไปเช่นนั้นการพิจารณากลับไปกลับมาอาจจะทำให้เราพบคำตอบบางอย่างและมีความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้น เพราะสาเหตุ ดังนี้

1. มีความเป็นอิสระ ผ่อนคลาย ไม่มีความจำเป็นต้องเตรียมหาเหตุผลมาชี้แจง เพื่อเป็นเกราะป้องกันตนเอง เพราะในวงสนทนาแบบนี้ จะไม่มีใครมาใช้คำพูดโจมตีเรา ทุกคน คือ กัลยาณมิตรที่ปรารถนาดีต่อกันต่างคนต่างปรารถนาให้คนอื่นรับฟังแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ไม่มีวาระอื่น ๆ แอบแฝง แต่ละคนจะควบคุมตัวเองไม่ปล่อยคำพูดออกมาแบบขาดสติ แต่หากมีคนคิดและทำจริง ๆ ก็ปล่อยไป และเขาจะรู้สึกเป็นทุกข์เอง เพราะ

สิ่งที่พูดจะย้อนกลับเข้าหาตัวเองหมด ดังนั้น แต่ละคนควรทำตัวตามสบาย ไม่ต้องแย่งชิงโอกาสในการพูด หรือพูดแบบรีบร้อนจนลิ้นเร็วเพราะกลัวจะไม่ได้พูด ถ้าหากความคิดผ่านเข้ามาให้ตั้งสติเรียบเรียงคำพูดให้กระชับแล้วพูดออกไปแบบชัดถ้อยชัดคำ คำถามไม่จำเป็นต้องตอบ เพราะคำถามส่วนใหญ่เป็นคำตอบอยู่ในตัวของมันเองสิ่งที่เราอยากพูดอาจไม่จำเป็นต้องพูด เพราะคนอื่นพูดออกไปแล้วหลีกเลี่ยงการนำตนเองไปผูกติดกับเป้าหมายว่า กระบวนการต้องได้ผลอย่างนั้น อย่างนี้ แต่จะต้องเอาใจจดจ่ออยู่กับกระบวนการที่กำลังเป็นไป ในขณะปัจจุบัน ความคิดปัญญาเป็นของธรรมชาติบังคับให้เกิดไม่ได้ผลของกระบวนการ dialogue เรียกว่าเป็น process determinism กระบวนการที่ถูกต้องก็คือ “ผล” ในตัวของมันเอง และเมื่อมีกระบวนการที่ถูกต้องแล้วสิ่งที่อยากได้ คือ ความคิดปัญญาก็จะเกิดขึ้นไม่ควรบีบบังคับเพื่อให้ได้ผลโดยไม่ใส่ใจต่อกระบวนการ

2. เท่าเทียมกัน ไม่มีผู้นำผู้ตามวงสนทนาแบบ dialogue จะถือว่าทุกคนมีความเท่าเทียมกันหมดไป ไม่มีประธาน ไม่มีการลงมติตัดสินใจ ไม่ปล่อยให้ความแตกต่างทางด้านเพศจากการศึกษาเทคนิคการเสวนาถำนำมาปรับวิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ อาจทำให้ได้ข้อมูลที่เที่ยงตรง แม่นยำ งานวิจัยก็จะได้รับการยอมรับได้ ผู้วิจัยจึงได้ตัดสินใจเลือกเทคนิคการเสวนา มาใช้ในการเก็บข้อมูล

กระบวนการ 3 เสา (triangulation)

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้และยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อค้นพบนั้น ซึ่งมีหลายรูปแบบ แต่ผู้วิจัยใช้วิธีการ triangulation ในการยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อมูล ตามแนวคิดของ ทวีศักดิ์ นพเกสร (2548) ซึ่งได้อธิบายความหมายของคำว่า triangulation หมายถึง การเปรียบเทียบข้อค้นพบ (findings) ของปรากฏการณ์ที่ทำการศึกษา (phenomenon) จากแหล่งและมุมมองที่ต่างกัน และเป็นที่คาดหมายของนักวิจัยจำนวนมากว่า triangulation จะเป็นแนวทางสำหรับการยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ค้นพบ

รูปแบบของ triangulation รูปแบบการเปรียบเทียบข้อค้นพบเพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือ (triangulation) มีหลายรูปแบบ ได้แก่

1. data triangulation หมายถึง การเปรียบเทียบและตรวจสอบความแน่นอนของข้อมูล โดยนำข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่เก็บโดยวิธีการเชิงคุณภาพมาเปรียบเทียบ เช่น เปรียบเทียบข้อมูลเรื่องเดียวกันที่มาจากผู้ให้ข้อมูลหลาย ๆ คน (different participant) ที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน

2. multiple investigator triangulation หมายถึง การใช้นักวิจัยหลาย ๆ คนในสนาม (fieldwork) แทนการใช้นักวิจัยเพียงคนเดียว เก็บข้อมูลประเด็นเดียวกันในสถานะเดียวกัน เช่น การสัมภาษณ์ครูที่ไม่มีตำแหน่งบริหารในโรงเรียนเดียวกัน จำนวน 6 คน โดยผู้สัมภาษณ์ 3 คน แต่ละคนสัมภาษณ์ครู 2 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบกัน เป็นต้น

3. multiple analyst triangulation หมายถึง การใช้ผู้วิเคราะห์ข้อมูลที่มาจากสนามมากกว่า 2 คนขึ้นไป ต่างคนต่างวิเคราะห์ข้อมูลให้ได้ข้อค้นพบ แล้วนำข้อค้นพบมาเปรียบเทียบกัน

4. review triangulation หมายถึง การให้บุคคลต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ นักวิจัยทำการทบทวนข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ของนักวิจัย ในแนวทางนี้ ผู้วิจัยสามารถเรียนรู้ได้มากยิ่งขึ้น ทั้งด้านความแม่นยำ (accuracy) ความสมบูรณ์ (compreteness) ความเป็นธรรม (fairness) และความน่าเชื่อถือ (credibility) ในการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งช่วยให้เกิดความคิดหรือการตีความใหม่ ๆ เพิ่มเติม

5. methods triangulation หมายถึง การเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้มาจากเทคนิคการเก็บข้อมูลหลายวิธีการ เช่น นำข้อมูลประเด็นเดียวกัน ซึ่งเก็บโดยวิธีการสนทนากลุ่ม มาเปรียบเทียบกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกต เป็นต้น

6. theory triangulation หมายถึง การใช้มุมมองของทฤษฎีต่าง ๆ มาพิจารณาข้อมูลชุดเดียวกัน เช่น ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้มารับบริการที่คลินิกจิตบำบัด อาจใช้ทั้งทฤษฎีของ Gestalt และทฤษฎีของ Adler มาใช้เป็นแนวทางวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ เพื่อเปรียบเทียบข้อค้นพบเหล่านั้น

7. interdisciplinary triangulation หมายถึง การใช้สหวิทยาการเข้ามาร่วมวาทกรรม (discourse) อธิบายข้อค้นพบต่าง ๆ เช่น การวิจัยทางด้านจิตวิทยาการศึกษา อาจใช้หลักทางด้านสังคมวิทยา มนุษยวิทยา และศิลปศึกษาเข้ามาร่วมด้วย

ผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบของ การยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อค้นพบ (triangulation) อย่างละเอียดแล้วนำมาปรับใช้ในการวิจัย เรื่องการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่ใช้วิธีการเสวนาเชิงลึก (direct dialogue) กับผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้รูปแบบ data triangulation และ multiple analyst triangulation มาปรับใช้ โดยกำหนด ผู้เชี่ยวชาญเป็น 3 กลุ่ม จากผู้ให้ข้อมูลหลาย ๆ คน (different participant) ที่อยู่ในแวดวง การศึกษา เพื่อให้ได้มุมมองที่หลากหลาย และเป็นการยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อค้นพบ ในการวิจัยครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



ได้มีนักวิจัยวิจัยเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้จำนวนหนึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเพื่อ เป็นแนวทางการทำงานวิจัยเรื่องนี้ จึงขอนำเสนอดังนี้

งานวิจัยภายในประเทศ

ชุตินา มาลัย (2538) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงาน กับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข และศึกษากลุ่มตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์การทำงานเป็นทีม ของอาจารย์พยาบาล ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้ สภาพแวดล้อมทางกายภาพพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารและสัมพันธภาพในกลุ่มอาจารย์มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางบวก กับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล ตัวแปรที่มีความสำคัญในการร่วมกันพยากรณ์ การทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล คือ สัมพันธภาพในกลุ่มอาจารย์พฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารสภาพแวดล้อมทางกายภาพและประสบการณ์การทำงานเป็นทีมของอาจารย์ พยาบาล ได้ร้อยละ 59.27

ประพันธ์ หาญกว้าง (2538) ศึกษาเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้: แนวทางในการ- พัฒนาองค์การและทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอนาคต พบว่า การพัฒนาคนในองค์กร ให้เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดก็คือ การเรียนรู้ของ

องค์กรและบุคคลในองค์กรจะทำให้องค์กรและคนในองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

บุบผา พวงมาลี (2542) ศึกษาเรื่อง การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาลโรงพยาบาลรัฐเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า การมีแบบแผนทางความคิดการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ใน ระดับสูง ส่วนการเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคลการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับปานกลาง

มาลี ธรรมศิริ (2543) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผ่าน หน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม ความคิดเห็นของผู้บริหาร จำนวน 303 คน ในองค์กรและสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐ และเอกชน ผลการวิจัยบ่งชี้ว่า สภาพปัจจุบันขององค์กรไทยมีความเป็นองค์กรแห่งการ- เรียนรู้ในระดับปานกลาง และมีความเป็นไปได้สูงในระบบย่อยด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ นอกจากนั้น ยังพบว่า ลักษณะองค์กรไทยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ (1) การปรับตัวตามกาลเทศะและ โอกาส (2) การเรียนรู้ว่า จะทำอะไร อย่างไร เพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ของการศึกษา และ (3) การไว้วางใจความรู้ของผู้อื่น ทั้งนี้ ยังพบอีกว่า ลักษณะ ขององค์กรไทยที่ไม่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ (1) การนิยมการรวบอำนาจ (2) การปราศจากการริเริ่ม (3) การทำตามคำสั่งและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และ (4) ความอ้อมค้อมและไม่แสดงออกอย่างชัดเจน

ลือชัย จันทรไพบูลย์ (2546) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและครู จากโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย 23 แห่ง จำนวน 345 คน พบว่า ปัจจัย ที่มีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิก ในประเทศไทย โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ พันธกิจและกลยุทธ์วัฒนธรรม องค์กร ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์กร การดำเนินการด้านการจัดการ การจูงใจ และระบบองค์กร โดยปัจจัยทั้ง 8 ประการสามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่ง- การเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยได้ร้อยละ 68

กัลยาณี จิตต์การณย์, แสงเดือน ทวีสิน และพรณี เกษมกล (2546) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารของกระทรวงศึกษาธิการ” โดยสอบถามกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและอาจารย์จำนวน 1,007 คน จากการวิจัย พบว่า ผู้บริหารที่สามารถสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะการทำงานเป็นทีมการเป็นบุคคลรอบรู้ การคิดอย่างเป็นระบบการมีแบบแผนทางความคิดการคิดสร้างสรรค์และการคิดอย่างมีวิจลนญาณและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันผลจากการศึกษาพบว่าองค์ประกอบโดยรวมที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยความคิด 5 ประการของ Senge(1990) คือ การคิดอย่างเป็นระบบ (systemsthinking) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) แบบแผนทางความคิด (mentalmodels) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (sharedvision) และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (teamlearning)

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ (2547) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ โดยทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองโครงสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ จำนวน 395 คน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) องค์กร (2) ภาวะผู้นำ (3) การเรียนรู้ (4) การบริหารจัดการความรู้ และ (5) เทคโนโลยี ซึ่งองค์ประกอบหลักทั้ง 5 ประการนี้ จะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมดจำนวน 13 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 62 ตัวบ่งชี้ ทั้งนี้ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้โดยรวมประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ โดยเรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบ จากมากไปหาน้อย ดังนี้ (1) การเรียนรู้ (2) การจัดการความรู้ (3) องค์กร (4) ภาวะผู้นำ และ (5) เทคโนโลยี

สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 400 แห่งผลการศึกษาวิจัย พบว่า ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เรียงลำดับจากน้อยไปหามาก ดังนี้ (1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง

มีอยู่ 6 ประการ ได้แก่ การปฏิบัติงานของครูและทีมงานเทคโนโลยีและระบบงานเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับการจูงใจการปฏิบัติด้านการจัดการและการปฏิบัติงานด้านบริหาร (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมมีอยู่ 7 ประการ ได้แก่ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การพัฒนาคูและทีมงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ โครงสร้างของโรงเรียน การจูงใจเทคโนโลยีและระบบงาน (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยรวม มีอยู่ 11 ประการ ได้แก่ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ การปฏิบัติด้านการจัดการการพัฒนาคูและทีมงาน การจูงใจภาวะผู้นำทางวิชาการเทคโนโลยีและระบบงาน โครงสร้างของโรงเรียน และการปฏิบัติการด้านการบริหาร

ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย โดยใช้กลุ่มตัวอย่างการสร้างรูปแบบ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้จำนวน 18 คน และใช้กลุ่มตัวอย่างในการประเมินรูปแบบความเป็นไปได้ ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย จำนวน 201 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย เป็นไปตามหลักวินัย 5 ประการของ Senge (1990) และมีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย

สุรตน์ ดวงชาตม (2549) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า องค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ 3 ระดับ ดังนี้ (1) การเรียนรู้ระดับบุคคล ได้แก่ บุคลากรตระหนักในการแสวงหาความรู้มีนิสัยใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เป็นผู้ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีส่วนร่วมในการทำงาน และการพัฒนามากขึ้น มีความรับผิดชอบและความคิดสร้างสรรค์คิดและทำอย่างเป็นระบบมากขึ้น รู้จักปรับสภาพแวดล้อมของที่ทำงานให้เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้สามารถใช้เครื่องมือที่เป็นเทคโนโลยีช่วยในการทำงานและการเรียนรู้ได้มากขึ้น (2) การเรียนรู้ระดับกลุ่ม ได้แก่ เทคนิคการทำงานแบบเป็นคู่ โดยบุคลากรในแต่ละกลุ่มจะมีเพื่อนปฏิบัติงานแทนกันได้ และยังพบว่า แต่ละกลุ่มมีการประชุมทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อปรับแนวคิดในการทำงานอยู่เสมอ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้

ระหว่างกันภายในกลุ่มมากขึ้นมีการยอมรับความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคลมากขึ้น เห็นประโยชน์การทำงานเป็นทีมและมีความสามัคคีกันมากขึ้น (3) การเรียนรู้ระดับองค์กร ได้แก่ เทคนิคการพัฒนาบุคลากรโดยใช้วัฒนธรรมการเรียนรู้ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารในองค์กร มีการมอบอำนาจในการบริหารสั่งการ ตลอดจนมีการจัดเก็บและนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ พบว่า องค์ประกอบต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างใช้แนวคิดหลักวินัย 5 ประการ ของ Senge (1990) เป็นพื้นฐานซึ่งประกอบด้วย (1) ด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery) (2) ด้านแบบแผนทางความคิด (mental models) (3) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) (4) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) และ (5) ด้านการคิดเชิงระบบ (systems thinking) ทั้งนี้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถประเมินได้จากผลของการเรียนรู้ 3 ระดับ ได้แก่ (1) การเรียนรู้ระดับบุคคล (2) การเรียนรู้ระดับกลุ่มและ (3) การเรียนรู้ระดับองค์กรส่วนปัจจัยเสริมที่สนับสนุนแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังเช่น โครงสร้างขององค์กรเทคนิคการจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ และเป้าหมายขององค์กร เป็นต้น

งานวิจัยต่างประเทศ

Cepetelli (1995) ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาล Vermont ซึ่งประกอบด้วย โรงพยาบาลในเครือข่ายรวมทั้งสิ้น 15 แห่งผู้วิจัยได้ศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดของ Senge (1990) ซึ่งมีองค์ประกอบให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักวินัย 5 ประการ ได้แก่ personal mastery, mental models, shared vision, team learning และ systems thinking ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาโดยให้ผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลจากโรงพยาบาล 7 แห่ง เข้าร่วมประชุมเพื่อที่จะเสนอการใช้แหล่งข้อมูลเพื่อการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยในขั้นแรกมีการชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของสถานการณ์ปัจจุบันกับการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตผลการศึกษาพบว่า ผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ ประกอบด้วย บทบาทใหม่ของผู้ที่เป็นและไม่ใช่พยาบาลมีการนำรูปแบบการบริหารจัดการที่สร้างขึ้น

ไปใช้และมีการปฏิบัติตาม critical pathway จากการที่ผู้วิจัยนำแนวคิดของ Senge (1990) มาใช้ในครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารมีส่วนที่ทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยที่มีการสนับสนุนเรื่องเวลาในการก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสมและมีการจัดหาเครื่องมือที่เหมาะสมให้ด้วยการศึกษาครั้งนี้ทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น และคาดว่า จะนำไปใช้ในระบบบริการสุขภาพในอนาคต

Stamp (1997) ศึกษาเกี่ยวกับประสบการณ์ของบริษัทในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาย้อนหลัง (retrospective case study) โดยใช้แนวคิดของ Senge ใช้เวลาในการศึกษาย้อนหลัง 3 ปีในองค์กรที่มีประสบการณ์ และนำแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ทั้งด้านกลยุทธ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสาร โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับหัวหน้าและบุคลากรในองค์กร วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาความเข้าใจในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างด้านแนวคิด ทฤษฎีกับการปฏิบัติการวิจัยพบว่า การแสดงออกทางด้านการติดต่อสื่อสารเป็นบทบาทที่สำคัญในการสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Grant Hackney and Edgar (2000) ศึกษาเกี่ยวกับองค์กรและภาวะผู้นำในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านการศึกษาได้รับผลกระทบจากสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมใหม่ตามกระบวนการโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน และอนาคตมีผลต่อการที่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนโดยเฉพาะในสถาบันระดับสูง ต้องเตรียมนักเรียนและนักศึกษาให้มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลให้พร้อมที่จะอยู่กับโลกใหม่ อันเป็นโลกแห่งการเรียนรู้จากเทคโนโลยีสารสนเทศ

เนื่องจากข้อความต่าง ๆ จากการติดต่อสื่อสารการวางแผนในการสื่อสารมีความจำเป็นและสำคัญทำให้เกิดเป็นกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงในการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

Chattip Suwannachin (2003) ศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนฝึกอาชีพของเอกชนในประเทศไทย เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพใช้การวิจัยแบบมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยลักษณะของโรงเรียนที่ต้องการจะสร้างสรรค์องค์กรแห่งการเรียนรู้ และเตรียมผู้บริหารครูเพื่อรองรับการทำงานตามแนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ใช้การมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอจากผู้บริหาร 19 คน ครู 68 คน ในวิทยาลัยที่จังหวัดเชียงใหม่ ในประเทศไทย ใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามปลายเปิดและใช้เทคนิค

สนทนากลุ่ม (focus group) ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารและครูมีความเข้าใจในการเตรียมตัวเพื่อปฏิบัติงาน (2) ผู้บริหารและครูเสนอตัวแปร 8 ตัว ที่ต้องพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ภาวะผู้นำในโรงเรียน โครงสร้างโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียน พนักงานของโรงเรียน วิสัยทัศน์ของโรงเรียน การกิจและเป้าหมาย กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการติดต่อสื่อสารรวมทั้งผู้ชี้แนะทรัพยากร

Wheeler (2003) ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษาประสบการณ์ของชาวอเมริกัน โดยมีจุดมุ่งหมายในการวิจัย คือ ต้องการเปิดเผยการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปจนถึงการประยุกต์ใช้องค์กรแห่งการเรียนรู้ในอเมริกา โดยใช้แนวคิดของ Senge (1990) ที่ประกอบด้วยหลักวินัย 5 ประการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างแบบแผนทางความคิด และการคิดเชิงระบบ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ และวิจัยเชิงปริมาณข้อมูล ด้านคุณภาพ ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ การสังเกต การทบทวนเอกสาร การพูดคุยแสดงความคิดเห็นข้อค้นพบในการวิจัย พบว่า (1) ครูมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง (2) การประยุกต์ใช้หลักวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการอบรมมีการริเริ่มเพื่อพัฒนาและมีการออกแบบผลลัพธ์ของแผนปรับปรุงโรงเรียน (3) การวิจัยจะเน้นในหลักวินัย 5 ประการ โดยครูต้องทำงานร่วมกันต้องสามารถพัฒนาภารกิจของโรงเรียนอย่างเป็นทีมสรุปได้ว่าหลักในการศึกษาเกี่ยวกับการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรจะทำเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาความสำเร็จในการทำงานของบุคลากรและการเรียนรู้ของนักเรียน

Grader (2003) ศึกษาเกี่ยวกับการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในโรงเรียนกรณีศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง การศึกษาต้องทำความเข้าใจในประเด็นที่ว่า จะนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในโรงเรียนได้อย่างไร โดยที่สามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มผล การปฏิบัติงานให้บุคลากร โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ และการสังเกตกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรของโรงเรียนขนาดกลางผลการวิจัยแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่หนึ่งไม่ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนให้มีความสามารถในการความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้บริหารให้ความสนใจองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบทั่ว ๆ ไป และผู้บริหารไม่สามารถติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในเรื่องวิสัยทัศน์ของบุคลากรได้กลุ่มที่สองได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร

ให้มีทักษะทางด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน บุคลากรจะมีแบบแผนทางความคิดมีการแลกเปลี่ยนมุมมองของความคิดเห็น ผู้บริหารให้การสนับสนุนบุคลากรสำหรับการวิจัยในอนาคตควรจะศึกษาเรื่องการพัฒนาเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการประเมินการปฏิบัติงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน

Noxel (2003) ศึกษาเกี่ยวกับการเผยแพร่นวัตกรรมในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาผู้บริหาร โรงเรียนแถบออนตาริโอ ซึ่งเป็นมณฑลใหญ่เป็นอันดับสองของแคนาดา และเป็นที่ตั้งของนครออตตาวาที่เป็นเมืองหลวงของประเทศแคนาดา การวิจัยครั้งนี้เป็นการสำรวจความสะดวกสบายของครูในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการสอน โดยศึกษาในโรงเรียนระดับพื้นฐานในออนตาริโอ พบว่า ครูส่วนใหญ่ใช้คอมพิวเตอร์ในการสร้างสรรค์งานสร้างบทเรียนการประเมินผลและพิมพ์จดหมายถึงผู้ปกครอง พบว่า ครูมีความสนใจในการพัฒนาศักยภาพของตนในการใช้คอมพิวเตอร์แต่อุปสรรคที่พบ คือ ครูส่วนใหญ่ไม่ได้รับการฝึกอบรมให้ใช้คอมพิวเตอร์ขาดบุคลากรพัฒนาระบบที่จะปรับปรุงเครื่องมือให้มีความทันสมัยและขาดผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคที่คอยให้การสนับสนุน ดังนั้น การที่จะเผยแพร่นวัตกรรมในองค์กรแห่งการเรียนรู้คงไม่ใช่แค่เพียงการเตรียมอุปกรณ์ด้านคอมพิวเตอร์เพียงอย่างเดียว ยังคงต้องสนับสนุนทางด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย

Anant Prichavudhi (2004) ศึกษาเกี่ยวกับมุมมองของผู้บริหาร โรงเรียนบนการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนคาทอลิกประเทศไทยโดยการศึกษาเชิงระบบ กรณีศึกษาจุดมุ่งหมายเพื่อเปิดเผยมุมมองของผู้บริหารโรงเรียนในเรื่องความเข้าใจในการคิดเชิงระบบ โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้มีความแตกต่างกันที่ชนิดของลักษณะของการคิดเชิงระบบ

Lin (2004) ศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาเจ้าหน้าที่ในการศึกษาระดับสูงจุดมุ่งหมายของการวิจัย คือ เพื่อทำความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กระบวนการขององค์กรแห่งการเรียนรู้และมหาวิทยาลัยรวมทั้งต้องการเปิดเผยมุมมองของเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ตัวแปรตาม คือ คุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ ตัวแปรต้น คือ การตอบสนองของเจ้าหน้าที่ที่อยู่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีการพัฒนาตนเองสูงกว่า การตอบสนองความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Seaford (2004) ศึกษาเกี่ยวกับความชัดเจนของหลักวินัย 5 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในการรวมตัวกันของโรงเรียนและกลุ่มเพื่อนที่วิพากษ์วิจารณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายของการวิจัยเพื่ออธิบายมุมมองของผู้บริหาร โรงเรียนที่มารวมตัวกัน และกลุ่มเพื่อนที่วิพากษ์วิจารณ์ในประเด็นของการพิสูจน์เรื่องหลักวินัย 5 ประการ ของสังคมของการเรียนรู้ในโรงเรียนใช้การวิจัยเชิงบรรยายและวิจัยย้อนรอยมีการสำรวจ 40 ประเด็นเพื่อใช้ตอบคำถามการวิจัย 4 ข้อ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 23 โรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง 16 โรงเรียน ผลการวิจัยได้ข้อค้นพบ 4 ข้อ ดังนี้ (1) ในมุมมองของผู้บริหารมีความชัดเจนในหลักวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (2) ในมุมมองของกลุ่มเพื่อนที่วิพากษ์วิจารณ์การทำงานของโรงเรียนมีความชัดเจนในหลักวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (3) ในเรื่องของความชัดเจนของหลักวินัย 5 ประการในผู้บริหารโรงเรียนและกลุ่มเพื่อนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในการแสดงความชัดเจนของหลักวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและกลุ่มเพื่อนมีมุมมองคล้ายกันที่ว่า ในกิจกรรมการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญจะใช้หลักวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และโรงเรียนควรจะสร้างสรรค์โครงสร้างที่สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร

O'Hara (2007) ศึกษาเกี่ยวกับคนแปลกหน้าในแผ่นดินใหม่ กรณีศึกษาการเรียนรู้และการศึกษาสำหรับสังคมแห่งความรู้ในยุคโลกาภิวัตน์ ผลการศึกษา พบว่า ในการเปลี่ยนสังคมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ที่มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมด้านการศึกษาและการเรียนรู้โดยเฉพาะบทบาทของสถาบันการศึกษาระดับสูง โดยจะต้องขยับออกจากแนวคิดตรรกะทางวัฒนธรรมของระบบอุตสาหกรรม ได้แก่ การวัดการประเมินผลงานเชิงการเล็งผลลัพธ์ (pragmatism) และผู้ศึกษาวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่า การขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงนั้นจะต้องเตรียมคนเพื่อการปฏิรูปในสิ่งเหล่านี้ ได้แก่ ปฏิรูปพันธกิจ เนื้อหาหลักสูตร การเรียนการสอน และการวิจัย สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้จำเป็นต้องปรับโครงสร้างวิธีคิดในระดับลึก ได้แก่ ระดับจิตปัญญา ทั้งหมดนี้ ทำได้โดยการพัฒนาความรู้ข้ามศาสตร์ (transdisciplinary expertise) การศึกษาและการเรียนรู้ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นวิถีใหม่ ๆ ที่สามารถอยู่ได้กับระบบเศรษฐกิจ

ที่เกิดขึ้นจริงในสังคมปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางร่วมกันกับสังคมโลก ให้เข้ากับโลกใหม่ จิตวิญญาณใหม่ สำหรับสังคมที่เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

Kessels (2010) ศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้ในองค์กร กรณีศึกษาหลักสูตรการมีส่วนร่วม สำหรับยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ พบว่า เมื่อโลกพัฒนามาสู่ยุคของการแข่งขันที่เรียกว่า โลกาภิวัตน์ระบบเศรษฐกิจ (economy) จำเป็นต้องเปลี่ยนเป็นเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge economy) ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นระดับปัจเจกบุคคลทีมงานองค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานที่อยู่บนฐานการเรียนรู้ ดังนั้นสถาบันองค์กรที่จะเป็นองค์กร เศรษฐกิจฐานความรู้ควรพัฒนาหลักสูตรการบริหารจัดการวิธีการทำงานในแต่ละวัน ให้เต็มไปด้วยสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในระยะยาว องค์กรที่สร้างเศรษฐกิจฐานความรู้ อาจทำให้ช่องว่างระหว่างชนชั้นลดลงกลายเป็นชนชั้นที่สร้างความรู้อยู่ตลอดเวลา

Zhao (2010) ศึกษาเกี่ยวกับโครงการและกลยุทธ์การจัดการความรู้ในโรงเรียน กรณีศึกษาการพัฒนาครูมืออาชีพยุคใหม่ การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบ การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาครูระดับมืออาชีพ พบว่า การจัดการความรู้สามารถทำให้ครู พัฒนาเป็นครูมืออาชีพได้ด้วยองค์ประกอบ ดังนี้ (1) จัดโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (2) สร้างผู้นำในการจัดการความรู้ (3) พัฒนาโรงเรียนให้เป็นแห่งการสร้างการเรียนรู้ และสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (4) สร้างระบบการจัดการความรู้สำหรับครูผู้สอน ให้เป็นครูมืออาชีพ (5) กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (6) กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการแบ่งปันความรู้ (7) สร้างกลไก การติดตามสนับสนุนและประเมินผลการพัฒนา ครูผู้สอน

สรุปจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศพบว่า องค์ประกอบโดยรวม ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

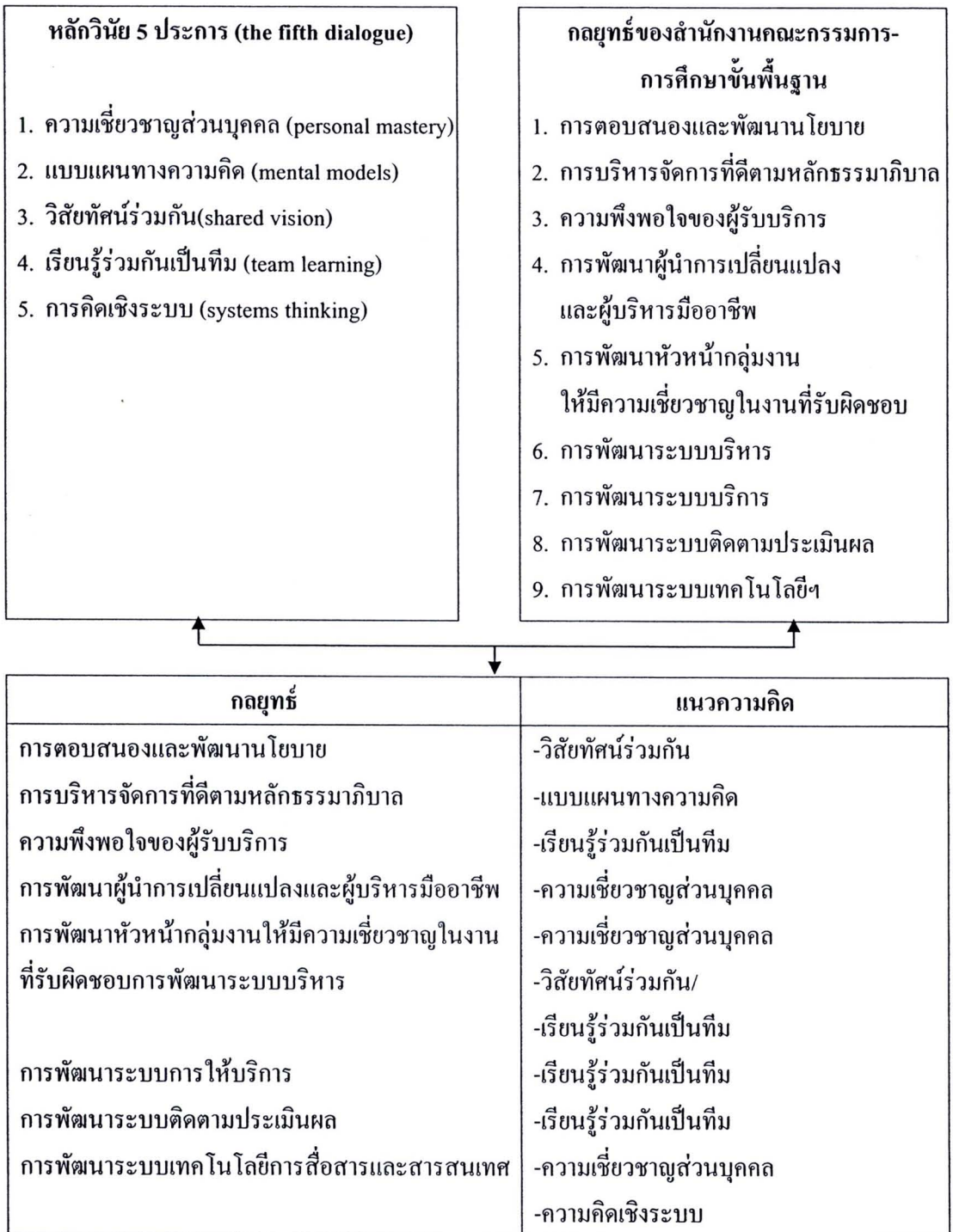
กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดหลักวินัย 5 ประการ (the fifth discipline) ของ Senge (1990) ซึ่งเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับอย่างสูง ในเรื่องเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหลาย ๆ ประเทศ ได้นำหลักการนี้ไปใช้แล้วประสบผลสำเร็จในการพัฒนาคนและองค์กร เช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกาบริษัท เซลล์ บริษัท ฮาโนเวอร์ บริษัท ไมโครเวิร์ค บริษัท เจเนอรัลอิเล็กทริก บริษัท อินเทล บริษัท ไมโครซอฟ บริษัท สตาร์บัค บริษัท โมโตโรล่า บริษัทในทวีปยุโรปก็มีบริษัท ชันอาร์เอนด์ บริษัทในเอเชียก็มีบริษัท สอนต้า บริษัท ชัมซุง บริษัทในประเทศไทยเราก็มีบริษัท การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นต้น (ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ, 2547, หน้า 55) แนวคิดของ Senge (1990) ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จะครอบคลุมตั้งแต่ตัวปัจเจกไปจนถึงตัวองค์กรที่จะต้องมีความหมาย และมีระบบงานในการพัฒนาตัวผู้นำและสมาชิกทุกคน ในองค์กรโดยมีการส่งเสริม และยกระดับการเรียนรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม บนพื้นฐานของ หลักวินัย 5 ประการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery) แบบแผนทางความคิด (mental models) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และการคิดเชิงระบบ (systems thinking)

กลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ กลยุทธ์กระจายอำนาจ และส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้จัดเป็นกิจกรรมสำคัญที่เป็นจุดเน้นกลยุทธ์ฯ เฉพาะที่เกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คือ การปรับศักยภาพในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีองค์ประกอบ ได้แก่ (1) มาตรฐานความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและเมืองค้ประกอบย่อย ดังนี้ การตอบสนองและพัฒนานโยบายการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล และความพึงพอใจของผู้รับบริการ (2) การพัฒนาทีมงานบริหารที่มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้ การพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและผู้บริหารมีอาชีพการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มงานให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ (3) การพัฒนาระบบงานซึ่งมีองค์ประกอบ

ย่อย ดังนี้ พัฒนาระบบบริหาร พัฒนาระบบบริการ พัฒนาระบบติดตามประเมินผลและ
พัฒนาระบบเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ

จากผลการวิเคราะห์ กลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละ
ประเด็น ผู้วิจัยได้นำหลักวินัย 5 ประการ (the fifth discipline) มาเขียนในเชิงความสัมพันธ์
ของหลักการแต่ละประการจากการใช้เทคนิคการเสวนา (dialogue) กับผู้เชี่ยวชาญได้
ความสัมพันธ์ ดังนี้



ภาพ 11 กรอบแนวคิดในการวิจัย