

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2 แนวคิด ทฤษฎี และหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้

1.3 ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ

1.3.1 ด้านการเรียนรู้

1.3.2 ด้านองค์กร

1.3.3 ด้านคน

1.3.4 ด้านความรู้

1.3.5 ด้านเทคโนโลยี

1.4 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอดด์

1.5 การสร้างพลวัตในการเรียนรู้

1.5.1 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ 3 มิติ

1.5.1.1 ระดับของการเรียนรู้

1.5.1.2 ประเภทของการเรียนรู้

1.5.1.3 ทักษะของการเรียนรู้

1.5.2 กลยุทธ์ในการสร้างระบบย่อยด้านการเรียนรู้

1.6 การปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้

1.6.1 ระบบย่อยด้านองค์กร 4 มิติ

1.6.1.1 วิสัยทัศน์

1.6.1.2 วัฒนธรรม

1.6.1.3 กลยุทธ์

1.6.1.4 โครงสร้าง

1.6.2 กลยุทธ์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.7 การเื้ออำนาจและการสนับสนุน

1.7.1 องค์ประกอบย่อย 6 ด้าน

1.7.1.1 ผู้จัดการและผู้นำ

1.7.1.2 พนักงาน

1.7.1.3 ลูกค้า

1.7.1.4 หุ้นส่วนและพันธมิตร

1.7.1.5 ห้างร้านและผู้ขาย

1.7.1.6 ชุมชน

1.7.2 กลยุทธ์ในการเื้ออำนาจและการสนับสนุนให้พนักงานประสบความสำเร็จ

1.8 การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.8.1 ตัวแบบเชิงระบบของการจัดการความรู้

1.8.1.1 การแสวงหาความรู้

1.8.1.2 การสร้างความรู้

1.8.1.3 การจัดเก็บความรู้

1.8.1.4 การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้

1.8.1.5 การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้

1.8.1.6 การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง

1.8.2 กลยุทธ์ในการจัดการความรู้

1.9 เทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.9.1 องค์ประกอบย่อยด้านเทคโนโลยี 2 มิติ

1.9.1.1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้

1.9.1.2 เทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนความรู้

1.9.2 กลยุทธ์เพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

1.10 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

1.11 ลักษณะของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.12 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กระทรวงศึกษาธิการ

3. มาตรฐานการศึกษา และตัวบ่งชี้เพื่อประเมินคุณภาพภายนอกกรอบที่ 2 ระดับ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2549 - 2553)

4. ผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 2 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1

5. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดของการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ซึ่งถือกำเนิดมาเพื่อตอบสนอง และรองรับต่อการท้าทายของความเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่จะมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับองค์กร หลายองค์กรได้นำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขันและพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศและแข่งขันได้ในระดับโลก ทั้งนี้เนื่องจากมีฐานความเชื่อที่ว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งขององค์กร ซึ่งเป็นพลังสำคัญที่จะผลักดันการบริหารจัดการในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ และผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ดีที่สุด เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้นำทรัพยากรอื่นๆทางการบริหารจัดการ เช่น เงิน วัตถุดิบ เครื่องจักร การตลาด การจัดการ มาใช้ให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์กร ซึ่งบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงอยู่ที่การทำให้คนได้เรียนรู้ การสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสิ่งที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การปรับเปลี่ยนวิธีคิดจากแบบเดิมที่เน้นแยกส่วนมาเป็นคิดแบบเชื่อมโยง และบูรณาการ อีกทั้งสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรยุคใหม่จะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการสร้าง จัดเก็บ และเผยแพร่ความรู้ โดยมีเป้าหมายที่จะทำให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ สะสมความรู้ ตลอดจนสามารถสร้างความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมที่เป็นทรัพย์สินที่มีค่ายิ่งสำหรับการแข่งขัน หรือเกิดแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practices) มีผลทำให้องค์กรมีกระบวนการทำงาน (Work Process) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 15-16)

1. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ดิกัส (DeGeus, 1988 : 15-22) กล่าวว่า ในขณะที่คู่แข่งชั้นขององค์กรมีทั้งการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง องค์กรเรียนรู้จำเป็นต้องเรียนรู้และตอบสนองได้เร็วกว่าคู่แข่งของตนเอง

เพดเลอร์ (Pedler, 1989 : 21-25) กล่าวว่า องค์กรการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการสร้างสรรค์บรรยากาศในการเรียนรู้ และส่งต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้สู่บุคคลอื่นที่สัมพันธ์ต่อองค์กร สร้างให้เป็นหน้าที่หลักขององค์กร ในการสร้างและส่งผ่านความรู้ใหม่

เซ็นเก (Senge, 1990 : 3) กล่าวว่า องค์กรเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการขยายศักยภาพในการสร้างผลลัพธ์ที่เป็นที่ปรารถนาอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่มีการสนับสนุนให้มีการสร้างและขยายรูปแบบการคิดใหม่ๆ องค์กรที่เป็นที่ปลดปล่อยความหวังร่วมกันของสมาชิกให้เป็นอิสระและเป็นที่ที่บุคคลมีการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

บาห์รามี (Bahrami, 1992 : 34-52) กล่าวว่า องค์กรเรียนรู้จำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร การเรียนรู้ของแต่ละบุคคลหรือแต่ละกลุ่มจะส่งผลถึงการเรียนรู้ของคนอื่นๆ ด้วย

การ์วิน (Garvin, 1993 : 78-91) กล่าวว่า องค์กรการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีทักษะในการสร้าง สรรหา และส่งผ่านความรู้ และทักษะในการปรับพฤติกรรมที่สะท้อนภาพความรู้สึกรและความเข้าใจอย่างถ่องแท้ของบุคคล

ปีเตอร์และวอเตอร์แมน (Peters and Waterman, 1993 : 11-13) กล่าวว่า องค์กรเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการปรับตัวอย่างแท้จริง โดยจะมีการลองทำสิ่งต่างๆ ทดลองสิ่งใหม่ หากพบพร่องที่แท้จริง และสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตนเอง องค์กรจะมีการเรียนอย่างรวดเร็วเพื่อจัดการและแก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและทุ่มเทให้กับทางที่ดีที่สุด

สมิธ ,ฮอดเกสต์, ครูว์ และสมิธ (Smith, 1993, Hodgest, 1994, Drew and Smith, 1995 อ้างถึงใน ฉัตยาพร เสมอใจ, 2547 : 42) กล่าวว่า องค์กรการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สมาชิกมีการเรียนอย่างต่อเนื่อง ต้องมีพันธะสัญญาที่มั่นคงในการสร้างและส่งผ่านความรู้ มีการเรียนรู้ของบุคคลและนำความรู้มาพัฒนางาน และตรวจสอบและพัฒนาศักยภาพของตนเอง

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ประกอบด้วยคนที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้าง การสรรหา การถ่ายโอนความรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ๆ มีการใช้การกระจายอำนาจ (Empowerment) ให้กับสมาชิกในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร รวมทั้งชุมชนที่องค์กร

ตั้งอยู่ ทั้งนี้โดยใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีม และต่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการโดยเน้นที่ กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์กรและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ โดยองค์กรมีส่วนในการสนับสนุน และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร และเพื่อเป็นองค์กรที่มีคุณภาพที่สามารถสร้างความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของ สังคมโลกได้อย่างสง่างาม (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 89)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (ประเวศ วะสี, 2545 อ้างถึงใน สถาบันพระปกเกล้า, 2549 : 109) คือ องค์กรที่เป็นเครือข่ายการเรียนรู้ ทุกส่วนสัมพันธ์กันด้วยการเรียนรู้ คณะกรรมการก็ต้อง เรียนรู้ไม่ใช่เอาแต่อำนาจ ปรานก็ต้องเรียนรู้ไม่ใช่เอาแต่อำนาจ ผู้ปฏิบัติทุกคนมีความรู้ในตัว เอา ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เป็นความรู้ที่สูงขึ้น ใช้งานได้ดีขึ้น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (สถาบันพระปกเกล้า, 2549 : 110-111) หมายถึง ระบบหรือ กระบวนการต่างๆที่ใช้เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดความรู้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อขึ้นเรื่อยๆขององค์กร เป็นความรู้ทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติ การ ประยุกต์ใช้ ตลอดจนการนำระบบสารสนเทศมาใช้ให้เกิดความเชื่อมั่นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทางความรู้ หรือเป็นการสร้างความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (วิฑูรย์ สิมะโชติ, 2544 : 112) หมายถึง การฝึกอบรมอย่าง เป็นระบบและต่อเนื่องโดยการพัฒนาทั้งบุคคลและการทำงานเป็นทีม จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีระบบที่สนับสนุนให้มีการสร้าง และสรรหาความรู้ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว สามารถตรวจสอบและพัฒนาศักยภาพในการตอบสนองและ ปรับพฤติกรรมของตนเองได้อย่างรวดเร็ว

2. แนวคิด ทฤษฎี และหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เพดเลอร์ (Pedler, 1995 : 21-25) ระบุว่า แนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรเรียนรู้มีจุดเริ่ม ต้นมาจากแนวความคิดเรื่อง ระบบการเรียนรู้ (Learning System) ที่ Revans เริ่มต้นกล่าวถึงในปี 1969 และ Schon กล่าวถึงในปี 1970 แนวความคิดนี้เริ่มจากการเปรียบเทียบว่าองค์กรเป็นเสมือน สิ่งมีชีวิต โดยอธิบายว่าองค์กรเป็นเสมือนระบบชีววิทยา แทนที่จะมององค์กรเป็นเหมือน เครื่องจักรกล ดังนั้นองค์กรจึงสามารถเรียนรู้ได้ ในช่วงนั้นโครงสร้างขององค์กร เช่น โครงสร้าง แบบระบบราชการ หรือโครงสร้างแบบจักรกล จะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวต่อความ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาเพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์สูงสุดได้ แต่

โครงสร้างองค์กรแบบระบบชีววิทยาที่มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมจะสามารถปรับตัวและมีความยืดหยุ่นได้มากกว่าทั้งโครงสร้างแบบระบบราชการหรือโครงสร้างแบบจักรกล

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2544 : 118) จะสัมฤทธิ์ผลได้นั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในแต่ละองค์กรที่จะส่งเสริมสนับสนุนและกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรมีวิญญานของการใฝ่รู้และตื่นตัวอยู่เสมอ ซึ่งขึ้นอยู่กับ การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรเป็นอย่างยิ่งด้วย

เซ็นเก (Senge, 1990 อ้างถึงใน ฉัตยาพร เสมอใจ, 2547 : 44-46) ได้เสนอโครงสร้างที่เรียกว่าวินัยประการที่ 5 สำหรับการสร้างองค์กรการเรียนรู้ (The fifth Discipline Field Book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization) ซึ่งประกอบด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่

1. การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) สิ่งสำคัญที่สุดของการเรียนรู้ในองค์กรสมัยใหม่จะเกี่ยวกับการมองเห็นภาพความซับซ้อน และเราสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้อย่างไร ผ่านการคิดอย่างเป็นระบบที่จะต้องเกิดจากความเข้าใจในภาพรวมของความคิด สาเหตุและการกระทำขององค์กรมากกว่ามองเพียงบางส่วนของปัญหา หรือบางส่วนขององค์กรแต่ต้องสามารถมองภาพรวมขององค์กรว่าเป็นระบบๆหนึ่ง จึงจะทำให้องค์กรพัฒนาไปได้ การคิดอย่างเป็นระบบไม่ใช่เพียงว่าเราเรียนรู้อย่างไร แต่เป็นว่าเราเรียนรู้อะไรด้วย

2. การเป็นนายตนเอง (Personal Mastery) การพัฒนาตนเองและองค์กรจะเริ่มต้นจากการเรียนรู้จากภายในและเปิดใจรับประสบการณ์ใหม่ๆจากภายนอก การรู้จักตนเอง ความพร้อมในการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง และเชื่อมโยงสู่การทำงานในองค์กร จากเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจกับกระบวนทัศน์ (Paradigm) ของตนเองอย่างต่อเนื่องว่า เรามองเห็นสิ่งต่างๆหรือเรามีทัศนคติต่อสิ่งนั้นอย่างไร รวมทั้งให้ความสำคัญกับพลังความสามารถของตนเอง และการมองเห็นภาพหรือสิ่งต่างๆตามความเป็นจริงซึ่งถือเป็นพื้นฐานสำคัญของการเรียนรู้ของบุคคล

3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การให้คำมั่น และความชัดเจนในความต้องการสร้างการเรียนรู้และสร้างความเต็มใจที่จะเรียนรู้ การมองภาพรวมความต้องการในอนาคตมีความเข้าใจในสิ่งต่างๆตรงกันภายใต้วัตถุประสงค์ คุณค่า ภารกิจ อย่างเดียวกันทั้งองค์กร การมีวิสัยทัศน์ที่แท้จริงที่ไม่ใช่เป็นเพียงคำกล่าวหรือข้อความที่กล่าวออกมาอย่างลอยๆด้วยถ้อยแถลงวิสัยทัศน์ (Vision Statement) เท่านั้นแต่วิสัยทัศน์ร่วมจะทำให้บุคคลมีความสนใจที่จะเรียนรู้เพราะถูกสั่งให้ปฏิบัติ แต่เป็นเพราะเขาต้องการจะทำ

4. แบบจำลองทางจิตใจ (Mental Models) เป็นกระบวนทัศน์ที่ช่วยให้ผู้จัดการท้าทายสมมุติฐานและมุมมองที่มีต่อความจริงในปัจจุบันของตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความเข้าใจในเรื่องต่างๆ และทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม แบบจำลองความคิดเริ่มต้นขึ้นด้วยการมองภาพของ

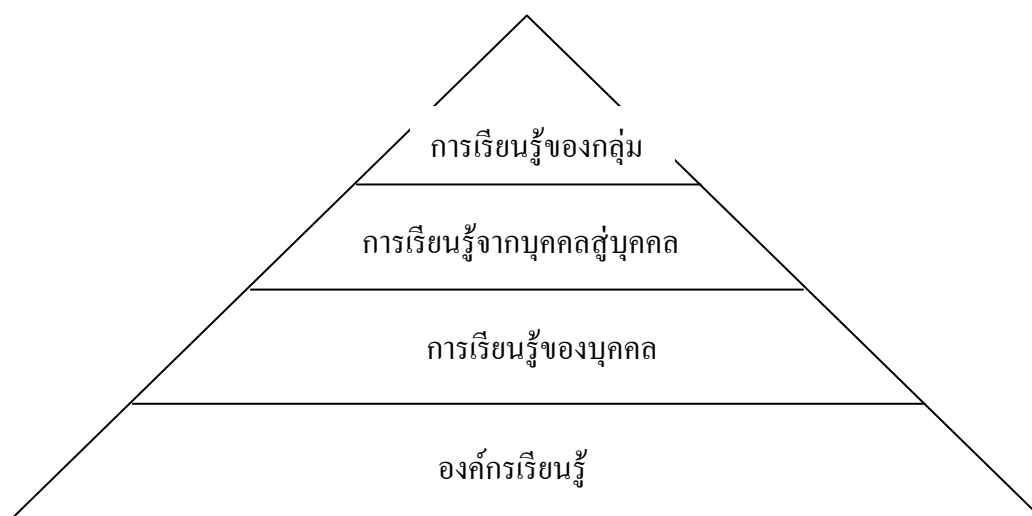
ตนเองก่อน หรือการมีวิสัยทัศน์ของตน (Personal Vision) คือ การพยายามค้นหาตัวเองและนำขึ้นมาพิจารณา รวมทั้งความสามารถที่จะรักษาสภาพการเรียนรู้และสร้างสมดุลระหว่างสิ่งที่เรากำลังค้นหา กับสภาพแวดล้อม

5. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นการส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ปัจจุบันองค์กรมีแนวโน้มที่จะทำงานเป็นทีมที่มีสมาชิกจากพื้นฐานที่ต่างกันมากขึ้น แต่หลายองค์กรอาจประสบปัญหาในการนำคนที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพรสวรรค์มาทำงานร่วมกัน เพราะแต่ละคนจะมีความต้องการหรือภูมิหลังต่างกัน เช่น ปัญหาความแตกต่างด้านอายุ เพศ เชื้อชาติ ความคิด ความรู้ และความเชื่อ จนบางครั้งก็อาจเกิดปัญหาขึ้นได้ เพราะฉะนั้นก่อนที่จะสมาชิกองค์กรจะทำงานร่วมกันเป็นทีม ต้องเข้าใจว่าทีมงานมุ่งเน้นการรวมพลังเพื่อประสิทธิภาพ จึงต้องเปลี่ยนแนวคิดจากการประนีประนอม (Compromise) เป็นการประสานประโยชน์ร่วมกันหรือคิดแบบชนะ/ชนะ (Think Win / Win) เพราะในการประนีประนอมนั้นแต่ละฝ่ายอาจจะต้องสูญเสียประโยชน์ส่วนตนบางส่วน แต่หลักการประสานประโยชน์ร่วมกัน แต่ละฝ่ายจะได้รับประโยชน์สูงสุดตามที่ตนต้องการ ทีมงานจะได้รับอำนาจและหน้าที่เพื่อประโยชน์ด้านการตัดสินใจให้ได้มากที่สุด อย่างไรก็ตาม องค์กรควรทำให้สมาชิกเข้าใจธรรมชาติของงาน มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและเจรจาต่อรองที่ดี ในการที่จะทำให้การทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพราะธรรมชาติของการทำงานเป็นทีมจะเป็นการกระจายอำนาจ และประสานพลัง โดยอาจจะมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นได้ แต่การทำงานเป็นทีมอย่างเดียวก็น่าจะเป็นสิ่งที่รับประกันถึงความสำเร็จ เพราะงานบางงานก็ไม่เหมาะสมที่จะทำร่วมกันเป็นทีม อย่างไรก็ตามถ้าบุคคลภายในองค์กรปราศจากความสนใจที่จะพัฒนาทักษะต่างๆ การทำงานเป็นทีม การร่วมงานกันระหว่างสมาชิกก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้

จะเห็นได้ว่ารูปแบบขององค์กรเรียนรู้ตามแนวความคิดของเซ็นเก มีพื้นฐานมาจากการจัดการเรียนรู้และความรู้ของบุคคลและในระดับที่สูงกว่าในองค์กร โดยองค์กรเรียนรู้สามารถที่จะเรียนจากสภาพแวดล้อมต่างๆ เช่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ห้วส่วน และคู่แข่งกัน ประการสำคัญการเรียนรู้ไม่สามารถหยุดเพียงบุคคลได้ แต่บุคคลต้องทำการติดต่อสื่อสารและแบ่งปันข้อมูลกันอย่างไม่เปิดเผยและเป็นไปอย่างอัตโนมัติ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อแรงกดดันของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มัมฟอร์ด (Mumford, 1995 อ้างถึงใน ฉัตยาพร เสมอใจ, 2547 : 6-47) เสนอพีระมิดแห่งการเรียนรู้ (The Learning Pyramid) ตามภาพที่ 2.1 ที่มุ่งเน้นที่พฤติกรรมและการปฏิบัติงาน และภาพรวมในการสร้างองค์กรเรียนรู้ มัมฟอร์ด แสดงให้เห็นว่าส่วนประกอบและการผสมผสานของการเรียนรู้โดยผ่านระบบองค์กรซึ่งสร้างจากการเรียนรู้ของบุคคลไปสู่การเรียนรู้ขององค์กร

ภาพที่ 2.1 พีระมิดแห่งการเรียนรู้



(Mumford, 1995 อ้างถึงใน จิตยาพร เสมอใจ, 2547 : 46)

เพื่อความสำเร็จในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรจะต้องสร้างความรู้ใหม่และความรู้ใหม่ต้องเริ่มต้นที่บุคคล สมาชิกแต่ละคนในองค์กรต้องมีความรู้และทักษะใหม่ๆ และแต่ละบุคคลจำเป็นต้องพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองก่อน จากนั้นจึงส่งผ่านสิ่งที่ตนเองได้เรียนรู้สู่บุคคลอื่นๆ และส่งผ่านไปจนทั่วทั้งองค์กร และกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นขั้นสุดท้าย

กรอบความคิดของ มัมฟอร์ด สนับสนุนแนวความคิดของเซ็นเก ที่เขาได้เน้นการเรียนรู้ของบุคคลในการสร้างองค์กรเรียนรู้ด้วยเช่นกัน โดยที่เขากล่าวว่า ถึงแม้พื้นฐานของการเรียนรู้ของบุคคลจะไม่สามารถประยุกต์โดยตรงสู่การเรียนรู้ของกลุ่ม แต่ก็แสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้ของกลุ่มจะสามารถเกิดได้ผ่านการเรียนรู้ของบุคคลเท่านั้น แต่อุปสรรคสำคัญของการเรียนรู้และการส่งผ่านความรู้กลับเกิดขึ้นในระดับที่สูงขึ้นของพีระมิด คือ การเรียนรู้ในระดับขององค์กรที่มีความซับซ้อนมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคล ซึ่งทำให้การเรียนรู้ขององค์กรและองค์กรเรียนรู้มีเสน่ห์ และดึงดูดผู้บริหารในหลายๆองค์กรให้ผลักดันกิจการของตนขึ้นสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในชีวิตจริง ยิ่งกว่านั้นประโยชน์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คุ้มค่าต่อความพยายามขององค์กร

การ์วิน (Garvin, 1993 อ้างถึงใน จิตยาพร เสมอใจ, 2547 : 47-48) แนะนำว่า องค์กรที่ต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีกิจกรรมต่างๆซึ่งเป็นกิจกรรมที่ใช้สำหรับสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) องค์กรเรียนรู้จะใช้

วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการกำหนด วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหา โดยจะต้องรวบรวมข้อมูลที่เพียงพอ กำหนดสมมติฐานอย่างมีหลักการ ใช้เครื่องมือทางสถิติ และประมวลข้อมูลทางวิทยาศาสตร์ในการหาทางออกที่เป็นไปได้และมีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ

2. การทดลอง (Experimentation) การเรียนรู้โดยการกระทำและประสบการณ์จะเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับการสร้างองค์การเรียนรู้ การเรียนรู้โดยการกระทำจะช่วยองค์กรหาวิธีที่ดีกว่าในการทำสิ่งต่างๆ การแก้ปัญหา และการริเริ่มความคิดใหม่ๆ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากความใจกว้างที่เปิดโอกาสให้บุคลากรแก้ปัญหา และหลายครั้งอาจจะต้องลองผิดลองถูกเพื่อเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์

3. เรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning from experience) จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรที่ผ่านมาในอดีต เพื่อที่จะหาความเข้าใจว่าสิ่งต่างๆเกิดขึ้นได้อย่างไร และเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความรู้ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ช่วยทำให้นั่นใจว่าจะทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานดีขึ้นได้อย่างไร และเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตด้วย

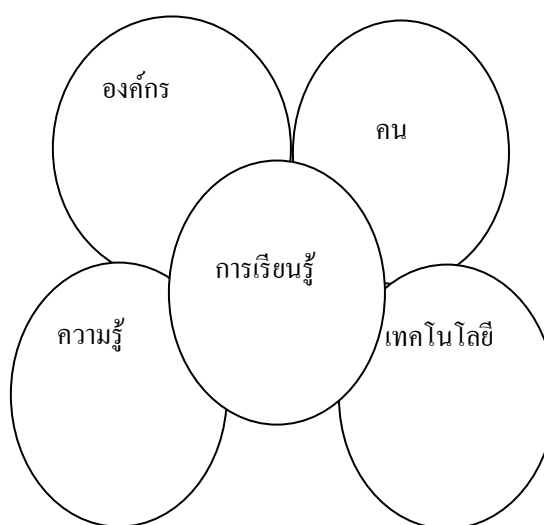
4. เรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น (Learning from others experience) การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซับซ้อน และผันผวนในปัจจุบัน ทำให้การเรียนรู้จากการทดลองและประสบการณ์อาจจะไม่เพียงพอต่อการปรับตัวและการแข่งขันในอนาคต ดังนั้น องค์กรเรียนรู้จะต้องสามารถสร้างประโยชน์โดยการเรียนรู้จากทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรอื่นๆ พยายามหาแนวทางที่ดีกว่าในการทำสิ่งต่างๆ เทคนิคใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาการปฏิบัติงาน ตลอดจนป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำๆ กันกับที่เคยเกิดขึ้นกับองค์กรอื่นๆ

5. การส่งผ่านความรู้ (Transferring knowledge) เป็นสิ่งสำคัญในองค์กรเรียนรู้ เพราะนอกจากการเรียนรู้ในรูปแบบและระดับต่างๆแล้ว องค์กรจะต้องสามารถส่งผ่านความรู้โดยทั้งความรู้ของบุคคลและของทีม ต้องส่งผ่านและปรับใช้ไปทั่วองค์กร เพื่อที่จะเลือกใช้งานได้อย่างถูกต้องและสอดคล้องกับความต้องการของเหตุการณ์ โดยจะต้องมีระบบกลั่นกรอง จัดเก็บและเลือกใช้ที่ดี

3. ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้และไม่สามารถจะคงทนอยู่ได้หากปราศจากความเข้าใจและการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ (Marquardt , 2550 : 49-65) ซึ่งระบบย่อยเหล่านี้ประกอบด้วย การเรียนรู้ (Learning) องค์กร (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) ดังภาพที่ 2.2

ภาพที่ 2.2 ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ



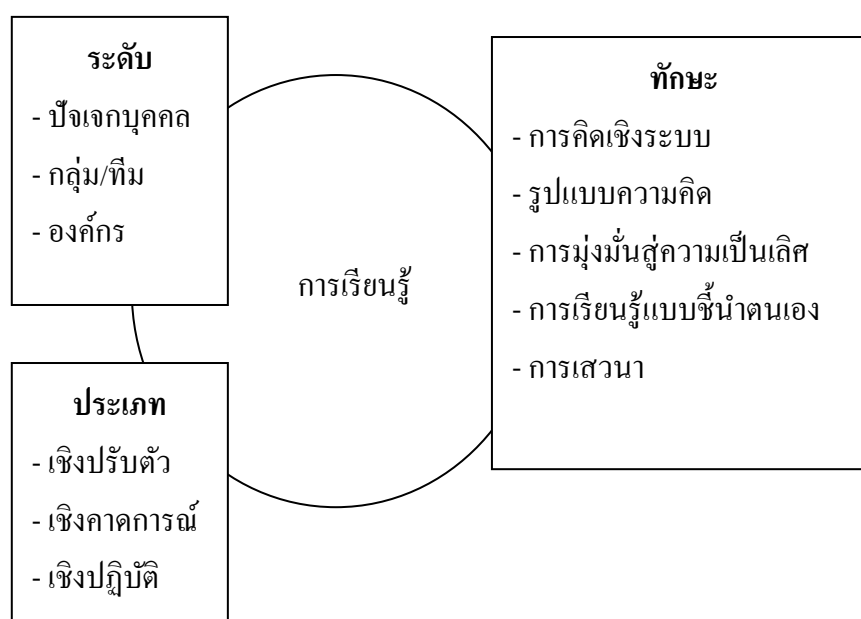
(Marquardt, Michael, 2550 : 50)

ระบบย่อยด้านองค์กร คน ความรู้และเทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้ จะเป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ที่เหลืออยู่ โดยระบบย่อยทั้งหมดนี้ล้วนเป็นส่วนประกอบในการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ในองค์กรที่จะขาดไม่ได้ ระบบย่อยทั้ง 5 นี้ มีความสัมพันธ์กันและเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไป ระบบย่อยอื่นๆก็จะได้รับความเสียหายไปตามๆกัน

3.1 ด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem)

การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะ เกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร โดยมีทักษะที่สำคัญๆ เช่น การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) รูปแบบความคิด (Mental Models) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self –directed Learning) และการเสวนา (Dialogue) โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ ระบบย่อยการเรียนรู้จะเกี่ยวข้องกับระดับและประเภทของการเรียนรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร รวมถึงทักษะขององค์กรที่ถูกต้องดังภาพที่ 2.3

ภาพที่ 2.3 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้



(Marquardt, Michael, 2550 : 51)

3.1.1 ระดับของการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้ 3 ระดับ ที่ไม่เหมือนกันแต่มีความสัมพันธ์กันดังนี้

1. การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกต และจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี

2. การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group/Team Learning) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั่นเอง

3. การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) เป็นการยกระดับอรรถริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กร

3.1.2 ประเภทของการเรียนรู้

1. การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) จะเกิดขึ้นเมื่อเรารุ่นคิดพิจารณา ทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต จากนั้นก็ปรับแต่งการกระทำในอนาคต

2. การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) คือ กระบวนการแสวงหาความรู้โดยการคาดคิด จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลายๆลักษณะ (เป็นวิธีการที่พัฒนาจาก

วิสัยทัศน์ไปสู่การกระทำและการพิจารณาไตร่ตรอง) วิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเป็นการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์ในทางลบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการวินิจฉัยแยกแยะ โอกาสที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต และกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคต

3. การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) หมายถึง การสืบหาและพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับความเป็นจริง ณ ปัจจุบัน และนำเอาความรู้นั้นไปใช้พัฒนามนุษย์ กลุ่มและองค์กร

3.1.3 ทักษะการเรียนรู้ในองค์กร

เป็นสิ่งจำเป็นต่อการริเริ่มและขยายการเรียนรู้ในองค์กรให้ได้มากที่สุดดังต่อไปนี้

1. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นโครงสร้างแนวทางการคิดแบบหนึ่ง สำหรับทำให้แบบแผนต่างๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้น และจะช่วยกำหนดได้ว่า ทำอย่างไรถึงจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. รูปแบบความคิด (Mental Models) คือ ข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและการกระทำต่างๆ เช่น รูปแบบความคิดหรือจินตนาการที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การทำงาน หรือความรักในองค์กร จะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดเหล่านั้น

3. การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) จะบ่งชี้ถึงความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

4. การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) คือ การที่ทุกคนตระหนักถึงและมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น ทั้งนี้องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบชี้นำตนเองจะประกอบไปด้วย การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการประเมินความต้องการและสมรรถนะของตนเอง และการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความจำเป็นในการเรียนรู้

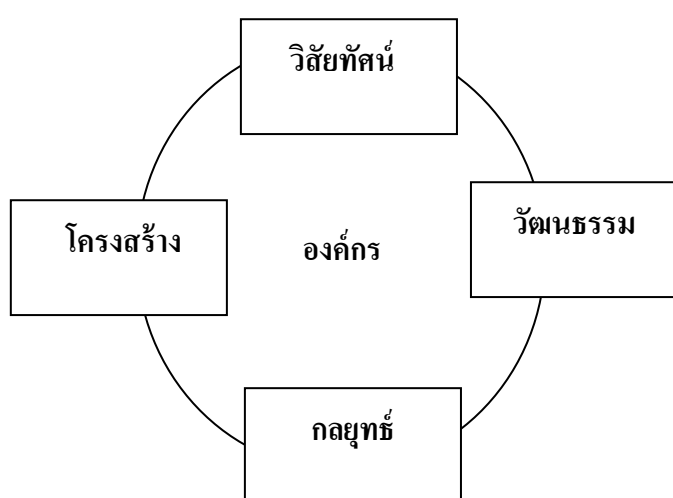
5. การเสวนา (Dialogue) หมายถึง การฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งอาจต้องอาศัยการสำนึกประเด็นต่างๆ อย่างอิสระและอย่างสร้างสรรค์ และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วง นอกจากนี้ต้องมองให้ออกว่าแบบแผนต่างๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้ เช่น องค์กรหรือกลุ่มมักจะมีแบบแผนของการปกป้องตนเองฝังลึกอยู่ และถ้าเรามองไม่ออกหรือมองข้ามแบบแผนประเภทนี้ก็จะบ่อนทำลายการเรียนรู้ แต่ถ้าเรามองออกและเปิดเผยอย่างสร้างสรรค์ ก็สามารถเร่งการเรียนรู้ได้ การเสวนา

เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างการเชื่อมโยง และการประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในที่ทำงาน

3.2 ด้านองค์กร (Organization Subsystem)

เป็นการกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่างๆ เกิดขึ้นและดำเนินต่อไป มิติหรือองค์ประกอบย่อยที่สำคัญมี 4 อย่าง ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง ดังภาพที่ 2.4

ภาพที่ 2.4 ระบบย่อยด้านองค์กร



(Marquardt, Michael, 2550 : 55)

1. วิสัยทัศน์ (Vision) คือ สิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์กรที่ถูกก่อร่างขึ้นภายในองค์กร จากนั้นก็จะถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะค้ำจุนวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์กรก็จะสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

2. วัฒนธรรม (Culture) คือ ค่านิยม ความเชื่อ วิธีปฏิบัติ พิธีการและประเพณีขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมัชชาของค่านิยมของคนในองค์กร ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรและการเรียนรู้ก็กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การทำงานทุกอย่างในองค์กร วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายจะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนค่านิยมต่างๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจและการแบ่งปัน ซึ่งตรงข้ามกับโครงสร้างราชการที่เข้มงวดและปกป้องตนเอง

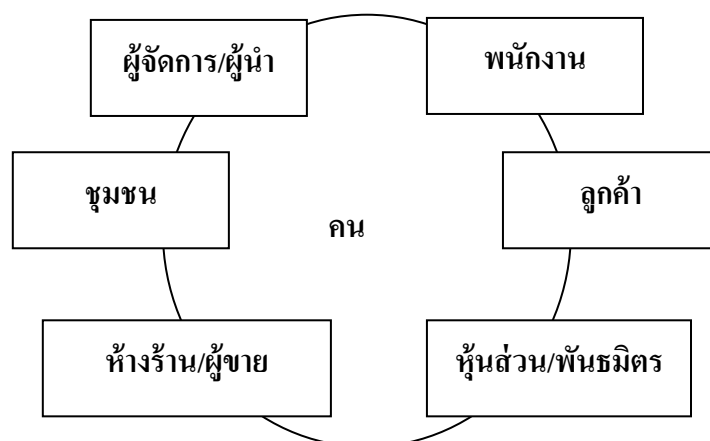
3. กลยุทธ์ (Strategy) จะสัมพันธ์กับแผนปฏิบัติ วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่างๆจะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุดในทุกๆปฏิบัติการขององค์กร

4. โครงสร้าง (Structure) จะประกอบด้วย แผนก ฝ่าย ระดับ และองค์ประกอบต่างๆขององค์กร โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ(Flat) ไม่มีขอบเขตจำกัด และมีความคล่องตัวสูงซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปด้วยดี

3.3 ด้านคน (People Subsystem)

เป็นระบบที่ประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงานและลูกค้า หุ่นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ห้างร้านและผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้เช่นเดียวกัน ดังภาพที่ 2.5

ภาพที่ 2.5 ระบบย่อยด้านคน



(Marquardt, Michael, 2550 : 58)

1. ผู้จัดการ/ผู้นำ (Managers & Leaders) ต้องเป็นผู้ฝึกสอนเป็นพี่เลี้ยง และเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น และที่สำคัญที่สุด คือ ต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง

2. พนักงาน (Employee) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคตกล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการ รวมถึงต้องแก้ปัญหาเป็น

3. ลูกค้า (Customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการฝึกอบรมถือว่ามีส่วนร่วมในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร

4. หุ้นส่วน/พันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partners & Alliances) จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้

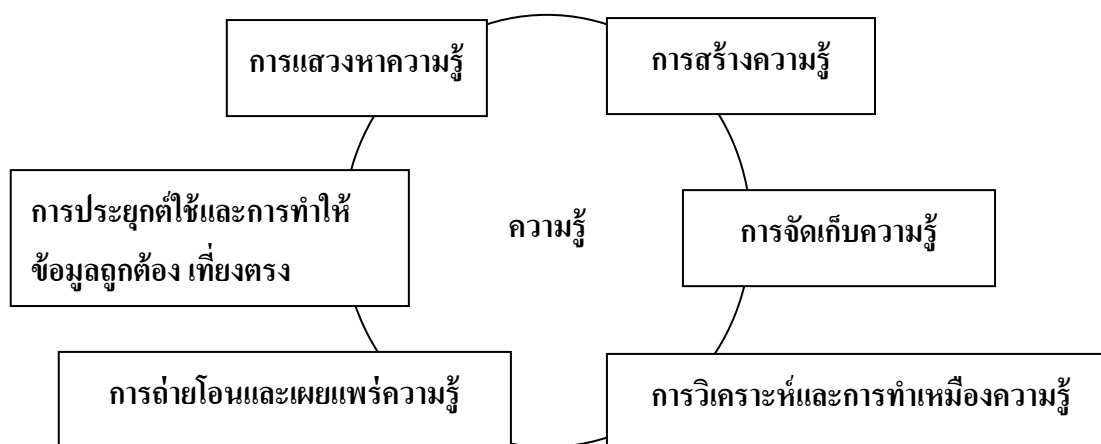
5. ห้างร้านและผู้ขาย (Supplier & Vendors) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่างๆ

6. ชุมชน (Community) ได้แก่ กลุ่มต่างๆทางสังคม ทางเศรษฐกิจ และการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนในการให้และรับการเรียนรู้

3.4 ด้านความรู้ (Knowledge Subsystem)

ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์กร จะบริหารจัดการความรู้ต่างๆขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (Data mining) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง ดังภาพที่ 2.6

ภาพที่ 2.6 ระบบย่อยด้านความรู้



(Marquardt, Michael, 2550 : 59)

ระบบย่อยด้านความรู้ทั้ง 6 อย่าง ในการเรียนรู้ขององค์กรจะดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นเครือข่าย การกระจายของข้อมูลจะอาศัยช่องทางต่างๆอย่างหลากหลายภายใต้เวลาที่แตกต่างกันไป ส่วนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) จะขึ้นอยู่กับตัวกลั่นกรองทางการรับรู้ รวมถึงกิจกรรมเชิงรุกและกิจกรรมเชิงรับ การจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จจะนำทาง

ความรู้ไปด้วยความเป็นระบบและใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกัน โดยขั้นตอนทั้ง 6 อย่างนี้ประกอบไปด้วย

1. การแสวงหาความรู้ (Acquisition) คือ การสะสมข้อมูลและสารสนเทศ ที่มีอยู่ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

2. การสร้างความรู้ (Creation) ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่ต้นวัตรกรรมไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อนที่ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ นอกจากนี้ยังอาจเกิดจากความสามารถในการมองเห็น การเชื่อมโยงใหม่ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อนด้วย

3. การจัดเก็บความรู้ (Storage) หมายถึงการเข้ารหัส (Coding) และการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กรเพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่ายในทุเวลาและทุกสถานที่

4. การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Analysis & Data Mining) จะเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การทำความรู้คงคลังและการทำให้ข้อมูลถูกต้อง ส่วนการทำเหมืองความรู้ จะทำให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ขึ้น

5. การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ (Transfer & Dissemination) คือ การเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ทั้งองค์กร (โดยเจตนาและไม่เจตนา) ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือใช้คนทำก็ได้

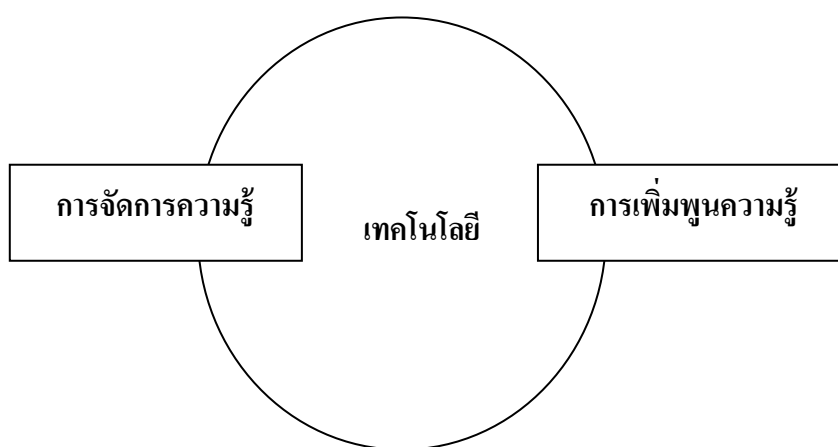
6. การประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application & Validation) คือ การใช้และประเมินความรู้โดยคนในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์กรมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่อง

3.5 ด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem)

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เครือข่ายเทคโนโลยี และเครื่องมือทางข้อมูลต่างๆที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่นๆ และยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และวิธีการในการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าไปมากมาย เช่น การใช้ตัวแบบจำลอง (Simulation) การประชุมทางไกล (Computer Conferencing) ตลอดจนการแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่างๆเหล่านี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นทางด่วนความรู้ (Knowledge Freeways) ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้

องค์ประกอบสำคัญ 2 อย่างของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ ดังภาพที่ 2.7

ภาพที่ 2.7 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี



(Marquardt, Michael, 2550 : 62)

1. เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กร และทั่วโลก

2. เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) จะเกี่ยวข้องกับการนำเอาวิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (Computer-based Multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

4. แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอดต์ (Michael Marquardt)

มาร์ควอดต์ (Marquardt, Michael, 1996 : 56-61) ได้กล่าวถึงองค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขัน และพัฒนาแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปว่าจะต้องมีการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องประกอบด้วยระบบย่อยๆ ที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ คือ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบของการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้

2. การปฏิรูปองค์กร (Organization Transformation) การที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ในองค์กรดังนี้ คือ

2.1 วิสัยทัศน์ หรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์กรปรารถนาที่จะไปถึงร่วมกัน

2.2 วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีการปฏิบัติของคนในองค์กรร่วมกัน

2.3 กลยุทธ์ ซึ่งเป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต

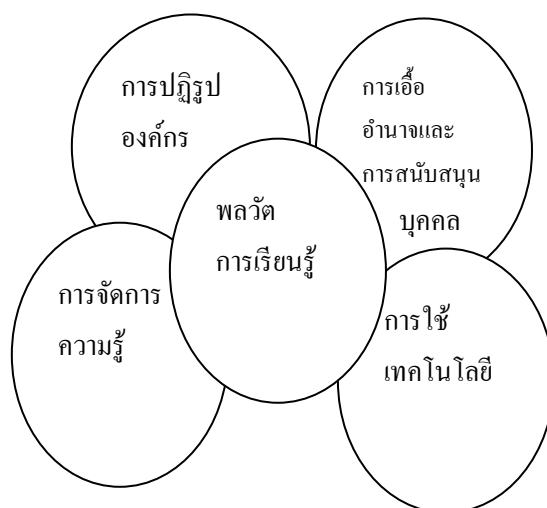
3. การเอื้ออำนาจและการสนับสนุนบุคคล (People Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กร รวมถึงลูกจ้างและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชน รวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงผู้สอน และมีการทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวมข้อมูล การจัดระบบข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ

5. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร สำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์กรสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในการใช้เทคโนโลยีนั้นๆ

สรุปว่า แบบจำลองเชิงระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอดต์ มีดังภาพที่ 2.8

ภาพที่ 2.8 แบบจำลองเชิงระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอดต์



(พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 101)

จากแบบจำลองระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอดต์ (Michael Marquardt) แสดงให้เห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรเชิงระบบที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มสมรรถนะ สังเกต

เรียนรู้และปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างต่อเนื่องด้วยการแก้ไข จัดการ และใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จขององค์กร เป็นองค์กรที่เพิ่มอำนาจให้บุคลากรเพื่อการเรียนรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เช่นเดียวกับการทำงาน และมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดผลดีทั้งด้านการเรียนรู้และผลผลิตขององค์กร

5. การสร้างพลวัตในการเรียนรู้

การเรียนรู้จะเป็นแกนกลางขององค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ ความเร็ว คุณภาพ แรงส่งของกระบวนการเรียนรู้และเนื้อหาจะเป็นตัวประกอบและตัวกลางที่เสริมประสาน สนับสนุน และแผ่ขยายเข้าไปในระบบย่อยอื่นๆขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมต่างๆภายในองค์กร สามารถแยกออกได้เป็น 3 มิติ คือ ระดับของการเรียนรู้ ประเภทของการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้ ดังนี้

1. ระดับของการเรียนรู้ การเรียนรู้ในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้ 3 ระดับ คือ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับทีมหรือกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องกระตุ้นและทำให้เกิดการเรียนรู้ในทั้ง 3 ระดับนี้ให้มากที่สุด กล่าวคือ

1.1 การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) บุคคลเป็นหน่วยพื้นฐานของกลุ่มและองค์กร ซึ่ง เซ็นเก (Senge, 1990 : a) กล่าวว่า “ องค์กรจะเรียนรู้ได้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้เท่านั้น การเรียนรู้ของบุคคลไม่ได้เป็นสิ่งรับรองว่าจะมีการเรียนรู้ขององค์กร แต่ถ้าปราศจากการเรียนรู้ของบุคคลแล้ว การเรียนรู้ขององค์กรมีอาจเกิดขึ้นได้ ” จะเห็นว่าการเรียนรู้ของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิรูปอย่างต่อเนื่องขององค์กร เพื่อขยายสมรรถนะหลักขององค์กร และเพื่อเตรียมทุกคนให้พร้อมสำหรับอนาคตที่ไม่อาจรู้ได้

ดังนั้น ความผูกพัน หรือพันธะและความสามารถที่จะเรียนรู้ของแต่ละคนจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่ง โอกาสในการเรียนรู้ของบุคคลประกอบด้วย การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง การเรียนรู้จากผู้ร่วมงาน การเรียนรู้โดยอาศัยคอมพิวเตอร์ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานแต่ละวัน รวมถึงการหยั่งรู้ด้วยตนเอง

ปัจจัยและเทคนิคที่จะช่วยเพิ่มพลังและผลที่จะเกิดแก่การเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร

1. ลักษณะและจุดสนใจในการเรียนรู้ของบุคคล การเรียนรู้ในที่ทำงานควรเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอไม่ว่าจะอยู่ในลักษณะใดของการทำงาน

2. การเรียนรู้ให้เร็วขึ้น เทคนิคการเรียนรู้ให้เร็วขึ้น คือ การเรียนรู้ในเนื้อหาที่มากขึ้นในเวลาน้อยลง และสามารถจดจำได้นานขึ้น ซึ่งเกิดขึ้นมาจากการเรียนรู้จากทุกส่วนของสมอง รวมไปถึงจิตสำนึกและจิตใต้สำนึกเชื่อมต่อกัน เป็นผลให้วิธีการเรียนรู้และวิธีเก็บรักษาความรู้ทุกวิธีถูก

นำมาใช้พร้อมๆกันอย่างเต็มที่ นอกจากนี้การเรียนรู้ให้เร็วขึ้นทำให้เห็นถึงประสิทธิผลของการสร้างนวัตกรรม จินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ผ่านกระบวนการเรียนรู้อีกด้วย

กิล และ ไมเออร์ (Gill and Meier , 1989 : 28-32) ได้กำหนดองค์ประกอบที่จะเป็นตัวเร่งความเร็วในการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล ได้แก่

1. วิธีการต่างๆที่จะช่วยให้มีความทรงจำและเรียกความจำกลับคืนมาได้ดีขึ้น
2. คนตรีที่จะเชื่อมโยงสมองส่วนต่างๆทั้งหมดเข้าด้วยกัน
3. อุปมาอุปไมยและเรื่องเล่าที่จะทำให้เกิดการพัฒนาแนวคิด และเกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้

4. อุปกรณ์ประกอบและอุปกรณ์ต่อพ่วงต่างๆสำหรับสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่สมบูรณ์และมีคุณค่ามากขึ้น

5. แสง สี และการจัดสถานที่ที่ก่อให้เกิดสภาวะที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้โดยง่าย

6. การทำแผนภูมิความคิด หรือกราฟข้อมูล สำหรับช่วยในการเรียนรู้ การเรียกความจำ การสร้างแนวคิด การสร้างความคิดและการวางแผน

องค์ประกอบที่จะเร่งความเร็วในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันจะมีประสิทธิผลอย่างมากสำหรับการนำไปใช้กับคนที่แตกต่างกัน ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้จึงควรมีทางเลือกหลายๆอย่าง กิล และไมเออร์ ได้กำหนดหลักเบื้องต้นสำหรับการเพิ่มคุณค่าของสภาพแวดล้อมที่จะมีส่วนเร่งในการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. การจัดสภาพแวดล้อมให้ดูเป็นธรรมชาติ สดใส มีชีวิตชีวาและสบายๆเป็นกันเอง
2. ช่วยขจัดหรือลดความกลัว ความเครียด และอุปสรรคในการเรียนรู้ต่างๆให้กับคนในองค์กร
3. จัดให้ผู้เรียนได้เรียนตามความต้องการ ตามความเร็วและตามลักษณะการเรียนรู้ของพวกเขา

4. จัดให้มีวัสดุประกอบการเรียนรู้ทั้งที่เป็นรูปภาพและเป็นข้อความ

5. จัดรูปแบบการเรียนรู้ให้เป็นความพยายามที่ทุกคนมีส่วนร่วมเท่าๆกัน

3. แผนการพัฒนาตนเอง

องค์กรการเรียนรู้หลายแห่งได้พัฒนาชุดการสอนเพื่อพัฒนาตนเองให้กับพนักงานของตน เช่น Caterair International ทำหนังสือเดินทางสำหรับการเรียนรู้ให้กับพนักงาน Royal Bank ในแคนาดา แนะนำพนักงานโดยใช้โปรแกรมวางแผนอาชีพ อุตสาหกรรมพีซีซี จัดทำหนังสือคู่มือเพื่อพัฒนาวิชาชีพ

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะกระตุ้น สนับสนุน จูงใจ และให้รางวัลสำหรับการเรียนรู้ของบุคคลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทุกคนในองค์กรจะมีโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพเหมือนกันทั้งในทักษะที่สัมพันธ์กับงานตนเองและเรียนรู้ทักษะของงานอื่นๆ ด้วยการเรียนรู้จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับความต้องการ และเป็นส่วนประกอบที่จะขาดไม่ได้ในการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร การเรียนรู้ของบุคคลจะถูกถ่ายโอนไปเก็บยังฐานข้อมูลขององค์กรเพื่อประโยชน์ต่อไปในอนาคต

1.2 การเรียนรู้ของกลุ่มหรือของทีม (Group or Team Learning) ทีมงานมีความสำคัญต่อองค์กรไม่ว่าจะเป็นทีมงานแบบข้ามสายงาน (Cross – functional Team) ที่กำลังทำโครงการอย่างใดอย่างหนึ่งอยู่ หรือกำลังแก้ปัญหาในสายการผลิตก็ตาม องค์กรแห่งการเรียนรู้มีหน้าที่เพิ่มเติมทักษะและความรู้ที่พวกเขาต้องการ ทั้งกระบวนการคุณภาพ เทคนิคการแก้ปัญหาและตัดสินใจ ตลอดจนทักษะของการทำงานเป็นทีม เมื่อองค์กรมีปัญหที่ซับซ้อนเพิ่มขึ้น ทีมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรจำเป็นต้องมีทักษะในการเรียนรู้ เพื่อช่วยองค์กรในการแก้ปัญหาเหล่านั้น ทีมงานจะต้องสามารถคิดสร้างสรรค์ และเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพในฐานะที่เป็นสมองขององค์กร การเรียนรู้ของทีมสามารถเกิดขึ้นได้ทุกครั้งที่มีการรวมตัวกันของกลุ่มคน ไม่ว่าจะเป็นเพื่อวัตถุประสงค์ระยะสั้น หรือเพื่อจัดการกับปัญหาระยะยาวขององค์กร

โดยพื้นฐานแล้วการเรียนรู้ของทีมต่างจากการฝึกอบรมให้แก่ทีม เพราะว่าทีมมีอะไรมากกว่าการแสวงหาทักษะของทีม กล่าวคือ การเรียนรู้ของทีมจะเน้นที่การเรียนรู้แบบบริหารตนเอง (Self-managed Learning) เน้นที่การคิดสร้างสรรค์และความเป็นอิสระของการถ่ายทอดกระแสดความคิด ระบบการเรียนรู้ของทีมที่ประสบความสำเร็จจะเป็นสิ่งรับประกันว่าทีมจะแบ่งปันประสบการณ์ทั้งด้านบวกและด้านลบกับกลุ่มอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งก็จะไปส่งเสริมการเติบโตทางสติปัญญาขององค์กรในที่สุด

ทีมเรียนรู้จะต้องสร้างความรู้โดยการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน และดำเนินการในแบบที่แปลกใหม่ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาในลักษณะที่เป็นองค์กรรวม ทีมสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต สามารถทดลองวิธีการใหม่ๆ และถ่ายโอนความรู้ระหว่างทีมทั่วทั้งองค์กรได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งของทีมอาจถูกนำมาปฏิบัติทำให้เกิดทักษะใหม่ๆ และถูกส่งผ่านไปยังบุคคลและกลุ่มอื่นๆ ความสำเร็จของทีมอาจทำให้เกิดบรรยากาศ และมาตรฐานของการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะพยายามสร้างศักยภาพที่สมบูรณ์ของทีมที่ประกอบด้วย การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การทำงานข้ามสายงาน การบริหารคุณภาพและทีมเพื่อการเรียนรู้ขององค์กร ทีมงานเหล่านี้ต้องมีเวลาในการคิดพิจารณาและฝึกฝนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) ทีมงาน

จะทำหน้าที่เป็นเสมือนเครื่องมือในการฟื้นฟูและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กร องค์กรไม่เพียงแต่ต้องสนับสนุนให้ทีมแก้ปัญหาเท่านั้นแต่ยังต้องสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานในแบบที่ต่างไปจากเดิมโดยอาศัยกระบวนการในการเรียนรู้แบบรวมหมู่อีกด้วย (Redding, 1994 : 13)

การเรียนรู้ของทีมจะเน้นความสำคัญไปที่กระบวนการในการพัฒนากำลังความสามารถของกลุ่มให้เป็นไปในทางเดียวกัน เพื่อสร้างการเรียนรู้และผลลัพธ์อย่างที่ต้องการให้แก่สมาชิกของทีม เกิดลักษณะร่วมแรงร่วมใจที่กลมกลืนกัน พลังของสมาชิกแต่ละคนจะประสานเข้าด้วยกัน

ทีมเรียนรู้จะดึงเอาศักยภาพทางความคิดของคนออกมาโดยอาศัยการกระทำที่มาจากกริเริ่มและประสานกัน ทีมที่ยอดเยี่ยมจะพัฒนาความไว้วางใจในการปฏิบัติงานขึ้นมา ซึ่งในบรรยากาศเช่นนี้พนักงานทุกคนจะยังคงคำนึงถึงผู้อื่น และทำสิ่งต่างๆ ในลักษณะที่จะไปเสริมแรงกันเหมือนอย่างทีมนักกีฬาเก่งๆ และวงออเคสตราเป็นอยู่และเรียนรู้ร่วมกัน

การเรียนรู้ของทีมประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความต้องการที่จะกำหนดประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน ด้วยการให้ความเห็นอย่างชัดเจนร่วมกัน

2. ความต้องการในการกระทำสิ่งที่เป็นกริเริ่มนวัตกรรม และประสานงานกัน

3. ความสามารถในการกระตุ้น และสนับสนุนการเรียนรู้ให้แก่ทีมอื่นๆ

การเรียนรู้ของทีมจะเกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ทั้งในการคิดวิเคราะห์ และการปฏิบัติก็จะรวดเร็วขึ้น ถ้าทีมนั้นได้รับรางวัลสูงใจในการมีส่วนร่วมของพวกเขา การเรียนรู้ของทีมในระดับสูงจะทำให้ทีมสามารถสื่อสารและคิดร่วมกันในระดับสูง รวมไปถึงสามารถสื่อสารและทำงานอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างมีเอกภาพ การเรียนรู้เชิงปฏิบัติเป็นวิธีสร้างการเรียนรู้ของทีมที่มีประสิทธิผลที่สุด

1.3 การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) สตาด้า (Stata, 1988 : 63-74) ประชานกรรมการของบริษัท Analog Device เห็นว่า การเรียนรู้ขององค์กรต่างจากการเรียนรู้ของบุคคลและของทีม 2 ประการ คือ

1. การเรียนรู้ขององค์กรเกิดจากการรู้แจ้งเห็นจริงร่วมกัน รวมถึงความรู้ และแบบแผนความคิดร่วมกันของคนในองค์กร

2. การเรียนรู้ขององค์กรอาศัยประสบการณ์และความรู้ในอดีต คือ ความทรงจำขององค์กรที่ขึ้นอยู่กับกลไกต่างๆ เช่น นโยบาย กลยุทธ์ และรูปแบบที่ชัดเจนของการเก็บรักษาความรู้

แม้ว่าประเภทของการเรียนรู้ขององค์กรจะขึ้นอยู่กับบุคคลและทีมงาน รวมถึงองค์กรที่ต้องสัมพันธ์กัน แต่การเรียนรู้ขององค์กรมีความหมายมากกว่าผลรวมของการเรียนรู้ของบุคคลกับของทีม เพราะกระบวนการของการเรียนรู้ขององค์กรได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่นๆอย่างกว้างขวางทั้ง

ด้านสังคม การเมือง และด้านโครงสร้าง โดยจะเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ ความเชื่อ หรือข้อสมมติฐานระหว่างบุคคลและกลุ่มต่างๆ (Argyris, 1999 : 12)

2. ประเภทของการเรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์กรมี 3 ประเภท ได้แก่ การเรียนรู้เชิงปรับตัว การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ซึ่งไม่ได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด บุคคล ทีม หรือองค์กรอาจใช้การเรียนรู้มากกว่า 1 ประเภท ไปพร้อมๆ กันได้

1. การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning)

การเรียนรู้ประเภทนี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคล ทีม หรือองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์และจากการพิจารณาไตร่ตรอง โดยมีขั้นตอนดังนี้ องค์กรดำเนินการตามที่ตั้งใจ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ก่อให้เกิดผลลัพธ์ภายในและภายนอกบางอย่าง กลายเป็นความเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลมาจากการกระทำ ซึ่งจะถูกวิเคราะห์เพื่อดูว่าสอดคล้องกับเป้าหมายหรือไม่ จากนั้นองค์กรก็จะเริ่มการกระทำอันใหม่หรือไม่ก็แก้ไขการกระทำครั้งก่อนโดยอาศัยผลลัพธ์ไปสู่การประเมินผลที่เกิดขึ้นแล้วก็ไปสู่การพิจารณาไตร่ตรอง

การเรียนรู้เชิงปรับตัวเป็นได้ทั้งการเรียนรู้แบบวงเดี่ยว หรือแบบวงคู่ การเรียนรู้แบบวงเดี่ยวจะมุ่งความสนใจไปที่การได้ข้อมูลมาเพื่อบำรุงรักษาและทำให้ระบบที่มีอยู่ในปัจจุบันมั่นคง โดยจะเน้นที่การตรวจหาและแก้ไขข้อผิดพลาด การเรียนรู้แบบวงเดี่ยวจะทำให้ได้คำตอบโดยตรงต่อข้อขัดแย้งหรืออุปสรรคที่มีอยู่ในขณะนั้น ส่วนการเรียนรู้แบบวงคู่จะเป็นเรื่องของการตั้งคำถามเชิงลึกเกี่ยวกับระบบ เพื่อตรวจสอบให้รู้แน่ชัดก่อนว่าอะไรคือสาเหตุของข้อผิดพลาดหรือความสำเร็จที่เกิดขึ้น โดยเป็นการมองไปที่บรรทัดฐานและโครงสร้างขององค์กร รวมถึงการตั้งคำถามเกี่ยวกับความถูกต้องของสิ่งเหล่านั้นในแง่ขององค์กรและการกระทำ รวมถึงผลที่เกิดขึ้น Schein (1992) กล่าวว่า บุคคลและองค์กรส่วนใหญ่ไม่เต็มใจเข้าสู่การเรียนรู้แบบวงคู่ เพราะจะเปิดเผยข้อผิดพลาดต่างๆ และสะท้อนถึงความสงสัยต่อข้อสมมติฐาน บรรทัดฐาน โครงสร้าง รวมถึงวิถีปฏิบัติที่เป็นอยู่

2. การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning)

การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ เกิดขึ้นเมื่อองค์กรเรียนรู้จากการคาดการณ์ถึงอนาคตในหลากหลายรูปแบบ โดยพยายามหลีกเลี่ยงผลลัพธ์และประสบการณ์ในทางลบด้วยการระบุโอกาสที่ดีที่สุดในอนาคตพร้อมกับค้นหาหนทางที่จะบรรลุผลสำเร็จ การเรียนรู้เชิงคาดการณ์จะเริ่มจากวิสัยทัศน์ไปสู่การพิจารณาไตร่ตรองแล้วลงมือปฏิบัติ

การเปรียบเทียบระหว่างการเรียนรู้เชิงปรับตัว กับ การเรียนรู้เชิงคาดการณ์นั้นแบบแรกจะเป็นรูปแบบของการเรียนรู้เพื่อจัดการกับปัญหาความยากลำบาก ส่วนแบบหลังจะเป็นการเรียนรู้แบบสร้างเสริม และสร้างสรรค์ต่อการเรียนรู้ขององค์กร การเรียนรู้เชิงคาดการณ์จะทำให้องค์กรมีพละกำลังอย่างยั่งยืน เพราะสมาชิกขององค์กรจะมีการวิเคราะห์ไตร่ตรอง มีความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับ

การเรียนรู้ในเชิงรุกมากขึ้น การเรียนรู้ขององค์กรอาจเริ่มต้นที่การมีปฏิกิริยาต่อเหตุการณ์ต่างๆ แต่องค์กรในเชิงรุกจะรับผิดชอบให้เกิดการเรียนรู้เพื่อจัดการกับปัญหา หรือเหตุการณ์นั้นต่อไปในทันที

3. การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning)

การเรียนรู้เชิงปฏิบัติเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาจริงๆ และเน้นไปที่การแสวงหาความรู้จริง ตลอดจนดำเนินการตามหนทางของการแก้ปัญหาให้เกิดผลสำเร็จ เป็นวิธีเร่งการเรียนรู้ที่ทำให้คนสามารถเรียนรู้ได้ดีขึ้น และจัดการกับสถานการณ์ที่ยังยากได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการเพิ่มการเรียนรู้ขององค์กรและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดีหากมีการใช้อย่างเป็นระบบ การเรียนรู้เชิงปฏิบัติเป็นกระบวนการเชิงพลวัต และเป็นโปรแกรมที่ทรงพลานุภาพ ในแง่ของกระบวนการจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนเล็กๆ ที่เน้นอยู่กับสิ่งที่กำลังเรียนรู้ กับวิธีที่ความรู้ใหม่จะให้ประโยชน์แก่คนแต่ละคนและองค์กรโดยรวม การเรียนรู้เชิงปฏิบัติทำให้คนเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และยังสามารถประเมิน แก้ปัญหาต่างๆ ในชีวิตจริงได้ โดยเป็นการนำเอาการสร้างและการตั้งคำถามใหม่ๆ เกี่ยวกับความรู้ที่มีอยู่และการพิจารณาใคร่ครวญเกี่ยวกับการกระทำที่เกิดขึ้นทั้งระหว่างและหลังการแก้ปัญหารวมเข้าด้วยกัน (Marquardt, 1998 : 9)

โปรแกรมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติจะประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ที่มีปฏิสัมพันธ์และเป็นอิสระต่อกัน โดยความเข้มแข็งและความสำเร็จของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติจะขึ้นอยู่กับว่าเราใช้และเสริมแรงให้กับองค์ประกอบเหล่านั้นได้ดีแค่ไหน ดังนี้

1. ความท้าทายหรือปัญหาสำหรับการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ

การเรียนรู้เชิงปฏิบัติจะเกิดขึ้นกับสิ่งที่เป็นปัญหา โครงการ ความท้าทาย หรืองานใดๆ ปัญหาที่เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ควรเป็นปัญหาที่มีความสำคัญต่อผู้คน ทีมงาน และองค์กร โดยเปิดโอกาสให้ทีมงานได้เรียนรู้และรับผิดชอบอย่างเต็มที่

การเรียนรู้เชิงปฏิบัติอาจมุ่งไปที่ประเด็นใดๆ ก็ได้ เช่น การลดจำนวนพนักงาน การลาออกของพนักงาน การจัดระบบแผนกใหม่ การยกเลิกสายการผลิต การปรับปรุงระบบข้อมูลและผลงานเอกสารลง การเพิ่มยอดขาย การพัฒนาเป็นรายบุคคลในด้านคุณภาพ สมรรถนะและพฤติกรรม

2. กลุ่มหรือทีมเรียนรู้เชิงปฏิบัติ

แก่นแท้ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ คือ กลุ่มที่ลงมือเรียนรู้เชิงปฏิบัติที่ประกอบด้วยสมาชิก 4-8 คน และสมาชิกในนี้ประกอบด้วยคนที่มาจากสายงานหรือแผนกต่างๆ หรืออาจจะประกอบไปด้วยบุคคลจากองค์กรหรืออาชีพอื่นๆ กลุ่มการเรียนรู้ควรมีผู้ที่มีความสามารถร่วมเป็นสมาชิกด้วยเพื่อสนับสนุนการนำเสนอแนะของกลุ่มไปปฏิบัติ และควรเป็นคนที่ใส่ใจกับปัญหาและรู้ปัญหานั้นพอสมควร

3. ผู้ฝึกสอนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ

การสอนแนะโดยผู้ฝึกสอนจะช่วยให้อาจารย์ช่วยเหลือความเร็วในกระบวนการแก้ปัญหา ทั้งนี้เพื่อให้มีเวลาสำหรับการพิจารณาที่มากขึ้น ผู้ฝึกสอนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ อาจเป็นสมาชิกของกลุ่มที่คุ้นเคยกับปัญหาที่กำลังถกเถียงกันอยู่ หรืออาจเป็นบุคคลภายนอกที่ไม่คุ้นเคยหรือไม่เข้าใจเกี่ยวกับบริบทของปัญหาขององค์กรเลย แต่มีทักษะด้านการอำนวยความสะดวกต่างๆก็ได้ ผู้ฝึกสอนจะชี้แนะให้สมาชิกได้พิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังเรียนรู้และกำลังใช้แก้ปัญหา และช่วยให้สมาชิกได้พิจารณาถึงวิธีการฟัง การตีกรอบของปัญหา รูปแบบของการให้ข้อมูลป้อนกลับ วิธีวางแผนและวิธีการทำงาน รวมถึงการพิจารณาสมมติฐานที่อาจเป็นตัวเลือกหลอมความเชื่อ นอกจากนี้ผู้ฝึกสอนอาจกระตุ้นสมาชิกให้มีความสนใจไปที่ผลสัมฤทธิ์ตลอดจนข้ออุปสรรคและกระบวนการที่กำลังใช้ รวมไปถึงนัยสำคัญของกระบวนการเหล่านี้ด้วย

สมาชิกกลุ่มอาจได้ทักษะสำคัญๆจากกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรในเชิงปฏิบัติ ซึ่งทักษะดังกล่าวประกอบด้วยวิธีคิด และพิจารณาองค์กรในรูปแบบที่ต่างไปจากเดิมทำให้เกิดการเน้นไปยังปัญหาที่ไม่ได้คุ้นเคย ทำให้เกิดความเข้าใจในตนเองที่ดีขึ้น เนื่องจากได้รับข้อมูลป้อนกลับจากบุคคลอื่นๆในกลุ่มเกิดความสามารถในการพิจารณาไตร่ตรองอย่างจริงจังอาจเกี่ยวข้องกับสมมติฐานดังกล่าว รวมถึงการกำหนดกรอบของการริเริ่มอย่างสร้างสรรค์และมีการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น พร้อมทั้งทักษะของทีมงานอันเกิดขึ้นจากพฤติกรรมและการทำงานในการแก้ปัญหา

4. การตั้งคำถามด้วยความเข้าใจอันลึกซึ้ง และการฟังอย่างไตร่ตรอง

ด้วยการเน้นความสนใจไปยังคำถามที่ถูกต้องมากกว่าที่จะเป็นคำตอบที่ถูกต้อง เป็นผลให้การเรียนรู้เชิงปฏิบัติเป็นการเน้นในสิ่งที่เรายังไม่พอกับสิ่งที่เรารู้แล้วและการตั้งข้อคำถามเพื่อกำหนดข้อปัญหาให้กระจ่างชัด จากนั้นก็วิเคราะห์และกำหนดวิธีแก้ปัญหาที่เป็นไปได้แล้วลงมือปฏิบัติ วิธีในการตั้งคำถามจะทำให้กลุ่มมีส่วนร่วมและลดการต่อต้านลง การตั้งคำถามที่เหมาะสมในเวลาที่เกิดความไม่แน่ใจ และไม่มีใครรู้ว่า ควรจะทำอะไรต่อไป จะกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้การตั้งคำถามด้วยความเข้าใจอันลึกซึ้งยังทำให้เกิดประโยชน์ต่างมากมายตามมา เช่น การท้าทายข้อสมมติสำคัญๆ การเปิดประตูไปสู่การเรียนรู้ที่ยิ่งใหญ่ การเกิดพัฒนาทักษะในการฟัง การใส่ใจ และการไว้วางใจกันมากขึ้นระหว่างสมาชิกในกลุ่ม การเพิ่มพูนความคิดสร้างสรรค์ การเอื้ออำนาจให้แก่สมาชิกทุกคน การพัฒนารูปแบบความคิดใหม่ๆ รวมทั้งเกิดดุลยพินิจและความเข้าใจในสิ่งต่างๆได้มากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การพิจารณาไตร่ตรองที่ลึกซึ้งไปจนถึงการลงมือปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

โปรแกรมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติจะทำให้เรามีเวลาและโอกาสที่จะถอยกลับไปพิจารณาพิจารณาไตร่ตรอง เปิดโอกาสให้เกิดอิสรภาพทางความคิดและพัฒนามุมมองร่วมกัน การวิเคราะห์

ใคร่ครองจะทำให้เกิดการสนับสนุนซึ่งกันและกัน เนื่องจากสมาชิกทุกคนจะฟังอย่างตั้งใจเพื่อเรียนรู้จากประสบการณ์และผลการวินิจฉัยของสมาชิกคนอื่นๆ นอกจากนี้กระบวนการตั้งคำถามและการวิเคราะห์ใคร่ครองยังกระตุ้นให้สมาชิกมองว่าสมาชิกคนอื่นๆ เป็นเสมือนทรัพยากรในการเรียนรู้ด้วย

5. การลงมือปฏิบัติ

การเรียนรู้ที่แท้จริงจะไม่เกิดขึ้นหากปราศจากการปฏิบัติ เพราะการวัดความมีประสิทธิภาพของความคิดหรือของแผนต่างๆ ได้ก็ต่อเมื่อมีการนำเอาความคิดนั้นไปดำเนินการแล้วเท่านั้น การปฏิบัติจะทำให้พิสูจน์ได้ว่าความคิดนั้นนำไปใช้งานจริงอย่างมีประสิทธิภาพได้หรือไม่ หรือว่ามองข้ามประเด็นปัญหาอะไรไปบ้างหรือเปล่า จะมีปัญหาอะไรติดตามมา ควรจะปรับเปลี่ยนอะไรต่อไปในอนาคต และจะนำเอาความคิดเหล่านี้ไปใช้กับส่วนอื่นๆ ขององค์กร รวมทั้งการดำเนินชีวิตด้านอื่นๆ ของผู้เรียนได้อย่างไร

การปฏิบัติถือเป็นการทบทวนการเรียนรู้ด้วยการเป็นพื้นฐานของการพิจารณาใคร่ครอง และการเรียนรู้ที่มีคุณค่าที่สุดของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้เรียนได้พิจารณาใคร่ครองเกี่ยวกับการกระทำของตนเอง ไม่ใช่เป็นเพียงแค่เรื่องของการวางแผน เปรียบได้กับนักเทนนิสมือใหม่ที่ไม้อาจเรียนรู้วิธีเสิร์ฟได้อย่างแท้จริง หากจะทำเพียงแค่สร้างแผนในการเสิร์ฟ แต่จะต้องตีลูกเทนนิสจริงๆ และเรียนรู้จากประสบการณ์นั้นๆ นั่นหมายถึง การลงมือปฏิบัติการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ

6. การผูกมัดตนเองกับการเรียนรู้

การแก้ปัญหขององค์กร เป็นเรื่องของการทำให้เกิดผลอย่างปัจจุบันทันด่วน แต่ที่สำคัญยิ่งกว่าคือ ผลประโยชน์ระยะยาวที่สมาชิกกลุ่มได้เรียนรู้ และนำเอาความรู้ใหม่ๆ ไปใช้ทั่วทั้งองค์กร ดังคำกล่าวที่ว่า การเรียนรู้เชิงปฏิบัติจะให้คุณค่าในเชิงกลยุทธ์มากกว่าประโยชน์ที่ได้จากการแก้ปัญหที่เกิดขึ้นในทันทีทันใด

การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ เน้นความสำคัญในระดับที่เท่ากันระหว่างการกระทำใดๆ ให้เป็นผลสำเร็จกับการเรียนรู้ และการพัฒนาของบุคลากรแต่ละคน รวมถึงองค์กรด้วยเช่นกัน กระบวนการในการเรียนรู้เชิงปฏิบัติจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนรู้ด้วยหลักการที่สำคัญแห่งการเรียนรู้ดังนี้

1. เราจะเรียนรู้ได้มากขึ้นเมื่อเรามีเวลาและโอกาสมากพอ เมื่อเรารู้ถึงความเร่งด่วนที่เป็นอยู่ เมื่อเรามองออกว่าผลลัพธ์จะเป็นอะไรเมื่อเราสามารถรับความเสี่ยงได้ เมื่อความทุ่มเทของเราได้รับการกระตุ้นและสนับสนุน

2. การเรียนรู้เชิงวิพากษ์ จะเกิดขึ้นเมื่อเราสามารถแสดงความสงสัยต่อข้อสมมติที่เป็นพื้นฐานของการกระทำได้

3. การเรียนรู้จะเข้มข้นขึ้น ถ้าเราได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ถูกต้อง แม่นยำจากผู้อื่น แล้วเราได้สังเกตผลของการแก้ปัญหาและได้พิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับการกระทำของเรา

4. การเรียนรู้เชิงปฏิบัติจะมีประสิทธิผลที่สุด เมื่อผู้เรียนได้ตรวจสอบระบบขององค์กรในภาพรวมทุกแง่มุม

5. ด้วยการร่วมกันดำเนินการกับประเด็นที่เกิดขึ้นจริงในองค์กรย่อมเป็นผลให้กลุ่มสามารถก้าวเข้าสู่การเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้ การสังเคราะห์และการประเมินผลได้เป็นอย่างดี

6. การเรียนรู้เชิงปฏิบัติต้องอาศัยวงจรของการเรียนรู้ทั้งหมด อันประกอบด้วยการเรียนรู้ การสร้างความรู้โดยอาศัยประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรม การสังเกตและพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับประสบการณ์นั้น การสร้างข้อสรุปโดยทั่วไป/การอนุมานจากประสบการณ์ การทดสอบนัยสำคัญของข้อสรุปโดยทั่วไปที่มีอยู่ภายใต้ประสบการณ์ใหม่ จากนั้นก็เริ่มกระบวนการดังกล่าวอีกครั้งหนึ่ง

3. ทักษะในการเรียนรู้ (Learning Skills) องค์กรจำเป็นต้องฝึกทักษะในการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างกว้างขวาง ทำให้เกิดความสำเร็จในองค์กร เช่น การคิดเชิงระบบ รูปแบบความคิด การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง และการเสวนา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

การคิดเชิงระบบเป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยให้มองเห็นแบบแผนทั้งหมดได้ชัดเจนกว่าเดิม ช่วยให้สามารถเปลี่ยนแปลงแบบแผนเหล่านั้นได้ดีขึ้น เซนเก (Senge, 1990) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบเป็นวินัยสำหรับการมองในองค์กรรวม เป็นกรอบสำหรับการมองความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันมากกว่าจะเป็นการมองแบบเป็นเหตุเป็นผลกันในแนวเส้นตรง รวมถึงการมองถึงโครงสร้างที่อยู่ภายใต้เรื่องนั้นๆ ซึ่งไม่ใช่เหตุการณ์ต่างๆ ไป ตลอดจนการมองแบบแผนของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการดูที่เฉพาะภาพสุดท้ายของเรื่องนั้นๆ

การคิดเชิงระบบจะแสดงให้เห็นว่า บางครั้งการกระทำเล็กน้อยๆแต่มีจุดมุ่งหมายชัดเจนก็สามารถก่อให้เกิดการปรับปรุงที่สำคัญและยั่งยืนได้ ถ้าการกระทำนั้นเกิดขึ้นในจุดยุทธศาสตร์ ทั้งนี้การแก้ปัญหายากๆมักจะเกี่ยวข้องกับการพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างที่จะก่อให้เกิดผลกระทบได้สูงสุดโดยใช้ความพยายามให้น้อยที่สุด

การคิดเชิงระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพลวัตเชิงระบบ อาจเป็นเครื่องมือที่มีพลานุภาพสำหรับส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร ด้วยการยอมรับว่า องค์กรก็เหมือนกับเครือข่ายของหน่วยต่างๆ ที่เชื่อมต่อกัน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงทั้งที่ได้วางแผนและไม่ได้วางแผนที่เกิดขึ้นในส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กร สามารถส่งผลกระทบต่อส่วนอื่นๆได้และผลที่ตามมาจะไปในทางลบ

2. รูปแบบความคิด (Mental Model)

รูปแบบความคิด คือ ภาพในความคิดหรือทัศนะเกี่ยวกับเหตุการณ์ สถานการณ์ กิจกรรม หรือแนวความคิดใดๆ ซึ่งเป็นข้อสมมติฐานที่ฝังลึกในความคิดที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติ รูปแบบความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่ทำได้ หรือทำไม่ได้ในสถานการณ์ต่างๆของคนนั้น มักจะผันแปรไปในแต่ละบุคคล และยังฝังลึกมั่นคงและเปลี่ยนแปลงได้ยาก เซ็งเก (Senge, 1990) กล่าวว่า แนวทางของการทำงานด้วยรูปแบบความคิด จะเริ่มด้วยการเรียนรู้วิธีที่จะขุดค้นภาพจากภายในหรือความเป็นมาเป็นไปในโลกที่ผ่านมา จากนั้นก็เปิดเผยภาพเหล่านั้นและตรวจสอบกันอย่างละเอียด โดยแนวทางนี้ประกอบด้วยความสามารถในการทำให้การสนทนาที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ดำเนินต่อไป โดยมีทั้งการสอบถามและการสนับสนุน เพื่อให้ผู้คนได้แสดงความคิดเห็นของตนอย่างมีประสิทธิภาพและเปิดกว้างต่อคำวิจารณ์จากคนอื่นๆ

3. การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)

การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง ความเชี่ยวชาญในระดับพิเศษคล้ายกับความชำนาญของช่างฝีมือระดับปรมาจารย์ที่ทุ่มเทให้กับการเรียนรู้ตลอดชีวิต และปรับปรุงทักษะความชำนาญของตนอย่างสม่ำเสมอ ถือเป็นวินัยที่เกี่ยวกับการทำความเข้าใจให้ลึกซึ้งต่อตัวเอง ในวิสัยทัศน์ส่วนตัวตน พลังและความพากเพียร อดทนของตนอย่างลึกซึ้ง

เซ็งเก (Senge, 1990) มองว่า การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศถือเป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะว่า ความผูกพันมุ่งมั่นในสัญญา และความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรจะไม่มีวันมากไปกว่าผลรวมของความสามารถ และความผูกพันในการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคน

การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ นำมาซึ่งพันธสัญญาต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์กร รวมไปถึงการสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนขององค์กรได้รับการพัฒนา และมีประสบการณ์ในรูปแบบต่างๆ

4. การเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง (Self Directed Learning)

สมาชิกทุกคนขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรตระหนักถึงและกระตือรือร้นที่จะรับผิดชอบทั้งในฐานะของผู้เรียนรู้และผู้สนับสนุน ตลอดจนส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้คนรอบข้าง การเรียนรู้วิธีจะเรียนรู้ด้วยตนเองส่วนหนึ่งมาจากการทำความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นมากที่สุด

5. การเสวนา (Dialogue)

การเสวนา หมายถึง การสื่อสารในระดับเข้มข้นที่มีคุณภาพ มีความเป็นอิสระ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีการสำรวจประเด็นที่เกี่ยวข้องต่างๆร่วมกัน มีการรับฟังความคิดเห็นคนอื่น การ

เสวนาเป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการสร้างและประสานการเรียนรู้กับการปฏิบัติในที่ทำงาน เพราะนอกจากจะส่งเสริมให้มีการสื่อสารและการคิดร่วมกันแล้ว การเสวนายังทำให้องค์กรสามารถนำเอาความฉลาดทั้งหมดที่มีอยู่ออกมาใช้

การเสวนาที่ประสบความสำเร็จ จะทำให้สามารถหาข้อสรุป เกิดความกระจ่าง เกิดความสมดุลระหว่างการซักถามและการสนับสนุน ทำให้มองเห็นถึงความแตกต่างระหว่างทฤษฎีกับสิ่งที่กำลังปฏิบัติอยู่ได้

กลยุทธ์ในการสร้างระบบย่อยด้านการเรียนรู้

1. พัฒนาเนื้อหาในการเรียนรู้ให้เป็นหน่วยย่อยๆ ที่สามารถนำกลับมาใช้ได้
2. เพิ่มความสามารถในการเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้
3. พัฒนาวิธีการเสวนาภายในองค์กร
4. ออกแบบแผนการพัฒนาในอาชีพตามลักษณะการจ้างงาน
5. สร้างโปรแกรมการพัฒนาตนเอง
6. สร้างทักษะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
7. กระตุ้นและฝึกฝนการคิดเชิงระบบ
8. นำเอาการพิจารณาวิเคราะห์และการวางแผนรูปแบบสถานการณ์มาใช้ประโยชน์
9. ขยายการเรียนรู้ในรูปแบบความคิดที่หลากหลายวัฒนธรรมกับรูปแบบความคิดระดับโลก
10. เปลี่ยนแปลงรูปแบบความคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้

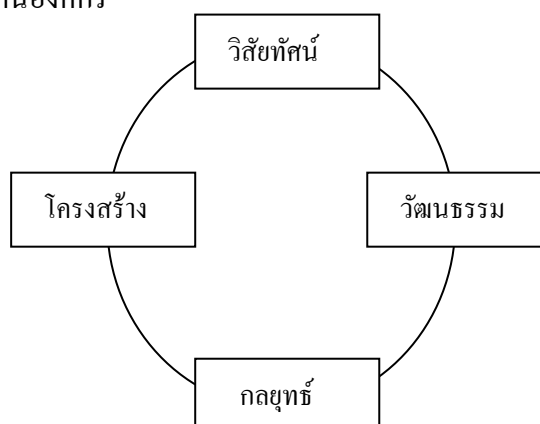
1.6 การปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้

องค์กรเป็นโครงสร้างและศูนย์รวมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ต่างๆ ดังนั้นการจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ในการเปลี่ยนแปลงนั้น สิ่งที่ต้องเปลี่ยนเป็นรูปธรรมก่อน คือ โครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์กร

1.6.1 ระบบย่อยด้านองค์กร 4 มิติ

องค์กรจะต้องมุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบย่อยทั้ง 4 มิติ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กร ซึ่งในแต่ละมิตีย่อยจะต้องเปลี่ยนทั้งวัตถุประสงค์และการออกแบบจากเดิมที่ให้ความสนใจแต่กับเนื้องานและผลผลิต ไปให้ความสนใจกับการเรียนรู้และการพัฒนาไปพร้อมๆ กัน ดังภาพที่ 2.9

ภาพที่ 2.9 ระบบย่อยด้านองค์กร



(Marquardt, Michael, 2550 : 134)

1. วิสัยทัศน์

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะทำให้พนักงานและองค์กรพร้อมที่จะรุกไปข้างหน้า ไม่มียุทธศาสตร์ใดที่ประสบความสำเร็จหรือยิ่งใหญ่ได้โดยปราศจากการมีวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งเป็นตัวโน้มน้าวให้ทุกคนร่วมกันทำในสิ่งที่มีจุดหมายเดียวกัน

วิสัยทัศน์สามารถจะชี้นำการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เช่นเดียวกับการนำไปสู่กลยุทธ์และวิธีปฏิบัติอันหลากหลาย ในการก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเสมือนสิ่งมีชีวิตไม่ใช่เครื่องจักรที่จำเป็นต้องมีสำนึกในความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรโดยรวม มีวัตถุประสงค์เป็นพื้นฐานและมีวิสัยทัศน์เป็นตัวกระตุ้น ทำให้องค์กรมีพลังและมีชีวิตชีวาที่จะพัฒนาผลผลิตต่างๆ การเรียนรู้จึงจำเป็นต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์นั้น

2. วัฒนธรรม

ชนชาติแต่ละชนชาติจะมีวัฒนธรรมที่ต่างกัน เช่นเดียวกับองค์กรแต่ละแห่งก็มีความเชื่อ ความคิด และแนวปฏิบัติที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปของสัญลักษณ์ วิธปฏิบัติ พิธีกรรม ระบบความคิดและค่านิยม ซึ่งวัฒนธรรมมีบทบาทอย่างมากต่อธรรมชาติและลักษณะของการเรียนรู้ในองค์กร ดังนั้น การที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนค่านิยมทางวัฒนธรรมก่อน ซึ่งองค์กรสามารถนำวิธีการหรือนำไปปฏิบัติได้ ดังนี้

1. การให้คุณค่าและการให้รางวัลกับการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้และให้รางวัลแก่ผู้เรียน ผู้เรียนจะเป็นดังวีรบุรุษ ทุกคนจะตระหนักถึง

การเรียนรู้นั้นเมื่อผลการปฏิบัติงานได้รับคำชื่นชม ได้รับเกียรติคุณ หรือได้รับเงินรางวัล เพื่อตอบแทนที่พนักงานผู้นั้นได้ขวนขวายหาความรู้ใหม่ๆ

ในองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น กระบวนการเรียนรู้มีความสำคัญพอๆกับเนื้อหาที่จะเรียนรู้ความสามารถในการกำหนดความต้องการในการเรียนรู้จะมีความสำคัญพอๆกับการค้นหาคำตอบ องค์กรจะสร้างโอกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติทั่วทั้งองค์กร เพราะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยสำคัญต่อการอยู่รอดและการประสบความสำเร็จในโลกปัจจุบัน

2. ความรับผิดชอบร่วมกันในการเรียนรู้ พนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบในการเรียนรู้ทั้งของตนเองและของผู้อื่น และต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับเป้าหมายขององค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรรวม พนักงานต้องเป็นทั้งผู้เรียนและผู้สอนซึ่งกันและกัน วัฒนธรรมการทำงานในทุกแห่งขององค์กรจึงมุ่งไปสู่การเรียนรู้ขององค์กร

3. ความไว้วางใจและการปกครองตนเอง ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทุกคนจะต้องไว้วางใจและเอาใจใส่กันและกัน ถึงแม้ว่าระดับที่เป็นอยู่อาจจะยังน้อยไปสักนิด แต่ก็ต้องเปิดเผยต่อกันให้เป็นที่เข้าใจ โดยไม่มีการเกรงกลัวต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมา วัฒนธรรมนี้จะสนับสนุนการให้ข้อมูลป้อนกลับและการเปิดเผย ทำให้ทุกคนมีโอกาสในการเรียนรู้จากประสบการณ์อยู่ตลอดเวลา โดยผู้บริหารจะมีหน้าที่หลัก คือ คอยอำนวยความสะดวกให้พนักงานได้เรียนรู้และทดลองจากประสบการณ์จริง รวมถึงการติดตามความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของตนเอง

4. รางวัลใจ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องกล้าที่จะสนับสนุนให้บุคลากรทำการทดลองและสร้างนวัตกรรมโดยไม่ต้องรอคำอนุญาตหรือคำสั่ง พนักงานจะตระหนักดีว่า ความกล้าที่จะเสี่ยงเป็นก้าวกระโดดที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในเรื่องคุณภาพ ทั้งนี้องค์กรจะต้องเรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวให้เร็วขึ้นและดีขึ้น เพราะข้อผิดพลาดอาจให้ข้อมูลสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาความคิดและวิธีปฏิบัติใหม่ๆ

เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และมั่นคงไว้ให้ได้ในสภาวะแวดล้อมใหม่นี้ องค์กรจะต้องเรียนรู้ให้ดีกว่าและรวดเร็วกว่า ทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร ด้วยการปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่องไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้กลายเป็นที่ซึ่งบุคคลและทีมงานจะมีส่วนร่วมอยู่ในกระบวนการเรียนรู้แบบใหม่อย่างต่อเนื่อง องค์กรจะต้องสนับสนุนให้เกิดความกล้าที่จะเสี่ยง และเปิดกว้างต่อแนวทางและกระบวนการใหม่ๆ

5. คำมั่นสัญญา องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องให้คำมั่นสัญญาในการสนับสนุนทั้งด้านการเงินและทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง เพื่อปรับปรุงคุณภาพของการเรียนรู้ของบุคลากร

6. ความคิดสร้างสรรค์เชิงร่วมมือ ความหลากหลายและความแตกต่าง วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เป็นวัฒนธรรมที่มีความคิดสร้างสรรค์เชิงความร่วมมือในทุกบริบททุกความสัมพันธ์

และทุกประสบการณ์ และการวัดระดับความสำเร็จจะประกอบด้วยภูมิปัญญาและการผสมผสานขององค์กร ทั้งนี้วัฒนธรรมโดยรวมถือเป็นการเรียนรู้ในการตระหนักในตนเองและการคิดวิเคราะห์ด้วยตนเอง รวมถึงวิถีแห่งการสร้างสรรค์

นอกจากนั้น ยังมีการส่งเสริมความหลากหลายในการดำเนินการ เพื่อให้องค์กรมีหนทางไปสู่เป้าหมายได้หลากหลายขึ้น องค์กรที่สนับสนุนความหลากหลายทั้งในด้านกลยุทธ์ นโยบาย กระบวนการ โครงสร้าง และบุคลากร จะสามารถปรับตัวได้ดี เมื่อต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง

องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะยอมรับและชื่นชมในรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกันออกไป เพราะการเรียนรู้เพียงแบบใดแบบหนึ่งย่อมไม่ใช่สิ่งที่ดีที่สุด องค์กรที่จะมีการปฏิรูปหรือมีนวัตกรรมใดๆ ย่อมต้องการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ และแต่ละแบบสามารถช่วยแก้ไขข้อบกพร่องของกันและกันได้เป็นอย่างดี

7. การจัดการกับความเปลี่ยนแปลงและความสับสนอลหม่าน ความเปลี่ยนแปลงหรือความสับสนอลหม่าน ไม่ใช่สิ่งที่น่ากลัวสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตรงกันข้ามกลับทำให้องค์กรมีความตื่นตัว และมีความตั้งใจอันเด็ดเดี่ยวที่จะสนองตอบกับความท้าทายใหม่ๆ ซึ่งความท้าทายที่สำคัญก็คือ ทำให้องค์กรมีโอกาสนในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น มีโอกาสนในการสร้างนวัตกรรม และพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ

8. คุณภาพของชีวิตการทำงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีภาระหน้าที่ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความร่วมมือและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และช่วยกระตุ้นให้คนในองค์กรมีความยอมรับนับถือและใส่ใจซึ่งกันและกัน

3. กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถปฏิรูปไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1. ทำให้การเรียนรู้ขององค์กรสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความสำเร็จขององค์กรและความสำเร็จของบุคคล การเชื่อมโยงความสำเร็จในการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นเข้ากับความสำเร็จขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นที่จะก้าวสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว เพราะจะแสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้เป็นที่มาของความสำเร็จได้เปรียบทางกลยุทธ์ที่ยั่งยืนขององค์กร ความได้เปรียบในกลยุทธ์และการแข่งขัน จะเพิ่มพูนอยู่ในองค์กรได้ด้วยความสามารถหลัก ที่จะช่วยให้สามารถสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ได้อย่างฉับไวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมใดๆ ซึ่งความสามารถหลักจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงระดับการเรียนรู้ร่วมกันขององค์กร

2. แทรกการเรียนรู้เข้าไปในทุกการดำเนินงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการวางแผนอย่างรวดเร็วและรอบคอบ เพื่อให้โครงสร้างของการเรียนรู้แทรกเข้าไปอยู่ในทุกกระบวนการ หลังจากที่ยังคงนำเอากระบวนการเรียนรู้มารวมไว้ในการปฏิบัติงานจริงองค์กรจะเห็นผลลัพธ์ที่พอใจ

3. พัฒนานโยบายด้านบุคลากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ นโยบายด้านบุคลากรที่ให้รางวัลกับการเรียนรู้ถือเป็นวิธีที่มีประสิทธิผลวิธีหนึ่ง ที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะสรรหาและจ้างพนักงานที่ใฝ่เรียนรู้ ผู้ที่ชอบเพิ่มพูนและค้นหาศักยภาพของตนเอง ส่วนผู้ที่ทุ่มเทให้กับเรียนรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับผู้อื่นได้เรียนรู้ ก็ยังควรได้รับความดีความชอบด้วยการเลื่อนตำแหน่ง ส่วนผู้ที่ไม่ใฝ่รู้ก็ต้องถูกกระตุ้นให้เรียนรู้หรือไม่ก็ต้องไปหางานที่อื่นทำ

4. ให้การยอมรับและให้รางวัลแก่การเรียนรู้ “การมีรางวัลรออยู่เบื้องหน้า ย่อมนำมาซึ่งความสำเร็จ” เป็นคำที่เป็นที่ยอมรับกันในองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับผู้ที่สร้างความคิดใหม่ๆที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

5. การวัดและการกระจายข่าวผลกระทบและประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้ หน่วยงานที่ต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องพัฒนาวิธีวัดการเรียนรู้ในหลายๆวิธี การเน้นแต่เพียงตัววัดที่เป็นผลลัพธ์ จะเป็นผลให้เกิดการละเว้นการเรียนรู้ที่มีผลต่อคุณค่าสำหรับการแข่งขัน

6. สร้างโอกาสที่หลากหลายในการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมที่มีโอกาสอย่างหลากหลายในการเรียนรู้ จะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีขึ้นและมากขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความต้องการและโอกาสในการเรียนรู้ การเรียนรู้เชิงปฏิบัติและการเรียนรู้เชิงพินิจพิจารณา ถือเป็นกิจกรรมประจำวันขององค์กร องค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้สามารถสร้างโอกาสในการเรียนรู้ได้ เช่น การเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญต่างๆทั้งภายในและภายนอกมาให้ความรู้ การให้ความรู้ผ่านสื่อต่างๆ รวมถึงการตรวจสอบ ควบคุมและรายงานต่างๆ

7. แบ่งเวลาเพื่อการเรียนรู้ การจัดเวลาในการเรียนรู้ ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ขั้นตอนหนึ่งของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะผู้เรียนต้องมีเวลาพิจารณาทบทวน วิเคราะห์ และประเมินเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและระบบการทำงานในปัจจุบัน รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ถ้าหากพนักงานถูกรบกวนและต้องเร่งรีบ ก็จะเรียนรู้ได้ไม่ดีและอาจลืมสิ่งที่เรียนรู้ไปได้ง่าย ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้เวลาที่ชัดเจนสำหรับพนักงานได้เรียนรู้

8. สร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมทางกายภาพมีผลกระทบต่อคุณภาพและปริมาณในการเรียนรู้ เราจะไม่สามารถเรียนรู้ได้ดีในสภาวะที่มีเสียงดัง รุนววย องค์กรสามารถสร้างหรือเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ได้หลายวิธี

ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปัน และแสดงให้เห็นถึงความผูกพันขององค์กรที่มีต่อการเรียนรู้

9. เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงให้มากที่สุด การเรียนรู้เกิดขึ้นในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารและพนักงานไม่ควรเพียงแค่อุทิศกับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น แต่จะต้องสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และต้องพยายามทำตนเป็นคนใฝ่รู้และพิจารณาบททวนสิ่งต่างๆอยู่เสมอ

10. เรียนรู้แบบทันเวลา ไม่ใช่แบบเผื่อไว้รอทำ เมื่อความเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ความต้องการของลูกค้า หุ้นส่วน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆก็เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วยิ่งกว่า พนักงานจึงจำเป็นต้องใช้ความรู้ต่างๆมากขึ้นและเร็วขึ้นกว่าเดิม ดังนั้นองค์กรจึงควรใช้การเรียนรู้แบบทันเวลา โดยองค์กรควรลงทุนกับเครื่องมือในการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น และสนับสนุนให้พนักงานได้เรียนรู้มากขึ้น และควรแบ่งเนื้อหาในการเรียนรู้เป็นหน่วยย่อยๆที่สามารถนำกลับมาใช้ได้

การเรียนรู้แบบทันเวลา ต้องอาศัยโครงสร้างทางเทคนิคขั้นพื้นฐานที่มีความหลากหลาย ยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนระดับได้ รวมทั้งสามารถช่วยให้คนสามารถถ่ายทอดส่งมอบข่าวสาร โปรแกรมการเรียนรู้ ตัวอย่างผลิตภัณฑ์เหมือนจริง และความชำนาญเฉพาะตัวได้ทั่วทั้งองค์กรอย่างไม่มีขีดจำกัด การเรียนรู้แบบทันเวลาจะต้องอาศัยคลังความรู้ที่ซับซ้อน และการบริหารเจ้าของความรู้ เพื่อให้แน่ใจว่า การส่งมอบความรู้จะเป็นไปอย่างราบรื่นและมีการตอบสนองกลับ ซึ่งต้องอาศัยความลึกซึ้งและความสามารถทั้งองค์กรที่จะพัฒนาเนื้อหาความรู้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้พนักงานนำไปใช้ได้ อย่างทันทีทันใด ด้วยกระบวนการทดลองอย่างต่อเนื่อง และหาข้อมูลป้อนกลับ รวมถึงการถ่วงถ่วง ปรับปรุง องค์กรต้องเข้าใจว่าการเรียนรู้แบบทันเวลา ยังจำเป็นต้องการเรียนการสอนอย่างเป็นทางการในห้องเรียนประกอบกันด้วย ดังนั้นองค์กรจึงต้องหาวิธีการที่ดีที่สุดที่สามารถยกระดับการเรียนรู้แบบทันเวลา ด้วยการนำเอากระบวนการอื่นๆมาสนับสนุน

4. โครงสร้าง

โครงสร้างมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการดำรงอยู่ขององค์กร และต่อบุคคลในสังกัด เป็นตัวกำหนดระบบการดำเนินงาน การติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ช่องทางการสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ และระดับของการควบคุมภายในองค์กร

โครงสร้างควรจะเป็นไปให้สอดคล้องกับหน้าที่งาน แต่หลายๆองค์กรกลับตรงกันข้าม และเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ เนื่องจากปัจจัยหลายๆอย่างเช่น ขนาดขององค์กรที่ใหญ่ ความซ้ำซ้อนในขอบเขตของงาน โครงการและการทำงานไม่ปะติดปะต่อกัน ข้อจำกัดของระบบราชการ

ลักษณะโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรจะประกอบด้วย ความยืดหยุ่น บรรยากาศที่เปิดเผย ความเป็นอิสระและการให้โอกาส ซึ่งระบบที่ไม่มีการปิดกั้นตายตัว จะทำให้เกิด การไหลเวียนของข้อมูล และเปิดกว้างให้องค์กรได้รับประสบการณ์มากที่สุด โครงสร้างขององค์กร ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่จะเรียนรู้ และหลักการบริหารงานขององค์กรก็ควรจะให้ อิสระ สนับสนุน และให้ทรัพยากรแก่บุคคลที่ต้องการความรู้ เมื่องาน คน และความต้องการ เปลี่ยนไปโครงสร้างขององค์กรก็ควรจะเปลี่ยนให้สอดคล้องกัน เพื่อให้พนักงานและลูกค้าสามารถ เติบโตไปด้วยกัน ดังนั้นการกำหนดโครงสร้างขององค์กรจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะส่งเสริมและ สนับสนุนการเรียนรู้เป็นสำคัญ

1.6.2 กลยุทธ์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. จัดการประชุมสัมมนาเกี่ยวกับอนาคต เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร
2. หาการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
3. สร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
4. ทำการปรับเปลี่ยนค่านิยมและ โครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้
5. ให้รางวัลกับการเรียนรู้ทั้งแบบรายบุคคลและเป็นทีม
6. ประสานการเรียนรู้เข้ากับนโยบายทุกด้านและทุกการดำเนินงานขององค์กร
7. จัดตั้งศูนย์อำนวยการและ โครงการสาธิต
8. วัดผลกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในด้านที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน
9. ให้เวลาและให้โอกาสในการเรียนรู้
10. ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบเจตนาในทุกที่ทุกเวลา

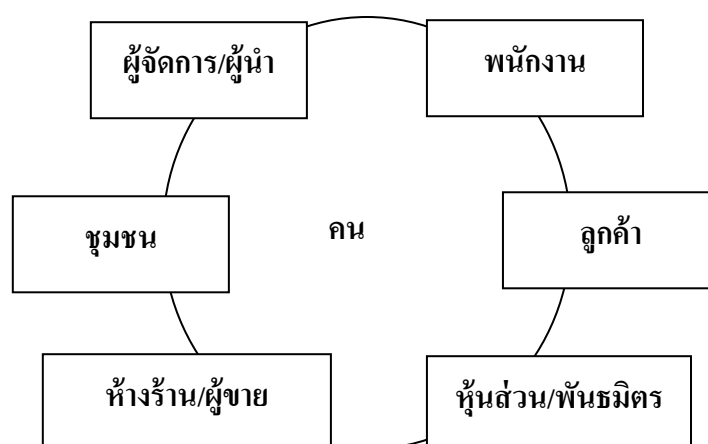
1.7 การเอื้ออำนาจและการสนับสนุน

คนมีความสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะคนมีศักยภาพและความสามารถที่จะเรียนรู้ คนเป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดการกับข้อมูลข่าวสารให้กลายเป็นความรู้ที่มีคุณค่าทั้งต่อตนเอง และองค์กร

1.7.1 องค์ประกอบย่อย 6 ด้าน

ในตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ ระบบย่อยเกี่ยวกับคน จะเป็น เรื่อง 6 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนและพันธมิตร ห้างร้าน และผู้ขายสินค้า และชุมชน ดังภาพที่ 2.10

ภาพที่ 2.10 ระบบย่อยด้านคน



(Marquardt, Michael, 2550 : 198)

เพื่อให้แต่ละองค์ประกอบสามารถมีส่วนร่วมสนับสนุนในการเรียนรู้ขององค์กรได้ จำเป็นต้องมีการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ทำงานได้สำเร็จ ถ้าได้รับแต่การเอื้ออำนาจแต่ปราศจากการสนับสนุน แม้ว่าจะมีทรัพยากรที่จำเป็นไว้ใช้สอย แต่ก็จะไม่มีความรู้เพียงพอที่จะใช้ทรัพยากรเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้าม ถ้ากลุ่มต่างๆ ได้รับการสนับสนุนแต่ไม่ได้รับการเอื้ออำนาจ ก็จะมีความรู้ที่จำเป็น แต่จะไม่สามารถประยุกต์ใช้มันได้

องค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาหาหนทางที่จะทำให้แต่ละองค์ประกอบสามารถที่จะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ขององค์กรได้อย่างเต็มที่

1. ผู้จัดการและผู้นำ

กลวิธีของผู้นำหลายๆ คนที่เคยเป็นที่ยอมรับขององค์กรต่างๆ ในอดีต กลับกลายเป็นเรื่องที่ใช้ไม่ได้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ผู้จัดการที่ดื้อรั้น ทำอะไรโดยไม่สนใจผู้คนรอบข้าง อีกทั้งยังกดดันผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมจะพบกับจุดจบไม่ว่ากับองค์กรใดๆ ในทุกวันนี้

ผู้จัดการจะต้องทิ้งบทบาทการควบคุม เพื่อมุ่งไปสู่การเอื้ออำนาจ ต้องเป็นผู้สั่งการให้น้อยลง และคอยเป็นผู้ช่วยเหลือให้มากขึ้น ต้องเปลี่ยนบทบาทของตนเองจากผู้จัดการในการเปลี่ยนแปลง ไปสู่ผู้นำในการปฏิรูป องค์กรแบบใหม่ล้วนต้องการรูปแบบใหม่ของผู้นำ คือผู้ซึ่งสามารถรับบทบาทใหม่ๆ ด้วยการใช้ทักษะชนิดใหม่ๆ มาใช้

บทบาทใหม่ของผู้นำที่ผู้จัดการนำมาใช้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

1. ครูผู้สอน ผู้ฝึกสอน และพี่เลี้ยง ความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้จัดการทุกวันนี้ คือ ต้องสนับสนุนให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ ซึ่งหน้าที่มีอยู่หลายรูปแบบ เช่น ครูผู้สอน ผู้ฝึกสอน และพี่

เลี้ยง ขึ้นอยู่กับในแต่ละสถานการณ์ที่ผู้เรียนจะต้องการความช่วยเหลือและเวลาที่ต้องใช้ รวมถึงวิธีการที่จะช่วยเหลือ ตลอดจนกิจกรรมเสริม และลักษณะความเป็นเจ้าของในกระบวนการเรียนรู้ นั้นๆ

2. ผู้จัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านความรู้มากขึ้น ทั้งนี้โดยไม่จำเป็นต้องมีการแบ่งแยก หรือจัดชั้นว่าความรู้ด้านใดสำคัญกว่าหรือสูงกว่าด้านอื่น ด้วยเหตุที่ว่าความรู้นั้นสามารถจะวัดได้จากผลกระทบที่มีต่อการเรียนรู้และความสำเร็จขององค์กร ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องสนใจและคอยช่วยเหลือผู้อื่นในการรวบรวม จัดเก็บ และเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานของตน ผู้จัดการความรู้จะต้องช่วยคัดกรองข้อมูลความรู้ และกำหนดกระบวนการรวบรวมและบันทึกให้เป็นลายลักษณ์อักษร รวมถึงสนับสนุนให้ผู้คนร่วมกันใช้และแบ่งปันความรู้ที่มีคุณค่าต่อไป

3. ผู้ร่วมเรียนรู้และแบบอย่างในการเรียนรู้ ผู้นำไม่ใช่เพียงแต่บอกให้ผู้อื่นไปเรียน แต่ต้องกระตุ้น จูงใจ ผลักดัน ช่วยเหลือคนทำงานในการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะ รวมถึงความสามารถในการเรียนรู้ ผู้นำต้องช่วยคนทำงานในการกำหนดทรัพยากรในการเรียนรู้ ต้องเป็นผู้ที่อุทิศตนให้กับ การเรียนรู้และแสดงออกถึงการใฝ่เรียนใฝ่รู้ ด้วยการร่วมลงมือในการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ กล่าวที่จะเสี่ยง และพยายามค้นหาคำตอบใหม่ๆ ให้แก่องค์กรอยู่เสมอ ตลอดจนแสดงออกถึงทักษะและการปฏิบัติ ใดๆในการเรียนรู้ให้เป็นที่ประจักษ์

4. สถาปนิกและผู้ออกแบบ เมื่อได้รับเทคโนโลยีใหม่ๆ โครงสร้างใหม่ๆ สิ่งแวดล้อม และทรัพยากรใหม่ๆ ผู้นำจะต้องสามารถนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาประสานเข้าด้วยกันให้เป็นระบบ ที่จะช่วยให้องค์กรเติบโตไปในอนาคต ผู้นำต้องปรับแต่งองค์กร เครือข่ายและทีม ต้องคิดหาวิธีใหม่ๆ สำหรับคัดเลือกและฝึกอบรม รวมถึงให้รางวัลจูงใจแก่บุคลากร เพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมใน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ นอกจากนั้นผู้นำยังต้องช่วยสร้างและออกแบบนโยบาย กลยุทธ์และ หลักการใหม่ๆที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

5. ผู้ประสานงาน ผู้นำขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องกระตุ้นให้พนักงานแสดง ความสามารถในการทำงานอย่างดีที่สุด และต้องทำตัวเป็นเหมือนครูฝึกทีมฟุตบอล ที่ประสานผู้เล่น เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้ทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จของทีมเหมือนกัน และต้องเข้าใจถึง ผลงานที่ลูกทีมแต่ละคนมีต่อเกมการแข่งขันด้วย

6. ผู้สนับสนุนในโครงการและกระบวนการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แข็งแกร่ง ต้องการผู้สนับสนุนมากกว่าหนึ่งคน เพราะยังมีผู้สนับสนุนความคิด หรือโครงการการเรียนรู้ใหม่ๆ มากเท่าไร องค์กรก็จะสามารถแผ่ขยายการเรียนรู้ได้อย่างกว้างขวาง รวดเร็วขึ้นเท่านั้น

ผู้จัดการในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องทำภารกิจดังต่อไปนี้ให้สำเร็จลุล่วง คือ

1. สร้างวิสัยทัศน์ ผู้นำการเรียนรู้กับพนักงานจะต้องช่วยกันสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่น่าศรัทธา และท้าทายมากพอที่จะดึงดูดและรักษาพนักงานที่ดีที่สุดและฉลาดที่สุดไว้ได้ ผู้นำจะต้องกระตุ้นให้พนักงานมีความผูกพันและตั้งใจที่จะดำเนินการตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน และต้องพยายามผสานวิสัยทัศน์ส่วนตัวเข้ากับวิสัยทัศน์ส่วนรวม ผู้นำต้องสื่อวิสัยทัศน์องค์กรออกไปให้เป็นที่รับรู้กันอย่างถ้วนทั่ว และต้องเป็นผู้ดำเนินตามวิสัยทัศน์นั้นอย่างมุ่งมั่น

2. ประสานทีมต่างหน้าที่เข้าด้วยกัน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้เกิดการ ทำงานเป็นทีมโครงการมากขึ้น ดังนั้น ผู้จัดการจึงต้องเป็นผู้นำและประสานทีมงานต่างๆเข้าด้วยกัน ผู้นำจะต้องสามารถเข้าร่วมทีมทั้งที่ต่างกิจกรรมและต่างวาระ รวมถึงสร้างความไว้วางใจได้อย่างรวดเร็ว การที่ผู้นำจะสามารถทำหน้าที่หลายๆอย่างได้นั้น จะต้องมีความสามารถในการวางแผนและมีความคล่องแคล่ว กระฉับกระเฉง คำนึงถึงผู้อื่น และมีระเบียบวินัยในตนเองเป็นอย่างดี

3. ทดสอบและรับรู้รูปแบบความคิด หลายๆองค์กรไม่สามารถที่จะนำเอาความคิดอันยอดเยี่ยมมาปฏิบัติได้ เพราะ มันขัดกับรูปแบบความคิดหรือไม่ก็ขัดกับกระบวนการที่มีอยู่ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องสามารถที่จะเผชิญหน้ากับสมมติฐานต่างๆได้ โดยไม่ก่อให้เกิดกับความขัดแย้งหรือความไม่พอใจ ซึ่งอาจใช้วิธีการต่างๆ ดังนี้ เปิดโอกาสให้มีการตั้งคำถามและตอบคำถามนั้น ซึ่งให้เห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่น่าจะทำกับสิ่งที่ทำอยู่

4. เข้าร่วมในการคิดเชิงบูรณาการ ผู้นำขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องช่วยให้พนักงานมองเห็นภาพรวมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยแนวโน้ม แรงผลักดันและศักยภาพต่างๆที่แฝงอยู่ และจะต้องกระตุ้นให้มีการคิดอย่างบูรณาการที่จะทำให้พนักงานสามารถที่จะคาดเดาเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร การคิดเชิงบูรณาการจะช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงการแก้ไขปัญหาดตามอาการ และมุ่งหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหานั้นได้ ทำให้สามารถแยกแยะระหว่างความซับซ้อนในรายละเอียดกับความซับซ้อนเชิงพลวัต คู่มือที่กระบวนการทั้งหมด มิใช่เพียงขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง สามารถเข้าใจในประเด็นที่อาจจะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่นๆอย่างพลิกผัน รวมทั้งสามารถพิจารณาสิ่งต่างๆว่า มีความสัมพันธ์กัน มิใช่สิ่งที่เป็นอิสระต่อกัน มองว่าคนและสาเหตุของปัญหาเป็นส่วนหนึ่งของระบบเดียวกัน

5. สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรม และความกล้าที่จะเสี่ยง องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความคิดใหม่ๆเกิดขึ้น ถือเป็นหนทางสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าทุกคนมีหน้าที่ที่จะช่วยกันสรรค์สร้างความคิดใหม่ๆเหล่านั้น แต่ผู้จัดการนับว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์ ด้วยการผลักดันให้ทุกคนกล้าที่จะเสี่ยงและควรปกป้องและสนับสนุนผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จจากการเสี่ยงนั้น

6. สร้างแนวคิดและสร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และการปฏิบัติ ผู้นำจะต้องสามารถแยกแยะประเด็นหรือกระบวนการที่ซับซ้อนให้ง่ายลง และชัดเจนขึ้น เพื่อช่วยให้พนักงานเข้าใจในสิ่งเหล่านั้น และต้องทำให้พนักงานมีแรงบันดาลใจที่จะเรียนรู้และก้าวไปสู่ความสำเร็จ

2. พนักงาน

หลักการและแนวทางที่จะใช้ในการพิจารณาว่า เมื่อใดควรจะเอื้ออำนาจ และเมื่อใดจึงควรจะสนับสนุนพนักงาน มีขั้นตอน คือ ขั้นแรกของการก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ต้องปฏิบัติต่อพนักงานโดยมองว่า พนักงานทุกคนเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะเรียนรู้ มีทักษะในการจัดการปัญหา พร้อมทั้งจะรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และมีความยินดีเมื่อได้รับการยอมรับจากผู้อื่น เมื่อพนักงานได้รับรู้ว่าตนเองมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้และต้องการอิสระในการเรียนรู้และการสนับสนุน พนักงานที่มีความกระตือรือร้น มักจะมีความสร้างสรรค์มากขึ้น พร้อมทั้งผูกพันต่อการเรียนรู้และการเพิ่มผลิตผล

หลักการและแนวทางที่จะประสบผลสำเร็จในการก้าวสู่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

1. การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะลดการพึ่งพาผู้อื่นและทำให้คนเกิดความรับผิดชอบ ตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติด้วยตนเองมากที่สุด องค์กรจะมอบหมายและกระจายอำนาจออกไปให้เพียงพอกับความรับผิดชอบ และกำลังความสามารถในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลแต่ละทีม เพราะหน้าที่ความรับผิดชอบกับการเอื้ออำนาจนั้น มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

2. ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ ในโลกที่มีพลวัตของความผันผวน ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า และต้องอาศัยการพึ่งพากันและกันมากขึ้น ผู้บริหารไม่ใช่คนที่สามารถคิดอะไรเองทุกอย่างได้แต่ในองค์กรใหม่นี้ทุกคนในองค์กรต้องช่วยกันคิดช่วยกันทำ ดังนั้นพนักงานต้องได้รับเอื้ออำนาจ และได้รับโอกาสในการเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนากลยุทธ์และกลวิธีต่างๆ

3. สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการในการพัฒนาของบุคคลและขององค์กร เพื่อให้สามารถสนองตอบความต้องการของทั้งสองฝ่ายได้ ผลิตผลและผลกำไรขององค์กรมีความสำคัญพอๆ กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน ผู้นำจึงควรตระหนักว่า ผลประกอบการขององค์กรที่ดีนั้นเป็นผลมาจากบุคลากรที่มีความสุขและมีผลิตภาพควบคู่กันไป

องค์กรจะต้องพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในทุกๆด้าน โดยคำนึงถึงความต้องการทางสังคม จิตใจ และสภาวะทางเศรษฐกิจ ทั้งนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องคำนึงถึงศักดิ์ศรีและภาคภูมิใจในความเป็นมนุษย์ของคนแต่ละเชื้อชาติและแต่ละวัฒนธรรมด้วย องค์กรต้องสนับสนุนให้พนักงานได้เรียนรู้และก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานเข้าใจในตนเองอย่างแท้จริง และประสบความสำเร็จในการทำงานมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องระมัดระวังการเกิดปัญหา

หรือความขัดแย้งระหว่างหน้าที่ที่แต่ละคนจะพึงมีต่อครอบครัวกับความรับผิดชอบในงาน ดังนั้นองค์กรจึงควรจัดให้มีนโยบายที่เอื้อต่อครอบครัวบ้าง เช่น การเลือกเวลาเข้าทำงาน โครงการให้ความช่วยเหลือบุตร โครงการประกันสุขภาพ เป็นต้น

3. ลูกค้า

องค์กรแห่งการเรียนรู้ตระหนักดีว่า ลูกค้าสามารถเป็นแหล่งข้อมูล และแหล่งความคิดที่สำคัญที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อระบบการเรียนรู้และกลยุทธ์ขององค์กร เพราะลูกค้าสามารถให้ข้อมูลที่ทันสมัยเกี่ยวกับตัวสินค้า พฤติกรรมการซื้อและการเปรียบเทียบทางการแข่งขัน ความชื่นชอบที่กำลังผันแปรไป รวมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการบริการหรือลักษณะการใช้บริการนั้นๆได้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องให้ความรู้กับลูกค้าด้วยวิธีการต่างๆ เช่นการฝึกอบรม การจัดชั้นเรียน

4. หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ

การแข่งขันทางธุรกิจในระดับโลก และการเพิ่มขึ้นขององค์กรทำให้มีการสร้างพันธมิตรและหุ้นส่วนทางธุรกิจ การใช้ความเป็นพันธมิตรจะใช้เพื่อเพิ่มผลกำไร และส่วนแบ่งทางตลาดหรือไม่ก็เพื่อลดค่าใช้จ่าย ลดเวลา เพิ่มความสามารถในการให้บริการ และเป็นการลดแรงปะทะจากการเมือง ผลประโยชน์ในระยะยาวอีกอย่างหนึ่งที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะได้รับจากพันธมิตร คือ การเรียนรู้ ในช่วงเริ่มต้นความรู้ที่องค์กรได้รับจากองค์กรพันธมิตร อาจเป็นเรื่องของข้อมูลลูกค้านโยบายในการดำเนินงาน และกระบวนการต่างๆ ตลอดจนความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้คนในแต่ละท้องถิ่น ซึ่งสามารถนำข้อมูลจากการเรียนรู้เหล่านี้ไปเป็นข้อตกลงในการเป็นพันธมิตรกัน

5. ห้างร้านและผู้ขายสินค้า

ความสำเร็จขององค์กรจะขึ้นอยู่กับความสำเร็จของเครือข่ายทั้งหมดขององค์กร ไม่ได้ขึ้นอยู่กับพนักงานและลูกค้าเท่านั้น ดังนั้นองค์กรจึงต้องพัฒนาคุณสมบัติของซัพพลายเออร์และผู้ขายสินค้าเช่นเดียวกับการพัฒนาพนักงานตนเอง

6. ชุมชน

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะรู้ว่าเมื่อชุมชนได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ จะส่งผลต่อองค์กร คือ ทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ดีขึ้น ทำให้คนในชุมชนสนใจเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น ทำให้คุณภาพชีวิตของชุมชนดีขึ้น สร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรในชุมชน

1.7.2 กลยุทธ์ในการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้พนักงานประสบความสำเร็จ

1. กระตุ้นให้ผู้นำเป็นแบบอย่างและสาธิตการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องทำให้พนักงานเห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้ด้วยการแสดงออกทางพฤติกรรมและเจตคติ เช่น การใช้เวลาว่างในการอ่านหนังสือ ฟัง วิเคราะห์ ศึกษาสิ่งต่างๆ และเข้าร่วมการฝึกอบรมต่างๆ นอกจากนั้นพนักงาน

ต้องพัฒนาและฝึกฝนทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์ในการคิดเชิงระบบ และในการพัฒนารูปแบบความคิดอยู่เสมอ

ผู้นำควรเรียนรู้และรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน ทั้งในเรื่องเกี่ยวกับองค์กร การตลาด การแข่งขัน และลูกค้า เมื่อผู้นำให้ข้อมูลกับพนักงานจะต้องไม่มีการเคลือบแฝงหรือบิดเบือนข้อมูล และผู้นำต้องเปิดใจกว้าง ยอมรับความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น เพราะความผิดพลาดเปรียบเสมือนกับเป็นโอกาสในการเรียนรู้

2. ชักชวนผู้นำเข้าร่วมโครงการและเป็นผู้นำกระบวนการแห่งการเรียนรู้ หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งผู้นำสามารถสร้างบรรยากาศ ด้วยวิธีการดังนี้

- 2.1 กระตุ้นให้พนักงานกล้าเสนอความคิดในการแก้ปัญหา
- 2.2 สนองตอบความคิดและข้อเสนอแนะของพนักงานอย่างถูกต้องเหมาะสม
- 2.3 ให้การสนับสนุนคนที่ได้รับการเอื้ออำนาจ
- 2.4 ส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจและการทำงานเป็นทีม
- 2.5 พยายามให้มีการถกเถียง อภิปราย ในสิ่งที่แตกต่างหรือขัดแย้งกันอย่าง

เปิดเผย

- 2.6 สนับสนุนและให้รางวัลกับการเรียนรู้
- 2.7 กระตุ้นให้มีการทดลองปฏิบัติ และพิจารณาบทบทน์เกี่ยวกับความรู้ที่ได้รับ เพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ขึ้นมา

- 2.8 พยายามให้การเรียนรู้กับพนักงานทั้งหมดอยู่เสมอ
- 2.9 สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้มากที่สุด
- 2.10 รับฟังปัญหาของพนักงาน และกระตุ้นให้พนักงานหาวิธีแก้ปัญหาเหล่านั้นด้วยตนเอง

- 2.11 หลีกเลี่ยงการอบรมสั่งสอนและควบคุม
- 2.12 กระตุ้นให้พนักงานพิจารณาบทบทน์สิ่งต่างๆให้มากขึ้นโดยไม่ด่วนตัดสินใจ

3. เอื้ออำนาจให้พนักงานได้เรียนรู้และผลิตผลงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเอื้ออำนาจ และให้ความรู้กับพนักงานทั้งในด้านการเงิน เทคนิค และข้อมูลสำคัญอื่นๆที่จะนำไปสู่การตัดสินใจอย่างชาญฉลาด รวมทั้งมอบความไว้วางใจให้พนักงานในการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วง และยังให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผน การประเมินผล การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและผลประโยชน์ที่จะได้รับ

4. กำหนดนโยบายด้านบุคคลที่มีการให้รางวัลแก่ผู้เรียน องค์กรส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญกับการสรรหาและให้รางวัลกับพนักงานที่จะมาเป็นผู้เรียน แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะให้โอกาสในการก้าวหน้า และเลื่อนตำแหน่งแก่ทั้งผู้เรียนและผู้ที่ยช่วยส่งเสริมให้ผู้อื่นได้เรียนรู้

5. สร้างทีมงานที่สามารถบริหารตนเอง การใช้ทีมงานบริหารที่สามารถบริหารตนเอง อาจเป็นวิธีการแสดงออกถึงความเชื่อมั่นขององค์กรที่มีต่อการเอื้ออำนาจ และต่อการเสริมสร้างความสามารถให้แก่พนักงานได้อย่างชัดเจนที่สุด การสร้างทีมงานที่สามารถบริหารตนเองต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างที่สมาชิกต้องมี ดังนี้

5.1 เป้าหมายที่ชัดเจน และความเข้าใจในอำนาจหน้าที่และอำนาจในการตัดสินใจของทีม

5.2 กรอบเวลาในการทำงานที่กำหนดมาอย่างดี

5.3 ทักษะการทำงานเป็นทีม

5.4 ความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่และกระบวนการของกลุ่ม

5.5 ขั้นตอนในการทำงานและการสื่อสารที่ชัดเจน

5.6 นโยบาย ขั้นตอนการทำงาน และระบบที่สอดคล้องกับการบริหารทีมงาน

5.7 ความพร้อมในการยอมรับความผิดพลาดและความเชื่อใจของทีม

5.8 ความยืดหยุ่นที่จะทำให้ทีมสามารถทำงานนอกเหนือจากข้อกำหนดเดิมๆขององค์กรได้

6. สร้างสมดุลระหว่างความต้องการในการเรียนรู้กับการพัฒนา องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องพัฒนาความสามารถในการทำงานทั้งของบุคคลและขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ องค์กรจะต้องระมัดระวังไม่เรียกร่องอะไรจากพนักงานที่เกินความสามารถในการทำงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องแสดงความมีน้ำใจและส่งเสริมสถาบันครอบครัว เพื่อแสดงถึงการให้ความเคารพในความต้องการของบุคคล และความต้องการของครอบครัวพนักงาน ทั้งนี้การจัดตั้งโครงการต่างๆ เช่น โครงการใส่ใจในสุขภาพ การให้คำปรึกษา การจัดตารางเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น และการให้สวัสดิการแก่บุตร เหล่านี้ล้วนทำให้พนักงานสามารถทุ่มเทให้กับการเรียนรู้และการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7. กระตุ้นและเพิ่มการมีส่วนร่วมของลูกค้ำ ลูกค้ำเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญ และยังเปรียบเสมือนเป็นพลังในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะใช้วิธีการแบ่งปันความรู้กับลูกค้ำ เพื่อนำเอาความคิดของลูกค้ำมาปรับปรุงพัฒนาสินค้าและบริการ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะกระตุ้นให้ลูกค้ำมาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การที่จะทำให้ลูกค้ำเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้กันมากขึ้นนั้น องค์กรจะต้องให้โอกาสในการเรียนรู้เกี่ยวกับ

ผลิตภัณฑ์ การบริการ วิสัยทัศน์ และทางเลือกต่างๆ การแลกเปลี่ยนความรู้ไม่ใช่เป็นการสร้างความจงรักภักดีและผลกำไรแต่เป็นการเพิ่มทรัพยากรในการเรียนรู้ขององค์กร

8. เพิ่มการเรียนรู้จากพันธมิตรและหุ้นส่วนทางธุรกิจให้มากที่สุด องค์กรแห่งการเรียนรู้มองว่าการเป็นหุ้นส่วนมีประโยชน์เพราะเป็นโอกาสในการแสวงหาความรู้ที่มีค่า โดยองค์กรจะต้อง

8.1 ประเมินศักยภาพในการเรียนรู้ของพันธมิตร

8.2 กำหนดวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ไว้ในข้อตกลง รวมทั้งกำหนดความรับผิดชอบในการเรียนรู้ให้ชัดเจน

8.3 ให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเข้ามามีส่วนในการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้

8.4 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรที่สามารถจะนำความรู้กลับมาใช้ได้

9. สร้างความเป็นหุ้นส่วนในการเรียนรู้กับห้างร้านและผู้ขายสินค้า ห้างร้านและผู้ขายสินค้าเป็นแหล่งความคิดใหม่ๆ เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสาร และเป็นแหล่งของโอกาสในการค้นหาโครงการ หรือการให้บริการที่องค์กรอาจจะไม่สามารถทำได้ด้วยตนเอง เนื่องจากเหตุผลทางด้านการเงิน การเมือง หรือด้านทรัพยากรบุคคล

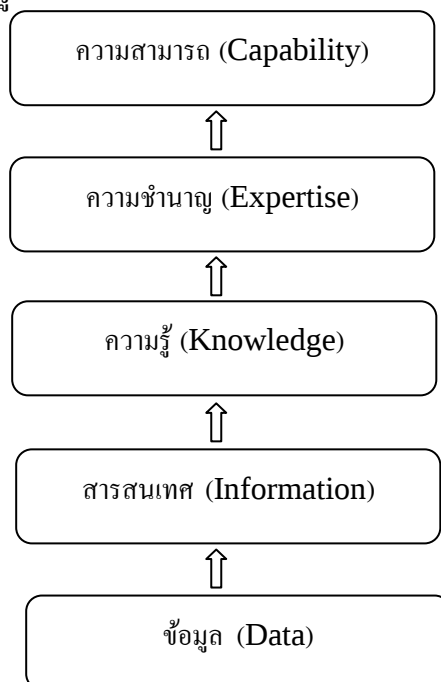
10. ให้โอกาสในการศึกษาแก่ชุมชน องค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถให้โอกาสในการเรียนรู้แก่ชุมชนได้หลายวิธี เช่น การให้การฝึกอบรมในด้านต่างๆ การช่วยเหลือในด้านต่างๆที่สามารถทำได้

1.8 การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรจะไม่สามารถจัดการความรู้ในองค์กรของตนเองได้ ถ้าหากองค์กรนั้นไม่สามารถกำหนดนิยามของคำว่า “ความรู้” และไม่สามารถที่จะระบุได้ว่าความรู้ใดที่จำเป็นต่อองค์กร เพราะความรู้แต่ละอย่างไม่ได้มีคุณค่าเท่าเทียมกัน

จากแผนภาพที่ 2.11 ลำดับชั้นของความรู้ต่างๆที่แสดงถึงความสำคัญ ความหมายและคุณค่า และสามารถอธิบายความสำคัญจากลำดับล่างขึ้นไปได้ดังนี้

ภาพที่ 2.11 ลำดับขั้นของความรู้



(Marquardt, Michael, 2550 : 244)

ข้อมูล (Data) ประกอบด้วย ตัวหนังสือ ข้อเท็จจริง รูปภาพที่สื่อความหมาย และรหัสตัวเลขต่างๆ ซึ่งปราศจากบริบทและยังไม่มี ความหมาย

สารสนเทศ (Information) หมายถึง ข้อมูลซึ่งเต็มไปด้วยบริบท หมายถึง ข้อมูลซึ่งเต็มไปด้วยบริบทและความหมาย ซึ่งรูปแบบและเนื้อหาสามารถนำไปประยุกต์ใช้งานได้ หลังจากที่ได้ผ่านการจัดรูปแบบ จัดประเภทและประมวลผลแล้ว

ความรู้ (Knowledge) ประกอบด้วย สาระ หลักการ และประสบการณ์ สามารถชี้แนะแนวทางในการดำเนินการ การบริหารงาน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยความรู้ทำให้คนสามารถให้ความหมายแก่ข้อมูล และสร้างเป็นสารสนเทศได้ เมื่อมีความรู้ คนก็จะสามารถจัดการกับแหล่งสารสนเทศที่มีอยู่และปฏิบัติงานได้อย่างชาญฉลาด

ความชำนาญ (Expertise) คือ การประยุกต์ใช้ความรู้ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

ความสามารถ (Capability) ประกอบด้วย การใช้กำลังความสามารถ และความชำนาญขององค์กร ในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการ หรือกระบวนการในผลการปฏิบัติงานขั้นสูง โดยความสามารถนี้ต้องอาศัยการบูรณาการ ความร่วมมือ และการประสานงานของบุคคลและทีมงานทุก

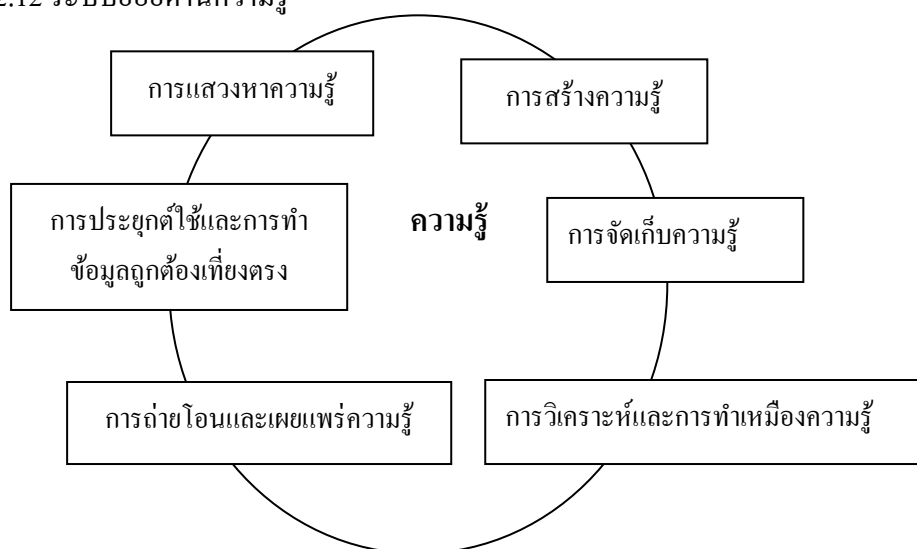
คน ความสามารถไม่ได้เป็นแค่ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเท่านั้น นั่นคือ ความสามารถที่จะเรียนรู้ สร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่องค์กร

1.8.1 ตัวแบบเชิงระบบของการจัดการความรู้

ระบบย่อยของความรู้ที่ครอบคลุมการเปลี่ยนผ่านความรู้จากแหล่งความรู้ไปสู่การใช้ความรู้นั้น ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2.12 คือ

1. การแสวงหาความรู้ (Acquisition)
2. การสร้างความรู้ (Creation)
3. การจัดเก็บความรู้ (Storage)
4. การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Analysis and Data Mining)
5. การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Dissemination)
6. การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application and Validation)

ภาพที่ 2.12 ระบบย่อยด้านความรู้



(Marquardt, Michael, 2550 : 247)

องค์กรจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล เมื่อดำเนินการตามกระบวนการทั้ง 6 ขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งไม่จำเป็นที่จะเกิดขึ้นตามลำดับหรือเป็นอิสระต่อกัน เช่น สารสนเทศต่างๆ ต้องได้รับการเผยแพร่ผ่านหลายๆ ช่องทางภายใต้กรอบเวลาที่แตกต่างกันไป การจัดการความรู้ต้องอยู่ภายใต้การกลั่นกรองทางการรับรู้ เช่นเดียวกับกิจกรรมต่างๆ ทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ การจัดการความรู้เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้เป็นผลสำเร็จด้วยการจัดการความรู้ตามขั้นตอนทั้ง 6 อย่างเป็นระบบ โดยมีเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุน

1. การแสวงหาความรู้

ผู้คนในองค์กรต้องการความรู้ในจำนวนมากขึ้น และหลายประเภทอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เพียงพอต่อการนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของตน องค์กรส่วนใหญ่่มักจะสร้างฐานความรู้ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งต่างๆ ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมความรู้จากภายในองค์กร แหล่งที่มาของความรู้นี้ ได้แก่ ความชำนาญ ความทรงจำ ความเชื่อ และสมมติฐานต่างๆของบุคคล ซึ่งล้วนแต่มีค่าต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง องค์กรอาจรวบรวมความรู้ โดยใช้วิธีการแบบรุก หรือแบบรับก็ได้ กล่าวคือ องค์กรอาจปล่อยให้ความรู้ค่อยๆแทรกซึมไปทั่วทั้งองค์กรเอง หรืออาจทำการตรวจสอบหาข้อมูลจากภายในองค์กรในเชิงรุก เพื่อเปลี่ยนให้เป็นความรู้ที่นำมาใช้ประโยชน์ได้

ความสามารถในการเรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆภายในองค์กรก็ทำให้เกิดคุณค่าเพิ่มแก่องค์กรได้ ทั้งนี้้องค์กรอาจได้รับความรู้จากการขุดค้นความรู้ในตัวพนักงาน จากการเรียนรู้จากประสบการณ์ร่วมกัน และจากการนำเอากระบวนการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆมาใช้อย่างต่อเนื่อง

2. การเก็บรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร ด้วยความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ไม่มีองค์กรใดที่สามารถจะมีแนวปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และมีความคิดดีๆไปเสียทั้งหมดได้ ดังนั้น องค์กรจึงต้องมองหาความคิดใหม่ๆ จากภายนอกเพื่อการปรับปรุงพัฒนาตนเองอยู่เสมอ องค์กรไม่จำเป็นต้องทำตามคนอื่นเสมอไป แต่ต้องพยายามแสวงหา ปรับปรุง และพัฒนาให้ล้ำหน้า ทั้งนี้้องค์กรสามารถที่จะเก็บเกี่ยวข้อมูลจากแหล่งภายนอกได้ด้วยวิธีการต่อไปนี้

2.1 การเทียบเคียงกับองค์กรอื่น (Benchmarking)

2.2 การเข้าร่วมประชุมสัมมนา

2.3 การจ้างที่ปรึกษา

2.4 การอ่านหนังสือพิมพ์ วารสาร และแหล่งข้อมูลออนไลน์

2.5 การดูโทรทัศน์ วีดิโอ ภาพยนตร์

2.6 การติดตามแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี

2.7 การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง ห้างร้าน และแหล่งอื่นๆ

2.8 การจ้างพนักงานใหม่

2.9 การร่วมมือกับองค์กรอื่น การสร้างพันธมิตร และการจัดตั้งบริษัทร่วมทุน

2. การสร้างความรู้

ความรู้ อาจเกิดขึ้นได้หลายกระบวนการ ตั้งแต่การมูมานะ มุ่งสร้างนวัตกรรมไปจนถึงการทำวิจัย และสามารถเกิดขึ้นได้จากการที่ คนที่มีความรู้สามารถได้มองเห็นความสัมพันธ์ใหม่ๆ และนำเอาองค์ประกอบต่างๆของความรู้ที่มีอยู่มารวมกัน โดยอาศัยการให้เหตุผลแบบอุปนัย

นอกจากนี้แล้วความรู้ที่เกิดขึ้นจากการแก้ปัญหา การทำโครงการสาธิต การทดลอง อาจจะเป็นความรู้ที่มีคุณค่าต่อองค์กรมากที่สุดก็เป็นได้

ในการแสวงหาความรู้ มักเป็นการนำความรู้มาปรับใช้ แต่การสร้างความรู้จะเป็นการสร้างเสริมก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างความรู้ใหม่นั้น ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสารสนเทศภายนอกเท่านั้น หากแต่เกี่ยวกับการพัฒนาความรู้โดยนัย ซึ่งเป็นเรื่องของนามธรรมจากการรู้แจ้งรู้จริง รวมถึงสัญชาตญาณของบุคคล ดังนั้น การสร้างสรรค์ความรู้จึงเป็นการใช้ความขบเคี้ยวและความคิดต่างๆ เพื่อสร้างนวัตกรรม ซึ่งแต่เดิมคนจะคิดว่าการสร้างความรู้เป็นเรื่องของแผนกวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่ในความเป็นจริงแล้ว การสร้างสรรค์ความรู้เป็นหน้าที่ของทุกฝ่ายและของทุกคนในองค์กร

องค์กรต่างๆ สามารถใช้กิจกรรมต่อไปนี้เพื่อส่งเสริมการสร้างสรรค์ความรู้ได้ คือ

1. การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) เกิดจากประสบการณ์และความรู้ของบุคคลหรือทีม ประกอบกับทักษะและการตั้งคำถามเชิงวิเคราะห์ที่ทบทวน ที่จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้นมา
2. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)
3. การทดลอง (Experimentation) การสร้างสรรค์ความรู้วิธีนี้แตกต่างจากการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ตรงที่ไม่ได้มีสาเหตุมาจากปัญหาหรือสถานการณ์ปัจจุบัน แต่เกิดจากโอกาสและความต้องการที่จะขยายการดำเนินงานออกไป เช่น การทำวิจัยพัฒนานวัตกรรมต้นแบบ โครงการนำร่อง ทั้งนี้ การทดลองอาจจะอยู่ในรูปของโครงการทดลองอย่างต่อเนื่อง หรือโครงการสาธิตอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้
4. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from Past Experience) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะสร้างสรรค์ความรู้ ด้วยการทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวของคนด้วยการประเมินอย่างเป็นระบบ ถ่ายโอนและบันทึกผลสิ่งที่เรียนรู้ ในลักษณะที่จะก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด

3. การจัดเก็บความรู้

องค์กรจะต้องวินิจฉัยแยกแยะข้อมูล และพิจารณาวิธีในการจัดเก็บข้อมูลเสียก่อน จึงจะสามารถทำการจัดเก็บความรู้เพื่อนำไปใช้ในโอกาสต่อไปได้ ข้อมูลจะมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อผ่านการวิเคราะห์ วิจัยและทดลอง ซึ่งโดยทั่วไปแล้ววิธีจัดเก็บความรู้มีทั้งที่ใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น การบันทึกข้อมูลและการใช้ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ และกระบวนการจัดเก็บโดยมนุษย์ เช่น ความจำของคนแต่ละคน ระบบการจัดเก็บข้อมูลควรจะมีปฏิบัติ ดังนี้

1. มีโครงสร้างที่ทำให้ระบบสามารถค้นหา และเผยแพร่สารสนเทศได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

2. แบ่งเป็นหมวดหมู่ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย วิธีการต่างๆ โดยแบ่งไปตามเรื่องที่ต้องการจะเรียนรู้

3. สามารถส่งมอบสารสนเทศตามความต้องการได้อย่างชัดเจน กะทัดรัดและได้ใจความ

4. มีเนื้อหาที่ถูกต้อง แม่นยำ สามารถนำมาใช้ได้ตลอดเวลา

การใช้ระบบจัดเก็บความรู้ ทำให้องค์กรสามารถเก็บรักษาความรู้ ซึ่งก็คือทุนปัญญา (Intellectual Capital) ที่เป็นเสมือนทรัพย์สินขององค์กร โดยไม่สูญหายไป

4. การวิเคราะห์และการทำเหมืองข้อมูล

การทำเหมืองข้อมูล เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่ทำให้องค์กรสามารถเข้าใจความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ ทำให้พนักงานสามารถจัดเก็บและกลั่นกรองดึงเอาข้อมูลมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์และแก้ปัญหาทางธุรกิจที่ซับซ้อนได้ โดยอาศัยแบบแผนใหม่ๆ และด้วยการปรับแบบจำลองต่างๆ ให้เข้ากับข้อมูล

การทำเหมืองข้อมูลจะประกอบไปด้วยงานหลายๆ อย่าง เช่น การแบ่งหมวดหมู่ การจัดกลุ่ม การสรุปหาใจความสำคัญ การสร้างตัวแบบที่สัมพันธ์ต่อกัน การตรวจหาความแปรปรวนและการเปลี่ยนแปลงของข้อมูล สำหรับวิธีการทำเหมืองข้อมูลจะประกอบไปด้วย วิธีที่อาศัยตัวอย่างเป็นพื้นฐาน การเรียนรู้ในเชิงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล แผนภูมิต้นไม้และวิธีการต่างๆ สำหรับการตัดสินใจ รวมถึงตัวแบบในเชิงความเป็นไปได้ที่แสดงด้วยกราฟ

เครื่องมือในการทำเหมืองข้อมูล ได้มีการพัฒนาเครื่องมือในการทำเหมืองข้อมูลขึ้นมาเพื่อควบคุมข้อมูล ค้นหาแบบแผนและสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ ในขณะเดียวกันก็พัฒนาวิธีการจัดเตรียมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงสถิติด้วยการจำลองภาพในหลายๆ รูปแบบ ซึ่งเทคนิคต่างๆ ได้แก่ AVS/Express , SGI MineSet และ Visible Decisions Discovery โดย DataMind และ IBM's Intelligent Miner ซึ่งเป็นโปรแกรมที่มีประโยชน์ในการประสานเครื่องมือในการทำเหมืองข้อมูลต่างๆ เข้าด้วยกัน

5. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้

การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายข้อมูล ข่าวสารความรู้ ซึ่งความสามารถในการเคลื่อนย้ายความรู้ขององค์กร ถือเป็นความสามารถในการถ่ายโอนอำนาจและแบ่งปันอำนาจอย่างหนึ่งที่ทำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะหากความรู้ไม่ถูกเผยแพร่ไปทั่วทั้งองค์กรอย่างรวดเร็วและถูกต้องแม่นยำ องค์กรก็จะประสบความล้มเหลว

ในการจัดโครงสร้างขององค์ความรู้ องค์กรจะต้องคำนึงถึงวิธีการและเหตุผลในการเรียกข้อมูลไปใช้ของบุคลากรกลุ่มต่างๆในองค์กร ทั้งนี้ระบบการจัดเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพ แบ่งความรู้เป็นหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่อไปนี้

1. ความต้องการในการเรียนรู้
2. วัตถุประสงค์ในการทำงาน
3. ความชำนาญของผู้ใช้
4. หน้าที่หรือการใช้งานของข้อมูล
5. ตำแหน่งและวิธีในการจัดเก็บข้อมูลข่าวสาร

6. การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง

สเตวอร์ต (Stewart, 1991 อ้างถึงใน วีรฐ มาชะศิริานนท์, 2550 : 292) สรุปว่า “การนำทุนปัญญาไปใช้อย่างเป็นระบบนั้นเป็นการเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้นอย่างหนึ่ง” กล่าวคือให้นำเอาความรู้และประสบการณ์ขององค์กร มาประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง โดยนำเทคโนโลยีเข้ามามีใช้ในการประยุกต์ความรู้ให้มากขึ้น

1.8.2 กลยุทธ์ในการจัดการความรู้

1. แบ่งหน้าที่รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมและถ่ายโอนความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้พนักงานทุกคนจะต้องรู้จักรวบรวมข้อมูลว่าความรู้ประเภทใดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อที่จะได้เก็บกักไว้ในเวลาที่ไปพบเห็น เช่น ความรู้ที่มาจากการประชุม สัมมนา อินเทอร์เน็ต หนังสือพิมพ์ นิตยสาร และจากแหล่งอื่นๆที่ไม่เป็นทางการ เช่น จากการพบปะพูดคุยกับผู้คน ภาพยนตร์ และพิพิธภัณฑ์ต่างๆ

2. เก็บเกี่ยวความรู้จากภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องหลีกเลี่ยงอาการอนุรักษ์ของเก่า และจะมองสิ่งต่างๆภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่มีคุณค่า การแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กรอาจทำได้โดยการศึกษาผลการปฏิบัติงาน และทักษะในการทำงานขององค์กรอื่นๆ จากนั้นจึงทำการเทียบเคียงกับองค์กรเหล่านั้น

3. จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะพัฒนากลวิธีต่างๆเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันการเรียนรู้ภายในองค์กร เช่น การจัดกิจกรรมแรลลี่แบ่งปันความรู้ การทบทวนกลยุทธ์ การตรวจสอบระบบต่างๆ การเทียบเคียงและการประชุมสังสรรค์

4. คิดและเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ องค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นการเรียนรู้ได้ด้วยการส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ ดังนี้ การค้นคว้า ทดลอง การให้รางวัล การประชุม และการระดมสมอง

5. กระตุ้นและให้รางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรม องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร และเพื่อความสำเร็จขององค์กร ด้วยการสนับสนุนในการทดลองต่างๆและการวิเคราะห์ผลที่ได้รับ

6. ฝึกอบรมพนักงานในเรื่องการจัดเก็บและการเรียกข้อมูลกลับมาใช้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะบอกพนักงานทราบอยู่ตลอดเวลาว่า ความรู้ใดที่จำเป็นต่อองค์กร บอกถึงคุณค่าที่มีต่อองค์กร บอกให้รู้ว่าองค์กรมีทรัพยากรสำหรับจัดเก็บความรู้อะไรบ้าง พนักงานขององค์กรจะรู้วิธีเชื่อมต่อเข้ากับศูนย์ความรู้และวิธีเข้าสู่ระบบเพื่อค้นหาข้อมูลไม่ว่าจะอยู่ที่ใดในโลก

7. เพิ่มการถ่ายโอนความรู้อย่างไม่มีขีดจำกัด การหมุนเวียนการทำงาน และการทำงานแบบทีมผสม ถือเป็นวิธีถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กรที่มีประสิทธิผลมากที่สุด เนื่องจากคนไม่เพียงนำความรู้ไปใช้ในที่อื่นๆ แต่ยังทำให้ความรู้ถูกส่งผ่านไปสู่อื่นด้วย บุคลากรแต่ละคนซึ่งต่างก็มีความรู้ในแต่ละด้าน จะต้องถ่ายโอนความรู้ของตนให้แก่บุคคลอื่น หรือเพื่อนร่วมทีมอย่างสม่ำเสมอ

8. สร้างฐานความรู้ให้ตรงตามความต้องการในการเรียนรู้และตามค่านิยมขององค์กร ความรู้จะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อถูกจัดเก็บในแบบที่บุคลากรและองค์กรสามารถเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ได้ แต่ถ้ามีข้อมูลมากเกินไปที่จะทำอะไรได้ องค์กรต้องแยกแยะ วิเคราะห์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยการประเมินคุณค่าให้่องแท้ จากนั้นจึงจัดเก็บไปตามความต้องการในการเรียนรู้และตามการดำเนินงานขององค์กร

9. สร้างกลไกในการรวบรวมและจัดเก็บสิ่งที่ได้เรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีวิธีเก็บเกี่ยวความรู้ในตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ด้วยการเสริมแรงในด้านบวกและด้านลบ เช่น จัดให้มีผู้อำนวยการในการบริหารความรู้ เพื่อเป็นผู้ประสานงานในการสร้างสรรค์และรวบรวมข้อมูล ให้การพัฒนาความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการประเมินผลการทำงานของบุคลากร เป็นต้น

10. ถ่ายโอนความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

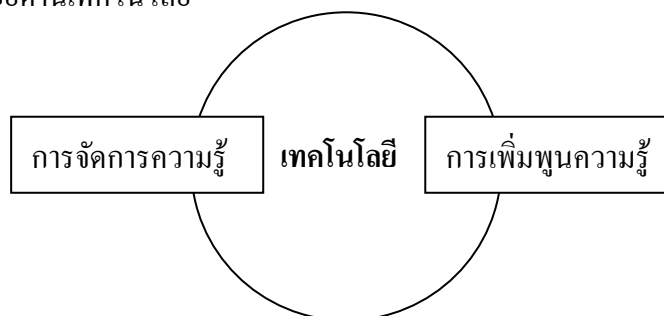
1.9 เทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ขององค์กร การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยความเข้าใจเกี่ยวกับศาสตร์และศิลป์แห่งการเรียนรู้ การค้นคว้า และการสื่อสารด้วย องค์กรที่รู้วิธีใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตนจะมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่าองค์กรที่ใช้เครื่องมือแบบเก่าอยู่

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยเครือข่ายทางเทคโนโลยีแบบผสมผสาน และเครื่องมือทางด้านข่าวสารที่จะทำให้คนสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนข้อมูลและการเรียนรู้กันได้ เครือข่ายและเครื่องมือดังกล่าว ได้แก่ กระบวนการทางเทคนิค ระบบ

และโครงสร้างต่างๆที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ การฝึกสอนงาน การประสานงาน และทักษะอื่นๆ นอกจากนี้ยังประกอบด้วยอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และกระบวนการที่ทันสมัยต่างๆ เช่น การประชุมผ่านสื่อคอมพิวเตอร์ และสถานการณ์จำลอง เป็นต้น องค์ประกอบเหล่านี้จะทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้อย่างอิสระ ระบบย่อยเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 2 มิติ คือ เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มความเร็วและคุณภาพของการเรียน ดังภาพที่ 2.13

ภาพที่ 2.13 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี



(Marquardt, Michael, 2550 : 304)

1. เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้

การนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆมาใช้ จะทำให้องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆเพื่อการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กร สามารถให้การศึกษาและปฏิรูปตนเองได้โดยอัตโนมัติ เทคโนโลยีสารสนเทศจะทำให้เกิดการจัดสรรอำนาจหน้าที่ และการควบคุมที่มีประสิทธิผลที่สุด และช่วยทำให้การผลิต การประสานงาน การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เทคโนโลยีทำให้องค์กรสามารถยกเลิกกฎเกณฑ์เก่าๆเกี่ยวกับการบริหาร การเปลี่ยนแปลง การพัฒนา และการเรียนรู้ได้ รวมทั้งยังเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่างๆ ดังนี้

1. บุคลากรในส่วนต่างๆสามารถเรียกข้อมูลเดียวกันมาดูพร้อมกันได้
2. ไม่ว่าพนักงานคนใดก็สามารถทำงานได้อย่างผู้เชี่ยวชาญ
3. องค์กรจะได้ประโยชน์จากการรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง และจากการกระจายอำนาจออกจากส่วนกลาง

4. ทุกคนจะมีโอกาสในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตนเอง
5. บุคลากรในภาคสนาม จะสามารถรับและส่งข้อมูลจากสถานที่ใดก็ได้
6. องค์กรสามารถปรับแผนงานต่างๆได้อย่างทันท่วงที

เทคโนโลยีเป็นกลไกสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรและในการถ่ายโอนความรู้ โดยจะสลายเขตแดนภายในองค์กรลง และเพิ่มระดับความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร นอกจากนี้ยังทำให้คนสามารถสื่อสารกันโดยตรงได้ง่ายขึ้น ไม่มีข้อจำกัดทั้งในด้านเวลาและ

ระยะทาง ด้วยการใช้กระดานข่าวและไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ และการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ทั้งนี้ซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการสื่อสารจะทำให้เกิดสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเท่าเทียมกัน ทุกคนในองค์กรสามารถมีส่วนร่วมในการรวบรวม และการถ่ายโอนความรู้ได้ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ของตนที่ต่อเชื่อมเข้ากับระบบคอมพิวเตอร์ใหญ่และระบบต่างๆ ที่อยู่นอกองค์กรได้

เทคโนโลยีสารสนเทศ จะช่วยลดขั้นตอนในการบริหารจัดการ แต่ในขณะเดียวกันก็จะทำให้องค์กรสามารถขยายขอบเขตการควบคุมออกไปได้กว้างไกลกว่าเดิม ส่วนการเอื้ออำนาจด้วยการให้ข้อมูลกับพนักงานก็จะทำให้พนักงานบริหารตนเองได้มากขึ้น

เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดความยืดหยุ่น ระบบการสื่อสารผ่านคอมพิวเตอร์สามารถจัดเก็บประมวลผล และเรียกข้อมูลกลับมาใช้ใหม่ได้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงระบบและการค้นหาข้อมูล บทความ รายงาน คู่มือ และบัญชีรายชื่อต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและง่ายดาย

2. เทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนความรู้

เพื่อให้การรวบรวม การจัดเก็บ และการถ่ายโอนความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องปฏิบัติตาม 4 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 ติดตั้งโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศให้พนักงานทุกคนได้ใช้ และระบบดังกล่าวควรจะสนับสนุนระบบการเผยแพร่ความรู้แบบทั่วทั้งองค์กร และทำให้พนักงานทุกคนสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยอาศัยระบบอิเล็กทรอนิกส์

2.2 สร้างแหล่งจัดเก็บข้อมูลและความรู้ขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องสร้างและทำให้รูปแบบพจนานุกรมข้อมูลต่างๆ นั้นมีระเบียบและเป็นหมวดหมู่ นอกจากนั้นต้องปรับรูปแบบของข้อมูลออนไลน์ที่มีอยู่ก่อนที่จะใส่ข้อมูลเหล่านั้นลงไปในฐานข้อมูลขององค์กร โดยใช้แม่แบบสำหรับการป้อนข้อมูล เพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้อง แม่นยำ และความสอดคล้องของข้อมูลเสียก่อน และควรติดตั้งซอฟต์แวร์เพื่อแปรข้อมูลจากสื่อต่างๆ ด้วย

2.3 นำระบบอิเล็กทรอนิกส์เหล่านั้นมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน การบริหาร และกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นแบบอัตโนมัติ

2.4 พัฒนาระบบสนับสนุนการปฏิบัติการแบบประสมประสาน และแอปพลิเคชัน สำหรับการค้นคว้าหาความรู้และการทำเหมืองข้อมูล ในขั้นนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องจัดตั้งศูนย์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบในการรวบรวม จัดเก็บ วิเคราะห์ และเผยแพร่ความรู้ รวมทั้งให้

การฝึกอบรมแก่พนักงานในด้านต่างๆ ให้คำปรึกษาแนะนำและจัดเตรียมพนักงานที่มีคุณภาพให้แก่หน่วยงานต่างๆ

ความสำเร็จที่ได้จากการนำระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานแบบประสมประสานมาใช้ คือ พนักงานจะได้รับข้อมูลเพื่อใช้ในการทำงาน ได้รับคำปรึกษา การฝึกอบรม ความช่วยเหลือในการทำงาน ข้อมูลอ้างอิง และทรัพยากรในการบริหารจัดการ ส่วนศูนย์ผู้เชี่ยวชาญมีประโยชน์หลายด้าน ดังนี้

1. สร้างสรรค์ วิจัย พัฒนา และบริหารคลังความรู้
2. กำหนดและควบคุมมาตรฐาน รวมถึงวิธีการในการดำเนินการต่างๆ
3. เชื่อมโยงและประสานผลประโยชน์ต่างๆร่วมกับศูนย์อื่นที่เกี่ยวข้อง
4. ประเมินสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
5. ตรวจสอบช่องโหว่ และแก้ไขข้อบกพร่องในเนื้อหาและกระบวนการต่างๆที่มีอยู่ในคลังความรู้
6. ให้การฝึกอบรมและให้คำปรึกษา
7. จัดหาบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสม สำหรับโครงการหรือกระบวนการต่างๆ

กลยุทธ์เพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

1. กระตุ้นและทำให้พนักงานสามารถเชื่อมต่อเข้ากับระบบทางด่วนข้อมูลได้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องกระตุ้นให้พนักงานแสวงหาความรู้ จากฐานข้อมูลออนไลน์ภายนอกองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนามนุษย์ และจิตวิทยา

2. พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ที่อาศัยเทคโนโลยีสื่อผสม องค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ด้วยการใช้ระบบคอมพิวเตอร์สื่อผสม Interactive Video และการเรียนรู้ทางไกล เทคโนโลยีถูกนำมาใช้สร้างและสนับสนุนสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่ประสานศิลปะดนตรี ภาพ และทฤษฎีทางการศึกษาที่มีประสิทธิผลเข้ากับเทคโนโลยีต่างๆให้เป็นเนื้อเดียวกัน

การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Program) ในศูนย์การเรียนรู้ จะช่วยให้คนมีความยืดหยุ่นในการเรียนรู้มากขึ้น ในขณะที่การเรียนรู้เป็นกลุ่มจะเสริมสร้างทักษะในการสื่อสารกับผู้อื่น รวมถึงการคิดเชิงวิพากษ์ และทักษะการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ เนื่องจากเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้มีหลายประเภท ดังนั้น การเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ

3. พัฒนาและใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ทางไกลที่หลากหลาย

4. ใช้เทคโนโลยีในการรวบรวมความรู้ และความคิดทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
5. แสวงหาและพัฒนาสมรรถนะของเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้เป็นกลุ่ม
6. ติดตั้งระบบ Electronic Performance Support Systems (EPSS)
7. วางแผนและพัฒนาระบบการเรียนรู้แบบทันเวลา วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้แบบทันเวลา (Just in time) คือ เพื่อลดของเสียและค่าใช้จ่าย รวมทั้งเพิ่มผลผลิต โดยการทำให้แน่ใจว่าการเรียนรู้นั้นจะเกิดขึ้นในเวลาที่เหมาะสมที่ต้องการ
8. สร้างความสามารถและเทคโนโลยีของหลักสูตรขึ้นภายในองค์กร
9. ใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการฝึกอบรม
10. เพิ่มความสามารถของฝ่ายบริหารและฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล

1.10 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรที่มีการเรียนรู้จะมีกระบวนการลักษณะที่เคลื่อนไหว ยืดหยุ่นเป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ สมาชิกขององค์กรต้องมีการขวนขวายหาความรู้เพื่อมาแบ่งปันและเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด Marquardt และ Reynolds ได้เสนอลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติหรือกิจกรรมขององค์กรได้ โดยมีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 89-91)

1. สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
2. สนับสนุนให้พนักงานระดับล่างมีโอกาสและสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
3. สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ พึงเลี้ยง ที่ปรึกษา และเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร
4. สร้างวัฒนธรรมของการใช้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร
5. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจถึงระบบกระบวนการ และความสัมพันธ์ต่างๆขององค์กร
6. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
7. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์กร
8. มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว
9. มีระบบต่างๆเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ

10. คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้ให้บริการ
11. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
12. มีการเชื่อมโยงการพัฒนาตนของพนักงานเข้ากับการพัฒนาองค์กรโดยภาพรวม
13. มีการสร้างเครือข่ายด้านเทคโนโลยีในองค์กร
14. มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
15. ให้โอกาสในการเรียนรู้ทางประสบการณ์
16. มีการให้รางวัลต่อความคิดริเริ่มและจัดตั้งโครงสร้างรองรับความคิดดังกล่าว
17. สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร
18. มุ่งสู่การแก้ไข ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
19. ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานในทุกรูปแบบ
20. มีการใช้คนทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายๆ ส่วนงาน
21. มีการสำรวจและประเมินถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
22. มององค์กรว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
23. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนว่าเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

ลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (พิมพะระวี โรจน์รุ่งสัจย์, 2551 : 3) คือ

1. ต้องเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นที่จะขยายความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง คือ เรียนรู้กันไปเรื่อยๆ ไม่คิดว่าเป็นภาระที่หนักหนาอะไร
2. ต้องเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้งมีการจัดหา สร้าง และถ่ายทอดความรู้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี เนื่องจากผลที่ได้รับความรู้ใหม่ๆ ในเรื่องนี้และการสื่อสารภายในองค์กรถือเป็นเรื่องที่สำคัญ จึงควรมีการประชุมเพื่อการสื่อสารที่ตรงกัน
3. ใช้แนวคิดการจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ทีมงานและองค์กร
4. ควรมีเป้าหมายเพื่อนำไปสู่องค์กรที่มีคุณภาพ และสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในปัจจุบัน

1.11 ลักษณะของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้

บุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้เซ็นเก (Senge) กล่าวว่า บุคคลจำเป็นต้องมีวินัย (Discipline) ที่จะสามารถพัฒนาทักษะหรือความสามารถของตนเองได้ วินัยทั้ง 5 ประการของเซ็นเก มีดังนี้

1. ใฝ่แรงใฝ่รู้คู่ศักยภาพ (Personal Mastery) บุคคลหรือหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คนที่มีระดับใฝ่แรงใฝ่รู้ หรือมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรนั้น สมาชิกขององค์กรจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ การเป็นนายของตนเอง ในการควบคุมจิตใจ และพฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่รู้ใจและเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน เพื่อมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Models) เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงาน ต่อองค์กรและต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน แบบแผนทางจิตใจในการอธิบายหรือแม้แต่จินตนาการสิ่งต่างๆ ที่มีอิทธิพลมาจากความคิดในองค์กรที่มีสายบังคับบัญชามากมายทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ทำให้แต่ละคนรับรู้และเข้าใจโลกในองค์กรและงานที่ทำอยู่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ซึ่งหมายถึงการจำกัดความรับผิดชอบทั้งในการเรียนรู้ และการปฏิบัติถึงสิ่งที่ไม่ใช่งานในหน้าที่ประจำวันของตน รวมทั้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็ไม่เข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและผู้แก้ปัญหาด้วย แต่กลับมองว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น ทำให้นามาส่งความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้นเรื่อยๆ การจะทำให้คนมีการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ และ 2) ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม

การรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องตามความเป็นจริง จะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หายไปจากการใคร่ครวญและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ๆ ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ การรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องในองค์กร มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะ หากเราเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกและต่อสิ่งอื่นๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ บุคคลนั้นก็จะมีความประพฤติและการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย เพราะฉะนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกมีรูปแบบความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลก และปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) เป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ และหัดให้คนคิดไปข้างหน้า มองอนาคต และสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่างๆ เป็นการทำความเข้าใจร่วมกันในการตั้งเป้าหมาย และมองอนาคตไปในทิศทางเดียวกัน โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างภาพแห่งอนาคตขององค์กร เพื่อให้สมาชิกทุกคนได้ตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงอนาคตขององค์กร และยินยอมผูกพันในการดำเนินงานภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน และสมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร โดยการรับฟังและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การให้เหตุผลและความเป็นไปได้ มีการสื่อสารให้บุคคลในองค์กรทุกคนได้รับรู้ร่วมกัน มีจิตสำนึกร่วมกันเพื่อพัฒนาภาพอนาคตขององค์กรให้บรรลุผล ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้ 1) กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยการสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ 2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร 3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุม และ 4) การสนับสนุนวิสัยทัศน์เชิงบวก

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้ และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อ มีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งกีดขวางให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และการอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกัน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆได้จะต้องมีการสนทนา โดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้น ทีมจึงต้องใช้การสนทนาและการอภิปรายกลุ่มจึงจะเกิดการทำงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร

5. คิดเป็นระบบครบวงจร (Systems Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบครบวงจร เป็นวิธีคิดให้ครอบคลุมรอบด้าน สามารถเข้าใจปรากฏการณ์ ความเปลี่ยนแปลง เห็นความสัมพันธ์ และเชื่อมโยงระบบย่อยต่างๆในองค์กรได้ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรของตนกับองค์กรภายนอก การคิดเป็นระบบครบวงจรเป็นการคิดให้เป็นภาพรวม และมีความเป็นหนึ่งเดียวที่ประกอบด้วยหน่วยต่างๆที่สัมพันธ์และเชื่อมติดกันทั้งหมด การคิดเป็นระบบครบวงจรจะทำให้บุคคลได้มองเห็นตนเองและโลกไปในทางใหม่ นั่นคือ มองเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละหน่วยอย่างเป็นระบบ และเห็นความเป็นไปต่างๆในรูปแบบที่สืบเนื่องกัน เป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่ง ไม่ใช่เป็นเหตุเป็น

ผลตามเส้นตรงต่อกัน มองเห็นถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของทั้งระบบ ความสำคัญของการคิดเป็นระบบครบวงจร คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ ข้อมูลย้อนกลับ และคนอื่นๆ มีการตรวจสอบซ้ำให้ต่อเนื่องเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่หรือความคิดใหม่ขององค์กร การที่บุคคลจะมองโลกแบบองค์รวม หรือคิดเป็นระบบครบวงจรได้นั้น บุคคลจะต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจ หลายด้าน คือ 1) เปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม 2) เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่า มนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริง และ 3) เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

จากหลักการทั้ง 5 ข้างต้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้มีการใฝ่แรงใฝ่รู้ และมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ โดยการเสริมสร้างวินัยให้เป็นบุคคลผู้ใฝ่รู้ทั้งด้านความคิด วิทยาการและข้อมูลใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างความคิดและรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องและเป็นจริง รวมทั้งมีความสามารถในการมองโลก และการตัดสินใจให้เหมาะสม และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมทางธุรกิจ ต่อจากนั้นจึงโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้ตรงกัน สื่อสารด้วยภาษาแห่งความเข้าใจเดียวกัน เพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และเมื่อเข้าใจถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตแล้วจึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ วิธีการคิดการมองปัญหา และที่สำคัญ คือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน ทำได้ดีที่สุดจากการปรับปรุงทัศนคติลักษณะการทำงานต่างๆ ข้างต้นแล้ว องค์กรที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสมบูรณ์ได้ ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่างๆ เหล่านั้นมาคิดและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เห็นภาพรวม และความสามารถในการระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้ถูกต้องตรงจุด แทนการตัดสินใจแก้ปัญหาไปในแต่ละจุดย่อยๆ ซึ่งเป็นการแก้ไขที่อาจไม่ตรงจุด ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ และอาจไม่คุ้มค่างับทรัพยากรที่ใช้ไป

1.12 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยความเข้าใจและความมุ่งมั่นในการทำให้ระบบย่อยทั้ง 5 ระบบ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ขยับเคลื่อนต่อไปได้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยความร่วมมือในการวางแผนของคนทุกคนในองค์กร

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ใช่สถานะที่หยุดนิ่ง จะต้องเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้ตลอดเวลา การที่จะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้จะต้องพัฒนาโครงสร้างและรูปแบบที่เหมาะสมกับทั้งบุคลากร ความเป็นมา พื้นฐานทักษะความรู้ เทคโนโลยี พันธกิจ และวัฒนธรรมขององค์กร

ขั้นตอนในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. มีความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. การฝึกกำลังเพื่อการเปลี่ยนแปลง
3. เชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินธุรกิจของ
4. ประเมินกำลังความสามารถขององค์กรในระบบย่อยต่างๆของตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ เพื่อหาจุดอ่อน และจุดแข็งขององค์กร
5. สื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ออกไปให้ทั่ว
6. ตระหนักถึงความสำคัญของการคิดและการกระทำอย่างเป็น
7. ผู้นำจะต้องสาธิตและเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้
8. ปฏิรูปวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
9. กำหนดกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร
10. ลดระบบแบบราชการลงและทำให้โครงสร้างองค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น
11. ขยายการเรียนรู้ไปสู่สายโซ่ธุรกิจทั้งหมดของ
12. ทำให้เกิดการเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้
13. แสวงหาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ดีที่สุดเพื่อการเรียนรู้ที่ยอดเยี่ยมที่สุด
14. สร้างชัยชนะให้ได้ในระยะสั้นๆ
15. วัดผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการเรียนรู้
16. ปรับปรุง ปรับตัวและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กระทรวงศึกษาธิการ

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ มี 4 ด้าน ประกอบด้วย มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน มาตรฐานด้านการเรียนการสอน มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา และมาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ตัวบ่งชี้

- 1.1 มีวินัย มีความรับผิดชอบ และปฏิบัติตามหลักธรรมเบื่องต้นของศาสนาที่ตนนับถือ
- 1.2 มีความซื่อสัตย์ สุจริต
- 1.3 มีความกตัญญูกตเวที
- 1.4 มีเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเสียสละเพื่อส่วนรวม
- 1.5 ประหยัด รู้จักใช้ทรัพย์สินของส่วนตน และส่วนรวมอย่างคุ้มค่า
- 1.6 ภูมิใจในความเป็นไทย เห็นคุณค่าภูมิปัญญาไทย นิยมไทย และดำรงไว้ซึ่งความเป็นไทย

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีจิตสำนึก ในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม ตัวบ่งชี้

- 2.1 รู้คุณค่าของสิ่งแวดล้อม และตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม
- 2.2 เข้าร่วมหรือมีส่วนร่วมกิจกรรม/ โครงการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

ตัวบ่งชี้

- 3.1 มีทักษะในการจัดการและทำงานให้สำเร็จ
- 3.2 เพียรพยายาม ขยัน อดทน ละเอียดยรอบคอบในการทำงาน
- 3.3 ทำงานอย่างมีความสุข พัฒนางานและภูมิใจในผลงานของตนเอง
- 3.4 ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
- 3.5 มีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริต และหาความรู้เกี่ยวกับอาชีพที่ตนสนใจ

**มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มี
วิจารณญาณ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์**

ตัวบ่งชี้

4.1 สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปความคิดรวบยอด คิดอย่างเป็นระบบ
และมีการคิดแบบองค์รวม

4.2 สามารถคาดการณ์ กำหนดเป้าหมาย และแนวทางการตัดสินใจได้

4.3 ประเมินและเลือกแนวทางการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาอย่างมีสติ

4.4 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองโลกในแง่ดี และมีจินตนาการ

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้ และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

ตัวบ่งชี้

5.1 มีระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยตามเกณฑ์

5.2 มีผลการทดสอบรวบยอดระดับชาติเฉลี่ยตามเกณฑ์

5.3 สามารถสื่อความคิดผ่านการพูด เขียน หรือนำเสนอด้วยวิธีต่างๆ

5.4 สามารถใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร ได้ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ

5.5 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

**มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และ
พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง**

ตัวบ่งชี้

6.1 มีนิสัยรักการอ่าน การเขียน และการฟัง รู้จักตั้งคำถามเพื่อหาเหตุผล

6.2 สนใจแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆรอบตัว ใช้ห้องสมุด แหล่งความรู้
และสื่อต่างๆ ได้ทั้งในและนอกสถานศึกษา

6.3 มีวิธีการเรียนรู้ของตนเอง เรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นได้ สนุกกับการเรียนรู้และ
ชอบมาโรงเรียน

มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพ และสุขภาพจิตที่ดี

ตัวบ่งชี้

7.1 มีสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพ และออกกำลังกายสม่ำเสมอ

7.2 มีน้ำหนัก ส่วนสูง และมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์

7.3 ปกป้องตนเองจากสิ่งเสพติดให้โทษ และหลีกเลี่ยงสภาวะที่เสี่ยงต่อความ
รุนแรง โรคภัย อุบัติเหตุ และปัญหาทางเพศ

7.4 มีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม และให้เกียรติผู้อื่น

7.5 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนครู และผู้อื่น

มาตรฐานที่ 8 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา
ตัวบ่งชี้

8.1 ชื่นชม ร่วมกิจกรรม และมีผลงานด้านศิลปะ

8.2 ชื่นชม ร่วมกิจกรรม และมีผลงานด้านดนตรี/นาฏศิลป์

8.3 ชื่นชม ร่วมกิจกรรม และมีผลงานด้านกีฬา/นันทนาการ

มาตรฐานด้านการเรียนการสอน

มาตรฐานที่ 9 ครูมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่
รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดี และมีครูพอเพียง

ตัวบ่งชี้

9.1 มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ

9.2 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

9.3 มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการสอนและพัฒนาผู้เรียน

9.4 มีการแสวงหาความรู้และเทคนิควิธีการใหม่ๆ รับฟังความคิดเห็น ใจกว้าง
และยอมรับการเปลี่ยนแปลง

9.5 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษาหรือเทียบเท่าขึ้นไป

9.6 สอนตรงตามวิชาเอก-โท หรือตรงตามความถนัด

9.7 มีจำนวนพอเพียง (หมายรวมทั้งครูและบุคลากรสนับสนุน)

มาตรฐานที่ 10 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ
และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้

10.1 มีความรู้ความเข้าใจเป้าหมายการจัดการศึกษา และหลักสูตรการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

10.2 มีการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนและเข้าใจถึงผู้เรียนเป็นรายบุคคล

10.3 มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

10.4 มีความสามารถใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองและ
ผู้เรียน

10.5 มีการประเมินผลการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสภาพการเรียนรู้ที่จัด
ให้ผู้เรียน และอิงพัฒนาการของผู้เรียน

10.6 มีการนำผลการประเมินมาปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

10.7 มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และนำผลไปใช้พัฒนาผู้เรียน

มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา

มาตรฐานที่ 11 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา

ตัวบ่งชี้

11.1 มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ

11.2 มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ

11.3 มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและการจัดการ

11.4 มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารงานและพัฒนาองค์กรอย่างมีระบบครบวงจร

ตัวบ่งชี้

12.1 มีการจัดองค์กร โครงสร้างและระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูง และปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์

12.2 มีการจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบครอบคลุมและทันต่อการใช้งาน

12.3 มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

12.4 มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

12.5 ผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจผลการบริหารงานและการพัฒนาผู้เรียน

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

ตัวบ่งชี้

13.1 มีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา

13.2 มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ และใช้หลักการมีส่วนร่วม

13.3 มีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมพัฒนาสถานศึกษา

13.4 มีรูปแบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

13.5 มีการตรวจสอบและถ่วงดุล

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้

- 14.1 มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น
- 14.2 มีรายวิชา/กิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความสนใจ
- 14.3 มีการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความถนัดและความสามารถของผู้เรียน
- 14.4 มีการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้ และสื่ออุปกรณ์การเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 14.5 มีการจัดระบบการบันทึก การรายงานผล และการส่งต่อข้อมูลของผู้เรียน
- 14.6 มีระบบการนิเทศการสอน และนำผลไปปรับปรุงการสอนอย่างสม่ำเสมอ
- 14.7 มีการนำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนการสอน

มาตรฐานที่ 15 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

ตัวบ่งชี้

- 15.1 มีการจัดและพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่เข้มแข็งและทั่วถึง
- 15.2 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริม และตอบสนองความสามารถทางวิชาการและความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน
- 15.3 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถพิเศษและความถนัดของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ
- 15.4 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมที่ดีงาม
- 15.5 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านศิลปะ ดนตรี/นาฏศิลป์ และกีฬา/นันทนาการ
- 15.6 มีการจัดกิจกรรมสืบสานและสร้างสรรค์ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาไทย
- 15.7 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย

มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติ เติบโตกายภาพ

ตัวบ่งชี้

- 16.1 มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารสถานที่ที่เหมาะสม
- 16.2 มีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน
- 16.3 มีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
- 16.4 มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สีเขียว และสิ่งอำนวยความสะดวกพอเพียงและอยู่ในสภาพใช้งานได้ดี
- 16.5 มีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา

มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 17 สถานศึกษามีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น

ตัวบ่งชี้

- 17.1 มีการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น
- 17.2 สนับสนุนให้แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญา และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรระดับสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางวิชาการ และองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน

ตัวบ่งชี้

- 18.1 เป็นแหล่งวิทยาการในการแสวงหาความรู้และบริการชุมชน
- 18.2 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

มาตรฐานการศึกษา และตัวบ่งชี้เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน : ประถมและมัธยมศึกษารอบที่ 2 (พ.ศ. 2549 - 2553)

อุดมการณ์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน(สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2549 : 20-23) โดยยึดหลักการพัฒนาผู้เรียนอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นไทย หลักแห่งความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม และหลักแห่งความสอดคล้อง จึงได้กำหนดมาตรฐานการศึกษา และตัวบ่งชี้ เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549 : 148) ดังนี้

มาตรฐานด้านผู้เรียน มี 7 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีสุขภาพดี สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้ และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

ตัวบ่งชี้

1.1 ผู้เรียนมีวินัย มีความรับผิดชอบ

1.2 ผู้เรียนมีความซื่อสัตย์ สุจริต

1.3 ผู้เรียนมีความกตัญญูกตเวที

1.4 ผู้เรียนมีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และไม่เห็นแก่ตัว

1.5 ผู้เรียนมีความประหยัด และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

1.6 ผู้เรียนปฏิบัติตนเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

ตัวบ่งชี้

- 2.1 ผู้เรียนรู้จักดูแลสุขภาพ สุขนิสัย และออกกำลังกายสม่ำเสมอ
- 2.2 ผู้เรียนมีน้ำหนัก ส่วนสูง และมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์
- 2.3 ผู้เรียนไม่เสพหรือแสวงหาผลประโยชน์จากสิ่งเสพติดและสิ่งมอมเมา
หลักเลียงสภาวะที่เสี่ยงต่อความรุนแรง โรคภัย และอุบัติเหตุ รวมทั้งปัญหาทางเพศ
- 2.4 ผู้เรียนมีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม และให้เกียรติผู้อื่น
- 2.5 ผู้เรียนร่าเริงแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนครู และผู้อื่น และชอบมา
โรงเรียน

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

ตัวบ่งชี้

- 3.1 ผู้เรียนมีความสนใจ และเข้าร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ
- 3.2 ผู้เรียนมีความสนใจ และเข้าร่วมกิจกรรมด้านดนตรี/นาฏศิลป์ โดยไม่ขัดหลัก
ศาสนา (8.2)
- 3.3 ผู้เรียนมีความสนใจ และเข้าร่วมกิจกรรมด้านกีฬา/นันทนาการ
- 3.4 ผู้เรียนมีความสนใจ และเข้าร่วมกิจกรรมศิลปวัฒนธรรม และประเพณีที่ดีงาม
ของท้องถิ่นและของไทย

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้

- 4.1 ผู้เรียนมีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ สรุปความคิดอย่างเป็นระบบ
และมีการคิดแบบองค์รวม
- 4.2 ผู้เรียนมีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และคิดไตร่ตรอง
- 4.3 ผู้เรียนมีทักษะการคิดสร้างสรรค์ และจินตนาการ

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้ และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

ตัวบ่งชี้

คะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบรวบยอดระดับชาติในระดับดี (ถ้าไม่มีผลระดับชาติ
ให้ใช้ผลการทดสอบระดับเขตพื้นที่ หรือผลการเรียนระดับสถานศึกษาตามลำดับ) ใน 8 กลุ่มสาระ
ในระดับชั้น ป.3 ป.6 ม.3 และ ม.6

- 5.1 กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย
- 5.2 กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์
- 5.3 กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์
- 5.4 กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
- 5.6 กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา
- 5.7 กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ
- 5.8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้

- 6.1 ผู้เรียนมีนิสัยรักการอ่าน สนใจแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆรอบตัว
- 6.2 ผู้เรียนใฝ่รู้ ใฝ่เรียน สนุกกับการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 6.3 ผู้เรียนสามารถใช้ห้องสมุด ใช้แหล่งความรู้ และสื่อต่างๆทั้งภายในและนอก

สถานศึกษา

มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

ตัวบ่งชี้

- 3.1 ผู้เรียนสามารถวางแผน ทำงานตามลำดับขั้นตอน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.2 เพียรพยายาม ขยัน อดทน ละเอียดยรอบคอบในการทำงาน
- 3.3 ผู้เรียนรักการทำงาน สามารถปรับตัวและทำงานเป็นทีมได้
- 3.4 ผู้เรียนมีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริต และหาความรู้เกี่ยวกับอาชีพที่ตนสนใจ

มาตรฐานด้านครู มี 2 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่ได้รับผิดชอบ และมีครูเพียงพอ

มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่ได้รับผิดชอบ และมีครูเพียงพอ

ตัวบ่งชี้

- 8.1 ครูมีคุณลักษณะที่เหมาะสม
- 8.2 ครูที่จบระดับปริญญาตรีขึ้นไป
- 8.3 ครูที่สอนตรงตามวิชาเอก/โท หรือตรงตามความถนัด
- 8.4 สถานศึกษามีจำนวนครูตามเกณฑ์

มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้

- 9.1 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยมีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 9.2 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์มีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 9.3 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์มีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 9.4 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมมีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 9.6 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษามีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 9.7 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะมีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 9.8 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศมีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานด้านผู้บริหาร มี 5 มาตรฐาน ได้แก่

- มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ
- มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา
- มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตร ที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

**มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ
ตัวบ่งชี้**

- 10.1 ผู้บริหาร มีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน
- 10.2 ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม และ มีวิสัยทัศน์
- 10.3 ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 10.4 ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผล และผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร

มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

ตัวบ่งชี้

- 11.1 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารและระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูงปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม
- 11.2 สถานศึกษามรการบริหารเชิงกลยุทธ์
- 11.3 สถานศึกษามีการบริหารโดยใช้หลักการมีส่วนร่วม และมีการตรวจสอบ
ถ่วงดุล
- 11.4 สถานศึกษามีระบบและดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นไปตาม
กฎกระทรวง

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้

- 12.1 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ
- 12.2 สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 12.3 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตร ที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียน การสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้

13.1 สถานศึกษามีหลักสูตรและเนื้อหาสาระการเรียนรู้ระดับสากล ระดับชาติ และระดับท้องถิ่นที่เหมาะสม สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น

13.2 สถานศึกษามีสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการ พัฒนาการศึกษ

ตัวบ่งชี้

14.1 สถานศึกษามีระบบและกลไกในการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือ กับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

14.2 สถานศึกษามีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนใน การพัฒนาการศึกษา

ผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 2 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรีเขต 1

สถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรีเขต 1 ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 2 จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) จำนวน 112 แห่ง ซึ่งผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 2 จำแนกเป็นรายโรงเรียน ดังตารางที่ 2.1 (ข้อมูลวันที่ 1 พฤศจิกายน 2551) (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรีเขต 1, 2551 ข : 16-22)

ตารางที่ 2.1 ผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 2 จำแนกเป็นรายโรงเรียน

โรงเรียน	มาตรฐานด้านผู้เรียน							มาตรฐานด้านครู		มาตรฐานด้านผู้บริหาร					ค่าเฉลี่ย	ผลการประเมิน
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
1	3.70	3.74	3.71	3.52	3.01	3.57	3.63	3.92	3.61	3.95	3.78	3.89	3.80	4.00	3.70	ดีมาก
2	3.70	3.78	3.57	3.41	3.00	3.46	3.68	3.93	3.53	4.00	4.00	3.80	3.80	4.00	3.69	ดีมาก
3	3.76	3.75	3.48	3.39	3.52	3.39	3.69	3.44	3.54	4.00	3.90	3.69	3.80	4.00	3.67	ดีมาก
4	3.92	3.36	3.60	3.38	3.37	3.38	3.76	3.70	3.75	3.45	3.46	3.76	3.80	4.00	3.62	ดีมาก
5	3.86	3.85	3.74	3.61	3.68	3.65	3.77	3.42	3.29	3.27	3.83	3.39	3.50	3.50	3.60	ดีมาก
6	3.58	3.66	3.56	3.43	2.92	3.60	3.80	3.76	2.24	4.00	4.00	4.00	3.80	3.80	3.58	ดีมาก
7	3.57	3.72	3.65	3.58	3.64	3.42	3.48	3.60	2.34	4.00	4.00	3.74	3.55	3.64	3.57	ดีมาก
8	3.75	3.82	3.67	2.35	3.38	2.92	3.70	3.52	3.55	3.82	3.78	3.89	3.75	3.84	3.55	ดีมาก
9	3.65	3.66	3.29	2.88	2.23	2.90	3.67	3.76	3.73	4.00	4.00	4.00	4.00	3.84	3.54	ดีมาก
10	3.83	3.86	3.76	2.88	2.27	3.55	3.69	3.70	3.79	3.70	3.61	3.55	3.55	3.80	3.54	ดีมาก
11	3.19	3.24	3.23	3.40	2.00	3.70	3.64	3.83	3.38	4.00	4.00	3.78	3.80	4.00	3.51	ดีมาก
12	3.75	3.65	3.53	3.50	3.81	3.60	3.72	3.50	3.38	3.14	3.05	3.66	3.10	3.80	3.51	ดีมาก

1. โรงเรียนวัดดอนไก่อ่เตี้ย
2. โรงเรียนวัดจันทราวาสฯ
3. โรงเรียนวัดกุฎี
4. โรงเรียนบ้านคลองมอญ
5. โรงเรียนอนุบาลเพชรบุรี
6. โรงเรียนเขาชัยวิทยา
7. โรงเรียนมิตรภาพที่ 34
8. โรงเรียนบ้านท่าตะคร้อ
9. โรงเรียนคงคาราม
10. โรงเรียนวัดลัด
11. โรงเรียนบ้านแหลมวิทยา
12. โรงเรียนบ้านสระพัง

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

โรงเรียน	มาตรฐานด้านผู้เรียน							มาตรฐานด้านครู		มาตรฐานด้านผู้บริหาร					ค่าเฉลี่ย	ผลการประเมิน
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
13	3.64	3.74	3.73	2.17	2.18	3.48	3.69	3.74	3.39	3.95	3.50	3.66	3.80	3.64	3.45	ดี
14	3.77	3.79	3.65	2.97	1.35	3.41	3.69	3.67	3.55	3.82	3.75	4.00	3.05	3.80	3.45	ดี
15	3.60	3.13	3.00	2.88	2.92	3.16	3.52	3.80	3.63	3.82	2.95	3.80	4.00	3.60	3.45	ดี
16	3.82	3.82	3.52	2.91	2.23	3.02	3.02	3.66	3.50	3.88	3.93	3.53	3.30	4.00	3.44	ดี
17	3.92	3.77	3.86	3.08	2.96	3.15	3.70	3.32	3.11	4.00	3.18	3.37	3.05	3.50	3.43	ดี
18	3.85	3.84	3.63	2.30	2.03	2.95	3.17	3.14	3.00	3.95	3.93	3.89	3.75	3.84	3.42	ดี
19	3.06	3.70	3.55	1.80	3.32	3.46	2.90	3.75	3.88	3.64	3.52	3.76	3.60	3.80	3.41	ดี
20	3.69	3.75	3.55	2.31	1.95	3.39	3.52	3.80	3.55	3.95	3.72	3.66	3.05	3.84	3.41	ดี
21	3.74	3.80	2.95	3.00	2.90	3.55	3.10	3.30	3.06	3.95	3.43	3.39	3.75	3.80	3.41	ดี
22	3.77	3.82	3.74	2.96	2.95	3.56	3.09	3.67	3.42	3.89	3.00	3.16	3.05	3.60	3.41	ดี
23	3.91	3.82	3.27	2.24	3.38	3.49	3.60	3.75	3.15	3.14	3.21	3.77	3.55	3.30	3.40	ดี
24	3.83	3.85	3.63	2.99	3.44	3.52	3.62	3.70	3.00	3.14	3.05	3.07	3.55	3.14	3.40	ดี
25	3.69	3.71	3.73	3.03	3.05	3.45	3.54	3.80	2.22	3.64	3.02	3.07	3.55	3.80	3.38	ดี
26	3.79	3.71	3.64	3.48	2.03	2.97	3.76	3.89	2.09	3.52	3.49	3.66	3.55	3.60	3.37	ดี
27	3.29	3.23	3.17	2.47	3.20	3.13	3.76	3.10	3.45	3.59	3.75	3.66	3.55	3.80	3.37	ดี
28	3.81	3.83	3.81	3.01	2.20	1.76	3.65	3.64	3.00	3.77	3.62	3.55	3.80	3.64	3.36	ดี
29	3.63	3.70	3.57	2.15	3.14	2.18	3.72	3.57	2.92	3.77	3.55	3.46	3.60	3.80	3.34	ดี
30	3.71	3.07	3.02	2.90	3.23	2.88	2.96	3.70	3.14	3.71	3.51	3.55	3.55	3.80	3.34	ดี
31	3.69	3.20	3.68	2.99	2.73	2.88	3.56	3.64	2.17	3.64	3.61	3.66	3.60	3.60	3.33	ดี

13. โรงเรียนบ้านแหลม 14. โรงเรียนหาดเจ้าสำราญ 15. โรงเรียนวชิรธรรมฯ 16. โรงเรียนวัดสิงห์
 17. โรงเรียนพรหมานุสรณ์ฯ 18. โรงเรียนบ้านคอนนาลุ่ม 19. โรงเรียนวัดลักษณาราม
 20. โรงเรียนบ้านยางน้ำกลัดใต้ 21. โรงเรียนวัดปากอ่าว 22. โรงเรียนวัดในกลาง
 23. โรงเรียนวัดนาพรหม 24. โรงเรียนบ้านยางน้ำกลัดเหนือ 25. โรงเรียนวัดดอนผิงแดด
 26. โรงเรียนหนองหญ้าปล้องวิทยา 27. โรงเรียนบ้านสามแพรก 28. โรงเรียนวัดเทพประทุมนิมิต
 29. โรงเรียนวัดสมุทรโคดม 30. โรงเรียนบ้านโตนดน้อย 31. โรงเรียนบ้านหนองพลับ

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

โรงเรียน	มาตรฐานด้านผู้เรียน							มาตรฐานด้านครู		มาตรฐานด้านผู้บริหาร					ค่าเฉลี่ย	ผลการประเมิน
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
32	3.83	3.71	3.57	3.12	3.35	3.02	3.69	3.10	3.10	3.20	3.11	3.15	3.55	3.10	3.33	ดี
33	3.74	3.69	3.09	1.83	3.66	3.10	3.76	3.65	3.00	3.32	3.80	3.28	3.10	3.60	3.33	ดี
34	3.73	3.72	3.58	2.27	3.70	2.32	3.63	3.57	1.57	3.89	3.71	3.66	3.55	3.64	3.32	ดี
35	3.18	3.79	3.78	2.92	3.70	2.38	3.75	3.20	2.94	3.82	3.83	3.16	3.05	3.64	3.32	ดี
36	3.84	3.87	3.78	2.33	3.11	3.38	3.12	3.13	3.44	3.34	3.52	3.55	3.10	2.97	3.32	ดี
37	3.44	3.64	3.42	2.24	3.42	2.26	3.54	3.40	2.19	3.95	3.86	3.70	3.60	3.64	3.31	ดี
38	3.75	3.77	3.13	2.14	2.92	3.11	3.62	3.64	2.94	3.21	3.13	3.66	3.55	3.60	3.30	ดี
39	3.15	3.76	3.71	2.32	1.61	3.75	3.20	3.70	2.35	3.82	3.62	3.66	3.60	3.80	3.29	ดี
40	3.63	3.70	3.55	2.29	1.98	2.18	3.63	3.48	3.50	3.95	3.55	3.42	3.55	3.64	3.29	ดี
41	3.64	3.67	3.04	2.17	3.56	2.13	3.47	3.44	2.36	3.84	3.66	3.42	3.44	3.80	3.27	ดี
42	3.71	3.72	3.64	2.28	3.03	2.99	3.09	3.20	3.04	3.89	3.25	3.16	3.55	3.14	3.27	ดี
43	3.54	3.10	3.49	2.90	2.43	2.95	2.98	3.72	2.90	3.95	3.33	3.30	3.10	4.00	3.26	ดี
44	3.55	3.49	3.55	3.38	3.55	2.31	3.05	3.50	2.25	3.02	3.66	3.42	3.05	3.84	3.26	ดี
45	3.74	3.86	3.70	1.80	1.99	3.05	3.07	3.75	3.46	3.89	3.12	3.16	3.05	3.84	3.25	ดี
46	3.70	3.86	2.76	2.37	3.22	3.13	3.77	3.50	3.00	3.16	2.96	2.92	3.50	3.60	3.25	ดี
47	3.86	3.69	3.49	2.90	3.16	3.46	3.42	3.24	3.02	3.32	3.19	3.18	2.35	3.14	3.24	ดี
48	3.78	3.31	3.64	1.86	2.26	1.82	3.65	3.67	3.40	3.46	3.39	3.55	3.60	3.80	3.24	ดี
49	3.05	3.08	2.99	2.23	3.31	3.48	3.84	3.01	3.38	3.64	3.58	2.96	3.05	3.64	3.23	ดี
50	3.73	3.72	3.67	2.32	2.20	2.21	3.45	3.63	2.88	3.71	3.78	3.16	3.10	3.60	3.23	ดี
51	3.68	3.68	3.43	1.84	3.50	2.88	3.46	3.60	3.39	2.27	3.49	3.42	3.05	3.44	3.22	ดี

32. โรงเรียนบ้านหนองพลับ 33. โรงเรียนวัดหนองปรัง 34. โรงเรียนวัดมณีเลื่อน

35. โรงเรียนวัดปากคลอง 36. โรงเรียนวัดบางทะเล 37. โรงเรียนบ้านปากรัตน 38. โรงเรียนวัดต้นสน

39. โรงเรียนอูตมิงค์ 40. โรงเรียนวัดเกาะแก้ว 41. โรงเรียนวัดเขาสมอระบัง 42. โรงเรียนวัดพระรูป

43. โรงเรียนวัดกุฎี(ชุม) 44. โรงเรียนวัดบางลำภู 45. โรงเรียนบ้านเนินรัก 46. โรงเรียนวัดโพธิ์

47. โรงเรียนวัดบันไดทอง 48. โรงเรียนวัดคอนมะขามช้าง 49. โรงเรียนบ้านท่าแร่

50. โรงเรียนวัดราษฎร์ศรัทธา 51. โรงเรียนบ้านบางหอ

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

โรงเรียน	มาตรฐานด้านผู้เรียน							มาตรฐานด้านครู		มาตรฐานด้านผู้บริหาร					ค่าเฉลี่ย	ผลการประเมิน
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
52	3.13	3.20	3.84	2.91	1.75	3.07	3.67	3.71	2.90	3.70	3.11	3.19	3.10	3.80	3.22	ดี
53	3.62	3.84	3.40	1.87	3.71	2.94	3.04	3.20	2.98	3.64	2.99	3.05	3.05	3.44	3.20	ดี
54	3.83	3.78	2.46	2.43	3.50	3.68	3.13	3.60	2.25	3.46	3.13	2.97	3.05	3.47	3.20	ดี
55	3.22	3.70	3.69	3.00	2.26	3.40	3.64	3.59	2.24	3.59	3.18	2.31	3.10	3.80	3.19	ดี
56	3.49	3.54	3.44	2.24	3.44	2.28	3.43	3.60	2.25	3.84	3.85	2.12	3.55	3.64	3.19	ดี
57	3.67	3.21	3.50	2.20	2.04	2.02	3.70	3.67	2.34	3.64	3.62	3.66	3.80	3.64	3.19	ดี
58	3.73	3.69	3.59	2.32	2.28	3.38	3.57	3.57	2.25	3.46	3.45	2.21	3.55	3.60	3.19	ดี
59	3.71	3.74	3.62	2.91	3.71	2.88	3.08	3.50	1.79	3.02	2.95	2.93	3.05	3.64	3.18	ดี
60	3.23	3.78	3.17	3.09	3.61	3.00	3.15	3.14	3.05	3.14	2.95	3.05	3.05	2.94	3.17	ดี
61	3.70	3.70	3.55	2.26	3.39	2.89	3.23	3.17	2.90	3.14	2.97	3.05	3.05	3.30	3.16	ดี
62	3.70	3.70	3.55	2.26	3.39	2.89	3.23	3.17	2.90	3.14	2.97	3.05	3.05	3.30	3.16	ดี
63	3.61	3.66	3.70	2.32	3.00	2.26	3.18	3.47	2.05	3.52	2.88	3.46	3.30	3.64	3.15	ดี
64	3.89	3.36	3.64	1.83	1.51	3.04	3.01	3.80	3.04	3.38	3.33	3.30	3.05	3.50	3.12	ดี
65	3.59	3.65	3.00	2.22	2.25	2.24	3.40	3.47	2.25	3.77	3.62	3.46	3.10	3.64	3.12	ดี
66	3.70	3.82	3.58	2.31	1.76	3.46	3.67	3.47	2.25	3.59	3.69	2.32	2.35	3.64	3.12	ดี
67	3.19	3.20	3.18	3.04	3.22	2.99	3.06	2.97	1.84	3.64	3.55	3.07	3.30	3.34	3.11	ดี
68	3.86	3.84	3.76	2.91	3.98	2.96	3.10	3.07	2.96	3.41	1.83	3.05	1.85	2.94	3.11	ดี
69	3.13	3.63	3.01	2.22	1.95	3.41	3.59	3.61	2.29	3.82	3.08	3.59	3.05	3.10	3.11	ดี
70	3.70	3.77	3.43	1.77	1.42	2.97	2.96	3.40	2.92	3.57	3.90	2.88	3.05	3.60	3.10	ดี
71	3.70	3.76	2.35	2.20	3.77	2.32	3.52	3.50	2.00	3.77	3.45	2.12	3.05	3.64	3.08	ดี

52. โรงเรียนบางจานวิทยา 53. โรงเรียนวัดยาง 54. โรงเรียนวัดอินทาราม 55. โรงเรียนบ้านสามเรือน
 56. โรงเรียนไทรงาม 57. โรงเรียนวัดนาค 58. โรงเรียนบ้านหนองไผ่ 59. โรงเรียนบ้านจะโปรง
 60. โรงเรียนบ้านดอนยี่กรอก 61. โรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง 62. โรงเรียนวัดสมุทรธาราม
 63. โรงเรียนวังตะโก 64. โรงเรียนบ้านบางแก้ว 65. โรงเรียนวัดท้ายตลาด
 66. โรงเรียนบ้านหนองประดู่ 67. โรงเรียนบ้านลิ้นช้าง 68. โรงเรียนวัดถิ่นปูลา
 69. โรงเรียนบางตะบูนวิทยา 70. โรงเรียนบ้านหนองมะขาม 71. โรงเรียนวัดหนองปลาไหล

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

โรงเรียน	มาตรฐานด้านผู้เรียน							มาตรฐานด้านครู		มาตรฐานด้านผู้บริหาร					ค่าเฉลี่ย	ผลการประเมิน
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
72	3.04	3.62	3.63	1.67	3.65	2.89	3.51	2.97	2.90	3.14	2.90	2.96	3.05	3.14	3.08	ดี
73	3.66	3.63	3.07	2.80	3.23	2.90	3.13	3.10	1.79	3.59	2.95	2.96	3.10	3.14	3.08	ดี
74	3.65	3.72	2.91	2.23	2.15	2.89	2.88	3.47	2.92	3.64	3.12	2.94	3.05	3.40	3.07	ดี
75	3.18	3.63	3.11	2.10	3.32	2.91	3.15	3.09	2.34	3.20	2.98	3.01	3.25	3.60	3.06	ดี
76	3.64	3.64	3.02	2.19	3.19	2.91	3.10	3.00	2.23	3.95	3.11	1.81	3.10	3.80	3.05	ดี
77	3.69	3.75	3.64	1.66	1.32	2.13	3.69	3.66	2.35	3.95	3.30	3.66	2.15	3.60	3.04	ดี
78	3.56	3.37	3.48	2.21	2.07	2.24	3.50	3.47	2.34	3.39	3.45	3.46	2.35	3.44	3.04	ดี
79	3.15	3.20	3.00	2.90	2.42	3.00	3.09	2.96	2.92	3.14	2.93	3.16	3.30	3.34	3.04	ดี
80	3.62	3.18	3.57	2.82	1.85	2.87	3.61	2.97	1.77	3.09	2.93	3.05	3.55	3.60	3.03	ดี
81	3.45	3.47	3.39	2.33	1.82	3.34	2.98	3.47	2.17	3.41	2.88	2.96	3.25	3.44	3.03	ดี
82	3.67	3.73	3.49	1.78	2.38	3.56	3.11	3.60	2.17	2.16	3.52	2.36	3.05	3.60	3.01	ดี
83	3.71	3.42	3.84	2.88	2.04	2.92	2.95	2.90	2.13	3.63	3.21	3.42	2.05	3.14	2.99	ดี
84	3.14	3.21	3.07	2.89	1.41	2.96	3.12	3.10	2.34	3.82	3.12	3.19	3.10	3.34	2.99	ดี
85	3.63	3.03	3.63	1.67	1.79	3.00	3.53	3.15	1.67	3.02	3.72	3.05	3.05	3.40	2.95	ดี
86	3.70	3.75	3.65	2.29	3.09	2.36	3.06	3.30	2.13	3.09	2.06	3.15	2.35	3.10	2.93	ดี
87	3.48	3.10	3.02	3.01	1.51	3.03	3.03	3.05	1.75	3.25	3.55	3.07	3.05	3.14	2.93	ดี
88	3.61	3.70	3.56	2.37	3.09	2.31	3.64	2.30	2.25	3.02	2.94	2.96	2.15	3.14	2.93	ดี
89	3.73	3.77	3.60	2.29	1.05	2.37	3.66	3.14	2.13	2.91	2.94	3.28	3.10	2.94	2.92	ดี
90	3.08	3.62	2.98	2.21	3.16	2.93	3.02	3.50	2.24	2.96	2.93	2.96	1.85	3.14	2.90	ดี
91	3.79	3.78	3.24	2.34	2.29	2.28	3.67	2.97	2.09	3.46	1.78	3.44	2.35	3.10	2.90	ดี
92	3.13	3.21	3.06	1.85	3.15	2.94	3.08	3.02	1.84	3.09	3.01	2.92	3.10	2.97	2.88	ดี

72. โรงเรียนบ้านวัง 73. โรงเรียนบ่อขม 74. โรงเรียนบ้านดอนยาง 75. โรงเรียนวัดหนองควง
 76. โรงเรียนวัดห้วยโรง 77. โรงเรียนวัดลาดโพธิ์ 78. โรงเรียนวัดเพรียง 79. โรงเรียนวัดบางขุนไทร
 80. โรงเรียนโยธินบูรณะเพชรบุรี 81. โรงเรียนดอนยางวิทยา 82. โรงเรียนวัดทองนพคุณ
 83. โรงเรียนวัดคู้้งตำหนัก 84. โรงเรียนบ้านคีรีวงศ์ 85. โรงเรียนวัดหนองส้ม 86. โรงเรียนเหมือง
 ไทร 87. โรงเรียนวัดโพพระโน 88. โรงเรียนบ้านไร่ดอน 89. โรงเรียนวัดหนองไม้เหือง
 90. โรงเรียนวัดนอกปากทะเล 91. โรงเรียนบ้านบ่อหวาย 92. โรงเรียนวัดทรงธรรม

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

โรงเรียน	มาตรฐานด้านผู้เรียน							มาตรฐานด้านครู		มาตรฐานด้านผู้บริหาร					ค่าเฉลี่ย	ผลการประเมิน
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
93	3.66	3.74	3.11	3.13	1.76	2.16	3.02	3.64	2.04	3.09	2.93	2.32	2.90	2.60	2.86	ดี
94	3.66	3.64	3.08	2.91	1.88	1.80	3.11	2.97	1.75	3.14	2.95	2.96	3.10	3.14	2.86	ดี
95	3.20	3.31	3.02	1.80	1.77	2.89	3.12	3.18	2.11	3.27	2.93	3.07	3.05	3.14	2.85	ดี
96	3.66	3.17	3.07	1.61	2.98	1.85	3.01	3.10	1.75	3.14	2.96	2.96	3.05	3.47	2.84	ดี
97	3.16	3.13	3.07	1.81	3.02	1.82	3.06	3.07	1.83	3.14	3.49	2.96	3.05	3.14	2.84	ดี
98	3.10	3.16	3.03	2.21	2.98	2.30	3.01	3.52	2.35	3.03	3.05	2.32	2.55	3.14	2.84	ดี
99	3.24	3.24	3.15	1.79	3.33	2.92	3.23	3.60	2.00	1.78	3.54	2.08	2.35	3.44	2.84	ดี
100	3.16	3.20	3.02	1.76	2.34	2.93	3.11	2.97	2.34	2.96	2.95	2.96	3.05	2.94	2.84	ดี
101	3.51	3.49	3.44	2.38	2.81	2.25	3.49	3.10	2.42	2.91	2.41	2.21	2.35	2.44	2.80	ดี
102	3.65	3.70	1.86	2.96	2.79	3.41	3.10	3.07	2.90	1.66	2.18	2.23	2.10	3.44	2.79	ดี
103	3.09	3.06	2.94	1.75	3.21	2.90	3.00	2.90	1.82	2.96	2.95	1.82	3.10	3.14	2.76	ดี
104	3.09	3.22	2.93	2.10	3.38	2.18	3.02	3.00	2.07	2.96	2.15	2.96	2.55	2.97	2.76	ดี
105	3.65	3.67	2.97	1.72	2.87	1.64	3.58	3.02	2.00	3.02	1.80	1.75	3.55	3.16	2.74	พอใช้
106	3.18	3.69	2.94	2.19	1.57	1.80	3.50	3.01	1.67	3.27	3.12	2.96	2.35	3.14	2.74	พอใช้
107	3.24	3.16	3.84	1.82	3.05	1.73	3.56	3.03	1.55	2.89	2.17	2.92	1.60	3.80	2.74	พอใช้
108	3.79	3.76	3.60	2.88	1.33	2.89	3.64	1.79	1.74	2.96	3.05	1.85	1.85	3.14	2.73	พอใช้
109	3.60	3.74	3.38	1.65	2.68	1.62	2.93	3.07	1.84	2.96	2.93	1.85	3.05	2.94	2.73	พอใช้
110	3.77	3.13	2.36	2.16	3.69	2.09	2.99	3.00	2.13	1.91	2.11	2.88	3.05	2.94	2.73	พอใช้
111	3.22	2.72	2.53	2.38	2.98	1.68	2.89	2.87	1.20	2.91	1.61	2.12	2.35	2.94	2.46	พอใช้
112	3.09	3.16	3.02	2.89	1.48	1.82	2.99	1.86	1.58	1.53	1.63	1.75	1.85	2.94	2.26	พอใช้
$\bar{X}$	3.56	3.57	3.35	2.49	2.73	2.84	3.38	3.37	2.60	3.41	3.23	3.14	3.13	3.47	3.16	ดี

93. โรงเรียนบ้านหนองรี 94. โรงเรียนบ้านท่าเสา 95. โรงเรียนบ้านเขาย้อย 96. โรงเรียนวัดขุนตรา
 97. โรงเรียนบ้านทุ่งเพื่อ 98. โรงเรียนบ้านบ่อโพรง 99. โรงเรียนวัดกุญชรวิชัย 100. โรงเรียนวัดเวียง
 คอย 101. โรงเรียนวัดเจริญศรีมณีผล 102. โรงเรียนวัดโรงเข้ 103. โรงเรียนบ้านอ่างศิลา
 104. โรงเรียนวัดเขาตะเครา 105. โรงเรียนคอนทราย 106. โรงเรียนวัดไทรทอง 107. โรงเรียนบ้าน
 คอนมะขาม 108. โรงเรียนพุกพลู 109. โรงเรียนวัดเขมาภิรติการาม 110. โรงเรียนวัดใหม่ท่าศิริ
 111. โรงเรียนโพธิ์ทัมณี 112. โรงเรียนบ้านหนองชุมพล

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 มีดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

เรขา อรัญวงศ์ (2541 : 91-94) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร โดยศึกษาจากอาจารย์และนักศึกษา ใน 5 โปรแกรมวิชาที่เปิดสอน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการเรียนรู้ขององค์กรคณะครุศาสตร์ ในด้านการจัดการ ด้านโครงสร้างขององค์กร อยู่ในระดับมาก 2) ด้านการพัฒนาองค์กร พบว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และกระบวนการใช้กลยุทธ์ในการเรียนรู้ การรับรู้ของอาจารย์อยู่ในระดับมาก ส่วนนักศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง 3) กระบวนการสร้างระบบบัญชีและงบประมาณ กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน กระบวนการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทำให้เกิดการเรียนรู้ การรับรู้ของอาจารย์และนักศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง 4) ด้านการพัฒนานุเคราะห์ขององค์กร พบว่า ลักษณะความรอบรู้เชี่ยวชาญเป็นพิเศษของอาจารย์อยู่ในระดับมาก สำหรับนักศึกษาเห็นว่าอยู่ในระดับมากบางลักษณะ

เบญจวรรณ ไยสวรรค์ (2544 : 82-86) ได้ศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารจัดการ รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา กำแพงเพชร โดยศึกษาจากผู้บริหารโรงเรียน พบว่า สภาพการบริหารในด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านพัฒนางานขององค์กร ด้านการพัฒนานุเคราะห์ขององค์กร อยู่ในระดับมาก ส่วนแนวทางการบริหารจัดการ ในรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา มีดังนี้ 1) โรงเรียนควรมีแผนพัฒนาระบบ โครงสร้างที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากร 2) โรงเรียนควรมีการปรับเปลี่ยนการบริหารการปฏิบัติงาน นโยบายและขั้นตอนการทำงานที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ 3) โรงเรียนควรมีระบบบัญชีและงบประมาณที่ถูกระเบียบและเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถตรวจสอบได้ 4) โรงเรียนควมใช้ระบบการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน 5) ผู้บริหารควรมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่สร้างความเข้าใจอันดีกับบุคลากรในโรงเรียน 6) ผู้บริหารควรมีความคิดที่เป็นระบบ และสามารถเป็นแหล่งความรู้ให้กับบุคลากรภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะวิธีทำงาน 7) โรงเรียนควรมีการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 8) ผู้บริหารควรมีการติดตามและประเมินผลการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 9) ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ 10) โรงเรียนควรมีการปรับเปลี่ยนการพัฒนาองค์กร

แห่งการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม 11) หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดทำแบบประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 12) โรงเรียนขนาดกลางควรมีการบริหารจัดการในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบและเป็นขั้นตอน

สุริย์พร ฤกษ์อุดมศักดิ์ (2546 : 93) ได้ศึกษาเรื่อง ศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซิวเร็นส์ จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินศักยภาพขององค์กร และศึกษาถึงทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ของพนักงานบริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซิวเร็นส์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซิวเร็นส์ จำกัด โดยภาพรวมแล้วองค์กรมีศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงและปานกลาง โดยเห็นว่าองค์กรมีศักยภาพในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่ในระดับสูงที่สุด เมื่อจำแนกปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีอายุต่างกัน มีระดับการศึกษาต่างกัน และระยะเวลาที่ทำงานต่างกันจะมีระดับความคิดเห็นศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน แต่ตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

จิตรา บุณประพุกษ์ (2546 : 102) ได้ศึกษาเรื่องความสามารถขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษาบริษัท ABC ประเทศไทย จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความสามารถขององค์กรและศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมเฉลี่ยของ 5 องค์ประกอบ พนักงานมีความคิดเห็นว่า องค์กรมีความสามารถในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงกว่าระดับปานกลางเล็กน้อย โดยเห็นว่าองค์กรมีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับสูงที่สุด สำหรับความคิดเห็นความสามารถขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลพบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน อายุต่างกัน และอายุงานในบริษัทที่ต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันแต่พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีตำแหน่งต่างกัน ทำงานอยู่ในแผนกที่ต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

เสนิส หงษ์ทอง (2546 : 86-89) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานธนาคารทหารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ตำแหน่งงาน และอายุงาน ทำให้ระดับการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ ระดับการศึกษา และประเภทหน่วยงานที่สังกัด ทำให้ระดับการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างกันโดยพนักงานเพศชายมีการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่

องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเพศหญิง ส่วนในด้านระดับการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่ามีการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และในด้านประเภทหน่วยงานที่สังกัดพบว่าพนักงานที่สังกัดหน่วยงานด้านสนับสนุนมีการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าพนักงานที่สังกัดหน่วยงานด้านธุรกิจ

สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 94-98) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ระดับปัจจัยทางการบริหารและระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และปัจจัยทางการบริหารทั้ง 11 ปัจจัย ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 76.80 ปัจจัยทางการบริหารที่สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การพัฒนาครูและทีมงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

สรรพศิริ จันทร์ทอง (2547 : 122) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบแรก ของโรงเรียนที่จัดการเรียนรู้ช่วงชั้นที่ 3-4 จังหวัดมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบแรกของโรงเรียนที่จัดการเรียนรู้ช่วงชั้นที่ 3-4 จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า 1) การดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบแรกของโรงเรียนที่จัดการเรียนรู้ช่วงชั้นที่ 3-4 จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรฐาน พบว่า มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกมาตรฐาน เมื่อพิจารณาตามขนาดโรงเรียนพบว่า (1) โรงเรียนขนาดใหญ่ มีการดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรฐาน พบว่า มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกมาตรฐาน (2) โรงเรียนขนาดกลาง มีการดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรฐาน พบว่า มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกมาตรฐาน (3) โรงเรียนขนาดเล็ก มีการดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรฐาน พบว่า มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกมาตรฐาน 2) ผลการเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบแรกของโรงเรียนที่จัดการเรียนรู้ช่วงชั้นที่ 3-4 จังหวัดมหาสารคามที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีการดำเนินงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่ในมาตรฐานเกี่ยวกับผู้เรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีการดำเนินงานมากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการดำเนินงานไม่แตกต่างกัน

ประวดี ขุนทวี (2548 : 82-83) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี ผลการวิจัย พบว่า 1) ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี โดยภาพรวมทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่าโรงเรียนมีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน คือ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง การสร้างและสานวิสัยทัศน์ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดความเข้าใจเชิงระบบ อยู่ในระดับมาก 2) ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี จำแนกตามระดับการศึกษา ปริญญาตรี กับสูงกว่าปริญญาตรี ตามอายุ ต่ำกว่า 45 ปี กับตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป ตามประสบการณ์ทำงานในโรงเรียนต่ำกว่า 20 ปี กับ 20 ปีขึ้นไป และที่ตั้งของโรงเรียนในเขตเทศบาลกับนอกเขตเทศบาล มีทัศนะต่อลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

บุญธรรม โบราณมูล (2548 : 73-74) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ภายในกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $P < .01$ 3) ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ โครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสม การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม ทีมงานและการบริหารทีมงาน การปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ เทคโนโลยีและระบบงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน ต่างก็มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 4) ปัจจัยที่เป็นตัวทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำทางวิชาการ และทีมและการบริหารทีมงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.969 มีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 93.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กนกกร ชสไพบุณย์ และคณะ (2548 : 87-89) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดขอนแก่น พบว่า มีปัจจัยทั้งสิ้น 12 ประการ ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบล คือ 1) การมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม 2) การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม 3) การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร 4) การมีเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในองค์กร 5) การพัฒนาศักยภาพของ

บุคลากร 6) การพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม 7) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 8) ความยุติธรรมและความเที่ยงธรรมในองค์กร 9) บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในองค์กร 10) การบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพ 11) การจูงใจ 12) การตรวจสอบและการประเมินผล

สุรัตน์ ดวงชาตม (2549 : 224-240) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นกับบุคลากรในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.04 , 3.78 และ 4.03 ตามลำดับ และระดับกลุ่ม มีเทคนิคการทำงานเป็นคู่และระดับองค์กร มีเทคนิคการพัฒนาบุคลากรโดยใช้วัฒนธรรมการเรียนรู้

ประสิทธิ์ชัย พิบูลย์รัตน์ (2549 : 90-96) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสถาบันวิชาการป้องกันประเทศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจุบันสถาบันวิชาการป้องกันประเทศยังมีลักษณะเป็นองค์กรแบบรับคำสั่งทั้งที่มีกำลังพลที่มีการศึกษาสูงบรรจุอยู่เป็นจำนวนมาก 2) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่กำลังพลส่วนใหญ่ไม่เข้าใจ และไม่ยอมรับทราบ เนื่องจากกำหนดขึ้นโดยระดับผู้บริหาร 3) กำลังพลส่วนใหญ่ไม่สามารถอธิบายความเชื่อมโยงของผลผลิตในหน่วยงานของตนกับหน่วยงานอื่นในสถาบันฯ ได้ 4) วัฒนธรรมทางทหารทำให้กำลังพลมีรูปแบบทางความคิดที่รู้สึกว่าจะไม่จำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจใดๆ ไม่ต้องการแสดงความคิดเห็น ใดๆ ก็ตามหากผู้บริหารมีบุคลิกเปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง กำลังพลก็จะเปลี่ยนพฤติกรรมไปด้วย 5) การวางแผนและจัดสำนักงานในพื้นที่บางส่วน ทำให้กำลังพลเคยชินและพอใจอยู่กับงานประจำที่ใช้เพียงประสบการณ์หรือทักษะส่วนบุคคล ไม่สนใจการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ในขณะที่บางส่วนมีการจัดสำนักงานที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้เป็นกลุ่ม 6) บุคลากรระดับบริหารมีโอกาสในการเรียนรู้มากกว่า เช่น การประชุม การสัมมนา การทำงานในรูปคณะกรรมการ ฯลฯ เป็นปัจจัยเสริมความสามารถส่วนบุคคล 7) สถาบัน ฯ เปิดโอกาสให้กำลังพลพัฒนาตนเองด้วยการจัดห้องสมุดที่ทันสมัย เปิดหลักสูตรภายในหน่วย แต่ขาดแรงจูงใจเนื่องจากไม่มีผลโดยตรงต่อความก้าวหน้าทางราชการ และ 8) การสื่อสารและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรทำหน้าที่ส่งเสริมการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี แต่เน้นการสื่อสารจากบนลงล่าง ทำให้องค์กรขาดโอกาสในการรับทราบความรู้สึกรักคิดของบุคลากรระดับล่าง กำลังพลขาดการมีส่วนร่วม

กรรวิภา โสรจจะวงศ์ (2549 : 86-92) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ยะลา ผลการวิจัยพบว่า ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ยะลา โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับสูง 9 ด้าน และระดับปานกลาง 1 ด้าน เรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุด ดังนี้ ด้านกลยุทธ์ ด้าน

ความรอบรู้แห่งตน ด้านการมองภายในองค์กร ด้านการมองภายนอกองค์กร ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านโอกาสในการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านโครงสร้างและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการ พบว่า ข้าราชการเพศชายมีความคิดเห็นว่าคุณภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเพศหญิง ข้าราชการอายุ 41- 50 ปี มีความคิดเห็นว่าคุณภาพในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นว่าคุณภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด ข้าราชการตำแหน่งงานระดับ 7- 9 มีความคิดเห็นว่าคุณภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด ข้าราชการอายุงานในการปฏิบัติราชการ 21 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นว่าคุณภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด ข้าราชการที่สังกัดหน่วยงานทีมบริหาร การสำรวจมีความคิดเห็นว่าคุณภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด

งานวิจัยต่างประเทศ

เดวิด (David, 1997 : 86) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้รายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบผลการวิจัยที่มีลักษณะเฉพาะดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนก่อให้เกิดความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถาม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึมซับความรู้และข้อมูลต่างๆเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และมีการปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง

เซ็ปเปเทลลี (Ceppetelli, 1995 : 98) ได้ศึกษาเรื่อง การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาลเวอร์มอน ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลชุมชนในเครือข่าย พบว่า มีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ซึ่งประกอบด้วย บทบาทใหม่ของผู้ที่เป็นและไม่เป็นพยาบาล มีการนำรูปแบบการบริหาร จัดการที่สร้างขึ้นไปได้ และมีการปฏิบัติตามแนวทางการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันของโรค นอกจากนี้ยังพบว่า ระยะเวลาที่อยู่โรงพยาบาลลดลง วัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลงในทางบวก ความพึงพอใจของผู้ป่วยและพยาบาลและความร่วมมือระหว่างแพทย์และพยาบาลเป็นไปในทางบวกเช่นกัน ส่วนในด้านคุณค่าที่เกิดขึ้นพบว่า เกิดเครือข่ายทั้งทางด้านการปฏิบัติและการศึกษา ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า พยาบาลเข้าร่วมโครงการอย่างกระตือรือร้นการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังกล่าวเกิดจากการที่พยาบาลมีความรู้สึกว่าคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผลที่ตามมาจากการที่พยาบาลเข้าร่วมโครงการคือ มีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน และมีการช่วยเหลือซึ่งกัน

และกันจากการที่ผู้วิจัยนำแนวคิดของเซ็งก็มาใช้ในครั้งนี้ พบว่า ผู้บริหารมีส่วนที่ก่อให้เกิดองค์กร
แห่งการเรียนรู้ โดยที่มีการสนับสนุนเรื่องเวลาในการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสมและมีการ
จัดหาเครื่องมือที่เหมาะสมให้ด้วย