

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งวิเคราะห์ สังเคราะห์และเรียบเรียงไว้เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารองค์กร

1.1 หลักการบริหารองค์กร

1.2 การเปลี่ยนแปลงสู่การบริหารจัดการสมัยใหม่

2. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1 ความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.4 ขั้นตอนในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.5 กลยุทธ์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. สถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.1 สถานศึกษาในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.2 ตัวบ่งชี้ลักษณะของสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารองค์การ

การบริหารเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์การที่มุ่งสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย และเพื่อความอยู่รอดขององค์การ โดยปกติแล้วองค์การทุกประเภทต้องมีกิจกรรมการดำเนินงานและเป้าหมายเป็นหลัก ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์การ แต่ในหลักของการบริหารแล้ว องค์การย่อมมีหลักการบริหารส่วนใหญ่เหมือนกัน จะแตกต่างกันก็เพียงส่วนย่อยเท่านั้น ทั้งนี้อาจขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ

1. หลักการบริหารองค์การ

นิยามของคำว่า “การบริหาร” นั้น ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้มากมาย ซึ่งความหมายเหล่านี้ต่างก็กล่าวไปในทำนองเดียวกัน โดยให้ความสำคัญกับผู้บริหารว่าเป็นผู้นำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายทั้งสิ้น ดังเช่น Drucker (1979) กล่าวว่า การบริหารคือ การทำให้งานต่างๆ ลุล่วงไปโดยอาศัยผู้อื่นเป็นผู้ทำ Hersey and Blanchard (1972) กล่าวว่า การบริหารเป็นการทำงานที่ทำให้บุคลากรหรือกลุ่มดำเนินการโดยมีความพร้อมด้านปัจจัยทางการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และเช่นเดียวกับที่ Fesler and Kettl (1991) กล่าวว่า การบริหารเป็นการจัดการทำให้เกิดความสำเร็จ และเห็นว่าการบริหารเป็นการระดมให้บุคลากรดำเนินไปสู่เป้าหมาย ซึ่งเป็นไปในทางเดียวกันกับ Husen and Postlewaite (1994) ที่ให้ความหมายว่า การบริหาร เป็นศิลปะในการประสานองค์ประกอบหรือปัจจัยการผลิตที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามจุดหมายขององค์การ และ Koontz and Wehrlich (1990) เห็นว่า การบริหารเป็นกระบวนการกำหนดทิศทางและควบคุมกิจกรรมของสมาชิกทุกคนในองค์การ

นอกจากนี้ Milstein and Belasco (1973) ให้ความหมายการบริหารว่าเป็นกระบวนการที่กำหนดทิศทางและควบคุมกิจกรรมของสมาชิกทุกคนในองค์การ สอดคล้องกับที่ Bateman and Swell (1996) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรและทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ส่วน Heady (1979) แสดงทัศนะว่า การบริหารถือเป็นเรื่องสำคัญที่กำหนดการดำเนินการในการแสวงหาความรู้อย่างมีเป้าหมาย และ Williams (1980) ให้ความหมายว่าการบริหารนั้น

ประกอบด้วยการดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมาย การบำรุงรักษาองค์การให้อยู่รอด และป้องกันตนเองจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ส่วน Collins (1989) กล่าวว่า การบริหารเป็นกลุ่มของกิจกรรมที่ร่วมกันในองค์การ และแนะแนวทางให้เห็นถึงหน้าที่ให้กับประเทศ บริษัท หรือสถาบัน

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2535) ให้ความหมายการบริหารว่าเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคล (ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป) ร่วมมือกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

จันทราณี สงวนนาม (2545) วิเคราะห์ว่า การบริหารมีส่วนสัมพันธ์กับสิ่งต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์การ
2. ทรัพยากรทางการบริหาร ซึ่งรวมถึงบุคคลในองค์การ
3. กลไกการดำเนินงาน หรือการจัดกิจกรรมขององค์การ

นอกจากนั้น ลักษณะเด่นที่เป็นสากลของการบริหาร (จันทราณี สงวนนาม, 2545) ประกอบด้วย

1. การบริหารต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
2. ต้องอาศัยปัจจัยเป็นองค์ประกอบสำคัญ
3. ต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. ต้องมีลักษณะการดำเนินการที่เป็นระบบของสังคม
5. ต้องเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
6. ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้การปฏิบัติการกิจสำเร็จตามวัตถุประสงค์
7. มีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
8. การบริหารไม่มีตัวตน แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

จากความหมายของการบริหารดังกล่าว เห็นได้ว่า การบริหารนั้นเป็นเรื่องของการทำกิจกรรมร่วมกันของผู้บริหารและสมาชิกในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์ในการทำงานที่แน่นอน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด ลักษณะของการบริหารจึงประกอบด้วยผู้ที่ทำหน้าที่บริหารและส่วนผู้ถูกบริหาร

บุคคลทั้งสองกลุ่มจะมีความสัมพันธ์กัน ลักษณะความสัมพันธ์เหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานหรือองค์การ ถ้ามีความสัมพันธ์ที่ดีการดำเนินงานขององค์การก็จะดำเนินไปด้วยดี แต่ถ้ามีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีแล้ว ความสำเร็จจะเป็นไปด้วยความยากลำบาก การบริหารจึงเป็นศิลปะของผู้นำที่จะนำผู้อื่นให้ทำงานตามวัตถุประสงค์ และบรรลุเป้าหมายขององค์การ

การบริหารงานทุกประเภทในทุกองค์การ จำเป็นต้องมีปัจจัยหรือทรัพยากรพื้นฐานทางการบริหาร โดยทั่วไปถือว่าปัจจัยที่สำคัญทางการบริหารมีอยู่ด้วยกัน 4 ประการ ซึ่งรู้จักกันในนามของ 4 M's ได้แก่ (จันทราณี สงวนนาม, 2545)

1. คน (Man) ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การที่ร่วมกันทำงาน
2. เงิน (money) ได้แก่ งบประมาณที่ใช้ในการบริหารทุกๆ ส่วนขององค์การ
3. วัสดุสิ่งของ (Materials) ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ
4. การจัดการ (Management) ได้แก่ การบริหารงานขององค์การที่ทำโดยผู้บริหาร

ยิ่งไปกว่านั้น ปัจจุบันมีนักวิชาการ เช่น Hersey, Blanchard and Johnson (2001) มีความเห็นว่า การจูงใจ (Motivation) เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งในการบริหารองค์การจะอยู่รอดและเติบโตได้ก็ด้วยแรงจูงใจที่องค์การมีให้ต่อพนักงาน แรงจูงใจเหล่านี้อาจเป็นรายได้ รางวัล หรือคำยกย่องชมเชย ดังนั้น แรงจูงใจจึงนับได้ว่าเป็นปัจจัยที่ 5 สำหรับการบริหาร

Koont and O'Donnell (1972 cited in Hersey and Blanchard, 2001) ให้ความเห็นว่างานในหน้าที่ของผู้บริหาร ได้แก่

1. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วยกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ขององค์การและการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล
2. การจัดองค์การ (Organizing) แผนงานจะดำเนินไปได้ด้วยดีหากมีการจัดองค์การที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วยการจัดปัจจัยทางการบริหาร เช่น เงิน คน วัสดุอุปกรณ์และวิธีการบริหารที่ทำให้สัมฤทธิ์ผล การจัดองค์การจึงหมายถึง การนำเอาทรัพยากรการบริหารทุกประเภทมาบูรณาการเพื่อดำเนินการ

3. การจูงใจ (Motivating) หมายถึง การอำนวยความสะดวก (Directing) การติดต่อสื่อสาร (Communicating) และการเป็นผู้นำในการดำเนินการ (Leading) ซึ่งจะช่วยให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การควบคุมงาน (Controlling) เป็นการติดตามและประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่ได้กำหนดไว้ว่ามีความเบี่ยงเบนไปจากความคาดหวังมากน้อยเพียงใด

Koont and O'Donnell (1972 cited in Hersey and Blanchard, 2001) ยังกล่าวเพิ่มเติมว่างานทั้ง 4 นี้ ต่างก็แยกออกจากกันโดยหน้าที่และภารกิจ แต่จะดำเนินไปตามลำดับและเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันตามระบบการบริหาร ซึ่งคำว่าระบบนั้นหมายถึง องค์ประกอบที่ต่างมีปฏิสัมพันธ์ (Interrelated) ต่อกัน และยังขึ้นต่อกัน (Interdependent) ด้วย Robbins and Coulter (2004 อ้างใน วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2547) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้รูปแบบและวิธีการบริหารที่แตกต่างกันในสภาพที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งความแตกต่างของสภาพการณ์อาจเกิดความแตกต่างจากขนาดองค์กร (Organization Size) เทคโนโลยี (Technology) สิ่งแวดล้อม อันได้แก่ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม ตลอดจนทัศนคติ ความคิด พฤติกรรมและทักษะที่ต่างกันของพนักงาน

ที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้มองเห็นภาพขอบข่ายการบริหารองค์กรซึ่งต้องอาศัยปัจจัยหรือองค์ประกอบในการดำเนินงานทั้งในส่วนของบุคคลที่จะต้องมีการบริหารในการทำงานร่วมกันโดยมีองค์ประกอบที่สำคัญทางด้านทรัพยากร มีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการในทุกสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2. การเปลี่ยนแปลงสู่การบริหารจัดการสมัยใหม่

ปัจจุบันองค์การทุกประเภทรวมทั้งสถานศึกษาไม่อาจหลีกเลี่ยงแรงผลักดันต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในตัวผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี การแข่งขันที่เกิดขึ้นทั่วโลก การปรับเปลี่ยนกฎระเบียบใหม่ ๆ ความผันผวนทางการเมืองและสังคม การเปลี่ยนแปลงข้อมูลเชิงประชากร ตลอดจนแนวโน้มต่อความเป็นสังคมในยุคบริการและข้อมูลสารสนเทศยิ่งขึ้น เป็นต้น พลังผลักดันเช่นนี้ทำให้องค์การทุกประเภทได้รับผลกระทบเชื่อมโยงกันเป็นลูกโซ่เกิดแนวคิดในการปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์การเพื่อสนองตอบต่อสภาพการเปลี่ยนแปลง

นักบริหารที่มีประสบการณ์สูงทั้งหลายจึงมีความเชื่อว่าการบริหารสมัยใหม่จะมีลักษณะ ดังนี้ (กรมวิชาการ, 2544)

1. องค์กรทั่วไปจะมีขนาดเล็กลง และใช้กำลังคนน้อยลง คนส่วนใหญ่จะมีอิสระมากยิ่งขึ้น การจัดการศึกษาก็เช่นเดียวกัน กล่าวคือ สถานศึกษาจะมีขนาดเล็กลง เพราะการจัดการศึกษาจะต้องจัดให้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคนซึ่งควรได้รับการดูแลและพัฒนาเป็นรายบุคคล
2. การจัดโครงสร้างองค์กรจะใช้ทีมงานเป็นฐานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรที่มีความชำนาญแตกต่างกัน ลดความเป็นสังกัด แต่เพิ่มการประสานกับกลุ่มบุคคลที่จะทำให้งานสำเร็จ
3. ให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอย่างรวดเร็ว สำหรับสถานศึกษานั้น ครูเป็นผู้ใกล้ชิดผู้เรียนมากที่สุด ครูจึงควรได้รับอำนาจในการตัดสินใจและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับนโยบายเพื่อจะได้ปรับปรุง แก้ไข พัฒนาได้ตรงตามความต้องการเพื่อจะได้สนองความต้องการผู้เรียนได้อย่างเต็มที่
4. สาขาการบริหารจะนิยมแบบราบมากกว่าเป็นแบบปิรามิด เพราะปัจจุบันเทคโนโลยีเจริญอย่างรวดเร็ว บุคลากรมีความรู้ความชำนาญมากยิ่งขึ้น ความต้องการใหม่ ๆ เกิดมากยิ่งขึ้น การจัดองค์กรจึงเป็นแบบแนวราบ ไม่มีสายการบังคับบัญชาหลายชั้น ทำให้มีการตัดสินใจอย่างฉับไวขึ้น การดำเนินงานสะดวกรวดเร็วขึ้น
5. การปฏิบัติงานเน้นความเป็นส่วนหนึ่งของทีม และความเป็นกระบวนการหนึ่งของระบบมากกว่าเป็นหน้าที่เฉพาะของใครคนใดคนหนึ่ง
6. ฐานอำนาจในองค์กรจะเปลี่ยนไป ความสำเร็จในการทำงานขึ้นอยู่กับความสามารถในการระดมทรัพยากรบุคคลที่มีแนวคิดดี ๆ และการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถในการนำความรู้ไปปฏิบัติ รวมทั้งการยอมรับและพันธะผูกพันร่วมกันของบุคลากร
7. องค์กรยุคใหม่จะเป็นองค์กรที่ใช้ความรู้เป็นฐาน บุคลากรมีความเป็นวิชาชีพ ทำงานในบรรยากาศที่บุคลากรเป็นผู้กำหนดกฎเกณฑ์ของกิจกรรมร่วมกัน บทบาทของผู้บริหารจะเป็น

ผู้อำนวยการความสะดวก จัดหาทรัพยากร แบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูล ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้บังเกิดผล

8. องค์การยุคใหม่เน้นการสร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติของบุคคลในองค์การ การกำหนดวิสัยทัศน์และคุณค่าอย่างชัดเจน การทำให้บุคลากรผูกพันกับวิสัยทัศน์และคุณค่านับวันจึงมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น

9. ภาวะการนำและความรู้ ความเข้าใจเชิงในพฤติกรรมศาสตร์จะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น และจะเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรระดับล่าง การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยเทคนิคและความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เป็นอย่างมาก

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาสมัยใหม่นั้นจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สามารถรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงภาวะในสังคมโลก โดยการปรับเปลี่ยนนั้นมีผลต่อโครงสร้างในการดำเนินงานของสถานศึกษา กล่าวคือสถานศึกษาควรมีขนาดเล็กลง เน้นการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำร่วมตัดสินใจ ซึ่งการจะเกิดการตัดสินใจได้อย่างฉับไวนั้น สายการบังคับบัญชาควรมีแนวราบ ไม่มีสายการบังคับบัญชาหลายชั้น ส่วนพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารควรมีการเอื้ออำนาจ (Empowerment) มีการสรรหาทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นวิชาชีพ รวมทั้งผลักดันให้มีการสร้างวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน ผู้บริหารควรเป็นผู้อำนวยความสะดวกจัดหาทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มีความเหมาะสมในการใช้งาน และเพื่อให้คุณภาพเกิดขึ้นกับบุคลากรทุกฝ่าย สถานศึกษาควรพิจารณาหาแนวทางในการใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนา

อนึ่ง การที่สถานศึกษาจะใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนาคุณภาพได้เช่นไรนั้น ในเบื้องต้นจำเป็นต้องพิจารณาถึงการได้มาซึ่งความรู้ สุกนธ์ ภูริเวช (2542) ได้กล่าวไว้ว่า ความรู้นั้นเกิดขึ้นได้เมื่อมีการเรียนรู้เกิดขึ้น และการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการได้รับประสบการณ์ หรือการฝึกฝน และส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งพฤติกรรมภายนอก และพฤติกรรมภายในจิตใจ แนวคิดเรื่องการเรียนรู้ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดำรงอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมแห่งอนาคต

จะต้องเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยอาศัยการเรียนรู้เป็นเครื่องมือสำคัญ ดังนั้น การปรับเปลี่ยนสถานศึกษาเพื่อเผชิญหน้ากับสังคมและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง สถานศึกษา จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดทางการบริหารอีกแนวคิดหนึ่งที่เป็นการบริหารจัดการคุณภาพเพื่อการสร้างสรรค์ (Empowering Education) และเป็นการตอบสนองต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ สร้างค่านิยมแบบประชาธิปไตย (กรมวิชาการ, 2544) ผู้วิจัย ได้ศึกษาค้นคว้าและนำเสนอรายละเอียด ดังนี้

1. ความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาของแนวคิด “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) เริ่มมาจากงานเขียนที่เสนอแนวความคิดต่าง ๆ ของ Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาศาสตร์ และพฤติกรรมขององค์กรของมหาวิทยาลัย Harvard ดังจะเห็นได้จากผลงานที่เขาเขียนร่วมกับ Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง MIT ในปี 1978 ในหนังสือชื่อ Organizational Learning : A Theory of Action Perspective ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกที่กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยในระยะเริ่มแรกนั้นใช้คำว่า “การเรียนรู้ขององค์กร” (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร ส่วนคำว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ Hayes เป็นบรรณาธิการ และได้ทำการเผยแพร่ในประเทศอเมริกา และในหนังสือที่ Pedler เป็นบรรณาธิการนั้นได้เผยแพร่ในประเทศอังกฤษเมื่อปี 1988 (วิระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์, 2540 และ วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548)

ต่อมาในปี 1990 บุคคลผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับกันจนถึงปัจจุบันก็คือ Senge ศาสตราจารย์แห่ง MIT ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้ง Massachusetts Institute of Technology Center of Organizational Learning (ศูนย์การเรียนรู้ขององค์กรในสถาบันเทคโนโลยีแห่งรัฐ Massachusetts) ขึ้นเพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่างๆ ตลอดจนเผยแพร่แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีผลงานที่เป็นหนังสือและนิยายอ่านกันอย่างแพร่หลายคือ The Fifth Discipline : The Art and

Practice of the Learning Organization โดยในหนังสือเล่มนี้ Senge ได้ใช้คำว่า Learning Organization (องค์การแห่งการเรียนรู้) แทนคำว่า Organizational Learning (การเรียนรู้ขององค์กร) ซึ่งเป็นหนังสือที่กล่าวถึงพื้นฐานของวินัยทั้ง 5 ประการที่จะนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงทฤษฎี (วีระวัฒน์ ปิ่นนิคัมย์, 2540) ภายใต้ความเชื่อว่าคนยังเรียนรู้ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป และองค์การที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด (Senge, 1990)

2. ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความหมายและลักษณะของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” นั้น มีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลาย แต่ก็ยังไม่มีคำนิยามหรือคำอธิบายลักษณะที่เป็นมาตรฐานสากลอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ความหมายและคำอธิบายลักษณะที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน มีผู้ที่แสดงทัศนะในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน และแตกต่างกันอยู่บ้าง ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้เป็นข้อมูลโดยสังเขป ดังนี้

Argyris (1977) ได้ให้ความหมายของคำว่า การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบ และแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในองค์การเพื่อลดทอน defensive routines หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัยเพื่อปกป้องหรือแก้ตัว ต่อมาในปี 1990 เป็นปีแรกที่เริ่มมีการให้คำนิยาม คำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” โดย Senge (1990) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่สมาชิกได้เพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบความคิด (Patterns of Thinking) ใหม่ ๆ และแตกแขนงความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนาและแรงบันดาลใจร่วมกัน (Collective Aspiration) ของสมาชิกในองค์การ และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ ส่วน Pedler *et.al.* (1991) ได้ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกๆ คน และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง

สำหรับ Watkins and Marsick (1992) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ให้สมาชิกสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ใช้องค์การในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่สมาชิกโดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับ

การปฏิบัติงาน และใช้การเอื้ออำนาจแก่สมาชิกเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และมีการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างบุคคล องค์กรและชุมชน ซึ่งในปีเดียวกัน Kramlinger (1992) ได้ให้ทัศนะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ประกอบด้วยโครงสร้างปัจเจกบุคคลที่ซึ่งสมาชิกทุกระดับสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ อันจะนำไปสู่ความเป็นอยู่ที่ดีและสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร

สำหรับ Wick and Leon (1993) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ใช้การเรียนรู้เป็นหนทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Transformation) ไปสู่การเป็นผู้นำทางอุตสาหกรรม และใช้การเรียนรู้เป็นแนวทางในการปรับปรุงผลงานเพื่อไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ ใช้ความมุ่งมั่นในการที่จะเรียนรู้ (Intentional Learning) ในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรภายใต้ระบบการเรียนรู้ที่หลากหลายกว้างขวาง มีการแทรกการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติงาน ใช้ความรู้พัฒนาความสามารถใหม่ๆ สร้างสมรรถนะใหม่ๆ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น เช่นเดียวกับที่ Garvin (1993) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่มีทัศนะในการสร้างสรรค์ มีการถ่ายโอนองค์ความรู้สู่การปฏิบัติ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ๆ

ขณะที่ Kim (1993) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นการเพิ่มพูนความสามารถขององค์กรเพื่อให้บังเกิดการกระทำที่มีประสิทธิผลซึ่งสอดคล้องกับที่ Ross *et al.* (1994) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง มีการแปรเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์ต่อทั้งองค์กร และตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร และ Marquardt and Reynolds (1994) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มบุคคลให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รวมทั้งยังสอนให้สมาชิกในองค์กรมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ ไตร่ตรองเพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น อีกทั้งช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในความผิดพลาดและความสำเร็จ

ส่วน Bennett and O'Brien (1994) อธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่สร้างและยกระดับความสามารถที่จะเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมองค์กรนั้น เช่นเดียวกับที่ Slater and Nasver (1995) ให้นิยามว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า การเรียนรู้เป็น

ส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่นำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติหรือการกระทำ ซึ่งการเรียนรู้นี้จะเกิดขึ้นได้หากองค์กรได้พัฒนาสติปัญญาให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ให้มีการเรียนรู้ในทุกระดับ และให้สามารถรับรู้หรือซึมซับในการเรียนรู้

Mcgrill and Slocum (1996 อ้างใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2548) ได้ให้ทัศนะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่บุคคลและกลุ่มมีความตระหนักในตนเองก้าวทันต่อสภาพที่เป็นอยู่ เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการคาดการณ์ล่วงหน้าและสร้างทัศนะที่จำเป็นต่อความสำเร็จในอนาคต มีการกระตุ้นให้ค้นหาภูมิปัญญาที่มีอยู่ในตัวผู้ทำงาน มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องรวดเร็ว และมีการใช้ความรู้นั้นเพื่อปรับปรุงคุณภาพของผู้ผลิตและการให้บริการ ตลอดจนวิถีชีวิตการทำงานของพวกเขาเองให้ดีขึ้น สอดคล้องกับที่ Marquardt (1996) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีพลังอำนาจเพื่อการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัตร สามารถเรียนรู้และใช้ความรู้ให้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ เช่นเดียวกับที่ Gephart and Marsick (1996) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ยกระดับ และปรับเปลี่ยนความสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยเป้าหมายที่สร้างสรรค์ และยังเป็นองค์กรที่วิเคราะห์ควบคุม พัฒนาการจัดการและวางแผนทางของกระบวนการเรียนรู้ เช่น วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ผู้นำ ค่านิยม โครงสร้าง ระบบ กระบวนการ และการปฏิบัติงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคล ตลอดจนเร่งให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับ

นอกจากนี้ Luthans (1998) ได้กล่าวไว้ในหนังสือพฤติกรรมองค์กรที่เขาเขียนว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่รูปแบบของความคิดที่ใหม่และขยายกว้าง เป็นสิ่งที่ควรได้รับการปลูกฝังให้เกิดขึ้น เป็นองค์กรที่ความต้องการที่มากมายและหลากหลายจะได้รับการปลดปล่อย และเป็นองค์กรที่ค่อยๆ ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์เพื่ออนาคต ซึ่งต่อมาในภายหลัง Senge (2000) ได้ขยายความหมายของคำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีความชัดเจนขึ้นอีกว่า เป็นองค์กรที่สมาชิกได้ใช้ศักยภาพสำหรับการสร้างผลงานที่ตนต้องการอย่างต่อเนื่อง สามารถแสดงความคิดเห็นใหม่ได้อย่างเสรี และสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในมวลสมาชิกขององค์กร

สำหรับนักวิชาการทางการศึกษา เช่น Hoy and Miskel (2001 อ้างใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2545) กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ซึ่งสมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค์งาน และการบรรลุเป้าหมายของงานอยู่อย่างต่อเนื่อง

และเป็นที่ยอมรับแนวคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก เป็นที่ยอมรับ
ความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม เป็นที่ยอมรับ
สมาชิกขององค์กรได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเป็นที่ยอมรับของตนเองได้มีการขยาย
ศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง ส่วน Ubben *et al.* (2001
อ้างใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ในชื่อชุมชนแห่งการเรียนรู้
(Learning Communities) โดยถือว่าเป็นคำที่มีความหมายอันเดียวกันและใช้แทนกันได้ และ
กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้จะเกี่ยวข้องกับเรื่องความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth)
เรื่องการเปลี่ยนแปลงในตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self - Renewal) เรื่องขององค์กรหรือ
ชุมชนที่ไม่เคยอิ่มตัว (Never Fully Arrive) เรื่องขององค์กรหรือชุมชนที่มีความตระหนักใน
ตนเองอยู่เสมอในอันที่จะแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า
เรื่องขององค์กรหรือชุมชนที่เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับ เน้นการสืบเสาะหาปัญหาเพื่อปรับปรุง
สภาพการณ์ที่เป็นอยู่ด้วยการคิดอย่างเป็นภาพรวม (Holistic) ทั้งในมิติความเป็นเหตุผล และ
การใช้ดุลพินิจทั้งในเรื่องของความรู้และเรื่องของอำนาจที่จะช่วยให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ได้ถูกริเริ่ม
พัฒนาขึ้น ความรู้จะมีใช่เป็นเพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการซึมซับหรือการสะสมเท่านั้น แต่จะเป็นสิ่งที่ถูก
ทำให้เกิดขึ้นมาใหม่ได้จากกระบวนการมีประสบการณ์ การคิดและการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกใน
องค์กร สมาชิกแต่ละรายจะกลายเป็นทรัพยากรความรู้ (Resource of Knowledge) สำหรับ
บุคคลอื่นในองค์กร องค์กรเองก็จะเป็นตัวประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้เหล่านั้นให้
แพร่กระจายในวงกว้างออกไป

นอกจากนี้ ในปี 2002 Pettinger (2002) ยังได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า
หมายถึง ยุทธวิธีและวิธีการที่ใช้ในการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร และมุ่งเน้นการพัฒนา
ความสามารถของพนักงาน และการดำเนินงานต่างๆ อยู่บนพื้นฐานของการสร้างเสริมพฤติกรรม
เจตคติและทักษะ

นักวิชาการชาวไทย วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542) ได้อธิบายคำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า
เป็นองค์กรที่บุคคลเรียนรู้เพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลงานที่ปรารถนา
มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้าง
องค์ความรู้ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำ และเป็นองค์กรที่ส่งเสริมรูปแบบการคิดใหม่
อีกทั้งยังเป็นที่ยอมรับบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้ร่วมกัน และเสริมสร้างวัฒนธรรมการคิด
อย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ในทำนอง

เดียวกัน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจและการหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งการที่จะเห็นการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจนนั้นขึ้นอยู่กับว่าจะมุ่งการเปลี่ยนแปลงใน ด้านใดเป็นสำคัญในช่วงระยะเวลาของการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ (Learning Practice Contingency) ทั้งที่เป็นรูปแบบการพรรณนา (Descriptive) ว่า องค์การเกิดการเรียนรู้กันอย่างไร และในเชิงของการวางแผนในอนาคต (Prescriptive) ว่าองค์การควรเรียนรู้เช่นไร

สำหรับ จำเรียง วัชรวัฒน์ และเบญจมาศ อำพันธ์ (2544) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นการขยายศักยภาพของตนเองและขององค์การในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจงานให้การสำเร็จลุล่วงโดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ตลอดจนมีความคิด ความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกันเพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป ซึ่งเป็นไปในทางเดียวกันกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2545) ที่กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่สมาชิกในองค์การมีความตื่นตัว และมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การ มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การเอง โดยภาพรวมก็จะเป็้องค์การที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อการพัฒนา เพื่อความเติบโต และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

ส่วนลือชัย จันทรโวปี (2546) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การซึ่งสมาชิกในองค์การเพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ และประสบการณ์ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับที่สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ (2547) เห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึงองค์การที่มีการดำเนินการ หรือส่งเสริมให้บุคคล ทีมงานหรือกลุ่มในองค์การมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเพื่อปรับเปลี่ยนตนเอง แล้วนำมาพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ และฉัตรชนก สายสุวรรณ (2548) ได้สรุปว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึงองค์การที่บุคลากรในองค์การนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างผลงานที่เป็น

ความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งสร้างใหม่ ๆ เกิดขึ้น มีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นທີ່ซึ่งสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

จากนิยามคำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการและนักปฏิบัติที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า ทุกคนมองเห็นภาพแห่งความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นภาพเดียวกัน คือต้องการเห็นสมาชิกทุกคนและทุกระดับในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง ผู้อื่นและองค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่กระตุ้นและเร่งเร้าให้สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อขยายศักยภาพของตนเอง มีการประสานสัมพันธ์ในการเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีม อีกทั้งยังมีเสรีภาพในการคิด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ขององค์กร

3. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.1 แนวคิดพื้นฐานในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดของ Senge (1990) ที่ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง และถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (Learningful) ของสมาชิกทุกคนและทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้หรือนักเรียนรู้ (Learners) อีกทั้งยังรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้กับชีวิตของตนเอง ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีหน้าที่สำคัญในการหาหนทางในการที่จะช่วยให้คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเรียนรู้ (Ability to Learn) ด้วยตนเอง มีความสามารถที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนั้น Senge (1990) ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ซึ่ง Senge (1990) เชื่อว่า หัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการสร้างวินัย 5 ประการให้เกิดผลอย่างจริงจังในการนำไปปฏิบัติแก่บุคคล ทีม และ Senge (1990) ใช้คำว่า “วินัย” (Discipline) เพื่อเป็นการบ่งชี้ว่า วินัยเป็นเทคนิควิธีที่ต้องศึกษา

ใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติ และเป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการแสวงหา เสริมสร้างทักษะ สมรรถนะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ เพื่อความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อย่างไรก็ตาม เมื่อวินัย 5 ประการนี้รวมกันได้อย่างสมดุล ก็ยังไม่ใช่เป็นการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้แบบใด แบบหนึ่งขึ้นมา แต่กลับเป็นการก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อองค์การ คือ ก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในจิตใจ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี (วิวัฒน์ ปันนิตามัย, 2545)

วินัย 5 ประการที่เป็นพื้นฐานหลักของการทำความเข้าใจเรื่องลักษณะขององค์การแห่ง การเรียนรู้ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery)

สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ความเป็นนายของ ตัวเอง (Human Mastery) สามารถควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตัวเองเป็นคนที่ไม่รู้ยั้งคิดตลอดเวลา ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นในตนเอง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของโลก มีวุฒิภาวะทางจิต สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนา เรียนรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่องและมุ่งสู่ ความสำเร็จที่ได้ตั้งใจ

การพัฒนาให้บุคคลมีความเป็นเลิศ ถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง และมียุทธศาสตร์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ คือ

(1) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision)

(2) มีความสามารถในการจัดการกับความเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension)

(3) มีการเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious)

ความรอบรู้ส่วนตัวถือเป็นปัจจัยที่สำคัญซึ่งมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนา ศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ อีกทั้งยังเป็นพื้นฐานสำคัญ

ในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้น องค์ประกอบนี้จึงเป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดขององค์กร

2. การพัฒนาแบบแผนความคิด (Mental Model)

แบบแผนความคิดเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่อกิจการหรือกิจกรรมใดๆ ในแง่มุมต่างๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป ในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวขององค์กรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กร โดยปกติมักจะทำได้ยาก ทั้งนี้เนื่องจากเป็นธรรมชาติของคนที่มีจะปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะกลัวผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเองในสถานภาพต่างๆ หรืออาจจะมีอาการยึดติดอยู่กับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย ผู้ที่รับผิดชอบในการบริหารโครงการสำคัญๆ นี้จึงควรมีความเข้าใจในแบบแผนความคิดนี้ดีพอ ควรมีการเตรียมการตั้งแต่ในระยะต้นในการทำประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์ และสร้างบรรยากาศเปิดเพื่อสร้างความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม และทำทลายในความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งมาตรการเหล่านี้จะช่วยสร้างแบบแผนความคิดให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้และความเข้าใจไปในแนวทางเดียวกัน

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบและตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน และเป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร จะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่คาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีองค์ประกอบพื้นฐานคือ (1) กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ (2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร (3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (Commitment) มากที่สุด (4) ทำให้วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดและเป็นรูปธรรม หลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กร จึงจะเป็น

วิสัยทัศน์ที่ยั่งยืน ดำเนินต่อไปและไม่มีวันสิ้นสุด แต่สิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องจำไว้เสมอว่า ผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับสมาชิกในองค์กร

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมคือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้ ความคิด แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น กลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำ แนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายของสมาชิกดังกล่าวจะเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อจัดทำเป็นกิจกรรมร่วมกันอันจะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ และการที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องปฏิบัติงานควบคู่กันไป ดังนั้น เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ คือ (1) การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and Discussion) (2) การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน (3) การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ (Learning How to Practice) และการเรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือ (Learning Laboratories)

5. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

การมองโลกแบบแยกส่วนทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และถ้ายังสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบมากขึ้นเท่าใด ระบบก็ยิ่งส่งแรงผลักดันเชิงลบกันมากขึ้นเท่านั้น แต่หากแรงผลักดันให้เกิดการแก้ปัญหาโดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาในเชิงบวก ซึ่งทำให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างสมดุล และสร้างสรรค์มากขึ้นเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะได้ใช้กับทุกสถานการณ์ เนื่องจากเหตุและผลบางทีก็ไม่สอดคล้องกันเสมอไป หากเกิดขึ้นในเวลาและสถานที่ที่แตกต่างกัน ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบเชิงรับ คือ การรักษาสถานภาพขององค์การไม่ให้แย่ไปกว่าเดิม วิธีการแก้ปัญหาเชิงรุกคือ การป้องกัน ซึ่งเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ดีกว่าการแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญและวางแผนในระยะยาว ซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้ การจะมองโลกแบบองค์รวมหรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้น ก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน คือ (1) การเปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม

(2) เปลี่ยนจากการมองเพื่อนมนุษย์ว่าเป็นคนเลวร้ายไปประโยชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา (3) เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

Senge (1990 อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544)) ซึ่งให้เห็นว่าวินัย 5 ประการที่กล่าวมาข้างต้นนี้มีผลต่อการเรียนรู้ 3 ระดับ คือ ระดับปฏิบัติ (ทำอะไร) หลักการ (การหยั่งรู้ถึงปัจจัยหรือความคิดที่ชี้นำ) และสัจตะ (ภาวะของการเป็นผู้เอาชนะวินัยนั้น ๆ ได้) ซึ่งหากมีการใช้วินัยทั้ง 5 ประการ ให้ได้อย่างเหมาะสมกับระดับต่าง ๆ ของการเรียนรู้แล้วจะก่อให้เกิดค่านิยม ความคิด การปฏิบัติและสมรรถนะใหม่ ๆ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์กับการแข่งขัน ซึ่งวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) ได้สังเคราะห์แนวคิดดังกล่าวของ Senge (1990) ดังแสดงไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 วิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการใน 3 ระดับ ตามแนวคิดของ Senge (1990)

วินัยทั้ง 5 ประการ	ความรอบรู้ ส่วนตัว (Personal Mastery)	การพัฒนา แบบแผน ความคิด (Mental Model)	การสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	การคิด เชิงระบบ (System Thinking)
1. การปฏิบัติ ทำอย่างไร	- ระบุวิสัยทัศน์ ของตน - เห็นความ แตกต่างของที่ เป็นอยู่กับที่ ควรจะเป็น - มุ่งผลลัพธ์เปิด ตนเองต่อ ความจริง	- ความคิดความ เชื่อ - ทดสอบ สมมติฐาน - แยกแยะข้อมูล ออกจาก สถานะ นามธรรม	- เห็นความจริง สภาพ ปัจจุบัน - แฉลง วิสัยทัศน์ รับฟังคนอื่น และให้อิสระ ในการเลือก	- ฝึกหัด - รู้จักการ ปกป้อง ตนเอง - เป็นเพื่อน ร่วมงานกัน - ผ่อนปรน ความเชื่อ พื้นฐาน	- สถานการณ์ จำลอง - ปัญหา ข้อบกพร่อง ที่เกิดขึ้น บ่อยครั้ง
2. หลักการ ความคิด และการ หยั่งรู้ที่ชี้นำ	- วิสัยทัศน์ - เครียดเพื่อ สร้างสรรค์กับ ภาวะอารมณ์ - จิตกวั่งค์	- อธิบายแนว ทฤษฎีกับที่ ปฏิบัติ - บันไดสู่การ สรุปอ้างอิง	- การร่วมฝัน - ความผูกพัน กับการคล้อย ตาม	- การพูดคุยกัน - การบูรณาการ และการ อภิปราย - ข้อบกพร่องที่ เกิดบ่อย	- โครงสร้างมี ผลต่อ พฤติกรรม - การต่อต้าน นโยบาย

ตารางที่ 1 (ต่อ)

วินัยทั้ง 5 ประการ	ความรู้ ส่วนตัว (Personal Mastery)	การพัฒนา แบบแผน ความคิด (Mental Model)	การสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	การคิด เชิงระบบ (System Thinking)
3. สวัสดิ์ ความเป็น ผู้ชำนาญ ในวินัยด้าน นั้นๆ	- การแผ่ขยายผล - การเห็นความ เชื่อมโยง เกี่ยวข้องกัน	- รักษาความ สมดุลระหว่าง การสืบค้นกับ การอุทิศ - ความรัก/ความ จริง - การเปิดเผย	- เป้าหมาย โดยรวม - การเป็นภาคี ร่วมกัน	- ปัญหาพร้อม - การปรับแนว ความคิดปรับ แนวปฏิบัติ ให้ตรงกัน	- การปรับเพื่อ สร้างผล - การมองภาพ โดยรวม - การเชื่อมโยง ของส่วนย่อย

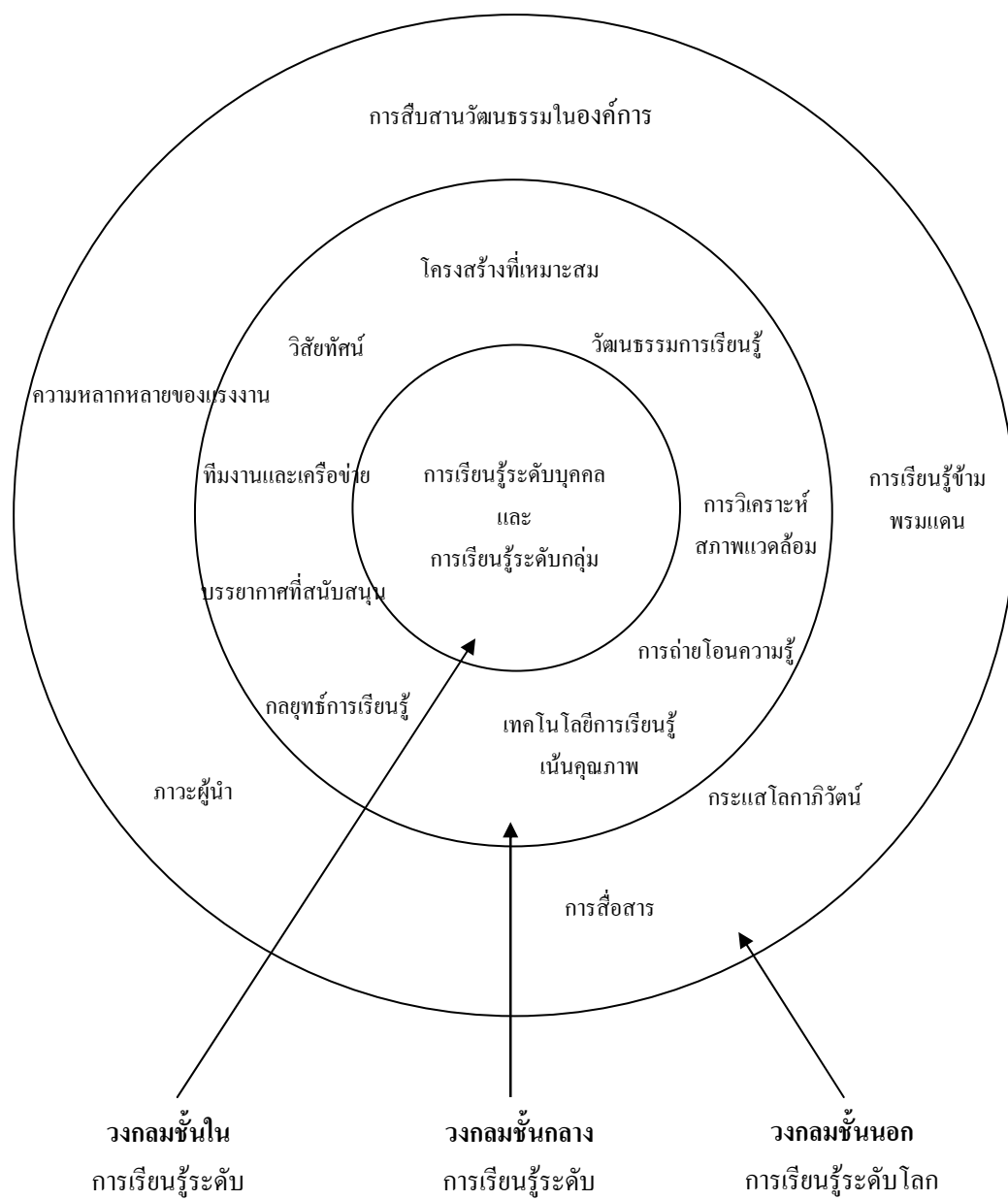
ที่มา: วีระวัฒน์ ปันนิตมัย (2544)

สรุปได้ว่า แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่อองค์การ มิใช่เพียงเพื่อทำให้คนในองค์การมีความสามารถในการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นเท่านั้น แต่มีส่วนในการพัฒนาเปลี่ยนวิธีการมองโลกของคนในองค์การเสียใหม่ เป็นการมองในภาพรวม ส่งเสริมให้คนในองค์การร่วมกันแสวงหาความรู้ และนำความรู้ที่ได้มาไปแสวงหาประโยชน์ ตลอดจนสามารถถ่ายทอดความรู้ ความคิดไปสู่การปฏิบัติได้ ดังนั้น ในการทำงานองค์การจึงมีหน้าที่ที่ต้องเป็นผู้สร้างและสนับสนุนการเรียนรู้ ตลอดจนทำให้การเรียนรู้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ

3.2 ลักษณะและองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้จากนักวิชาการหลายท่าน และผู้วิจัยเห็นว่าการทำงานที่องค์การจะมีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วย ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอลักษณะและองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อพิจารณาทำความเข้าใจในคราวเดียวกัน โดยในเบื้องต้นผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยของ Marquardt and Reynolds (1994) ที่พบว่า การที่องค์การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (Global Learning Company) ได้นั้น องค์การควรมีลักษณะที่ประกอบด้วยวงกลมซ้อนกัน 3 วง

กล่าวคือ วงกลมที่เป็นวงกลมชั้นในสุดเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม (Individual and Grouping Learning) ส่วนวงกลมชั้นกลางหรือวงกลมถัดมาเป็นการเรียนรู้ในระดับองค์กร (Organizational Learning) และจะต้องมีองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ 11 ประการ ซึ่งจะเป็นสิ่งนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับวงกลมชั้นนอกนั้น เมื่อจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลก ต้องมีองค์ประกอบเพิ่มอีก 6 ประการ ดังแสดงใน ภาพที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับโลกของ Marquardt & Reynolds

ที่มา: Marquardt & Reynolds (1994)

จากภาพที่ 1 Marquardt and Reynolds (1994) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 11 ลักษณะ ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure)

โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมคือ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว (Appropriate Structure) สายการบังคับบัญชาไม่ควรมีมากเกินไป มีคำพรรณานงาน (Job Description) ที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว การบังคับบัญชาไม่เน้นการควบคุมมากเกินไป กระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกัน ทั้งนี้ เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) แบบเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่มีองค์ประกอบต่างทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การ นอกจากนี้ โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงาน และมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม และสามารถเอาชนะการแตกแยกขององค์การ

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Corporate Learning Culture)

องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความตระหนักในตน (Self - Awareness) การใคร่ครวญ (Self - Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) วัฒนธรรมองค์การต้องให้รางวัลพิเศษต่อการเสริมสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยจะไม่รู้จักกับคำว่า “ทดสอบแล้วล้มเหลว” ตราบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการกระทำนั้นๆ สนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ สมาชิกในองค์การจะมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษา ค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันอย่างฉันทมิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีโอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน

3. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment)

การเพิ่มอำนาจเป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกรู้สึกที่พึ่งพาผู้อื่นในการ

การแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงาม มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับภาพอนาคตที่เป็นไปได้ แสดงอนาคตภาพขององค์กรที่มีประโยชน์แก่สังคม ตลอดจนการเลือกเป้าหมายการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. การริเริ่มและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการริเริ่มและถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) หรือเกิดจากการลอกแบบและพัฒนา (Copy and Development) เท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องมีบทบาทในการสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น จากฝ่ายอื่น จากเครือข่ายที่มีสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่จากทั้งข่าวสารภายนอกและภายใน มีการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning Technology)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตมีความรวดเร็วและสั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ เช่น มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video Conference)

มาใช้ในการเรียนรู้ทางไกล และการฝึกอบรมโดยสถานการณ์จำลอง (Simulation Games) เพื่อพัฒนาสมาชิกให้เรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น

7. คุณภาพ (Quality)

องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเน้นคุณภาพงาน การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจที่ก่อให้เกิดผลที่ดีขึ้น โดยองค์การต้องยึดหลักการว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. กลยุทธ์ (Strategy)

องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์การควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในการวางแผน การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือกำหนดคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริม (Supportive Atmosphere)

องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย และมีการมีส่วนร่วมโดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ

10. ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Networking)

องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใจเพียงแต่การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและสร้างพลังร่วมกันอันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์เป็นฉันทามติขององค์กร และสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) เพื่อเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง การกำหนดผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยมปรัชญาความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้เกิดการทำงานร่วมกัน

Marquardt and Reynolds (1994) ยังได้เสนอประเด็นเพิ่มเติมเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อตกลงหรือกิจกรรมขององค์กร ได้เพื่อให้เห็นภาพลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การสร้างความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. มีการสร้างความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการหยั่งรู้ และการคาดคะเน
3. สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. มีการให้ระดับล่างเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
5. สนับสนุนผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาให้ปรับเปลี่ยนหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยง ที่ปรึกษาและเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์กร
6. สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร
7. มีมุมมองโดยภาพรวมและมองอย่างเป็นระบบ
8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั้งองค์กร
9. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่บุคลากรในองค์กร

10. ภายในองค์การมีบุคคลที่เป็นแม่แบบในการกล้าคิด กล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ และกล้าที่จะทดลอง

11. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ

12. คำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ

13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน

14. เชื่อมโยงการพัฒนาของแต่ละบุคคลให้เข้ากับการพัฒนาขององค์การโดยภาพรวม

15. สร้างเครือข่ายในองค์การด้วยเทคโนโลยี

16. มีการสร้างเครือข่ายไปยังชุมชนต่าง ๆ

17. มีการเรียนรู้จากประสบการณ์

18. คัดค้านแนวการปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า

19. ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ และตั้งโครงการรองรับ

20. สร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจอย่างทั่วถึงกันภายในองค์การ

21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

22. ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ

23. มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายส่วนงาน

24. มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้

25. มีการมององค์การว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้

26. คาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้เพื่อเป็นโอกาสอันดีที่จะได้เข้าไปเรียนรู้

ในปี 1996 Marquardt (1996) ได้เสนอรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Model) ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ (Learning) เป็นการแสดงให้เห็นถึงพลวัตของการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

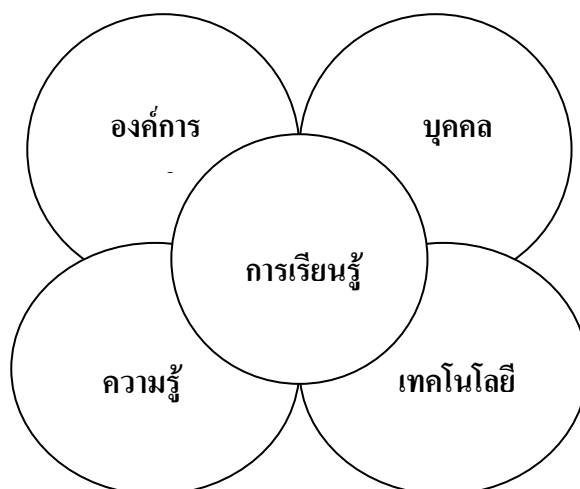
2. องค์ประกอบด้านองค์การ (Organization) เป็นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organizational Transformation)

3. องค์ประกอบด้านบุคคล (People) เป็นการมุ่งเน้นการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment)

4. องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นการอธิบายถึงแนวทางการจัดการความรู้

5. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (Technology) เป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์การเพื่อการเรียนรู้

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการมีความสัมพันธ์กัน และจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน โดยสรุปเป็นรูปภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 2 รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt
ที่มา: Marquardt (1996)

ในองค์ประกอบหลักแต่ละองค์ประกอบแยกเป็นองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. องค์ประกอบหลักด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1.1 ระดับการเรียนรู้ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

- 1) การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning)
- 2) การเรียนรู้ระดับทีมงาน (Team Learning)
- 3) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning)

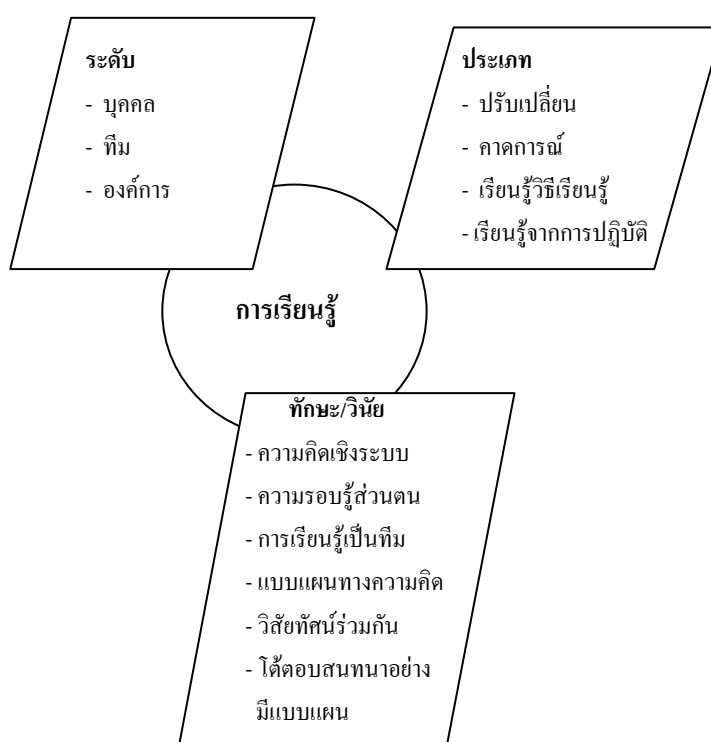
1.2 รูปแบบการเรียนรู้ แบ่งได้ 4 วิธี

- 1) การเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน (Adaptive Learning)
- 2) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning)
- 3) การเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ (Dutero Learning หรือ Learning How to Learn)
- 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Actioning Learning)

1.3 ทักษะและวินัยในการเรียนรู้ ประกอบด้วย

- 1) ความคิดเชิงระบบ (System Thinking)
- 2) ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery)
- 3) การเรียนรู้แบบร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
- 4) แบบแผนความคิด (Mental Model)
- 5) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
- 6) การโต้ตอบสนทนอย่างมีแบบแผน (Dialogue)

ในองค์ประกอบหลักด้านการเรียนรู้แสดงเป็นภาพได้ ดังนี้



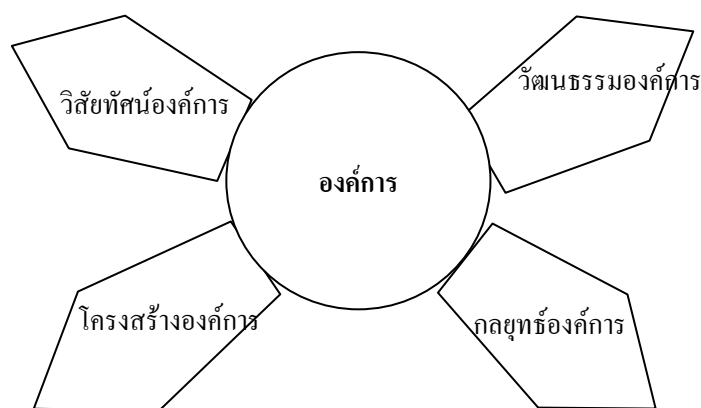
ภาพที่ 3 องค์ประกอบย่อยของการเรียนรู้

ที่มา: Marquardt (1996)

2. องค์ประกอบหลักด้านองค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

- 2.1 โครงสร้างขององค์การ (Structure)
- 2.2 วิสัยทัศน์องค์การ (Vision)
- 2.3 วัฒนธรรมองค์การ (Culture)
- 2.4 กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy)

องค์ประกอบด้านองค์การ สามารถอธิบายเป็นภาพได้ดังนี้



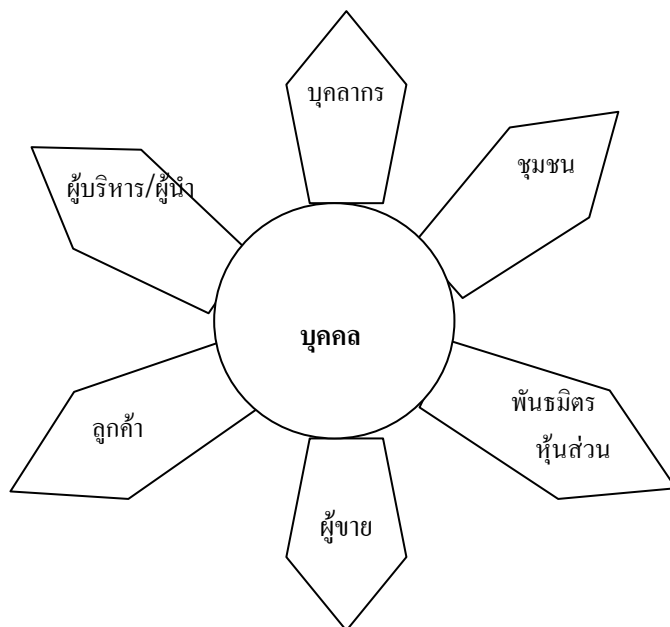
ภาพที่ 4 องค์ประกอบย่อยด้านองค์การ

ที่มา: Marquardt (1996)

3. องค์ประกอบหลักด้านบุคคล แบ่งการเสริมอำนาจบุคคลได้ดังนี้

- 3.1 บุคลากร (Employee)
- 3.2 ผู้นำ/ผู้บริหาร (Leaders/Managers)
- 3.3 ลูกค้า (Customers)
- 3.4 ผู้ขาย (Suppliers and Vendors)
- 3.5 พันธมิตรหรือหุ้นส่วน (Alliances)
- 3.6 ชุมชน (Communities)

ในองค์ประกอบด้านบุคคล แสดงเป็นรูปภาพได้ดังนี้



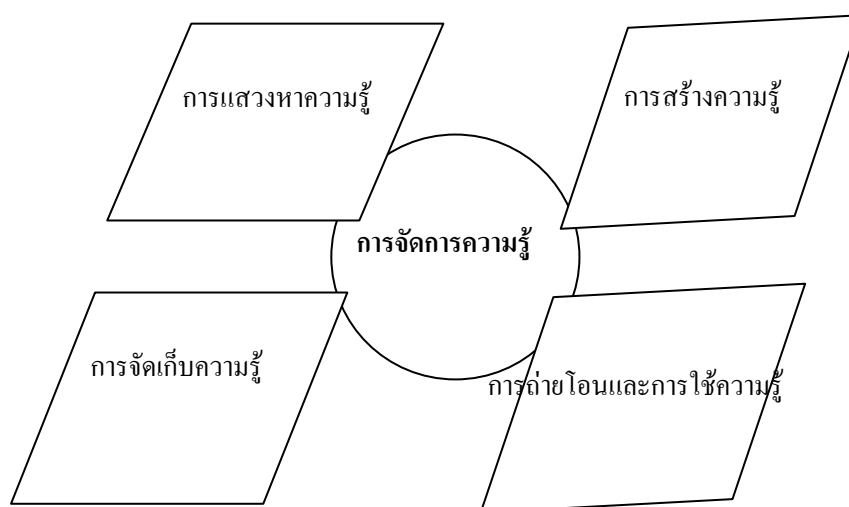
ภาพที่ 5 องค์ประกอบย่อยด้านบุคคล

ที่มา: Marquardt (1996)

4. องค์ประกอบหลักด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มีองค์ประกอบย่อยดังนี้

- 4.1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)
- 4.2 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)
- 4.3 การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage)
- 4.4 การถ่ายโอนและใช้ความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization)

องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้แสดงเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 6 องค์ประกอบย่อยด้านการจัดการความรู้

ที่มา: Marquardt (1996)

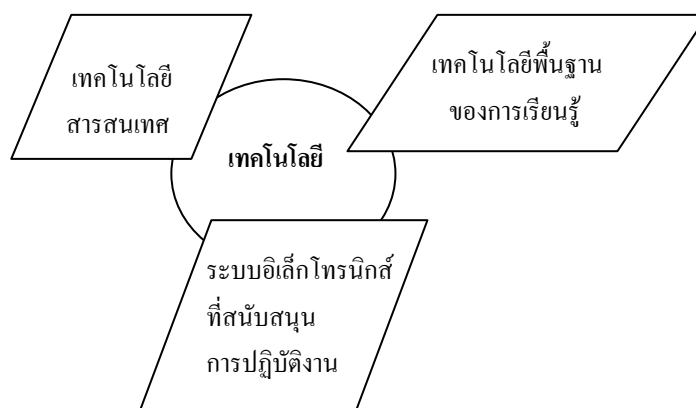
5. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ

5.2 เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้

5.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Electronic Performance Support System)

องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีแสดงเป็นรูปภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 7 องค์ประกอบย่อยด้านเทคโนโลยี

ที่มา: Marquardt (1996)

ส่วน Bennett and O'Brien (1994) ได้เสนอองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 12 ประการ ดังนี้

1. กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or Vision)

องค์การและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์ว่าต้องการไปให้ถึงจุดใด เพื่อที่จะคาดหมายถึงสิ่งจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้เพื่อไปให้ถึงจุดหมายนั้น โดยที่ต้องพัฒนากลยุทธ์กว้าง ๆ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย เพื่อที่จะรู้ว่าการเรียนรู้นั้นสามารถผลักดันองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ นอกจากนี้ ถ้าองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสมบูรณ์ต่อหมู่คณะแล้ว วิสัยทัศน์และกลยุทธ์จะต้องมีลักษณะสนับสนุนและส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้

2. การปฏิบัติเชิงการบริหาร (Executive Practices)

สมาชิกองค์การอาจตั้งเป็นคำถามว่า ผู้บริหารให้นโยบายและปฏิบัติอย่างไรบ้าง เพื่อเป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ขององค์การ ผู้บริหารควรจะทำอย่างไรในการชี้แจงให้บุคลากรในองค์การได้เห็นความชัดเจนถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและความก้าวหน้าขององค์การ

ผู้บริหารควรทำอะไรเพื่อปลูกเร้าหรือกระตุ้นในบางส่วนขององค์กรที่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้ขับเคลื่อนตามผู้บริหารเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้

3. การปฏิบัติเชิงการจัดการ (Managerial Practices)

ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและนิเทศการทำงานในแต่ละวันของแต่ละบุคคลและทีมงาน จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในองค์กรซึ่งมีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้า และมีการพัฒนา รวมทั้งจะต้องช่วยผู้ร่วมงานได้บูรณาการสิ่งที่พวกเขาต้องเรียนรู้ จะต้องสามารถร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวังและใช้วิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาในวันข้างหน้าต่อไป

4. บรรยากาศ (Climate)

บรรยากาศในองค์กรคือ ผลสรุปของค่านิยม และเจตคติของทุก ๆ คนในองค์กรเกี่ยวกับการทำงานของพวกเขา องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องนำบรรยากาศแห่งการเปิดใจและไว้วางใจกันมาใช้ ซึ่งสมาชิกในองค์กรจะต้องไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็น และกล้าพูดตามที่ใจคิด อุปสรรคระหว่างผู้จัดการและลูกจ้างจะถูกขจัดออกไป ซึ่งจะทำให้สมาชิกทุกคนในองค์กรทำงานร่วมกันเพื่อสนับสนุนงานที่ออกมาดีเยี่ยมตามอุดมคติ

5. องค์กรหรือโครงสร้างของงาน (Organization or Job Structure)

โครงสร้างองค์กรสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยมีการนิยามภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้เพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอกและตามความต้องการขององค์กรเอง การปฏิบัติหน้าที่ เช่น มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ และใช้การชี้แนะด้วยตนเอง มีการทำงานข้ามทีมงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น มีการกำจั่นนโยบายตามระบบราชการและกฎที่สักระกัณหรือขัดขวางการเคลื่อนไหวของข้อมูล

6. การเคลื่อนไหวของข้อมูลสารสนเทศ (Information Flow)

การเรียนรู้ขององค์กรต่าง ๆ จะต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูล

สารสนเทศและการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่าง ๆ ให้ง่ายขึ้น และเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานได้รับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ตรงกับงานของตนเอง

7. การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน (Individual and Team Practices)

ข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นรายบุคคลและเป็นทีมในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์กรต่าง ๆ จะเจริญเติบโตได้เมื่อบุคคลหรือทีมต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้และไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน สมาชิกในองค์กรมีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมาและทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

8. กระบวนการทำงาน (Work Process)

องค์กรจะกระตุ้นการเรียนรู้ได้โดยผ่านวิสัยทัศน์ ระบบสารสนเทศและจะรวมกับการใช้กระบวนการทำงานที่เป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น มีการสอนหรือฝึกเทคนิคในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจตนเอง เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทาง หรือปรับสภาพกระบวนการต่าง ๆ ให้อยู่ในแนวทางให้เท่ากันหรือดีกว่าคนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน (Benchmarking) เป็นต้น

9. เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน (Performance Goals or Feedback)

ประเด็นสำคัญขององค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยตรงนั้น จะต้องเน้นที่ลูกค้า โดยจะต้องทราบว่า อะไรเป็นความต้องการและความจำเป็นของลูกค้า การเรียนรู้เพียงเพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างเดียวจะไม่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ แต่คุณค่าของการเรียนรู้นั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการช่วยเหลือองค์กรในการบริการลูกค้าให้ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการมีข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

10. การฝึกอบรมหรือการศึกษา (Training or Education)

เป็นที่เข้าใจกันดีอยู่แล้วว่า การฝึกอบรมและการศึกษานั้นมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์กร การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นทางการจะเน้นในการช่วยเหลือบุคคลให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และจากประสบการณ์ของผู้อื่น แล้วจากนั้นก็จะสามารถแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ เครื่องมือในการวางแผนพัฒนารายบุคคลจึงได้มีการจัดสรรไว้สำหรับทุกคน นอกจากนี้ยังมีแบบฝึกต่าง ๆ เช่น การฝึกปฏิบัติเป็นทีม การศึกษาเป็นทีม การสาธิตโครงการ การให้คำปรึกษาโดยเพื่อน โครงการการเรียนรู้งานพื้นฐาน เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย สามารถจัดการอบรมหรือฝึกปฏิบัติการโดยผ่านดาวเทียมและคอมพิวเตอร์

11. การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน (Individual or Team Development)

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะหาวิธีการต่างๆ เพื่อกระตุ้นสมาชิกในองค์กรให้พัฒนาด้วยตนเอง ขณะเดียวกันก็จะส่งเสริมการพัฒนาทีมงานด้วย องค์กรสามารถเรียนรู้ได้เพียงว่า ทีมงานเรียนรู้ร่วมกันแบบชุมชนผู้ปฏิบัติงาน (Communities of Practice) ที่มีการปฏิบัติงานกันอย่างต่อเนื่อง การให้อำนาจในการทำงานเป็นทีมหรือรายบุคคลแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิดสำหรับโลกธุรกิจ และยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรต่าง ๆ ที่จะหาวิธีเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตนเอง

12. การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards or Recognition)

องค์ประกอบสุดท้ายที่ทำหน้าที่สนับสนุนปัจจัยอื่น ๆ ทั้งหมดคือ การให้รางวัลหรือการยอมรับ ซึ่งจะส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบทั่วทั้งองค์กร การให้รางวัลอาจทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น จากบุคคลที่ผู้ร่วมงานยอมรับ ซึ่งอาจเป็นบุคคลที่เสนอแผนงานอื่นที่มีประโยชน์ต่อทุกคนมาแลกเปลี่ยนเมื่อองค์กรมีการเรียนรู้และเติบโตขึ้น เป็นต้น

สำหรับ Gephart and Marsick (1996) อธิบายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์กร (Continuous Learning) สมาชิกทุกคนจะมีการเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายทอดความรู้ให้แก่กันและกัน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติต่อไป
2. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ให้แก่กัน (Knowledge Generation and Sharing) โดยใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตสมัยใหม่ที่ส่งผ่านข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็ว และสามารถเผยแพร่ข้อมูลเหล่านั้นให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้สะดวก รวดเร็ว
3. สนับสนุนกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ (Critical Systemic Thinking) โดยให้สมาชิกได้เรียนรู้วิธีคิดใหม่ๆ รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์และอภิปรายกันอย่างเปิดเผยและทั่วถึง
4. มีการสนับสนุนที่จะสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ (A Culture of Learning) ที่เอื้อให้สมาชิกทุกคนเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ มีการให้รางวัลกับความคิดที่สร้างสรรค์ มีวัฒนธรรมการบริหารงานและวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ตรงไปตรงมา มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงและปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
5. สร้างจิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่นและคิดค้นทดลองสิ่งใหม่ๆ (Flexibility and Experimentation) โดยสนับสนุนให้บุคลากรคิดค้นทดลอง สร้างสรรค์นวัตกรรม ค้นหาแนวคิดใหม่ๆ และสร้างกระบวนการทำงานและผลผลิตใหม่ๆ
6. ให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในองค์กร ยึดคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered) โดยคำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ดีสุขของมวลสมาชิก

Gephart *et al.* (1997) ยังได้วิเคราะห์เพิ่มเติมถึงรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และได้พัฒนารอบการประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ระดับการเรียนรู้ (Levels of Learning) ประกอบด้วยการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร

2. ระบบต่าง ๆ ขององค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ และปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ประกอบด้วย

2.1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์

2.2 ภาวะผู้นำและการบริหาร

2.3 วัฒนธรรมและโครงสร้างองค์กร

2.4 การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร การบริหารจัดการด้านข้อมูล ข่าวสารและความรู้ การปฏิบัติงานและการสนับสนุน และเทคโนโลยี

Pedler *et al.* (1997) กล่าวว่า องค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่สำคัญอยู่ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) เป็นการใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กรโดยมีการสร้างนโยบายแบบการมีส่วนร่วม

1.1 กลยุทธ์การเรียนรู้ (Learning Approach to Strategy) องค์กรควรจะใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 การกำหนดนโยบายการมีส่วนร่วม (Participate Policy Making) สมาชิกทุกคนควรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางรูปแบบ การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรด้วย

2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in) ได้แก่ การใช้ข้อมูลสารสนเทศ การแลกเปลี่ยนภายใน การสร้างการตรวจสอบและควบคุม และการยืดหยุ่นในการให้รางวัล

2.1 การใช้ข้อมูลสารสนเทศ (Information) เพื่อทำความเข้าใจไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศควรใช้เป็นฐานข้อมูลและเป็นระบบสื่อสารที่จะช่วยให้สมาชิกเข้าใจทิศทางขององค์กรและการตัดสินใจที่ถูกต้อง

2.2 รูปแบบและการควบคุมระบบบัญชี (Formative and Accounting Control)

ระบบของบัญชี งบประมาณ และการรายงานเป็นระบบที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และระบบการควบคุม ออกแบบ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) ส่งเสริมให้ทุกหน่วยมองว่าหน่วยงานอื่นคือ ผู้รับบริการที่มาใช้บริการ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

2.4 ระบบการให้รางวัลความชอบที่มีความยืดหยุ่น (Reward Flexibility) ระบบการให้รางวัลความชอบ ควรตอบแทนสมาชิกอย่างยืดหยุ่น โดยพิจารณาจากผลงานมากกว่าการกำหนดอัตราตายตัวและไม่ใช้ตัวเงินเพียงอย่างเดียว

3. ด้านโครงสร้าง (Structures) หมายถึง โครงสร้างที่กระจายอำนาจและยืดหยุ่นเพื่อให้โอกาสสมาชิกมีความก้าวหน้าในอาชีพของตน

4. ด้านการมองภายนอก (Looking out) หมายถึง การมองสมาชิกเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

4.1 การให้สมาชิกเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Works as Environmental Scanner) การให้สมาชิกออกไปพบผู้รับบริการ ผู้ผลิต และชุมชน เพื่อรวบรวมและรายงานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อการ

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter - Company Learning) การร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศเป็นประจำ สมาชิกต้องติดตามและมีส่วนร่วมในการประชุมกับสถานประกอบการ ผู้รับบริการ และคู่แข่ง

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ได้แก่ บรรยากาศการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของทุกคน

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) หน้าที่แรกของผู้บริหาร คือ การอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ การทดลอง และให้โอกาสให้เกิดการเรียนรู้

5.2 สมาชิกทุกคนมีโอกาสนในการพัฒนาตนเอง (Self – Development Opportunity for All) มีการจัดหาทรัพยากรอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกทุกระดับเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีแนวทางที่เหมาะสม และมีระบบข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้สมาชิกมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

Luthans (1998) กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. สภาพะปัจจุบัน ประกอบด้วย

- 1.1 ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง (Gap between Vision and Reality)
- 1.2 การตั้งคำถาม/การสืบค้น (Questioning Inquiry)
- 1.3 ความท้าทายสถานะปัจจุบัน (Challenging Status Quo)
- 1.4 การทบทวนอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Reflection)

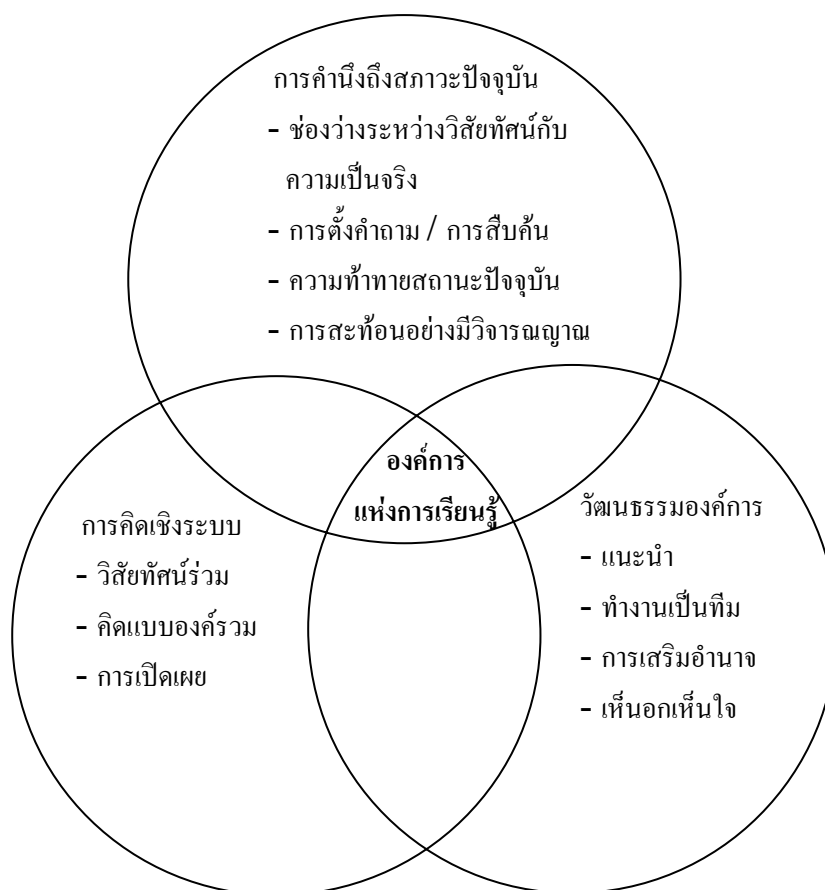
2. วัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ ประกอบด้วย

- 2.1 การแนะนำ (Suggestion)
- 2.2 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
- 2.3 การเสริมอำนาจ (Empowerment)
- 2.4 การเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

3. การคิดอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย

- 3.1 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
- 3.2 การคิดแบบองค์รวม (Holistic Thinking)
- 3.3 การเปิดเผย (Openness)

องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 3 เข้าด้วยกันดังแสดงในรูปภาพที่ 8



ภาพที่ 8 องค์ประกอบคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Luthan

ที่มา: Luthans (1998)

Longworth and Davies (1999) ได้เสนอคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ 10 ประการ ดังนี้

1. องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นบริษัท องค์การวิชาชีพ มหาวิทยาลัย โรงเรียน หรือกลุ่มบุคคลอาจจะมีขนาดใหญ่หรือเล็กที่มีความต้องการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยอาศัยการเรียนรู้
2. องค์การแห่งการเรียนรู้ ลงทุนเพื่ออนาคตขององค์การ โดยการใช้การศึกษา การฝึกอบรมแก่บุคลากรในองค์การ

3. องค์การแห่งการเรียนรู้มีการสร้างโอกาส และกระตุ้นบุคลากรในทุกตำแหน่งหน้าที่ให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์
4. องค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมสร้างวิสัยทัศน์กับบุคลากร และกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ปรับเปลี่ยนหรือสร้างอนาคตร่วมกัน
5. องค์การแห่งการเรียนรู้บูรณาการงาน การเรียนรู้ และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรแสวงหาคุณภาพ อีกทั้งมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
6. องค์การแห่งการเรียนรู้เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การได้แสดงความสามารถพิเศษ โดยการมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ และมีการวางแผนกิจกรรมการศึกษาอบรมที่สอดคล้องกับความสามารถด้วย
7. องค์การแห่งการเรียนรู้มีการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) บุคลากรให้ขยายขอบเขตหน้าที่ของตนอย่างสอดคล้องและกลมกลืนกับรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล
8. องค์การแห่งการเรียนรู้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมในการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้มากขึ้น
9. องค์การแห่งการเรียนรู้ตอบสนองต่อความต้องการของสิ่งแวดล้อมและสังคม และกระตุ้นให้บุคลากรมีการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน
10. องค์การแห่งการเรียนรู้มีการทบทวนการเรียนรู้เพื่อรักษานวัตกรรมตลอดจนคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

ส่วน Daft (1999) อธิบายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องเป็นองค์การที่ออกแบบเพื่อการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structures) ต้องมีลักษณะที่มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นแนวนอน (Horizontal) โดยพิจารณาความถี่ไหลของงาน (Workflow) มากกว่าการพิจารณาด้านการแบ่งแยกเป็นหน้าที่ตามแผนงาน
2. การเสริมอำนาจ (Empowerment) ควรเน้นให้มีการเสริมอำนาจให้แก่บุคลากรมากกว่า เน้นด้านงาน (Task) และควรเสริมอำนาจให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อให้ได้มีโอกาสตัดสินใจ และมีการเน้นการทำงานเป็นทีม
3. การสร้างเครือข่าย (Network) เป็นการเน้นการสร้างระบบที่เอื้ออำนวยต่อการเชื่อมโยง เป็นเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Shared Information)
4. กลยุทธ์ (Strategy) มีลักษณะส่งเสริมให้ใช้ความร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอก องค์กร
5. วัฒนธรรมที่ปรับตัว (Adaptive) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นวัฒนธรรมส่วนรวม มากกว่าส่วนย่อย อีกทั้งยังเน้นความเสมอภาค การเปลี่ยนแปลง การกล้าเสี่ยง และการปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง

Garvin (2000) เสนอแนะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีทักษะ 5 ประการ ได้แก่

1. ทักษะในการแก้ปัญหามีระบบ
2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ
3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต
4. การเรียนรู้จากผู้อื่น
5. การถ่ายทอดความรู้

นอกจากทักษะที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว Garvin (2000) ยังเห็นว่า ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังต้องอาศัยองค์ประกอบที่จำเป็น กล่าวคือ ต้องมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ บุคลากรทุกฝ่ายมีโอกาสได้วิเคราะห์สิ่งที่ตนเองกระทำโดยพิจารณาว่าสิ่งที่ตนเองทำเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ หรือมีปัญหาอย่างไร ซึ่งเป็นผลจากการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ แล้วนำมาเปรียบเทียบ และองค์กร

แห่งการเรียนรู้ก็ต้องสลายกำแพงของแต่ละคนเพื่อจะกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อขยายความรู้ และนำไปพัฒนาต่อไป

Rosengarten (cited in Trans, 2000) เห็นว่า ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
2. การกระจายอย่างอิสระของข้อมูลข่าวสารทั้งแนวตั้งและแนวนอน
3. การฝึกอบรม
4. การจัดระบบให้สิ่งตอบแทนกับการเรียนรู้
5. การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
6. กลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น
7. การกระจายอำนาจความรับผิดชอบตามลำดับขั้น
8. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
9. การทดลองทำสิ่งใหม่อย่างไม่หยุดยั้ง
10. การมีวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุน

Hellriegel *et al.* (2002) ได้อธิบายลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างจาก นักวิชาการท่านอื่น กล่าวคือ Hellriegel *et al.* (2002) ได้อธิบายลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในแนวทางของการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีภาวะผู้นำร่วมกัน (Shared Leadership) ได้แก่ การสนับสนุนให้ทุกคน ในองค์การมีความเป็นผู้นำ สามารถใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ไม่ต้องรอฟัง คำสั่งจากผู้บังคับบัญชาอย่างเดียว

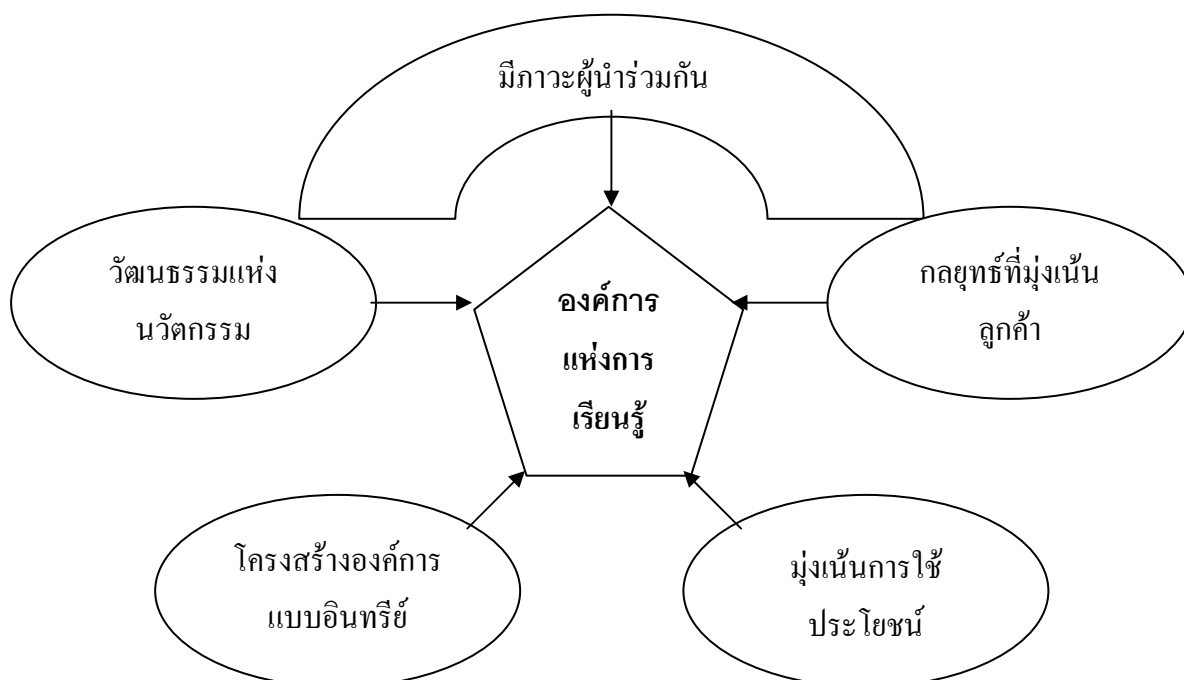
2. การมีวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม (Culture of Innovation) ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งเสริม กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ประดิษฐ์นวัตกรรมของสมาชิกในองค์การ มีบรรยากาศองค์การที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจ ความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวกัน และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3. ใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer – Focused Strategy) ได้แก่กลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าด้วยการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มีความพึงพอใจ

4. มีโครงสร้างองค์การแบบอินทรีย์ (Organic Organizational Design) ได้แก่ โครงสร้างองค์การที่มีการยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม เน้นการทำงานแบบเป็นทีม มีนโยบายเป็นพันธมิตรเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้จัดหาวัตถุดิบ ลูกค้า หรือแม้แต่ คู่ค้าในลักษณะของเครือข่ายแพร่ขยายการติดต่อกันอย่างกว้างขวาง

5. มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ (Intensive Use of Information) ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อม แล้วย่นำบรรดาสารสนเทศที่มีในองค์การเป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุง นอกจากนั้น ยังใช้การสื่อสารในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เพื่อให้มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Hellriegel *et al.* (2002) แสดงเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 9 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Hellriegel

ที่มา: Hellriegel *et al.* (2002)

จากโมเดลลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Hellriegel *et al.* (2002) สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้มีความสามารถในการปรับตัว อย่างรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยมี คุณลักษณะเด่นคือ การมีภาวะผู้นำร่วมกันของทั้งองค์กร เนื่องมาจากมีการให้อำนาจใน การตัดสินใจ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ใช้กลยุทธ์ที่เน้นความสำคัญ ไปที่ลูกค้าโดยการออกแบบขององค์กรเป็นรูปอินทรีย์ซึ่งปรับตัวได้ง่าย นำเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาใช้ประโยชน์ในองค์กรอย่างเต็มที่ โดยมองว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องปกติ หมายความว่า ในองค์กรนั้นควรมีการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ในปี 2002 Marquardt (2002) ได้ศึกษาและมองการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน ลักษณะที่เป็นองค์รวม (Systems Thinking) จึงได้เสนอตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิง ระบบ (Systems Learning Organization Model) ที่ประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ คือ ระบบย่อย ด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem) ระบบ ย่อยด้านคน (People Subsystem) ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) ระบบย่อยด้าน เทคโนโลยี (Technology Subsystem) นอกจากนี้ Marquardt (2002) ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า ระบบย่อย ด้านองค์กร คน ความรู้และเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ โดยมีระบบย่อยด้านการเรียนรู้แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ระบบ และการเรียนรู้ไม่สามารถ จะคงอยู่ได้ หากขาดการพัฒนา ระบบย่อยที่สัมพันธ์กันในลักษณะที่เป็นระบบ (System) ทั้ง 5 ระบบนี้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ทุกระบบย่อยเหล่านี้มีความสัมพันธ์และมีส่วนเติมเต็มซึ่งกัน และกัน ถ้าระบบย่อยใดไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ หรือไม่ได้รับการพัฒนาเลย ระบบย่อยอื่น ๆ ก็จะได้รับผลกระทบหรือได้รับความเสียหายไปด้วย

อย่างไรก็ตาม ระบบย่อยทั้ง 5 ระบบที่ Marquardt ได้เสนอไว้ในปี 2002 มีความใกล้เคียง กับรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Model) ที่ Marquardt ได้เสนอไว้ในปี 1996 เพียงแต่มีส่วนประกอบบางส่วนลดลงหรือเพิ่มเติมจากรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Model) ที่ Marquardt ได้สร้างไว้ในปี 1996 กล่าวคือ ในระบบย่อยด้านการ เรียนรู้เกี่ยวกับประเภทการเรียนรู้ เดิมมีการแบ่งไว้ 4 วิธี แต่ในตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเชิงระบบ (Systems Learning Organization Model) Marquardt (2002) ได้เสนอไว้ 3 วิธี คือ การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) สำหรับทักษะหรือวินัยสำหรับการเรียนรู้ ประกอบด้วย

การคิดเชิงระบบ (System Thinking) การมีแบบแผนความคิด (Mental Model) ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-Directed Learning) และการเสวนา (Dialogue) ในระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) ที่เป็นการบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กร Marquardt (2002) ได้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Analysis and Data Mining) และการประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application & Validation) ส่วนระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Sybsystem) ที่เป็นการใช้เครือข่ายเทคโนโลยีและอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อช่วยให้คนในองค์กรได้เข้าถึงการเรียนรู้ Marquardt (2002) ได้กล่าวถึงเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) และเทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) สำหรับระบบย่อยด้านองค์กร (Organizational Subsystem) และระบบย่อยด้านบุคคล (People Subsystem) ยังมีส่วนประกอบดังเช่นที่กำหนดไว้ในรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Model)

อย่างไรก็ตาม ยังมีนักวิชาการที่อธิบายลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งเป็นมิติต่างๆ เช่น Desimone *et al.* (2002) ได้อธิบายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งออกเป็น 5 มิติ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร
2. ระบบข้อมูลข่าวสาร
3. ทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. วัฒนธรรมองค์กร
5. ภาวะผู้นำ

นอกจากแนวคิดของ Desimone *et al.* (2002) แล้ว Kontoghiorghes *et al.* (2003) ได้ทำการศึกษามิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม และการปฏิบัติงานขององค์กร โดยแบ่งมิติต่าง ๆ ออกเป็น 8 ด้าน ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารและการแบ่งปันข้อมูล
2. การกล้าเสี่ยงและการริเริ่ม
3. การสนับสนุนและให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และการพัฒนา
4. การอำนวยความสะดวกในการทำงาน

5. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
6. การให้รางวัลกับการเรียนรู้ ผลงานและความคิดริเริ่ม
7. บรรยากาศในการเรียนรู้
8. การบริหารจัดการด้านความรู้

สำหรับ David Skyrme Associates (2003) ได้กำหนดคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน คือ

ด้านที่ 1 วัฒนธรรมของการเรียนรู้ (Learning Culture) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้มีความเข้มแข็งเปรียบเสมือนเป็นนวัตกรรมขององค์กร

ด้านที่ 2 กระบวนการที่ส่งเสริมให้มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งเกิดจากโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร รวมทั้งกระบวนการพัฒนาและการจัดการ

ด้านที่ 3 เครื่องมือและเทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการเรียนรู้ระดับบุคคล และระดับกลุ่ม

ด้านที่ 4 ทักษะและแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนา

จากลักษณะและองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีลักษณะของการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร มีการประสานสัมพันธ์ มีการแสดงความคิดเห็น มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และเน้นการทำงานเป็นทีม ตลอดจนมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมและยืดหยุ่น อีกทั้งยังเป็นองค์กรที่มีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อม โดยมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดี และเป็นที่ทุกคนมีจุดมุ่งหมายร่วมกันที่จะทำให้คนในองค์กรขยายขีดความสามารถของตนเองให้เกิดขึ้นตามที่ตนปรารถนาและต้องการ ทั้งนี้เพื่อความมั่นคงขององค์กรในอนาคต อย่างไรก็ตาม การที่องค์กรต่าง ๆ จะมีลักษณะดังกล่าวได้นั้น ต้องอาศัยองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กัน เช่น โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร การบริหารจัดการ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การบริหารจัดการความรู้ และการสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น ซึ่งแต่ละองค์ประกอบควรได้รับการพัฒนาไป

พร้อม ๆ กัน ความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงจะประสบความสำเร็จ

4. ขั้นตอนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้สำเร็จนั้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และนับว่าเป็นงานที่ยากในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ เพราะในองค์การแห่งการเรียนรู้มีการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้ตลอดเวลา Marguardt (2002) จึงได้กำหนดขั้นตอนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. ผู้นำต้องมีความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงต้องอุทิศตน และมีความมุ่งมั่นในการทำให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำต้องเข้าใจว่าความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการเรียนรู้ เพราะเงื่อนไขทางการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของผลประโยชน์ขององค์การกับความสำเร็จส่วนบุคคล และความพึงพอใจส่วนบุคคล

2. การผนึกกำลังของบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อการเปลี่ยนแปลง

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายที่มีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายนี้อย่างแท้จริง ซึ่งควรเริ่มต้นจากความผูกพันของผู้นำระดับสูงที่มีต่อเป้าหมายนั้นเสียก่อน แล้วจึงสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยทำให้บุคลากรเห็นความจำเป็นของการต้องปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ความรู้สึกถึงความจำเป็นเร่งด่วนเช่นนี้จะก่อให้เกิดการผนึกกำลังร่วมกันเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

3. การเชื่อมโยงการเรียนรู้กับการปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์

ผู้นำต้องอธิบายถึงความหมายและประโยชน์ที่ได้รับจากการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้บุคลากรเข้าใจอย่างชัดเจน อีกทั้งยังต้องแสดงถึงความเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างการเรียนรู้กับเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์การ บางองค์การมีการสร้างทีมงานขึ้นมาให้คำแนะนำให้คำปรึกษาและทบทวนทิศทางการเรียนรู้ขององค์การด้วย สิ่งสำคัญคือ ผู้นำต้องทำให้บุคลากร

เข้าใจว่า การเรียนรู้เป็นหน้าที่ที่สำคัญพอ ๆ กับหน้าที่หรืองานที่ตนปฏิบัติอยู่ และยังต้องชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้หรือความรู้จะคงอยู่กับองค์กรตลอดไปแม้สมาชิกบางคนลาออกไปก็ตาม

4. การประเมินความสามารถขององค์กรกับระบบนำร่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การประเมินสถานการณ์ขององค์กรว่ามีจุดแข็งหรือจุดอ่อน องค์กรต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเข้าใจ และการตรวจสอบความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรโดยใช้แบบสอบถามที่ Marguardt ได้สร้างขึ้นมา

5. การสื่อสารวิสัยทัศน์แห่งการเรียนรู้

วิสัยทัศน์ขององค์กรมีความสำคัญ เพราะจะช่วยในการสร้างจุดมุ่งหมายร่วมที่จะเป็นแนวทางในการคิดและการวางแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะองค์กรที่มีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้เกิดแนวคิดและแนวปฏิบัติใหม่ ๆ โดยอาศัยการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรเช่นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น เพื่อให้ทุกคนเข้าใจ มีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน และสนับสนุนวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องใช้ทุกช่องทางในการสื่อสารเพื่อเผยแพร่วิสัยทัศน์ อีกทั้งยังต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ในทุก ๆ ครั้งที่มีโอกาส

6. การตระหนักถึงความสำคัญของการคิดอย่างเป็นระบบ

การคิดเชิงระบบ (System Thinking) จะช่วยให้สมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจไปในแนวทางเดียวกัน สมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องเริ่มคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ มีการตระหนักถึงการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร และองค์กรไม่สามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถ้านั้นเพียงระบบเดียวหรือหน่วยงานเดียว แต่ควรเน้นทั้งระบบขององค์กร

7. ผู้นำต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะผู้นำเป็นแบบอย่างในการอุทิศตนเพื่อการเรียนรู้ อีกทั้งยังเป็นผู้กระตุ้นการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์กร และเป็นผู้เสริมแรงการเรียนรู้โดยปฏิบัติตนเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) ผู้อำนวยการความสะดวก (Facilitator) และเป็น

ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ (Advocate) นอกจากนี้ ผู้นำควรมุ่งเน้นที่จะพัฒนาการปฏิบัติการโดยใช้การเรียนรู้ระยะยาวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ในประเด็นนี้ Marquardt (2002) ยังแนะนำเพิ่มเติมว่า ผู้นำควรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การด้วยวิธีที่หลากหลาย เช่น การให้โอกาสสำหรับการฝึกอบรมและการฝึกปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ สนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกให้เลิกกลัวความผิดพลาด และกำหนดทิศทางการปฏิบัติในการลดความผิดพลาดพร้อมกับการพัฒนาตนเอง ให้ก้าวหน้าเสมอ รวมทั้งต้องพยายามให้คำแนะนำ และให้รางวัลตอบแทนความคิดสร้างสรรค์ และการทดลองสิ่งใหม่

8. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องต้องเน้นว่า การเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ควรสร้างให้เป็นนิสัย และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในงานของทุก ๆ คน การเรียนรู้ควรเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ และเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานในทุกส่วน ทุกแผนกขององค์การ ดังนั้น ควรให้โอกาสในการเรียนรู้มาก ๆ โดยสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและสนุกสนานให้เกิดขึ้น เน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมากกว่าการฝึกอบรมแบบตรงเวลา เน้นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน ซึ่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีผลกับการสะท้อนความคิด การหยั่งรู้ และการคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

9. การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ

การเรียนรู้จะเกิดขึ้นต้องอาศัยกลยุทธ์และวิธีในการสร้างหรือขยายการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์การ ต้องมีการวางแผนความร่วมมือสำหรับการเพิ่มระดับการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ทีมงาน และองค์การ ควรมีการส่งเสริมการทดลองกับสิ่งใหม่ที่แตกต่างกัน ให้เวลาและรางวัลแก่นวัตกรรม รวมทั้งให้ความสะดวกและสนใจให้เกิดการทดลองสิ่งใหม่ ๆ การยกย่องสรรเสริญผู้เรียนรู้โดยยกย่อง ชมเชยผู้ที่มีความพยายาม ผู้ที่ล้มเหลวตลอดจนเสริมสร้างให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะสู้ต่อไป ต้องให้อิสระและสนใจสมาชิกให้เรียนรู้ภายในและภายนอกองค์การ มีการเผยแพร่การเรียนรู้ใหม่โดยรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนกันระหว่างสมาชิก แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการพบปะกันแบบไม่เป็นทางการ เช่น การจัดการแสดงผลงาน

คุณภาพ โครงการดีเด่น โครงการงาน นวัตกรรม รวมทั้งมีการสำรวจความสำเร็จและความล้มเหลว ด้วยการนำการเรียนรู้ใหม่ไปใช้ในองค์กร

10. การลดระบบราชการ และกำหนดโครงสร้างที่คล่องตัว

แนวทางแบบราชการมักมีรูปแบบ และระเบียบกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน ความเข้มงวดจะทำลายพลังและความสร้างสรรค์และความมีจิตใจที่กล้าเสี่ยง สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องทบทวนและปรับเปลี่ยนกฎระเบียบที่ไม่จำเป็น ลดกระบวนการ และระบบที่ขัดขวางการเรียนรู้ เน้นการเอื้ออำนาจแก่สมาชิก การกระจายอำนาจการทำงาน กำจัดโครงสร้างที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลง กำจัดอุปสรรคทั้งแนวนอนและแนวตั้ง โดยให้คำแนะนำเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลง และการประสานกิจกรรมต่างๆ กับสมาชิกภายในองค์กร

11. การเอื้ออำนาจและให้โอกาสเพื่อการแสดงความสามารถ

สมาชิกต้องการอำนาจและโอกาสในการแสดงความสามารถจนช่วยเหลือองค์กรได้ การให้อำนาจเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างภาวะการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นควรให้อำนาจในการตัดสินใจที่มีอิสระกับสมาชิกในการบริหาร เพราะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จที่เป็นสากล ทำให้สมาชิกรู้สึกว่ามีบทบาทมากขึ้นและมีกำลังใจในการเรียนรู้มากขึ้น

12. การขยายการเรียนรู้ไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องขยายการเรียนรู้ไปสู่หุ้นส่วน ผู้รับบริการ ผู้ประกอบการ และชุมชน ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะช่วยเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้กับเป้าหมายขององค์กร และสามารถให้ความช่วยเหลือองค์กรได้เป็นอย่างดี ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรจัดตารางกิจกรรมการเรียนรู้และรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมให้กับคนกลุ่มนี้ด้วย

13. การแสวงหาการเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้

องค์กรควรจะให้โอกาสกับสมาชิกทุกคน ทุกระดับในการแสวงหาความรู้ โดยองค์กรจะกำหนดโครงสร้าง ระบบและเวลาในการแสวงหาและปรับปรุงการเรียนรู้ เช่น

การเรียนรู้ในเวลาปกติหลังการประชุม แสวงหาข้อมูลความคิดเห็นจากองค์กรที่ประสบ
ความสำเร็จ ส่วนการถ่ายทอดความรู้เป็นการถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้ สมาชิกใน
องค์กรควรเข้าถึงความรู้ได้โดยง่าย และอาศัยกิจกรรมที่สำคัญที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้
คือ การสนทนาปรึกษาหารือ การอภิปราย ซึ่งจะช่วยถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ความคิด ปัญหา
และการแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี

14. การแสวงหาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ดีที่สุดเพื่อการเรียนรู้ที่ยอดเยียมที่สุด

องค์กรที่ขาดแคลนเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือขาดความสามารถในการใช้
เทคโนโลยีจะเสียเปรียบในการแสวงหา จัดเก็บและถ่ายโอนความรู้ ดังนั้น องค์กรต้องส่งเสริม
และสนับสนุนระบบเทคโนโลยีต่าง ๆ ภายในองค์กรเพื่อให้สมาชิกขององค์กรเรียนรู้ได้ในทุกที่
ทุกเวลาที่ต้องการ

15. การสร้างชัยชนะและความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ให้เห็นในระยะสั้นๆ

การก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องใช้ทั้งเวลาและความพยายามอย่างมาก
จึงอาจทำให้สมาชิกภายในองค์กรหมดกำลังใจได้ ดังนั้น ผู้นำต้องสร้างเป้าหมายในระยะสั้น
เพื่อที่จะให้มีโอกาสในการเฉลิมฉลองความสำเร็จร่วมกันเป็นระยะ ๆ โดยองค์กรต้องให้รางวัล
ให้การยอมรับกับความสำเร็จที่เกิดขึ้น การใช้ความสำเร็จในระยะสั้นเช่นนี้จะส่งผลให้เป็น
แรงผลักดันสู่เป้าหมายในระยะยาวอย่างต่อเนื่องตลอดไป

16. การสร้างระบบวัดและประเมินผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของ การเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องพยายามสร้างตัวบ่งชี้ หรือกำหนดนิยามของความสำเร็จที่
สามารถนำมาวัดผลได้เมื่อองค์กรเริ่มมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมการเรียนรู้หนึ่ง
การวัดผลต้องมุ่งวัดทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกโดยวัดตามมาตรฐานและตามความเหมาะสม

17. การปรับปรุง การพัฒนา และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่กำลังมุ่งสู่การเป็นองค์กรการเรียนรู้ต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอ และรู้ดีว่าความรู้นั้นไม่มีที่สิ้นสุดและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรให้ดีขึ้น อีกทั้งยังต้องตระหนักว่าทุกคนต้องแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มากขึ้น และเห็นความสำคัญของการวิเคราะห์ และการปรับเปลี่ยนให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด นอกจากนี้ สมาชิกภายในองค์กรต้องไม่หยุดยั้งการเรียนรู้ กล่าวคือ ต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิต

เห็นได้ว่า แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดที่ใช้กระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร โดยให้บุคคลในองค์กรมีโอกาสเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาศักยภาพ ตลอดจนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาร่วมกันของบุคคล ทีมงานและองค์กร ดังนั้น ในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีความรอบรู้และความเชี่ยวชาญต่อการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้สามารถดึงศักยภาพ ความสามารถที่แฝงอยู่ในตัวบุคลากรนั้นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

5. กลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นสามารถทำได้จริง ๆ เพราะธรรมชาติของมนุษย์รักที่จะเรียนรู้ (Senge, 1990) ดังนั้น ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เพราะโครงสร้างที่แท้จริงในองค์กรทุกอย่างจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Willborn and Cheng (1994) ได้นำเสนอกลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยองค์กรจะต้องพัฒนาโครงสร้างและวิธีการเพื่อให้เหมาะสมกับบุคลากร ประวัติศาสตร์ เทคโนโลยี เป้าหมาย ภารกิจ และวัฒนธรรมองค์กรให้มากที่สุด ซึ่งแนวทางที่เป็นไปได้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

1. การเปลี่ยนรูปลักษณะของการเรียนรู้ (Transform the Image of Learning)

กลยุทธ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนภาพลักษณ์ (Image) หรือรูปแบบความคิดซึ่งคนส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และมีแนวโน้มที่จะมองไปที่การเรียนรู้โดยผ่านรูปแบบของความคิดที่ผ่านมา เช่น วินัย การควบคุม การฝึกฝน เป็นต้น

2. การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม (Develop Team Learning Activities)

การเรียนรู้เป็นความสามารถของทีมใดทีมหนึ่งที่เข้าสู่วิธีการร่วมกันอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดเสียไม่ได้ เพราะว่าไม่ใช่เป็นคนคนเดียวที่คิดแต่ต้องเป็นทีมงานที่ช่วยกันคิด ปัจจุบันมีการใช้วิธีการต่าง ๆ มากมายในการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมงาน เช่น มีการกำหนดงานใหม่ และการมีส่วนร่วมในโครงการทำงานร่วมกัน รวมทั้งการโยกย้ายตำแหน่งของบุคคลในหน้าที่ต่าง ๆ เป็นเหมือนกลุ่ญแจสำหรับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

3. การเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหาร (Change the Role of Managers)

ผู้บริหารในองค์การแห่งการเรียนรู้ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทโดยจะต้องมีจุดประสงค์เพื่อติดตามการปรับปรุงการดำเนินงานโครงการสนับสนุนการเรียนรู้ในระยะยาว

4. การให้กำลังใจต่อการเสี่ยง และการทำการทดลอง (Encourage Experiment and Risk Taking)

การเรียนรู้ที่มีความสำคัญย่อมไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าปราศจากการทดลองในองค์การ และควรมีคนกล้าที่จะทดลองสิ่งใหม่ ๆ การที่จะทำให้เกิดภาวะเช่นนี้ได้ต้องมีระบบต่าง ๆ ที่พัฒนาด้วย เช่น การได้รับสิ่งตอบแทนในการเรียนรู้และการสนับสนุนให้คนอื่น ๆ ได้มีโอกาสในการเรียนรู้โดยมีการให้รางวัลและให้ความสำเร็จของบุคลากรที่กล้าคิดกล้าทำ

5. การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้ (Build Mechanics to Disseminate Learning)

ภายในองค์การต้องมีการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ทำให้แน่ใจว่า การเรียนรู้ที่ได้รับมานั้น มีการเผยแพร่ไปถึงทุก ๆ จุด ทุกแห่งที่เหมาะสมขององค์การ โดยอาจจะจัดให้มีการพบปะกันของบรรดาผู้จัดการทั้งหลายเพื่อแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้กัน หรือจัดงานประจำปีให้บรรดาทีมงานของบุคลากรได้นำเสนอสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ได้คิดค้นขึ้น

6. การให้อำนาจกับคนที่ทำงาน (Empower People)

ถ้าลูกจ้างทั้งหลายได้รับการยอมรับในความสามารถและในความสำเร็จของเขา ก็จะเรียนรู้ได้ถึงระดับที่ดีที่สุด องค์กรบางแห่งได้มีการพัฒนาระบบการทำงานต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนความเป็นอิสระของลูกจ้างในการปฏิบัติงาน การที่จะทำงานอย่างมีความสามารถในการผลิตและมีความคิดสร้างสรรค์นั้น แต่ละบุคคลจะต้องมีอำนาจในการเรียนรู้ด้วย

7. การพัฒนาวินัยของการคิดระบบ (Develop the Discipline Systems Thinking)

การคิดเป็นระบบคือ ความสามารถในการมองเห็นรูปแบบและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากของคนที่มีความชำนาญในการทำงาน ซึ่งน้อยคนนักจะทำได้ แต่ตราบดีที่ในองค์กรยังมีการคิดที่ไม่เป็นระบบอยู่ องค์กรจะไม่สามารถที่จะได้มาซึ่งการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่

8. การสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Create Culture of Continuous Improvement)

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะดำเนินไปได้ด้วยดีหากมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีผลทำให้ผลิตภัณฑ์และการบริการทุกอย่างมีคุณภาพ โดยมีข้อผูกมัดกับกระบวนการปรับปรุงคุณภาพเพื่อเป็นการบังคับให้องค์กรหาวิธีที่จะทำให้ดีขึ้น และจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีผู้เรียนรู้ที่ดีและฉลาดคล่องตัวเหมือนองค์กร

นอกจากนี้ Marquardt (2002) ได้นำเสนอ 10 ยอดกลยุทธ์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. จัดประชุมสัมมนาเกี่ยวกับอนาคตเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้น ควรเริ่มต้นด้วยการจัดประชุมสัมมนาระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยผู้ที่จะต้องคำนึงถึงหลักการและกระบวนการต่าง ๆ เช่น พยายามหาข้อสรุปร่วมกันโดยใช้หลักเหตุผล ซึ่งให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ทั้งก่อนและหลังการสัมมนา สร้างการเรียนรู้โดยอาศัยความเข้าใจ ให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่เป็นของทุกระบบทั้งองค์กร นอกจากนี้ต้องสร้างโครงสร้างที่จะทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

2. หาทางสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับสูงต้องหาวิธีการเผยแพร่วิสัยทัศน์และค่านิยม และจะต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติต่าง ๆ ด้วย เพราะการที่ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ในทุกส่วนขององค์กรจะช่วยสร้างความเข้าใจและแรงบันดาลใจให้กับคนอื่น ๆ ในองค์กรได้อย่างดียิ่ง

3. สร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

สภาวะแวดล้อมที่ส่งเสริมและให้รางวัลกับการเรียนรู้ จะเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมและท้าทายให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีการกำหนดให้การเรียนรู้เป็นกุญแจสำคัญที่ไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร ตลอดจนควรมีการสร้างวัฒนธรรมแห่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มองข้อผิดพลาดเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศให้สมาชิกทุกคนเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น และส่งเสริมให้เกิดนิสัยรักการเรียนรู้

4. ทำการปรับเปลี่ยนค่านิยมและโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดประสิทธิผลมากที่สุดเมื่อองค์กรมีข้อจำกัดต่าง ๆ น้อยลง ซึ่งจะส่งผลให้ความคิดต่าง ๆ สามารถไหลเวียนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ควรตัดข้อจำกัดและขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ มีขนาดเล็กลง ลดความเข้มงวด ปรับให้มีความยืดหยุ่น จัดโครงสร้างการบังคับบัญชาที่มีลักษณะแบนราบ (Flat) พยายามทำงานที่มีลักษณะเป็นโครงการ และเปิดโอกาสให้พนักงานดำเนินการตามความคิดริเริ่มของตนเอง

5. ให้รางวัลทั้งแบบรายบุคคลและแบบทีม

ผู้บริหารควรจัดให้มีการให้รางวัลแก่การกระทำที่เอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ขององค์กรทั้งในทางตรงและทางอ้อม เช่น การขวนขวายหาความรู้ การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ การสอนและการถ่ายทอดความรู้ให้กับสมาชิกในทีมและสมาชิกนอกทีม

6. ประสานการเรียนรู้ให้เข้ากับนโยบายทุกด้านและทุกการดำเนินงานขององค์กร

องค์กรจะต้องมีการถ่ายโอนความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ในโครงการต่าง ๆ ไปสู่ทุก ๆ หน่วยงานในองค์กร การสรรหาหรือพิจารณาตำแหน่งควรพิจารณาที่การเรียนรู้และความสามารถในการส่งเสริมให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้ ควรมีการมอบหมายให้พนักงานทุกคนมีหน้าที่ในการแสวงหาและถ่ายโอนความรู้ไปยังบุคคลอื่น นอกจากนั้น พนักงานทุกคนควรต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงานอันประกอบด้วย ความสามารถในการเรียนรู้ การคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การพัฒนาตนเอง ความเป็นผู้นำและการมีวิสัยทัศน์

7. จัดตั้งศูนย์อำนวยการและโครงการสาธิต

ศูนย์อำนวยการจะพัฒนาและถ่ายโอนแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดไปทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดให้มีการสาธิตในรูปแบบโครงการต่าง ๆ ก็เพื่อเป็นแบบอย่างให้หน่วยงานอื่นสามารถนำไปประยุกต์กับงานของตนได้

8. วัดผลกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องวัดความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายต่าง ๆ กับผลที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ ทั้งในด้านที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน นอกจากนี้ต้องมีการอภิปรายและกระบวนการวิเคราะห์หาตัววัดที่มีความเหมาะสมที่สุด

9. ใช้เวลาและโอกาสในการเรียนรู้

องค์กรไม่ควรบีบบังคับให้เกิดการเรียนรู้ เพราะอาจกลายเป็นอุปสรรคต่อความปรารถนาที่จะให้เกิดสิ่งดี ๆ ซึ่งการดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไปอาจเกิดผลที่ดีกว่า เพียงแต่องค์กรควรตระหนักถึงความสำคัญกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จะเอื้ออำนวยให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ได้ง่ายขึ้น

10. ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบเจตนาในทุกที่ทุกเวลา

ภายในองค์กรควรจัดให้มีการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ของความสำเ็จ

หมั่นฝึกฝนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ควรแบ่งเวลาในการประชุมหรือการฝึกอบรมไว้ส่วนหนึ่งเพื่อทบทวนความรู้ที่เกิดขึ้น และอาจจ้างบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกมาทำงานเพื่อให้องค์กรได้รับความคิดใหม่ ๆ

สรุปแนวทางการบริหารองค์การให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องมากมาย ดังเช่น จะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์การที่มีการกระจายอำนาจ มีรูปแบบการบริหารงาน รวมถึงกระบวนการทำงานที่จะต้องเอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย เพราะถ้ามีแต่แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ โดยไม่ปรับส่วนอื่น ๆ ให้มีความสอดคล้องกัน ก็ไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใด นอกจากนี้ องค์กรต้องเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้คนในองค์กรมีโอกาสดูแลอย่างกว้างขวาง และต้องมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามามีส่วนช่วยในการเรียนรู้ และที่จะขาดเสียไม่ได้คือ ผู้นำหรือผู้บริหาร องค์กรต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิกในองค์กร เพื่อให้เกิดบรรยากาศแห่งการทำงานร่วมกัน มีการแสดงความคิดเห็นและแก้ปัญหาร่วมกัน นอกจากนี้ ผู้บริหารควรมีหน้าที่ในการแสวงหา คิดค้นเทคนิควิธีเพื่อให้สมาชิกในองค์กรเห็นความสำคัญของการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ด้วยการเรียนรู้อันจะส่งผลต่อคุณภาพที่ยั่งยืนและมั่นคงขององค์กร ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ตอบโจทย์ที่สำคัญให้ได้ว่า จะบริหารอย่างไร องค์กรจึงมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. สถานศึกษาในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลงานวิจัยของ Keith Kline (1998 อ้างใน ลือชัย จันทรโวปี, 2546) เรื่อง School as Learning Organizations : A Learning History of a Changing School ได้สรุปแนวคิดจากผลงานของ Senge and Lannon-Kim (1991) Issacson and Bamburg (1992) Marsick and Watkins (1994) Dalin (1996) Weller and Weller (1997) ว่า การสร้างองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นที่ได้รับความนิยมน้อยแพร่หลาย และมีใช้ในด้านธุรกิจเท่านั้น แต่มีการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาอภิปรายเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา นอกจากนี้ ยังมีนักวิจัยอีกหลายท่านได้นำแนวคิดวินัย 5 ประการของ Senge (1990) มาเกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และในการสัมภาษณ์ Senge and O'neil (1995 อ้างถึงใน ลือชัย จันทรโวปี, 2546) ได้มีการอภิปรายถึงวินัย 5 ประการและความสำคัญในการนำมาประยุกต์ใช้ทางด้านการศึกษา แต่ยังไม่

ครอบคลุมกับมุมมองของ Senge ที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ของสถานศึกษาที่จะกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดย Senge เชื่อว่า ถ้าสถานศึกษาปรับเปลี่ยนและพัฒนาวินัย 5 ประการ สถานศึกษาจะได้รับประโยชน์มากมาย ซึ่ง Senge ได้แสดงความเห็นภายหลังว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่ยังมักเป็นได้เพียงแค่ดัดแปลง (Adaptive) เท่านั้น ยังไม่ถึงขั้นก่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมา (Hughes, 1999 อ้างใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2548) เช่นเดียวกับที่ Hughes (1999 อ้างใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2548) ได้แสดงความเห็นเพิ่มเติมว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่ในทุกวันนี้ยังมีลักษณะการนำเอามา (Adopt) แล้วดัดแปลง (Adapt) เพื่อการใช้เท่านั้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นการเรียนรู้เพื่อการดัดแปลง (Adaptive Learning) และยังไม่ได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมาได้

อย่างไรก็ตาม Hoy and Miskel (2001 อ้างใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2548) กล่าวว่า สถานศึกษานั้นเป็นองค์กรที่ให้บริการและผูกพันกับเรื่องการสอน การเรียนรู้เป็นหลัก อีกทั้งเป้าหมายสุดท้ายของสถานศึกษาคือ การเรียนรู้ของนักเรียน (Student Learning) ดังนั้น ในบรรดาองค์กรประเภทต่าง ๆ เหล่านั้น สถานศึกษาจึงควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใด ๆ เช่นเดียวกับที่ Kerka (1995) แสดงความเห็นว่ สถาบันการศึกษานั้นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากการที่สถานศึกษาได้สร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการใช้การเรียนรู้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร รวมทั้งมีการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของบุคลากรกับการปฏิบัติงานขององค์กร มีการค้นคว้าสืบสวน สอบสวนและการสนทนา ส่งเสริมให้บุคลากรแบ่งปันความรู้อย่างเปิดเผยและกล้าเสี่ยง คำนึงถึงการใช้สภาวะปัจจุบันเป็นฐานในการเปลี่ยนแปลง และมีการตระหนักถึงความสำคัญและปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม

Perskins (2000 อ้างใน สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์, 2547) กล่าวถึงสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The School as a Learning Organization) ว่า สถานศึกษานอกจากเป็นสถานที่ที่สร้างความเจริญงอกงามแก่เยาวชนแล้ว สถานศึกษาควรมีบทบาทในการสร้างความเจริญงอกงามให้แก่บุคคลและผู้บริหารด้วย อีกทั้งยังควรเป็นสถานที่สนับสนุนและส่งเสริมการให้มีการใช้ปัญญาและก่อให้เกิดความร่วมมือทางวิชาชีพ (Professional Collaborations) นอกจากนี้ สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการกำหนดโครงสร้างที่ส่งเสริมความสามารถของสมาชิกในสถานศึกษา เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา และส่งเสริมให้มีการควบคุมตนเอง มีการสร้างระบบที่เป็นพลวัตรที่สามารถเปลี่ยนแปลงให้ตรงตามความต้องการและตรงตามวิสัยทัศน์ของชุมชน

สถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีการดำเนินงานที่เป็นระบบ (System) มากกว่าแยกส่วน (Separate Parts) ผู้บริหาร ครู อาจารย์และนักเรียน บุคลากรสนับสนุน ผู้ปกครอง และสมาชิกของชุมชนต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของสถานศึกษา ตลอดจนมีการเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และต้องเป็นส่วนหนึ่งของการรับผิดชอบ ในกระบวนการตัดสินใจของสถานศึกษา สิ่งสำคัญก็คือ ระบบต่าง ๆ ของสถานศึกษาต้องก่อให้เกิด การเข้าถึงองค์ความรู้และกระจายความรู้ทุก ๆ กลุ่มในระบบนั้น (Butcher *et al.*, 2000 อ้างใน สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์, 2547) ยิ่งไปกว่านั้น สถานศึกษาต้องมีการปรับปรุงกลไกต่าง ๆ เพื่อรับ ข้อมูลข่าวสารจากสิ่งแวดล้อมภายนอก มีการคัดเลือก จัดระบบและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายใน สถานศึกษา รับความคิดใหม่ ๆ ของลูกค้าและของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำความคิดเหล่านี้ไป สร้างความแข็งแกร่งให้กับสถานศึกษา ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และสร้างโอกาส ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากแนวคิด ใหม่ ๆ และสนับสนุนความร่วมมือ และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ และกำหนดเป็นค่านิยมขององค์กร ทบทวนและสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ในองค์กรอย่าง สม่ำเสมอ (Karsten, Voncken and Voorthius, 2000)

Hoy and Miskel (2001) ได้กล่าวถึงกลไกที่ช่วยให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ตลอดจนมีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ว่า ควรประกอบด้วย

1. การจัดโครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริมให้มีการสอนและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. การพัฒนาวัฒนธรรมและบรรยากาศภายในสถานศึกษาให้เป็นแบบเปิด
3. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และให้มีอิสระในการควบคุมตนเอง
4. การจูงใจบุคลากรให้มีความมั่นคงในอาชีพ มีความสำเร็จ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
5. การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สำหรับ Brandt (2003) กล่าวถึงการพิจารณาว่าสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีลักษณะที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุนพฤติกรรมการเรียนรู้ กล่าวคือ บุคคลเรียนรู้เมื่อได้รับการจูงใจ การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ควรมีวัสดุอุปกรณ์หรือใช้หลักจิตวิทยา โครงสร้างองค์กรควรส่งเสริม และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์กร
2. ควรมีเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถทำให้สำเร็จได้ในองค์กร และเป้าหมายที่สำคัญต้องเกี่ยวข้องกับนักเรียน
3. สมาชิกในองค์กรต้องสามารถอธิบายขั้นตอนการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างถูกต้อง เพราะในองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น องค์กรอาจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และบุคคลสามารถกำหนดความเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ อีกทั้งยังสามารถอธิบายสถานะของกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นได้
4. รวบรวม จัดระบบและจัดการข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เพราะองค์กรนั้นก็เหมือนกับบุคคลที่มีความแตกต่างกัน จึงมีการเรียนรู้แตกต่างกันด้วย และในการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงการใช้อยู่ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
5. มีกระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐาน และใช้กระบวนการสร้างความคิดใหม่ ๆ
6. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งเรียนรู้กับภายนอกอยู่เสมอ
7. ต้องพิจารณาข้อมูลป้อนกลับด้านผลผลิตและกระบวนการ
8. มีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
9. มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนได้แก่ บรรยากาศเป็นมิตร สนับสนุน โอกาสเรียนรู้จากผู้อื่น

10. เป็นระบบเปิด (Open System) ที่รับรู้ความเคลื่อนไหวจากสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งเงื่อนไขทางสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ

นอกจากนี้ Razik and Swanson (2001 อ้างใน วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ, 2545) ก็ยังได้กล่าวเพิ่มเติมถึงองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ผู้บริหารต้องมองสถานศึกษาเป็นระบบองค์การ (Organizational System) ซึ่งส่วนต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาจะต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นขนาดของสถานศึกษา ความซับซ้อนของสถานศึกษา การตัดสินใจ อำนาจและวัฒนธรรมในสถานศึกษา ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก ตลอดจนความมีประสิทธิภาพในสถานศึกษา

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาตลอดจนกระบวนการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์คือ ความรู้ นวัตกรรมและทักษะใหม่ ๆ ซึ่งทุกอย่างองค์ประกอบจะต้องได้รับการพัฒนาไปด้วยกัน ดังเช่นที่ Senge (1990) ได้เสนอแนะว่า ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่ควรพัฒนาอย่างแยกส่วนแต่ควรพัฒนาทั้งระบบในทุก ๆ ด้านไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยอื่น ๆ ที่เป็นผลจากการศึกษาของสุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) เป็นหลักในการพิจารณาถึงแนวทางการบริหารเพื่อบ่มบ่มผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้าหลักการและแนวคิดจากนักวิจัย นักวิชาการ ตลอดจนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อประกอบการพิจารณาในการวิจัยครั้งนี้เพิ่มเติม ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. องค์ประกอบด้านองค์กร

องค์กร เป็นโครงสร้างและศูนย์กลางที่กำหนดให้สมาชิกมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการในการดำเนินงาน ดังนั้น ในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบหลักด้านองค์กรที่ประกอบด้วย โครงสร้าง องค์กร วัฒนธรรมองค์กร ทัศนคติองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์องค์กรโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์การและต่อสมาชิกขององค์การ ดังที่ Robbins and Coulter (2004 อ้างใน วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2547) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ คือ กรอบโครงงานขององค์การที่กำหนดงาน กลุ่มงาน และความสัมพันธ์ของงานไว้

Aldag and Stearns (1987 อ้างใน ลือชัย จันทรโป๊, 2546) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของโครงสร้างองค์การ (Basic Elements of Organizational Structure) มี 5 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การแบ่งงาน หมายถึง การจัดบุคลากรในองค์การให้เข้าทำงานตามลักษณะงานที่ได้แบ่งแยกย่อยไว้ตามลักษณะความชำนาญเฉพาะทาง ซึ่งการแบ่งงานนับว่าเป็นกลไกทางโครงสร้างที่มีความสำคัญ เพราะจะเป็นตัวกำหนดความพยายามในการประสานงานและการควบคุมงานของผู้บริหาร

2. การจัดแผนงาน หมายถึง การจัดกลุ่มของงานหลังจากที่แบ่งงานออกไปให้บุคลากรทำงานตามความสามารถ ตามทักษะเฉพาะตัวแล้ว และโดยปกติการจัดแผนงานจะต้องคำนึงถึงความรู้และทักษะ กระบวนการของงาน เวลาที่ปฏิบัติงาน ประเภทของผลผลิต และสถานที่ตั้ง

3. โครงสร้างของอำนาจสามารถพิจารณาได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

- 3.1 การรวมอำนาจ หมายถึง การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง

- 3.2 การกระจายอำนาจ หมายถึง การตัดสินใจบางส่วนถูกกระจายลงไปถึงกับผู้ที่บังคับบัญชาในระดับกลางและระดับล่าง

อย่างไรก็ตาม การที่ผู้บริหารจะกำหนดให้องค์การมีโครงสร้างของอำนาจที่มีลักษณะใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การด้วย เช่น หากองค์การอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก็จะเหมาะกับโครงสร้างอำนาจแบบกระจายอำนาจ เพื่อสามารถ

ตัดสินใจได้ทันสถานการณ์ ทั้งนี้ก็ต้องพิจารณาถึงความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างด้วยว่ามีความสามารถในการตัดสินใจหรือไม่

4. ช่วงการบังคับบัญชา หมายถึงจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง การกำหนดช่วงการบังคับบัญชาแคบจะแสดงลักษณะโครงสร้างขององค์การที่เรียกว่า องค์การแบบสูง (Tall Organization) และช่วงการบังคับบัญชาที่กว้างจะแสดงลักษณะโครงสร้างองค์การที่เรียกว่า องค์การแบบแบนราบ (Flat Organization)

5. การประสานงาน เป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมในองค์การเพื่อไปสู่เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การ การเชื่อมโยงซึ่งกันและกันของกิจกรรมมี 4 รูปแบบ คือ

5.1 แบบร่วมกัน เป็นการประสานแบบมีการติดต่อกันโดยตรง และการติดต่อระหว่างบุคลากรแต่ละกลุ่มหรือแต่ละบุคคลมีไม่มากนัก

5.2 แบบต่อเนื่อง เป็นการประสานงานที่เกิดขึ้นเมื่อผลผลิตของกิจกรรมหนึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าของอีกกิจกรรมหนึ่ง

5.3 แบบแลกเปลี่ยน ในกรณีที่แต่ละหน่วยงานต้องการผลจากการปฏิบัติงานของหน่วยอื่นมาเป็นปัจจัยนำเข้าของตน การประสานงานในลักษณะแลกเปลี่ยนจึงเกิดขึ้น

5.4 แบบทีม เป็นการประสานงานที่ต้องการปฏิสัมพันธ์ หรือความร่วมมือในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรจากหน่วยต่างๆ มากกว่าการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันเท่านั้น

องค์การแห่งการเรียนรู้ก็เช่นเดียวกับองค์การประเภทอื่น ๆ ที่โครงสร้างขององค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะโครงสร้างขององค์การนั้นเปรียบเสมือนกับระบบการดำรงชีวิต ที่จะต้องมีการเริ่มต้นใหม่ด้วยตัวของมันเอง และมีการปรับปรุงกระบวนการที่เกิดขึ้นใหม่ และเพื่อพัฒนาความสามารถจากประสบการณ์ที่พบ (Fairholm, 2000; Davis and Meyer, 1998; Senge, 2000)

Marquardt and Reynold (1994) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม มีลักษณะแบนราบ (Flat) มีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีการกระจายข้อมูลข่าวสาร มีความสะดวกในการติดต่อสื่อสารร่วมมือกันทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งโครงสร้างในลักษณะนี้จะก่อให้เกิดข้อมูลสารสนเทศที่มีผลทำให้องค์การพัฒนาอย่างรวดเร็ว และมีความสามารถที่จะแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ ได้ และ Marquardt (2002) ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีโครงสร้างองค์การที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่จะเรียนรู้ และควรมีหลักในการบริหารงานที่อิสระ สนับสนุน และให้ทรัพยากรแก่บุคคลที่ต้องการเรียนรู้ ดังนั้น ในการกำหนดโครงสร้างองค์การจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้เป็นสำคัญ นอกจากนี้องค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีโครงสร้างองค์การที่ไม่มีขอบเขต กล่าวคือ โครงสร้างองค์การขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย เพราะการมีขอบเขตจะทำให้การไหลเวียนของความรู้มีอุปสรรคซึ่งจะมีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน

Goh and Richardson (1997) เสนอแนะว่า โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะแบนราบ (Flat) มีขั้นตอนที่เป็นทางการน้อย โดยได้วิจัยพบว่า ความเป็นทางการขององค์การมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ (Goh and Richardson, 1997) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Morhman and Morhman Jr. (1995) ที่พบว่าองค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะการควบคุมบุคลากรน้อย มีโครงสร้างแบบแบนราบ (Flat Organization) ที่ให้ทีมงานมีอำนาจตัดสินใจมากที่สุด และ Daft (1999) ก็ได้กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่า โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้มีการบังคับบัญชาแบบแนวราบหรือแนวนอนมากกว่าแนวตั้ง มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ให้บุคลากร และบุคลากรมีความรับผิดชอบและปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระและสร้างสรรค์

Watkins and Marsicks (1993 cited in Kaiser, 2000) เห็นว่า สิ่งสำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดโครงสร้างองค์การคือ วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งในองค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีโครงสร้างองค์การที่เน้นการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ และผู้นำในทุกระดับต้องทำหน้าที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเรียนรู้ร่วมกัน เช่นเดียวกับ Desimone, Werner and Harris (2000) ที่อธิบายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างที่ให้มีการแบ่งอาณาเขตของช่วงชั้นการบังคับบัญชา ส่งเสริมให้มีการร่วมมือกันทุกระดับ ให้ทีมงานบริหารตนเอง และมีการติดต่อระหว่างสายงาน และ Brandt (2003) ยังเห็นว่า

องค์การแห่งการเรียนรู้ควรเป็นระบบเปิด (Open System) ที่สามารถรับรู้ความเคลื่อนไหวจากสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมถึงภาวะทางสังคม การเมืองและเศรษฐกิจได้อย่างสะดวก

จากที่กล่าวมาข้างต้น เห็นได้ว่า การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษามีความจำเป็นต้องทบทวนภารกิจของตนเองเสียใหม่ โดยพิจารณาถึงรูปแบบและโครงสร้างที่ส่งเสริมการเรียนรู้ที่จะไปเติมเต็มสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยโครงสร้างหรือรูปแบบนั้น ๆ จะต้องปรับให้เหมาะสมกับสภาพของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป (Strain, 2000) ซึ่งกระบวนการปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องมีโครงสร้างที่ไม่ถูกควบคุมโดยระบบราชการ เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิธีปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาในการคิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ และการปรับโครงสร้างใหม่ของสถานศึกษา โครงสร้างใหม่นี้ต้องมีขอบข่ายงานที่มีความเหมาะสมกับสมาชิกในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Rowan, 1990 อ้างใน Geijsel *et al.*, 2001) นอกจากนี้ Leithwood, Leonard and Sharratt (1998) ได้วิเคราะห์โรงเรียนที่ส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้พบว่า โครงสร้างของโรงเรียนที่เหมาะสมจะต้องเป็นโครงสร้างที่ยืดหยุ่น ยอมให้มีการตัดสินใจร่วมของคณะครู อาจารย์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)

1.2 วิสัยทัศน์ขององค์การ

วิสัยทัศน์ (Vision) เปรียบเสมือนแผนที่ที่ประกอบการเดินทางเพื่อไปสู่จุดหมายในอนาคต วิสัยทัศน์จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีผู้ให้ความหมายและคุณลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีไว้ดังนี้

Senge *et al.* (1994) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นภาพของอนาคตที่ต้องการสร้างให้เกิดขึ้น โดยอธิบายวิสัยทัศน์เป็นสภาพปัจจุบันเหมือนกับว่าวิสัยทัศน์นั้นเป็นเหตุการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น ซึ่งเป็นไปในทางเดียวกับ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538) ที่อธิบายว่า วิสัยทัศน์หมายถึงภาพขององค์การในอนาคต เป็นภาพที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว (Unique) ที่พัฒนาแล้ว (Improved) และสามารถบรรลุได้ถึง (Attainable) นอกจากนี้ ประชุม โพธิกุล (2542) ยังกล่าวว่า วิสัยทัศน์หมายถึง ภาพอนาคตที่องค์การต้องการให้เป็น อีกทั้งยังเป็นการสะท้อน ค่านิยม เป้าหมายและความมุ่งมั่นขององค์การ ส่วน พัฒนิช โกญจนาท (2542) ก็ได้กล่าวไว้ด้วยเช่นเดียวกันว่า วิสัยทัศน์หมายถึง การชี้ทิศทางในอนาคตที่ควรจะมาจากปัญญา มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับ

เป้าหมายของหน่วยงานนั้น ๆ ทั้งนี้ภาพในอนาคตดังกล่าวจะสะท้อนความจริง น่าเชื่อถือและดึงดูดใจให้มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่เป้าหมายและนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

กล่าวโดยสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่สมาชิกในองค์กรร่วมกันสร้าง และคาดหวังว่าสามารถทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

วิสัยทัศน์ที่ดีคือ วิสัยทัศน์ที่ผู้นำ บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องร่วมกันสร้างขึ้นมา และเป็นวิสัยทัศน์ที่สามารถพัฒนาองค์กรไปสู่อนาคตที่ดีได้ (Nutt and Backoff, 1996) เช่นเดียวกับที่ Daft (1999) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ที่ดีว่า ควรเป็นวิสัยทัศน์ที่คนส่วนใหญ่ที่ร่วมกันสร้างขึ้นมา ต้องมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นจริง ต้องกระตุ้นความศรัทธาและความหวัง (Faith and Hope) สะท้อนความนึกฝันและบ่งบอกถึงจุดหมายและการเดินทาง (Destination and the Journey)

เฉลิมชัย มีประเสริฐ (2544) อธิบายลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี มีดังนี้

1. มีขอบเขต (Scope) ของการปฏิบัติงาน
2. มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ (Implement Ability)
3. เป็นภาพเชิงบวก (Positive Image) ที่ทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นศรัทธาและสะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร
4. เป็นข้อความในเชิงบวกกระตุ้น (Motivating) และดึงดูดใจ (Inspiring)
5. ทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (Participation) ในการกำหนด
6. คำนึงถึงความต้องการ (Needs) ของผู้รับบริการเป็นสำคัญ (Customer Oriented)

7. มีความสอดคล้องกับค่านิยม (Values) ขององค์กร

8. มีความสอดคล้องกับแนวโน้มอนาคต (Future Trend)

Nanus (1992 อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2538) วิสัยทัศน์มีความสำคัญตามบทบาทและพันธกิจ 4 ประการ คือ

1. ก่อให้เกิดความรู้สึกรักใคร่ น่าดึงดูด กระตุ้นให้บุคคลเกิดความรัก ความผูกพัน เกิดความมุ่งมั่นพยายามปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วยความเต็มใจเพื่อการปรับปรุงพัฒนา และเพื่อความก้าวหน้า

2. ก่อให้เกิดความหมายในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนบุคคล มีเป้าหมายด้วยความภาคภูมิใจ อุทิศตน เสียสละและมุ่งมั่นคุณภาพของงาน

3. ช่วยกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศที่โดดเด่น

4. เป็นตัวเชื่อมความเป็นอดีต เชื่อมปัจจุบันเข้ากับอนาคต

Braun (1991) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ว่าสามารถแบ่งได้เป็น 3 มิติ คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating Vision) หมายถึง การสร้างความฝันที่เป็นจริงซึ่งจะต้องศึกษาองค์การอย่างละเอียดโดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับจุดเด่น จุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากรและเวลา วิสัยทัศน์ที่สร้างจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และวิธีการที่ดีในการสร้างวิสัยทัศน์ก็คือ การให้มีส่วนร่วม (Shared Vision)

2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulation Vision) คือกระบวนการที่จำเป็นต้องทำด้วยการบรรยาย อธิบายเพื่อให้สมาชิกขององค์กรได้รับรู้ เข้าใจและมองเห็นความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Operationalizing Vision) หมายถึง การนำเอาวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริงนั้น คือการรวมพลังเพื่อบรรลุสภาพการณ์ในอนาคต ปรับปรุงองค์การให้มีความเป็นเลิศตลอดไป

Marquardt (2002) เห็นว่า สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น วิสัยทัศน์ขององค์การเป็นสิ่งสำคัญมาก และวิสัยทัศน์นั้นจะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับได้ช่วยกันพัฒนาขึ้น เพราะจะก่อให้เกิดศูนย์รวมและพลังแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ และมีพลังจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคนในองค์การทราบดีว่าสิ่งนั้นจะทำให้องค์การรุกไปข้างหน้าด้วยความสำเร็จ และวิสัยทัศน์นั้นต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ต้องนำไปสู่การคิดเชิงกลยุทธ์และการวางแผนขององค์การ ตลอดจนก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม กล้าเสี่ยง (Risk Taking) คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การ (Experimental) สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990 อ้างใน Razik and Swanson, 2001) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ไม่ใช่เรื่องเฉพาะของผู้บริหารอีกต่อไปแล้ว แต่จะเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์การแม้จะต้องใช้เวลาก็ตาม

สถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่นำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ และโครงการต่าง ๆ ต้องเชื่อมโยงมาตรฐานการศึกษากับความคาดหวังของครูอาจารย์และความสำเร็จของผู้เรียนเข้าด้วยกัน ต้องรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาต้องเข้าใจและสนับสนุนวิสัยทัศน์นั้น รวมทั้งวิสัยทัศน์ต้องเกิดจากทุกฝ่ายร่วมมือกันพัฒนาขึ้นมา และวิสัยทัศน์ต้องนำไปสู่การใช้ทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้หรือตอบสนองการเรียนรู้ของผู้เรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (Granke, 2003)

1.3 วัฒนธรรมองค์การ

สิ่งหนึ่งที่ทำให้้องค์การสามารถดำเนินต่อไปได้และมีผลต่อความสำเร็จขององค์การก็คือวัฒนธรรมองค์การ เพราะวัฒนธรรมองค์การคือค่านิยมและความเชื่อมั่นที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นใน้องค์การ อีกทั้งยังใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนใน้องค์การนั้น ๆ และวัฒนธรรมองค์การยังแสดงถึงความเป็นเอกภาพหรือเอกลักษณ์ของ้องค์การว่า้องค์การนั้นๆ เป็นอย่างไร (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548) วัฒนธรรมองค์การจึงเปรียบเสมือน

“บุคลิกภาพ” ของคนในองค์กร Owen (2001) ยังกล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรสามารถสังเกตได้จาก ขนบธรรมเนียมประเพณีการปฏิบัติ ระบบความคิดความเชื่อ ทักษะ ค่านิยม ตลอดจนปรัชญา ขององค์กรที่สมาชิกทุกคนยึดถือปฏิบัติ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรของแต่ละองค์กรอาจมีลักษณะ ที่แตกต่างกันไป เช่น มุ่งให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เน้นให้พนักงานคิดและทำงาน ในเชิงรุก เน้นส่งเสริมให้พนักงานคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และกล้าเสี่ยง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม และอาจมีการปรับเปลี่ยนได้เมื่อเวลาและสถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนไป (Robbins and Coulter, 2004 อ้างใน วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2547) อย่างไรก็ตาม Newstrom and Davis (2002) กล่าวว่า ไม่มี วัฒนธรรมองค์กรแบบใดที่ถือว่าดีที่สุดและสามารถใช้ได้กับทุกองค์กร

แหล่งกำเนิดหรือที่มาของวัฒนธรรมองค์กรย่อมเกิดจากสมาชิกในองค์กร และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ก่อตั้งองค์กรในยุคแรก ๆ ต้องเป็นผู้กำหนดหรือแสดงออกถึงความคิด ที่เป็นเอกลักษณ์ และค่านิยมที่แสดงถึงวิสัยทัศน์ ปรัชญาหรือกลยุทธ์ในเชิงธุรกิจ เมื่อกลยุทธ์หรือ วิสัยทัศน์นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ แนวคิดหรือค่านิยมนั้นก็จะถูกกำหนดขึ้นมาและปรากฏเป็น วัฒนธรรมองค์กร (Daft, 2001) วัฒนธรรมองค์กรยังกำเนิดขึ้นมาจากการที่สมาชิกมีค่านิยมหลัก (Core Value) อันเป็นความเชื่อร่วมกันที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในจิตใจและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของ สมาชิกในองค์กร (Schermerhorn, 2002)

วัฒนธรรมองค์กรยังเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงองค์กรซึ่งผู้นำ การเปลี่ยนแปลงต้องมีการอธิบายหรือชี้แจงให้สมาชิกภายในองค์กรได้เข้าใจตรงกัน (Denison, 2000) วัฒนธรรมองค์กรต้องใช้เวลาในการสร้างจนกลายเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งที่มีอิทธิพลต่อ ความเชื่อและค่านิยมของสมาชิกในองค์กร ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงจึงต้องใช้เวลาในการ ปรับเปลี่ยนความเชื่อ และผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรให้มากที่สุด เพราะ ไม่ว่าผู้บริหารต้องการองค์กรแบบใด ผู้บริหารต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับ องค์กร รวมทั้งบุคลากร กลยุทธ์ วิสัยทัศน์นั้นก็ต้องมีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรด้วย (Osland and et., 2001) ดังนั้น ผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการบริหารวัฒนธรรม องค์กรทั้งในส่วนของการพัฒนา การธำรงรักษาและการเปลี่ยนแปลง (Lunenburg and Ornstein, 2000)

วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อคุณลักษณะของความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่ Marquardt (1996) กล่าวว่าในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความเชื่อ

ค่านิยมต้องปรับเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ ระบบค่านิยมต่าง ๆ ต้องส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งระบบดังกล่าวได้แก่ บรรยากาศองค์การที่เน้นคุณค่าและให้รางวัลกับการเรียนรู้ มีการแบ่งความรับผิดชอบในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีความไว้วางใจ และเน้นความมีอิสระแห่งตน (Autonomy) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม การคิดค้นสิ่งใหม่ และการกล้าเสี่ยง (Risk Taking) สร้างพันธมิตรผูกพันด้านงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนา ร่วมมือ สร้างสรรค์ ปรับปรุง ผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง รับผิดชอบต่อความเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life)

Skyrme (2000) กล่าวว่า วัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้ควรมุ่งอนาคต และสภาพภายนอก อีกทั้งควรมีการแลกเปลี่ยนกันอย่างอิสระ และการกระจายของข้อมูลข่าวสาร มีข้อผูกพันในการเรียนรู้ มีการพัฒนาบุคลากร มีการสร้างค่านิยมแก่บุคคล ตลอดจนสร้างบรรยากาศที่เปิดเผย ไว้วางใจและได้เรียนรู้จากประสบการณ์

Daft (2001 อ้างใน ชนกพรณ ดิลกโกมล, 2546) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การที่มีความเหมาะสมกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะที่สามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมได้ดี สนับสนุนให้มีการบริหารงานในลักษณะที่เปิดกว้าง มีความยืดหยุ่นไม่จำกัดอยู่ภายใต้ขอบเขตที่ได้กำหนดเอาไว้ มีความเสมอภาคเท่าเทียม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และกล้าเผชิญกับความเสี่ยงซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกับ Desimone, Werner and Harris (2002) ที่เห็นว่าวัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย การให้ความสำคัญและกระตุ้นให้เกิดความกล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (Risk Taking) และให้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ส่วน Marquardt (2002) ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า วัฒนธรรมองค์การขององค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นวัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ และการเรียนรู้ควรกลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การทำงานภายในองค์การ

สำหรับ Brandt (2003) เสนอแนะว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมแบบสนับสนุน (Supportive Culture) ซึ่งเป็นไปในทำนองเดียวกับ Leithwood, Leonard and Sharatt (1998) ที่เห็นว่าคุณลักษณะของวัฒนธรรมที่เหมาะสมสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้คือ วัฒนธรรมองค์การแบบร่วมมือและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งได้แก่ ค่านิยมการสนับสนุนซึ่งกันและกัน การเคารพในความคิดของเพื่อนร่วมงาน ความมุ่งมั่นที่จะใช้ความกล้าในการสร้างผลงานใหม่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลป้อนกลับ การยินดีกับความสำเร็จร่วมกัน การมุ่งเน้นความต้องการและ

ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทรัพยากรอย่างไม่เป็นทางการ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

นันทา วิทวุฒิสักดิ์ (2544) กล่าวถึงวัฒนธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จและเป็นองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ วัฒนธรรมของความร่วมมือ วัฒนธรรมในการเอื้ออาทรกัน วัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีม และวัฒนธรรมในการกล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง

Boyett and Boyett (2000 อ้างใน ชนกพรพรณ คิลกโกมล, 2546) เห็นว่า การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้นั้น ต้องนำวิธีการจัดการความเปลี่ยนแปลงมาใช้เพื่อให้ผู้คนในองค์การเปลี่ยนไปเป็น “ผู้เรียนเพื่อที่จะได้เรียนรู้” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ควรมีการเน้นบทบาทของผู้นำในด้านของครูผู้ฝึกสอน ผู้ให้การสนับสนุนแนะนำมากกว่าการเป็นผู้นำแบบใช้บารมีและอำนาจสั่งการ ทั้งนี้เพราะผู้นำจะต้องยอมรับถึงจุดอ่อนของตนเองและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นเสียก่อน จึงจะให้โอกาสและสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้ได้ทำงานตามความสามารถ

นอกจากนี้ ชนกพรพรณ คิลกโกมล (2546) ได้สังเคราะห์แนวคิดของ Schien (1994) Boyett and Boyett (2000) and Daft (2002) และพบว่า วัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมีความสามารถในการปรับตัว รวมทั้งจะต้องมีค่านิยมและความเชื่อดังนี้

1. มุ่งเน้นให้ความสำคัญโดยตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)
2. ให้ความสำคัญกับคนในองค์การและเชื่อมั่นว่าคนในองค์การสามารถเรียนรู้ได้
3. มีมุมมองในเชิงรุก (Pro-Active) ที่เชื่อว่าผู้คนในองค์การมีความสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นด้วยตัวของเขาเอง
4. สนับสนุนให้คนในองค์การเผชิญกับความเสี่ยงและกล้าที่จะทำการเปลี่ยนแปลง

5. มีความเชื่อร่วมกันในวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ
6. มีความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันเป็นทีม
7. มีความเชื่อในการสื่อสารที่เปิดกว้างและอยู่บนพื้นฐานของความจริง
8. มีความเชื่อในความเสมอภาคและความยุติธรรม
9. เน้นบทบาทของผู้ใช้เป็นแบบครูผู้ฝึกสอนและให้คำแนะนำ

วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้ามหากต้องการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.4 กลยุทธ์องค์การ

การที่องค์กรจะปฏิรูปไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น องค์กรจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ซึ่งนับว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ผู้วิจัยได้รวบรวมคำนิยามหรือความหมายของคำว่า กลยุทธ์ (Strategy) ไว้ดังนี้

กลยุทธ์ เป็นแผนวิธีการที่จะได้มาซึ่งจุดมุ่งหมายที่ต้องการ กลยุทธ์เป็นรูปแบบการปฏิบัติ กลยุทธ์เป็นสิ่งที่สะท้อนการตัดสินใจ และกลยุทธ์เป็นมุมมอง (Perspective) ไปยังวิสัยทัศน์และทิศทางต้องการ (Mintzberg, 1994 cited in Nickols, 2000) ส่วน Marquardt (2002) กล่าวถึงกลยุทธ์ว่าเกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติ วิธีการ เทคนิค และเป็นตำแหน่งของการก้าวย่างที่ใช้เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ใช้คือการมุ่งเน้นในการได้มา การถ่ายโอนและการใช้การเรียนรู้ในการปฏิบัติงานขององค์กรในทุก ๆ ด้าน อีกทั้งยังเพิ่มเติมว่าในองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรใช้กลยุทธ์ต่อไปนี้

1. ทำให้การเรียนรู้ขององค์กรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับความสำเร็จทางธุรกิจและความสำเร็จของบุคคล

2. แทรกการเรียนรู้เข้าไปในทุกหน่วยปฏิบัติและทุกกิจกรรมขององค์กร
3. สร้างนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
4. ให้ความสำคัญ ให้การยอมรับและให้รางวัลแก่การเรียนรู้
5. การวัดและการกระจายข่าวผลกระทบและประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้
6. สร้างโอกาสที่หลากหลายในการเรียนรู้ให้มากที่สุด
7. ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้แก่บุคลากร ทุกหน่วย ทุกงานในองค์กร
8. สร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการเรียนรู้
9. เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงให้มากที่สุด
10. เรียนรู้ให้ทันกับความจำเป็นต้องใช้ความรู้

เห็นได้ว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่าง ๆ ต้องมีลักษณะที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้และการนำผลที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้มากที่สุด

2. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งขององค์ประกอบหนึ่งขององค์กร เพราะบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น จะต้องทำหน้าที่รวมพลังทั้งหลายเพื่อพาให้หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์ได้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536) เช่นเดียวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องอาศัยผู้นำเป็นพลังขับเคลื่อนไปข้างหน้า (Desimone, Werner and Harris, 2002) สอดคล้องกับที่ Evan (1996) ได้กล่าวไว้ว่า การปลูกฝังมโนทัศน์เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับผู้นำหรือผู้บริหารที่จะต้องมีความสามารถสูงใน

การจัดวางเตรียมโครงสร้างหรือกรอบงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จได้

ส่วน Senge (1990) เสนอว่า ผู้นำขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ ผู้นำต้องเป็นนักออกแบบ เพราะผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์ และบทบาทของกระบวนการเรียนรู้ ต้องมีการเก็บรวบรวมเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ผู้นำต้องเป็นผู้สนับสนุน และเป็นผู้มีความเป็นเลิศต่อการเรียนรู้ขององค์กรโดยตรง เพราะจะต้องกระตุ้น ผลักดัน และส่งเสริมเป้าหมายของการเรียนรู้ ผู้นำควรทำความเข้าใจให้สมาชิกเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานว่า สมาชิกทุกคนเป็นผู้นำที่ทำให้องค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนั้น ผู้นำต้องสามารถสร้างความรู้สึกร่วมถึงความสำคัญและต่อการควบคุมในแต่ละบุคคล เพราะความรู้สึกร่วมนี้คือความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของและความเป็นสมาชิกที่จะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุตามที่กำหนดไว้

Marquardt (2002) ได้กล่าวถึงบทบาทใหม่ของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า

1. ผู้นำต้องเป็นผู้สนับสนุนผู้อื่นให้เรียนรู้โดยทำหน้าที่เป็นทั้งครูผู้สอน ผู้ฝึกสอน และพี่เลี้ยง
2. ผู้นำต้องสนใจและคอยช่วยเหลือผู้อื่นในการรวบรวม จัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานของตน
3. ผู้นำต้องสนใจ ผลักดัน ช่วยเหลือคนทำงานในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ
4. ผู้นำต้องเป็นผู้อุทิศตนให้กับการเรียนรู้ และแสดงออกถึงการใฝ่รู้ใฝ่เรียนด้วยการร่วมลงมือปฏิบัติ กล้าเสี่ยง และหาคำตอบใหม่ ๆ ให้องค์กรเสมอ
5. ผู้นำต้องปรับแต่งองค์กร เครือข่ายและทีม ต้องคิดหาวิธีใหม่ ๆ สำหรับการคัดเลือกและฝึกอบรม รวมถึงการให้รางวัลเชิงบวก
6. ผู้นำต้องกระตุ้นให้พนักงานแสดงความสามารถในการทำงานอย่างดีที่สุด

อย่างไรก็ตาม จากข้อค้นพบของ Cunningham and Cordeiro (อ้างใน วิโรจน์ และ อัญชลี, 2545) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารและการจัดการเรียนการสอนเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งผู้นำควรมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการ เช่น Hoy and Miskel (2001) ที่กล่าวว่า โรงเรียนที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องอาศัยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นองค์ประกอบสำคัญอีกองค์ประกอบหนึ่ง

นอกจากนี้ งานวิจัยของ Leithwood, Leonard and Sharratt. (1998) ก็ยังมีข้อค้นพบที่เป็นไปในทำนองเดียวกันว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อภาวะผู้นำของสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ Sillins, Mulfor and Zarins (2002) นำองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นตัวแปรในการทำนายการเรียนรู้ขององค์กร และพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Popper and Lipshitz (2000) ที่กล่าวว่าในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องสร้างเงื่อนไขแห่งการไว้วางใจ (Condition of Trust) ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำและแบบของภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมที่สุดคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งรายละเอียดของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นภาวะผู้นำที่มีการกล่าวถึงกันอย่างมากในช่วงปี 1980 เป็นต้นมา และยังได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา จากชื่อของทฤษฎีนี้ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคล โดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองเห็นไกลไปในอนาคต (กฤษฎา พ่องพิทยา, 2547)

Burns (1978) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่าหมายถึง ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ซึ่งผู้นำและผู้ตามต้องเพิ่มระดับการจูงใจและ

ระดับของศีลธรรมให้สูงขึ้น ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์ในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนจากผู้ตามไปเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และจากผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไปเป็นผู้นำจริยธรรม ซึ่งผู้นำประเภทนี้จะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น

ส่วน Tichy and Devanna (1990) ได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่าหมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการปรับหรือจัดการกับองค์การให้ประสบความสำเร็จ ด้วยผลงานของสมาชิกและสร้างแรงบันดาลใจทางด้านศีลธรรม โดยผู้นำจะต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและหนักแน่น ต้องเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงที่มีศักยภาพและผลที่ตามมา นอกจากนี้อำนาจหน้าที่ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพคือ ต้องเป็นผู้มองถึงอนาคตขององค์การ และมีความสามารถในการสร้างสรรค์ พัฒนา คิดและสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

สำหรับนักวิชาการชาวไทยเช่น เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536) กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นผู้นำที่นำองค์การไปสู่ทิศทางใหม่ ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถที่จะช่วยให้สมาชิกขององค์การตระหนักว่าเป้าหมายทั้งหมดขององค์การควรจะเป็นอะไร และสามารถช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสร้างสิ่งใหม่บางอย่างจากสิ่งเก่าที่มีอยู่ สร้างเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า สื่อสารให้สมาชิกขององค์การทราบว่าเป้าหมายใหม่คืออะไรและมีความผูกพันกับตัวเป้าหมายใหม่ด้วย

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมี 4 แบบ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536) ดังนี้

1. ความเสน่ห์หา (Charisma)

ความเสน่ห์หาหมายถึง พรสวรรค์ ซึ่งความเสน่ห์หาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการเปลี่ยนสภาพ เพราะความเสน่ห์หาเป็นความสามารถที่จะทำให้ผู้อื่นอยากยอมรับและยอมเป็นผู้ตาม มีความสามารถในการชักนำเกลี้ยกล่อม และมีพลังที่จะกระตุ้นอารมณ์ให้คนอื่นมีความเห็นคล้อยตาม อีกทั้งยังมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยปลูกเร้าอารมณ์ผู้ตามให้เอาอย่าง ผู้นำประเภทนี้สามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยทำหน้าที่เป็นโค้ชหรือครูหรือเป็นที่เลี้ยง

2. การคลลใจ (Inspiration)

การคลอใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความเสนาหา ซึ่งการคลอใจเป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายความหมายอนาคตขององค์การที่มีผู้ได้บังคับบัญชาเป็นส่วนร่วมโดยอธิบายให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงได้อย่างไร ผู้นำโดยเสนาหาจะคลอใจผู้ตามโดยจุดประกายความคิดที่จะช่วยทำให้งานใหญ่สำเร็จได้ด้วยการใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นวิธีการที่ผู้นำเปลี่ยนสภาพช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ มีการกระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีการส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อนมากกว่าจะตามแก้ปัญหาในภายหลัง

4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration)

การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนนั้น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสนใจผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาผู้ตามซึ่งต้องการจะพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามตามความต้องการ ความสนใจและความสามารถ ผู้นำอาจชมเชยเมื่อผู้บังคับบัญชาทำงานได้ดี ชี้ให้เห็นจุดอ่อนของการทำงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตามหรือผู้บังคับบัญชา รวมทั้งจะช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ และเป็นการสื่อความหมายแบบสองทางซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตาม

พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536)

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไหร่ก็ได้
3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรมและมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

4. ช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือสนับสนุน ยกย่องยอมรับและเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ได้บังคับบัญชา

5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล และมีความภาคภูมิใจ

นอกจากนี้ Schermerhorn (1977 อ้างใน นิตย สัมมาพันธ์, 2546) ได้รวบรวมคุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) มีความสามารถในการหยั่งรู้ทิศทาง รวมทั้งสามารถสื่อความหมายสู่ผู้อื่นอย่างได้ผลดี
2. ความเสน่ห์หา (Charisma) มีเสน่ห์จูงใจบุคคลอื่น ๆ ให้มีความกระตือรือร้น ศรัทธา จงรักภักดี ภาคภูมิใจและวางใจ ด้วยการใช้อำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลที่ได้รับความนิยมนยกย่องจนกระทั่งคนอื่น ๆ อยากเป็นพรรคพวกหรือผู้ตาม
3. การแสดงนัยของความเป็นเลิศ (Symbolism) มีการจัดรายการค้นหาบุคคลดีเด่นแล้วให้รางวัลพิเศษ จัดให้มีพิธีการเฉลิมฉลองความเป็นเลิศ และการบรรลุผลอันสูงส่ง ทั้งยังมีการวางแผนล่วงหน้าและทันทีทันใด
4. การเอื้ออำนาจ (Empowerment) มีการช่วยให้ผู้ตามมีพัฒนาการ มีการสนับสนุนในการจัดปัญหา และอุปสรรคในการทำงาน มีการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ตลอดจนมอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ
5. การกระตุ้นปัญญาให้เกิดขึ้น (Intellectual Stimulation) มีความพยายามและสามารถสร้างความรู้สึกร่วมกันกับงานให้เกิดขึ้นกับผู้ตามด้วย รวมทั้งมีความสามารถที่จะทำให้ผู้ตามตระหนักในปัญหาต่าง ๆ และกระตุ้นให้เกิดจินตนาการเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทาง และวิธีการใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพสูงในการแก้ไขและป้องกันปัญหา

6. ความสัตย์ซื่อถื่อมั่น (Integrity) มีความซื่อสัตย์ น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ รวมทั้งมีพฤติกรรมที่มุ่งมั่นรักษาความดี มีจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ สามารถรักษาคำมั่นสัญญาได้อย่างดี

จะเห็นได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้นในองค์กร ดังเช่น มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน และเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยจะเน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมในการสร้างความเข้าใจ และสร้างความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกเพื่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกองค์ประกอบหนึ่งที่สามารถทำให้องค์กรที่เคยเป็นอยู่ปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผ่านพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา

3. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้

การเรียนรู้คือ ความสำคัญที่สุดขององค์กรเพราะจะทำให้องค์กรปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังนำพาบุคคล ทีมงาน และองค์กรบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ในองค์ประกอบหลักด้านการเรียนรู้ประกอบด้วย ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และวินัยในการเรียนรู้ มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ระดับการเรียนรู้

จากการศึกษาแนวคิดจากนักวิชาการเกี่ยวกับระดับการเรียนรู้พบว่า มีผู้แสดงทัศนะเกี่ยวกับระดับการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 2 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 Marquardt (2002), Gephart and Marsick (1996, 1977) แบ่งการเรียนรู้ภายในองค์กรออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1.1 การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) เป็นการเรียนรู้ที่มีความสำคัญต่อองค์กร เพราะองค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ต้องอาศัยการรับรู้ของบุคคลเป็นพื้นฐาน

1.2 การเรียนรู้ระดับทีมงาน (Team Learning) ทีมงานประกอบด้วยบุคคลที่มีความคิดความเชื่อต่างกันจึงจำเป็นต้องปรับความคิดให้สอดคล้องกัน

1.3 การเรียนรู้ระดับองค์การ (Organizational Learning) การเรียนรู้ในระดับองค์การต้องอาศัยผลการเรียนรู้ของบุคคลและทีมงานเป็นพื้นฐาน

กลุ่มที่ 2 Beeby and Booth (2000 อ้างใน Coghlan 1995) แบ่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

2.1 การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning)

2.2 การเรียนรู้ระดับทีมงาน (Team Learning)

2.3 การเรียนรู้ระหว่างแผนก/ฝ่าย/งาน (Interdepartmental/Group Learning)

2.4 การเรียนรู้ระดับองค์การ (Organizational Learning)

2.5 การเรียนรู้ระหว่างองค์การ (Interorganizational Learning)

จะเห็นว่า การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ในหลายระดับ นอกจากนี้ นักวิชาการ เช่น Senge (1990) ยังกล่าวได้กล่าวเพิ่มเติมถึงการเรียนรู้ในระดับบุคคลว่า องค์กรจะเรียนรู้ได้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้เท่านั้น อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้ของบุคคลไม่ได้เป็นสิ่งรับรองว่าจะมีการเรียนรู้ขององค์กร แต่ถ้าปราศจากการเรียนรู้ของบุคคลแล้ว การเรียนรู้ขององค์กรก็มีอาจเกิดขึ้นได้

Marquardt (2002) ได้เสนอแนะเทคนิคที่ทำให้การเรียนรู้ในระดับบุคคลบังเกิดผลไว้ดังนี้

1. จัดให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นในที่ทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยอาจเป็นการเรียนรู้ในงานที่ปฏิบัติ การใช้ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานแบบอิเล็กทรอนิกส์และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ

2. จัดให้มีการเรียนรู้ในเนื้อหาที่มากขึ้นในเวลาที่น้อยลงและสามารถจดจำได้นานขึ้น
3. พัฒนาแผนและชุดการสอนเพื่อพัฒนาตนเองให้กับพนักงานโดยดำเนินการไปในทิศทางที่สอดคล้องกับทักษะและความสนใจของพนักงาน

นอกจากนั้น Marquardt (2002) ยังกล่าวถึงการเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีมงานว่า ควรเน้นการเรียนรู้แบบบริหารตนเอง (Self-Managed Learning) โดยเน้นที่การคิดสร้างสรรค์ และความอิสระในการถ่ายทอดความคิด การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) เป็นวิธีสร้างการเรียนรู้ของทีมที่มีประสิทธิภาพที่สุด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะต้องสร้างความรู้และถ่ายโอนความรู้ระหว่างทีมให้ทั่วทั้งองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ความเข้าใจอย่างแนบชิดของทีมจะต้องถูกส่งผ่านไปยังบุคคลและกลุ่มอื่น ๆ ภายในองค์การด้วย สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การเรียนรู้ของทีมจะเน้นความสนใจไปที่กระบวนการในการพัฒนากำลังความสามารถของกลุ่มให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันเพื่อสร้างผลลัพธ์และการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกของทีม

สำหรับการเรียนรู้ในระดับองค์การ (Organizational Learning) Beeby and Booth (2000) ได้กล่าวไว้ว่า ต้องบูรณาการการเรียนรู้ในระดับบุคคล ทีมงาน การเรียนรู้ของฝ่าย/แผนงานกับการเรียนรู้จากภายนอกหรือการเรียนรู้ระหว่างองค์การและกลยุทธ์ขององค์การเข้าด้วยกันโดย Gephart, Marsick and Buren (1997) ยังเสนอแนะเพิ่มเติมว่า องค์การต้องสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์การ โดยอาศัยการเรียนรู้ระดับบุคคลแล้วแบ่งปันการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในระดับที่สูงขึ้นไป ได้แก่ ทีมงานและองค์การตามลำดับ

สรุปได้ว่า การเรียนรู้นั้นเป็นหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้และจะเกิดผลที่ดีต่อองค์การเมื่อองค์การได้สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์การ

3.2 รูปแบบการเรียนรู้

สำหรับรูปแบบการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นมีอยู่ด้วยกันหลายแนวคิด ผู้วิจัยได้รวบรวมและนำเสนอดังนี้

Marquardt (1996) กล่าวว่า รูปแบบการเรียนรู้ของบุคคล ทีมงานและองค์กร ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน (Adaptive Learning)

การเรียนรู้รูปแบบนี้เกิดขึ้นเพราะบุคคลหรือองค์กรเรียนรู้จากประสบการณ์ และการทบทวน (Reflection) โดยกระบวนการในการเรียนรู้เพื่อปรับตัวพิจารณาจากการที่ องค์กรปฏิบัติการโดยมุ่งหวังไปสู่เป้าหมายเป็นการปฏิบัติที่มุ่งต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร รวมทั้งมีการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นการเรียนรู้แบบการปฏิบัติหรือการปรับเปลี่ยนอยู่บนพื้นฐานจากผลลัพธ์

2. การเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคต (Anticipatory Learning)

การเรียนรู้รูปแบบนี้เกิดขึ้นเมื่อองค์กรเรียนรู้จากการคาดการณ์ถึงอนาคตใน หลากหลายรูปแบบโดยใช้วิธีการทบทวนวิสัยทัศน์และลงมือปฏิบัติ โดยส่วนใหญ่จะมุ่งหวังผลให้ เกิดขึ้นกับองค์กรโดยการพิจารณาโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายในอนาคตซึ่งเป็นวิธีใช้การวางแผน เป็นการเรียนรู้ (Planning is Learning)

3. การเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Deutero Learning หรือ Learning How to Learn)

การเรียนรู้รูปแบบนี้เป็นการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้หรือเป็นวิธีที่เกี่ยวข้องกับ ศักยภาพการเรียนรู้โดยการศึกษาด้วยตนเอง หาวิธีคิดและใช้เหตุผล ศึกษาวิธีการเรียนรู้ ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ แล้วกำหนดวิธีการและแนวทางการเรียนรู้ องค์กรต้องอาศัยแหล่ง การเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อแสวงหาวิธีการเรียนรู้

4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

การเรียนรู้รูปแบบนี้จะเกิดขึ้นจากการทำงานโดยผ่านการแก้ปัญหาจริง ๆ และเน้นไปที่การแสวงหาความจริง ตลอดจนดำเนินการหาแนวทางการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนางาน ไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีผลดีต่อการพัฒนาความรู้ ทักษะและการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นของ

องค์กร นอกจากนี้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติยังทำให้สมาชิกขององค์กรเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล อีกทั้งยังสามารถประเมิน และแก้ปัญหายาก ๆ ในชีวิตจริงได้เป็นอย่างดี

Marquardt (2002) ยังได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่า รูปแบบการเรียนรู้ขององค์กรแต่ละประเภทมีอาจแยกจากกันได้โดยเด็ดขาด บุคคล ทีม องค์กรอาจใช้ความรู้มากกว่าหนึ่งประเภทไปพร้อม ๆ กันได้ และหากนำการเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน (Adaptive Learning) กับการเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคต (Anticipatory Learning) มาเปรียบเทียบกับกันจะพบว่า การเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้เพื่อจัดการกับปัญหาความยากลำบาก แต่การเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคต (Anticipatory Learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบสร้างเสริมและสร้างสรรค์ต่อการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งมีผลทำให้องค์การมีศักยภาพอย่างยิ่ง เพราะสมาชิกขององค์กรจะต้องวิเคราะห์ใคร่ครวญ มีความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการเรียนรู้ของสมาชิกในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ นักวิชาการชาวไทย เช่น วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542) ยังได้กล่าวถึง การเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่ามี 2 รูปแบบ คือ

1. การเรียนรู้แบบวงเดียว (Single Loop Learning)

การเรียนรู้แบบวงเดียวมีลักษณะการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์การเมื่อทำงานบรรลุผลที่ต้องการ หากไม่สอดคล้องจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขและพฤติกรรมการปฏิบัติ การเรียนรู้แบบวงเดียวมีลักษณะเป็นการปรับตัว (Adaptive Learning) อันเป็นขั้นตอนแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม บุคลากรจะตอบสนองการเปลี่ยนแปลงแบบมาตรฐานเดียวกันซึ่งจะมีผลในการแก้ปัญหาระยะสั้น

2. การเรียนรู้แบบสองวง (Double Loop Learning)

การเรียนรู้แบบสองวงมีลักษณะของการประเมินทบทวนวัตถุประสงค์ ความเชื่อ ค่านิยมขององค์กรเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การแสวงหาวิธีการเรียนรู้ใหม่ โดยมุ่งหมายสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร มีลักษณะเป็นการคิดมุ่นอนาคตมากกว่าจะย้อนกลับสู่

อดีต องค์การแห่งการเรียนรู้จะบรรลุผลได้ต้องมีบุคลากรที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอในขณะที่ปฏิบัติงานกับองค์การอันจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การไปในทางที่ดีขึ้น

Skyme (2000) ยังได้เสนอรูปแบบการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 4 รูปแบบ คือ

1. การเรียนรู้ข้อเท็จจริง ความรู้ กระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ
2. การเรียนรู้งานใหม่เพื่อเชื่อมโยงไปสู่สถานการณ์อื่น (Learning New Job Skill)
3. การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Learning to Adapt)
4. การเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ (Learning to Learn)

สรุปได้ว่า การเรียนรู้ภายในองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น นอกจากเกิดขึ้นได้ในหลาย ๆ ระดับแล้ว ในองค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ยังมีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไป โดยองค์การควรใช้การเรียนรู้หลาย ๆ รูปแบบเพื่อเพิ่มสมรรถนะและเสริมสร้างขีดความสามารถให้กับสมาชิกในองค์การ

3.3 วินัยในการเรียนรู้

Senge (1990) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องละเอียดอ่อนไม่ใช่ตัวแบบที่สามารถนำไปใช้ได้ทันที ดังนั้น จึงเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับผู้ที่จะนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับวินัย 5 ประการให้ถ่องแท้เสียก่อน มิฉะนั้นจะเป็นการนำรูปแบบมาใช้โดยปราศจากหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้ และเนื่องจากผู้วิจัยได้สรุปความหมายของวินัยทั้ง 5 ประการไว้ในหัวข้อแนวคิดพื้นฐานในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังที่ปรากฏในหน้าที่ 26-31 แล้ว ดังนั้นในส่วนนี้ จึงเป็นการสรุปแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างวินัยในการเรียนรู้ทั้ง 5 ประการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Senge, 1990; Senge et al. 1994 and Senge et al., 2000)

1. ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery)

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเติบโตและเรียนรู้ได้เมื่อบุคคลได้เรียนรู้ และนำความสามารถของตนมาใช้องค์การจึงต้องสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตน ในทิศทางที่ถูกต้องและจะส่งผลต่อคุณภาพขององค์กรในที่สุด (Butcher *et al.*, 2001) การสร้างความรอบรู้นั้นจะต้องสร้างให้สมาชิกในองค์กรแต่ละบุคคลทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในทุกด้านโดยอาศัยการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญคือ บุคลากรต้องพัฒนาตนเอง ตระหนักและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย สถานศึกษาและสำนักงานต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนได้รับการพัฒนา (ปัญญา แก้วกียูร, 2546)

2. การพัฒนาแบบแผนความคิด (Mental Models)

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้นั้น องค์กรต้องสนับสนุนและปรับแบบแผนความคิดของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรพัฒนาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ (จำเรียง วิยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์, 2540)

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ดังนั้น การกำหนดวิสัยทัศน์ควรดำเนินการด้วยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย (ปัญญา แก้วกียูร, 2546)

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยพลัง 2 ส่วน คือพลังความสามารถเฉพาะตัวของสมาชิกองค์กรกับพลังกลุ่มที่เกิดจากการเสริมแรงในการเรียนรู้เป็นทีมและทำงานเป็นทีม (วิจารณ์ พาณิช, 2545) โดยใช้ความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน (แอน เมอร์คาเดอว์, 2544) Senge *et al.* (2000) อธิบายว่า วิธีการในการฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ่มค่านั้นสามารถทำได้โดยผ่านการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้คนในองค์กร ดังนั้น การพัฒนาทีมงานจึงเป็นเรื่องใหญ่และ

มีความสำคัญที่ผู้บริหารและครู อาจารย์ โดยต้องมีการสร้างความตระหนักและเสริมสร้างให้มีพลังเมื่อมีพลังร่วมกันในทิศทางที่ตรงกันย่อมเกิดพลังที่ยิ่งใหญ่ และผลักดันให้สถานศึกษาหรือสำนักงานไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (ปัญญา แก้วกียูร, 2546)

5. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

ผู้นำต้องมุ่งพัฒนาองค์การแบบรวม ๆ ไม่แยกส่วน พิจารณาความเป็นไปขององค์การอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ Wallace, Engel and Mooney (1997) กล่าวว่าสมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้โดยเฉพาะสถานศึกษาต้องได้รับแรงจูงใจให้พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยกับส่วนใหญ่ (The Part to the Whole) โดยพิจารณาว่าองค์ประกอบในแต่ละส่วนจะมีผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นขององค์การ นอกจากนี้ การคิดเชิงระบบยังเป็นการนำไปสู่ความร่วมมือของบุคลากรในองค์การในการปฏิบัติงานสู่เป้าหมายขององค์การได้ ดังที่ ปัญญา แก้วกียูร (2546) อธิบายว่า การคิดเป็นระบบของคณะครูและบุคลากรในสถานศึกษาจะช่วยกันผลักดันและพัฒนาวิสัยทัศน์ทำให้สถานศึกษาเป็นสถาบันที่พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพ มีมาตรฐานสูง และนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

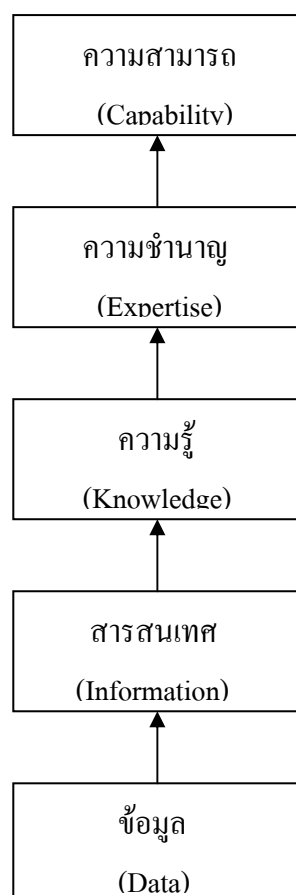
จากที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าวินัย 5 ประการตามแนวคิดของ Senge มีความสำคัญต่อการนำไปบริหารองค์การที่ต้องการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น องค์การจะต้องสนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายหรือสมาชิกในองค์การทุกระดับมีวินัย 5 ประการ เพราะเมื่อผสมผสานวินัย 5 ประการเข้าด้วยกันอย่างดีแล้วจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณค่ายิ่งต่อตนเอง ทีมงาน และองค์การ (Senge, 1990; Senge *et al.*, 1994; Senge *et al.*, 2000 and Marquardt, 1996)

4. องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้

โลกปัจจุบันถือว่าเป็นโลกยุคสังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) ความรู้จึงเป็นสินทรัพย์ที่มีค่า อีกทั้งยังเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนให้องค์การมีความเจริญเติบโตและมั่นคง ดังที่ บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547) ได้กล่าวว่า ยิ่งองค์การมีความรู้มากขึ้นเท่าใด ก็ยิ่งสามารถเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ได้มากขึ้นเท่านั้น เมื่อเรียนรู้ได้มากก็ยิ่งสร้างความรู้ใหม่ได้มาก และเมื่อนำความรู้เก่าและความรู้ใหม่มาบูรณาการกันเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ ก็จะทำให้เกิดประโยชน์กับองค์การ

Petridies and Lipshit (2002) เสนอว่า เพื่อเป็นการเตรียมตัวพัฒนาไปสู่ยุคข่าวสาร สถานศึกษาสามารถนำการจัดการความรู้มาใช้สนับสนุนการบริหารการศึกษา สนับสนุนการเรียนการสอนได้ ซึ่งสอดคล้องกับที่ (Rawley, 1999) แนะนำว่า ในสังคมแห่งความรู้ (Knowledge-Based Society) องค์กรที่ประสบความสำเร็จได้ ต้องสามารถพิจารณาสร้างสรรค์และเห็นคุณค่าของทุนความรู้ (Rawley, 1999)

Marquardt (2002) ก็ได้กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่า ความรู้เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะความรู้เปรียบเสมือนพลังงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะสร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กรต่อไป นอกจากนี้ Liebowitz and Beckman (1997 อ้างใน Marquardt, 2002) ยังอธิบายเพิ่มเติมถึงลำดับขั้นของความรู้ว่าหมายถึง ข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความรู้ (Knowledge) ความชำนาญ (Expertise) และความสามารถ (Capability) ซึ่งความรู้แต่ละอย่างไม่ได้มีคุณค่าเท่าเทียมกัน ยิ่งความรู้นั้นมีลำดับสูงเท่าไร ความรู้นั้นก็ยิ่งมีความหมาย มีคุณค่าต่อองค์กรมากขึ้นเท่านั้น ดังแสดงในภาพที่ 10



ภาพที่ 10 ลำดับขั้นของความรู้

ที่มา: Liebowitz and Beckman (1997) cited in Marquardt (2002)

จากที่กล่าวมาข้างต้นเห็นได้ว่า ความรู้มีความสำคัญต่อองค์กรมาก ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปันและใช้ความรู้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเรียกว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management) (Davenport and Prusak, 1998 อ้างใน บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547)

Marquardt (1996) ได้แบ่งกระบวนการจัดการความรู้ออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นกระบวนการที่องค์กรนำมาปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้โดยองค์กรสามารถแสวงหาความรู้ได้ทั้งจากแหล่งความรู้ภายนอกองค์กรและแหล่งความรู้ภายในองค์กร ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1.1 การแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอกองค์กร (External Collection of Knowledge) ปัจจุบันอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจะต้องมองออกไปข้างนอกเพื่อรับแนวความคิดใหม่ ๆ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) การจ้างที่ปรึกษาจากภายนอก การศึกษาข้อมูลจากสื่อต่าง ๆ ทั้งทางหนังสือพิมพ์ บทความ วิทยู โทรทัศน์ Internet รวมทั้งการติดตามข้อมูลข่าวสารจากลูกค้าหรือคู่แข่ง การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ สังคม เทคโนโลยี และการให้ความร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อหาพันธมิตรทางธุรกิจ เป็นต้น นอกจากนี้ Marquardt (1996) ยังอธิบายเพิ่มเติมถึงการใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) ว่าเป็นการศึกษาเปรียบเทียบและสังเกตในมุมมองที่กว้างออกไปถึงวิธีการปฏิบัติที่ดีขององค์กรอื่น ๆ ซึ่งหมายความว่ารวมถึงคู่แข่งและคู่ค้าเพื่อนำมาพัฒนา ปรับปรุงองค์กรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อีกด้วย

1.2 การแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) เป็นการแสวงหาความรู้จากส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งนับว่าเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาให้เกิดความร่วมมือได้ องค์กรสามารถแสวงหาความรู้ภายในองค์กรโดยการสร้างโอกาสให้บุคลากรจากทุกส่วน ทุกแผนกสามารถถ่ายโอน แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันได้ อย่างไรก็ตาม การแสวงหาความรู้ บางครั้งไม่ได้เกิดขึ้นโดยจงใจแต่ความรู้หรือการเรียนรู้หลาย ๆ เรื่องอาจเกิดขึ้นได้โดยบังเอิญ

สรุปได้ว่า องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้โดยใช้ทั้ง 2 วิธี คือจากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และควรใช้วิธีการแสวงหาความรู้อย่างหลากหลาย

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นกระบวนการที่บุคคล ทีมงานและองค์กรได้สร้างความรู้ขึ้นมาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนให้สูงขึ้น ภายใต้ความเชื่อที่ทุกคนเป็นผู้สร้างความรู้ใหม่ได้ ดังนั้น การสร้างความรู้ของบุคคลในองค์กรจึงสามารถเกิดขึ้นได้กับพนักงานในทุกส่วนขององค์กร

Nonaka (1991 อ้างถึงใน Marquardt, 2002) ได้แบ่งรูปแบบของการสร้างความรู้ไว้ 4 รูปแบบที่เกิดขึ้นจากองค์ความรู้ 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ติดตัวบุคคล (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ความรู้ที่ติดตัวบุคคล (Tacit Knowledge) หมายถึงความรู้ที่คนเรามีอยู่ภายในตนแต่ยากที่จะแสดงหรือถ่ายทอดออกมาให้เห็นได้อย่างชัดเจน ส่วน

ความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) หมายถึง รูปแบบขององค์ความรู้ที่มีลักษณะเป็นทางการ สามารถมองเห็นได้ รวมทั้งมีระบบและง่ายต่อการถ่ายทอดให้ผู้อื่นทราบ จากองค์ความรู้ 2 ประเภท นั้นมีวิธีการสร้างความรู้ได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

2.1 การสร้างความรู้ในตน (Tacit to Tacit Creation of Knowledge) เป็นทักษะความชำนาญที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลและยากที่จะอธิบายให้คนอื่นเข้าใจ แต่สามารถถูกส่งหรือถ่ายทอดไปยังอีกคนหนึ่งโดยการฝึกหัดงานด้วยกัน หรือการทดลองปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดทักษะเฉพาะตน ความรู้แบบนี้จะเห็นได้ไม่ค่อยชัดเจนนักและยากที่จะถ่ายทอดให้ทั่วทั้งองค์กร

2.2 การสร้างความรู้ที่ชัดแจ้งสู่ความรู้ที่เห็นชัดแจ้งแล้ว (Explicit to Explicit Knowledge) ความรู้ประเภทนี้เกิดจากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่แล้วและมีความชัดเจน ตลอดจนเป็นระบบที่สามารถถ่ายทอดได้ง่าย สามารถอธิบายและเกิดเป็นความรู้ใหม่ที่ถ่ายทอดไปได้ทั่วทั้งองค์กร อย่างไรก็ตาม การสร้างความรู้แบบนี้ยังมีข้อจำกัด เพราะเป็นการมุ่งเน้นเฉพาะความรู้ที่มีอยู่แล้ว

2.3 การสร้างความรู้จากความรู้ที่มีอยู่แล้วในตนไปสู่ความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง (Explicit to Tacit Creation of Knowledge) เป็นการสร้างความรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลในองค์กรต่างเข้าใจและได้เรียนรู้ในองค์ความรู้แบบชัดแจ้ง หรือเรียนรู้จากกระบวนการต่าง ๆ ที่ปฏิบัติกันมา แล้วนำความรู้ที่เห็นชัดแจ้งแล้วและเพิ่มความรู้ภายในตนเข้าไปพัฒนาด้วยทักษะเฉพาะตนเอง แล้วจึงสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และสามารถแบ่งปันได้ทั้งองค์กรด้วยการสังเกตและปฏิบัติจริงเท่านั้น

2.4 การสร้างความรู้จากที่เห็นชัดแจ้งแล้วไปสู่ความรู้ในตน (Tacit to Explicit Creation of Knowledge) เป็นการสร้างความรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อความรู้ที่ผู้เรียนมีอยู่แล้วนำมาพัฒนาด้วยทักษะเฉพาะตัวของเขาเองจนเกิดเป็นความรู้ที่ติดตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และก่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ที่สามารถถ่ายทอดไปได้ทั่วถึงทั้งองค์กร

Marquardt (1996) ยังกล่าวเสริมว่า การสร้างความรู้ภายในองค์กรนั้น สามารถสร้างโดยใช้กิจกรรมที่หลากหลาย ได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) การทดลอง (Experimentation) และการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต สอดคล้องกับที่ Newman and Conrad (1999) กล่าวว่า การสร้างความรู้

ประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับเอาความรู้เข้ามาอยู่ในระบบ ซึ่งหมายความว่ารวมถึง การพัฒนาความรู้ การคิดค้นและการรับความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งต้องเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และใช้วิธีการที่หลากหลาย

ขั้นตอนที่ 3 การถ่ายโอนและใช้ความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization) เป็น กระบวนการที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์การถ่ายโอน และใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์หรือกล่าวอีก นัยหนึ่งได้ว่าเป็นกระบวนการที่บุคคล กลุ่ม แผนงาน หรือ หน่วยงานย่อยได้รับอิทธิพลจาก ประสบการณ์ของบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่น (Argote *et al.*, 2000)

สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น การถ่ายโอนความรู้เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและ จะขาดเสียไม่ได้ และความรู้ที่ควรได้รับการเผยแพร่อย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ ทั้งนี้โดยอาศัยกลไกในการทำงาน การใช้อิเล็กทรอนิกส์ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการถ่าย โอนสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กล่าวคือ การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ ได้แก่ การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น บันทึกข้อความ จดหมาย รายงาน การติดป้ายประชาสัมพันธ์ หรืออาจเป็นการให้การศึกษาและฝึกอบรม การประชุมภายใน (Internal Conference) การบรรยาย สรุปรูป การทัศนศึกษา การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การใช้ระบบพี่เลี้ยง ส่วนการถ่ายโอนความรู้ โดยไม่ตั้งใจ ได้แก่ การที่ความรู้ถูกถ่ายโอนไปยังแผนกหรือฝ่ายอื่น ๆ ขององค์การ โดยไม่ได้ มีการวางแผนกันไว้ล่วงหน้า เช่น อาจเป็นเรื่องเล่าขานหรือตำนาน (Marquardt, 1996) กลุ่มทำงาน เครือข่ายที่ไม่ได้เป็นทางการ

Newman and Conrad (1999) ได้กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่า การถ่ายโอนความรู้เป็น กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกระจายความรู้จากบุคคล จากทีมงาน ไปยังอีกบุคคลหรือทีมงานอื่น ๆ หมายความว่ารวมถึง การสื่อสาร การแปลความหมาย การสนทนา การสอน การฝึกอบรม การกลั่นกรองและการแสดงออกให้เห็นความรู้ การใช้ความรู้รวมถึงกิจกรรมและเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกับการใช้ความรู้ของบุคลากร ทีมงานและองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยอีกหลาย ๆ อย่างที่เป็นอุปสรรคต่อการถ่ายโอนความรู้ในองค์การ เช่นเรื่องของค่าใช้จ่าย ความสามารถหรือขีดจำกัดในการเรียนรู้ของผู้รับโอนความรู้ หรือบางทีอาจเป็นข้อมูลที่ซ้ำเกินไป ข้อมูลที่ถูกบิดเบือนทั้งโดยจงใจและไม่จงใจ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การจัดเก็บความรู้และนำมาใช้ใหม่ (Knowledge Storage and Retrieval) เป็นกระบวนการที่นำความรู้ที่ได้มาหรือสร้างขึ้นโดยจัดเก็บเพื่อสะดวกในการนำกลับมาใช้ใหม่ โดยองค์การต้องทำการศึกษาว่า องค์ความรู้ใดที่มีความสำคัญควรค่าแก่การเก็บรักษาเพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้นและสามารถนำมาใช้ใหม่ได้เมื่อต้องการ

Marquardt (1996) กล่าวว่า การจัดเก็บความรู้ที่ดีควรมีกำหนดโครงสร้างและเก็บให้เป็นระบบเพื่อหาง่ายและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว มีการแบ่งแยกข้อมูลความรู้ออกเป็นชุด ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย แผนงาน ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่จะเรียนรู้ ตลอดจนมีการจัดหมวดหมู่เพื่อสามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจนและรัดกุม การจัดระบบข้อมูลควรคำนึงถึง ความต้องการและวัตถุประสงค์ของงาน ความเชี่ยวชาญของผู้ใช้ หน้าที่ การใช้ข้อมูล ตำแหน่งการจัดเก็บ และเพื่อความสะดวกในการนำกลับมาใช้ใหม่ได้อย่างสะดวก จึงควรใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ หรือระบบเทคโนโลยีเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บความรู้

สรุปได้ว่า ในการจัดเก็บความรู้ต้องมีการสร้างระบบในการจัดเก็บโดยคำนึงถึงความจำเป็นในการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความเชี่ยวชาญของผู้ใช้ การใช้ประโยชน์จากข้อมูลและสถานที่ในการเก็บรักษาข้อมูล

นอกจากขั้นตอนการจัดการความรู้ 4 ขั้นตอนดังกล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น Marquardt (2002) ยังได้เพิ่มเติมขั้นตอนในการจัดการความรู้อีก 2 ขั้นตอนในภายหลัง คือ ขั้นตอนการวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ และขั้นตอนการประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง ในตัวแบบเชิงระบบของการจัดการความรู้ด้วยรวมเป็น 6 ขั้นตอน ซึ่งการวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Analysis and Data Mining) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่ทำให้้องค์การสามารถเข้าใจความหมายที่มีอยู่ ทำให้บุคลากรสามารถจัดเก็บ และกลั่นกรองดึงเอาข้อมูลมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร ส่วนการประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application and Validation) เป็นการนำเอาความรู้และประสบการณ์ของ้องค์การมาประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่องโดยนำเทคโนโลยีเข้ามามีใช้ในการประยุกต์ความรู้ให้มากยิ่งขึ้น ้องค์การจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเมื่อดำเนินการตามกระบวนการทั้ง 6 ขั้นตอนอย่างต่อเนื่องซึ่งไม่จำเป็นจะต้องเกิดขึ้นตามลำดับ หรือกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนนี้ก็เป็นอิสระต่อกัน

นักวิชาการคนอื่นๆ เช่น Seng, Zannes and Pase (2002 cited in Crawford, 2003) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการจัดการความรู้ว่ามี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การได้มาซึ่งความรู้ (Capturing Knowledge) เป็นวิธีการได้มาซึ่งความรู้
2. การจัดเก็บความรู้ (Storing Knowledge) นำความรู้ที่ได้มาจัดเก็บในรูปแบบข้อมูลหรือรูปแบบอื่น ๆ
3. จัดระบบข้อมูล (Processing Knowledge) การพิจารณากลับกรองความรู้ เปรียบเทียบความรู้ วิเคราะห์ แบ่งแยกประเภทความรู้
4. การแบ่งปันความรู้ (Sharing Knowledge) การถ่ายทอดความรู้ผ่านระบบข้อมูลข่าวสารหรือผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
5. การใช้ความรู้ (Using Knowledge) ใช้ในการแก้ปัญหาและนำมาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น เห็นได้ว่า การจัดการความรู้เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นแก่องค์กร องค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยนไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับเรื่องการจัดการความรู้

5. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี

ทิศทางของโลกในศตวรรษที่ 21 ทำให้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงเครือข่ายทั่วโลก เช่นเดียวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบหลักอีกองค์ประกอบหนึ่ง ซึ่งหากองค์กรมีความเข้าใจและรู้วิธีใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรแล้ว ก็จะทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่าองค์กรที่ยังใช้วิธีการเดิม ๆ โดยที่ Marquardt (2002) ได้กล่าวว่า เทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะประกอบด้วยเครือข่ายทางเทคโนโลยีที่ผสมผสาน และจะเป็นเครื่องมือที่จะทำให้สมาชิก

ในองค์การสามารถเข้าถึง และแลกเปลี่ยนข้อมูลและการเรียนรู้กันได้ โดยเทคโนโลยีจะเป็นตัวสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ใน 2 มิติหลัก ๆ ดังนี้

มิติที่ 1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ เป็นการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการรวบรวม ใ้รหัส ประมวลผล จัดเก็บ ถ่ายโอนและนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้

มิติที่ 2 เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มความเร็ว และคุณภาพการเรียนรู้ เป็นการใช้เทคโนโลยีและสื่อต่าง ๆ เช่น วิกิทัศน์ โสตทัศน และการฝึกอบรมที่มีการใช้สื่อผสมบนคอมพิวเตอร์เพื่อส่งต่อและแบ่งปันความรู้ รวมถึงทักษะต่าง ๆ ได้ในทุกที่ทุกเวลา

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ นั้น ปัจจุบันกำลังเป็นที่นิยมกันอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากเทคโนโลยีช่วยให้การเรียนรู้มีคุณภาพ มีความเหมาะสม และรวดเร็วซึ่ง Marquardt (2002) ได้กล่าวถึงข้อดีของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. บุคลากรสามารถเรียนรู้ในเวลาที่ต้องการความรู้นั้น
2. ผู้เรียนมีอิสระ และสามารถควบคุมการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง
3. ความเร็วและความสะดวกในการใช้เทคโนโลยีทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้น
4. ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ไม่ว่าจะอยู่ไกลแค่ไหนก็ตาม
5. เทคโนโลยีบางอย่างเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถลงมือปฏิบัติหรือมีปฏิสัมพันธ์กับผู้สอนหรือผู้อื่นได้โดยตรง
6. ผู้เรียนได้เรียนรู้จากข้อมูลหรือเนื้อหาเดียวกัน
7. เทคโนโลยีที่หลากหลายทำให้องค์การสามารถผลิตโปรแกรมการเรียนรู้ให้ตรงกับรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียนได้

8. องค์การสามารถนำเทคโนโลยีที่หลากหลายมาใช้ในการเรียนรู้และสรรหาให้ตรงกับ ความสนใจของผู้เรียนได้

9. การเรียนรู้บางอย่างด้วยการใช้เทคโนโลยีมีความปลอดภัย ยืดหยุ่น ตลอดจนทำให้ ผู้เรียนรู้สึกเสมือนจริงได้

10. องค์การสามารถปรับข้อมูลให้ทันสมัยได้ตลอดเวลาและบ่อยครั้งเท่าที่ต้องการ

11. ผู้เรียนรู้สามารถเข้าสู่ระบบและเรียกข้อมูลมาใช้มากน้อยได้ตามเท่าที่ต้องการ

12. ช่วยองค์การประหยัดค่าใช้จ่ายและประหยัดเวลาในการเรียนรู้และเวลาเดินทาง

Marquardt (2002) ยังเสนอแนะว่า องค์การที่ต้องการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ นั้น ควรพิจารณาดำเนินการ ดังนี้

1. กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถที่จะเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. พัฒนาสื่อทางเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อจะใช้เป็นเป็นทักษะในการค้นคว้าหาความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. สร้างหรือขยายการสอน ฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี
4. ใช้เทคโนโลยีเพื่อการค้นคว้าและรวบรวมความรู้ ความคิดทั้งจากภายในและภายนอก องค์การ
5. วางแผนและพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้เป็นกลุ่ม
6. สร้างความตระหนักและพัฒนาทักษะที่เหมาะสมให้กับบุคลากร และสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีอย่างเต็มที่

7. วางแผนและพัฒนาระบบการเรียนรู้โดยประสานเทคโนโลยี การฝึกสอน และการปฏิบัติงานจริงให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
8. พัฒนาและออกแบบระบบเพื่อใช้ในการสนับสนุนบุคลากรและการเรียนรู้
9. นำ Intranet ไปใช้ในการฝึกอบรมซึ่งจะทำให้บุคลากรได้เรียนรู้จากฐานข้อมูลเดียวกันได้ตลอดเวลาที่ต้องการ
10. เพิ่มความสามารถและความเป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีให้กับฝ่ายบริหารและฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กันไป

เห็นได้ว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้จะทำให้องค์กรสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า องค์กรประกอบหลักทั้ง 5 ด้านมีความสำคัญต่อการนำไปบริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวล้วนมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังเป็นกลไกที่ช่วยกันขับเคลื่อนและทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนเป็นองค์กรที่มีประสิทธิผลพร้อมที่จะตอบสนองต่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาอีกด้วย ทั้งนี้สิ่งที่สำคัญอีกสิ่งหนึ่งที่จะขาดเสียไม่ได้ในการนำพาสถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ บุคลากรในสถานศึกษาจะต้องรับผิดชอบในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาของตน

ดังนั้น การบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาจึงเป็นการประสานองค์ประกอบหลักที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการดำเนินงาน และพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งหมายรวมถึงกระบวนการเรียนรู้ที่สถานศึกษาจัดให้มีขึ้น และมีลักษณะที่เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งสถานศึกษา และนำความรู้นั้นไปพัฒนาศักยภาพของตนเองและสถานศึกษาเพื่อให้เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพอันจะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนต่อไป

2. ตัวบ่งชี้ลักษณะของสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้หมายถึง สิ่งที่น่ามาวัด หรือชี้ให้เห็นคุณลักษณะ สภาพการณ์ของสิ่งที่ต้องการศึกษา ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเป็นสิ่งที่แสดงภาวะหรือสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป (สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์, 2547) โดยอาจมีคำที่ใช้ในความหมายเดียวกับคำว่าตัวบ่งชี้ได้หลายคำ เช่น ดัชนี ตัวชี้วัด เครื่องชี้วัด สำหรับสถานศึกษาที่มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ได้มีผู้ศึกษาวิจัยและแสดงให้เห็นภาวะหรือสภาพการณ์ที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

วิโรจน์ สารัตนะ (2548) ได้กำหนดดัชนีชี้วัดลักษณะของสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 13 ประการ มีรายละเอียด ดังนี้

1. โรงเรียนมีคณะครูที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาโดยรวม ไม่แยกพัฒนาส่วนใดส่วนหนึ่ง
2. โรงเรียนมีคณะครูที่มีความรู้สึกร่วมกันในการเป็นเจ้าของร่วมกันและมีความผูกพันกับการพัฒนาในความก้าวหน้าของโรงเรียน
3. โรงเรียนมีคณะครูที่มีความคาดหวังสูงและมีความท้าทายต่อการใช้ความสามารถเพื่อให้บรรลุความคาดหวัง
4. โรงเรียนมีคณะครูที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความผูกพันและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน
5. โรงเรียนมีคณะครูที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ โดยต่างเป็น “ทรัพยากรความรู้” ซึ่งกันและกัน
6. โรงเรียนมีคณะครูที่ได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเพื่อสร้างงานและการบรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง

7. โรงเรียนมีคณะครูที่ได้รับการส่งเสริม สนับสนุนและมีการกระตุ้นให้มีการแสดงออกด้วยแนวคิด
8. โรงเรียนมีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร การยอมรับและไว้วางใจซึ่งกันและกัน
9. โรงเรียนมีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง
10. โรงเรียนมีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอที่จะแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความเจริญเติบโตก้าวหน้า
11. โรงเรียนได้เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับ เน้นการสืบเสาะปัญหาเพื่อปรับปรุงสภาพที่เป็นอยู่
12. โรงเรียนยึดถือคติที่ว่า ความรู้มิใช่เป็นเพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการถ่ายทอดหรือสะสมเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่ถูกทำให้เกิดขึ้นใหม่ได้จากกระบวนการคิด การมีประสบการณ์ และการรับรู้ร่วมกันของคณะครูในโรงเรียน
13. โรงเรียนได้เป็นตัวประสานให้กระบวนการคิดและการเรียนรู้ของคณะครูได้แพร่กระจายออกไปในวงกว้าง

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้โดยจำแนกเป็นองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยจากแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ ไว้ ดังเสนอในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์, 2547)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
1. ด้านองค์กร	1.1 โครงสร้างขององค์กร	- มีลักษณะเป็นแนวราบ - มีช่วงชั้นการบังคับบัญชาน้อย - มีการติดต่อสัมพันธ์กันภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษาอย่างสะดวก - โครงสร้างของสถานศึกษาต้องกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก่บุคลากรรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)
	1.2 วิสัยทัศน์องค์กร	- วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาต้องเกิดจากผู้นำบุคลากรของสถานศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดขึ้นมา - วิสัยทัศน์ต้องมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น - วิสัยทัศน์ต้องคำนึงถึงผู้เรียนเป็นอันดับแรก - วิสัยทัศน์มีขอบเขตชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ - วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจะต้องก่อให้เกิดความร่วมมือของสมาชิกในสถานศึกษาที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น
	1.3 วัฒนธรรมองค์กร	- สถานศึกษามีวัฒนธรรมแบบเปิดเผยไว้ว่างใจยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกัน - สถานศึกษามีค่านิยมร่วมมือกันทำงานเป็นทีม - สถานศึกษาส่งเสริมการคิดริเริ่มและกล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่และกล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง - สถานศึกษาสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับ - สถานศึกษานำเน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
2. ด้านภาวะผู้นำ	1.4 กลยุทธ์องค์การ	1. สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกส่วนและทุกระบบย่อยของสถานศึกษา 2. ให้ความสำคัญและรางวัลแก่บุคลากรและทีมงานที่เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ 3. มีการวัดผลงานที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ 4. จัดเวลาแก่บุคลากรและทีมงานในการเรียนรู้สิ่งใหม่ 5. สร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและสถานที่ที่เอื้อสำหรับการเรียนรู้ 6. ใช้การเรียนรู้ของบุคคลทีมงานในการสร้างความสำเร็จกับสถานศึกษา
	2.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	1. ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงาน 2. ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง 3. ผู้นำมีความเป็นมิตรกับผู้ตามใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตาม 4. ผู้นำเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม 5. ผู้นำมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน 6. ผู้นำมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ 7. ผู้นำช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ขอมรับ และเปิดใจกว้าง 8. ผู้นำแลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา 9. ผู้นำแสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่นกระตือรือร้น 10. ผู้นำตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล และมีความภาคภูมิใจ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
3. ด้านการเรียนรู้	3.1 ระดับการเรียนรู้	1. การเรียนรู้ในสถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มี 5 ระดับ คือ 1.1 การเรียนรู้ระดับบุคคล 1.2 การเรียนรู้ระดับทีม 1.3 การเรียนรู้ระดับกลุ่มงาน 1.4 การเรียนรู้ระดับองค์การ 1.5 การเรียนรู้ระหว่างองค์การ 2. การเรียนรู้ในแต่ละระดับต้องอาศัยการเรียนรู้ในระดับบุคคลเป็นพื้นฐานในการเรียนรู้ 3. สถานศึกษามีการเรียนรู้โดยการบูรณาการเรียนรู้ของบุคคล การเรียนรู้ของทีมงานการเรียนรู้ในระดับกลุ่มงานเข้าด้วยกัน
	3.2 รูปแบบการเรียนรู้	1. รูปแบบการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มี 4 รูปแบบ คือ 1.1 การเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนองค์การ 1.2 การเรียนรู้อนาคตจากการคาดการณ์ 1.3 การเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ 1.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ 2. บุคลากรและสถานศึกษาใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งของบุคคล และสถานศึกษาเพื่อปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง 3. บุคลากรและสถานศึกษาใช้การคาดการณ์อนาคตเป็นวิธีการเรียนรู้ที่จะวางแผนอนาคตของสถานศึกษา 4. บุคลากรและสถานศึกษาแสวงหาวิธีที่จะเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 5. สถานศึกษาใช้การปฏิบัติงานเป็นวิธีการเรียนรู้

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
	3.3 วินัยในการเรียนรู้	1. วินัยในการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มี 5 รูปแบบ คือ 1.1 การคิดเชิงระบบ 1.2 การพัฒนาแบบแผนความคิด 1.3 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 1.4 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 1.5 ความรอบรู้ส่วนตน 2. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความคิดเชิงระบบ 3. สถานศึกษามีการพัฒนาแบบแผนความคิดของบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา 4. สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5. สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคคลพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนตนมาบูรณาการเป็นวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ 6. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคคลพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของตนเอง และของสถานศึกษา
4. ด้านการจัดการความรู้	4.1 การแสวงหาความรู้	1. มีการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในสถานศึกษา 2. มีการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอกสถานศึกษา 3. ใช้วิธีการแสวงหาความรู้อย่างหลากหลาย

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
5. ด้านเทคโนโลยี	4.2 การสร้างความรู้	1. สถานศึกษามีการรวบรวมความรู้ใหม่ สม่่าเสมอ และต่อเนื่อง 2. สถานศึกษามีการรวบรวม และพัฒนา ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง 3. บุคลากรและสถานศึกษาสร้างความรู้ใหม่ โดยวิธีการที่หลากหลาย
	4.3 การถ่ายโอนและ การใช้ความรู้	1. บุคลากรและทีมงานในสถานศึกษามีการ ถ่ายโอนความรู้ที่ได้มาซึ่งกันและกัน 2. บุคลากรและทีมงานในสถานศึกษานำ ความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ใน การปฏิบัติงาน 3. มีการใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลาย ในการถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จาก ความรู้
	4.4 การจัดเก็บความรู้	1. สถานศึกษามีการจัดเก็บความรู้เป็นระบบ สามารถค้นหาได้ง่าย 2. สามารถใช้ความรู้ได้ถูกต้อง รวดเร็วและ ทันเวลา 3. มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดเก็บความรู้ 4. ความรู้ที่จัดเก็บได้รับการปรับปรุงและ นำมาใช้อย่างต่อเนื่อง
	5.1 การใช้เทคโนโลยีเพื่อ การเรียนรู้	1. บุคลากรในสถานศึกษาได้ใช้เทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ 2. สถานศึกษามีการสนับสนุนงบประมาณใน การจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 3. สถานศึกษามีการปรับปรุงเทคโนโลยีให้ ทันสมัย และพร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้อยู่เสมอ 4. สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากร สร้าง สารสนเทศใหม่ ๆ เพื่อการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ 5. สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อประโยชน์ในทางการ บริหารสถานศึกษา

เห็นได้ว่า ตัวบ่งชี้ที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ทำให้มองเห็นภาพของสถานศึกษาที่มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้สะดวกและชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งเมื่อพิจารณาให้ดีจะพบว่าลักษณะต่าง ๆ ที่ปรากฏหรือเกิดขึ้นได้นั้น เกิดจากการที่สถานศึกษาได้มีการดำเนินการหรือบริหารจัดการองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ส่งผลให้สถานศึกษามีลักษณะเป็นองค์การที่สมาชิกในองค์การมีความตื่นตัวและกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อขยายศักยภาพของตนเอง มีการประสานสัมพันธ์ในการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม อีกทั้งยังมีเสรีภาพในการคิด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

มาลี ธรรมศิริ (2543: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา วิเคราะห์ ทฤษฎี หลักการและการปฏิบัติเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การของไทย และเพื่อทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันขององค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง และมีความเป็นไปได้สูงในระบบย่อยด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ นอกจากนี้พบว่าลักษณะคนไทยที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) ปรับตัวตามกาลเทศะและโอกาส 2) เรียนรู้อย่างไรเพื่อบรรลุจุดประสงค์ของการศึกษา 3) ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น ลักษณะคนไทยที่ไม่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การนิยมการรวบอำนาจ 2) การปราศจากการคิดริเริ่ม 3) ทำตามคำสั่ง หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ 4) ความอึดอัดและไม่แสดงออกอย่างชัดเจน ผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นหน่วยเปลี่ยนแปลงองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อันประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ 1) ระบบย่อย 12 ระบบใน 3 มิติ คือ ความเป็นผู้นำ โครงสร้างและระบบงาน รวมทั้งผลการปฏิบัติและการพัฒนา รวมถึงลักษณะที่เอื้อและไม่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) หน่วยพัฒนาที่จะต้องสร้างหลักสูตรและการสอนเพื่อพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล การคิดเชิงระบบ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ภาพในใจและวิสัยทัศน์ร่วมและความเป็นผู้นำ โดยใช้ 6 หลักสูตร คือ ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างพลังอำนาจในพนักงาน ความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา การพัฒนาความเป็น

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทักษะการคิด 3) บทบาทผู้นำในการกระตุ้นให้ข้อมูล สาธิต ฝึกฝน ช่วยเหลือและปลูกฝังทักษะเหล่านี้ นอกจากนี้ยังพบว่า หลักสูตรการพัฒนาความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เมื่อนำมาทดลองโดยมีการเปรียบเทียบการทดสอบก่อนสอนและการทดสอบหลัง การสอนในความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในภาพรวม

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ 1) ระดับการพัฒนาปัจจัยในทางการบริหารและความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ 2) เปรียบเทียบระดับการพัฒนาระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และ ขนาดใหญ่ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ 5) โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า 1) โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ ประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในเกณฑ์ ขึ้นต่ำของ “ระดับมาก” ไม่มากนัก ในขณะที่การพัฒนาปัจจัยทางการบริหารอยู่ในระดับมาก 2) การศึกษาเปรียบเทียบพบว่า มีเพียง 3 กรณีที่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีการพัฒนาต่ำกว่า โรงเรียนขนาดอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนซึ่ง ต่ำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร และการเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนขนาดกลาง 3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารด้วย กันเองมีอยู่ในระดับมากและมีทิศทางเป็นบวก 4) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และมีทิศทางเป็นบวก และ 5) ผลการ วิเคราะห์เส้นทาง พบว่า กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีปัจจัย การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิง สร้างสรรค์ ปัจจัยการตัดสินใจร่วมและมีวิสัยทัศน์ร่วม ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัย การบริหารหลักสูตรและการสอนส่งผลโดยตรงต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกนั้นมี อิทธิพลในทางอ้อม ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางรวมทั้งทางตรงและทางอ้อมพบว่า มีลำดับความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยทางการบริหารดังนี้ ปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของ โรงเรียนปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยการเป็นผู้นำ แห่งการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยการตัดสินใจร่วมและมีวิสัยทัศน์ร่วม ปัจจัยการบริหารหลักสูตรและ การสอนปัจจัยการพัฒนาองค์กรวิชาชีพ และ ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ

ลือชัย จันทร์ไพบี (2546: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย และพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและครูในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกโดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ จำนวน 117 ข้อ เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาจาก Kaiser's Concept ส่วนที่ 3 ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารพบว่า อยู่ในระดับมาก ตามความคิดเห็นของครูพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูพบว่าอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่าความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของรูปแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาอิทธิพลรวมพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์การ การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจและระบบขององค์การ

สมคิด สร้อยน้ำ (2547: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับปัจจัยทางการบริหารและระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และการศึกษาเปรียบเทียบระดับปัจจัยทางการบริหารและระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามขนาดโรงเรียน 2) ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และนำเสนอตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ 3) ตรวจสอบตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้น 4) ศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่าง

ที่ใช้ในการวิจัยเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบไม่เป็นสัดส่วน (Non Proportional Sampling) จำนวน 400 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นบนฐานแนวคิดทฤษฎีของตัวแปร วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์แปรปรวนทางเดียว (One-Way Anova) การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และใช้โปรแกรม LISREL version 8.30 ในการวิเคราะห์หาค่าประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) ระดับปัจจัยทางการบริหารและระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยโครงสร้างของโรงเรียนมัธยมขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยการปฏิบัติด้านการจัดการของโรงเรียนมัธยมขนาดเล็ก ขนาดกลางมีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนค่าเฉลี่ยระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ปัจจัยทางการบริหารทั้ง 11 ปัจจัย ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 76.80 ปัจจัยทางการบริหารที่สามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การปฏิบัติของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน การพัฒนาครูและทีมงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ 3) ตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 4) ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อยมีดังนี้ 1) อิทธิพลทางตรงมี 6 ปัจจัย คือการปฏิบัติของครูและทีมงาน เทคโนโลยีและระบบงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจ การปฏิบัติด้านการจัดการและการปฏิบัติด้านการบริหาร 2) อิทธิพลทางอ้อมมี 7 ปัจจัย คือ บรรยากาศและวัฒนธรรม โรงเรียนวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การพัฒนาครู และทีมงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ โครงสร้างของโรงเรียน การจูงใจ เทคโนโลยีและระบบงาน 3) อิทธิพลรวมมี 11 ปัจจัย คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน การปฏิบัติของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การปฏิบัติด้านการจัดการ การพัฒนาครูและทีมงาน การจูงใจ ภาวะผู้นำทางวิชาการ เทคโนโลยีและระบบงาน โครงสร้างของโรงเรียนและการปฏิบัติด้านการบริหาร

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็น
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา
 ตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้ และ
 ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
 ขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มี
 อิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดภาคใต้
 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ องค์ประกอบด้านองค์กร องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ
 องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ และองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี
 ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบหลักที่เป็นตัวแปรทั้งหมดจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อย
 ทั้งหมด 13 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 62 ตัว ตัวบ่งชี้ร่วมความเป็น
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้ องค์ประกอบ
 ด้านการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ องค์ประกอบด้านองค์กร องค์ประกอบด้าน
 ภาวะผู้นำ และองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี และโมเดลความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี
 ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2548: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องอิทธิพลแบบปรับของประเภทของครู
 อาชีวศึกษาและบรรยากาศองค์กรตามการรับรู้ที่มีต่อโมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็น
 ระดับบุคคลในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับ
 ของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลด้านปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิตในการนำไปสู่ความ
 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) เพื่อศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลด้าน
 ปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิตในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) เพื่อศึกษา
 อิทธิพลแบบปรับโดยการศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็น
 ระดับบุคคลในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อประเภทของครูและการรับรู้
 บรรยากาศขององค์กรแตกต่างกัน การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูอาจารย์
 ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 397 คน เก็บข้อมูลโดยใช้
 แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติภาคบรรยายและภาคสรุปอ้างอิงและการวิเคราะห์
 LISREL ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) ครูอาจารย์ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
 มีระดับความต้องการจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่การเป็นความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 ในระดับมาก โดยความต้องการจำเป็นระดับบุคคลด้านกระบวนการมีค่าสูงสุด รองลงมาคือด้าน
 ผลผลิตและด้านปัจจัยป้อน สำหรับตัวแปรในองค์ประกอบความต้องการจำเป็นระดับบุคคล

ด้านปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิตมีค่าสูงสุด คือการมีความรอบรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และพัฒนาการด้านวิชาชีพ 3) โมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลด้านปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิตในการนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ค่าไค-สแควร์ = 4.16, ค่า P = .99, GFI = 1.00, AGFI = .99) 3) ผลการศึกษาอิทธิพลแบบปรับโดยการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่า ประเภทของครูและการรับรู้บรรยากาศขององค์กรที่แตกต่างกันส่งอิทธิพลแบบปรับต่อ โมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้โมเดลมีรูปแบบลักษณะโครงสร้างเป็นแบบเดียวกันแต่มีค่าพารามิเตอร์ของเมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุตัวแปรแฝงภายในและภายนอก พารามิเตอร์สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรแฝงภายในและภายนอกบนตัวแปรสังเกตได้หรือค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแฝงภายในและภายนอกสังเกตได้ไม่เท่ากัน

ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย และทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างรูปแบบ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 18 คน ซึ่งได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง เก็บรวบรวมโดยใช้เทคนิคเดลฟาย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) กลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 201 คน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการวิจัยพบว่า รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของ Senge ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้ และความสามารถปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงานได้ หลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลองความคิด ได้แก่ การมีทักษะในการฟัง และ มีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน และการยอมรับว่าความสำเร็จขององค์กรเป็นภาระงานของพนักงานทุกคน หลักการที่ 4

การเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมและการสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน และการมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน ส่วนแนวคิดของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนพบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ได้แก่ การมีสติและฝึกจิตใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียนรู้ และการใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ หลักการที่ 2 ได้แก่ การปรับระบบการศึกษาที่สามารถสอนให้คิดและวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง และการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 ได้แก่ การยอมรับความสามารถของผู้อื่น และการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หลักการที่ 4 ได้แก่ การมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม และการมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีม และหลักการที่ 5 ได้แก่ การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน และระบบ โครงสร้าง นโยบาย และกระบวนการทำงานขององค์กรต้องการมีการออกแบบให้สามารถดัดแปลงแก้ไขมีความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร

งานวิจัยต่างประเทศ

Osborne (1998) วิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ และภาวะผู้นำในระบบมหาวิทยาลัย (The Learning Organization and Leadership for the Change System) โดยใช้วิจัยเชิงคุณภาพ ใช้เครื่องมือประเภทสำรวจและใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) และวินัยของผู้นำ (Leadership Disciplines) 5 ประการ ได้แก่ 1) ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) 2) แบบแผนความคิด (Mental Models) 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 5) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นองค์ประกอบที่กำหนดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Ellinger, Yang and Ellinger (2000) วิจัยเรื่อง ผลกระทบ (Impact) ของมิติความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อผลงานขององค์กร โดยทำการศึกษามิติ (Dimension) ของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Watkins and Marsick จำนวน 7 มิติ คือ 1) การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) สนับสนุนการค้นคว้าและแลกเปลี่ยนสนทนา (Inquiry and Dialogue) 3) การส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม 4) การจัดระบบเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน 5) การเสริมอำนาจบุคลากรเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 6) การเชื่อมโยงองค์กรและสิ่งแวดล้อม และ

7) การใช้แบบผู้นำและการสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับทีมงาน ระดับองค์กร ตัวแปรตามใช้ตัวแปรด้านผลงานขององค์กร ใช้ตัวแปรที่เป็นส่วนของการเงินและผลงานที่มีใช้การเงิน ได้แก่ ด้านความรู้ ทักษะที่เพิ่มขึ้นของบุคลากร เครื่องมือวิจัยใช้แบบวัด Dimension of the Learning Organization Questionnaire (DLDQ) ของ Watkins and Marsicks สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรด้านองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรด้านผลงานขององค์กรทุกตัวแปร

Sambrook and Stewart (2000) วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ในองค์กรที่จะพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเด็นด้านการจัดการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต และอิทธิพลของปัจจัยต่างๆทั้งปัจจัยที่ชัดเจนและส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวิจัยใช้กรณีศึกษาและการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามในทีมวิจัยทั้ง 7 ทีม ทีมละ 4 องค์กร รวมจำนวน 28 องค์กร การพิจารณาเลือกองค์กรที่ศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีการรวบรวมข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสาร ได้แก่ พันธกิจ แผนธุรกิจ นโยบาย ตัวอย่างโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร และใช้คำถามปลายเปิด 2 ข้อสอบถามในองค์กร 20 องค์กรในประเทศเนเธอร์แลนด์ เบลเยียม ฟินแลนด์ ฝรั่งเศส เยอรมัน อิตาลีและอังกฤษเกี่ยวกับปัจจัยที่ชัดเจนและส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยหลักคือ การปรับเปลี่ยนบทบาทผู้ที่เกี่ยวข้อง (ผู้จัดการ ลูกจ้าง และผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล) ความพยายามพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนโครงสร้างของงาน บทบาทของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล พัฒนาความรับผิดชอบร่วมกันในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ปรับปรุงด้านการติดต่อสื่อสาร ปรับปรุงและลดอัตราชั่วโมงการทำงาน และการให้คุณค่าความสำคัญในการเรียนรู้ทุกรูปแบบ

Kaiser (2000) วิจัยเรื่อง แบบแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการทดลองตัวแปรขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างแรงผลักดันในองค์กร และได้ทดลองกับพนักงาน 439 คนในบริษัทผลิตนิวเคลียร์แห่งหนึ่งที่มีข้อสงสัยเกี่ยวกับการเรียนรู้ และการทำความเข้าใจองค์กร ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยคือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจ ยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างองค์กร บรรยากาศในการทำงาน ระบบองค์กร การจูงใจ การเรียนรู้ นวัตกรรมและขอบเขตของการเรียนรู้ภายนอก สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์การถดถอยในการทดสอบบทบาทของตัวแปรขององค์กร เพื่อนำผลที่ได้ไปอธิบายความเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้ นวัตกรรม ขอบเขตของการเรียนรู้ภายนอก ตัวแปรที่เข้ามาใน

รูปการวิเคราะห์หัตถถอยมีรากฐานแนวคิดของแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Burke-Litwin การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการทดสอบบทบาทการเรียนรู้ นวัตกรรม และขอบเขตของการเรียนรู้ภายนอก ซึ่งจัดเป็นแรงผลักดันการดำเนินงานในองค์การ จากการทดสอบได้ผลตามสมมติฐาน 30 ข้อใน ทั้งหมด 40 ข้อ ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ ในขณะที่การดำเนินงานด้านการจัดการ บรรยากาศในการทำงาน การจูงใจ มีอิทธิพลน้อยกว่าสมมติฐาน แต่มีตัวแปรที่ไม่ได้อยู่ในความคาดหมายของสมมติฐานคือ ระบบองค์การที่ไม่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้

Moilanen (2001) วิจัยเรื่อง เครื่องมือตรวจวินิจฉัยองค์การแห่งการเรียนรู้ (Diagnostic Tools for Learning Organization) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ และตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือโดยใช้กรอบแนวคิดของ Mike Pedler, Tom Boydell and John Burgoyne, Peter M. Senger รวมถึง Chris Agyris and Donald A. Schon ผลการวิจัยพบว่า เครื่องมือตรวจวินิจฉัยองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเครื่องมือวัดมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และมีค่าความเชื่อมั่นระหว่าง 0.5141 และ 0.8617

Johnston and Caldwell (2001) วิจัยเรื่อง ผู้นำและการเรียนรู้ในองค์การเพื่อความเป็นองค์การระดับโลก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของหลัก 5 ประการของโมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge ซึ่งนำมาใช้ในระบบจัดการโรงเรียน เป็นกรณีศึกษาในโรงเรียนในประเทศออสเตรเลียที่เป็นโรงเรียนของชุมชนมากกว่าร้อยละ 90 เป็นโรงเรียนที่บริหารโดยชุมชน ในการศึกษาผู้วิจัยได้เลือกโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่พิจารณาตัดสินว่าเป็นโรงเรียนระดับชั้นนำที่มีการพัฒนาในระดับโลกและดำเนินการตามคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge ในการพัฒนาเป็นโรงเรียนระดับโลก 3 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนที่มีความแตกต่างกันในด้านภูมิศาสตร์ ที่ตั้ง เชื้อชาติและวัฒนธรรม ฐานะทางเศรษฐกิจ ระยะเวลาที่จัดตั้ง การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้การสัมภาษณ์บุคคลหลายระดับ ได้แก่ ประธานคณะกรรมการโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียน ผู้อำนวยการหรือผู้จัดการ ครูอาวุโส ครูที่มีประสบการณ์และครูใหม่ นักเรียนกลุ่มละ 4-6 คน ผู้ปกครอง 2 คน บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนนอกเหนือจากที่กล่าวมาอีก 2 คน โดยให้ผู้อำนวยการหรือผู้จัดการเป็นผู้กำหนดบุคคลที่จะมาให้สัมภาษณ์ ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง บันทึกข้อมูล ถอดความและตรวจสอบความตรงของข้อมูล ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรม NUD.IST ผลการวิจัยพบว่า แต่ละโรงเรียนที่เป็น

กรณีศึกษาบรรลุผลสำเร็จในการใช้รูปแบบของ Senge เพียงบางส่วน ยกเว้นเพียงโรงเรียนเดียวที่บรรลุผลทั้งหมดในหลัก 5 ประการซึ่งโรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนที่ดั่งใหม่จึงสามารถเลือกทีมงานที่จะมาสร้างเสริมและช่วยเหลือให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้โดยไม่ต้องมาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดั้งเดิมที่ปฏิบัติจนเป็นปกติ และโรงเรียนที่มีขนาดเล็กก็จะบรรลุผลต่างจากโรงเรียนอื่น ๆ ผลการวิจัยครั้งนี้ยังได้นำเสนอการพัฒนาโมเดลของ Senge เพื่อความเป็นโรงเรียนระดับโลกใน 4 มิติ คือ โครงสร้างแบบร่วมมือรวมพลัง (Collaborative Structure) ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication Channels) การบูรณาการเพื่อพัฒนาวิชาชีพ (Integrated Professional Development) และผู้นำที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning-Focuses Leadership) สรุปผลการวิจัยพบว่า โมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge สามารถใช้พัฒนาโรงเรียนในระดับโลกได้ และผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำและพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนระดับโลกได้

Sillins, Zarins and Mulford (2002) วิจัยเพื่อหาคุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (What Characteristics and Processes Define a School as a Learning Organization) เป็นโครงการวิจัยในประเทศ Australia ที่ผู้ให้ข้อมูลเป็นครูและผู้บริหารในโรงเรียนในรัฐออสเตรเลียใต้ (South Australia) และแทสมาเนีย (Tasmania) ผู้วิจัยนำเสนอองค์ประกอบของคุณลักษณะของสถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน 3) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การสอนแบบร่วมมือ 4) การกระตุ้นใช้ความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง 5) ทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่องานโรงเรียน 6) การสร้างงานให้ดีขึ้น และ 7) โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สร้างขึ้นไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้ทำการสร้างสเกลองค์ประกอบใหม่ ได้องค์ประกอบใหม่ 4 โมเดล คือ 1) บรรยากาศไว้วางใจและร่วมมือ 2) การริเริ่มและกล้าเสี่ยง 3) พันธกิจร่วม และ 4) การพัฒนาวิชาชีพ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลโครงสร้างคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

Phillips (2003) วิจัยเรื่องโมเดลแห่งการเรียนรู้โดยใช้ Benchmark 4 ระดับ และใช้การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดและเอกสารที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge, Kotter, Garvin, Argyris และ Pedler สรุปคุณลักษณะ 10 ประการที่เป็นองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความต้องการ (Will) ภาวะผู้นำ (Leadership) กลยุทธ์การคิดและวิสัยทัศน์ (Strategic Thinking and Vision) การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development) นวัตกรรมและการตัดสินใจ (Innovation and Decision Making) การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ทักษะปัญญาและการจัดการความรู้ (Intellectual Capital and Knowledge Management) การวัดและการประเมินผล (Measurement and Assessment) การตอบแทนและการยอมรับ (Reward and Recognition) โดยให้บุคลากร 4 ระดับ คือผู้บริหารองค์กร (CEO) ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือนักพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร ผู้จัดการตามสายงานและลูกจ้างเป็นผู้พิจารณาตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลในคุณลักษณะทั้ง 10 ประการ ได้ 197 ตัวบ่งชี้ที่ครอบคลุมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และให้แต่ละบุคคลให้ระดับความสำคัญของคุณลักษณะต่างๆ โดยให้ระดับคะแนนระหว่าง 1-4 จากนั้นนำข้อมูลมาเขียนกราฟแสดงระดับความสำคัญและคุณลักษณะเปรียบเทียบความคาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารให้ระดับความสำคัญคุณลักษณะเรื่อง นวัตกรรมและการตัดสินใจสูงที่สุด ผู้บริหารองค์กรต้องการสร้างบรรยากาศความไว้วางใจในการตัดสินใจของลูกจ้าง และส่งเสริมความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ส่วนคุณลักษณะที่ให้ระดับความสำคัญต่ำสุดคือ การวัดและการประเมินผลงาน ซึ่งพบว่า ผลการวิจัยจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์กร ส่วนคุณลักษณะที่ระดับผู้จัดการตามสายงานให้ความสำคัญมากที่สุดคือ กลยุทธ์การคิดและวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำ สำหรับลูกจ้างให้ความสำคัญกับคุณลักษณะด้านการตอบแทนและการยอมรับ รวมทั้งการติดต่อสื่อสาร

Suwannachin (2003) วิจัยเรื่อง การวางแผนสำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอาชีวเอกชนในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และใช้วิธีการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อสำรวจคุณลักษณะที่จำเป็นของโรงเรียนในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อเตรียมผู้บริหารและครูในการใช้แนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่ม และใช้แบบสอบถามปลายเปิดในการรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูมีการเตรียมตัวรับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และต้องปฏิบัติตามกฎหมายนั้น นอกจากนี้ ผู้บริหารและครูยังเห็นว่า เจ็อนไขที่จำเป็นสำหรับโรงเรียนที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 8 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมโรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และทรัพยากรต่าง ๆ

Voulalas and Sharp (2005) ทำการวิจัยเชิงคุณภาพและพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้หรือชุมชนแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยปัจจัยที่สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มคือ ปัจจัยส่งเสริม (Enabling Factors) และปัจจัยที่มีอิทธิพลในการช่วยเสริมสร้าง (Helpful Influences) ซึ่งปัจจัยส่งเสริม ได้แก่ เทคโนโลยีที่ทันสมัย การแข่งขันจากองค์กรอื่นๆ การมีผู้นำที่จะนำทางและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การสร้างทีมงาน การร่วมมือที่เข้มแข็ง การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การใช้จิตวิทยาในการสร้างแรงจูงใจ สร้างความผูกพันและความสามารถในการปรับตัวไปสู่สถานการณ์ใหม่ การมีโครงสร้างและกระบวนการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง มีการประเมินความสำเร็จกระบวนการเปลี่ยนแปลง สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลในการช่วยเสริมสร้าง ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศที่มีความเหมาะสม และอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ร่วมกันของทีม การจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการพัฒนาและการเรียนรู้ การสนับสนุนจากชุมชนรอบข้าง การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ การอบรมและพัฒนา การสนับสนุนระหว่างสมาชิกด้วยกัน การปรับระบบเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน การให้รางวัล การร่วมกันแสดงความยินดีในความสำเร็จ การพัฒนาปรับปรุงพนักงาน กระบวนการคัดเลือกพนักงาน และการยอมรับความผิดพลาดที่เป็นการสร้างประสบการณ์จากการเรียนรู้

จากงานวิจัยต่างประเทศและภายในประเทศที่น่าสนใจในส่วนนี้ นอกจากทำให้เห็นลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว ยังให้ข้อค้นพบว่า มีปัจจัยทางการบริหาร หรือองค์ประกอบใดบ้างที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีทั้งผลการวิจัยที่มีความสอดคล้องและแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทที่ทำการศึกษา ดังนั้น ในการบริหารเพื่อบริการสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จึงต้องมีการคำนึงถึงปัจจัยและองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้ด้วย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อค้นพบว่า แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นและส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการประสานสัมพันธ์ในการเรียนรู้และทำงานร่วมกันเป็นทีม มีเสรีภาพในการคิด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

เพื่อประโยชน์ขององค์กร และการที่องค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จำเป็นต้องมีการประสานองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามจุดหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นผลจากการวิจัยของสุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) อันประกอบด้วย 1) องค์ประกอบด้านองค์กร 2) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ 3) องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ 4) องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ และ 5) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี และองค์ประกอบย่อยอื่น ๆ มาเป็นหลักในการศึกษา และเพื่อให้การวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเพิ่มเติมถึงหลักการ แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้เพื่อนำไปเป็นฐานคิดในการพิจารณาถึงแนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านองค์กร ประกอบด้วย

1.1 โครงสร้างขององค์กร ได้แก่ ส่วนประกอบต่างๆในโครงสร้างองค์กรที่มีส่วนในการส่งเสริมและสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การจัดแบ่งสายงาน ลักษณะการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร

1.2 วิสัยทัศน์ขององค์กร ได้แก่ ความหมาย ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี รวมทั้งลักษณะของวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.3 วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ที่มาของแบบแผนความประพฤติ ทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมที่สมาชิกภายในองค์กรมีส่วนร่วม และลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้

1.4 กลยุทธ์องค์กร ได้แก่ วิธีการหรือแนวทางที่ใช้เพื่อก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

2.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ได้แก่ ความสำคัญของผู้นำที่มีต่อองค์กร รวมทั้งภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

3. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย

3.1 ระดับการเรียนรู้ ได้แก่ ระดับการเรียนรู้ที่ควรเกิดขึ้นภายในองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.2 ประเภทการเรียนรู้ ได้แก่ รูปแบบหรือวิธีการการเรียนรู้ที่สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในส่วนบุคคล กลุ่ม ทีม และองค์กร

3.3 วินัย 5 ประการ ได้แก่ ความรอบรู้ส่วนตน การพัฒนาแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดเชิงระบบ

4. องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ ที่ประกอบด้วย

4.1 การแสวงหาความรู้ ได้แก่ กระบวนการหรือวิธีที่บุคคล ทีมงาน และองค์กรได้มาซึ่งความรู้ทั้งจากแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกองค์กร

4.2 การสร้างความรู้ ได้แก่ กระบวนการที่เกิดขึ้นหลังจากมีการแสวงหาความรู้ ซึ่งบุคคล ทีมงาน องค์กรมีการสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่เพื่อพัฒนาตนและนำไปใช้ในการปรับปรุงงาน

4.3 การถ่ายโอนและใช้ความรู้ ได้แก่ ความจำเป็นและวิธีการหรือกระบวนการที่ใช้ในการถ่ายโอน ตลอดจนนำความรู้ไปใช้

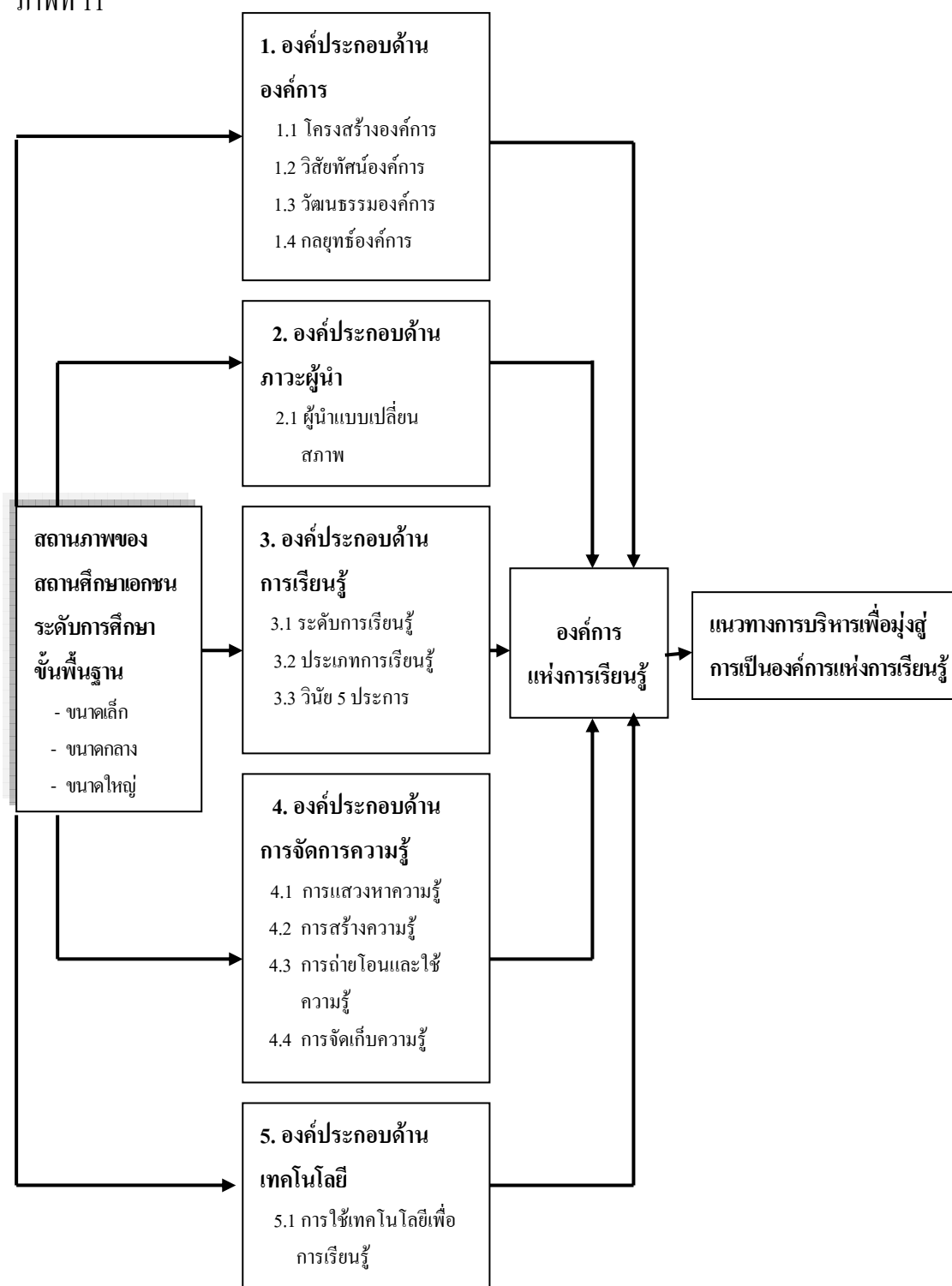
4.4 การจัดเก็บความรู้ ได้แก่ ประโยชน์และวิธีการจัดเก็บความรู้ที่จะนำมาใช้ได้อย่างสะดวก

5. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย

5.1 การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ได้แก่ ความสำคัญของเทคโนโลยีที่มีต่อองค์กรและแนวทางการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

จากกรอบแนวคิดในการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยสามารถเขียนเป็นภาพประกอบ ดังแสดงใน

ภาพที่ 11



ภาพที่ 11 กรอบแนวคิดในการวิจัย