

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา ตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

การจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ความเป็นมา

การปฏิรูปการศึกษามีจุดมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ มีความสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีพลัง และมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 เป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้จัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบาย มีความหลากหลายในทาง ปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ซึ่งการกระจายอำนาจดังกล่าว ทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักของการบริหาร จัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based management , sbm) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐาน และความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง จากแนวคิดดังกล่าว เพื่อให้สถานศึกษา มีความคล่องตัว มีอิสระ และมีความเข้มแข็งรัฐจึงให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล โดยได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ในมาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็น นิติบุคคลเมื่อมีการยุบเลิกสถานศึกษาตามวรรคหนึ่งในความเป็นนิติบุคคลสิ้นสุดลง สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลจึงหมายถึง โรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ที่กฎหมายยอมรับ ให้สามารถกระทำการ ต่างๆ ได้ด้วยตนเอง ภายในกรอบวัตถุประสงค์ที่มีสิทธิและหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ

2. การจัดโครงสร้างส่วนราชการภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานออกกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ การแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น พ.ศ. 2546 สำหรับเป็นแนวทางให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ออกระเบียบเกี่ยวกับการแบ่งส่วนราชการ ภายในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น ในเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้สถานศึกษานำไปประกอบการพิจารณาจัดทำงบประมาณการบริหารการเงินและการบัญชี รวมถึงการวางแผนการรับนักเรียนเข้าศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546 อ้างถึงใน กริณา ศิริปัญญา, 2552 : 21)

3. ขอบข่ายการบริหารและการจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขอบข่ายการบริหารและการจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรากฏใน มาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 บัญญัติว่า กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 35 - 75) ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติพอสังเขป ดังนี้

1) การบริหารวิชาการ งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจ การบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการ ได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็ง ในการบริหารจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัย เกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ โดยมีขอบข่ายและภารกิจ ดังนี้

- 1.1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 1.2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.3) การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน
- 1.4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา

- 1.6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 1.7) การนิเทศการศึกษา
- 1.8) การแนะแนวการศึกษา
- 1.9) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 1.10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 1.11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- 1.12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ องค์กร

หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2) การบริหารงบประมาณ การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (result based management , rbm) และการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (performance based budgeting , pbb) ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งการจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีต่อผู้เรียนซึ่งมีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้

- 2.1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ
- 2.2) การจัดสรรงบประมาณ
- 2.3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
- 2.4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- 2.5) การบริหารการเงิน
- 2.6) การบริหารบัญชี
- 2.7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3) การบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาเพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งมีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้

- 3.1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- 3.2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

3.3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

3.4) วินัยและการรักษาวินัย

3.5) การออกจากราชการ

4) การบริหารทั่วไป การบริหารทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการบริหารองค์กรให้การบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริมสนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมส่งเสริมในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก มีความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคลชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีขอบข่าย ภารกิจการบริหารทั่วไป ดังนี้

4.1) การดำเนินงานธุรการ

4.2) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.3) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.4) การประสานและการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4.5) การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร

4.6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.7) การส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงาน

บุคลากร และการบริหารทั่วไป

4.8) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

4.9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

4.10) การรับนักเรียน

4.11) การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ

และตามอัธยาศัย

4.12) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

4.13) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

4.14) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

4.15) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

4.16) งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

4.17) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

4.18) งานบริการสาธารณะ

4.19) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

นอกจากนี้ในการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังต้องมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์หรือ ผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการ และเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา

4. ผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรที่สำคัญยิ่งของสถานศึกษาในการรับผิดชอบการบริหารจัดการสถานศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปส่งผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ดังนี้

4.1 บทบาทอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการภายในสถานศึกษาบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นเป็นผู้บังคับบัญชา และมีอำนาจหน้าที่ตามที่ระบุไว้ในมาตรา 39 ดังนี้

1) บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ

2) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากรการเงิน การพัสดุ สถานที่และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

3) เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือส่วนราชการในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาหรือส่วนราชการได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ

4) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

5) อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

6) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวง เลขานุการสภาการศึกษา เลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขานุการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

4.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการบริหารจัดการ ส่งเสริม สนับสนุน อำนาจความสะดวกให้คำปรึกษา แนะนำ ดูแลให้มีการประกันคุณภาพภายในที่ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม โดยผู้บริหารควรเป็นแกนนำในการจัดทำแผน รวมทั้งกำกับติดตามให้มีการดำเนินงานตามแผนการนำผลจากการประเมินตนเองมาใช้ในการปรับปรุงสถานศึกษา และการรายงานผลให้สาธารณชนรับทราบ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 : 51 อ้างถึงใน กิรณา ศิริปัญญา, 2552 : 28)

สมบัติ บุญประคม (2544 : 37 – 39) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดและมีอิทธิพลต่อการทำงานให้บรรลุความสำเร็จทั้งด้านคุณภาพและปริมาณปัจจัยแห่งความสำเร็จขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้บริหาร เพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความร่วมมือในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถรู้เทคนิคการบริหาร มีทักษะทางด้านภาษาและการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีประสบการณ์ และมีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหา

ถวิล อรัญเวศ (2544 : 28–32) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้มีบทบาทมากที่สุด และมีอิทธิพลมากที่สุดต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน

5. ครู

ครู เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยต้องมีการจัดการเรียนรู้ การทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้อย่างเต็มตามศักยภาพ ตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและความต้องการของชุมชน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจึงได้กำหนดมาตรฐานของตำแหน่งครูไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2548 : 5-6)

5.1 หน้าที่และความรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่หลักเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน

การส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาผู้เรียน ปฏิบัติงานทางวิชาการของสถานศึกษา พัฒนาตนเองและวิชาชีพ ประสานความร่วมมือ

5.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

5.2.1 ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

5.2.2 จัดอบรมสั่งสอนและจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

5.2.3 ปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษา

5.2.4 ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

5.2.5 ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

5.2.6 ทำนุบำรุง ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญา

ท้องถิ่น

5.2.7 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และประเมินพัฒนาการของผู้เรียนเพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5.2.8 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

แนวคิดและทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ถูกค้นพบจากผลงานเขียนที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ ของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดยเขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon จาก Massachusetts Institute of Technology ขึ้นเมื่อปี 1978 ซึ่งนับว่าเป็นตำราเล่มแรกของ Learning Organization ในครั้งนั้นศาสตราจารย์ทั้งสองได้ใช้คำว่า “การเรียนรู้เชิงองค์กร (Organizational Learning : LO) ซึ่งอาจหมายถึงการเรียนรู้ของคนที่เกิดขึ้นในองค์กร” แต่อาจเนื่องมาจากงานเขียนของทั้งสองค่อนข้างจะเป็นวิชาการและอ่านยาก จึงไม่เป็นที่นิยมนัก จนเมื่อ Peter M. Senge ศาสตราจารย์จาก Massachusetts Institute of Technology ได้เขียนผลงานและเผยแพร่เป็นหนังสือที่มีชื่อว่า The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organization : LO แทนคำว่า Organizational Learning : OL ซึ่งได้รับความนิยมมากจนเป็นที่ยอมรับ ในช่วงปี 1980 – 1990

มีบทความส่วนใหญ่เป็นประเภทการสังเคราะห์หรือการประยุกต์ใช้กับองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความต้องการของแบบแนวคิดเชิงทฤษฎี Learning Organization ไปสู่ภาคปฏิบัติกันมากขึ้น ต่อมา Senge ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการทำการประชุมปฏิบัติการ (Workshop) ให้แก่บริษัทองค์กรชั้นนำต่าง ๆ ณ Sloan School of Management, MIT ในปี 1994 Senge ได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline Field book : Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อเสนอแนะสนับสนุนแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ ต่อมาในเดือนมีนาคม 1999 Senge และคณะได้ออกหนังสือเล่มที่ 3 ชื่อว่า The Dance of Change เพื่อย้ำว่า LO เป็นแนวทางหนึ่งของการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้วยการคิดริเริ่มการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง และความกล้าที่จะออกแบบ คิดใหม่ อย่างมีกลยุทธ์ โดยเข้าเน้นว่าการปรับเปลี่ยนที่ดีนั้นเริ่มจากการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง มิใช่การทำมาก เป็นสำคัญ (Encyclopaedia, 2005 : online อ้างถึงใน จำริญ จิตรหลัง, 2550 : 23)

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

คำว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ยังไม่นิยามไว้อย่างตายตัว โดยความหมายที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน เป็นความหมายตามความเข้าใจของนักวิชาการหลายคน ซึ่งอาจจะมีมุมมองที่แตกต่างกันไป แต่ทุกคนต่างมองภาพความสำเร็จเป็นภาพเดียวกัน คือ ต้องการเห็นบุคลากรทุกระดับในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในระดับตนเอง ผู้อื่น องค์กร ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ตามลำดับ (คำนิง ผุดผ่อง, 2547 : 32) จากแนวคิดดังกล่าว จึงมีผู้กล่าวถึงความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้มากมายหลายท่าน ดังนี้

วีรวิฑูร มาฆะศิริรานนท์ (2542 : 69) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นรูปแบบของการบริหารที่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร (Leadership) ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) และทักษะ (Skills) ระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศเหนือกว่าคู่แข่งขั้นทั้งปวง และมีระดับของการพัฒนาการในความสามารถขององค์กรที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยิ่งกว่าความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสของโลกาภิวัตน์ ที่จะส่งผลต่อองค์กรนั้น ๆ

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2542 : 20) สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง บุคลากรแต่ละคนแต่ละกลุ่มทั่วทั้งองค์กร มีอิสระในการเรียนรู้ สร้างความรู้ ที่หลากหลายร่วมกันแบ่งปันความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

Peter Senge (1990:14 อ้างถึงใน วีรวัฒน์ ปันดินามัย, 2544 : 59) ได้ให้ความหมายขององค์การเพื่อการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่สามารถเพิ่มความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อไปถึงจุดมุ่งหมายที่บุคคลทุกระดับต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบความคิด (Pattern of Thinking) จะขยายความคิดให้เป็นที่ต้องการ เป็นแรงบันดาลใจร่วมกันของสมาชิก (Collective Aspiration) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้วิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่น และเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ เพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนในองค์การต่างก็มุ่งมั่นใฝ่เรียนรู้ ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน รู้เท่าทันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้ที่ริเริ่มทำงานวิจัยค้นหาแนวคิดในการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้คนแรกคือ Senge(เดชนัน เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์, 2544 : 11) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพ เพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนในองค์การต่างเรียนรู้ถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

เอกชัย โปรงปัญญาสกุล (2546:34) องค์การการเรียนรู้ จะมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์การ ในลักษณะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้

บดินทร์ วิจารณ์ (2546:31) ในองค์การการเรียนรู้มีการสร้างศาสตร์ หรือความรู้ที่หลากหลาย ทั้งที่เกี่ยวกับงานที่เป็นเนื้อหาขององค์การนั้น, ศาสตร์ด้านการจัดการ, ศาสตร์ด้านองค์การการเรียนรู้, ศาสตร์เกี่ยวกับบุคคลเรียนรู้ เป็นต้น โดยอาจร่วมมือกับหน่วยงานวิชาการหรือองค์การเรียนรู้อื่น ๆ เพื่อการสร้างศาสตร์เหล่านี้บนฐานวัฒนธรรมและเศรษฐกิจไทย

สมใจ อุ่นสำราญ (2546 : 12) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพเพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนในองค์การต่างก็เรียนรู้ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่ประสานกัน

สาริน (2547 : 12) องค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สังสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์การไปพร้อม ๆ กัน

นวลสวาท คำนวนรัตน์ (2547: 8-9) องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

ทุกระดับ ซึ่งบุคลากรในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง มีการถ่ายโอนความรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร มีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนในองค์กร จนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

วรัทท์ ภูเจริญ (2548 : 21) ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่ทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรักอย่างต่อเนื่อง

Pedler, Burgoyne & Boydell. (1991 : 1-2 อ้างถึงในปริชาติ คุณปลื้ม, 2548 : 24) เรียกองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน และเป็นองค์กรที่ปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดี และกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้รวมทั้งยังต้องสร้างและค้ำประกันถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

พัชรา บุรีเทศน์ (2549:13) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรหรือหน่วยงานที่สมาชิกหรือบุคลากรทุกคนมีความรู้ ความสามารถและมีการใฝ่เรียนรู้ศึกษาค้นคว้าความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาและทุกคนนำความรู้ของตนมาร่วมกันในการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานให้มีความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในอนาคต

ยุรพร สุทธรัตน์ (2550: บทคัดย่อ) องค์กรเพื่อการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง โดยผ่านสมาชิกขององค์กรทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งเกิดความรู้ได้เปรียบและอยู่รอดในธุรกิจ

หุมนศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2551:43) ได้ให้ความหมายของ Learning Organization ว่าหมายถึงองค์กรที่ประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างเป็นระบบไปสู่เป้าหมายหรือความคาดหวังที่ต้องการ

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2551 : 146) สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่สร้างการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ อันนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพและศักยภาพการทำงานขององค์กรที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้า และนำองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

จักรกริช อินทพันธ์ (2551 : 10) องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีสมาชิกตื่นตัว มุ่งเน้นในการแสวงหาความรู้ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน มีการถ่ายโอนความรู้และปรับแต่งความรู้ไปสู่การปรับเปลี่ยน

พฤติกรรมที่จะสะท้อนต่อความรู้ใหม่ เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารที่มุ่งเน้นให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่เยี่ยมไปด้วยประสิทธิผล อาศัยฐานการทำงานของคน การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างสรรค์ผลงานจากการความรู้ ความคิด ประสบการณ์ จากการทำงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานและพัฒนาระบบขององค์กรไปพร้อมๆกัน กับการเปลี่ยนสภาพให้องค์กรก้าวหน้าไปได้อย่างไม่หยุดยั้ง ภายใต้อาณัติของสถานะของโลกยุคปัจจุบัน

Lnkpen และ Crossan (1995 อ้างในยุรพร สุทธิรัตน์, 2552) เสนอกรอบขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ว่า การเรียนรู้ในองค์กรเกิดขึ้นใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร โดยจะเกี่ยวข้องกับทั้งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความคิด ตลอดจนกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมองการเปลี่ยนแปลงเป็นผลลัพธ์ของการเรียนรู้

Watkins และ Golembiewski (1995 อ้างถึงในยุรพร สุทธิรัตน์, 2552) ให้ความหมายของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ว่า คือ องค์กรที่มีการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ในองค์กรนี้เกิดทั้งในระดับบุคคล ทีม องค์กร และในสังคมที่องค์กรมีปฏิสัมพันธ์ด้วยการเรียนรู้เป็นความต่อเนื่อง เป็นการใช้กระบวนการหรือขั้นตอนอย่างมีกลยุทธ์ นั่นคือ การนำไปผสมผสานกับการทำงาน

สรุปองค์การแห่งการเรียนรู้ตามความเข้าใจของผู้วิจัย คือ องค์กรที่ประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่มีการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องก่อให้เกิดความก้าวหน้า และนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างแท้จริง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ร่วมพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างเป็นระบบมีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงพฤติกรรมของตนในองค์กร จนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน ในการวิจัยครั้งนี้หมายถึงความคิดเห็นใน องค์กรประกอบ 5 ด้าน คือ การฝึกฝนตนเองให้เชี่ยวชาญ(Personal Mastery) แบบแผนความคิด (Mental Models) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และ วิธีคิดเชิงระบบ (System Thinking)

ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากความเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคปัจจุบันทำให้ทุกหน่วยงาน องค์กร ต้องปรับตัวเชิงรุกเพื่อมุ่งสู่อนาคตที่พึงประสงค์ โดยผ่านการเรียนรู้ของบุคคลและทีมเป็นสำคัญ ดังนั้นตัวบุคคลจึงนับว่าเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถดำเนินไปได้ ในสังคมแห่งการแข่งขันที่นับวันจะสูงขึ้นวิธีการที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพก็คือการสร้าง

องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบของการบริหาร ที่เน้นการพัฒนา สภาวะผู้นำในองค์กรควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งทำให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่คู่แข่งทั้งปวง และมีระดับของพัฒนาการ ในความสามารถขององค์กรที่เกิดขึ้น อย่างรวดเร็ว ยิ่งกว่าความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรนั้น ๆ เหตุผลที่ต้องพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เพราะองค์กรในปัจจุบัน ได้เปลี่ยน ไป จากองค์กรรูปแบบเดิม ๆ ดังต่อไปนี้ (นิสดารก์ เซยานนท์, 2541 : 1 – 21)

1. องค์กรตามแนวคิดเดิมมุ่งเน้นในเรื่องผลผลิต ขณะที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เน้นเรื่องการเรียนรู้
2. องค์กรแบบเดิมมองว่าคนต้องมีทักษะความรู้ เพื่อนำมาใช้ในองค์กร แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรต้องเป็นสถานที่ที่บุคลากรสามารถเพิ่มและพัฒนาทักษะความรู้ เพื่อสามารถทำงานในปัจจุบัน และเตรียมพร้อมสำหรับงานที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต
3. องค์กรแบบเดิมมีสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ มีภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้ อย่างชัดเจน การพัฒนาคนในองค์กรจะเน้นความชำนาญเฉพาะอย่าง โดยการแบ่งแยกงานกันทำ ตามความถนัด ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมุ่งเน้นให้ทุกคนมีการเรียนรู้และมีการคิดเป็นระบบ เป็นกระบวนการโดยการศึกษาหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจ ในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในส่วนย่อยและส่วนรวม
4. องค์กรแบบเดิมใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้ชำนาญขึ้นในตัว พนักงาน โดยเฉพาะทางด้านเทคนิค วิธีการผลิต องค์กรจะเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดแนวทาง พัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมุ่งพัฒนา ให้ให้ได้มีโอกาสรู้จักตนเอง วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเองก่อนที่จะให้พนักงานได้มีส่วนร่วม ในการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายในอาชีพของตน
5. องค์กรแบบเดิมมองว่าแรงงานจัดเป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งที่ได้รับ ค่าตอบแทนตามผลงานที่ทำ พนักงานมีหน้าที่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผลผลิตสูงสุด แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มองว่าพนักงานจำเป็นต้องเรียนรู้ตลอดเวลาเพราะเทคโนโลยีและความรู้ ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ถ้าองค์กรต้องคอยกำหนดว่าพนักงานควรทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ โดยที่ พนักงานไม่สามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ของตัวเองได้แล้ว องค์กรจะสูญเสียความสามารถ ในการแข่งขัน เพราะฐานข้อมูลต่าง ๆ ได้เปลี่ยนจากฐานที่เป็นตัวงาน มาเป็นฐานที่เน้นความรู้
6. แนวคิดแบบเดิมผู้บริหารถูกมองว่าเป็นผู้บังคับบัญชาคอยควบคุมการทำงาน ของลูกน้องแต่แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะกำหนดให้ผู้บริหารหรือหัวหน้าที่ทำหน้าที่

ในการสอนงาน แนะนำให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องเป็นหน้าที่หลัก ช่วยจัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

7. องค์กรตามแนวคิดใหม่ต้องสร้างบรรยากาศเพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้อย่างอิสระ หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ไม่ใช่จำกัดแค่เพียงฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่พนักงานทุกคนมีบทบาทหน้าที่จะเรียนรู้จากหน่วยงานอื่น ๆ ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยี โดยมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการใช้เทคโนโลยีสร้างฐานข้อมูล สร้างสถานการณ์จำลอง เพื่อให้การพัฒนาคนเป็นไปอย่างรวดเร็ว น่าสนใจและสามารถประยุกต์ใช้ได้ ในองค์กร

ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีลักษณะที่มีการเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น ไม่หยุดนิ่ง หรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ สมาชิกในองค์กรต้องมีการขวนขวายหาความรู้ มาแบ่งปัน เผยแพร่ความรู้เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด มีนักวิชาการหลายท่าน อธิบายถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

นวลสวาท ดำนวนรัตน์ (2547 : 15 - 16) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่ง หรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ นอกจากนั้นสมาชิกขององค์กรต้องมีการพยายามค้นหาความรู้มาแบ่งปันและเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งปัจจัยและองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับโลก ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก

1. การเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับกลุ่ม
2. การเรียนรู้ระดับองค์กร
3. การเรียนรู้ระดับโลก

นอกจากนี้ Marquardt & Reynolds (1994 อ้างถึงใน นวลสวาท ดำนวนรัตน์, 2547 : 16) ได้ระบุว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน จะต้องประกอบด้วยลักษณะ 11 ประการ

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัวไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไปมีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน (Job Description) ในตำแหน่งที่มีความยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competencies) แทน Job Description และที่สำคัญต้องมีโครงสร้าง

แบบองค์รวม (Holistic Structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะของทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้

2. การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การร่วมกัน (Corporate Learning Culture)

การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงกับความผิดพลาด ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้ จากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การจึงควรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง (Self – Awareness) การไตร่ตรอง (Self – Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย พร้อมทั้งสนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งได้มีโอกาสในการพัฒนาตนเองทุกคน เช่น มีหลักสูตร การอบรม สัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูฝึกพี่เลี้ยงและศูนย์ข้อมูล ให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจการเงินจากองค์การอย่างจริงจังด้วย

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การส่งเสริม

สนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีความคิดที่อิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความจากผลการเรียนรู้ของตนเองให้บังเกิดผลงอกงาม มีความคิดสร้างสรรค์ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) คาดคะเน

การเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ ต้องไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการวาดภาพ (Scenario) เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ แสดงท่วงท่าในธุรกิจของตนให้มีประโยชน์สำคัญแก่สังคม เลือกรูปแบบในสภาพแวดล้อมที่องค์การมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วยว่าจะเรียนรู้อะไร

5. ทุกคนมีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation And

Transfer) วิธีการสร้างนวัตกรรม องค์ความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของนักวิจัยและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ในองค์การแห่งการเรีนรู้นั้น ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสานสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างจากข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย ใช้กระดานข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E – Mail) ในการสื่อสาร

ระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ นอกจากนี้จะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูล คอมพิวเตอร์และการฝึกอบรม การจำลองเกม (Simulation Games) เพื่อพัฒนาพนักงาน โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการวางแผนการดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน นั่นคือ ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาอย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศและแรงจูงใจที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10. การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบเครือข่าย (Teamwork And Networking) การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม อันจะส่งผลให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Value) และความคิดความเชื่อ คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

จากแนวคิด Marquardt และ Reynolds จะเห็นว่าการเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น เป็นการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญขององค์การ ถ้าองค์การปราศจาก สมาชิกที่ใฝ่การเรียนรู้ และพัฒนาตนเองในด้านการเรียนรู้อยู่เสมอแล้ว ก็เป็นการยากที่องค์การ จะก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้การเรียนรู้ระดับบุคคลจะเกิดขึ้นได้นั้น จะเกิดจาก แรงจูงใจภายใน (Internal – Motivator) ของบุคคลในองค์การ และองค์การต้องเอื้ออำนวย ความสะดวก สนับสนุนและกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ดังองค์ประกอบ ต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว

จากลักษณะทั้ง 11 ประการ ดังกล่าวข้างต้น Marquardt และ Reynolds ได้เสนอ ประเด็น เพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์การได้ เพื่อให้เห็นภาพลักษณ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

(Marquardt และ Reynolds, 1994 : 23 อ้างถึงใน นवलสวาท คำนวณันท์ , 2547 : 18)

1. การเข้าใจถึงความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. มีการสร้างความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการหยั่งรู้

และการคาด

3. สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. มีการให้พนักงานระดับล่างเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
5. สนับสนุนผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชา ให้ปรับเปลี่ยนหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยง ที่ปรึกษา และเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์การ
6. สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์การ
7. มีมุมมองในภาพรวมและมองอย่างเป็นระบบ
8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั้งองค์การ
9. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจการปฏิบัติแก่พนักงาน

ในองค์การ

10. ภายในองค์การมีบุคคลที่เป็นแม่แบบในการกล้าคิด กล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ

และกล้าที่จะทดลอง

11. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. เชื่อมโยงการพัฒนาของแต่ละบุคคลให้เข้ากับการพัฒนาขององค์การ

โดยภาพรวม

15. สร้างเครือข่ายในองค์กรด้วยเทคโนโลยี
16. มีการสร้างเครือข่ายไปยังชุมชนต่าง ๆ
17. มีการเรียนรู้จากประสบการณ์
18. คัดค้านแนวการปฏิบัติที่ทำให้งานล่าช้า
19. ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ และตั้งโครงการรองรับ
20. สร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจอย่างทั่วถึงกันภายในองค์กร
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. มีการใช้ขณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน
24. มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มีการมององค์กรว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
26. คาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ เพื่อเป็น โอกาสอันดีที่จะได้เข้าไป

เรียนรู้

Gephart, Marsick, Buren และ Spirs (1996 อ้างถึงใน นวลสวาท ดำนวนรัตน์, 2547 : 19) ได้ชี้ให้เห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์กร สมาชิกเรียนรู้ร่วมกัน และถ่ายโอนองค์ความรู้ให้แกกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
 2. มีการสร้างองค์ความรู้ให้กลายเป็นศาสตร์ที่มีความแข็งแกร่ง ทั้งทางด้านความรู้ และทฤษฎี มีการแบ่งปันความรู้ มีการส่งผ่านข้อมูลแก่กันอย่างรวดเร็ว ด้วยเทคโนโลยีอันทันสมัย สามารถเผยแพร่ความรู้เหล่านั้นแก่ผู้ที่ต้องการใช้ ได้อย่างรวดเร็วทันที
 3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ และให้สมาชิกได้เรียนรู้วิธีคิดใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์และอภิปรายกันอย่างเปิดเผย
 4. มีการสนับสนุนและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เช่น มีการให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถป้อนกลับในสิ่งที่เป็นจริง มีคุณธรรมโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้ก็เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงและปฏิบัติงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป เป็นต้น
 5. ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร คือยึดคนเป็นศูนย์กลาง
- Lussier (2004 อ้างถึงใน ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ, 547 : 55 – 57) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าควรมีลักษณะดังนี้
1. สร้างนวัตกรรม มีความยืดหยุ่นในการทำงาน

2. มีการสนับสนุนอย่างชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูง
3. กลไกและโครงสร้างในการสนับสนุนและช่วยเหลือให้บุคลากรในระดับล่าง
ให้มีโอกาสในการเสนอความคิด
4. แบ่งปันข้อมูลข่าวสารและความรู้ให้กับบุคลากรทุกคนที่ต้องการ ขณะเดียวกัน
บุคลากรทุกคนจะได้รับการสนับสนุนให้มีการนำข้อมูลและความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน
5. ส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรในองค์กร เพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ
เช่น ในบริษัท 3M จะอนุญาตให้บุคลากรทุกคนใช้เวลาในการทำงานร้อยละ 15 เพื่อการทดลอง
ประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ หรือสิ่งที่ตนชอบโดยใช้ทรัพยากรของบริษัท
6. มอบอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงวิธีการ
ในการทำงาน
7. เน้นถึงผลการทำงานในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรอย่างเท่าเทียมกัน
8. ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการพัฒนาและ
ส่งเสริมให้เกิดความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงาน การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม และวิธีการที่จะทำให้
บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยไม่กลัวความล้มเหลว

วิเชียร วิทย์อุดม (2550 : 201 – 202) ได้อธิบายลักษณะของความเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ว่า มีลักษณะทางองค์กรหลายแบบที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งรวมถึงโครงสร้างระบบ
ข้อมูลข่าวสาร การดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรม และความเป็นผู้นำ กล่าวคือ
การสอดแทรกเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติ วิธีการตอบแทน
การวางแผนอาชีพและการพัฒนา จะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อพนักงานในการสร้างทักษะและความรู้
การสอดแทรกทักษะด้านโครงสร้าง เช่น โครงสร้าง ขั้นตอนและการเชื่อมโยงการทำงาน
ทีมการทำงานด้วยตนเอง และการปรับปรุงระบบครั้งใหญ่จะทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีวิธี
การพัฒนา และรวบรวมข้อมูล ความรู้ตามไปด้วย ส่วนการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์
การสร้างทีมงาน การประชุมงานวิจัย และการแทรกความสัมพันธ์ของกลุ่มหนึ่งกับอีกกลุ่มนี้จะต้อง
มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

โครงสร้าง โครงสร้างองค์กรจะมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและยังสร้างเครือข่าย
ข้ามขอบเขตองค์กรทั้งภายในและภายนอกให้มีความมั่นคงลักษณะเหล่านี้จะมีการส่งเสริมให้ใช้
ข้อมูลข่าวสารร่วมกัน รวมทั้งมีการตัดสินใจความคิดเชิงระบบและการมอบหมายอำนาจ

ระบบข้อมูลข่าวสาร การเรียนรู้ขององค์กรเกี่ยวข้องกับการรวบรวมกระบวนการ
ของข้อมูลข่าวสารขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเตรียมพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้ขององค์กร
ระบบนี้จะทำให้เร็วและง่ายขึ้นในการจัดหาข้อมูลและทำให้เราสามารถบริหารความรู้เพื่อให้ได้

ประโยชน์จากการแข่งขันได้

การดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์รวมถึงงานการออกแบบ ถึงการปฏิบัติการในช่วงระยะเวลาอันยาวนานและเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ ซึ่งเป็นการมุ่งเน้น ถึงการได้มาและการมีส่วนร่วมในทักษะและความรู้ใหม่ ๆ

วัฒนธรรมองค์การ การเรียนรู้องค์การจะทำให้มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ส่งเสริม ให้มีจิตใจเปิดกว้าง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นคนกล้าทดลอง ค่านิยมและบรรทัดฐาน เหล่านี้เป็นการวางรากฐานทางสังคม ช่วยสนับสนุนความต้องการความสำเร็จของการเรียนรู้ ทั้งยัง ช่วยกระตุ้นสมาชิก และแนะนำพวกเขาให้พยายามหาสิ่งใหม่ ๆ เพื่อลดความเสี่ยงและเรียนรู้ จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาแล้ว

ภาวะผู้นำ ชอบการสอดแทรกมากที่สุด ด้วยการมุ่งไปที่การปฏิรูปองค์การ โดยการใช้การเรียนรู้องค์การ (LO) และการจัดการด้านความรู้ (KM) และยังเป็นการสะท้อนให้เห็น ถึงความจำเป็นของการเรียนรู้ มีการส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เกี่ยวกับอนาคตขององค์การ รวมไปถึงการมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การเรียนรู้ นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังต้องส่งเสริม และผลักดัน บรรยากาศแห่งการร่วมมือให้เกิดขึ้นในองค์การ ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและเข้มแข็งก็จะสามารถแสดง บทบาทได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Peter M. Senge มาใช้ในการศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ตามทัศนะของครู ประกอบด้วย องค์ประกอบ ที่สำคัญ 5 ประการ (The fifth discipline) ที่จะสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดย Senge ผู้ซึ่งเป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้เขียนหนังสือชื่อ The Fifth Discipline : The Art & Practice of the Learning Organization (1990 อ้างถึงใน อัญญาณี คล้ายสุบรรณ, 2550 : 27) โดยกล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง “สถานที่ซึ่งกลุ่มบุคคลเพิ่มพูนความสามารถใหม่ ๆ ในการสร้างสรรค์สิ่งที่ทำให้บังเกิดผลตามที่พวกเขาต้องการอย่างแท้จริง เป็นที่ซึ่งมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีแนวความคิดใหม่ ๆ ในรูปแบบใหม่รวมทั้งเป็นที่ซึ่งกลุ่มบุคคลมีการเรียนรู้วิธีการที่จะอยู่ร่วมกัน สิ่งทั้งหมดนี้ ต่อเนื่องเกิดขึ้นต่อเนื่องตลอดเวลา”

จากนิยามนี้จะเห็นได้ว่า มีความรู้ การเรียนรู้ มีแนวคิด และความสามารถใหม่ ๆ เกิดขึ้น และเคลื่อนไหวอยู่ในสมาชิกขององค์กรตลอดเวลา นั่นคือ สมาชิกทุกคนทุกส่วนงาน

ขององค์กรจะตื่นตัว และพัฒนาตนเองอยู่อย่างไม่มีที่สิ้นสุด และส่งผลดีต่อองค์กร โดยจะเป็นเช่นนี้ โดยรวม

ในการที่องค์กรจะเป็นเช่นนี้ได้ Senge ได้เสนอวิธีการไว้ คือ การใช้เทคนิคใหม่ซึ่ง ประกอบด้วย 5 ส่วน (Five new component technologies) เทคโนโลยีเช่นนี้เป็นหลักการเรียนรู้ 5 ประการ ดังนี้

1. Personal Mastery การฝึกฝนตนเองให้เชี่ยวชาญ หมายถึง การมีความสามารถในระดับพิเศษ ผู้ที่มีการฝึกฝนตนเองในระดับสูง สามารถตระหนักถึงผลที่จะเกิดขึ้นในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างสม่ำเสมอ เป็นการกระทำที่ผู้กระทำถือเสมือนหนึ่งเป็นพันธกิจในการเรียนรู้ตลอดชีวิตของตนเอง

การฝึกฝนตนเองให้เชี่ยวชาญ เป็นหลักการของการทำให้วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลชัดเจน ลึกซึ้งซึ่งเน้นหรือให้ความสำคัญของพลังบุคคลมีการพัฒนาความอดทนและการมองเห็นความเป็นจริงอย่างที่มันเป็น นี่คือคุณลักษณะของผู้ที่มี “ปัญญา” ดังนั้น มันจึงเป็นรากฐานอันสำคัญในองค์กรแห่งการเรียนรู้ พันธกิจขององค์กรและศักยภาพในการเรียนรู้ขององค์กร ย่อมไม่สำคัญยิ่งไปกว่าพันธกิจและศักยภาพในการเรียนรู้ของสมาชิก รากเหง้าของหลักการข้อนี้เป็นจารีตประเพณี และจิตวิญญาณของทั้งซีกโลกตะวันออกและซีกโลกตะวันตก และเป็นจารีตประเพณีที่คงอยู่สืบไป

นวลสวาท คำวนรัตน์ (2547 : 10) กล่าวว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คนที่เป็นบุคคลที่รอบรู้จะขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการ ได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้นั้นสมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Human Mastery คือ มีความเป็นนายตนเอง ควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่รู้เห็นการเรียนรู้อยู่เรื่อย ๆ มีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ การพัฒนาคนให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ ถือเป็นมิติที่ต้องฝึกฝนเพื่อสร้างมุมมองหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริงหรือบนวิสัยทัศน์ของแต่ละคน

อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เล็กกาญจนวัติ (2544 : 287) ได้กล่าวว่า ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) บุคคลจะต้องมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้เก่งในทุก ๆ ด้าน ทั้งเก่งในการเรียนรู้ เก่งคิดและเก่งในการกระทำ การเรียนรู้ คือมีปฏิภาณไหวพริบ มีความเพียรพยายามในการใฝ่รู้ต้องตระหนักว่าภายใต้ยุคแห่งโลกาภิวัตน์เป็นโลกแห่งการเรียนรู้

จำเป็นจะต้องให้รู้ให้ทันการและต้องเรียนรู้ไปตลอดชีวิต การเรียนรู้ซึ่งถือเป็นหนทางที่จะทำให้บุคคลได้บรรลุถึงซึ่งความเป็นเลิศหรือบุคคลที่รอบรู้ เมื่อบุคคลบรรลุถึงความเป็นเลิศ ได้มีโอกาสมาร่วมกันเป็นทีมงาน ส่งผลในการสร้างห้องปฏิบัติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น

ศิริพร จินดาพงษ์ (2549 : 25) กล่าวว่า ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) หมายถึง การฝึกฝนอบรมตนเองด้วยการเรียนรู้และเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความมุ่งมั่นเป็นผลรวมของทักษะความสามารถ เป็นสภาพที่อยู่ตามความจริง เห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อตนเอง ต่อดังกล่าว และในขณะเดียวกันก็เห็นภาพเหตุการณ์ที่พึงประสงค์ได้ สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง ผูกพันซึ้งยึดมั่นต่อข้อเท็จจริง

ยุทธพร สุทธิรัตน์ (2552 : 6) กล่าวว่า ความสามารถของบุคคล หรือ Personal Mastery เป็นระดับความสามารถเฉพาะคน ที่นอกเหนือจากทักษะ (Skill) และความสามารถ (Competence) การมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง รวมทั้งการพัฒนาความอดทนและมองเห็นหรือเข้าใจในสิ่งที่เป็นอย่างแท้จริง ผู้ที่มีระดับความสามารถของบุคคลสูงจะให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นองค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีวินัยหรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโตและการเรียนรู้จะทำให้สามารถขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์กรได้อย่างต่อเนื่องและบุคลากรต้องฝึกฝนตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่รู้ตลอดเวลา การเรียนรู้ต้องทำทุกวัน ตลอดเวลาและตลอดชีวิต

การเป็นบุคคลที่รอบรู้มีองค์ประกอบพื้นฐาน (Senge,1990 อ้างถึงใน นวลสวาท คำานวรรณท์, 2547 : 10) คือ

1. วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่ต้องการที่มีตัวตนเห็นได้ชัดเจนเป็นสิ่งที่แท้จริง ไม่ใช่เรื่องทั่วไปเหมือนจุดมุ่งหมาย ดังนั้น เมื่อทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมา ก็จะทราบว่าควรจะไปทำอะไร จะหาความสำคัญได้จากอะไรและต้องการเป็นอะไร (วิศิษฐ์ ชูวงษ์, 2540 อ้างถึงใน นวลสวาท คำานวรรณท์, 2547 : 12) ซึ่งสิ่งต่าง ๆ นี้จะกระจำงขึ้นภายหลังการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแล้ว

2. มีความสามารถในการจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension) เมื่อบุคคลกำหนดวิสัยทัศน์สูงกว่าความเป็นจริง บุคคลจะเกิดความท้อแท้ และความเครียด แต่อย่างไรก็ตามบุคคลสามารถจัดหรือลดความเครียดลงได้โดยจัดการความตึงเครียดในทางสร้างสรรค์ ซึ่งทำได้โดยการลดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง ทั้งนี้ อาจเป็นการปรับวิสัยทัศน์เข้าสู่ความเป็นจริง หรือพยายามหาหนทางที่จะทำให้ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

3. การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (subconscious) การที่จะเป็นบุคคลที่รอบรู้ จะมีอีกมิติหนึ่งในหัวใจ คือ จิตใต้สำนึก การทำงานที่ยุ่ยากซับซ้อนทุกอย่างต้องผ่านจิตใต้สำนึก ซึ่งประสบความสำเร็จในงานที่ยุ่ยากได้อย่างง่ายดาย เราจะเรียนรู้เรื่องจิตใต้สำนึกได้อย่างไร เนื่องจากกิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์ไม่สามารถทำได้ในระยะแรกล้วนต้องมีการเรียนรู้ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการพูดหรือการกิน การหัดขับรถ เป็นต้น การเรียนรู้ในช่วงแรกต้องใช้จิตสำนึก ความตั้งใจ หรือความพยายามหรือเรียนรู้ทักษะ จนค่อย ๆ รวมวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคงไม่ไขว้เขว ดังนั้น การเป็นบุคคลที่รอบรู้ ถือเป็นองค์ประกอบที่เป็นเสมือนเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์การ และเป็นพื้นฐานสำคัญที่ควรจะใช้ในการพัฒนาชีวิตของตนเอง โดยถ้าหากทุกคนหรือคนส่วนใหญ่ ในองค์การมีลักษณะของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จะส่งผลให้องค์การก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่ง ชวินท์ ชัมมนันท์กุล (2540 : 11) ได้สรุปไว้ว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ คือการมุ่งมั่นสร้างสรรค์สร้าง ความรู้ความเชี่ยวชาญให้ตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นการพัฒนา ตนเองทั้งทางกาย ปัญญา และอารมณ์ โดยมีรูปแบบของการที่จะเป็นบุคคลที่รอบรู้

กล่าวโดยสรุปว่า การฝึกฝนตนเองให้เชี่ยวชาญ (Personal Mastery) หมายถึง การที่บุคลากรในโรงเรียนเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีปฏิภาณไหวพริบ มีความกระตือรือร้นสนใจ ใฝ่หา สิ่งใหม่ ๆ แสวงหาโอกาสเพื่อให้มีความรู้ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศ การเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานให้มีการพัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมาย สามารถนำความรู้และ ประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้เกิด ผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวังไว้

2. Mental Models แบบแผนความคิด แนวคิดเรื่องแบบแผนความคิดมีมาตั้งแต่ โบราณกาล แต่ลึ้นนี้บัญญัติโดยนักจิตวิทยาชาวสก็อต ในทศวรรษของปี ค.ศ. 1940 ชื่อ Kenneth Craik ต่อมานักจิตวิทยาการเรียนรู้ได้นำมาใช้ในด้านการเรียนรู้ ต่อมาผู้จัดการก็นำไปใช้ความหมาย ของ 2 คำนี้ เป็นมุมมองหรือทัศนของการมองโลก ซึ่งคนยึดติด ฝังอยู่ในความทรงจำในระยะเวลา อันยาวนาน การรับรู้ในช่วงเวลาสั้น ๆ ซึ่งบุคคลสร้างขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการคิดหา เหตุผลในสิ่งที่เกิดขึ้นในการดำเนินชีวิตประจำวัน อาจกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่า แบบแผนความคิด ก็คือ ความเชื่อที่ยึดหรือฝังลึกอยู่อย่างแนบแน่นในตัวบุคคล

หลักการทำงาน กับต้นแบบในใจ ต้องเริ่มต้นด้วยการหมั่นบานกระจกเข้าหาตัว นั่นคือการมองเห็นตัวเอง เรียนรู้การที่จะชุด จะดึงภาพของโลกที่อยู่ภายในใจของเราออกมา ให้อยู่ บนพื้นผิวแล้วค่อย ๆ จับและยึดมันไว้อย่างมั่นคงเพื่อที่จะตรวจตรา พิจารณาดูอย่างใกล้ชิดครอบรอบ และระมัดระวัง วิธีการอีกอย่างหนึ่งที่จะดึงต้นแบบในใจออกมาได้ ก็คือ การมีความสามารถสาน

สนทนา หรือการเสวนาระหว่างกลุ่มบุคคลอย่างมีความหมาย ซึ่งเป็นการสนทนาหรือการเสวนาที่มีความสมบูรณ์ระหว่างการตั้งคำถาม และสนับสนุนหรือเห็นด้วยกับคำถามนั้น ซึ่งลักษณะเช่นนี้ จะทำให้บุคคลเปิดเผยความคิดของตนออกมาอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผลให้ความคิดนั้นมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ (อัญญาณี คล้ายสุบรรณ, 2550 : 28)

นวลสวาท ดำนวนรัตน์ (2547 : 10) กล่าวว่า การมีแบบแผนทางความคิด (Mental Models) การมีแบบแผนทางความคิด เป็นความคิดความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อหน่วยงาน ต่อองค์กร และต่อธุรกิจของตน ซึ่งความคิดของบุคคลเหล่านั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่ง ต่อพฤติกรรมของบุคคล การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความกระฉับกระเฉงกับแบบแผนความคิด ความเชื่อที่ดี มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว การที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนใฝ่รู้ตลอดเวลา ส่วน เพียงใจ มุสิกะพงษ์ (2550 : 60) ได้กล่าวไว้ว่า บุคคลเรียนรู้จะต้องรู้จักวิธีคิด และมีวิธีคิดที่ถูกต้อง คิดหลาย ๆ วิธี สำหรับใช้ในสถานการณ์ที่ต่างที่ถูกต้อง สำหรับทำให้ตนเองไม่ตกเป็นทาสของความคิดผิด ๆ ที่ปิดกั้นศักยภาพในการเป็น “บุคคลเรียนรู้” แบบแผนความคิด อาจเป็นเรื่องราวของการ “ตีตรา” ที่เรียกว่า generalization แบบแผนความคิดอันเลื่องลือในทาง การบริหารมาจากแบบแผนความคิดว่ามนุษย์มีลักษณะที่เที่ยง คอยที่จะหาโอกาสเบี่ยงงาน ส่วนทฤษฎี วาย รักดี อยากประสบความสำเร็จในชีวิต จะเห็นว่าแบบแผนทางความคิดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของคนอย่างมากมาย เพราะเป็นเสมือน “แว่น” ทำให้คนสองคนมององค์กรเดียวกันแต่เห็นไม่ เหมือนกัน ที่ถูกต้องเป็นบ่อเกิดพลังในการเป็นบุคคลเรียนรู้ ความเข้าใจอิทธิพลของแบบแผน ความคิด ทำให้เราเข้าใจผู้อื่น เข้าใจความหลากหลายของความคิดในการเรียนรู้และในการสร้าง ความสำเร็จให้กับองค์กร แบบแผนความคิดทั้งหมดเป็นสิ่งที่ทำให้ไม่สลบซับซ้อน ตามที่ (Senge, 1990 อ้างถึงใน นวลสวาท ดำนวนรัตน์, 2547 : 11) ได้กล่าวไว้ว่า การที่จะทำให้คนมี แบบแผนความคิดได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ (1) ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ (2) ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ การมีแบบแผน ทางความคิด จะทำให้เข้าใจสมมติฐานในการคิด ขณะที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิด การปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการไตร่ตรอง และตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ ก็ไม่เกิด การเรียนรู้และเข้าใจ โลกมากกว่าที่เป็นอยู่ ทำให้ขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล การพัฒนาคนในองค์กร ให้เป็นคนมีแบบแผนความคิดมีความสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร

ทั้งนี้เพราะหากเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจ ของคนที่มีต่อโลกและต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสม เขาก็จะมีพฤติกรรมการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้ องค์กรไม่ควรไปกำหนดให้ แต่ควรปล่อยให้พัฒนารูปแบบของเขาเอง โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้บรรลุตามเป้าหมายของการพัฒนาแบบแผนความคิดของคน ไม่ต้องการให้ทุกคนมีความเห็นพ้องในแนวเดียวกันหมด ทั้งองค์กร แต่ต้องการให้เกิดแนวคิดของแต่ละบุคคล ภายหลังจากมีการเรียนรู้ในระดับบุคคลแล้ว เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

กล่าวโดยสรุป แบบแผนการคิด (Mental Models) หมายถึง การที่บุคลากรภายในโรงเรียนมีรูปแบบความคิด ความเชื่อ ค่านิยมส่วนตัว ในการวิเคราะห์ พิจารณาทบทวนไตร่ตรอง โดยใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงตามเหตุผลประกอบการตัดสินใจ ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์พร้อมที่จะรับข้อมูลใหม่ ๆ และแสวงหาประสบการณ์เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการของตน มีการวางแผนการทำงาน และหาทางเลือกที่ดีกว่าเดิมโดยไม่ยึดติดกับความคิดเดิมที่ล้าสมัย เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนหรือองค์กรของตน

3. Shared Vision วิสัยทัศน์ร่วม เป็นภาพแห่งอนาคต เป็นความมุ่งมั่นปรารถนาอันแรงกล้าในอนาคต วิสัยทัศน์แสดงให้เห็นที่ซึ่งเราต้องการจะไปให้ถึง และสิ่งที่เราจะเป็น ณ จุดนั้น เป็นคำกลางที่รวมเอาความหมายของคำว่าคุณค่า (Values) วัตถุประสงค์หรือพันธกิจ (purpose or mission) และเป้าหมาย (goals) ไว้ด้วยกัน ซึ่งทุกคำเหล่านี้ล้วนเป็นส่วนประกอบของสิ่งที่จะนำทางองค์กร ไปสู่สิ่งที่ปรารถนาหรือปณิธานขององค์กร

ในทางปฏิบัติ วิสัยทัศน์ร่วม เกี่ยวข้องกับทักษะการชุด “ภาพแห่งอนาคต” ออกมาแบ่งปันกัน ซึ่งมันจะทำให้ได้พันธกิจที่เป็นการร่วมกันอย่างแท้จริง มากกว่าลักษณะที่ให้ความยินยอม ในการฝึกฝนหลักการข้อนี้ ผู้นำองค์กรจะต้องเรียนรู้ในความพยายามที่จะให้ได้วิสัยทัศน์ออกมาจากสมาชิก โดยไม่คำนึงว่าจะเป็นไปอย่างที่ตนเองคาดหวังหรือไม่ก็ตาม

นวลสวาท ดำนวนรัตน์ (2547 : 12) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันทั่วทั้งองค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้คนเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ต่างต้องการ ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่ทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุน ก่อให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าที่ไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะต้องมีการสื่อ

ให้รับรู้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่าง ว่าองค์การมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องซึมซับลงไปในความคิดของทุกคนในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันสามารถทำได้โดย

(1) กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิด การสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของตนเอง การที่องค์การจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเริ่มต้น สร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เมื่อบุคคลมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้จะเกิดความร่วมมือ กันที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์การ

(2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ สิ่งสำคัญ ที่สุดที่ผู้นำองค์การจะต้องจำไว้เสมอ คือ ผู้นำต้องเต็มใจที่จะร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์นี้ขึ้น ร่วมกับคน ในองค์การ โดยต้องไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การอัตโนมัติ

(3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความมุ่งมั่น (Commitment) ให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องควบคุม สามารถสร้างขึ้นมาได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น ความหวัง หรือวิสัยทัศน์ ออกมา และเมื่อบุคลากรได้เสนอแนวคิดและได้รับการสนับสนุน บุคลากรจะรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง และจะมีการตอบสนองในทางบวก (Positive Feedback) เพื่อประโยชน์ต่อองค์การทำให้วิสัยทัศน์ ที่เกิดร่วมกัน มีทิศทางไปสู่จุดหมายที่เด่นชัด และจับต้องได้

กล่าวโดยสรุป การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การที่บุคลากร ภายในโรงเรียน ร่วมกันสร้างภาพในอนาคตขององค์การให้ชัดเจน โดยทุกคนต้องมีส่วนร่วม ในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและวิสัยทัศน์ร่วมกันในการทำงาน พร้อมทั้งวางแผนงานของตนเองให้สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน มีการสรุป นำประเด็นปัญหาหรือประเด็นที่ต้องการพิจารณามาทบทวนร่วมกัน เพื่อจะได้ร่วมกันนำพา องค์การสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

4. Team Learning การเรียนรู้เป็นทีม เป็นหลักการของปฏิสัมพันธ์กลุ่ม ที่มุ่ง ให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นของตนเองออกมา แล้วกลายเป็นการคิดร่วมกัน (Thinking Together)

การเรียนรู้เป็นทีมเริ่มด้วย การสนทนา – สุนทรียสนทนา – สานเสวนา (Dialogue) รากศัพท์ Dialogue มาจากภาษากรีก dia – logos หมายถึง ความหมายที่ปล่อยให้ออกมาอย่างอิสระ โดยกลุ่ม กลุ่มจะเป็นผู้บรรลุหรือค้นพบสิ่งที่แสวงหาตามเป้าหมายที่วางไว้ มิใช่สมาชิกแต่ละคน ความสามารถของสมาชิกของทีมงานจะออกมาเป็น “ความคิดร่วมกัน”

การเรียนรู้เป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะทีม ไม่ใช่แต่ละบุคคล แต่เป็นหน่วย

ของการเรียนรู้พื้นฐานในองค์กรสมัยใหม่ องค์กรจะเกิดการเรียนรู้ไม่ได้เลยถ้าไม่มีการเรียนรู้เป็นทีม(อัญญาณี คล้ายสุบรรณ, 2550 : 29)

Senge (1990 อ้างถึงใน นวลสวาท ดำนวนรัตน์, 2547 : 13) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนเกิดความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) พร้อมทั้งยังมีการกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และอภิปราย (Discussion) ซึ่งต้องทำควบคู่กันไปทั้ง Discussion – Dialogue จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน ดังนี้

(1) การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and Discussion) การสนทนาจะเป็นวิธีช่วยให้สมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดและผู้สังเกตการณ์ เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่น ซึ่งการสนทนานั้นเป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ ลดการโต้แย้ง โดยการสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม เพิ่มความเข้าใจระหว่างกันและ จะเห็นได้ว่า การอภิปรายเป็นการนำเสนอแนวความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยน มีการตัดสินใจ และให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งการอภิปรายนั้นมีความจำเป็นควบคู่กันไปด้วยกับการสนทนา ในการนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

(2) การเรียนรู้สภาพความจริงในปัจจุบัน สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์หรือข้อบ่งชี้ร่วมกันเป็นทีม คือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่ขัดแย้งกัน ในการขัดแย้งทางความคิดจะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งได้จากมุมมองหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการสนทนา

(3) การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (Learning how to practice) เป็นการพัฒนาการฝึกสนทนา (Practice fields) เพื่อว่าทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วม (Joint Skill) และยังมี การเรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือคอมพิวเตอร์ (Learning Laboratories) มาเป็นส่วนช่วยในการทำงานเมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน ซึ่ง ชวินท์ ชัมมนันทกุล(2540) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้กันเป็นทีม เป็นการแลกเปลี่ยน ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและวิธีการคิด เพื่อก่อให้เกิดผลตามที่ต้องการ โดยมีการถ่ายทอดความรู้ให้แกกันด้วยความจริงใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นกันอย่างลึกซึ้ง ด้วยการเปิดตา เปิดใจ เน้นกระบวนการ และระบบไม่ยึดติดตัวบุคคล ร่วมกันสร้างกฎเกณฑ์กลุ่มในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาภูมิปัญญา และเสถียรภาพของทีมงานโดยรวม

กล่าวโดยสรุป การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การที่บุคลากรในโรงเรียนตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม นำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาสนทนา อภิปราย แลกเปลี่ยนปรึกษาหารือเพื่อประยุกต์ใช้ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พัฒนางานที่รับผิดชอบร่วมกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและเพื่อนร่วมงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานเป็นทีมให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน

5. System Thinking การคิดเชิงระบบ หรือการคิดอย่างเป็นระบบเป็นหลักข้อที่ 5 ของหลักการแห่งการเรียนรู้ 5 ข้อ หรือ The Fifth Discipline ซึ่งเป็นหลักการที่มีความสำคัญที่สุด เพราะเป็นหลักการที่บูรณาการหลักการอื่น ๆ อีก 4 ข้อ โดยการหลอมรวมหลักการอื่น ๆ ทั้งหมดเข้าเป็นเนื้อเดียวกันทั้งทางทฤษฎีและทางปฏิบัติ

ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นำรูปแบบของการคิดอย่างเป็นระบบมาใช้เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กร (อัญญาณี คล้ายสุบรรณ, 2550 : 30) ซึ่ง Senge (1990 อ้างถึงใน นวลสวาท คำวนรัตน์, 2547 : 14) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีส่วนที่สำคัญมากต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีคิด การอภิปราย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ได้เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกัน และเป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่งและไม่มองแบบแยกส่วน หรือเป็นเฉพาะภาพ ความเข้าใจถึงจุดสำคัญของความคิดเชิงระบบก็คือ ข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และคนอื่น ๆ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่วุ่นวาย จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร บุคคลเพียงคนเดียว จะไม่สามารถนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ แต่จะเกิดจากการที่ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน สำหรับการคิดเชิงระบบต้องการระบบของการปฏิบัติ การยอมรับอย่างต่อเนื่องและมีการตรวจสอบซ้ำ ๆ ในสาระของการวางเงื่อนไข ภาวะอารมณ์ และความวิตกกังวลที่เกิดจากการเรียนรู้ขององค์กร มุ่งเรียนรู้ในสิ่งสำคัญต่อการอยู่รอด ต้องสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย คือ เห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย การคิดอย่างเป็นระบบได้นั้น จะต้องมีการเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน เช่น

- (1) สามารถมองเห็นทั้งส่วนรวมและส่วนย่อยได้
- (2) สามารถเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ
- (3) สามารถระบุว่าอะไรเป็นสาเหตุก่อให้เกิดอะไร และอย่างไร

ซึ่ง ชวิน รัมมพันธ์กุล (2540 : 9) ได้เสนอกฎของการคิดอย่างเป็นระบบไว้ 10 ประการ คือ

- (1) ปัญหาวันนี้มาจากวิธีแก้ปัญหายesterday

- (2) แรงกระทำเท่ากับแรงสะท้อน
- (3) มีขึ้นมีลง และมีเกิดมีดับ
- (4) เลือกริธีง่ายที่สุดอาจต้องกลับไปตั้งต้นที่ปัญหาเก่า
- (5) วิธีแก้ อาจแยกว่าตัวปัญหา
- (6) เร่งให้เร็วขึ้นอาจทำให้ช้าลง
- (7) เหตุสืบเนื่องมีสารพัน
- (8) เปลี่ยนน้อยอาจทำให้เปลี่ยนมากได้
- (9) ทำหลายอย่างพร้อมกัน ผลเกิดไม่พร้อมกัน
- (10) การแก้ปัญหาแต่ละหน่วย อาจจะไม่แก้ปัญหองค์การ

กล่าวโดยสรุป การคิดเชิงระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่บุคลากรภายในโรงเรียนปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอนเป็นระบบ มีการพัฒนางานโดยรวม ซึ่งจะใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ตรงตามสาเหตุของปัญหาอย่างครบวงจร คำนึงถึงผลที่จะตามมาในอนาคต พร้อมทั้งมีการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ Marquardt (1994 อ้างถึงใน นวลสวาท ดำนวนรนนท์, 2547 : 15) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้มีหลายประเภท โดยแต่ละประเภทมีความสำคัญต่อการนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งMarquardt ได้แบ่งประเภทของการเรียนรู้ออกเป็น 4 ประเภท คือ

(1) การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้ที่บุคคล หรือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการปฏิบัติย้อนกลับ องค์การมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย และผลของความเปลี่ยนแปลงมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

(2) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหวังโดยอนาคต เป็นวิธีการของวิสัยทัศน์ – ผลสะท้อนกลับ การปฏิบัติเพื่อค้นหาการหลีกเลี่ยงประสบการณ์ และผลลัพธ์เชิงลบ โดยการจำแนกโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุด

(3) การเรียนรู้ที่ได้จากที่เรียน (Deuteron Learning) องค์การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้เชิงรุกนี้ จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์การเพื่อการเรียนรู้ ค้นพบว่าอะไรคือสิ่งที่เอื้อหรือขัดขวางการเรียนรู้ สามารถประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นได้ การเรียนรู้เชิงรุกเป็นวิธีการเรียนรู้เชิงองค์การประเภทที่มุ่งสร้าง (Generative) และสร้างสรรค์ (Creative) โดยการเสริมความรู้ (Empower) ให้บุคลากรมีการมองไปในอนาคตที่มีการปฏิบัติเชิงรุก (Proactive) สะท้อนความคิด (Reflective) และสร้างสรรค์การเรียนรู้ของตนเอง

(4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) Marquardt ให้ความสำคัญ

กับการปฏิบัติ นั้นว่า เป็นเครื่องมือที่มีคุณค่ามาก การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ นั้นสร้างขึ้นจาก ประสบการณ์ และความรู้ รวมทั้งทักษะของแต่ละกลุ่มหรือกลุ่ม กลุ่มให้การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ ประโยชน์ของการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ คือ การพัฒนาทักษะและความรู้ตลอดจนกระบวนการ ที่สะท้อน เป็นการปฏิบัติเมื่อเกิดปัญหา และการเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดขึ้นเมื่อมีผู้เข้าร่วม แก้ปัญหาขององค์การจากมุมมองใหม่

โดยสรุป องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์การ ที่ใช้ กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์การ เพื่อให้บุคคลในองค์การ มีโอกาสในการเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาศักยภาพของตนเอง ตลอดจนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การร่วมกันของสมาชิกทุกคน ในองค์การ ดังนั้นในการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนาองค์การ ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้วิจัย มีความคิดเห็นว่า โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งที่มีความสำคัญ และมีความจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจในความหมาย ความสำคัญ แนวคิด และคุณลักษณะขององค์การ ซึ่งเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ก่อนที่จะก้าวไปสู่ขั้นปฏิบัติในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ นอกจากนี้การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นเรื่องที่มีลักษณะของ ความละเอียดอ่อน ลึกซึ้ง ไม่สามารถหวังผลในระยะสั้น ๆ ได้ เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้เล็งเห็น ความสำคัญกับการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งปัจจัยในด้านบุคคล ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนนั้นก็มีความแตกต่างกัน ทั้งสายการปฏิบัติงาน ประสบการณ์การทำงาน และระดับของความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้แต่ละแห่งก็มีความแตกต่างกัน ไปตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ได้มีนักวิจัยและผู้สนใจทำการวิจัยเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้จำนวนมาก ซึ่งพอสรุปได้ ดังต่อไปนี้

พิณสวัน ปัญญา มาก (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลสำหรับ พนักงานในหน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการ ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กับองค์ประกอบ 5 ประการ ของการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ พลวัต ของการเรียนรู้ (Learning dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ (People Empowerment) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ผลการศึกษาปรากฏว่า ทั้งหน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ.05 แต่ค่าเฉลี่ยโดยรวมของการรับรู้ของหน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.44 จัดอยู่ในระดับน้อย และการทดสอบความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ที่ระดับปานกลางถึงสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ซึ่งหมายความว่าแต่ละองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนั้นมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างมา

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ พบว่า ตัวแปรที่ใช้เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้มี 5 องค์ประกอบหลัก 13 องค์ประกอบย่อย และ 62 ตัวบ่งชี้วัดองค์การแห่งการเรียนรู้ และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้เรียงตามลำดับองค์ประกอบจากมากไปหาน้อยคือ การเรียนรู้ การจัดการความรู้ องค์กร ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยี รวมผลการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลองค์ประกอบแห่งการเรียนรู้ พบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วิโรจน์ สารรัตนะและอัญชลี สารรัตนะ (2545:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษาศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ได้ศึกษาระดับการพัฒนาในปัจจัยทางด้านการบริหารและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เปรียบเทียบระดับการพัฒนาในปัจจัยทางด้านขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดขนาดใหญ่ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างปัจจัยทางการบริหารและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่เกณฑ์ขั้นต่ำของระดับมาก การศึกษาเปรียบเทียบพบว่าโรงเรียนประถมศึกษา มีการพัฒนาดำกว่า โรงเรียนขนาด 3 กรณี ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และมีทิศทางเป็นบวก ผลการวิเคราะห์เส้นทาง พบว่ากรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

วีรพล อมรปิยะฤกษ์ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 พบว่า ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพ 1 มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับ ดังนี้ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนทางความคิด การมีวิสัยร่วมกัน การคิดอย่างเป็นระบบ

และการเรียนรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ครูที่สอนประเภทวิชาอุตสาหกรรมกับพาณิชย์กรรม มีการรับรู้ในองค์ประกอบ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูที่สอนประเภท วิชาศิลปกรรม กับอุตสาหกรรม มีการรับรู้ในองค์ประกอบการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จิราภรณ์ โปธิเต็ง (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาวะความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านห้วยหล่อดุก อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหาร และครูโรงเรียนบ้านห้วยหล่อดุก อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ ได้เตรียมความพร้อม ด้านบุคลากร ปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอน และพัฒนาสื่อเทคโนโลยี เพื่อตอบสนอง เจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 และมีปัจจัย 7 ประการ ที่จะนำโรงเรียนเข้าสู่สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ บทบาทของผู้บริหาร บทบาท ของครู งบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้ การทำงานร่วมกันเป็นทีม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียนวัฒนธรรมของโรงเรียนและการมีส่วนร่วมของชุมชน ส่วนที่เป็น ปัญหาคือ ทรัพยากรที่ต้องใช้ไม่เพียงพอ ข้อจำกัดของผู้เรียน งบประมาณและสื่อไม่เพียงพอ และ บุคลากรส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย

ประหยัด เกื่อนหมื่นไว (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาพฤติกรรม องค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย โดยศึกษาและเปรียบเทียบ พฤติกรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ ของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนและ ครูผู้สอน รับรู้ว่าโรงเรียนประศึกษามีพฤติกรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากทั้งโดย ภาพรวมและรายด้าน โดยภาพรวม ผู้บริหาร โรงเรียนรับรู้ว่าโรงเรียนประศึกษามีพฤติกรรม องค์กรแห่งการเรียนรู้ สูงกว่าครูผู้สอน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนรับรู้สูงกว่า ครูผู้สอนจำนวน 4 ด้าน เฉพาะด้านมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศเท่านั้นที่รับรู้ไม่แตกต่างกัน โดยภาพรวม และรายด้าน ผู้บริหาร โรงเรียน ในโรงเรียนทุกขนาด รับรู้ว่าโรงเรียนประศึกษามีพฤติกรรม องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก และไม่พบความแตกต่างระหว่างกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียน ครูผู้สอนในโรงเรียนทุกขนาด รับรู้ว่าโรงเรียนประถมศึกษา มีพฤติกรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ยกเว้นพฤติกรรมด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบเท่านั้น ที่ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดกลางรับรู้ว่ามีความพฤติกรรม อยู่ในระดับปานกลางโดยภาพรวม ครูผู้สอนรับรู้พฤติกรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ประถมศึกษา ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วพบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็ก

และโรงเรียนขนาดใหญ่ รับรู้พฤติกรรมด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบ สูงกว่าครูผู้สอน
ในโรงเรียนขนาดกลาง ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

สุชาดา สายทิ (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาวะความเป็นองค์การ
แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนจิตรวิทยา อำเภอเมืองเชียงใหม่ พบว่าโรงเรียนจิตรวิทยา มีลักษณะ
ที่มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ความสำคัญต่อการสำรวจตรวจสอบ ความแตกต่าง
ในการกระทำความตระหนักในการประเมิน ทศนคติที่ดีต่อการทดลอง บรรยากาศที่เปิดเผย
การเรียนรู้ตลอดชีวิต ความหลากหลายในการปฏิบัติ การเพิ่มผู้สนับสนุนและผู้ประสบความสำเร็จ
ล้อมรอบด้วยภาวะผู้นำ และการมองอย่างเป็นระบบ แต่ในลักษณะทุกลักษณะเหล่านี้ยังมีส่วน
ที่ต้องพัฒนาปรับปรุงเพิ่มขึ้น ปัญหาและอุปสรรคในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่
ความไม่เพียงพอในแหล่งเรียนรู้สารสนเทศสำหรับบุคลากร ครูส่วนมากไม่กล้าแสดงความคิดเห็น
ในที่ประชุม การจัดข้อมูลที่ต้องการและค้นหาง่ายสำหรับผู้ร่วมงานใหม่ยังมีน้อย แหล่งเรียนรู้
มีความหลากหลายที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคลน้อย บุคลากรได้ใช้แหล่งเรียนรู้และมีการตัดสินใจ
น้อย การสนับสนุนและจัดช่วงเวลาให้บุคลากรทำงานอย่างอิสระมีน้อย แนวทางการส่งเสริม
การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคือ การจัดห้องสารสนเทศสำหรับครูโดยตรงที่แยก
จากนักเรียน การจัดอบรม สัมมนา การควบคุมคุณภาพ การพัฒนาเว็บไซต์ของโรงเรียน และพูดคุย
แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครูที่เข้ามาทำงานใหม่มากยิ่งขึ้น

เกษกานดา คงทวีเลิศ (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพของโรงเรียนในฐานะ
องค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าคุณลักษณะ
ที่เป็นองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีมาก 6 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาความมีประสิทธิภาพ
ของโรงเรียน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการมีเทคโนโลยี
สนับสนุนการเรียนรู้ ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน รวมทั้งด้านการพัฒนาบุคลากร
และมีปานกลาง 4 ด้านคือด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร ด้านการจูงใจ
เพื่อสร้างสรรค์ และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

สุชาดา กรเพชรปानी (2548 : 196) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่สำคัญ
ของครูดีเด่น: คุณธรรมและความรู้ พบว่าสามารถจัดเรียงน้ำหนักความสำคัญขององค์ประกอบ
คุณลักษณะครูดีเด่นตามลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุดได้ดังนี้ คุณธรรมจริยธรรม ความรัก
และศรัทธาในวิชาชีพครู ความเป็นประชาธิปไตย บุคลิกภาพที่เหมาะสม การพัฒนาตนเองและเพื่อน
ครู การจัดการกระบวนการเรียนรู้ ผลงานทางวิชาการ และมนุษยสัมพันธ์

อุสาห์ เกียมจันทร์ (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 มีวัตถุประสงค์

ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดย กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลพบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 3. การเปรียบเทียบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านความคิดเชิงระบบ โรงเรียนขนาดใหญ่ กับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนโรงเรียนขนาด เล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และ โรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

เกษม คำน้อย (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาวะความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษา เชียงใหม่ เขต 1 พบว่าสภาวะ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เพ็ญศิริ บุญอินทร์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 พบว่า บรรยากาศองค์การการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในงานสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับ และเมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน พบว่า ด้านฝึกฝนตนเองให้เชี่ยวชาญ ด้านแบบแผนความคิด ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และ ด้านการคิดเชิงระบบ ไม่แตกต่างกัน เนื่องจาก ครูในปัจจุบันทั้งที่มีและไม่มีวิทยฐานะ ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองศึกษาหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลาย เช่น การศึกษาต่อ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเข้าร่วมอบรม ศึกษาดูงาน

โอภาส วุฒิสเลลา (2550:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการดำเนินงานเพื่อส่งเสริม ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุบลราชธานี เขต 1 พบว่า

1. ข้าราชการครูมีทัศนคติต่อสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริม ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุบลราชธานี เขต 1 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2. ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งต่างกัน มีทัศนคติต่อสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษา

เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเฉลี่ยมากกว่าครูผู้สอน

3. ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีทัศนคติต่อสภาพ การดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 โดยรวมไม่แตกต่างกัน

จำเริญ จิตรหลัง (2550:บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้าง เชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้าง เชิงเส้น ของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ เพื่อศึกษาระดับปัจจัยการจัดการ ความรู้และระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้มีระดับปัจจัยการจัดการความรู้ และมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นตามทฤษฎีระหว่างปัจจัยการจัดการความรู้กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เมตตา เทพประทุน (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน บ้านโป่งวิทยาคมโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยจากน้อยไปมาก ดังนี้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

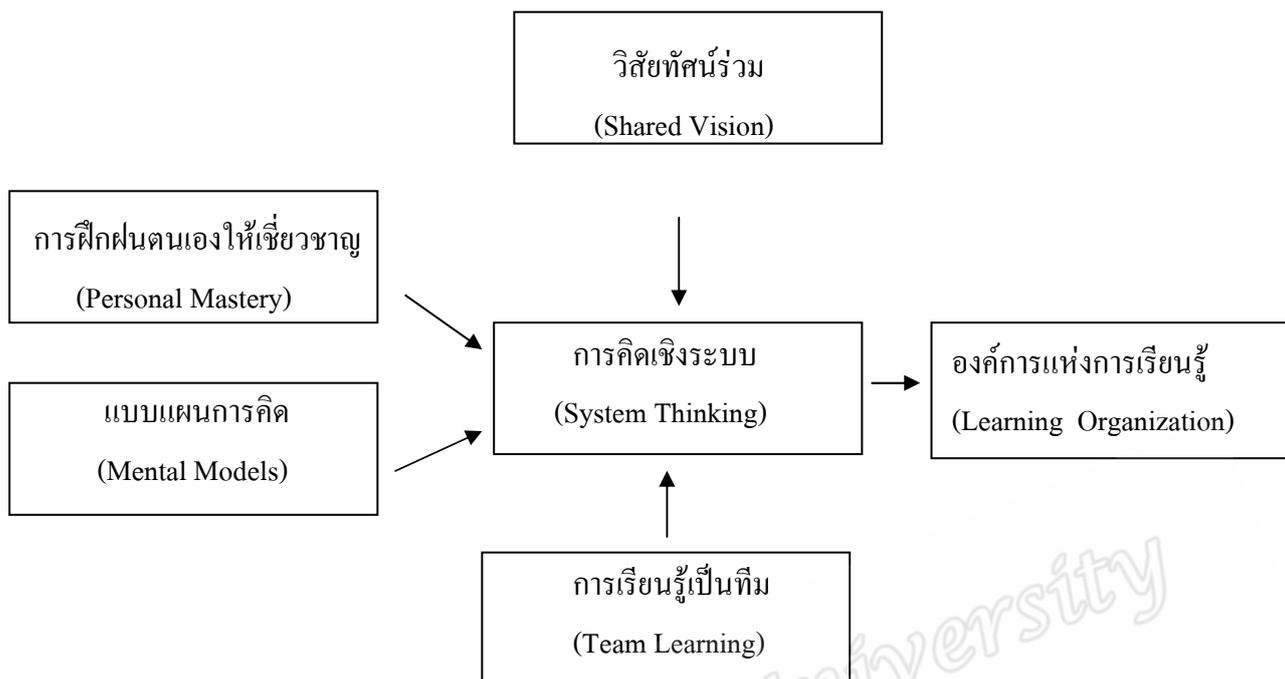
กิรณา ศิริปัญญา (2552:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผลการวิจัย พบว่าระดับ ปฏิบัติงานการจ้องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรปราการ เขต 1 ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยคือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีผลวัด

แห่งการเรียนรู้การปรับเปลี่ยนองค์กร การจัดการความรู้และการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ซึ่งผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของการปฏิบัติงานการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลและเอกชน จำแนกตามหน้าที่ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสูงกว่าครูผู้สอน ทุกองค์ประกอบ และแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลและเอกชน จำแนกตามประเภทโรงเรียน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสูงกว่าผู้บริหาร โรงเรียนรัฐบาล และครูผู้สอน โรงเรียนรัฐบาลสูงกว่าครูผู้สอน โรงเรียนเอกชนทุกองค์ประกอบ และแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทั้ง 2 กลุ่ม

จากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความเป็นองค์กรต้องการแห่งการเรียนรู้เริ่มต้นจากการพัฒนาตัวบุคคลในองค์กรให้เป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้ ทั้งด้านความคิด ข้อมูลใหม่ ๆ ตลอดเวลา พร้อมกับการนำข้อมูลเหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงทัศนคติ ลักษณะการทำงานต่าง ๆ ก่อให้เกิดรูปแบบความคิด จากนั้นจึงสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้ตรงกัน ภายใต้การเรียนรู้เป็นทีม การที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ก็ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนนำความรู้มาคิดเชิงระบบ

สรุปแนวคิดหลักการนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล เอกสาร บทความที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดในการพัฒนาองค์กร โดยการใช้กระบวนการพัฒนาแนวใหม่ที่เรียกว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” พบว่ามีนักวิชาการหลายท่านที่พยายามให้แนวความคิดเกี่ยวกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า แนวคิดจากทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M Senge เป็นแนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย ไม่ซับซ้อน มีการชี้แนวทางการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ซึ่งพอสรุปได้ดังภาพ



ภาพประกอบที่ 1 จำลองลักษณะสำคัญ 5 ประการ เพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามกรอบการวิจัย

จากแผนภาพข้างต้นจะเห็นว่าการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในกรอบการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญกับลักษณะ 5 ด้าน ได้แก่ การฝึกฝนตนเองให้เชี่ยวชาญ (Personal Mastery) คือการที่บุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาตนเอง กระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและสร้างสรรค์ให้เกิดผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวังไว้ มีการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองในการดำเนินงาน มุ่งมั่นในการสร้างสรรค์ความเชี่ยวชาญให้ตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถจัดการความตึงเครียดได้อย่างสร้างสรรค์ ฝึกฝนให้ตนเองรู้จักการเรียนรู้จากจิตใต้สำนึกจะทำให้สามารถขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสมาชิกในองค์กรจะต้องมีแบบแผนการคิด (Mental Models) กล่าวคือ สมาชิกในองค์กรเป็นผู้ที่มีความคิดอย่างไตร่ตรอง สามารถแยกแยะความถูกต้อง มีความชัดเจนและกระจ่างในรูปแบบการคิด พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ค่านิยมส่วนตัวเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงขององค์กร และคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) คิดอย่างใคร่ครวญ และรู้จักการตั้งคำถาม เพื่อนำมาซึ่งการปรับเปลี่ยนแนวคิดใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลง แล้วสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือ การสร้างภาพและความคาดหวังเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันทั่วทั้งองค์กร มีมุมมองร่วมกัน เพื่อช่วยให้คนเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ต้องการพร้อมทั้งการเรียนรู้เป็นทีม

(Team Learning) เป็นการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ซึ่งความรู้และประสบการณ์ ทักษะและวิธีการคิด โดยการสนทนา เสวนา โดยมีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่กัน เพื่อสร้างองค์ความรู้ หลักเกณฑ์ ข้อปฏิบัติร่วมกัน เพื่อพัฒนาตนเอง องค์การสู่ความสำเร็จ จากกระบวนการทั้ง 4 ประการ นำไปสู่ การคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นหลักการที่หลอมรวมหลักการอื่น ๆ ทั้งหมดเข้าเป็นเนื้อเดียวกัน ทั้งทางทฤษฎีและทางปฏิบัติ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์การให้ มี การพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่มุ่งหวังได้อย่างชัดเจน

Prince of Songkla University
Pattani Campus