

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3 ผู้วิจัยได้ ค้นคว้ารวบรวมเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีเนื้อหาครอบคลุมดังต่อไปนี้คือ การพัฒนา องค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ตามกรอบแนวคิด 5 ด้าน ของ Garvin (1993 : 78-91) ได้แก่ ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ ด้าน การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำ ได้เป็นอย่างดี และด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์การ และ แนวคิดที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดนี้ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การพัฒนาองค์การ

ความหมายของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การได้มีนักวิชาการให้ความหมาย และแนวทางไว้มากมาย ดังนี้ ชัยเสถียร พรหมศรี (2551 : 118) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์การ คือ วิธีการอย่าง เป็นระบบต่อการปรับปรุงขององค์การที่ประยุกต์ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และการวิจัยมาใช้ เพื่อเพิ่มความเป็นอยู่ที่ดีและความมีประสิทธิภาพของคนและองค์การ

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551 : 265-269) ได้สรุปว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์การ โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้าใน เรื่องต่างๆ อาทิ กำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไขเพื่อให้ องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจน พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้สภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

Owen (1987, อ้างถึงใน สมาน อัครภูมิ, 2551 : 194-195) ได้เสนอแนวคิดไว้ใน หนังสือของเขา มีใจความว่า การพัฒนาองค์การในแต่ละเขตพื้นที่บริการทางการศึกษา (School District) หมายถึง ความพยายามซึ่งเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ สมเหตุสมผลและมีแผนรองรับเพื่อการ เรียนรู้และการพัฒนาตนเอง โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนที่เป็นขั้นตอนการ ดำเนินงานที่เป็นทางการ กระบวนการดำเนินงาน ปทัสถานสังคมหรือโครงสร้างองค์การ ด้วยวิธีการ ทางวิทยาศาสตร์ จุดหมายของการพัฒนาองค์การ คือ การยกระดับคุณภาพชีวิตของแต่ละคน และ ปรับปรุงพันธกิจและการปฏิบัติงานขององค์การ และมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาองค์การนั้น ประกอบด้วยแนวคิดหลัก 10 ประการ ดังนี้

1. จุดหมายของการพัฒนาองค์การ
2. ระบบในการปรับเปลี่ยนองค์การ
3. วิธีการเชิงระบบ
5. ใช้วิธีการทางการศึกษา
6. เรียนรู้จากประสบการณ์
7. เกาะติดกับประเด็นปัญหาสำคัญจริงๆ
8. มีแผนยุทธศาสตร์
9. มีหน่วยประสานการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)
10. ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 436) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์การ (Organization Development) เป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนยุทธศาสตร์ และใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการพัฒนาระบบโดยส่วนรวมทั้งองค์การ เริ่มจากระดับผู้บริหารลงสู่ระดับล่างทั้งองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ

ในขณะที่ สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2550 : 478) ได้ให้แนวคิดของความหมายในทางปฏิบัติจริงๆ ว่า การพัฒนาองค์การโดยทั่วไปมักจะหมายความถึงการฝึกอบรมในหลายๆ รูปแบบ หรือการพยายามเข้าแทรกแซงองค์การในลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมุ่งประสงค์ที่จะปรับปรุงองค์การ หรือสมาชิกองค์การ และในภาพรวม การพัฒนาองค์การก็จะเข้าไปสมตามชื่อ นั่นก็คือ ให้ความสำคัญที่การเจริญเติบโตและการพัฒนาการขององค์การโดยทั้งหมด

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2549 : 49) ได้ร่วมกันสรุปความหมายของการพัฒนาองค์การไว้ว่า เป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์การอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้า และจะเน้นกระทำในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมและกระบวนการของกลุ่มบนรากฐานแห่งความร่วมมือร่วมใจกัน ด้วยความช่วยเหลือของที่ปรึกษาและใช้เครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ เข้าช่วยในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบ ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาและธำรงไว้ซึ่งประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์การ

สมคิด บางโม (2547 : 51-53) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ คือความพยายามเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนทั่วทั้งองค์การโดยเริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อเพิ่มความมีประสิทธิภาพและความเจริญเติบโตขององค์การโดยการสอดแทรกสิ่งที่ได้มีการวางแผนไว้แล้วเข้าไปในกระบวนการขององค์การโดยการใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์

ส่วนเทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540 : 269-270) ได้ร่วมกันสรุปลักษณะของการพัฒนาองค์การจากการให้ความหมายของ Bennis (1969), Aplin และ Thomson (1974) และ French และ Bell (1973) ดังนี้

1. เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผน (Planned Change)
2. เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเบ็ดเสร็จ (Comprehensive Change)
3. เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม (Emphasis on Work Group)
4. เป็นการเปลี่ยนแปลงระยะยาว (Long-Range Change)

5. เป็นการร่วมมือของผู้ทำการเปลี่ยนแปลง (Participation of Change Agent)
6. เน้นถึงวิธีการดำเนินงานและการวิจัยปฏิบัติการ (Emphasis Upon Interventions and Action Research)

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์การ โดยบุคลากรทุกระดับในองค์การ มีการวางแผนล่วงหน้า และเป้าหมายความสำเร็จร่วมกันเพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ความสำคัญของการพัฒนาองค์การ

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2549 : 52-53) ได้ร่วมกันสรุปเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาองค์การ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์การอย่างมีแผนซึ่งจะต้องกระทำโดยตระหนักถึงภาวะแวดล้อมขององค์การตลอดเวลา
2. การพัฒนาสมรรถนะขององค์การ จะเน้นในเชิงกระบวนการของกลุ่ม และขององค์การเป็นที่ตั้ง โดยกระบวนการเหล่านี้จะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การได้ใช้ศักยภาพหรือสติปัญญาความสามารถอย่างเต็มที่
3. เน้นทีมงานเป็นเป้าหมาย เพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้ถึงพฤติกรรมขององค์การเป็นส่วนรวม
4. เน้นความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมของทีมงาน
5. เน้นการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์การทั้งระบบใหญ่และระบบย่อย
6. ใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบ
7. ใช้ที่ปรึกษาหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาช่วยให้คำปรึกษา
8. ยุทธศาสตร์อันสำคัญยิ่งของการพัฒนาองค์การก็คือ การใช้เครื่องมือทางการพัฒนาองค์การเข้าสอดแทรก
9. กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง
10. มุ่งหวังที่จะให้ได้มาซึ่งผลงานสูงสุดขององค์การ ทั้งในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์การ

สรุปได้ว่า องค์การจะดำรงอยู่ได้นั้นต้องมีความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา สร้างความเข้าใจร่วมกันโดยมุ่งหวังที่จะให้ได้มาซึ่งผลงานสูงสุดขององค์การ ทั้งในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์การ และดำเนินการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

กระบวนการพัฒนาองค์การ

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2551 : 125-126) ได้เสนอรูปแบบของการพัฒนาองค์การว่า โดยทั่วไปตั้งอยู่บนพื้นฐานของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของเลวิน โดยการวินิจฉัยจะถูกนำไปปฏิบัติ ในช่วงระหว่างของขั้นการละลายพฤติกรรม (Refreezing) ส่วนการเปลี่ยนแปลง (Change) จะถูก แนะนำอย่างระมัดระวังผ่านการเข้าแทรกที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อสถานการณ์ที่องค์การเผชิญอยู่ หรือเพื่อความเหมาะสมกับสภาพขององค์การในขณะนั้น และสุดท้าย การติดตามผลอย่างเป็นระบบ เป็นการคงสภาพพฤติกรรมหรือสถานการณ์ที่พึงปรารถนาขององค์การโดยมีกระบวนการเป็นลำดับ ขึ้น ดังนี้

1. ขั้นละลายพฤติกรรม เป็นการวินิจฉัย ประเมินสถานการณ์และระบุถึงกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม
2. ขั้นเปลี่ยนพฤติกรรม คือ การเข้าแทรก นำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติผ่านการร่วมมือและประสานงานที่เพิ่มขึ้น
3. ขั้นคงพฤติกรรม คือ การติดตามผล ระบุถึงปัญหาที่ไม่คาดคิด และผลกระทบ ประเมินความมีประสิทธิภาพของกลยุทธ์

ณัฐพันธ์ เชนรนนท์ (2551 : 265-269) ได้สรุปว่า การพัฒนาองค์การเป็น กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์การ โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้า ในเรื่องต่างๆ อาทิ กำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไข เพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาองค์การยังเป็นวิธีการที่เป็นระบบในการสร้าง การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ 2 ประการต่อไปนี้

1. เป้าหมายกระบวนการ (Process Goals) มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการในการมี ปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างบุคคล เช่น การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหา และการ จัดการความขัดแย้งระหว่างสมาชิก เป็นต้น เพื่อให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมี ประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

2. ผลลัพธ์รวม (Outcomes Goals) การพัฒนาองค์การจะให้ความสำคัญต่อการ ปฏิบัติงาน (Task Performance) ขององค์การ โดยมุ่งพัฒนาความสามารถในการปรับตัวของ องค์การให้สามารถดำเนินงานภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม โดยใช้เทคนิคในระดับ ต่างๆ ขององค์การเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการ

กระบวนการในการพัฒนาองค์การมี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวินิจฉัย (Diagnosis) เป็นขั้นตอนเริ่มต้นในการพัฒนาองค์การ ภายหลังจาก การรับรู้ปัญหา นักพัฒนาองค์การ (OD Practitioner) จะทำเพื่อที่จะกำหนดวัตถุประสงค์และแนว ทางแก้ไขปัญหา รวมทั้งปรับปรุงพฤติกรรมของระบบ โดยอาศัยความรู้จาก การวิจัยและเทคนิคการพัฒนาองค์การประกอบกัน

2. การปฏิบัติ (Active Intervention) ผู้ทำหน้าที่พัฒนาองค์การจะดำเนินการพัฒนาองค์การ โดยประยุกต์วิธีการต่างๆ ตามแผนการที่กำหนด เพื่อให้การพัฒนาองค์การดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพโดยการวัดและประเมินความก้าวหน้าของแผนการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อที่จะปรับปรุงให้การดำเนินงานมีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. การเสริมแรง (Reinforcement) ผู้ทำหน้าที่พัฒนาองค์การต้องทำการประเมินผลการดำเนินงานว่าประสบผลตามที่ต้องการเพียงใด ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงให้การดำเนินงานเหมาะสมกับสถานการณ์ จากนั้นทำการเสริมแรงและทำพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงให้คงตัว (Refreezing) เพื่อให้พฤติกรรมที่ต้องการคงอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยไม่ผันแปรหรือย้อนกลับสู่สภาวะเดิม เนื่องจากความเฉื่อยที่เกิดจากความเคยชินของบุคคลหรือกลุ่ม ตลอดจนถึงติดตามผล (Follow Up) เพื่อทำการปรับปรุงและเสริมแรงให้ระบบที่ต้องการคงอยู่อย่างต่อเนื่อง

เทคนิควิธีการที่นิยมใช้ในการพัฒนาองค์การมีดังนี้

1. การพัฒนาระดับองค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพโดยรวมขององค์การ โดยใช้เทคนิคดังนี้

- 1.1 การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback)
- 1.2 การประชุมร่วมกัน (Confrontation Meeting)
- 1.3 การออกแบบโครงสร้างใหม่ (Structural Redesign)
- 1.4 องค์การแบบขนาน (Collateral Organization)

2. การพัฒนาระดับกลุ่ม เป็นการพัฒนาศักยภาพในกลุ่มย่อยขององค์การโดยใช้เทคนิคดังนี้

- 2.1 การสร้างทีมงาน (Team Building)
- 2.2 การให้คำปรึกษาด้านกระบวนการ (Process Consultation)
- 2.3 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Intergroup Team Building)

3. การพัฒนาระดับบุคคล เป็นการทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ โดยใช้เทคนิคดังนี้

- 3.1 การฝึกความอ่อนไหว (Sensitivity Training)
- 3.2 การเจรจาเรื่องบทบาท (Role Negotiation)
- 3.3 การออกแบบงานใหม่ (Job Redesign)
- 3.4 การวางแผนอาชีพ (Career Planning)

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การที่มีประสิทธิภาพ นอกจากการกำหนดแนวทางและเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมแล้ว จะต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถแก้ไขอุปสรรคต่างๆ อย่างเรียบร้อย โดยผู้มีหน้าที่ในการพัฒนาองค์การต้องวางแผนปฏิบัติการในการพัฒนาองค์การดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยการพัฒนาองค์การที่จะประสบความสำเร็จนั้น สามารถดำเนินการตามแนวทางต่อไปนี้ คือ การให้ความนับถือต่อบุคคล ความเชื่อมั่นและการสนับสนุน ความเท่าเทียมกันของอำนาจ ความเปิดเผยหรือโปร่งใส และการมีส่วนร่วม

องค์การแห่งการเรียนรู้

ประวัติความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาของแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้สามารถค้นพบได้จากการศึกษาเริ่มมาจากการเขียนของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เห็นได้จากผลงานเขียนที่เขาได้เขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ในปี 1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในระยะเริ่มแรกศาสตราจารย์ทั้งสองได้ใช้คำว่า “การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organization Learning)” ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ (ของคน)ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์การ Argyris เป็นผู้ที่สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การมากกว่า 40 ปีมาแล้ว เนื่องจากงานเขียนของท่านไม่เป็นที่นิยมแพร่หลายนัก หลังจากนั้นก็มีบุคคลที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และเขียนเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับ คือ Peter Senge' ศาสตราจารย์วัย 53 ปี ของ Massachusetts Institute of Technology (MIT) สหรัฐอเมริกา ได้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ MIT Center for Organization Learning ก่อตั้งตั้งแต่ปี 1991 เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎี และวิธีการต่างๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจุบันเรียกว่า Society for Organization Learning (SOL) โดยการเชื้อเชิญบริษัทชั้นนำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้ และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน Senge' ได้เขียนหนังสือที่มีผู้สนใจมากที่สุดคือ “The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization (1990)” Senge' เลือกที่จะใช้คำว่า Learning Organization แทน Organization Learning องค์การของ Senge' มีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ (วีระวัฒน์ ปันตินามัย, 2544 : 52-56) และได้มีการเขียนเล่มที่สองออกมามีชื่อว่า “The Fifth Discipline – Strategies and Tools for Building a Learning Organization (1994)” โดยแนวคิดในการบริหารให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้พิสูจน์ถึงความสำเร็จขององค์การธุรกิจในสหรัฐอเมริกา ได้รับความนิยมในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและแพร่หลายตลอดระยะเวลาที่ผ่านมามากกว่าครึ่งทศวรรษที่ผ่านมา (เดชน เทียมรัตน์ และกานต์สุดามาชะศิริานนท์, 2545 : 3 – 4) หลังจากนั้นได้มีนักวิชาการและนักพัฒนาหลายท่านที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

มีนักวิชาการที่เป็นที่ยอมรับในด้านนี้ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้จากอดีต และปรับปรุงพัฒนามาจนกระทั่งถึงปัจจุบันดังนี้

Garvin (1993, อ้างถึงใน ยุรพร ศุทธรัตน์, 2552 : 7) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็น องค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ (Creating) เรียนรู้ (Acquiring) และถ่ายทอด (Transferring) ความรู้ และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเนื่องมาจากความรู้ใหม่ และความเข้าใจอย่างถ่องแท้

Marquardt (1996, อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552 : 6) ให้ความหมายว่าองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของสมาชิกในการรวบรวม จัดการ และใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์กรและแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กร อีกทั้งให้อำนาจบุคลากรทั้งในและนอกองค์กรในการเรียนรู้งานที่ทำ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2551 : 146) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรที่สร้างการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ อันนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการทำงานขององค์กรที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าและนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

ณัฐพันธ์ เชนรนนท์ (2551 : 278) ได้สรุปความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึงหลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยให้องค์กรมีความพร้อมและมีศักยภาพพร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยสามารถปรับตัวให้ตอบสนองต่อการสร้างโอกาสใหม่ๆ และปรับอุปสรรคให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

Senge' (1990, อ้างถึงใน เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริานนท์ 2545 : 11) ผู้นำในการเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพ เพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่องโดยผู้คนในองค์กรต่างก็เรียนรู้ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริานนท์ (2545 : 11) ได้ร่วมกันให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจงานปีการให้สำเร็จลุล่วงโดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

สรุปได้ว่า ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการตื่นตัว มุ่งเน้นในการแสวงหาความรู้ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน มีการถ่ายโอนความรู้และปรับแต่งความรู้ไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่จะสะท้อนต่อความรู้ใหม่ เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารที่มุ่งเน้นให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่เปี่ยมไปด้วยประสิทธิผล

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์กรโดยทั่วไป ทั้งนี้ เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพทั้งของตนเอง ทีมงาน และองค์กรให้สามารถปฏิบัติภารกิจงานปีการได้สำเร็จลุล่วง และบรรลุตามความมุ่งหมาย ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้มีลักษณะดังต่อไปนี้ (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552 : 9-14)

1. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยพนักงานทุกคนในองค์กรจะมีลักษณะนิสัยที่ใฝ่รู้

องค์การมีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ รวมทั้งมีการสร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์การ และใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ร่วมกัน

2. โครงสร้างขององค์การมีสายการบังคับบัญชาสั้นๆ ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน สามารถปรับเปลี่ยนและจัดที่ทีมงานได้ง่าย อีกทั้ง การบริหารงานจะอิงกับสมรรถนะ (Competencies) ของพนักงานมากกว่าการอิงกับคำอธิบายรายละเอียดงาน (Job Description)

3. มีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับล่าง รวมถึงมีการมอบหมายงาน และกระจายความรับผิดชอบให้พนักงาน สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและดำเนินการในงานที่อยู่ในข่ายความสามารถและความรับผิดชอบ ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการทำงานด้วยอีกทางหนึ่ง

4. ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงตลอดถึงแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้องค์การสามารถอยู่รอดไม่ว่าจะในสภาวะการณ์ใดๆ รวมถึงสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมั่นคง

5. มีการสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนรู้ภายในองค์การ เพื่อกระตุ้นและก่อให้เกิดการแพร่กระจายของความรู้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ เทคโนโลยีใหม่ๆ จะนำมาซึ่งทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานอีกด้วย ซึ่งนับเป็นโอกาสในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันที่เกิดขึ้นในองค์การ

6. มุ่งเน้นคุณภาพของผลงานและผลิตภัณฑ์ตามความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งหมายความว่า องค์การพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป แตกต่างจากองค์การแบบเดิมๆ ซึ่งมักย่ำอยู่กับที่ อีกทั้ง การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใดๆ ก็มักเป็นไปด้วยความยากลำบาก

7. มีการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เช่น การให้พนักงานทุกคนมีอิสระในการคิด การแก้ปัญหา รวมถึงการตัดสินใจ โดยใช้แนวทางประชาธิปไตย อันเป็นการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานทุกคนในองค์การ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งซึ่งก่อให้เกิดการค้นพบ สิ่งใหม่หรือนวัตกรรมให้กับองค์การ

8. มีการทำงานเป็นทีม โดยการเน้นให้พนักงานรับรู้เป้าหมายร่วมกัน เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ปลูกจิตสำนึกให้พนักงานรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตน เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของผู้อื่น รวมถึงการประสานความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างพนักงาน อันจะทำให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามความมุ่งหมาย

9. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการกำหนดเป้าหมาย แนวทางและทิศทางของการดำเนินงานองค์การร่วมกัน ซึ่งหมายความว่า พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์การ แทนที่จะมาจากการกำหนดของผู้บริหารดังเช่นในอดีต อันจะนำมาซึ่งความรู้สึกเป็นเจ้าของก่อให้เกิดความรักและความมุ่งมั่นในงาน

10. มีการสร้างระบบพี่เลี้ยง ผู้สอนงาน และผู้ชี้แนะการปฏิบัติที่เป็นระบบ ทำให้พนักงานในองค์กรไม่ว่าจะเป็นตัวพี่ ผู้สอนงาน หรือผู้ชี้แนะการปฏิบัติงาน รวมทั้งผู้ที่ได้รับการสอนหรือการชี้แนะก็ตาม ได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันและทำความรู้จักกันมากขึ้น

11. ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งจากภายในอันหมายถึงขององค์กรเอง และจากภายนอกอันหมายถึงขององค์กรอื่น รวมถึงกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี

12. การไม่เพิกเฉยต่อความผิดพลาด แต่จะนำมาพิจารณาและดำเนินการแก้ไขเพื่อแสวงหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีกว่า นอกจากนี้ ยังพร้อมที่จะเสียหาลรูปแบบใหม่ๆ ในการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งนับเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและไม่สิ้นสุด

จากที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเฉพาะซึ่งแตกต่างไปจากองค์กรแบบเดิมๆ และจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยหากองค์กรไม่รู้จักจัดการกับความรู้อันมีหรือที่เรียกว่า “การจัดการความรู้ (Knowledge Management)”

การพัฒนาสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องสร้างคุณลักษณะ 6 ประการให้เกิดขึ้น ดังต่อไปนี้ (จันทรานี สงวนนาม, 2551 : 206-207)

1. การใฝ่รู้ใฝ่เรียนของบุคลากร (Personal Mastery) สถานศึกษาจะต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถ เชี่ยวชาญในหน้าที่ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้เป็นทีมต่อไป

2. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการร่วมคิดร่วมทำและเป็นการถ่ายทอดทิศทางเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร จากผู้บริหารและครูผู้สอนหรือคณาจารย์ซึ่งเป็นลักษณะของการสื่อสารแบบสองทางเพื่อสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ เป้าหมาย และทิศทางของสถานศึกษาร่วมกัน

3. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอาจใช้แนวทางการทำไปปรับปรุงไป โดยมีการร่วมปรึกษาหารือแบบไม่เป็นทางการทุกครั้งที่มีการปฏิบัติภารกิจเสร็จ เพื่อการทำครั้งต่อไปให้ดีกว่า หรือที่เรียนกว่า After Action Review

4. การมีโมเดลความคิดใหม่ (Mental Model) เป็นกรอบความคิดที่ส่งผลต่อการรับรู้และความเข้าใจ โดยตีความต่อสิ่งที่ได้ยินหรือรับรู้ต่างๆ ซึ่งจะแตกต่างกันในแต่ละคน โมเดลความคิดจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่คุ้นเคยได้เป็นอย่างดี หากสถานศึกษายอมรับแต่โมเดลความคิดเดิมๆ ที่มีอยู่ ก็จะทำให้เกิดการปฏิเสธต่อสิ่งที่ไม่คุ้นเคย ทำให้ไม่เกิดความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้น

5. การมีการเสวนา (Dialogue) การเสวนาเป็นพื้นฐานของการสร้างความเข้าใจในแนวคิดของผู้อื่น ก่อให้เกิดการฟังที่ดีจากมุมมองที่หลากหลาย และช่วยให้เข้าใจสิ่งต่างๆ ได้ชัดเจนขึ้น

6. ฝึกราคคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หลักการคิดอย่างเป็นระบบ ก็คือ ต้องทำความเข้าใจกับเหตุการณ์ต่างๆ ในภาพรวมอย่างเป็นระบบ มิใช่แยกส่วนต่างๆ จากระบบมาทำความเข้าใจ

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ในระบบการบริหารยุคใหม่เป็นสิ่งสำคัญที่องค์การจะต้องมีการเรียนรู้ต่างๆ เช่น การบริหารคุณภาพโดยรวม ในปี 1980 และการรื้อปรับระบบ ในปี 1990 ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การจะต้องเรียนรู้เพื่อปรับปรุงองค์การให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น รองรับการแข่งขัน การพัฒนาองค์การจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและจะต้องอาศัยทฤษฎีองค์การใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการจัดระบบเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

การสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นเป็นสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งความสามารถและการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่นับว่าจะมีการแข่งขันมากขึ้น และมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงและการทำกิจกรรมขององค์การ ในการเรียนรู้องค์การอาจจะต้องมีการถามตนเองเกี่ยวกับทางเลือกต่างๆ ว่ามีความจำเป็นหรือไม่บนพื้นฐานของความต้องการ เพื่อการสนับสนุนสิ่งที่มีอยู่ องค์การส่วนใหญ่ มักจะมีการเรียนรู้ด้วยการสะสมสิ่งที่ผิดพลาดในการทำงานในอดีตและใช้นโยบายปัจจุบันมาแก้ไขในสิ่งที่ผิดพลาด (Single-loop Learning) เมื่อสิ่งที่เคยผิดพลาดในอดีตได้รับการป้องกันการดำเนินงานขององค์การก็จะดีขึ้น ในทางตรงกันข้ามการเรียนรู้ขององค์การอาจจะใช้วิธีการเก็บสะสมความผิดพลาดและใช้วิธีการปรับตัวประสงค์ขององค์การ นโยบาย และมาตรฐานการทำงาน (Double-loop Learning) การเรียนรู้โดยวิธีนี้จะเกิดความท้าทาย และเป็นบรรทัดฐานให้กับองค์การในการเปลี่ยนแปลง

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. สมาชิกขององค์การจะต้องมีการยอมรับร่วมกันในวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์การ
2. พนักงานจะต้องทั้งวิธีคิดแบบเก่าและสร้างมาตรฐานในการทำงานเพื่อแก้ปัญหาหรือทำงานให้มีประสิทธิภาพ
3. สมาชิกทุกคนจะต้องคิดถึงกระบวนการขององค์การซึ่งรวมถึงกิจกรรม หน้าที่ และการกระทำร่วมกันภายใต้สภาพแวดล้อมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกัน
4. พนักงานจะต้องสามารถติดต่อสื่อสารในงานซึ่งกันและกันกับทุกฝ่ายทุกแผนก ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อข้ามหน้าที่กันในแนวตั้ง หรือแนวราบโดยปราศจากความกลัวที่จะถูกลงโทษ
5. พนักงานจะต้องมีการทดลองใช้ความสนใจส่วนตัวและความสนใจของแผนกต่างๆ ทำงานร่วมกันเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยผนึกกำลังร่วมกันระหว่างตัวบุคคลกับฝ่ายต่างๆ ในองค์การ

สรุปได้ว่า การที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องสร้างคุณลักษณะดังนี้คือ การใฝ่รู้ใฝ่เรียนของบุคลากร พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องซึ่งจะเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้เป็นทีมต่อไป การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม การมีโมเดลความคิดใหม่ การมีการเสวนาและฝึกราคคิดอย่างเป็นระบบ

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Garvin (1993 : 78-91)

การพัฒนาที่ต่อเนื่องกระจายไปยังทุกองค์การเพื่อนำองค์การฝ่าฟันไปสู่ผลกำไรและข้อได้เปรียบองค์การอื่น เป็นประเด็นที่มีมาตลอดและหลากหลาย บางครั้งดูเหมือนว่าการดำเนินการเรื่องนี้เพียงหนึ่งเดือนอย่างสม่ำเสมอจะเพียงพอแต่ทว่าโชคร้ายความล้มเหลวผิดพลาดมีจำนวนเหนือกว่าความสำเร็จ และระดับการพัฒนาขององค์การยังคงลดลงอย่างน่าวิตกเพราะแต่ละองค์การส่วนใหญ่มีความเข้าใจที่ผิดพลาดเกี่ยวกับความจริงข้อหนึ่ง นั่นคือ การพัฒนาที่ยั่งยืนต่อเนื่องจำเป็นจะต้องมีการเรียนรู้ แม้ว่าแนวความคิดของ Senge' และคนอื่นๆ จะได้รับความนิยมและกล่าวอ้างอิงกันมาก แต่ Garvin มองว่า แนวความคิดของ Senge' เป็นนามธรรมเกินไป ไม่มีกรอบที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และยังไม่ได้ตอบคำถามอีกมากมาย เช่น ผู้บริหารจะรู้ได้อย่างไรว่าองค์การของตนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แล้ว การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นรูปธรรมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คืออะไร และจะอย่างไร นโยบายและแผนงานที่จะต้องทำมีอะไรบ้าง Garvin ได้พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน คือ ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี และด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Garvin, 1993 : 78-79) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ

การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ เป็นภารกิจลำดับแรกที่มีความสำคัญทั้งในด้านปรัชญาและวิธีการในการแสดงคุณภาพของการพัฒนาซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับ ประกอบด้วย

1. เชื่อมั่นในกระบวนการวิทยาศาสตร์ในการวิเคราะห์ปัญหา คือ วงจรของ Deming (PDCA Cycle) Deming เสนอหลักการสำคัญไว้ 14 ข้อ ดังนี้ (อ้างถึงใน ญักรูพันธ์ เจริญนันทน์ และคณะ, 2546 : 72-75)

1.1 สร้างปณิธานที่มุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ (Constancy of Purpose) ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่น และทุ่มเทในการพัฒนาคุณภาพ โดยกำหนดแผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้นระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งจะพิสูจน์ความตั้งใจ อดทน และไม่ย่อท้อต่อความล้มเหลว

1.2 ยอมรับปรัชญาการบริหารคุณภาพใหม่ๆ (Adopt the New Philosophy) ที่เปลี่ยนแปลง และก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารต้องสร้าง “วัฒนธรรมคุณภาพและการเรียนรู้อย่างไม่หยุดยั้ง” ให้เกิดขึ้นกับสมาชิกทุกคนและในทุกระดับขององค์การ

1.3 ยุติการควบคุมคุณภาพโดยอาศัยการตรวจสอบเพียงด้านเดียว (Cease Dependence on Mass Inspection) การให้ความสำคัญกับการควบคุมกระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้ได้ตามมาตรฐาน ไม่ได้เป็นการดำเนินงานในเชิงรุกที่จะป้องกันความผิดพลาด ทั้งนี้การควบคุมและประกันคุณภาพเป็นการแก้ไขที่ปลายเหตุเท่านั้น

1.4 ยุติการดำเนินธุรกิจโดยการตัดสินใจที่ราคาขายเพียงอย่างเดียว (End the Practice of Awarding) เพราะราคาขายจะไม่มี ความหมายต่ออนาคตธุรกิจ ถ้าไม่สามารถพัฒนาคุณภาพให้ก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง ธุรกิจที่แข่งขันกันลดราคา ทำสงครามราคา จนสุดท้ายต่างจะล้มเหลวในการดำเนินงานและไม่สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว

1.5 ปรับปรุงระบบการผลิตและระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) โดยใช้วงล้อ PDCA เป็นเครื่องผลักดันองค์กรให้หมุนไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจก้าวไปข้างหน้าอย่างสม่ำเสมอ และไม่หยุดยั้ง

1.6 ทำการฝึกอบรมทักษะ (Training for a Skill) ในการทำงานและการจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยการทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น จัดทำการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ และใช้เครื่องมือการควบคุมคุณภาพต่างๆ เพื่อให้วัฒนธรรมคุณภาพแทรกเข้าสู่งานการดำเนินงานทุกขั้นตอนอย่างเป็นธรรมชาติ

1.7 สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น (Leadership) กับสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยต่างจะเป็นผู้นำและกล้าที่จะรับผิดชอบในการตัดสินใจ ในการกระทำของตนและกลุ่ม

1.8 กำจัดความกลัวให้หมดไป (Driver Out Fear) เป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างองค์การคุณภาพ โดยส่งเสริมความกล้าถาม กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าปฏิบัติ และกล้ายอมรับในความผิดพลาด ในทุกระดับของธุรกิจ

1.9 ทำลายสิ่งกีดขวางความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ (Break Down Barriers) โดยส่งเสริมการประสานงาน และช่วยเหลือกันข้ามสายงาน เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาและบรรลุเป้าหมายในการส่งมอบสินค้า หรือบริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า

1.10 ยกเลิกคำขวัญ คติพจน์ และเป้าหมายที่ตั้งตามอำเภอใจ (Eliminate Slogans, Exhortations, Arbitrary Targets) โดยเฉพาะที่เขียนขึ้นมาอย่างขอไปที แต่ไม่เกิดขึ้นจากความเข้าใจในปรัชญาของคุณภาพ ซึ่งทำให้ข้อความที่กำหนดไว้เป้าหมายที่เป็นรูปธรรม ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

1.11 ยกเลิกการกำหนดจำนวนโควตาที่เป็นตัวเลข (Eliminate Numerical Quotas) ในการประเมินผลงานด้านปริมาณเพียงด้านเดียว เพราะพนักงานจะทำงานเพื่อเป้าหมายเท่านั้น แต่จะต้องวัดคุณภาพอย่างชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้

1.12 ยกเลิกสิ่งกีดขวางความภาคภูมิใจของพนักงาน (Remove Barriers to Pride of Workmanship) โดยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในผลงานและความสำเร็จของตน ซึ่งมีส่วนผลักดันให้เขาและองค์กรประสบความสำเร็จร่วมกัน

1.13 การศึกษาและการเจริญเติบโต (Education and Growth) เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเทคโนโลยีการผลิต เทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ ตลอดจนให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่เป็นสินทรัพย์สำคัญที่สุดของทุกธุรกิจ

1.14 ลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (Take Action to Accomplish the Transformation) ดำเนินการให้เห็นผลที่เป็นรูปธรรม และต่อเนื่องในระยะยาว ไม่ใช่การดำเนินงานเฉพาะหน้าในการแก้ไขปัญหาเล็กน้อยเท่านั้น โดยผู้บริหารต้องเป็นส่วน

สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ และผลักดันการดำเนินงานด้านคุณภาพโดยเป็นผู้นำต้นแบบ และสนับสนุนการดำเนินงานคุณภาพอย่างสมบูรณ์

ส่วน PDCA ที่คนทั่วไปรู้จักประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักดังนี้ (วีระพล บดีรัฐ, 2543 : 7) นั่นคือ P = Plan หมายถึง การวางแผน D = Do หมายถึง การปฏิบัติตามแผน C = Check หมายถึง การตรวจสอบ และ A = Action หมายถึง การดำเนินการให้เหมาะสม

การวางแผน (Plan : P) การวางแผนเป็นส่วนประกอบของวงจรที่มีความสำคัญ เนื่องจากการวางแผนจะเป็นจุดเริ่มต้นของงานและเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การทำงานในส่วนอื่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนในวงจร Deming เป็นการหาองค์ประกอบของปัญหา โดยวิธีการระดมความคิด การเลือกปัญหา การหาสาเหตุของปัญหา การหาวิธีการแก้ปัญหา การจัดทำตารางการปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีดำเนินการ การกำหนดวิธีการตรวจสอบและประเมินผล ในขั้นตอนนี้สามารถนำเครื่องมือเบื้องต้นแห่งคุณภาพอื่นๆ มาใช้งานร่วมด้วย เช่น Flowchart, Why-Why Diagram, How-How Diagram, 5W 2H Principles, Brainstorming ฯลฯ ในขั้นนี้ดำเนินการดังนี้

1. ตระหนักและกำหนดปัญหาที่ต้องการแก้ไข หรือปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยสมาชิกแต่ละคนร่วมมือ และประสานกันอย่างใกล้ชิดในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน เพื่อที่จะร่วมกันทำการศึกษาและวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขต่อไป

2. เก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการวิเคราะห์และตรวจสอบการดำเนินงานหรือหาสาเหตุของปัญหา เพื่อใช้ในการปรับปรุง หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งควรที่จะวางแผนและดำเนินการเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ ระเบียบ เข้าใจง่าย และสะดวกต่อการใช้งาน เช่น ตารางตรวจสอบ แผนภูมิ แผนภาพ หรือแบบสอบถาม เป็นต้น

3. อธิบายปัญหาและกำหนดทางเลือก วิเคราะห์ปัญหา เพื่อใช้กำหนดสาเหตุของความบกพร่อง ตลอดจนแสดงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งนิยมใช้วิธีการเขียนและวิเคราะห์แผนภูมิหรือแผนภาพ เช่น แผนภูมิแก๊งปลา แผนภูมิพาเรโต และแผนภูมิการควบคุม เป็นต้น เพื่อให้สมาชิกทุกคนในทีมงานคุณภาพเกิดความเข้าใจในสาเหตุและปัญหาอย่างชัดเจน แล้วร่วมกันระดมความคิด (Brainstorm) ในการแก้ปัญหา โดยสร้างทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ในการตัดสินใจแก้ปัญหา เพื่อมาทำการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุดมาดำเนินงาน

4. เลือกวิธีการแก้ไขปัญหา หรือปรับปรุงการดำเนินงาน โดยร่วมกันวิเคราะห์และวิจารณ์ทางเลือกต่างๆ ผ่านการระดมความคิด และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิก เพื่อตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงานให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะต้องทำวิจัยและหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือกำหนดทางเลือกใหม่ที่มีความน่าจะเป็นในการแก้ปัญหาได้มากกว่าเดิม

การปฏิบัติตามแผน (Do : D) การปฏิบัติตามแผน เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ในตารางการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ สมาชิกกลุ่มต้องมีความเข้าใจถึงความสำคัญและความจำเป็นในแผนนั้นๆ ความสำเร็จของการนำแผนมาปฏิบัติต้องอาศัยการทำงานด้วยความร่วมมือเป็นอย่างดีจากสมาชิก ตลอดจนการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนนั้นๆ

ในขั้นตอนนี้ขณะที่ลงมือปฏิบัติจะมีการตรวจสอบไปด้วย หากไม่เป็นไปตามแผนอาจจะต้องมีการปรับแผนใหม่ และเมื่อแผนนั้นใช้งานได้นำไปใช้เป็นแผนและถือปฏิบัติต่อไป มีเทคนิคขั้นตอนการปฏิบัติ ดังนี้ คือ

1. ทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรก จะได้ไม่ต้องแก้ไขหรือรับผลเสียจากการกระทำที่ผิดพลาด
2. ตรวจสอบทุกขั้นตอน หากพบข้อบกพร่องให้รีบแก้ไขก่อนที่ความเสียหายจะขยายเป็นวงกว้าง

การตรวจสอบ (Check : C) การตรวจสอบ หมายถึง การตรวจสอบดูว่าเมื่อปฏิบัติงานตามแผนหรือการแก้ปัญหาตามแผนแล้ว ผลลัพธ์เป็นอย่างไร สภาพปัญหาได้รับการแก้ไขตรงตามเป้าหมายที่กลุ่มตั้งใจหรือไม่ การไม่ประสบผลสำเร็จอาจจะเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น ไม่ปฏิบัติตามแผน ความไม่เหมาะสมของแผนการเลือกใช้เทคนิคที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น มีเทคนิคขั้นตอนการตรวจสอบดังนี้ คือ

1. ตรวจสอบวิธีการและระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติจริง ว่าทำได้ตามแผนหรือไม่
2. ตรวจสอบผล ที่ได้ว่าได้ตามเป้าหมายหรือไม่
3. ตรวจสอบว่ามีข้อมูลอะไรใหม่ๆ เกิดขึ้นบ้าง
4. รวบรวมและบันทึกข้อมูลที่จำเป็นเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์และปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป สิ่งที่จะสามารถรู้ได้ว่าผลกับแผนที่ตั้งไว้แตกต่างกันอย่างไร สิ่งสำคัญที่สุดคือการบันทึกข้อมูล ซึ่งเทคนิคการบันทึกข้อมูลมีเครื่องมืออยู่หลายชนิด และหลายเทคนิควิธี เช่น Check list, test, Questionnaires, Attitude test, Interview, Observation, Fishbone diagram, Pareto ฯลฯ

การดำเนินการให้เหมาะสม (Action : A) การดำเนินการให้เหมาะสม เป็นการกระทำภายหลังที่กระบวนการ 3 ขั้นตอน ตามวงจรได้ดำเนินการเสร็จแล้ว ขั้นตอนนี้เป็น การนำเอาผลจากขั้นตอนการตรวจสอบมาดำเนินการให้เหมาะสมต่อไป (วิระพล บดีรัฐ, 2543 : 15-16) มีเทคนิคขั้นตอนการดำเนินการให้เหมาะสมดังนี้ คือ

1. หลังจากตรวจสอบแล้ว ถ้าเราทำได้ตามเป้าหมาย ให้รักษาความดีไว้
2. หากตรวจสอบแล้ว พบว่ามีข้อผิดพลาดไม่ว่าในขั้นตอนใดๆ ก็ตาม ให้หาสาเหตุและแก้ไขสาเหตุ
3. หาทางปรับปรุง เพื่อให้การปฏิบัติครั้งต่อไปดีขึ้นกว่าเดิม

กรณีที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ ให้นำวิธีการหรือการปฏิบัตินั้นมาปรับใช้ให้เป็นนิสัยหรือเป็นมาตรฐานส่วนตัวสำหรับใช้กับแผนอื่นๆ ที่มีลักษณะเดียวกัน เช่น ไม่ว่าจะการวางแผนสำหรับการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เราสามารถบริหารได้ดีทุกครั้ง จนเรียกได้ว่าการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กไม่ใช่ปัญหาสำหรับเรา เพราะเราใช้วิธีการหรือขั้นตอนในการทำงาน และใช้เทคนิคแบบเดิมที่เคยบริหารประสบความสำเร็จมาแล้ว นอกจากนี้เรายังจำเป็นต้องคิดหาทางปรับปรุง

กระบวนการหรือวิธีการที่จะทำให้แผนประสบความสำเร็จมากกว่าที่ตั้งไว้ ซึ่งอาจจะหมายถึงประสบผลสำเร็จตามแผนเร็วขึ้น หรือใช้ทรัพยากรน้อยลง หรือได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพมากขึ้น

กรณีที่ไม่เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ เมื่อผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ไม่ว่าจะมากหรือน้อยให้เอาข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์และให้พิจารณาว่าควรทำอย่างไรต่อไป เช่น

1. มองหาทางเลือกใหม่ที่น่าเป็นไปได้
2. ใช้ความพยายามให้มากกว่าเดิม
3. ขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นในกรณีที่ไม่สามารถจัดการด้วยตัวเองได้
4. เปลี่ยนเป้าหมายใหม่

สรุปได้ว่า วงจร PDCA ที่สมบูรณ์จะเกิดขึ้นเมื่อเรานำผลที่ได้จากขั้นตอนการดำเนินการที่เหมาะสม (A) มาดำเนินการให้เหมาะสมในกระบวนการวางแผนอีกครั้งหนึ่ง (P) และเป็นวงจรอย่างนี้เรื่อยๆ ไม่มีที่สิ้นสุด จนกระทั่งเราสามารถใช้งานนี้กับทุกกิจกรรมที่คล้ายกันได้อย่างเป็นปกติธรรมดาไม่ยุ่งยากอีกต่อไป จะเห็นว่า วงจร PDCA จะไม่ได้หยุดหรือจบลง เมื่อหมุนครบรอบ แต่วงล้อ PDCA จะหมุนไปข้างหน้าเรื่อยๆ โดยจะทำงานในการแก้ไขปัญหาในระดับที่สูงขึ้น ซับซ้อนขึ้น และยากขึ้น หรือเป็นการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ปัจจุบันทั้งแรงงานปฏิบัติการ แรงงานที่มีความรู้ และผู้บริหารชาวไทย ส่วนใหญ่จะรู้จัก PDCA มากขึ้นกว่าในอดีต ถึงแม้จะไม่เข้าใจรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินงานอย่างสมบูรณ์ แต่ก็ช่วยให้การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ และเห็นผลที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น อย่างไรก็ตาม หัวใจสำคัญของวงจร Deming ไม่ได้ขึ้นอยู่กับ PDCA เท่านั้น แต่อยู่ที่คนที่มีคุณภาพ และเข้าใจคุณภาพอย่างแท้จริง หรือที่เรียกว่า คุณภาพอยู่ที่ใจ (Quality at Heart) ที่พร้อมจะเปิดใจเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา อย่างมุ่งมั่น และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (ณัฐพันธ์ เชนันท์ และคณะ, 2546 : 80)

2. ยืนหยัดบนข้อมูลมากกว่าสมมติฐาน เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจต่างๆ ที่นักปฏิบัติที่มีคุณภาพเรียกว่า การตัดสินใจจากพื้นฐานความจริง หรือ Fact-based Management

3. การใช้เครื่องมือทางสถิติต่างๆ มาช่วยในการจัดข้อมูลด้วย เช่น Histogram, Photo Chart, Correlation เป็นต้น

โปรแกรมการฝึกปฏิบัติส่วนมากมุ่งปูพื้นฐานในการฝึกฝนเทคนิคการแก้ไขปัญหาโดยใช้แบบฝึกและกรณีตัวอย่างซึ่งทุกคนในองค์กรต้องมีระเบียบวินัยทางความคิด และต้องมุ่งมั่นตั้งใจจริงในการดำเนินการ กระบวนการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบนั้น Garvin ได้นำเสนอรูปแบบตัวอย่างที่น่าสนใจของบริษัท Xerox ดังนี้

6 กระบวนการแก้ไขปัญหาของ บริษัท Xerox (Garvin, 1993 : 81) มีดังนี้

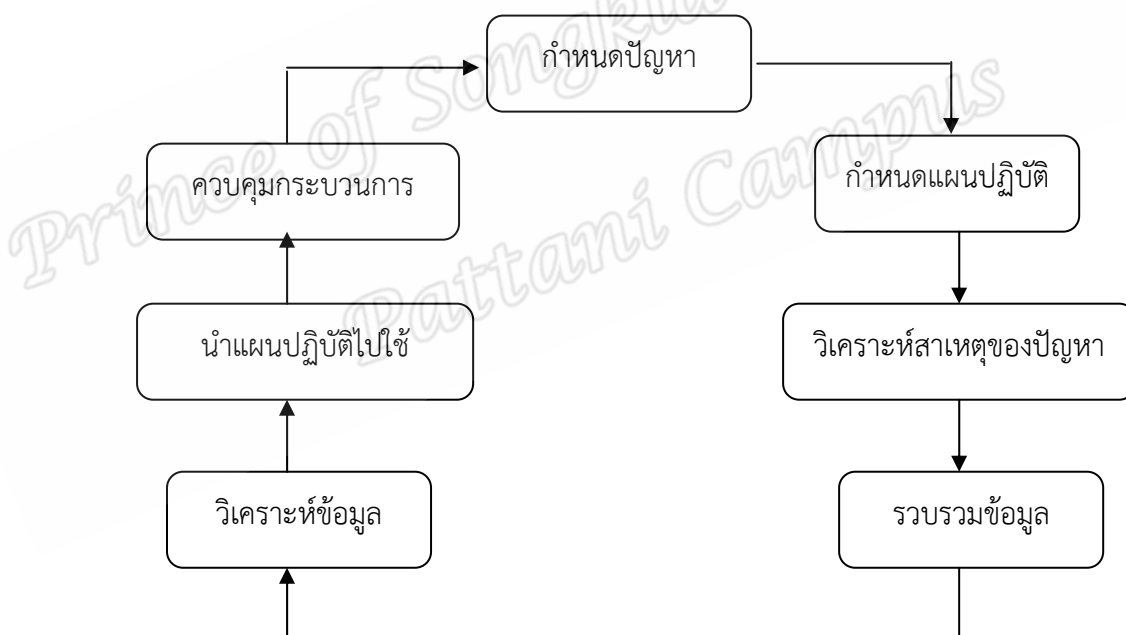
1. ระบุและเลือกปัญหา
2. การวิเคราะห์ปัญหา
3. สร้างแนวทางการแก้ไขปัญหาที่มีโอกาสเป็นไปได้มากที่สุด
4. คัดเลือกแนวทาง และวางแผนการแก้ไขปัญหา

5. สนับสนุน และส่งเสริมการแก้ไขปัญหา

6. ประเมินผลการแก้ไขปัญหา

และกระบวนการแก้ปัญหา (Problem Solving Techniques) ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542 : 213-214) มีเทคนิคขั้นตอนที่ควรนำมาใช้ และสอดคล้องกับ Garvin ดังนี้

1. ขั้นกำหนดปัญหาหรือทำความเข้าใจกับปัญหาใช้ Pareto Diagram เป็นเครื่องมือ
2. ขั้นการกำหนดกระบวนการ/แผนปฏิบัติใช้ Process Flow Chart เป็นเครื่องมือ
3. ขั้นวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ใช้แผนภูมิแก๊งปลา Fishbone Diagram เป็นเครื่องมือ
4. ขั้นรวบรวมข้อมูลใช้ Checksheet หรือ เทคนิควิธีเป็นเครื่องมือ
5. ขั้นวิเคราะห์ปัญหาใช้ Histogram, Graphs และ Control Chart เป็นเครื่องมือ
6. ขั้นนำแผนปฏิบัติไปใช้ ขั้นนี้เป็นการนำแผนปฏิบัติตามข้อ 2 ไปใช้
7. ขั้นเฝ้าดูหรือติดตามการปฏิบัติตามแผนเพื่อควบคุมกระบวนการใช้ Control Chart เป็นเครื่องมือ

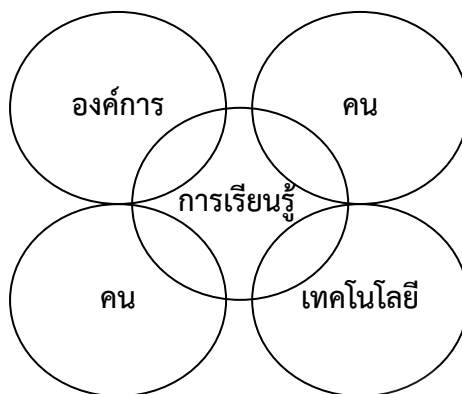


ภาพประกอบ 1 วงจรการแก้ปัญหา

ที่มา : ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542 : 213-214)

Marquadt (2005 : อ้างถึงใน บดินทร์ วิจารณ์, 2549 : 49-50) ได้นำเสนอตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบไว้ว่า องค์การส่วนใหญ่ ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ องค์การต้องเรียนรู้ให้เร็วยิ่งขึ้น และดีกว่าเดิม การเรียนรู้ประเภทนี้ไม่สามารถจะเกิดขึ้น และคงอยู่ได้ หากปราศจากความเข้าใจ และพัฒนาระบบย่อย

ที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบ ต่อไปนี้ คือ การเรียนรู้ (Learning) องค์กร (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) ดังภาพ



ภาพประกอบ 2 ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ
ที่มา : Marquadt (2005 : อ้างถึงใน บดินทร์ วิจารณ์, 2549 : 49-50)

สรุปได้ว่า การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ เป็นการวิเคราะห์ปัญหา ใช้ข้อมูลจริง มาใช้ในการตัดสินใจแทนการใช้สมมติฐาน และการใช้เครื่องมือทางสถิติมาช่วยในการจัดข้อมูล เป็นกระบวนการอย่างมีระบบ เพื่อระบุสาเหตุของปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวมถึงการค้นพบกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาดังกล่าว และการนำเอากลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ และทำการประเมินโดยเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง และผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังไว้ นั่นคือ วงจรของ Deming นั่นเอง

การทดลองแนวทางใหม่ๆ

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการหาและทดสอบความรู้ใหม่ๆ อย่างมีระบบ โดยใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งการทดลองนี้จะทำคู่ขนานไปกับการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ การทดลองอาจจะเป็นลักษณะของการทำการทดลองย่อยๆ เพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่นำการทดลองมาใช้ได้อย่างประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะของ

1. การทำงานอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้แน่ใจว่าได้แนวคิดใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา
2. มีการนำระบบการให้ผลตอบแทนที่เน้นในเรื่องการเสี่ยงที่จะทดลองสิ่งใหม่
3. ผู้จัดการและพนักงานจะต้องถูกฝึกทักษะในเรื่องเกี่ยวกับการจะทำการทดลองอย่างไร และประเมินการทดลองอย่างไรด้วย

นอกจากนี้ การทดลองอาจจะเป็นไปในลักษณะของโครงการสาธิต ซึ่งจะใหญ่และซับซ้อนกว่าการทดลองย่อยดังที่ได้กล่าวมา ลักษณะของโครงการสาธิต คือ โครงการริเริ่มที่รวบรวม

หลักการและแนวคิดที่องค์กรสามารถพัฒนาไปข้างหน้า เป็นโครงการที่บอกโดยนัยถึงแนวทางนโยบายและการตัดสินใจของโครงการต่อไป และเป็นโครงการที่มักจะถูกพัฒนามาจากทีมงานจากหลายๆ หน่วยงาน

สรุปได้ว่า การทดลองแนวทางใหม่ๆ ผู้บริหารต้องมีลักษณะคือ การทำงานอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้แน่ใจว่าได้แนวคิดใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และองค์กรต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการหาและทดสอบความรู้ใหม่ๆ อย่างมีระบบโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ โดยการทดลองย่อยๆ เพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต

องค์กรจะต้องตรวจสอบทั้งในด้านการประสบความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กรเอง โดยทำอย่างเป็นระบบ จดบันทึกในลักษณะที่พนักงานสามารถที่จะค้นดูได้ มีการบันทึกข้อมูลเป็น Case Study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ของสมาชิก

การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต บริษัทหรือองค์กรต้องทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นในอดีต ประเมินอย่างเป็นระบบ และบันทึกบทเรียนในรูปแบบที่บุคลากรสามารถค้นหาได้เท่าที่จำเป็น ผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งได้เรียกกระบวนการแบบนี้ว่า “Santayana Review” โดยการอ้างนักปรัชญา George Santayana ผู้ที่คิดวลีที่ว่า “ผู้ใดที่ไม่สามารถจดจำอดีตได้นั้นถูกตำหนิ トラหน้าแน่นอนต่อความผิดพลาดในอดีตที่กลับมาเกิดซ้ำอีก” และที่โชคร้ายคือผู้บริหารส่วนใหญ่ทุกวันนี้ไม่มีความแตกต่าง แม้ที่เป็นคู่แข่งกันในอดีต พวกเขากลับปล่อยให้ผลจากความผิดพลาดในอดีตหมดค่าไปอย่างน่าเสียดาย

แนวคิดนี้มีเนื้อหาตรงกับแนวคิดของ Marquardt (อ้างถึงใน บดินทร์ วิจารณ์, 2547 : 88) ในด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นการที่จะทำให้คนในองค์กรเรียนรู้ปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้พัฒนาตนเอง และการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ การที่คนและองค์กรจะสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่กันไปเสมอ ซึ่งก็คือ “การมีกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้” (อุทุมพร จามรมาน และคณะ, 2553 : 62)

สรุปได้ว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต เป็นการตรวจสอบความสำเร็จ และล้มเหลวขององค์กร โดยทำอย่างเป็นระบบ การจัดการความรู้ปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้พัฒนาตนเอง และการดำเนินงานขององค์กร

การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดี

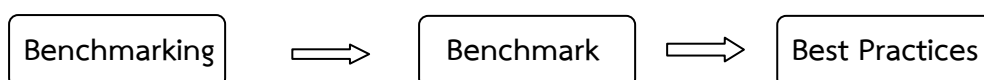
การเรียนรู้ในองค์การไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ประสบการณ์ขององค์การแต่เพียงอย่างเดียว บางครั้งการเข้าใจอย่างลึกซึ้งในแนวคิดใหม่ๆ อาจจะมาจากการที่องค์การมองไปข้างนอกซึ่งหมายรวมถึงสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ และที่แตกต่างด้วย

การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดี สามารถทำได้โดยการเปรียบเทียบกับองค์การที่ดีกว่า (Benchmarking) โดยประโยชน์ที่ได้รับจะมาจากการศึกษาวิธีการปฏิบัติว่ามีการทำงานอย่างไร ไม่ได้ดูที่ผล และการเรียนรู้จากลูกค้า (Customer) การสนทนาพูดคุยกับลูกค้าเป็นการกระตุ้นการเรียนรู้วิธีการหนึ่ง โดยลูกค้าจะเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ทันสมัย การได้เปรียบเทียบเปรียบเทียบ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงความชอบ และผลสะท้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการบริการและรูปแบบการใช้ เป็นต้น

การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดีนั้น จะเกิดขึ้นเมื่อองค์การอยู่ในสภาพแวดล้อมของการเปิดกว้างในการยอมรับฟัง พร้อมทั้งจะยอมรับทั้งข้อตำหนิตชมองค์การจึงจะมีโอกาสที่จะพัฒนาไปสู่องค์การเพื่อการเรียนรู้ได้ หากมีความคิดว่าเราเป็นผู้ถูกต้องเสมอและผู้อื่นผิด หรือในลักษณะของความคิดที่ว่าไม่มีใครสอนเราได้ คนในองค์การนั้นก็ยากที่จะเรียนรู้ และองค์การเองก็ยากที่จะพัฒนาเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดีมีรูปแบบและแนวทางดังนี้

1. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้โดยการเปรียบเทียบกับองค์การที่ดีกว่า (Benchmarking)

1.1 ความหมายของ Benchmarking มีนักวิชาการหลายท่านให้คำนิยามคำว่า Benchmarking หลายคำจำกัดความ และในตำราบางเล่มได้เพิ่มเติมคำว่า Benchmark และ Best Practices ซึ่งมีความหมายเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ซึ่งบุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545 : 9-11) ได้ให้ความหมายทั้งสามคำไว้ว่า Benchmark หมายถึง Best-In-Class คือเก่งที่สุด หรือดีที่สุดในระดับโลกอันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ส่วน Benchmarking คือวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์การที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ และ Best Practices คือวิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือกระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นพบผู้ที่เป็ Benchmark หรือผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่เป็น Benchmark สามารถตอบคำถามเราได้ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำได้อย่างไร ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 3 ความสัมพันธ์การทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ

ที่มา: บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545: 11)

Kearns (อ้างถึงในณัฏฐพันธ์ เจริญนนท์, 2544 : 52-54) อดีตหัวหน้าคณะผู้บริหาร (Chief Executive Officer, CEO) ของบริษัท Xerox ซึ่งเป็นผู้นำในการทำ Benchmark ที่มีความคิดเห็นเช่นเดียวกันว่า การทำ Benchmark เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการวัดผลิตภัณฑ์ บริการและการดำเนินงานของธุรกิจ เปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เข้มแข็งที่สุด(Toughest) หรือบริษัทที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม (Industry Leader) ซึ่งจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ (Key Elements) 3 ด้านคือ การวัด (Measuring) เปรียบเทียบ (Comparison) และความต่อเนื่อง (Continuous)

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่านพอสรุปได้ว่า Benchmarking หมายถึง กระบวนการวัดและเปรียบเทียบกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า และนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

1.2 ประโยชน์ของการทำ Benchmarking เนื่องจาก Benchmarking เป็นการเน้นความสำคัญไปยังกระบวนการ (Process) ที่สำคัญๆ ในทางธุรกิจของแต่ละองค์กร ซึ่ง พอลล์ เจมส์ โรแบร์ (2543 : 20-21) ให้เหตุผลในการทำ Benchmarking ว่า Benchmark จะช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี การวิจัยและการเปรียบเทียบกระบวนการทางธุรกิจกับองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าดีที่สุด (best-in-Class) จะให้ประโยชน์มหาศาลในระยะเวลายั่งยืน เช่นเดียวกับณัฏฐพันธ์ เจริญนนท์ (2544 : 55-56) ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า Benchmark จะมีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจ 4 ประการ คือ

1.2.1 การ Benchmark ทำให้ธุรกิจรู้จักตนเองจากการวัดผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีการดำเนินงานที่ดี (ที่สุด)

1.2.2 การ Benchmark เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดและตรวจสอบได้ มิใช่แค่เพียงนึกหรือคิดเอาเองเท่านั้น

1.2.3 การ Benchmark เป็นการสั่งสมความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาขององค์กรในอนาคต

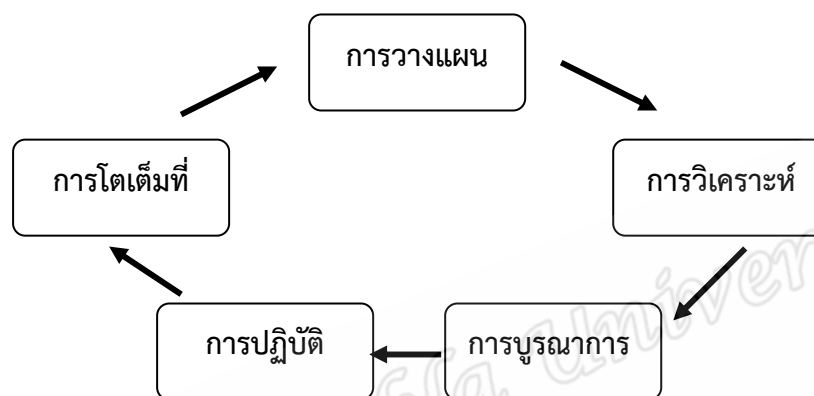
1.2.4 การ Benchmark มิใช่เทคนิคการปฏิบัติการเพื่อสร้างคุณภาพ ประสิทธิภาพและผลิตภาพในการผลิตและบริการเท่านั้น แต่จะเป็นเครื่องมือในระดับกลยุทธ์ที่จะพัฒนาศักยภาพแสดงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเป็นของ ฟิรด์กิต์ วรสุนทรโรสถ (2544 : 240) ที่กล่าวว่า การทำ Benchmarking เป็นกระบวนการปรับปรุงธุรกิจที่ง่ายทำได้ทันทีและได้รับการพิสูจน์แล้ว และขยายวงกว้างออกไปเรื่อยๆในประชาคมโลกเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วในทุกประเทศโดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้ว

จากความคิดเห็นของนักวิชาการที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การทำ Benchmarking มิควรจำกัดอยู่เพียงแต่องค์กรธุรกิจเท่านั้น แต่ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร รัฐวิสาหกิจ องค์กรการบริหารส่วนท้องถิ่น หน่วยงานราชการ แม้กระทั่งประเทศ ต่างก็สมควรจะต้องทำ Benchmarking เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

1.3 กระบวนการทำ Benchmarking

การทำ Benchmark เป็นงานที่ไม่ง่ายนักเนื่องจากจะต้องเกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคลต่างๆ มีความซับซ้อน จึงต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีนักวิชาการได้กล่าวถึงวิธีการและขั้นตอนการทำ Benchmark ตามความคิดของตนเอง เช่น Robert Camp (อ้างถึงใน ธรรมนูญพันธ์ เจริญนนท์, 2544 : 58-62) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการ Benchmark ว่า ประกอบไปด้วยช่วงเวลา (Phase) ที่สำคัญ 5 ระยะ ได้แก่



ภาพประกอบ 4 กระบวนการทำ Benchmarking

ที่มา : ธรรมนูญพันธ์ เจริญนนท์ (2544 : 59)

ซึ่งอธิบายความหมายในแต่ละระยะ ได้ว่า

ระยะที่ 1 การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดขอบเขตพื้นที่ในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขต วางแผนและระดับความสำคัญในการดำเนินงาน

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือกระบวนการขององค์กรและธุรกิจที่นำมาเปรียบเทียบ

ระยะที่ 3 การบูรณาการ (Integration) เป็นการกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งจะสอดคล้องกับกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กร

ระยะที่ 4 การปฏิบัติ (Action) เป็นการแปลงแนวคิดและผลการศึกษาให้เป็นการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนา

ระยะที่ 5 การเติบโตเต็มที่ (Maturity) เป็นการนำ Benchmark เข้าไปในทุกกระบวนการซึ่งจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องอันสืบเนื่องมาจากที่ธุรกิจก้าวขึ้นเป็นผู้นำแล้ว

นอกจากนี้ บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545 : 20-21) ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ขั้นตอนของการทำ Benchmark นั้นแตกต่างกันขึ้นอยู่กับจุดเน้นของแต่ละองค์กรว่าให้ความสำคัญกับขั้นตอนใดเป็นพิเศษ ก็จะย่อขั้นตอนลงรายละเอียดสำหรับเรื่องนั้น โดยเฉพาะ แต่โดยหลักแล้วพบว่าทุกรูปแบบจะมีพื้นฐานใกล้เคียงกันและยึดถือตามกรอบแนวคิดที่เหมือนกัน คือ แนวคิดการใช้วงจร Deming หรือ PDCA Cycle นั่นคือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุง (Act) เข้ามาใช้ในการกำหนดรูปแบบ

ของการทำ Benchmarking

เช่นเดียวกับความคิดเห็นของ พอลล์ เจมส์ โรแบร์ (2543 : 91) ซึ่งกล่าวว่า การทำ Benchmark ในแต่ละรูปแบบนั้นจะมีประโยชน์โดยรวมของตัวมันเอง ให้ยึดรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่ชอบและดำเนินการตามรูปแบบนั้นตลอดไป ถ้าข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายได้

จากแนวความคิดของนักวิชาการที่มีต่อขั้นตอนการทำ Benchmark นั้นพอสรุปได้ว่า ขั้นตอนต่างๆในกระบวนการทำ Benchmark ล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำ Benchmarking ในองค์กรทั้งสิ้น ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจแต่ละรูปแบบอย่างแท้จริง จึงจะสามารถนำไปใช้งานได้มีประสิทธิภาพ ซึ่งควรจะปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพองค์กรของตนให้มากที่สุด

1.4 การนำ Benchmarking มาใช้ในสถานศึกษา

ในวงการต่างๆทั้งวงการธุรกิจ รัฐวิสาหกิจ รัฐบาล หรือแม้กระทั่งร้านค้าต่างๆไป จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา ในการนี้จำเป็นต้องเริ่มต้นจากกระบวนการ Benchmark กับผู้ที่ดีกว่าหรือดีที่สุดในอันดับแรก ซึ่งวงการบริหารทั่วไปต่างยอมรับกันว่า Benchmark เป็นขั้นตอนมาตรฐานสากลที่ทำได้โดยง่าย วงการศึกษาก็เช่นเดียวกัน สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดการศึกษา และเพื่อให้การพัฒนางานเพื่อเข้าสู่มาตรฐานทั้ง 3 ด้าน คือ มาตรฐานด้านการบริหารโรงเรียน มาตรฐานด้านการเรียนการสอน และมาตรฐานด้านคุณภาพนักเรียน ได้อย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารโรงเรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องจึงควรแสวงหาเทคนิค วิธีการที่ถูกต้อง มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ตามสภาพแวดล้อมของแต่ละท้องถิ่น และ Benchmark คือวิธีการหนึ่งที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาเพื่อเข้าสู่มาตรฐานที่กำหนดได้

จึงสรุปได้ว่า การทำ Benchmark จะมีผลในทางบวกและมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และการรักษาความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษาในระยะยาว ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่โดยตรงที่จะกำหนดแนวทาง และเป็นผู้นำสถานศึกษาที่มีการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่สร้างสรรค์ต่อไป

1.5 กระบวนการทำ Benchmarking ในสถานศึกษา

เนื่องจากได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง กระบวนการทำ Benchmark ในองค์กรไว้หลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบก็มีความสมบูรณ์ในตัวเอง จากศึกษาพบว่าองค์กรส่วนใหญ่เป็นกลุ่มธุรกิจ และกลุ่มอุตสาหกรรม ยังไม่มีการนำ Benchmark มาใช้ในสถานศึกษามากนัก ดังนั้นจึงไม่ปรากฏกระบวนการทำ Benchmarking อย่างชัดเจน ดังนั้นจึงขอยึดถือกระบวนการทำ Benchmarking ในลักษณะของวงจรถูฮาร์ท ที่ดัดแปลงสำหรับการทำ Benchmark (อ้างอิงใน พิรศักดิ์ วรสุนทรโรสด, 2544 : 283-255) ที่ค่อนข้างชัดเจนและเข้าใจง่าย มีแนวการปฏิบัติและรายละเอียดสอดคล้องกันมาบูรณาการเสียใหม่เพื่อตอบสนองการนำไปใช้ในสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนที่ต่อเนื่องกัน ดังนี้

1.5.1 การวางแผน (ทำอะไร)

1.5.2 การค้นคว้าวิจัยและเก็บข้อมูล (ดูเรา-ดูเขา)

1.5.3 การวิเคราะห์หาสาเหตุของข้อแตกต่าง (ของเรา-ของเขา)

1.5.4 ลงมือปฏิบัติปรับปรุงกระบวนการใหม่และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ และกลับไปขั้นที่ 1 ในด้านอื่นๆ ใหม่ เพราะเป็นกระบวนการต่อเนื่อง

ขั้นที่ 1 การวางแผน

มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจถึงประโยชน์ของการทำ Benchmark และคณะกรรมการสถานศึกษา ครู และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จะต้องยินยอมพร้อมใจที่จะสนับสนุน

1.2 หากจุดอ่อนในสถานศึกษาของเรา มีส่วนไหนบ้างที่ควรต้องดู ต้องหาทางปรับปรุง โดยระบุถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา สรรวจผังการปฏิบัติงานโดยรวม ภายในสถานศึกษา วิเคราะห์และศึกษากระบวนการที่สำคัญที่จะมีผลลัพธ์ในการทำ Benchmark รวมถึงวิธีการวัดค่าสิ่งต่างๆในกระบวนการนั้นๆและตัดสินใจว่าสถานศึกษาต้องการรายละเอียดในเรื่องใดบ้างสำหรับการทำ Benchmark

1.3 พิจารณากำหนดหัวข้อที่จะทำ Benchmark ลงไป กำหนดขอบเขตของการที่จะทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบโดยการตัดสินใจว่าจะทำการ Benchmark ในลักษณะใด (ภายนอก หรือภายใน หรือ ตามหน้าที่) ค้นหาสถานศึกษาที่คู่ควรแก่การนำมาเป็นแม่แบบ ติดต่อสถานศึกษาที่เป็นคู่เปรียบเทียบ เพื่อขอความช่วยเหลือในการทำโครงการ Benchmark ร่วมกัน และให้ความสนใจเป็นพิเศษกับข้อวิจารณ์ทั้งปวงที่อาจเกิดขึ้นกับสถานศึกษาในช่วงเวลานั้น

1.4 จัดทีมงาน ซึ่งทีมงานเป็นสิ่งสำคัญมากในการที่จะทำให้กระบวนการ Benchmarking นั้นประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว โดยคัดเลือกทีมงานตามทักษะ ความรู้ความสามารถและมีความเต็มใจ ของแต่ละคนจากหลายๆส่วน ในสถานศึกษา ซึ่งรวมถึงเจ้าของ (Owner) ของสถานศึกษาคู่เปรียบเทียบที่จะศึกษาไว้ด้วย นอกจากนั้นจะต้องมีทรัพยากรที่เหมาะสมและเอื้อต่อการดำเนินการอย่างเพียงพอ เช่นเวลา งบประมาณ บุคลากร และกระบวนการสนับสนุนในด้านต่างๆ เป็นต้น

1.5 กำหนดขอบเขตวางแผนการทำ Benchmark โดยเริ่มต้นหมุนวงจร PDCA ให้ละเอียดรัดกุม ว่าวงจร PDCA ที่หมุนอันแรกจะต้องปรับปรุงแก้ไขในพารามิเตอร์ใดบ้าง ทำไม อย่างไร ฯลฯ โดยการต่อยอด-ซ้ำ-ทวน อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ความชัดเจนของทีมงาน ให้มองภาพรวมเดียวกันและไม่มีข้อกังขา รู้เท่ากัน เหมือนกัน และมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน

ขั้นที่ 2 เก็บข้อมูลและทำการวิจัย

มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

2.1 คุณภาพสถานศึกษาของเราให้ชัดคือจะต้องวิเคราะห์และจัดบันทึกกระบวนการภายในสถานศึกษาของเราเองที่เราเลือกจะทำ Benchmark กับสถานศึกษาคู่เปรียบเทียบ เพื่อให้เข้าใจและมองถึงจุดอ่อนจุดแข็งในสถานศึกษาของเราให้ได้ภาพที่ถูกต้อง

2.2 หาสถานศึกษาคู่เปรียบเทียบที่มีจุดแข็งกว่าสถานศึกษาของเรา หรือมีจุดแข็งที่เด่นที่สุดในด้านนั้นๆ เพื่อที่จะใช้เป็นต้นแบบของการทำ Benchmark ซึ่งอาจอาศัยข้อมูลจากเอกสาร รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี (SSR) อินเทอร์เน็ต แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ ฯลฯ การรวบรวมข้อมูลนั้นมักจะเริ่มต้นตั้งแต่ขั้นต้นแรกๆ อย่างหยาบๆ และดำเนินไปสู่การวิเคราะห์

ในรายละเอียดอย่างต่อเนื่อง

2.3 ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นให้ถี่ถ้วน แล้วจึงเตรียมเพื่อเข้าเยี่ยมชม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในหัวข้อที่เราวางแผนกำหนดทำ Benchmark เพื่อแลกเปลี่ยนเอกสาร ข้อมูลกัน ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อใจกัน การฟังพา และแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ต่างฝ่ายก็ต่าง ต้องการทราบซึ่งกันและกัน และข้อมูลสำคัญของคู่เปรียบเทียบที่จะต้องเก็บเป็นความลับ นอกจากนี้ จะมีการตกลงร่วมกันเป็นอย่างอื่น

ในการทำการเก็บข้อมูลและการวิจัยของสถานศึกษา เมื่อเราหาสถานศึกษา คู่เปรียบเทียบว่าจะ Benchmark ในส่วนใดแล้ว เช่นเดียวกันกับขั้นตอนนี้ที่ต้องมีการหมุนวงจร PDCA ส่วน D ให้ละเอียดรัดกุม โดยการตั้งคำถามลักษณะเดียวกัน ตอกย้ำ-ซ้ำ-ทวน ลงไป เพื่อให้ครบวงจร และแน่ใจว่าได้ภาพชัด ข้อมูลที่ถูกต้องทั้งสถานศึกษาของเราและของสถานศึกษา คู่เปรียบเทียบ เพื่อนำมาวิเคราะห์ในขั้นต่อไป

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์

มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

3.1 ต้องนำข้อมูลที่ใช้ให้อยู่ในรูปแบบเดียวกัน เปรียบเทียบในสิ่ง ที่เหมือนกัน เพราะการเก็บข้อมูลในแต่ละสถานศึกษาไม่อาจอยู่ในรูปแบบเดียวกัน ไม่สามารถ นำมาใช้ได้โดยทันที จึงต้องปรับให้ข้อมูลมีฐานอย่างเดียวกัน จึงจะเปรียบเทียบภาพได้ถูกต้อง ข้อมูล ใดที่ไม่สามารถเปรียบเทียบกันได้ ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างกันในเนื้อหาของงาน ขอบเขตของงาน เช่น การแบ่งหมวด/ฝ่ายต่างๆ วัฒนธรรมองค์กร กฎระเบียบ แนวปฏิบัติต่างๆ รวมถึงสถานการณ์ ของสถานศึกษา เช่น จำนวนครู จำนวนนักเรียน สถานการณ์ทางด้านงบประมาณที่สถานศึกษา ได้รับ เช่น ในเขตเมือง ต่างอำเภอ

3.2 เริ่มต้นการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่สถานศึกษาของเราทำอยู่ใน ปัจจุบันกับสถานศึกษา คู่เปรียบเทียบ ซึ่งในการวัดเพื่อการเปรียบเทียบที่ดีต้องมีการตรวจสอบและ ตัดตัวแปรที่ไม่สามารถเปรียบเทียบกันได้ออกเสีย และความแตกต่างที่ได้จะแสดงให้เห็นถึงช่วงห่าง (Gap) ของสมรรถนะ (Performance) ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด เมื่อมองเห็นภาพ ข้อแตกต่างที่ชัดเจนแล้วก็จะเริ่มมองวิเคราะห์ลงไปรายละเอียด หาสาเหตุของการที่ทำให้ สถานศึกษาของเราถูกทิ้งห่างจากสถานศึกษา คู่เปรียบเทียบ และมองหาช่องทางในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ให้ดีขึ้น

3.3 วางเป้าหมายเข็มทิศ เพื่อที่จะทำให้เราแข่งก้าวกระโดดให้ข้ามและ สามารถแซงหน้าเขาให้ได้ ซึ่งการวางเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญถ้ามีวิสัยทัศน์เป้าหมายได้ แต่ถ้าเป็น การวางเป้าหมายลอยๆ นั้นเป็นการบ่อนทำลายทีมงานและเสียเวลาในการทำ Benchmark

3.4 วางรูปแบบการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของเราและมีการ ทบทวนกระบวนการทำงานให้ละเอียด เพื่อสร้างความมั่นใจในเบื้องต้น

ในทุกขั้นตอนจะต้องมีการตอกย้ำ-ซ้ำ-ทวน ในคำถามเดิม ให้ครบวงจร PDCA อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เช่นเดียวกับขั้นตอนที่ผ่านมา

ขั้นที่ 4 การลงมือปฏิบัติปรับปรุงกระบวนการใหม่และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ

มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

4.1 จัดทำแผนการดำเนินการต่อจากขั้นที่ 3 ให้มีรูปร่างสมบูรณ์ในระดับหนึ่ง แล้วส่งให้ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งท่านได้ตกลงรับหลักการไว้แล้วในขั้นตอนที่ 1 อนุมัติแผนการดำเนินการให้เรียบร้อยเสียก่อน

4.2 จัดเตรียมทีมงานในการวางแผน เพราะในตอนนี้อาจต้องใช้ทีมงานเสริมจากส่วนอื่นๆ เข้ามาช่วยโครงการเพิ่มเติม หลังจากทีมงานเดิมเริ่มวางแผน ทำการกระจายแผนลงไปสู่ทีมงานทั้งหมด ให้เข้าถึงจุดมุ่งหมายประโยชน์ที่ควรจะได้รับ และให้มอง ให้เห็น ให้รู้สึก ให้มีความรู้ที่ทัดเทียมกับทีมงานเดิม เพื่อให้เดินหน้าไปในทิศทางเดียวกัน ประสบผลสำเร็จ โดยปัจจัยที่ควรให้ความสนใจมี 7 ประการ ได้แก่

4.2.1 พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วม

4.2.2 การนำเข้าไปใช้ปฏิบัติให้สำเร็จนั้น ต้องมีพันธสัญญา

4.2.3 เป้าหมายและกลยุทธ์จะต้องเป็นที่เข้าใจ

4.2.4 จะต้องมีการวางแผนสำหรับการเข้าใช้ปฏิบัติ

4.2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับโครงการนี้

4.2.6 มีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์

1) ทุ่มเทบากัน

4.3 ปฏิบัติตามแผนใหม่ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาของเราให้ดีขึ้นในทุกด้านตามแนวทางใหม่ที่วางไว้ โดยมีการติดตามประเมินผลเป็นระยะๆ และอาจต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนให้เข้ากับสถานการณ์ และให้เดินทางเข้าหา Benchmark ใหม่ที่เราวางไว้ ซึ่งเป็นกระบวนการต่อเนื่องและต้องมีขวัญกำลังใจ ความมุ่งมั่น และที่สำคัญที่สุดต้องมีองค์ความรู้ในวิธีการ

ในการเดินเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงใหม่ โดยมีการต่อยอด-ซ้ำ-ทวน ตัวเราเอง และทีมงาน ในวงจร PDCA อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้สถานศึกษาของเราทัดเทียมแข่งขันในระดับแนวหน้าและคงอยู่แนวหน้าตลอดไป ดังที่ พิรศักดิ์ วรสุนทรโรสถ (2544 : 283-255) กล่าวไว้ในหนังสือวัตรรอยเท้าข้างถึงการทำ Benchmarking ว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดในการทำ Benchmarking ก็คือการทำ Benchmark นั้นเอง ซึ่งหมายความว่ากระบวนการ Benchmark เป็นกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องมีระบบ เมื่อทำเสร็จอันหนึ่งแล้วจะค่อยๆ มีความเข้าใจมากขึ้น และเริ่มที่วงจรที่ 2 ของ Benchmark ต่อไป 3-4 และ 5 เรื่อยๆ จะต่อเนื่องตลอดไปไม่มีที่สิ้นสุด

สรุปได้ว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดี หมายถึง การที่องค์กรมองไปข้างนอก ซึ่งหมายรวมถึงสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่และองค์การที่แตกต่าง ได้แก่ Benchmarking และการสร้างสภาพแวดล้อมให้องค์กรเปิดกว้างในการยอมรับข้อตำหนิตามเพื่อการพัฒนาองค์กร

การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร

การกระจายความรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเป็นเรื่องสำคัญ กลไกต่างๆ ที่ช่วยในการกระจายความรู้ เช่น การเขียน การพูด รายงานต่างๆ ที่คนในองค์กรสามารถหาอ่านได้ การเยี่ยมชมหน่วยงานต่างๆ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ การฝึกอบรมพัฒนา เป็นต้น โดยกลไกเหล่านี้มีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป

สำหรับการกระจายความรู้ด้วยการรายงาน จะเป็นสิ่งที่ช่วยสรุปสิ่งที่ค้นพบ อาจจะมีการทำในลักษณะของเช็คลิส (Checklist) เพื่อตรวจสอบว่าอะไรต้องทำหรือไม่ต้องทำ หรืออาจจะเป็นการอธิบายถึงกระบวนการและสิ่งที่เกิดขึ้น สำหรับองค์กรขนาดใหญ่และมีหลายหน่วยงาน การเยี่ยมชมหน่วยงานอื่นเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการกระจายความรู้ การถ่ายทอดความรู้อาจเกิดระหว่างหน่วยงานหรือแผนก โดยอาจเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น องค์กรอาจจะโยกย้ายผู้บริหารที่มีประสบการณ์ไปยังหน่วยงานอื่นเพื่อเป็นการกระจายความรู้ในองค์กร

นอกจากนี้ Garvin ได้เสนอแนะวิธีการวัดการเรียนรู้ที่เรียกว่า “Half-life Curve” โดย Half-life Curve นี้จะวัดเวลาที่ใช้ไปเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพงานให้ดีขึ้น 50% โดยจะวัดประสิทธิภาพงาน เช่น อัตราของที่มีตำหนิ หรือการขนส่งที่ตรงเวลา เป็นต้น โดยจะพล็อตบนแกนเอกซ์ (X-axis) และจะพล็อตเวลา เช่น วัน เดือน ปี บนแกนวาย (Y-axis)

การเรียนรู้ขององค์กรยังสามารถติดตามได้จาก 3 ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกันดังนี้

1. ชั้นความรู้ (Cognitive) สมาชิกในองค์กรมีความคิดใหม่ๆ และขยายความรู้และคิดในแนวทางที่แตกต่างกัน
 2. ชั้นพฤติกรรม (Behavior) สมาชิกในองค์กรเริ่มที่จะนำความรู้ความเข้าใจมาใส่ตัว และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
 3. ชั้นปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance Improvement) ที่นำไปสู่การปรับเปลี่ยนทางพฤติกรรม เช่น คุณภาพที่เหนือกว่า ส่วนแบ่งการตลาดที่มากขึ้น เป็นต้น
- เทคนิคการถ่ายทอดอย่างมีประสิทธิภาพ สมชาย กิจจรธรงค์ (2546 : 21-39) ได้ให้แนวคิดที่น่าสนใจไว้ 2 ประเด็นดังต่อไปนี้

1. การถ่ายทอดต่อภาวะการเป็นผู้นำ

ผู้นำ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งต่อการคงอยู่ขององค์กร เป็นตัวแทนขององค์กร และเป็นศูนย์รวมพลังของสมาชิกทั้งมวลในองค์กร ดังนั้น ความสามารถ ศักยภาพและลักษณะของผู้นำจึงเปรียบเสมือนตัวสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารและปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ เป็นอย่างดี ผู้นำต้องเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การจะเป็นผู้นำที่ดีได้ต้องประกอบด้วย 3 กรอง คือ กรองตน กรองคน และกรองงาน และ 4 เก่ง คือ เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด และเก่งดำเนินชีวิต และต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญอีกหลายประการดังนี้

- 1.1 ความรู้ สติปัญญา ความสามารถ
- 1.2 ความกล้าหาญ ความเชื่อมั่น
- 1.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

- 1.4 ความสามารถกระตุ้นจิตใจ
- 1.5 ความยุติธรรม จริงใจ ซื่อสัตย์
- 1.6 ความใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็น
- 1.7 สร้างบรรยากาศในการทำงาน
- 1.8 การใช้จิตวิทยาในการปกครองดูแลงานภายใต้บังคับบัญชา
- 1.9 สามารถในการสื่อความกับสร้างความเข้าใจต่อบุคคลทุกระดับ

การสื่อความด้วยการพูดถือว่าเป็นศิลปะที่ยากและละเอียดอ่อนที่สุด เพราะบทบาทผู้นำเป็นผู้ออกคำสั่ง หรือเป็น “ผู้ใช้เขา” ที่มี “ผู้รับคำสั่ง” หรือ “ผู้ให้เขาใช้” ซึ่งการให้เขาใช้นั้นง่ายกว่า ในขณะที่การเป็นผู้ใช้เขานั้นยากกว่า แต่หลายคนอยากที่จะเป็นผู้ใช้เขาอยู่ดี ทุกคนมีปากไว้พูดและพูดได้ทุกคน แต่หลายคนยังพูดไม่เป็น โดยเฉพาะผู้นำที่พูดเป็น คือมีศิลปะและเทคนิคในการพูดถ่ายทอดหรือนำเสนอให้ผู้อื่นเห็นด้วย คล้อยตาม โนมน้าวใจได้ เชื่อมั่น ยอมรับ ศรัทธา ปฏิบัติตามด้วยความยินดี ร่วมมือและเต็มใจ ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหาร หัวหน้างานทุกระดับให้มีเทคนิคทักษะ ศิลปะในการพูดและถ่ายทอดจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ และจำเป็นดังนี้คือ ความจำเป็นที่ต้องสอนงาน แนะนำงานให้พนักงานใหม่ได้รับรู้ เพื่อฝึกหัดพนักงานเก่าไว้ทดแทน ปรับเปลี่ยนพัฒนาพฤติกรรมในการทำงาน สร้างตัวสำรองที่จะทำงานแทนกัน เสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน ให้ผู้ฟังสามารถสร้างทีมงานได้ และเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทศนคติที่ถูกต้องเกี่ยวกับงาน คนและองค์กรได้

หลักเกณฑ์สำคัญในการถ่ายทอดที่ประสบความสำเร็จมีดังนี้

1. ตระหนักดีถึงเหตุผลที่ต้องพูด
2. กำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนของการพูด
3. กำหนดเรื่องที่จะพูดให้แน่ชัด
4. วางแผนและแนวทางที่จะพูด
5. รวบรวมข้อมูลและหลักฐาน หรือเอกสารที่จำเป็นต้องอ้างอิงถึงในการพูด
6. เตรียมการเริ่มเรื่องและการสรุปเรื่องที่ต้องพูด
7. กำหนดโครงสร้างของเรื่องเป็นหัวข้อสั้นๆ ในการพูดแต่ละครั้ง
8. เลือกภาษาที่จะใช้ในการพูดเพื่อให้เกิดความหมายที่ดี
9. ผู้พูดที่ดีจำเป็นต้องศึกษาถึงพื้นฐานและพื้นความรู้ของผู้ฟัง
10. ผู้พูดจำเป็นต้องสร้างความเชื่อมั่นในตนเองอย่างสม่ำเสมอ
11. ผู้พูดที่จะประสบความสำเร็จในการสื่อความหมายจำเป็นต้องควบคุมอิริยาบถและท่าทาง ตลอดจนการเคลื่อนไหวของร่างกายให้เกิดความเหมาะสม และสอดคล้องกับเรื่องที่พูด
12. ผู้พูดควรประเมินผลสำเร็จของการพูดของตนเอง เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงความสามารถในการถ่ายทอดของตนเองอย่างสม่ำเสมอ
13. ผู้ที่จะประสบความสำเร็จต้องสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเอง
14. ผู้พูดต้องแสดงออกถึงความเชื่อมั่น และความจริงใจในเรื่องที่ตนพูด

2. การถ่ายทอดกับการพัฒนาองค์กร

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) โดยส่วนใหญ่ เรามักจะจัดกันใน 3 รูปแบบ คือ

2.1 การให้การศึกษา (Education)

2.2 การให้การฝึกอบรม (Training)

2.3 การพัฒนาคนโดยการพัฒนาในงาน หรือการแนะนำงานการสอนงาน (Job Instruction)

ซึ่งทั้ง 3 รูปแบบดังกล่าว ก็เป็นการพัฒนาองค์กรโดยภาพรวมซึ่งความเหมาะสมว่าควรจะใช้วิธีใดขึ้นอยู่กับโอกาสจังหวะและปัจจัยหลายๆ ประการ เช่น เวลา คน สถานที่ เครื่องมือ ระยะเวลา งบประมาณ ฯลฯ ทั้ง 3 วิธี ก็อาจจะแยกย่อยได้ในหลายๆ เรื่อง เช่น

การให้การศึกษา การเรียนคอมพิวเตอร์ การเรียนภาษาอังกฤษ การฟังเพลง/ ดุริตทัศน์ การอ่านตำราวิชาการ การอ่านคู่มือต่างๆ เรียนต่อระดับสูง การศึกษาดูงาน ฯลฯ

การให้การฝึกอบรม การให้การฝึกอบรมในสถานที่ (In-House Training) การส่งอบรมภายนอก (Public Training) หลักสูตรระยะสั้น – ระยะยาว ฯลฯ

การพัฒนาในตัวเอง การสอนงานแนะนำงาน การมอบหมายงาน การให้รักษาการแทน การให้ไปประชุมแทน การให้เป็นกรรมการต่างๆ ฯลฯ

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดและการพัฒนาองค์กรนั้นเพื่อให้บรรลุผลในการพัฒนาคนและองค์กร ผู้ถ่ายทอดควรเข้าใจประเด็น 3 ด้าน ดังนี้

1. การนำเสนอกับการพัฒนาองค์กร (Presentation)

การนำเสนอ เป็นวิธีการหรือเป็นเครื่องมือที่ผู้นำเสนอจะใช้ในการติดต่อสื่อสาร โดยการถ่ายทอดข้อมูล แผนการโครงการ เนื้อหา ข้อเสนอ ฯลฯ เพื่อให้ผู้ถูกเสนอหรือผู้อนุมัติให้เข้าใจ เห็นด้วยคล้อยตาม สนับสนุนและอนุมัติ ดังตัวอย่างข้างล่างนี้

การติดต่อสื่อสารโดยนำเสนอ

1.1 ผู้ส่งสาร คือ ผู้นำเสนอ ผู้พูด

1.2 ผู้รับสาร คือ ผู้พิจารณาผลงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้อนุมัติ ลูกค้ำ

ผู้เยี่ยมชม หรือผู้ฟัง

1.3 ช่องทาง คือ วาจา ลายลักษณ์อักษร โสตทัศนอุปกรณ์

1.4 สื่อ คือ ข้อมูล ข่าวสาร โครงการ ข้อเสนอ งานโสตทัศนอุปกรณ์

1.5 ข้อมูลป้อนกลับ คือ การซักถาม อภิปราย

1.6 ผล คือ เข้าใจร่วมกัน และมีการอนุมัติข้อเสนอหรือโครงการ

หรือยอมรับ

2. การสอนงานกับการพัฒนาองค์กร (Job Instruction)

จากเอกสารประกอบการบรรยายของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย เรื่องการสอนงาน ได้ให้ข้อมูลเรื่องการสอนงานไว้ตามลำดับ คือ

ความหมายของการสอนงาน

2.1 การสอนงาน คือ การที่ผู้บังคับบัญชาได้สอนผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ว่า งานที่ตนได้รับมอบหมายนั้นมีวัตถุประสงค์อย่างไร มีวิธีปฏิบัติอย่างไร จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การสอนงาน คือ การที่หัวหน้างานได้บอกรายละเอียดในวิธีปฏิบัติงานให้แก่พนักงานของตน เพื่อการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องรวดเร็ว

2.3 การสอนงาน เป็นกระบวนการเรียนรู้ของพนักงานเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตน โดยหัวหน้างานเป็นตัวการสำคัญที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ดังกล่าวนี้

องค์ประกอบของการสอนงาน มีดังนี้ การสอนงานเป็นเรื่องของการเรียนรู้ การสอนงานเกี่ยวข้องกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นการสอนเกี่ยวกับงานที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายหรือกำหนดจะมอบหมายให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

การสอนงานที่ประสบความสำเร็จ

- 1) เขาได้ทราบว่าจะงานที่สอนนั้นมีวัตถุประสงค์อะไร มีความสำคัญอย่างไรต่อหน่วยงาน
- 2) งานที่เขาจะต้องเรียนรู้ นั้น หากเขาทำได้แล้วผลงานจะสนองตอบความต้องการเฉพาะตนของเขาได้อย่างไร หรือเขาจะได้รับอะไรตอบแทนบ้าง หากเขาทำงานนั้นได้ดียิ่งขึ้น
- 3) คนเราจะเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น หากได้ลงมือปฏิบัติด้วย
- 4) คนเราจะเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น หากผู้สอนงานแจ้งให้เขาทราบถึงผลการปฏิบัติงานทันทีที่การทดลองปฏิบัติงานของเขาสิ้นสุด
- 5) การเรียนรู้จะได้ผลดียิ่งขึ้นหากผู้สอนจะได้พยายามดัดแปลงสภาพการณ์ของการสอนให้เหมือนสภาพการณ์ในขณะปฏิบัติงานจริง
- 6) การเรียนรู้จะได้ผลดียิ่งขึ้นหากผู้สอนจะได้ทบทวนเน้นย้ำถึงขั้นตอนการสอนที่ผ่านมา และผู้รับการสอนได้มีโอกาสปฏิบัติ ทบทวนขั้นตอนที่ผ่านมาในขณะอยู่
- 7) การเรียนรู้ของบุคคลจะได้ผลดียิ่งขึ้นหากบุคคลนั้นได้มีโอกาสเรียนรู้ไปตามกำลังความสามารถของตน

3. การฝึกอบรมกับการพัฒนาองค์กร (Training)

มิติใหม่ของการพัฒนาบุคลากรนั้น มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของพนักงานให้มีลักษณะการทำงานแบบมืออาชีพ และมุ่งเน้นถึงเป้าหมายหลักในองค์กรนั้นๆ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจะช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่องค์กรนั้นๆ อย่างมากมาย

ดังนั้น มิติใหม่ของการฝึกอบรมก็คือ แนวความคิดที่ว่า การฝึกอบรม คือ การลงทุนในการพัฒนาบุคคลเพื่อความสำเร็จขององค์กร

ความสำคัญของการฝึกอบรมต่อองค์กร

1. สร้างความประทับใจให้พนักงานที่เริ่มทำงานเพื่อให้พนักงานใหม่มีเจตคติที่ดีต่อหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย

2. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น เป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้น กระดับกระแฉ่งขึ้น
 3. เตรียมขยายงานองค์กร
 4. พัฒนาพนักงานขององค์กรให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี
- ประสิทธิภาพในการผลิต ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ
5. สร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานขององค์กรให้เกิดความมั่นคงในการทำงาน
 6. เพิ่มพูนวิทยาการที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานในองค์กร
7. ลดงบประมาณค่าวัสดุสูญเสียเปล่า
 8. สร้างความสามัคคีในหมู่พนักงาน
 9. เป็นการส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong Education)
- ลักษณะการสื่อสารในองค์กรแห่งการเรียนรู้
- การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ยूरพร ศุภรัตน์ (2552 : 260-262) ได้สรุปไว้อย่างน่าสนใจดังนี้
1. เป็นการสื่อสารที่สมาชิกในองค์กรมีอิสระ เปิดกว้าง และมีการแชร์ระหว่างสมาชิกในองค์กร
 2. เป็นการสื่อสารที่มีความรวดเร็ว ชัดเจน และมุ่งไปสู่เนื้อหาที่เป็นประเด็นสำคัญ
 3. การสื่อสารในองค์กรเพื่อการเรียนรู้จะคาดหวังการมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นและยอมรับความขัดแย้งนั้น
 4. ถือว่าข้อผิดพลาดเป็นโอกาสของการเรียนรู้
 5. เป็นการสื่อสารเพื่อให้พนักงานเกิดความเต็มใจที่จะแบ่งปันความคิดและข้อคิดเห็นต่างๆ และส่งผลให้เกิดความรู้ใหม่ หรือความรู้ที่ลึกซึ้งกว่าเดิม
 6. เป็นการสื่อสารภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีความเชื่อไว้วางใจซึ่งกันและกัน
 7. การสื่อสารกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้
 8. การให้พนักงานได้มีส่วนพูดคุย แชร์หรือแบ่งปันความคิด และได้แสดงความสามารถในการทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร
 9. มีการสื่อสารวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายไปยังสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความมุ่งมั่นในการทำงานและเดินหน้าไปในทิศทางเดียวกัน
 10. มีการนำวิธีการสื่อสารที่หลากหลายตลอดจนการนำเทคโนโลยีมาร่วมใช้

สรุปได้ว่า การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร เป็นกลวิธี กลไกที่ช่วยในการกระจายความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพตามความเหมาะสม การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ทุกองค์กรสามารถนำแนวทางจากผู้เชี่ยวชาญด้านนี้ได้ ศึกษาวิจัยไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร โดยผู้บริหารถือเป็นผู้ที่มิบทบาทหลักในการนำ

องค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และทำให้องค์การเป็นองค์การที่มีบุคลากรทั้งหมดในองค์การมีทักษะในการแสวงหาความรู้ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และถ่ายทอดความรู้ และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเนื่องมาจากความรู้ใหม่และความเข้าใจอย่างถ่องแท้

แนวคิดอื่นๆ ที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

Swee C. Goh (1998)

Goh (1998, อ้างถึงใน ยุทธพร ศุภรัตน์, 2552 : 18-20) สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Garvin โดยเพิ่มเติมว่า องค์การทุกองค์การสามารถเรียนรู้ได้ และบางองค์การสามารถที่จะเรียนรู้ได้ดีกว่าองค์การอื่น ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้ Goh ได้เสนอหลัก 5 ประการที่ผู้บริหารควรปฏิบัติ ดังนี้

1. ความชัดเจนและการสนับสนุนพันธกิจ กลยุทธ์ ขององค์การ
2. ภาวะการเป็นผู้นำ
3. การทดลอง
4. การถ่ายทอดความรู้
5. การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยพื้นฐานที่สนับสนุนแนวคิดของ Goh อีก 2 ประการคือการออกแบบองค์การ (Organizational Design) และทักษะและความสามารถในการทำงานของพนักงาน

Hodge และคณะ

Hodge และคณะ (1996, อ้างถึงใน สมาน อัครภูมิ, 2551 : 195-196) กล่าวถึงลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ลักษณะ ดังนี้

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ พัฒนารูปแบบในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ องค์การจะเรียนรู้ว่าอะไรแก้ปัญหาก็ได้ อะไรไร้ประโยชน์ องค์การแห่งการเรียนรู้พร้อมจะเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง และของผู้อื่น
2. ในการเรียนรู้จากประสบการณ์ไม่ควรติดยึดกรอบเดิมๆ จนเกินไป พุดอีกนัยหนึ่งก็คือ ฝึกคิดนอกกรอบเสียบ้าง
3. สมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้รอบรู้ และฝึกฝนตนเองให้เป็นคนตรงไปตรงมา เปิดเผย และพร้อมจะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
4. การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ การรับรู้ เรียนรู้ ถ่ายโอนความรู้ และข้อมูลระหว่างกันและกันเป็นคุณสมบัติสำคัญขององค์การ
5. องค์การแห่งการเรียนรู้ควรใช้กระบวนการเรียนรู้และการถ่ายโอนสารสนเทศ เพื่อการพัฒนาและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

Hodge และคณะ มีหลักการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับ Garvin จำนวน 4 ข้อ คือ พัฒนารูปแบบในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้จากประสบการณ์ การ

สื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ การรับรู้ เรียนรู้ ถ่ายโอนความรู้ และการถ่ายโอนสารสนเทศเพื่อการพัฒนาและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ในขณะที่ ฌ็อง-ฌัก เซจันท์ (2551 : 266-288) ได้นำเสนอในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นหลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยให้องค์การมีความพร้อมและมีศักยภาพพร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยสามารถปรับเปลี่ยนให้ตอบสนองต่อการสร้างโอกาสใหม่ๆ และปรับปรุงสรรคให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และพัฒนาการของทุกองค์การจนเราสามารถกล่าวได้ว่า องค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้บริหารเพราะการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาจะสร้างผลกระทบในวงกว้างแก่องค์การ เช่นเดียวกับงานอื่นๆ ภายในองค์การ และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จะประสบความสำเร็จไม่ได้หากขาดความเข้าใจและการส่งเสริมของผู้บริหาร โดยที่ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

1. การริเริ่ม ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมใหม่ของสถานศึกษา
2. การมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อมในการสร้างองค์การการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเป็นส่วนสำคัญในการวางแผนและดำเนินการของสถานศึกษา
3. การส่งเสริม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการของโครงการพัฒนาสถานศึกษาอย่างเต็มที่ทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยการสนับสนุนทั้งในด้านงบประมาณ ทรัพยากร การให้ความสำคัญและกำลังใจแก่บุคลากรในสถานศึกษา
4. การเป็นต้นแบบ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินการและการนำแนวทางให้มาปฏิบัติ มิเช่นนั้นบุคลากรในสถานศึกษาอาจมองไม่เห็นภาพที่เป็นรูปธรรมหรือไม่กล้าที่จะปฏิบัติงานตามแนวใหม่
5. การเปิดโอกาส ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้โอกาสแก่บุคลากรในการสร้างความเปลี่ยนแปลงและทดลองสิ่งใหม่ๆ ตลอดจนยอมรับต่อความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญของการเรียนรู้และประสบการณ์ของสถานศึกษา
6. การติดตามผล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงความใส่ใจ และมุ่งมั่นในการสร้างองค์การการเรียนรู้ ติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะสามารถให้คำแนะนำจะทำการปรับปรุงได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นในเชิงจิตวิทยาแก่บุคลากรในสถานศึกษา
7. การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นการให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการเรียนรู้ของสถานศึกษา

องค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (2002 : 23)

องค์การที่จะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ที่สำคัญ 5 ระบบ คือ

1. การเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตรการเรียนรู้ (Learning

Dynamics) และเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์การ ประกอบไปด้วยระบบย่อย ๆ 3 ประการ คือ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้

2. องค์การ (Organization) ซึ่งมุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) การที่องค์การจะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในองค์การดังนี้ คือ

2.1 วิสัยทัศน์องค์การหรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์การปรารถนาที่จะไปถึงร่วมกัน

2.2 วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งถือว่าเป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีการปฏิบัติของคนในองค์การร่วมกัน

2.3 กลยุทธ์องค์การ ซึ่งเป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต

2.4 โครงสร้างองค์การ ต้องมีความเหมาะสม มีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีการกระจายข้อมูลข่าวสาร สามารถติดต่อสื่อสารร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3. บุคคล (People) ซึ่งเป็นการกล่าวถึงการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์การ รวมถึงลูกค้าและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชน รวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนและมีการทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน

4. ความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้เกิดขึ้นในองค์การ โดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูลมีการแลกเปลี่ยนความรู้การถ่ายโอนความรู้ และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการ

5. เทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์การ (Technology Application) เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การ สำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์การสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การในการใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ

วินัย 5 ประการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge'

Senge' (1990, อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 35-48) เชื่อว่าหัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจึงในรูปของการนำไปปฏิบัติ ในบรรดาวินัยทั้ง 5 ประการนี้ Senge' ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการคิดอย่างเป็นระบบ(Systematic Thinking) ที่จะบูรณาการวินัยทั้ง 4 ประการเข้าด้วยกัน หากองค์การมีวิสัยทัศน์แต่ขาดการคิดอย่างเป็นระบบ วิสัยทัศน์ก็ขาดมรรคผล การคิดอย่างเป็นระบบเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่มีความหมายอย่างยิ่งต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

วินัยประการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

องค์การเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่า เกิดการเรียนรู้ในองค์การขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะ ความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริงเห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อเรา ต่อบริษัท สร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น (Personal Vision)

วินัยประการที่ 2 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model)

ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติ ค่านิยม เจตคติที่เรามีต่อบุคคล สรรพสิ่ง และสถานการณ์ทั้งหลาย หน้าที่ของวินัยข้อนี้ก็เพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ

วินัยประการที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดมีขึ้นในองค์การนั้นเป็นสิ่งที่จะต้องจำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจทุกอย่างขององค์การให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตนขึ้นมาก่อน จากคุณค่าส่วนบุคคล ความห่วงใย ให้ความสำคัญกับสิ่งใด จากการคิดได้ คิดเป็น จากนั้นก็ขยายฝัน คิดตั้งๆ แบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสารโน้มน้าวจนกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

Senge' เห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนี้ เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง (Governing Ideas) ขึ้นนำองค์การว่าองค์การคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดถือคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือ ในการดำรงชีวิตประจำวัน มิเช่นนั้นแล้ววิสัยทัศน์นั้นจะเป็นแค่กระดาษหรือข้อความที่ไร้พลังขับเคลื่อน

วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

Senge' เห็นว่า การเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญได้แก่

1. สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้แตกหลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่ประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งที่ใหม่และแตกต่างมีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่นๆ ด้วยซึ่งจะช่วยให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

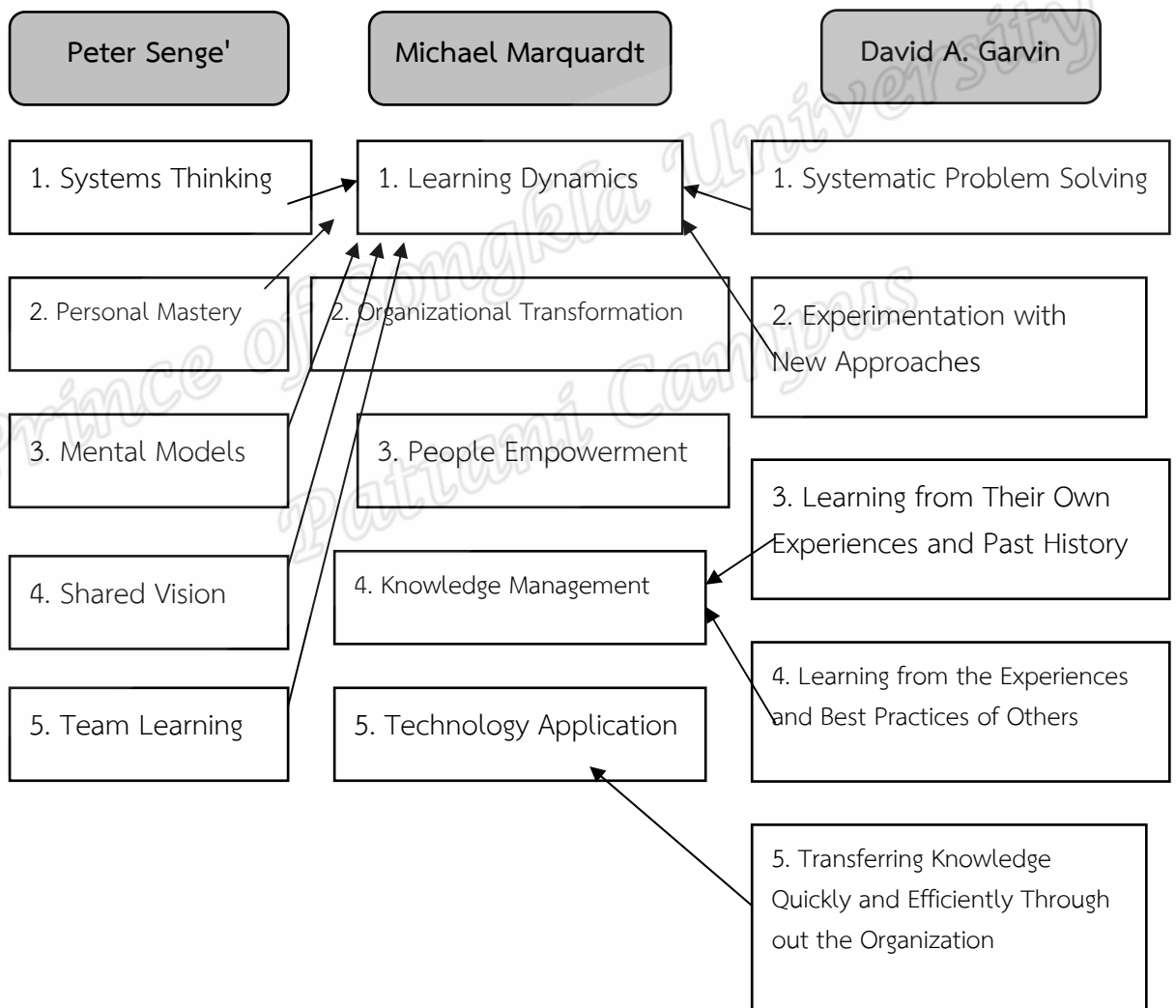
Senge' ได้ให้ความหมายของคำว่า การคิดอย่างเป็นระบบไว้ว่า วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน มากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง มากกว่าที่จะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน

ลักษณะของการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี ได้แก่ คิดเป็นกลยุทธ์ ชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย แนวแนในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ คิดทันการ และเล็งเห็นโอกาส ในทุกปัญหา

มีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์ มองให้ได้ประโยชน์

สรุปว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge' อยู่ที่มีการเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจังในรูปของการนำไปปฏิบัติ ในบรรดาวินัยทั้ง 5 ประการนี้ Senge' ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) ที่จะบูรณาการวินัยอีก 4 ประการเข้าด้วยกัน คือ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ของทีม

จากการศึกษาแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญในด้านการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญๆ อีก 2 ท่าน คือ Peter Senge' และ Michael J Marquardt ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีของ David A. Garvin ทำให้สามารถบูรณาการกันในทฤษฎีของแต่ละคน รายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 5 องค์ประกอบที่สำคัญสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จากมุมมองของ 3 ผู้เชี่ยวชาญ
ที่มา : บดินทร์ วิจารณ์ (2547 : 88)

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนา องค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถรวบรวมได้ดังนี้

เฟาซีเยห์ บินแวมะยิ (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนราธิวาสตามทัศนะของผู้บริหารและครู ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนราธิวาสตามทัศนะของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับมาก ส่วนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่คาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด โดยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นจริงและที่คาดหวังภาพรวมและรายด้านทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งพบว่าความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นจริงและที่คาดหวังไม่แตกต่างกัน จำแนกตามขนาดของโรงเรียนพบว่า ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันโดยภาพรวมมีทัศนะต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นจริงและที่คาดหวังแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อจำแนกตามประเภทโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยภาพรวมมีทัศนะต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นจริงและที่คาดหวังโดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นจริงและที่คาดหวังโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

มูเอ็ยร่า ยามู (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 3 สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ครูผู้สอนมีทัศนะต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 3 ในภาพรวมมาก
2. ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีทัศนะต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 3 ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน
3. ครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีทัศนะต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 3 ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffe' ส่วนใหญ่ครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีทัศนะต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษามากกว่าสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดเล็กตามลำดับ
4. ครูที่มีวิทยฐานะ และไม่มีวิทยฐานะมีทัศนะต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 3 ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน
5. ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 3 มีดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูรับการอบรมอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ ทั้งในสถานศึกษา และหน่วยงานภายนอก และผู้บริหารสถานศึกษาจัดวัสดุอุปกรณ์ทาง

เทคโนโลยี และโปรแกรมสำเร็จรูปต่างๆ ที่ทันสมัยพร้อมใช้งานอย่างเพียงพอต่อบุคลากรในสถานศึกษา เป็นต้น

พรทิศา วันตา (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก หากจำแนกตามประสบการณ์ของครูโดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยโรงเรียนที่มีครูมีประสบการณ์มาก มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าโรงเรียนที่มีครูมีประสบการณ์น้อย หากจำแนกตามประเภทของโรงเรียนโดยรวมและรายด้าน ด้านความรู้แห่งตน กับด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ยกเว้นด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ ที่แตกต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ โดยโรงเรียนประถมศึกษามีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าโรงเรียนขยายโอกาส และหากจำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ยกเว้นด้านการเรียนรู้เป็นทีม ที่แตกต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ

จักรกริช อินทพันธ์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนดาราวิทยา ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนดาราวิทยามีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามคุณลักษณะ 10 ประการ ดังนี้คือ ความสำคัญในการสำรวจตรวจสอบ ความแตกต่างในการกระทำ ความตระหนักในการประเมิน การมีทัศนคติที่ดีต่อการทดลอง การมีบรรยากาศเปิดเผย การศึกษาอย่างต่อเนื่อง ความหลากหลายในการปฏิบัติ ผู้สนับสนุนมากมาย การล้อมรอบด้วยภาวะผู้นำ และการมองอย่างเป็นระบบ

ปฤณพรธ มฤคพิทักษ์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า

1. ลักษณะวัฒนธรรมองค์การของคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหงที่เอื้อต่อการเรียนรู้ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก นอกจากประเด็นโอกาสได้ร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานองค์การอย่างเต็มที่ที่อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างน้อย และข้อมูลจากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2. ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก นอกจากประเด็นการสนับสนุนเงินหรือทรัพยากรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างน้อยและข้อมูลจากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะจากการศึกษาพบว่า

1. ควรเพิ่มการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อการพัฒนางานระหว่างบุคลากร
2. ควรเพิ่มการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง
3. ควรเสริมแรงกระตุ้นการทำงานของบุคลากร ให้สนใจที่จะพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
4. ควรเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพในการทำงาน

5. ควรพัฒนาหน่วยงานต่างๆ ในคณะรัฐศาสตร์ให้มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งให้หน่วยงานต่างๆ ได้พัฒนาตนเองและบุคลากรในหน่วยงานอย่างจริงจังตามบทบาทภารกิจของตน

6. ควรมีการเก็บฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์กร เพื่อให้การสืบค้นทำได้ง่ายขึ้น พร้อมไปกับการสร้างระบบการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรอันจะเป็นประโยชน์ในการสืบต่อความรู้ขององค์กรที่สะสมมา

ศักดิ์ดา มัชปาโต (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า

1. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามตำแหน่งหน้าที่ โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

3. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามขนาดของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

4. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามระดับการจัดการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมมนากลุ่ม พบว่า ข้าราชการครูและผู้บริหารสถานศึกษา มีความกระตือรือร้น ใฝ่รู้สิ่งใหม่ๆ มีความคิดในการแยกแยะความถูกต้อง ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ให้เป็นแนวทางปฏิบัติ และมีการเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เป็นทีม ทำให้เกิดการพัฒนาระบบงาน การคิดรูปแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

อำนวยการ คงสาคร (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตบวรวิทย์บางปะกง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า บทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบกับบทบาทการบริหารจำแนกตามประสบการณ์การบริหาร และขนาดโรงเรียนโดยรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

อินทรี ฉายแก้ว (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุรินทร์ 6 บทบาท คือ บทบาทการกำหนดนโยบาย บทบาทการสนับสนุนส่งเสริม บทบาทการอำนวยความสะดวก บทบาทการประสานงาน บทบาท

การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และบทบาทการกำกับ นิเทศ ติดตามประเมินและรายงานผล ใน 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารความรู้ ด้านการจัดระบบสารสนเทศในองค์กร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร พบว่า มีบทบาทอยู่ในระดับมากทุกบทบาท และทุกด้าน

2. ผลการศึกษาเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุรินทร์ เมื่อจำแนกตามสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุรินทร์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 อยู่ 2 บทบาท คือ บทบาทการสนับสนุนส่งเสริมในด้านการบริหารความรู้ และด้านการจัดระบบสารสนเทศในองค์กร และบทบาทการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในด้านการบริหารความรู้

3. ผลการศึกษาเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุรินทร์ เมื่อจำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุรินทร์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ใน 5 บทบาท คือ บทบาทการกำหนดนโยบายและแผน แตกต่างกันทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารความรู้ ด้านการจัดระบบสารสนเทศในองค์กร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร บทบาทการสนับสนุนส่งเสริม แตกต่างกันอยู่ 2 ด้าน คือ ด้านการจัดระบบสารสนเทศในองค์กร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร บทบาทการอำนวยความสะดวก แตกต่างกันทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารความรู้ ด้านการจัดระบบสารสนเทศในองค์กร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร บทบาทการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ แตกต่างกันอยู่ 2 ด้าน คือ ด้านการจัดระบบสารสนเทศในองค์กร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และบทบาทการกำกับ นิเทศ ติดตามประเมินและรายงานผล แตกต่างกันอยู่ 2 ด้าน คือ ด้านการบริหารความรู้ และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

อุสาห์ เจียมจันทร์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน และการเปรียบเทียบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน คือ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านความคิดเชิงระบบ โรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ปรีชา กองจินดา (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ผลการวิจัยมีดังนี้ 1) การศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 พบว่า แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ แนวปฏิบัติในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรในด้านการเป็น

บุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนของความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีมและการคิดเชิงระบบ
 2) การศึกษาความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ตามความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ
 พบว่า แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสม และ 3) การศึกษาความเป็นไปได้
 ของแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต
 พื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 พบว่า แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการ
 เรียนรู้มีความเป็นไปได้มาก

ประนอม บัวเผื่อน (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทของผู้บริหารใน
 การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มเครือข่ายนครสวรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาปราจีนบุรี พบว่า บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
 ในกลุ่มเครือข่ายนครสวรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ
 เปรียบเทียบผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหารงานน้อย และที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน โดยภาพรวม
 มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

โฆสิต เสตะจิต (2549 : 107) ได้วิจัยเรื่อง ศึกษาสภาพการเป็นองค์การแห่งการ
 เรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ความ
 คิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน
 พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านการแปรรูปองค์การ ด้านพลวัตการเรียนรู้การ
 ปฏิบัติงาน ด้านการจัดการความรู้ ด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และด้านการให้อำนาจ และ
 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ในภาพรวม 5 ด้าน แตกต่างกัน เมื่อ
 พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกัน 4 ด้าน คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้การปฏิบัติงาน ด้านการ
 แปรรูปองค์การ ด้านการให้อำนาจ และด้านการจัดการความรู้ ส่วนการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ไม่
 แตกต่างกัน จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานไม่แตกต่างกัน

ประวดี ขุนทวี (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
 โรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุบลราชธานี โดยมี
 วัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน และเปรียบเทียบศึกษาลักษณะ
 องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาศุบลราชธานี จำแนกตามระดับการศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และที่ตั้งของ
 สถานศึกษา จากการวิจัยพบว่า

1. ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหาร
 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุบลราชธานี โดยภาพรวมทัศนะของผู้บริหาร
 สถานศึกษา เห็นว่า โรงเรียนมีลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก

2. ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี จำแนกตามระดับการศึกษา ปริญญาตรี กับสูงกว่าปริญญาตรี ตามอายุ ต่ำกว่า 45 ปี กับตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป ตามประสบการณ์ในการทำงาน ในโรงเรียน ต่ำกว่า 20 ปี กับ 20 ปี ขึ้นไป และที่ตั้งของโรงเรียนในเขตเทศบาลกับนอกเขตเทศบาลมี ทัศนคติต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

จุฬารัตน์ นิตินการณ์สกุล (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด นครสวรรค์/จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. ปัจจัยด้านผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้ใฝ่รู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการวางแผนบริหาร การมีวิสัยทัศน์ และความสามารถในการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด นครสวรรค์

Prince of Songkla University
Pattani Campus