

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่จะศึกษาในงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยมาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพของข้าราชการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยแบ่งเป็นหัวข้อ ดังนี้

1. ประวัติความเป็นมาของกรมชลประทานและ โครงสร้างสำนักชลประทานที่ 11
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1 การเรียกชื่อภาษาไทยของคำว่า Learning Organization
 - 2.2 ความเป็นมาและความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.3 หลักแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.4 ขั้นตอนการพัฒนาให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กร
 - 2.5 การนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์กร ไทยและต่างประเทศ
3. ผลงานงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประวัติความเป็นมาของสำนักชลประทานที่ 11

ที่ตั้ง กรมชลประทานปากเกร็ด สำนักชลประทานที่ 11 เลขที่ 78 ถนนติวานนท์ ตำบล บางตลาด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120 โทรศัพท์ : 0 2583 6050-69 โทรสาร 0 2583 6069 E-mail : rid11@mail.rid.go.th Website : <http://www.Rid.go.th> , www.kromchol.com

วิสัยทัศน์ คือ มุ่งมั่น พัฒนา และบริหารจัดการน้ำ เพื่อสนับสนุนการผลิตการเกษตร เสริมสร้างคุณภาพชีวิต

พันธกิจ คือ

1. เก็บกักน้ำในระบบชลประทาน
2. ส่งน้ำเพื่อการเกษตรอุปโภค-บริโภค
3. ระบายน้ำและบรรเทาอุทกภัย
4. สนับสนุนการมีส่วนร่วมเพื่อให้มีการบริหารจัดการน้ำอย่างมีประสิทธิภาพและมี

ประสิทธิภาพสูงสุด

ยุทธศาสตร์ คือ

1. คลองสวยน้ำใส

2. นำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารจัดการน้ำ
3. บริหารจัดการน้ำแบบมีส่วนร่วม
4. จัดทำระบบฐานข้อมูลด้านชลประทาน
5. เพิ่มศักยภาพด้านการระบายน้ำอย่างมีประสิทธิภาพ

ประวัติความเป็นมาของกรมชลประทาน

งานชลประทานเริ่มขึ้นอย่างจริงจังในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว มีการขุดลอกคลอง และขุดคลองขึ้นใหม่ในบริเวณทุ่งราบภาคกลางจำนวนมาก ดำเนินการโดยเอกชน คือ บริษัทขุดคลองแลคูนาสยาม (Siam Canals, Lands and Irrigation Company) ได้รับพระบรมราชานุญาตเมื่อ พ.ศ. 2431 เริ่มขุดคลองเมื่อ พ.ศ. 2433 มีระยะเวลาดำเนินการตามสัมปทาน 25 ปี โครงการประกอบด้วยการก่อสร้างระบบคลองในบริเวณพื้นที่ราบฝั่งตะวันออกของแม่น้ำเจ้าพระยา เขตจังหวัดปทุมธานีที่เรียกว่า ทุ่งรังสิต โดยขุดคลองสายใหญ่ เชื่อมระหว่างแม่น้ำเจ้าพระยาตรงไปยังแม่น้ำนครนายก พร้อมกับการสร้างประตูระบายน้ำสำหรับควบคุมการเก็บกักน้ำเพื่อการเพาะปลูก และสร้างประตูเรือสัญจรเพื่อการคมนาคมขนส่งทางน้ำตลอดทั้งปี

หลังจากที่บริษัทดังกล่าวได้ดำเนินการมาได้ประมาณ 10 ปี เจ้าพระยาเทเวศวงศ์วิวัฒน์ เสนาบดีกระทรวงเกษตราธิการ ได้ไปตรวจราชการที่ทุ่งรังสิต เมื่อเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2442 พบว่าทุ่งรังสิตจำเป็นต้องได้รับการช่วยเหลือด้านการชลประทานเป็นการด่วน จึงนำความขึ้นกราบบังคมทูลพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวขอพระราชทานพระบรมราชานุญาต จ้างนายช่างชลประทานชาวต่างประเทศมาศึกษาพิจารณาและแก้ไขเรื่องการจัดหาน้ำในบริเวณทุ่งรังสิตให้ดีขึ้น พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงเห็นชอบ และได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้จัดหาวิศวกรผู้ชำนาญงานด้านการชลประทาน ใน พ.ศ. 2445 ได้ว่าจ้าง นายเย โฮมัน วันเดอร์ ไฮเด วิศวกรชลประทานชาวฮอลันดา มาดำเนินงานชลประทานประเทศไทย และทรงแต่งตั้งให้ นายเย โฮมัน วันเดอร์ ไฮเด เข้ารับราชการเมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2445 พร้อมทั้งทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตั้ง “กรมคลอง” และทรงแต่งตั้ง นาย เย โฮมัน วันเดอร์ ไฮเด เป็นเจ้ากรมคลอง คนแรกเพื่อทำหน้าที่ดูแลทำนุบำรุงคลองต่าง ๆ ไม่ให้ดินเนิน นาย เย โฮมัน วันเดอร์ ไฮเด ได้ทำรายงานเสนอเห็นควรให้สร้างเขื่อนทดน้ำปิดกั้นแม่น้ำเจ้าพระยาที่ จังหวัดชัยนาท

ต่อมาในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้จัดตั้ง “กรมทดน้ำ” ขึ้นแทนกรมคลอง เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2475 และทรงแต่งตั้ง นายอาร์ ซี อาร์ วิลสัน เป็นเจ้ากรมทดน้ำ รวมทั้งจัดสร้างโครงการชลประทานป่าสักใต้ โครงการสร้างเขื่อนทดน้ำขนาดใหญ่ คือเขื่อนพระราม 6 ขึ้นที่ตำบลท่าหลวง อำเภอท่าเรือ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา สามารถช่วยเหลือพื้นที่เพาะปลูกได้ประมาณ 680,000 ไร่ ซึ่งนับเป็นโครงการ

ชลประทาน ขนาดใหญ่แห่งแรกในประเทศไทย ซึ่งก่อสร้างด้วยหลักวิชาการ ที่ถูกต้องและทันสมัย ตามหลักเทคโนโลยีการพัฒนาแหล่งน้ำสมัยใหม่อย่างแท้จริงและนับจากนั้นเป็นต้นมา ได้เริ่มก่อสร้างโครงการชลประทานกระจายไปทั่วทุกภาคของประเทศ ทั้งภาคเหนือภาคกลาง ภาคใต้ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นการจัดการหาน้ำเพื่อการเกษตรและเพื่อการอุปโภคบริโภค

งานก่อสร้างโครงการชลประทานได้ขยายออกไปอย่างกว้างขวาง เพื่อรองรับการขยายตัวทางการผลิต และความต้องการบริโภคภายใน ประเทศ จนในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีพระราชดำริว่า น้ำที่ของกรมทอน้ำมิได้ปฏิบัติงานอยู่เฉพาะแต่การทอน้ำเพียงอย่างเดียว งานที่กรมทอน้ำปฏิบัติอยู่จริงในขณะนั้นมีทั้งการขุดคลอง การทอน้ำ รวมทั้งการส่งน้ำตามคลองต่าง ๆ อีกทั้งการสูบน้ำเพื่อช่วยเหลือการเพาะปลูก จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้เปลี่ยนชื่อจาก กรมทอน้ำ เป็น กรมชลประทาน เมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2476 โดยให้มีหน้าที่รับผิดชอบงานการขุดคลอง การทอน้ำ การส่งน้ำ และการสูบน้ำช่วยเหลือพื้นที่เพาะปลูกอย่างทั่วถึง

ในสมัยรัชกาลที่ 9 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชทรงสนพระราชหฤทัยในการศึกษาและพระราชทานแนวพระราชดำริอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาแหล่งน้ำมาตลอด เช่น โครงการอ่างเก็บน้ำเขาเต่า ที่อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อันเป็นโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ อันเนื่องมาจากพระราชดำริแห่งแรกที่กรมชลประทานก่อสร้างขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2506 ซึ่งในรัชการของพระองค์ได้ทรงมีพระราชดำริให้กรมชลประทานดำเนินงานพัฒนาแหล่งน้ำทั่วประเทศมาแล้วประมาณ 2,000 โครงการ

ประวัติความเป็นมาของสำนักชลประทานที่ 11

ประเทศไทยถูกแบ่งพื้นที่ความรับผิดชอบงานชลประทานออกเป็น 16 ส่วน แต่ละส่วนเรียกว่าสำนักชลประทานที่ 1-16 แต่ละสำนักชลประทานจะมีพื้นที่ครอบคลุมพื้นที่ชลประทาน และพื้นที่ที่ยังไม่มีระบบชลประทาน สำหรับพื้นที่ที่มีระบบชลประทานแล้ว สำนักชลประทานมีภารกิจคือ จัดสรรน้ำ ส่งน้ำ ระบายน้ำ ปรับปรุงและบำรุงรักษาระบบชลประทาน ส่วนพื้นที่ที่ยังไม่มีระบบชลประทาน สำนักชลประทานจะมีภารกิจคือ การพัฒนาแหล่งน้ำ การจัดหาเงิน ด้วยวิธีการต่าง ๆ สำนักชลประทานที่ 11 มีภารกิจรับผิดชอบต่อพื้นที่ที่มีระบบชลประทานแล้วค่อนข้างเต็มพื้นที่และเป็นพื้นที่ที่มีระบบ ชลประทาน เก่าแก่ที่สุด เป็นพื้นที่บริเวณปากอ่าวไทยหรือเป็นพื้นที่ตอนล่างสุดของกลุ่มน้ำเจ้าพระยา ลุ่มน้ำนครนายก ลุ่มน้ำท่าจีน และมีพื้นที่ขนาดเล็กที่สุดเทียบกับสำนักชลประทานอื่น ๆ แต่มีงานที่ต้องรับผิดชอบที่มีความสลับซับซ้อนที่สุด เป็นพื้นที่ที่รวดเร็วหลากหลายของปัญหา (กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2550)

องค์กรแห่งการเรียนรู้

1. การเรียกชื่อภาษาไทยของคำว่า “Learning Organization” มีนักวิชาการใช้ชื่อเรียกเป็นภาษาไทยแตกต่างกัน (ปรีชา ปลื้มจิตต์, 2549, หน้า 17)

ตารางที่ 2 – 1 ชื่อเรียก “Learning Organization” ในภาษาไทยของนักวิชาการไทย

ชื่อเรียก “Learning Organization” ในภาษาไทย	นักวิชาการที่ใช้ชื่อเรียกดังกล่าว
องค์กรแห่งการเรียนรู้	- วรภัทร์ ภูเจริญ - บดินทร์ วิจิรัตน์ - พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา - อโณมา คงตะแบก - ทรรศนะ บุญขวัญ - ปาริฉัตร ตั้งชนันท์ - เกศรา รักชาติ - เกษม วัฒนชัย
องค์กรการเรียนรู้	- เจนเนตร มณีนาถ, ครุณรัตน์ วิบูลศิลป์, ภาวินี บุญเกษมสันติ และ อรสา เตศิริวัฒน์ - ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ
องค์กรเรียนรู้	- ครรชิต มัลลียงส์ - เดชน์ เทียมรัตน์, กานต์สุดา มามะศิริรานนท์
องค์กรเอื้อการเรียนรู้	- อรจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง
องค์กรแห่งการเรียนรู้	- วีรวิธ มามะศิริรานนท์ - วีระวัฒน์ ปันนิคามย์ - ศิริลักษณ์ เมฆสังข์ - พรธิดา วิเชียรปัญญา

ทั้งนี้ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546, หน้า 1321) ได้ให้ความหมายของคำว่า “องค์กร” และ “องค์กร ”ไว้ดังนี้

“องค์กร” บุคคล คณะบุคคล หรือสถาบัน ซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กัน หรือขึ้นต่อกัน เช่น คณะรัฐมนตรีเป็นองค์กรบริหารของรัฐสภาผู้แทนราษฎรเป็นองค์กรของรัฐสภาในบางกรณี องค์กร หมายความว่ารวมถึง องค์กรด้วย (Organ)

“องค์กร” ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย หรือในตราสารจัดตั้ง ซึ่งอาจเป็น

หน่วยงานของรัฐ เช่น องค์การของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคม หรือ หน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์การสหประชาชาติ (Organization)

ดังนั้น การเรียกชื่อภาษาไทยของคำว่า “Learning Organization” เพื่อให้สอดคล้องกับ ความหมายในพจนานุกรมดังกล่าวในการทำวิจัยครั้งนี้จะใช้ชื่อเรียกว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้”

2. ความเป็นมาและความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มาของแนวคิด องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เริ่มจากผลงานการเขียน ที่เสนอแนวความคิดต่าง ๆ ของ คริส อะกิวิส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเป็นผลงานเขียนร่วมกับ โดนัลด์ ชอน (Donald Schon) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญา แห่งสถาบันเอ็มไอที (Massachusetts Institute of Technology: MIT) เรื่อง Organization Learning: A Theory of Action Perspective เขียนขึ้นใน ค.ศ. 1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในระยะเริ่มแรกทั้งสองได้ใช้คำว่า การเรียนรู้ในองค์การ (Organization Learning: OL) หมายถึง การเรียนรู้ ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์การ คริส อะกิวิส (Chris Argyris) เป็นผู้ที่มีใจศึกษา ด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การมากกว่า 40 ปีแล้ว เนื่องจากงานเขียนของเขาค่อนข้างที่จะเป็น วิชาการและอ่านยาก จึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมแพร่หลายนัก (วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์, 2544, หน้า 52-53) ส่วนคำว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ได้เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ เฮย์ส (Hayes) เป็นบรรณาธิการและ เผยแพร่ในอเมริกา และในหนังสือที่เพ็ดเลอร์ (Pedler) เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในอังกฤษในปี ค.ศ. 1988 ต่อมาบุคคลผู้มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และเขียนเผยแพร่ ผลงานจนเป็นที่ยอมรับคือ ปีเตอร์ เอ็ม เซนเก้ (Peter M. Senge) ศาสตราจารย์ของ MIT สหรัฐอเมริกา คือหนังสือชื่อ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization เขียนขึ้นใน ค.ศ. 1990 ในหนังสือเล่มนี้ เซนเก้ (Senge) ใช้คำว่า “Learning Organization” (แพน Organization Learning) เซนเก้ (Senge) ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการทำการประชุม ปฏิบัติการ (Work - shops) ให้แก่บริษัท องค์การชั้นนำต่าง ๆ ที่ Sloan School of Management MIT. ในปี ค.ศ. 1994 เซนเก้ (Senge) ได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้คำแนะนำสนับสนุน แนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในองค์การในรูปแบบต่าง ๆ และในปี ค.ศ. 1998 เซน เก้ (Senge) ได้ออกหนังสืออีกเล่มชื่อ The Fifth Discipline Challenge: Maturing The Twelve Challenges to Change in Learning Organization (Senge, 1998) ปัจจุบันมีหนังสือที่เกี่ยวกับเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่า 170 เล่ม พบว่าในช่วงปี ค.ศ. 1950 – 1960 มีงานเขียน งานวิจัยที่ เกี่ยวกับเรื่อง “Organizational Learning” และ “Learning Organization” จำนวน 3 บทความ ในปี

ค.ศ. 1961 – 1970 มี 19 บทความ ในปี ค.ศ. 1971 - 1980 มี 50 บทความ ในปี ค.ศ. 1981 - 1990 มี 184 บทความ แสดงให้เห็นว่าแนวความคิด เรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้กำลังได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ (วีระวัฒน์ ปินนิตามัย, 2544, หน้า 54 -56)

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

คำว่า “ องค์การแห่งการเรียนรู้” ได้มีการให้ความหมายจากนักวิชาการหลายท่าน โดยมีทั้งความหมายที่ใกล้เคียงกัน และแตกต่างกันตามมุมมอง หรือจุดเน้นของแต่ละท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมได้ดังนี้

อะกิริส (Argyris, 2006) ผู้ริเริ่มให้แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ให้ความหมายของ Organization Learning (LO) ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์การลดทอนในสิ่งที่เขาเรียก “Defensive Routines” หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย เพื่อปกป้องหรือแก้ตัวลดลง

เซนเก้ (Senge, 1990) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่คนมีการขยายความสามารถของพวกเขาได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างสรรค์ที่เป็นผลมาจากความปรารถนาอย่างแท้จริงของพวกเขาเป็นองค์การที่มีรูปแบบการคิดแบบใหม่ และมีการแลกเปลี่ยนความคิดให้เกิดขึ้น เป็นองค์การที่คนในองค์การมีความปรารถนาร่วมกันอย่างเสรี โดยเป็นการเรียนอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ

เพ็ดเลอร์ และคนอื่น ๆ (Pedler, Bursoy & Boyell, 1991) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกทุกคน และเป็นองค์การที่ปฏิบัติตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดี ที่มีลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกันรวมทั้งยังต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองด้วย

วอทกินส์ และมาร์ซิค (Watkins & Marsick, 1993) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือองค์การที่ให้สมาชิกสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ใช้องค์การในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่สมาชิกโดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงาน และใช้การเอื้ออำนาจแก่สมาชิก เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และมีการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างบุคคล องค์การ และชุมชน

คิม (Kim, 1993) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่จะช่วยเพิ่มพูนทักษะความสามารถของสมาชิกในองค์การเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

รอส และคนอื่น ๆ (Ross, Smith, Roberts & Klieiner, 1994) ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการในการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และปรับเปลี่ยน ประสบการณ์เหล่านั้นให้กลายเป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์ให้แก่องค์กร โดยเป็นการตอบสนอง ต่อจุดมุ่งหมายหลักที่องค์กรวางไว้

มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) กล่าวว่า คือที่ซึ่งมีบรรยากาศการเรียนรู้รายบุคคล และ กลุ่มมีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์การเรียนจากความผิดพลาด และความสำเร็จ ซึ่งผลให้ทุกคนตระหนัก ในการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มาร์ควอดท์ และเรย์โนลด์ (Marquart & Reynolds, 1994) ได้ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึงองค์การที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่ม บุคคลให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสอนให้สมาชิกมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ ไตร่ตรอง เพื่อความ เข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ในความผิดพลาด และความสำเร็จ

ดิซอน (Dixon, 1990) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นความตั้งใจที่จะ ใช้กระบวนการการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และระบบ เพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนองค์การอย่าง ต่อเนื่องในทิศทางที่จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน

การ์วิน (Garvin, 1993) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มี ทักษะในการสร้างสรรค์ แสวงหา ตีความ ถ่ายโยงเก็บรักษาความรู้ และการนำไปปรับเปลี่ยน พฤติกรรม เพื่อสะท้อนถึงความรู้ และความเข้าใจใหม่ ๆ โดยการ์วินเน้นว่า การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ ต้องมีการกระทำ

นอกจากที่จะมีนักวิชาการจากต่างประเทศให้ความหมายของคำว่าองค์การแห่งการ เรียนรู้ ไว้ดังกล่าวกว่าข้างต้น ในประเทศไทยก็มีนักวิชาการ และผู้ศึกษาวิจัยเรื่อง “องค์การแห่งการ เรียนรู้” ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ตามความเข้าใจดังต่อไปนี้

อรจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2549) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือที่ซึ่ง บุคลากรแต่ละคน แต่ละกลุ่มทั่วทั้งองค์กรมีอิสระในการเรียนรู้ สร้างความรู้ที่หลากหลายร่วมกัน แบ่งปันความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ และศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนิน กิจการไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่ ทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรักอย่าง ต่อเนื่อง

สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และเป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพสมาชิกทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม และระดับองค์การ เพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตขององค์การอย่างต่อเนื่อง

3 หลักแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

3.1 วินัย 5 ประการสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Peter Senge

“Organizations learn only through individual who learns. Individual learning does not guarantee organizational learning, but without it no organizational learning occurs.” (Senge, 1990)

โดย เซนเก้ (Senge, 1990) ศาสตราจารย์แห่ง MIT Sloan School of Management ได้เขียนหนังสือ “The Fifth Discipline” เชื่อว่าหัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คือการเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจิ่งในรูปของการนำไปปฏิบัติ แก่บุคคล ทีมและองค์การอย่างต่อเนื่องและทุกระดับ โดยเซนเก้ได้ให้คำนิยามขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต คำว่า วินัย (Disciplines) หมายถึง เทคนิควิธีที่ต้องศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติ เป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการแสวงหาการเสริมสร้างทักษะ หรือสมรรถนะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ เพื่อความคิดสร้างสรรค์เพื่อสิ่งใหม่ๆ ได้เสนอแนวทางวินัย 5 ประการ ประกอบด้วย

วินัยประการที่ 1: ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

วินัยประการที่ 2: การสร้างแบบจำลองความคิด (Mental Models)

วินัยประการที่ 3: การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

วินัยประการที่ 4: การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

วินัยประการที่ 5: การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

วินัยประการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน เซนเก้ (Senge, 1990) เขียนถึงจิตวิญญาณขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า “องค์การเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่า เกิดการเรียนรู้ในองค์การขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น” การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลร่วมของทักษะและความสามารถ เป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริงเห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อเราต่อองค์การ ขณะเดียวกันก็เห็นภาพในอนาคต (Vision) ที่พึงเป็นไปได้สร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น (Personal Vision) ตอบตนเองได้ แท้ที่จริงแล้วตนต้องการอะไรจากการปฏิบัติหน้าที่ รักษาความตั้งใจอย่างสร้างสรรค์

(Creative Tension) นี้ได้ นั่นคือ เห็นความแตกต่างระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็นไว้สร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง ไม่รู้สึกไร้อำนาจ ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง ผูกพันยึดมั่นต่อข้อเท็จจริง มีพลังของเจตนา (Will Power) การที่จะสร้างความรอบรู้แห่งตนได้นั้น เราจะต้องผสมผสานความเป็นเหตุเป็นผลเข้ากับญาณหยั่งรู้ที่เราไม่สามารถอธิบายเหตุผลที่แท้จริงได้ แต่มีความเชื่อเช่นนั้น เห็นความเป็นส่วนหนึ่ง ความเชื่อมโยงของตัวเรากับโลกนอกตน นอกจากนั้นยังมีความเอื้ออาทรเมตตาสงสารผู้อื่น และมีความจงรักภักดีผูกพันกับเป้าหมายกับงานและองค์กร

วินัยประการที่ 2 การสร้างแบบจำลองความคิด การสร้างแบบจำลองความคิด ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลกมีผลต่อการประพฤติปฏิบัติ ต่อดำเนินม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลายหน้าที่ของวินัยประการที่ 2 ก็เพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ การสืบค้นความคิดความเชื่อของเราทำให้เราท้าทายและปรับขยายขอบเขตและกระบวนการความคิดความเชื่อของเรา เข้าใจมุมมองและการคิดของผู้อื่น เช่น แก่นแท้ทักษะด้านความคิดความเชื่อผ่านทักษะการคิดใคร่ครวญ (Reflection Skills) เป็นการตรวจสอบว่าความคิดความเชื่อใดมีผลต่อการปฏิบัติการแสดงออกของเรา ส่วนทักษะในการสืบค้น (Inquiry Skills) เป็นดัชนีบอกว่า เรามีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธแบบพบปะกับผู้อื่นเช่นไร เราเข้าไปเกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเช่นไร ในการปฏิบัติงานของทุกอาชีพจำเป็นต้องใช้ทักษะทั้ง 2 ประการนี้อยู่เสมอ ทำอย่างไรที่เราจะรักษาทักษะทั้ง 2 นี้ให้สมดุลผสมเข้ากับสิ่งที่เราเห็นดีเห็นงามและสนับสนุน เช่น แก่นแท้ความคิดความเชื่อแบบแผนความคิดอ่านของแต่ละคนมีข้อบกพร่อง ดังนั้นต้องอาศัยวินัยที่ 5 คือการคิดอย่างเป็นระบบ เข้าไปร่วมทำงานด้วยซึ่งจะมีพลังเกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหารพึงผสมผสานแบบแผนความคิดอ่านของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์อย่างเป็นระบบที่เน้นภาพใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อยให้ได้ในการแก้ไขปัญหาในการปรับโครงสร้างองค์กร ฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย บางทีเราอาจจะหลงผิด คิดผิด เข้าใจผิดก็เป็นได้ หน้าที่ของเราคือ พัฒนาแบบแผนความคิดอ่านของเราอยู่เป็นนิจ อย่างยืดหยุ่นทำให้เราปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติของเราได้ เหมาะกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป

อะกิริส (Argyris, 2006) ได้ให้คำแนะนำภาคธุรกิจในการบริหารแบบแผนความคิดอ่านของตนไว้ย่อ ๆ ดังนี้

1. พยายามออกแบบและเรียนรู้สภาพแวดล้อมของการทำงานอยู่เสมอเพื่อคาดคะเนและเตรียมรับมือกับปัจจัยของภาวะแวดล้อมที่จะมีอิทธิพลต่อธุรกิจของเรา

2. ให้การยอมรับและชื่นชมผู้อื่นอยู่เสมอ บอกผู้อื่นว่าท่านเชื่อถือยึดมั่นในอุดมการณ์ใดที่ทำให้เขาสบายใจ ลดการบั่นทอนขวัญกำลังใจ เอื้ออาทรผู้อื่น

3. อย่าทำทาสเหตุผลหรือการกระทำของผู้อื่นโดยไม่มีเหตุผล

4. ยืนหยัดในแนวทางของเรา ยึดมั่นในหลักการ คุณค่าและความเชื่อของเรา

5. อย่าแบ่ได้ความคิด แผนการ ความรู้สึกของท่านให้ผู้อื่นล่วงรู้หมดสิ้น

การสร้างแบบจำลองความคิดจึงมีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ แบบแผนความคิดอ่านมีพลังมีอิทธิพลต่อการรับรู้ การตีความต่อพฤติกรรมของเรา ยิ่งเมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็น มุมมองระหว่างกันด้วยแล้ว ยิ่งทำให้พลังของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งไม่น่าแปลกใจว่าหนทางแรกเริ่มของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีได้ผลและคุ้มค่าที่สุด เริ่มจากการพบปะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการระหว่างสมาชิกภายในองค์กรนั่นเอง นอกเหนือจากการฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญและทักษะในการสืบค้นให้เกิดเป็นนิสัยของบุคลากรในองค์กร

องค์กรพึงเปิดเวทีที่สะท้อนถึงชุมชนของการปฏิบัติ (Community of Practice) ให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน อาทิ เครือข่ายการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ การแลกเปลี่ยนความเห็น การพบปะกันตามทางเดิน การเล่าเรื่อง การเล่าประสบการณ์ เทคนิคการจัดประชุม แนวทางใหม่ ๆ ของการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน ดังนั้น องค์กรการเรียนรู้ได้ผ่านการปรับปรุงแบบแผนความคิดร่วมกันผ่านเวทีการแลกเปลี่ยนที่

วินัยประการที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดมีขึ้นในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคนเป็นพลังขับเคลื่อนในการกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตนขึ้นมาก่อนจากคุณค่าส่วนบุคคล ความหวังใจ ให้ความสำคัญกับสิ่งใดจากการคิดได้ คิดเป็น จากนั้นก็ขยายฝัน คิดดัง ๆ แบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสาร โน้มน้าวหรือดังที่เรียกกันว่า “Walk the Talk” ทำให้คำพูดหรือภาพนั้นเดินได้กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่มีการแบ่งปันกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กร โน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่ทำให้ภาพวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา (Turn Vision Into Action) ในลักษณะของปฏิบัติการในเชิงรุก (Proaction) มิใช่รอหรือตามแก้ไข (Reaction)

วิสัยทัศน์ร่วมนี้มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่บุคคล คุณค่าภายนอกคือให้ทราบกันโดยทั่วไปว่า เรามุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์กรความเป็นเลิศในด้านใด เมื่อใด คุณค่าภายในคือมีส่วนสร้างแรงดลบันดาลใจ ความศรัทธายึดมั่น เอกลักษณะ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่บุคลากร ต่อทีม ต่อองค์กร ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดเป็นความกล้าคิด กล้า

ทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อความคิดว่า ความกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร จะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง ที่เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายไปในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนี้เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง (Governing Ideas) ซึ่งนำองค์กรว่าองค์กรคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดถือคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือในการดำรงชีวิตประจำวัน มิเช่นนั้นแล้ววิสัยทัศน์นั้นจะเป็นแค่กระดาษหรือข้อความที่ไร้พลังขับเคลื่อน ความคิดที่ใช้ปกครองนี้มุ่งตอบคำถามหลัก 3 ประการที่สะท้อนให้เห็นว่าเราเชื่อมั่นในสิ่งใด กล่าวคือ

อะไร - ภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดคืออะไร

ทำไม - ทำไปทำไม ด้วยเป้าหมายหรือพันธกิจใด มีส่วนช่วยเหลือสังคมเช่นไร

อย่างไร - เราจะปฏิบัติตนเช่นไรให้วิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นเป็นจริงด้วยความ

ซื่อสัตย์ จริงใจ เสียสละ อดทน เป็นต้น

เช่นถ้าเชื่อว่าหากเราใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้ง เราก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้ เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้การเติบโตได้ คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา แต่หากความคิดนั้นมีความกลัวเป็นพื้นฐานก็จะทำให้เกิดความรู้สึกสิ้นหวัง เป็นไปไม่ได้ ไม่มีอำนาจ ไม่สนใจใยดี ทำให้องค์การมีอายุขัยที่สั้น ดังนั้น วิสัยทัศน์ร่วมนี้ต้องมีกระบวนการขับเคลื่อนให้มีชีวิตยืนยาว ผู้คนเข้าใจชัดเจน มีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิด มีการสื่อสาร มีความรู้สึกผูกพัน มีความตื่นตื้นอยากเห็น เช่นถ้าเห็นว่าการคิดในเชิงระบบจะมีส่วนสนับสนุนวิสัยทัศน์ร่วมให้เป็นจริงได้โดยอาศัยกระบวนการของการสืบค้นและการคิดใคร่ครวญของแบบแผนความคิด (Mental Models) เข้าร่วมด้วยทำให้เขาเชื่อมั่นได้ว่าตนมีส่วนสร้างอนาคตเช่นนั้นให้เป็นจริงได้

วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ของทีม เราจะทำอย่างไรให้ระดับความสามารถของทีมเหนือกว่าระดับความสามารถของรายบุคคลในทีม ทีมสามารถพัฒนาขีดความสามารถประสานสัมพันธ์กันได้อย่างดี แนววิธีฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ่มค่านั้น ทำได้โดยผ่านการพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) ของผู้คนในองค์กร ทีมในองค์กรที่ขาดการปรับทิศทางทำความเข้าใจระหว่างกันก่อนจะมีพลังงานที่สูญเสียมากมาย ขาดทิศทางร่วมกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้น เช่นถ้าจึงให้ความสำคัญของการปรับแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (Alignment) ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติ (Empowerment) ให้แก่บุคคล หรือทีม ในการตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

แนวปฏิบัติของการฝึกวินัยเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม คือ การพูดคุย และการอภิปราย การอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่ม

ยอมรับแนวคิดมุมมองที่คนเสนอโดยทั่วไปเราอาจจะรับความคิด ข้อเสนอแนะของผู้อื่นได้บางส่วน แต่ยังยืนหยัดในความคิดความเชื่อเดิม ๆ ของตน ส่วนการพูดคุยหรือการเสวนานั้น ทำให้กลุ่มได้แสวงหาความหมายร่วมกันอย่างอิสระที่หาไม่ได้จากการพูดคุยกันเป็นรายบุคคล ทำให้เข้าใจมุมมองต่าง ๆ ได้กว้างขวางมากขึ้น ผู้คนร่วมมือกันเพื่อก่อให้เกิดพลังของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง กลุ่มสามารถแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนจากหลายมุมมอง มีการสื่อสารถึงความคิด ความเชื่ออย่างอิสระเสรี เป้าหมายของการเสวนาคือการเปิดเผยว่าความคิดอ่านของแต่ละฝ่ายแตกต่างกันเช่นไร ทำให้เราได้มีโอกาสสังเกตลักษณะความคิดของตนเองและของผู้อื่น

เงื่อนไข 3 ประการ ที่จะเกื้อกูลให้การพูดคุยเพื่อการเสวนาได้ผลสูงสุดคือ

1. งดเว้นการนำความคิด ความเชื่อของตนมาตัดสินตรวจสอบความคิดของผู้อื่น
2. มองว่าผู้อื่นก็ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หาความกระจ่าง หามุมมองเหมือนกับตน ต่างก็เป็นผู้ร่วมเดินทาง จำเป็นต้องเปิดใจ เห็นใจ และเข้าใจผู้อื่นด้วย
3. เป็นผู้เกื้อกูลบรรยากาศที่ดีของการเสวนาไว้ ไม่พยายามไป “ข่ม” หรือมีอิทธิพลเหนือผู้ใดในกลุ่ม

ในการเรียนรู้ของทีมจำเป็นต้องอาศัยทั้งการเสวนาและการอภิปรายในการวิเคราะห์สถานการณ์จำเป็นต้องมีการอภิปราย เสนอมุมมองต่าง ๆ แล้วมีการอธิบายเพื่อหาที่สนใจที่นำไปสู่การตัดสินใจเลือก หาข้อตกลงข้อสรุปร่วมกัน ขณะที่การเสวนาจะทำให้ได้ความคิดหลากหลายโดยไม่จำเป็นต้องได้ข้อตกลง ทั้ง 2 ลักษณะนี้ทำให้ได้แนวปฏิบัติใหม่ ๆ บางทีแนวปฏิบัติใหม่ ๆ เป็นผลพลอยได้ของการเสวนา สมาชิกของทีมควรแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น โดยผ่านการเสวนาและการอภิปรายกันอย่างเป็นกิจวัตร เพื่อความเข้าใจที่ดี ผักผ่อนการใช้ทักษะของการสืบค้นและการสะท้อนความคิดเห็นให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ให้ได้

การเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญ ได้แก่

1. สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตกการระดมความคิดของคนหลาย ๆ คน ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่องการประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

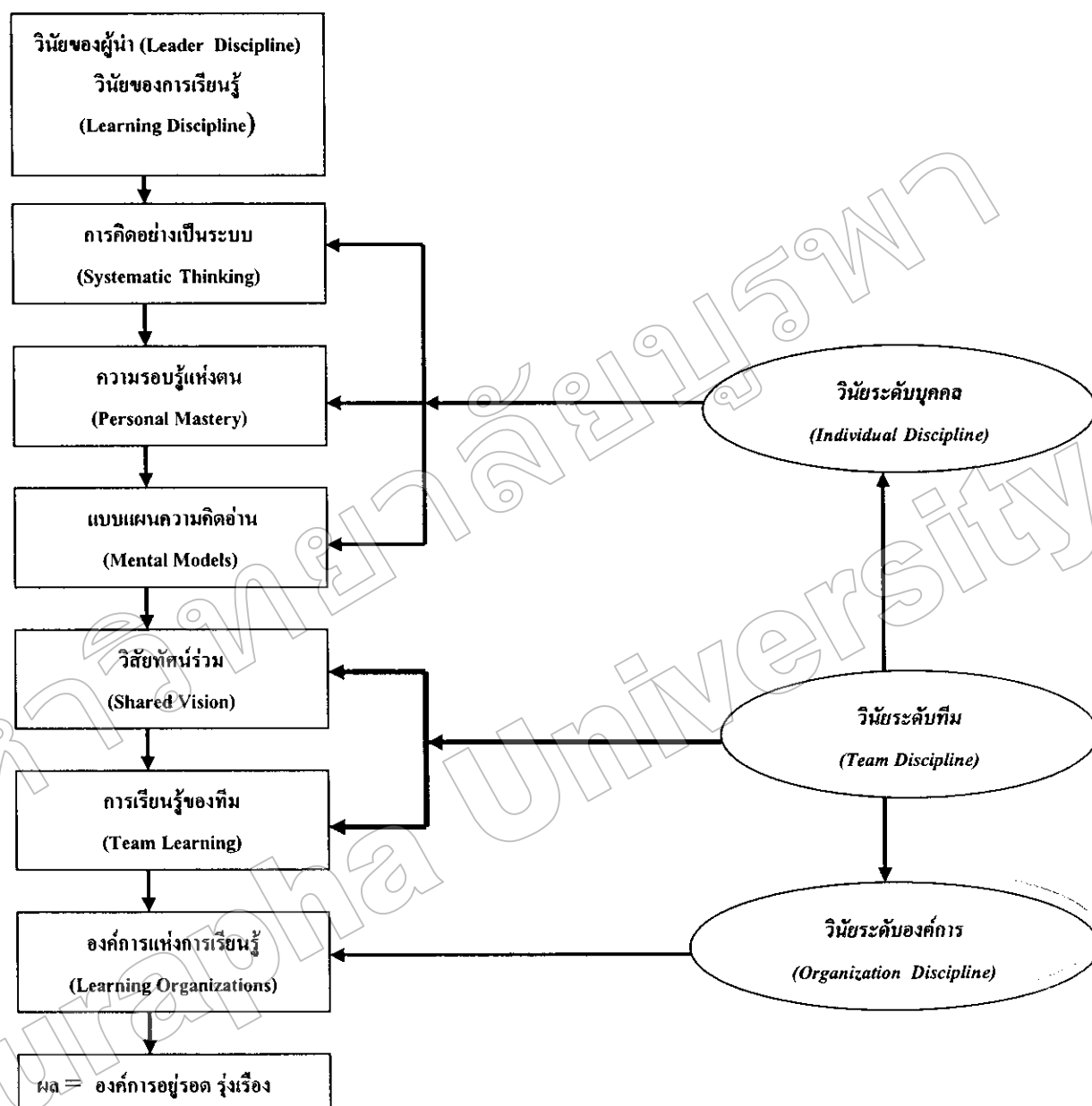
วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวินัยที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ในความเป็นจริง ผู้คน บุคลากร ผู้บริหารหลายคนไม่สามารถฝึกฝนตนเองให้มีความสามารถคิดได้อย่างเป็นระบบอย่างเท่าทันการณ์หรือคิดได้ล่วงหน้า ผลก็คือทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานในการบริหารมากมาย บ้างคิดว่าที่ตนปฏิบัติงานทุกวันเป็นการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานเนื่องจากการคิดสั้น ผันตามเหตุการณ์หรือสถานการณ์ทำให้ขาดการเห็นภาพใหญ่ไม่ต่อเนื่อง ไม่เห็นความเชื่อมโยงของส่วนต่าง ๆ ที่จะได้รับผลกระทบติดตามมาจากการปฏิบัติงานของเขา ทั้งที่แท้จริงแล้วการปฏิบัติงานของเขาเป็นการสั่งสมปัญหาให้คนต่อ ๆ มาต้องแก้ไข ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความสามารถที่มากกว่าเดิมหลายเท่าตัวทีเดียว

คำว่า “ระบบ” คือส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันในส่วนใหญ่ สะท้อนให้เห็นการขึ้นแก่กันของส่วนย่อย ๆ ผลบวกของแต่ละส่วนจะมีพลังน้อยกว่าร่วมแรงร่วมใจหรือการผนึกกำลังของส่วนย่อยอย่างพร้อมเพรียงกัน การทำงานของงานหนึ่ง ย่อมจะมีผลกระทบต่อส่วนย่อยต่าง ๆ ที่เหลือในระบบ ส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรือง ความล้มเหลว กำไร-ขาดทุน และภาพลักษณ์ขององค์กร ในมิติของสถานการณ์และเวลาต่าง ๆ กันนั้น

เซนเก้ (Senge, 1990) ได้ให้ความหมายของคำว่า “การคิดอย่างเป็นระบบ” ไว้ว่า “วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผลเห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลง มากกว่าจะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน” การคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบในธุรกิจยุคนี้ ทูนาทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำต้องมี หากใครไม่มีจะเป็นผู้แพ้อย่างถาวร สมรรถนะของผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพขององค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ในองค์กร เข้าใจปัจจัยพื้นฐาน ประวัติศาสตร์และพัฒนาการแต่อดีตถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะกระทบส่วนอื่น ๆ ได้เช่นไร ต้อง “อ่านเกม” ได้ และอ่านเกมเป็น เวลาจะเดินหมากก็ไม่สมควรเดินหมากทีละตัว โดยขาดการเล็งเห็นหมากทั้งกระดาน เดินหมากเช่นนี้แล้วผลที่จะติดตามมาจะเกิดผลเช่นไร มีแนวทางที่ดีกว่าเช่นไรบ้าง ปฏิกริยาที่เกิดขึ้นจะเป็นเช่นไร

ลักษณะของการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี ได้แก่

1. คิดเป็นกลยุทธ์ ชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย แน่วแน่ในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์
2. คิดทันการ ไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็นความจริง บางทีซึ่งปฏิบัติก่อนปัญหาจะเกิด
3. เล็งเห็นโอกาส ในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์ มองให้ได้ประโยชน์



ภาพที่ 2 – 1 สรุปรวมแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของ Peter Senge (Senge, 1990 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปินิตามัย, 2540, หน้า 49)

3.2 แนวคิดของมาควาด (Marquardt) และเรย์โน (Reynolds)

เนื่องจากที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ นอกจากนั้นสมาชิกขององค์กรต้องมีการขวนขวายหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด มาควาดและเรนอล ได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์กร

แห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์กรได้เพื่อให้เห็นภาพ
ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Marquardt & Reynolds, 1994, p. 23)

1. การเล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. มีการสร้างความเข้าใจด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง จากวิธีการหยั่งรู้ คาดคะเน
3. สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. การสนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีโอกาสนี้ และความสามารถริบย
ความคืบหน้า และอุปสรรคในการทำงานได้
5. การสนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้
เกื้อหนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร
6. ต้องสร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร
7. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจระบบ กระบวนการและ
ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์กร
8. มีวิสัยทัศน์เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
9. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์กร
10. มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติ ที่คิดดีแล้ว
11. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. การเชื่อมโยงการพัฒนาคนของพนักงานให้เข้ากับการพัฒนาองค์กรโดย
ภาพรวม
15. มีการสร้างเครือข่ายในองค์กรด้านเทคโนโลยี
16. มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
17. ให้โอกาสในการเรียนรู้ทางประสบการณ์
18. คัดค้านแนวปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. มีการให้รางวัลต่อความคิดริเริ่ม และมีการจัดตั้ง โครงสร้างรองรับความคิด
ดังกล่าว
20. สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน

24. มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มีการมององค์การว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
26. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

มาควาด (Marquardt, 1996) ยังได้สรุปผลการวิจัยของศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ แห่งสถาบัน MIT สหรัฐอเมริกา ซึ่งระบุถึงคุณลักษณะสำคัญ 10 ประการขององค์การที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ และสามารถประยุกต์เป็นคุณลักษณะเชิงยุทธศาสตร์ของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยได้เปรียบเทียบกันในแต่ละประเด็นไว้ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 2-2 คุณลักษณะ 10 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ

คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วไป Characteristics of Learning Organizations	คุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ Characteristics of Learning Schools
ต้องเฝ้าระวังตรวจสอบ (Scanning Imperatives) : มีการเฝ้าระวังตรวจสอบสภาวะแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ	พิจารณาถึงปัจจัยกดดันต่าง ๆ ที่มีต่อโรงเรียน และตัดสินใจได้ว่า เรื่องใดบ้างที่จำเป็นต้องตอบสนอง และในทางกลับกันก็พิจารณาได้ว่า โรงเรียนจะสามารถมีอิทธิพลต่อสภาวะแวดล้อมได้อย่างไร
ค้นพบช่องว่างของการปฏิบัติงาน (Performance Gaps): รู้จักใช้ช่องว่างของการปฏิบัติงานที่ค้นพบมาแล้วเปลี่ยนให้เป็นโอกาสที่จะเรียนรู้	สามารถระบุถึงประเด็นหรือด้านที่จำเป็นต้องปรับปรุงของโรงเรียน ตัวอย่างเช่น ด้านการเรียนการสอนของครูอาจารย์ ด้านงานวางแผนหลักสูตรโดยรวมของโรงเรียน ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เป็นต้น
มีจิตสำนึกเรื่องการทดลอง (Experiment Mind Sets): ถ้ามีการทดลองมากขึ้นเพียงไร องค์การก็ยิ่งเพิ่มการเรียนรู้มากขึ้นเพียงนั้น	มีการกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการค้นคิดนวัตกรรมและมีการทดลองอย่างหลากหลายเกิดขึ้นในโรงเรียน
มีบรรยากาศที่เปิดเผย (Climate of Openess) : การเผยแพร่ ความรู้และการสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผย	มีการแลกเปลี่ยน และให้สารสนเทศระหว่างกัน ผ่านการสื่อสารหลายทิศทาง อย่างกว้างขวาง และเปิดเผยทั่วทั้งโรงเรียน

ตาราง 2-2 (ต่อ)

คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วไป Characteristics of Learning Organizations	คุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ Characteristics of Learning Schools
มีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Education): ให้ความสำคัญของการศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong Education) ที่จะขาดมิได้	การพัฒนาโรงเรียนต้องยึดโปรแกรมการพัฒนา
มีวิธีปฏิบัติงานที่หลากหลาย (Operational Variety): ยึดความเชื่อที่ว่า การบรรลุเป้าหมายขององค์การสามารถทำได้หลายวิธี	ด้านวิชาชีพ (Professional Development) ของบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญ
เปิดกว้างให้มีหลายช่องทางที่สามารถเสนอความคิดดี ๆ (Multiple Advocates/ Champions): ทุกคนในองค์การสามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อผู้การปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลาย	มีการกระตุ้นให้มีวิธีการที่หลากหลายในการทำงานและการแก้ปัญหาของการปฏิบัติการทุกด้านของโรงเรียน
การมีส่วนร่วมด้านภาวะผู้นำ (Involve Leaderships): โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้นำได้มาจากความเห็นร่วมของทุกคนจนเป็นวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ	ค่านิยมงานและการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงงานใด ๆ ของโรงเรียน ยึดหลักการของการมีส่วนร่วมแบบกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ (Collegial Culture)
มีมุมมองกว้างเชิงระบบ (System Prespective): สร้างความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันระหว่างหน่วยงานย่อยๆ ภายในอย่างเป็นระบบ	ผู้นำให้ความมั่นใจได้ว่า ทุกทัศนนะและมุมมองของทุกคนจะได้รับการนำไปสังเคราะห์ และจัดทำเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ของโรงเรียน
	สร้างโอกาสให้หน่วยงานย่อยภายในโรงเรียนได้ปฏิบัติงานแบบทีมงานที่มีความร่วมมือร่วมกันอย่างแท้จริง

3.3 แนวความคิดของเพ็ดเลอร์และคณะ (Pedler et al.,1991)

กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ว่ามีองค์ประกอบ 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ

1.1 สนับสนุนให้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์การ โดยปกติแล้วองค์การจะปรับทิศทางของกลยุทธ์ไปในทางที่เหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายขององค์การ ดังนั้นกลยุทธ์

จะเป็นการเรียนรู้ตลอดเวลา มีการวางแผน มีข้อมูลป้อนกลับ มีการปรับปรุงให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

1.2 สร้างนโยบายขององค์กรโดยยึดถือการมีส่วนร่วม สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างนโยบายและกลยุทธ์ ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นอกจากนี้ยังสร้างความผูกพันในองค์กรได้อีกด้วย

2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in) ประกอบด้วย 3 กระบวนการ คือ

2.1 มีการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงกันภายในองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศถูกนำมาใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสาร เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในทิศทางที่กำลังจะเป็นไป รวมทั้งรับการสะท้อนข้อมูลป้อนกลับเพื่อช่วยในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.2 มีการสร้างการตรวจสอบและควบคุม ระบบการตรวจสอบ งบประมาณและการนำเสนอรายงานถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ พนักงานทุกคนจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง ระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ระบบการเงินจะช่วยกระตุ้นหน่วยงานและบุคคลในเรื่องของการลงทุน

2.3 มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน แต่ละแผนกในองค์กรต้องสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ารวมทั้งตระหนักถึงความต้องการโดยรวมขององค์กร ผู้จัดการมีหน้าที่กระตุ้นการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง การทำสัญญามากกว่าที่จะมาควบคุมแบบใช้อำนาจบังคับแต่ละแผนกสามารถพูดอย่างอิสระและตรงไปตรงมากับแผนกอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งสามารถริเริ่มด้วยตนเองได้

2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น มีการศึกษาเรื่องระบบการให้รางวัลอย่างลึกซึ้ง มีการทดลองนำรูปแบบมาปฏิบัติ และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบของการให้รางวัล

3. ด้านโครงสร้าง (Structures) ประกอบด้วย 1 กระบวนการ คือ

3.1 การมีโครงสร้างที่สั้นกระชับและมีการกระจายอำนาจมากขึ้น แผนกต่างๆ ควรมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบ มีกระบวนการ แต่สามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อมีการ และการอภิปรายร่วมกัน และควรมีการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่ๆ

4. ด้านการมองภายนอก (Looking Out) ประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ

4.1 พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม พนักงานทุกคนจะทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลจากภายนอกองค์กรทั้งด้านวิชาการ เศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี การเมือง และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก แล้วนำข้อมูลที่ได้มาแบ่งปันกันภายในองค์กร

4.2 การเรียนรู้ข้ามองค์การ พนักงานต้องมีการพบกับคู่แข่ง หุ่นส่วนทางธุรกิจ ลูกค้า ผู้ที่ส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การเป็นประจำเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล และนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ และตลาดใหม่ ๆ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ดีที่สุดในองค์การอื่น ๆ เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ

5.1 มีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ทุกคนในองค์การจะช่วยเหลือสนับสนุน และให้ความสนใจกับการเรียนรู้ มีทัศนคติที่ดีต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นั่นคือการพยายามเรียนรู้และพัฒนาให้ดีขึ้น

5.2 สมาชิกในองค์การมีการพัฒนาตนเอง โดยพนักงานแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่า ต้องการฝึกอบรมและพัฒนาในสิ่งที่ตนต้องการองค์การมีหน้าที่ให้คำแนะนำและกระตุ้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ยังให้โอกาส วัสดุอุปกรณ์และทรัพยากร ที่สามารถใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ต่อพนักงาน และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง

3.4 แนวความคิดของเพรินและคณะ

การเรียนรู้ในองค์การว่า ต้องเริ่มจากคนในองค์การเกิดการเรียนรู้ ต่อมาต้องทำให้ กลุ่มและทีมในองค์การเกิดการเรียนรู้ มีการเรียนรู้ข้ามหน้าที่ เกิดการเรียนรู้ภายในองค์การ เรียนรู้ เรื่องราวในปัจจุบัน และเรียนรู้ในสิ่งที่จะเป็นไปได้ในอนาคต เมื่อองค์การต้องการจะสร้างให้เกิด รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องลงทุนเพื่อให้เกิดในสิ่งดังต่อไปนี้ (Pearm et al., 1995, p. 22)

1. สร้างให้เกิดแรงบันดาลใจของผู้เรียน
2. ต้องมีการสร้างให้เรียนรู้เป็นวัฒนธรรมองค์การ
3. สร้างให้เกิดวิสัยในอนาคต
4. มีการปรับปรุงการเรียนรู้ให้ดีขึ้น
5. ให้การสนับสนุนด้านการจัดการ
6. มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของเพรินและคณะ (Pearm et al., 1995, pp. 75-81) ได้เสนอทางเลือกโดยการจัดให้เกิดกิจกรรม 10 กิจกรรมดังนี้

กิจกรรมที่ 1 การตรวจสอบแนวคิดของผู้บริหารระดับสูง การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาแนวคิดและความเข้าใจในเรื่องของการเรียนรู้ และวัตถุประสงค์ รวมทั้งค่านิยมในการทำงาน ในการพัฒนาแนวคิดต้องมีการทำความเข้าใจในจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและภาวะคุกคามขององค์การ ซึ่งมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูงในการสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์สำหรับองค์การ

กิจกรรมที่ 2 วิเคราะห์ระดับการเรียนรู้ในองค์กร ขั้นตอนสำคัญที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือการสำรวจสถานการณ์ปัจจุบัน และระบุขอบเขตที่ต้องการเปลี่ยนแปลงการตรวจสอบการเรียนรู้ของพนักงานในทุกระดับสามารถช่วยนำมาใช้ในการวางแผนพัฒนาระดับการเรียนรู้ในองค์กร

กิจกรรมที่ 3 วางแผนดำเนินการ การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องใช้เวลาที่จะต้องวางแผนอย่างระมัดระวังเพราะแผนงานที่ดีจะช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จในการวางแผน ทีมงานควรจะมีการถกเถียงและเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพในแผนควรจะต้องประกอบด้วย ผู้ที่เกี่ยวข้อง ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน ความต้องการทรัพยากร และเครื่องมือวัดความสำเร็จในการดำเนินการ

กิจกรรมที่ 4 ตรวจสอบบทบาทของการฝึกอบรมและผู้ที่ทำหน้าที่ฝึกอบรม องค์การแห่งการเรียนรู้มันคล้ายกับการเคลื่อนที่จากความเชื่อมั่นไปสู่การฝึกอบรม โดยรวมกับการฝึกอบรมในงานที่สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานและต้องมีการฝึกอบรมผู้ที่ทำหน้าที่ให้การชี้แนะให้การสนับสนุน รวมทั้งมีการติดตามบทบาทของการฝึกอบรม และผู้ที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมมีการพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของงาน การเรียนรู้และการฝึกอบรม

กิจกรรมที่ 5 เตรียมผู้จัดการที่สนับสนุนการเรียนรู้ การใช้วิธีควบคุมการทำงานอย่างเข้มงวดจะเป็นอุปสรรคในการเรียนรู้ ดังนั้นหลายองค์การจึงพัฒนาให้ผู้จัดการทำหน้าที่ในการสอนงานและเป็นผู้ชี้แนะ เป็นผู้ให้คำปรึกษา และมีความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่จะยับยั้งหรือเพิ่มมูลค่าของการเรียนรู้ให้กับผู้อื่น

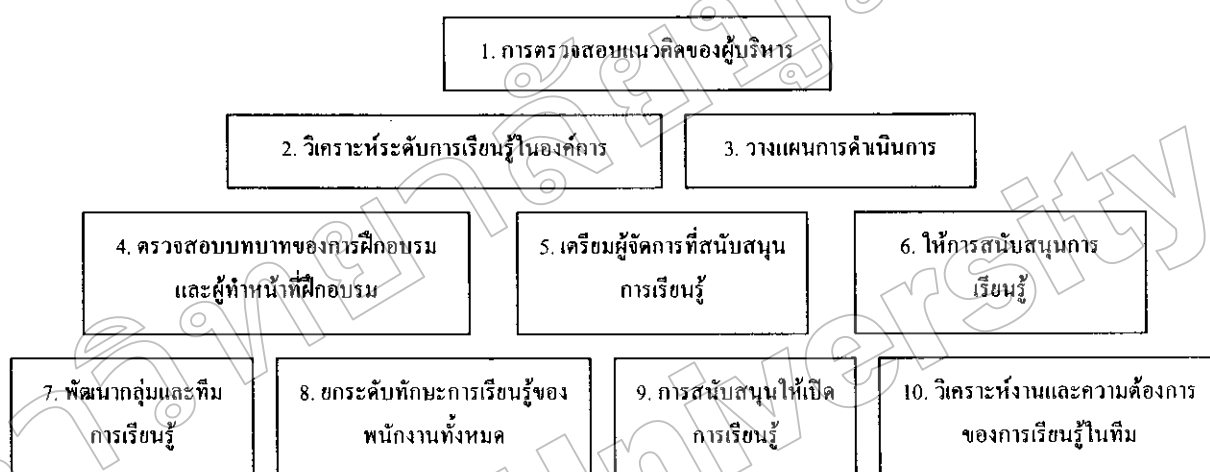
กิจกรรมที่ 6 ให้การสนับสนุนการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีความต่อเนื่อง ดังนั้นควรจะให้การสนับสนุนทั้งด้านเวลาและปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การเรียนรู้ เช่น การสนับสนุนเครือข่าย ข้อกำหนดในแผนพัฒนาคน การสร้างวงจรคุณภาพ การสร้างระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น และต้องเป็นกระบวนการสนับสนุนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง

กิจกรรมที่ 7 พัฒนากลุ่มและทีมการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้จะระดมพรสวรรค์ของคนมาสู่การทำงานเป็นทีม การทำงานสามารถดำเนินงานได้ด้วยทีมของตนเองได้อย่างอิสระทำให้ทีมมีศักยภาพ การทำงานร่วมกันในทีมจะไม่มีปัญหาถ้าคนในทีมมีความเข้าใจในความรู้สึและความต้องการของเพื่อนในทีม

กิจกรรมที่ 8 ยกระดับทักษะการเรียนรู้ของพนักงานทั้งหมด ทักษะการเรียนรู้ของทุกคนในองค์กรสามารถสร้างเสริมขึ้นมาได้และพัฒนาโดยกระบวนการเรียนรู้ไปสู่ประสบการณ์การพัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นระบบจะทำให้เกิดความเข้าใจในแนวคิดหรือทฤษฎี สามารถนำมาใช้และสร้างความตื่นตัวเกี่ยวกับการเรียนรู้ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

กิจกรรมที่ 9 การสนับสนุนให้เปิดการเรียนรู้ เป็นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับพนักงาน เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้พนักงานเกิดความอยาก ความสะดวกในการที่จะเรียนรู้

กิจกรรมที่ 10 วิเคราะห์งานและความต้องการของการเรียนรู้ในทีม จะทำให้เข้าใจถึงลักษณะของงาน วิธีการที่จะทำให้พนักงานเข้าใจในงาน และแนวโน้มการฝึกอบรมที่จะเน้นการพัฒนาทักษะในการทำงานโดยที่พนักงานก็มีความเต็มใจที่จะเรียนรู้เพิ่มทักษะเหล่านั้น ดังภาพพบว่าแต่ละกิจกรรมจะมีส่วนช่วยให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ดังนี้



ภาพที่ 2 - 2 การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Pearm et al., 1995, p.76)

3.5 แนวความคิดของกราวิน (Gravin)

กราวิน (Gravin, 1993 อ้างถึงใน พร้อมศักดิ์ กัลยาณิสีปิ่น, 2544, หน้า 26-29) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีลักษณะที่จะสร้างสรรค์ แสวงหา และถ่ายโอนความรู้ไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนต่อความรู้ใหม่ที่องค์การมี และภูมิปัญญาที่เกิดขึ้นในองค์การ การดำเนินการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีความกระตือรือร้นต่อกระบวนการเรียนรู้กำหนดแนวทางการเรียนรู้มากกว่าจะเน้นโอกาสของการเรียนรู้ โดยสร้างกรอบของการเรียนรู้อย่างชัดเจน และกระตุ้นให้เกิด ทักษะหลัก 5 ประการ ได้แก่ วิธีการแก้ไขอย่างเป็นระบบ การทดลองใช้วิธีใหม่ ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องราวในอดีต การเรียนรู้จากประสบการณ์ และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น และการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในองค์การ ซึ่งทักษะทั้งหมดนี้ต้องอาศัยกรอบแนวคิด เครื่องมือการบริหารและแบบแผนพฤติกรรมขององค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินกิจกรรม ซึ่งแต่ละองค์การจะมีกิจกรรมต่างกันไป

ขึ้นกับความสามารถในการสร้างสรรค์ระบบงาน และกระบวนการจัดกิจกรรมให้เข้าสู่
การดำเนินงานประจำวันขององค์กรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะด้านที่ 1 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) เป็น
กระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลหรือเป็นกระบวนการคิดเชิงวิทยาศาสตร์ในการค้นหาสาเหตุ ตั้ง
สมมติฐานหรือการใช้วงจรของเดมมิง (Plan – Do – Check – Action) และสิ่งที่สำคัญที่ต้องเน้น
ควบคู่กันไปด้วย คือ การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ ไม่ใช่ความเชื่อ และใช้เครื่องมือทางสถิติใน
การจัดการข้อมูล และการอนุมานไปสู่ข้อสรุป ซึ่งการใช้สถิติจะทำให้มีการวิเคราะห์ข้อมูลและทำ
ให้มีการคิดที่เป็นระบบมากขึ้น เพื่อให้การแก้ปัญหาถึงสาเหตุแทนที่จะพิจารณาที่อาการของปัญหา
และแก้ที่ปลายเหตุ หัวใจสำคัญของการแก้ปัญหามีระบบ คือการเปลี่ยนแนวคิดของบุคคลากร
ในองค์กรเสียใหม่โดยให้ความสำคัญกับรายละเอียดที่ถูกต้องและเที่ยงตรงจะทำให้ข้อค้นพบเป็น
การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและมีประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร กล่าวคือ แผนกต่าง ๆ จะ
จัดการอบรมโดยที่ผู้เข้ารับการอบรมจะเป็นบุคลากรในแผนกนั้น ใช้ปัญหาจริงในการอบรมและ
ฝึกการแก้ปัญหามีระบบในการประชุมทุกครั้งและในทุกระดับ การแก้ปัญหามีระบบ
ของกราวินมีขั้นตอนคือ มีการกำหนดและระบุปัญหา วิเคราะห์ปัญหา ประมวลผลทางเลือกที่เป็นไป
ได้ในการแก้ไขปัญหาคัดเลือกและวางแผนเกี่ยวกับทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา การลงมือปฏิบัติ
ตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้ ประเมินผลการดำเนินการตามทางเลือก

ทักษะด้านที่ 2 การทดลอง (Experimentation) เป็นวิธีการทดสอบความรู้และการหา
คำตอบอย่างเป็นระบบ เป็นการสนับสนุนให้บุคลากรขององค์กรใช้วิธีใหม่ ๆ การทดลองแบ่ง 2
ลักษณะ คือ

1. โปรแกรมที่ดำเนินการต่อเนื่อง (Ongoing Program) เป็นการปฏิบัติงาน ตามปกติ
เป็นการทดลองเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการทำงาน เช่น การศึกษาต่อการ
ดูงาน การศึกษาค้นคว้าเพื่อใช้ความคิดมาทดลองใช้ปรับปรุงงานที่ทำอยู่ เป็นต้น
2. โครงการสาธิต (Demonstration Projects) เป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับการ
เปลี่ยนแปลงในองค์กรเพื่อไปสู่การปฏิบัติจริง โดยมีการทดลองเพื่อพัฒนาจุดมุ่งหมายและ
ความสามารถใหม่ๆ ให้กับองค์กร สิ่งที่สำคัญคือ การดำเนินงานมีความเสี่ยงเพราะการทดลองใช้วิธี
ใหม่ๆ อาจจะไม่ประสบความสำเร็จ แต่ถ้าประสบความสำเร็จก็จะทำให้องค์กรได้ประโยชน์อย่าง
มาก

ทักษะที่ 3 การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from Past Experience)
องค์กรต้องทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองอยู่เสมอ โดยต้องมีการประเมิน
วิเคราะห์ความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นอย่างมีระบบ และข้อมูลดังกล่าวต้องเปิดเผย

เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้ศึกษาเมื่อต้องการ โดยมีการจัดบันทึกเพื่อให้ศึกษาค้นคว้าได้ง่าย หรือ จัดทำเป็นกรณีศึกษาเพื่อเป็นบทเรียนไว้เป็นฐานข้อมูลในการศึกษา ทักษะการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นเพราะโดยธรรมชาติคนที่จำเรื่องราวในอดีตไม่ได้ มักจะทำผิดพลาดอยู่เสมอ แต่ความผิดพลาดหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจะสอนให้เราฉลาดขึ้น มีประสบการณ์มากขึ้นและไม่ทำผิดพลาดซ้ำอีก

ทักษะที่ 4 การเรียนรู้จากบุคคลอื่น (Learning from Other) การเรียนรู้ทั้งหมดมิได้เกิดจากการคิดไตร่ตรองอย่างมีระบบและการวิเคราะห์ของตนเองเท่านั้น การเรียนรู้อาจเกิดได้จากการศึกษาสิ่งต่างๆ ในสภาพแวดล้อมขององค์กร เช่น การศึกษาในองค์กรอื่น เพื่อให้ได้มุมมองใหม่ ๆ และความคิดที่หลากหลาย การศึกษาจากการรับฟังจากผู้อื่นแล้วนำมาพัฒนาตนเอง เป็นต้น การเรียนรู้จากผู้อื่น ต้องเปิดใจกว้าง รับฟัง ขอมรับการวิพากษ์วิจารณ์จากทั้งลูกค้าและคู่แข่ง รวมทั้งยอมรับความสำเร็จขององค์กรอื่น อาจมีการเยี่ยมชมองค์กรอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบและนำมาปรับปรุงพัฒนาองค์กรของตน ไม่พยายามปิดกั้นหรือไม่ยอมรับความจริงที่เกิดขึ้น

ทักษะที่ 5 การถ่ายทอดความรู้ (Transfer of Knowledge) ต้องมีการเผยแพร่อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทำให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรอย่างไม่หยุดนิ่ง การถ่ายทอดความรู้มีหลายวิธี ได้แก่ การพูด การเขียน การศึกษาดูงานเพื่อเรียนรู้นโยบายการดำเนินงานและระบบงานต่างๆ การโยกย้ายหมุนเวียนพนักงานระหว่างหน่วยงาน ทีมงานหรือระหว่างองค์กร การฝึกอบรม การสาธิตโดยเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานจริง เป็นต้น การถ่ายทอดความรู้ต้องมีการติดตามผลการเรียนรู้ในองค์กรด้วยเพื่อให้เป็นไปตามขั้นตอนในการพัฒนาความรู้จนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและนำไปพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานต่อไป

3.6 แนวความคิดการพัฒนาคนเกี่ยวกับทางพุทธศาสนา

จากการศึกษาแนวความคิดของนักวิชาการต่างชาติหลาย ๆ คนแล้วพบว่า การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการพัฒนาคนที่สามารถผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับการเรียนรู้สั่งสมความรู้ พัฒนาวิธีการทำงานและระบบงานขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน เป็นหลักการพัฒนาคนที่ต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาคนของไทยที่ใช้ หลักพุทธศาสนาเป็นหลักการที่สองว่ามนุษย์ต้องแก้ไขพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และต้องพัฒนาตลอดเวลาโดยไม่ประมาท และเชื่อว่าชีวิตที่ดีของมนุษย์เป็นชีวิตแห่งการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ระบบในการพัฒนาคนตามหลักของพุทธศาสนาที่พระธรรมปิฎกได้เขียนไว้ในหนังสือเรื่อง พระพุทธศาสนาพัฒนาคนและสังคม กล่าวว่าต้องประกอบไปด้วยหลัก 3 ด้าน แห่่งการดำเนินชีวิตมนุษย์ คือ ศีล สมาธิ และ ปัญญา เรียกว่า ไตรสิกขา องค์ประกอบทั้ง 3 ด้านมีความสัมพันธ์อาศัยกันและส่งผล

ต่อกันเป็นปัจจัยแก่กันในกระบวนการพัฒนา จึงต้องพัฒนาไปด้วยกันทั้ง 3 ด้าน ให้เป็นการพัฒนาเต็มทั้งคนจึงเป็นการพัฒนาที่ได้ผล ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ประกอบด้วย (พระธรรมปิฎก, 2542, หน้า 11-24)

ศีล คือ การฝึกฝนพัฒนาด้านพฤติกรรม หมายถึง การพัฒนาทางพฤติกรรม ทางกาย วาจาให้มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอย่างถูกต้องมีผลดี พฤติกรรมที่ดีเป็นช่องทางจิตใจพัฒนา และช่วยให้ปัญญาออกงาม ศีลแบ่งเป็นหมวดใหญ่ๆ ได้ 4 หมวด คือ

1. การรักษาวินัยแม่บทของชุมชน (ปาฏิโมกขสังวร) เมื่อคนอยู่ร่วมกัน ทำงานหรือทำกิจกรรมร่วมกัน เป็นชุมชน เป็นหน่วยงาน เป็นองค์การตลอดจนเป็นประเทศชาติ จะต้องมีความผูกพันต่อกัน มีความรับผิดชอบ ความสามัคคี ที่จะเอื้อโอกาสหรือเป็นหลักประกันให้ชีวิตความเป็นอยู่และกิจการต่างๆ ดำเนินไปด้วยดี สมตามวัตถุประสงค์แห่งชีวิตหรือกิจการของชุมชนนั้น วินัยแม่บทสำหรับสังคมแห่งมนุษยชาติทั้งหมดก็คือ ศีล 5 เพราะเป็นบรรทัดฐานที่จะทำให้มนุษย์มีวิถีชีวิตที่ดี อยู่ร่วมกัน โดยไม่เบียดเบียนกันและรักษาสังคมให้มีความดีสุขสังคมมนุษย์ส่วนย่อยลงไป เช่น ประเทศ สถาบัน องค์การและหน่วยงานต่างๆ นอกจากจะต้องรักษาศีล 5 ก็ยังต้องปฏิบัติตามวินัยแม่บทที่เป็นส่วนเฉพาะของตนเองย่อยลงไปอีก เช่น กฎหมาย จรรยาบรรณของวิชาชีพต่าง ๆ เป็นต้น การจัดตั้งวางระเบียบชีวิตและสังคมด้วยการบัญญัติกฎกติกาอันชอบธรรมที่เรียกว่าวินัยแม่บทนั้น พึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ

เพื่อความสงบเรียบร้อยร่วมกันอย่างผาสุก

เพื่อความสอดคล้องประสานกลมกลืน

เพื่อความเอื้อกูลโดยไม่เบียดเบียน ไม่เอาเปรียบกัน

เพื่อความมีส่วนร่วมและร่วมรับผิดชอบ

เพื่อความพร้อมเพรียงสามัคคี

เพื่อป้องกันความชั่วและความเสื่อมเสีย

เพื่อกันคนชั่วร้าย และให้โอกาสคนดี

เพื่อเอื้อโอกาสให้ชีวิตและกิจการพัฒนาและดำเนินสู่จุดหมาย

เพื่อความดีงาม งดงามมีวัฒนธรรมของสังคม

เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงแห่งหลักการ

2. การรู้จักใช้อินทรีย์ (อินทรีย์สังวร) เราได้รับรู้สิ่งแวดล้อมโดยไม่ผ่านทางอินทรีย์ คือ ตา จมูก ลิ้น กาย ใจ ถ้ารับรู้ใช้หู ตาไม่เป็น แทนที่จะได้ประโยชน์ก็จะเกิดโทษ เช่น เกิดความลุ่มหลงมัวเมาถูกหลอกลวง และเสื่อมเสียสุขภาพ เป็นต้น ตลอดจนนำไปสู่การใช้มือและสมองเพื่อการ

แย่งชิงหรือทำลาย จึงต้องพัฒนากรรมในการใช้อินทรีย์ให้ดู ฟัง อย่างมีสติ เมื่อดูเป็น รู้จักใช้ตาหู แสวงหาความรู้ก็จะได้ปัญญา ได้คุณภาพชีวิตและนำไปสู่การใช้มือและสมอง เพื่อช่วยเหลือ เกื้อกูลและสร้างสรรค์ สำหรับหลักการปฏิบัติที่สำคัญในการใช้อินทรีย์ คือ

2.1 รู้จักพิจารณาเลือกเฟ้นที่จะดู จะฟัง แยกแยะได้อย่างรู้เท่าทันว่าเป็นประโยชน์ หรือเป็น โทษ แล้วละเว้นสิ่งที่ชั่วร้ายและรับฟังสิ่งที่ดีงามเป็นประโยชน์

2.2 ดู ฟัง อย่างมีสติ ควบคุมตนเองได้ รู้จักประมาณ รู้พอดี ไม่ปล่อยตัวให้ลุ่มหลง มัวเมาตกเป็นทาสของสิ่งที่ดูที่ฟัง อันจะทำให้สูญเสียเวลา สุขภาพและการทำงาน

2.3 ไม่เห็นแก่ตัวความสนุกสนานบันเทิง ไม่ติดอยู่แค่ความชอบใจ ไม่ชอบใจแต่ รู้จักดู รู้จักฟังให้ได้คุณค่าที่ดีงามเป็นประโยชน์สูงขึ้นไปกว่านั้น โดยเฉพาะที่สำคัญคือต้องให้ได้ ปัญญา และคติที่จะนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาชีวิตและสังคม

3. การหาเลี้ยงชีพที่บริสุทธิ์ (อาชีวปาริสุทธิ) การทำมาหาเลี้ยงชีพเป็นพฤติกรรมหลัก ในดำเนินชีวิตของมนุษย์ ถ้ามีผู้เลี้ยงชีพโดยวิธีทุจริต เป็นมิถนาศิพ นอกจากชีวิตของคนนั่นเอง ชั่วร้ายเสื่อมเสียแล้ว ก็จะก่อความเดือดร้อนแก่สังคมอย่างมาก จึงต้องย้ำเน้นกันอย่างยิ่งในเรื่องการ พัฒนาสัมมาชีพและส่งเสริมให้ประชาชนฝึกฝนตนให้สามารถประกอบสัมมาชีพหาเลี้ยงชีวิตโดย สุจริต ไม่ผิดกฎหมาย สัมมาชีพยังมีลักษณะที่สำคัญๆ ดังนี้

3.1 เป็นอาชีพการงานที่ไม่เบียดเบียนผู้อื่นหรือสร้างความเสียหายแก่สังคม

3.2 เป็นอาชีพการงานที่ช่วยแก้ปัญหาหรือสร้างสรรค์ชีวิตและสังคมทางใดทางใด

3.3 เป็นอาชีพการงานที่ช่วยให้ผู้ทำได้พัฒนาชีวิตของตนให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นทั้งด้าน

พฤติกรรม ด้านจิตใจและด้านปัญญา

3.4 เป็นอาชีพการงานที่ไม่ทำลายคุณค่าของชีวิตและไม่เสื่อมเสียคุณภาพชีวิต แต่ทำให้ชีวิตของตนมีคุณค่าน่าภาคภูมิใจ

3.5 เป็นอาชีพการงานที่ทำให้ได้ปัจจัยเลี้ยงชีพมาด้วยเรี่ยวแรงกำลังกาย สติปัญญา ความเพียรพยายาม ความสามารถและฝีมือของตน และทำให้ได้ฝึกฝนพัฒนาความ เชี่ยวชาญจัดเจนหรือฝึกปรือฝีมือในทางสร้างสรรค์ยิ่งขึ้นไป

4. การเสพบริโภคปัจจัยโดยใช้ปัญญา (ปัจจัยปฏิเสวนา) หมายถึง การใช้ปัญญาทำความเข้าใจแล้วบริโภคปัจจัยทั้งหลายให้ได้ผลตรงพอดีตามคุณค่าที่เป็นจุดหมายของการบริโภค สิ่งนั้น ตลอดจนการใช้สอยสิ่งต่าง ๆ อย่างประหยัดซึ่งทำให้ได้ประโยชน์มากที่สุดโดยสิ้นเปลือง น้อยที่สุด ศีลหมวดนี้มีหลักในการปฏิบัติดังนี้

4.1 บริโภคด้วยความรู้ตระหนักว่าการมี-ใช้-บริโภค สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่จุดหมายของชีวิต แต่มันเป็นปัจจัยเครื่องช่วยเกื้อหนุนให้เราสามารถพัฒนาชีวิต และทำการสร้างสรรค์ประโยชน์สุขที่สูงยิ่งขึ้นไป

4.2 บริโภคด้วยความรู้เท่าทันต่อวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการบริโภคใช้สอย
สิ่งนั้น

4.3 บริโภคโดยพิจารณาจัดสรรควบคุมให้ได้ปริมาณ ประเภทและคุณสมบัติของ
สิ่งที่บริโภคตรงพอดีกับวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการบริโภคสิ่งนั้น

4.4 สามารถละเว้นหรือเลิกเสพบริโภคสิ่งที่ไม่เป็นปัจจัยเกื้อหนุนชีวิต

สมาธิ หมายถึง การฝึกฝนพัฒนาในด้านจิตใจมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจิตใจเป็นฐานของพฤติกรรม เนื่องจากพฤติกรรมทุกอย่างเกิดขึ้นจากความตั้งใจหรือเจตนา และเป็นไปตามเจตจำนงและแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลัง ถ้าจิตใจได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นแล้วก็จะควบคุมดูแลและนำพฤติกรรมไปในทางที่ดีงามด้วยแม้ความสุขความทุกข์ในที่สุดก็อยู่ที่ใจ ยิ่งกว่านั้นปัญญาจะเจริญงอกงามได้ต้องอาศัยจิตใจที่เข้มแข็งสู้ปัญญาเอาใจใส่ มีความเพียรพยายามที่จะคิดค้น ไม่ทอดทิ้งเรื่องที่เกิดหรือพิจารณานั้นยากหรือละเอียดลึกซึ้งก็ยังคงมีจิตใจที่สงบแน่วแน่ ไม่ฟุ้งซ่าน ไม่พลุ่งพล่านกระวนกระวาย คือต้องมีสมาธิจึงจะคิดได้ชัดเจน เจาะลึกทะลุได้และมองเห็นทั่วตลอดจิตที่ฝึกดีแล้วจึงเป็นฐานที่จะให้ปัญญาทำงานและพัฒนาอย่างได้ผล การพัฒนาจิตใจนี้มีสมาธิเป็นแกนหรือเป็นศูนย์กลาง จึงเรียกง่าย ๆ ว่า สมาธิ และอาจแยกออกได้เป็นการพัฒนาคุณสมบัติของจิตใจในด้านต่าง ๆ คือ

1. พัฒนาคุณธรรมซึ่งเป็นคุณภาพของจิตใจ กล่าวคือคุณสมบัติที่เสริมสร้างจิตใจให้ดีขึ้น ให้เป็นจิตใจที่สูง ประณีตและประเสริฐ เช่น

1.1 เมตตา คือ ความรัก ความปรารถนาดี เป็นมิตรอยากให้ผู้อื่นมีความสุข

1.2 กรุณา คือ ความสงสารอยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์

1.3 มุทิตา คือ ความพลอยยินดี พร้อมทั้งจะส่งเสริมสนับสนุนผู้ที่ประสบ

ความสำเร็จ มีความสุขหรือความก้าวหน้าในการทำสิ่งที่ดีงาม

1.4 อุเบกขา คือ ความวางตัววางใจเป็นกลาง เพื่อรักษารธรรมเมื่อผู้อื่นควรจะต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของเขาตามเหตุและผล

2. พัฒนาสมรรถภาพและประสิทธิภาพของจิตใจ โดยเสริมสร้างคุณสมบัติที่ทำให้จิตใจมีความเข้มแข็งหนักแน่นมั่นคงแก้อ้าวสามารถทำกิจหน้าที่ได้ผลดี เช่น

2.1 ฉันทะ คือ ความใฝ่รู้ใฝ่สร้างสรรค์ อยากรู้ความจริงและใฝ่ที่จะทำสิ่งที่ดีงามให้สำเร็จ อยากเข้าถึงภาวะดีงามอันเลิศสูงสุด

2.2 วิริยะ คือ ความเพียร บุกฝ่าไปข้างหน้า เอาธุระรับผิดชอบไม่ยอมทอดทิ้งกิจหน้าที่

2.3 อุตสาหะ คือ ความขยัน ความอดสู บากบั่นไม่ทอดถอย

2.4 สติ คือ ความระลึกได้ ไม่เผลอเรอ ไม่เลือนลหายหันต่อสิ่งที่เกิดขึ้นไปซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับทุกอย่าง กำหนดจิตไว้กับกิจหน้าที่ หรือสิ่งที่ทำกันยังใจจากสิ่งที่เสื่อมเสียหายเป็นโทษ และไม่ปล่อยโอกาสแห่งประโยชน์หรือความดีงาม ความเจริญให้เสียไป

3. พัฒนาความสุขและภาวะที่เกื้อหนุนสุขภาพของจิตใจ คุณสมบัติที่ควรเสริมขึ้นให้มีอยู่ประจำในจิตใจเพื่อความสุขภาพจิตที่ดี พระพุทธเจ้าแสดงไว้หลายอย่าง โดยเฉพาะ

3.1 ปิติ คือ ความอิ่มใจ ปลาบปลื้ม เปรมใจ

3.2 ปัสสัทธิ คือ ความสงบเย็น ผ่อนคลายกายใจ ไม่คับไม่เครียด

3.3 สุข คือ ความคล่องใจ สะดวกสบายใจ สมใจไม่มีอะไรบีบคั้นติดขัดคับข้อง

3.4 สันติ คือ ความสงบ ปราศจากความร่าร้อน กระวนกระวาย

คุณสมบัติทั้งหลายที่กล่าวมานี้ แม้จะดีงามเป็นประโยชน์อย่างยิ่งแต่บางอย่างอาจถูกนำไปใช้ในทางที่ผิด ก่อให้เกิดโทษได้ เช่น เพียรในการลักขโมย เป็นต้น ดังนั้นจึงต้องศึกษาให้เข้าใจความหมาย ความมุ่งหมาย และการใช้งาน ให้ชัดเจนและรู้จักปฏิบัติให้ถูกต้องพอดี

ปัญญา หมายถึง การพัฒนาปัญญา ซึ่งมีความสำคัญสูงสุด เพราะปัญญาเป็นตัวนำทางและควบคุมพฤติกรรมทั้งหมด คนเราจะมีพฤติกรรมอะไร อย่างไร และแค่ไหน ก็อยู่ที่ว่าจะมีปัญญานำหรือบอกทางให้เท่าใด และปัญญาเป็นตัวปลดปล่อยจิตใจให้ทางออกแก่จิตใจ เช่น เมื่อจิตใจอึดอัดมีปัญหาคิดคั่งอยู่ พอเกิดปัญญาว่าจะทำอย่างไร จิตใจก็โล่งเป็นอิสระได้ การพัฒนาปัญญาเป็นเรื่องกว้างขวาง แยกออกไปได้หลายด้านและมีหลายขั้นหลายระดับ เช่น

1. ปัญญาที่ช่วยให้ดำเนินชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จ

1.1 ความรู้ความเข้าใจข้อมูลความรู้ รวมทั้งศิลปะวิทยาการต่างๆ เข้าถึงเนื้อหาความหมายได้ถูกต้องชัดเจน

1.2 การรับรู้เรียนรู้อย่างถูกต้องตามเป็นจริง ตรงตามสภาวะของสิ่งนั้น ๆ หรือตามที่มันเป็น

1.3 ความรู้จักจบสาระของความรู้หรือเรื่องราวต่าง ๆ รู้จุดรู้ประเด็น สามารถยกขึ้นพูด ยกขึ้นชี้แจงหรือยกขึ้นวางเป็นหลักได้

1.4 ความรู้จักสื่อสารถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจและความต้องการของตนให้ผู้อื่นรู้ตาม เห็นตาม เป็นต้น

1.5 การคิดวินิจฉัยที่ถูกต้องชัดเจนและเที่ยงตรง

1.6 ความรู้จักแยกแยะวิเคราะห์หวัญสืบสาวเหตุปัจจัยของเรื่องราวต่าง ๆ ที่จะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาและทำการสร้างสรรค์ต่าง ๆ ได้

1.7 ความรู้จักจัดทำดำเนินการหรือบริหารจัดการกิจการต่าง ๆ ให้สำเร็จผลตามที่มีมุ่งหมาย

1.8 ความรู้จักเชื่อมสัมพันธ์ประสบการณ์ข้อมูลและองค์ความรู้ต่าง ๆ โยงเข้ามาประสานเป็นภาพองค์รวมที่ชัดเจนหรือโยงเข้ามาประสานเป็นภาพองค์รวมที่ชัดเจน หรือโยงออกไปสู่ความหยั่งรู้ยังเห็นใหม่ ๆ ได้

2. ปัญหาที่ช่วยดำเนินเข้าสู่ชีวิตที่ถูกต้องดีงาม เป็นความรู้ความเข้าใจในระบบสัมพันธ์ของสิ่งทั้งหลายที่อิงอาศัยสืบเนื่องส่งผลต่อกันตามเหตุปัจจัย มองเห็นภาวะและกระบวนการที่ชีวิต สังคม และ โลก คือ หมู่สัตว์ มีความเป็นมาและจะเป็นไป ตามกระแสแห่งเจตจำนงและเหตุปัจจัยที่ตนประกอบสร้างสมจัดสรรและมีปฏิสัมพันธ์กับปัจจัยอื่นทั้งหลาย

3. ปัญหาที่ช่วยให้บรรลุจุดหมายสูงสุดของชีวิตที่ดีงาม เป็นความรู้ความเข้าใจเข้าถึงเท่าทันความจริงของสังขาร คือ โลกและชีวิตที่เปลี่ยนแปลงเป็นไปตามกฎธรรมดาของธรรมชาติ จนสามารถวางใจถูกต้องต่อสิ่งทั้งหลาย ทำจิตใจให้หลุดพ้นเป็นอิสระได้โดยสมบูรณ์และมีชีวิตที่เป็นอยู่ด้วยปัญญาอย่างแท้จริง

เมื่อคนได้ใช้กระบวนการ “ไตรสิกขา” ได้แก่ ศีล สมาธิ ปัญญา ในการพัฒนาจะทำให้เกิดการพัฒนาทางพฤติกรรม ให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้มีการเคารพกฎกติกาของสังคม เลือกที่จะรับรู้ในสิ่งที่มีคุณประโยชน์อย่างมีสติ สามารถควบคุมตนเองได้ มีกระบวนการพัฒนาทางด้านจิตใจให้สามารถควบคุมพฤติกรรมให้กระทำในสิ่งที่ดีงามได้ และมีกระบวนการพัฒนาปัญญาซึ่งจะเป็นตัวควบคุมพฤติกรรมและจิตใจให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

จากทั้ง 6 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ข้างต้นแต่ละแนวคิดก็มีหลักการที่ทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน สามารถสรุปเป็นตารางได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 - 3 การสรุปแนวคิดที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

เซนเก้ (Senge, 1990)	มาควาด (Marquardt, 1996)	เพ็ดเลอร์ และคนอื่น ๆ (Pedler et. al., 1991)	เพรินและคนอื่น ๆ (Pearn et. al., 1995)	กราวิน (Gravin, 1993)	พุทธศาสนา
1. ความรอบรู้ แห่งตน	1. การมี โครงสร้างที่	1. ด้านกลยุทธ์	1. มีการตรวจสอบ แนวคิดผู้บริหาร	1. การ แก้ปัญหาอย่าง	1. ศีล
2. แบบแผน ความคิดอ่าน	เหมาะสม	2. ด้านการมอง ภายในองค์กร	2. มีการวิเคราะห์ ระดับการเรียนรู้ใน องค์กร	แก้ปัญหา เป็นระบบ	2. สมาธิ
3. การสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม	2. สร้าง วัฒนธรรม การ เรียนรู้ของ	3. ด้านโครงสร้าง	3. มีการวางแผน ดำเนินงาน	2. การทดลอง	3. ปัญญา
4. การเรียนรู้ของ ทีม	องค์กร	4. ด้านการมอง ภายนอกองค์กร	4. มีการตรวจสอบ บทบาทของการ ฝึกอบรม	3. การเรียนรู้ จาก	
5. การคิดอย่าง เป็นระบบ	3. การเพิ่มอำนาจ และความ รับผิดชอบในงาน	5. ด้านโอกาสใน การเรียนรู้	5. มีการเตรียม ผู้จัดการที่สนับสนุน การเรียนรู้	ประสบการณ์ ในอดีต	
	4. การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม		6. ให้การสนับสนุน การเรียนรู้	4. การเรียนรู้ จากบุคคลอื่น	
	5. การสร้างและ ถ่ายโอนความรู้			5. การถ่ายทอด ความรู้	
	6. มีเทคโนโลยี การเรียนรู้				
	7. การมุ่งเน้น คุณภาพ				
	8. การกำหนดกล ยุทธ์				
	9. การมี บรรยากาศที่ สนับสนุน		7. มีการพัฒนากลุ่ม และทีมการเรียนรู้		
	10. การทำงาน เป็นทีมและแบบ เครือข่าย		8. มีการยกระดับการ เรียนรู้ของพนักงาน ทั้งหมด		
	11. การมี วิสัยทัศน์		9. การสนับสนุนให้ เปิดการเรียนรู้		
			10. มีการวิเคราะห์งาน และความต้องการของ การเรียนรู้ในทีม		

4. ขั้นตอนการพัฒนาให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์กร

แนวความคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ เริ่มเป็นที่น่าสนใจในธุรกิจของสหรัฐอเมริกา ราวต้นปี 1990 โดยที่บริษัทชั้นนำต่าง ๆ ของสหรัฐอเมริกาได้ข้อสรุปว่าการจัดการ การควบคุม การสื่อสารและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการเรียนรู้ในองค์กรของบริษัทเหล่านั้นเป็นกุญแจสำคัญในบทบาทของการจัดการ ทำให้สถาบันการศึกษาระดับชาติของสหรัฐอเมริกามุ่งวิจัยถึงการก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า ปัจจัยอะไรที่ทำให้องค์กรลักษณะนี้สามารถเอาชนะคู่แข่งและอุปสรรคทั้งหลายได้ ปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

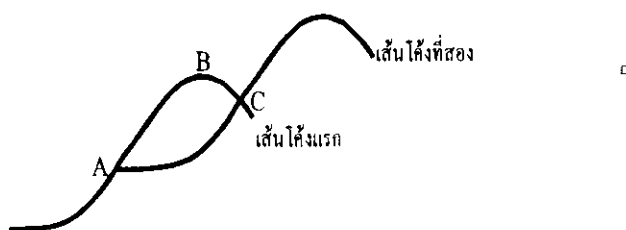
เหตุผลที่บริษัทต่าง ๆ หันมาให้ความสำคัญกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นเพราะองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นระบบที่มีความเป็นอัตโนมัติในการป้องกันองค์การจากปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต ผู้บริหารที่สามารถพัฒนาองค์การของตนให้ไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น เปรียบเทียบได้กับการได้สร้างชิปนาวทูที่มีระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่มีความสามารถในการเข้าสู่เป้าหมายได้ด้วยตนเอง

เพื่อเป็นการอธิบายถึงประโยชน์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ให้ชัดเจน Blanchard (1997, pp. 10 - 15) จึงได้นำเสนอแบบจำลองของเส้นโค้งรูป S ของซิกมอยด์ (S - shaped Sigmoid Curve)



ภาพที่ 2-3 เส้นโค้งของซิกมอยด์

เส้นโค้งนี้สามารถอธิบายพัฒนาการขององค์กรต่าง ๆ ว่า เมื่อก้าวผ่านจุดที่ก้าวหน้าสูงสุดแล้ว ก็จะพบกับภาวะถดถอย และตกต่ำในที่สุด องค์กรต่าง ๆ ที่มีวิสัยทัศน์เป็นเชิงทิศ นำทาง หากระยะเวลาผ่านไปภายใต้สภาพที่ปัญหาทางเศรษฐกิจรุมล้อมเป็นการยากยิ่งที่จะสามารถรักษาวิสัยทัศน์ของตนเอาไว้ได้ ผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กรจะต้องทราบว่าขณะนี้องค์กรหรือหน่วยงานของตนอยู่ตรงส่วนไหนของส่วนโค้ง



ภาพที่ 2-4 เส้นโค้งที่สอง จุดเริ่มต้นของการเกิดนวัตกรรมใหม่

จากเส้นโค้งแรก จุด A คือจุดที่องค์กรจะต้องเริ่มทบทวนภารกิจ เป้าหมายของตนว่า สมรรถนะขององค์กรในปัจจุบันเกิดช่องว่างจากอนาคตแค่ไหน ซึ่งเป็นการยากที่คนในองค์กรจะให้ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่จุด A เพราะองค์กรยังมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

แต่หากปล่อยให้สภาพการณ์อยู่ที่จุด B ก็เป็นการสายเกินไปที่จะเริ่มมองหานวัตกรรมใหม่ ๆ มากอบกู้สถานการณ์ที่จะต้องพบกับความตกต่ำ

ดังนั้น แนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้เกิดการเรียนรู้ การปรับตัวให้พร้อมสำหรับปัจจุบันและอนาคตอยู่ตลอดเวลา ที่จุด A จะเป็นจุดที่องค์กรเริ่มมีการศึกษา และแสวงหาแนวทาง เมื่อภารกิจใหม่ ๆ จนกระทั่งองค์กรมีความพร้อมสำหรับก้าวกระโดดไปยังเส้นโค้งที่สอง ณ จุด C จังหวะก้าวของการเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปโดยอัตโนมัติในเมื่อคนทุกคนมีความพร้อม มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

5. การนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์กรไทยและต่างประเทศ

ในประเทศไทยเริ่มมีการนำแนวความคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ มาประกาศใช้อย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2539 โดยธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรแรกที่น่าแนวคิดเรื่องนี้มาใช้ ต่อมาเมืองการค้าต่าง ๆ เริ่มนำแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) การสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.) กรมป่าไม้ กรมส่งเสริมการเกษตร กรมชลประทาน การประปานครหลวง บริษัทปูนซีเมนต์ จำกัด (มหาชน) บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย วิทยาลัยนวัตกรรมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และบริษัทกรุงไทยการไฟฟ้า

นอกจากนี้ยังมีสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) มหาวิทยาลัย สถาบันการศึกษาต่าง ๆ สำนักงานกองทุนวิจัยแห่งชาติ (วช.) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) สำนักงานสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) สำนักงาน

วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) สำนักงานปฏิรูประบบสุขภาพ (สปรส.) สถาบันประ
เกล้า ฯลฯ

ส่วนองค์กรในต่างประเทศที่นำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติ ตัวอย่าง
เช่น บริษัท Motorola บริษัทวอลมาร์ต (Wal-Mart) บริษัทบริติช ปิโตรเลียม (British Petroleum:
BP) บริษัทซีร็อกซ์ (Xerox) บริษัทเชลล์ (Shell) บริษัทเยอเนอรัล อิเล็กทรอนิกส์ (General
Electric: GE) บริษัทฟอร์ด มอเตอร์ (Ford Motor) บริษัทฮาร์เลย์ เดวิดสัน (Harley Davidson)
บริษัทโกดักส์ (Kodak) บริษัทฮิวเลตต์แพคการ์ด (Hewlett-Packard) บริษัทไอบีเอ็ม (IBM) บริษัท
ฮอนด้า (Honda) บริษัทโซนี่ (Sony) และบริษัทสามเอ็ม (3 M) เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540) ได้ศึกษาพัฒนาองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อวิเคราะห์ถึงศักยภาพและลักษณะในการที่จะ
สร้างและพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก แต่ยังมีจุดอ่อน คือ ผู้บริหารระดับล่าง
และผู้ปฏิบัติไม่สามารถมองเห็นภาพรวม และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามแนวคิดดังกล่าวได้ทัน

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540) ได้ศึกษาการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อก้าวสู่
การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่า ปัจจัย
ที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคล ต้องอาศัยความพร้อมทั้งทาง
ร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การให้สิ่งเสริมแรงเพื่อเป็น
แรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ในระดับองค์การจะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศ
เพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์การได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เรียนรู้
จากการแก้ปัญหา เรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน และอุปสรรคของการเรียนรู้เกิดจากลักษณะ
ของความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะการบริหารงานในระบบราชการ หลักและวิธีการพัฒนาแบบ
แยกส่วน และยังพบว่า ข้อจำกัดการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการ
ถูกปลูกฝังการพัฒนาในแต่ละช่วงของชีวิต เช่น จากการอบรมเลี้ยงดู และระบบการจัด
การศึกษาของไทย

อภันตรี รอดสุทธิ (2541) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ ความสำคัญกับความ
เป็นไปได้ทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโครงการจัดตั้งศูนย์ธนาคาร
ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทาง
ปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
ที่เข้าร่วมโครงการจัดตั้งศูนย์มีการรับรู้ในระดับมาก

กัลยาณี คำแดง (2542) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ในด้านพฤติกรรม พนักงานมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือมีความใฝ่ใจพัฒนาตนเองที่มีทัศนคติต่องาน และองค์การ อยู่ในระดับมาก และพบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และทัศนคติต่องานมีความสัมพันธ์กับวินัยทั้ง 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงบวก

กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา กองสาธารณสุขและสุขภาพ สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลบางประการมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับการพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ อายุ และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีการรับรู้การพัฒนาที่แตกต่างกัน ซึ่งบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาโดยการรับรู้บรรยากาศองค์การ และการรับรู้การพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ของข้าราชการในหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

กิงกาญจน์ เพชรศรี (2542) ได้ศึกษาศึกษาภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ ผลการศึกษา พบว่า พนักงานโรงพยาบาลกรุงเทพมีความเห็นว่าคุณภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า อันดับแรก คือ ด้านผลวัดการเรียนรู้ มีคะแนนอยู่ในระดับมาก อันดับสอง คือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ มีคะแนนอยู่ในระดับมาก อันดับสาม คือ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง อันดับสี่ คือ ด้านการจัดการความรู้ มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง และอันดับสุดท้าย คือ ด้านการใช้เทคโนโลยี

บุบผา พวงมาลี (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการเรียนรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานครโดยรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า รูปแบบวิธีการคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับสูง ความเป็นเลิศของบุคคล การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับปานกลาง

สุพัตรา จันทร์เทียน (2543) ได้ศึกษาเรื่องการเรียนรู้บรรยากาศองค์การและศึกษาภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาวิทยาลัยบรมราชชนนีในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ผลการวิจัย พบว่า โดยรวมการเรียนรู้บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

สุพัตรา จารุวัฒนพานิช (2543) ได้ศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์

การเกษตร พบว่า การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ในวัยทำงาน ซึ่งผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง ผู้เรียนเป็นผู้ชี้นำตนเองมากกว่า ผู้สอนเป็นผู้ชี้นำ ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามความสนใจ และมีความพร้อมที่จะเรียนมากกว่าเด็ก การเรียนรู้เป็นผลมาจากแรงจูงใจภายใน ไม่มีใครบังคับ และหากเข้าใจถึงการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้จะมีผลทำให้การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

เสาวรส บุญนาค (2543) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง และบรรยากาศองค์การโดยรวมกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 และตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ซึ่งร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 42

วิโรจน์ สารัตนะ และอัญชลี สารัตนะ (2545) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำของระดับมากไม่มากนัก ในขณะที่การพัฒนาปัจจัยทางการบริหาร อยู่ในระดับมาก จากการศึกษาเปรียบเทียบ พบว่า มีเพียงสามกรณีที่โรงเรียนประถมศึกษานขนาดเล็กมีการพัฒนาต่ำกว่าโรงเรียนขนาดอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร และการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนขนาดกลาง นอกจากนั้น ผลการวิจัยยังพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลางและมีทิศทางเป็นบวก และเมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยทางการบริหารต่างร่วมกันอธิบายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 46.30 โดยมีปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพผลของโรงเรียน ปัจจัยการบริหารหลักสูตรและการสอน และปัจจัยการพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสารส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์เส้นทาง พบว่า กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพผลของโรงเรียน ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยการตัดสินใจร่วมและมีวิสัยทัศน์ ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยการบริหารหลักสูตร

และการสอนส่งผลโดยตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกนั้นมีอิทธิพลในทางอ้อม ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางรวมทั้งทางตรงและทางอ้อม พบว่า มีลำดับความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยทางการบริหารดังนี้ ปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยการพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพ และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับ นอกจากนั้นยังพบว่า มีปัจจัยการบริหาร 3 ปัจจัยที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยตัวอื่น แต่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ปัจจัยการพัฒนากระบวนการและการติดต่อสื่อสาร ปัจจัยการจูงใจเชิงสร้างสรรค์ และปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

ลือชัย จันทรไพบูลย์ (2546) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวม ตามความคิดของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก และตามความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับปานกลาง
2. ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวมตามความคิดของผู้บริหาร และครูอยู่ในระดับมาก

เสนิส หงษ์ทอง (2546) ศึกษาเรื่อง การรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และศึกษาเปรียบเทียบระดับการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และประเภทหน่วยงานที่สังกัด ผลการวิจัยพบว่าพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ มีการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง การรับรู้ของพนักงานมีความแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบตามเพศ ระดับการศึกษา และประเภทหน่วยงานที่สังกัด แต่เมื่อเปรียบเทียบตามอายุ ตำแหน่งงานและอายุงาน ไม่มีความแตกต่างกัน

ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยและทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยโดยความรอบรู้แห่งตนอยู่ในระดับความเหมาะสมมาก 12 ประเด็น ค่าเฉลี่ย 4.16 มีประเด็นค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกคือ การมีสติและฝึกจิตใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียนใฝ่รู้ การใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งใน

การคิดวิเคราะห์และตัดสินใจและการมีความพยายามในการฝ่าฟันอุปสรรคเพื่อให้บรรลุภาพในอนาคตที่จะเป็น และการสร้างวิสัยทัศน์ระดับความเหมาะสมมาก 15 ประเด็น ค่าเฉลี่ย 4.16 มีประเด็นค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การยอมรับความสามารถของผู้อื่น การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของพนักงาน ส่วนการเรียนรู้เป็นทีมระดับความเหมาะสมปานกลาง 3 ประเด็น ค่าเฉลี่ย 3.97 มีประเด็นค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3 อันดับสุดท้าย คือ มีการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในองค์การ การจัดโครงสร้างองค์การให้มีลักษณะแบบแนวราบ เพื่อสะดวกในการประสานงานและการสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ข้ามหน้าที่

อักษราภักดิ์ ทองหลัก (2548) ศึกษาเรื่อง การรับรู้แนวทางพัฒนาศักยภาพสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้บทบาท อาจารย์ ในฐานะผู้นำการเรียนรู้และผลงานทางวิชาการของอาจารย์ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาการรับรู้แนวทางพัฒนาศักยภาพสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของอาจารย์ การรับรู้บทบาทของอาจารย์ในฐานะผู้นำการเรียนรู้ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของแนวทางพัฒนาศักยภาพสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้กับบทบาทอาจารย์ในฐานะผู้นำการเรียนรู้และการพัฒนาผลงานทางวิชาการ สามารถสรุปการรับรู้แนวทางพัฒนาศักยภาพสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การรับรู้แนวทางพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ (3.89) การรับรู้แนวทางพัฒนาความเป็นเลิศแห่งตน(3.73) การรับรู้แนวทางพัฒนาแบบแผนความคิด (3.51) การรับรู้แนวทางพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม(3.29) และการรับรู้แนวทางพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม (3.22) ตามลำดับ

กรรวิภา ไสริจจะวงศ์ (2549) ศึกษาเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา ผลการศึกษาพบว่า ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมสรรพากรสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับสูง 9 ด้าน และระดับปานกลาง 1 ด้าน เรียงลำดับจากสูงไปต่ำสุดดังนี้ ด้านกลยุทธ์ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านการมองภายในองค์กร ด้านการมองภายนอกองค์กร ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านโอกาสในการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านโครงสร้างและด้านการคิดอย่างเป็นระบบเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการ พบว่าข้าราชการเพศชายมีความคิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเพศหญิง ข้าราชการอายุ 41-50 ปี มีความคิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงที่สุด ข้าราชการตำแหน่งงานระดับ 7-9 มีความคิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงที่สุด ข้าราชการอายุงานในการปฏิบัติ

ราชการ 21 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
สูงที่สุด ข้าราชการที่สังกัดหน่วยงานทีมบริหารการสำรวจมีความคิดเห็นว่า ศักยภาพในการพัฒนา
ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงที่สุด

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University