

ได้ชี้ให้เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์การ สมาชิกเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่กันเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
2. มีการสร้างองค์ความรู้ ให้เป็นศาสตร์ที่มีความแข็งแกร่ง ทั้งด้านความรู้และทฤษฎี มีการแบ่งปันความรู้ มีการส่งผ่านข้อมูลแก่กันอย่างรวดเร็ว ด้วยเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตสามารถเผยแพร่ความรู้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็ว
3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ และให้สมาชิกได้เรียนรู้วิธีคิดใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ และอภิปรายกันอย่างเปิดเผย
4. ให้มีการสนับสนุน และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เช่น มีการให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สามารถป้อนกลับในสิ่งที่จริง มีคุณธรรม โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงและปฏิบัติงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป
5. ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์การ โดยยึดคนเป็นศูนย์กลาง
แนวความคิดของเกปฮาร์ทและคณะ (Gephart et al., 1996) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน ในองค์การและมาควอดท์ (Marquardt, 1996) ให้ความสำคัญกับคนและสภาพแวดล้อมในองค์การ โดยให้แนวคิดเกี่ยวกับมิติและลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังต่อไปนี้
 1. การเรียนรู้จะประสบความสำเร็จได้ด้วยระบบขององค์การทั้งหมดเปรียบประดุจว่าองค์การนั้น ๆ เป็นองค์การที่มีสองร่วมเดียวกัน
 2. สมาชิกในองค์การให้ความสำคัญและยอมรับว่าเรียนรู้ทั้งองค์การนั้นจะนำมาซึ่งความอยู่รอดขององค์การในปัจจุบันและความสำเร็จขององค์การในอนาคต
 3. การเรียนเป็นกิจกรรมต่อเนื่องตลอดไปมีทั้งกลยุทธ์ในการใช้วิธีการหรือกระบวนการ ตลอดจนบูรณาการและควบคู่ไปกับการทำงาน
 4. มีจุดที่เน้นความคิดสร้างสรรค์และก่อให้เกิดการเรียนรู้
 5. มีการคิดเป็นระบบเป็นฐานหลัก
 6. ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงแหล่งของข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การได้อย่างต่อเนื่องและทันสมัย
 7. องค์การมีบรรยากาศที่ส่งเสริม กระตุ้นและให้รางวัลแก่บุคลากรและกลุ่มที่เรียนรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ
 8. มีเครือข่ายและกลไกในการติดต่อสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์การ
 9. มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหวังและผิดหวังจะต้องถือว่าเป็นเป็น

โอกาสของการเรียนรู้

10. ทุกคนต้องทำงานอย่างว่องไว แข็งขัน กระตือรือร้นภายใต้ระบบที่ยืดหยุ่น
11. ทุกคนในองค์กรต้องมีการขับเคลื่อนโดยความปรารถนาเพื่อคุณภาพและการพัฒนาที่ดีขึ้น
12. กิจกรรมที่ต้องบ่งบอกถึงแรงบันดาลใจ การคิดอย่างรอบคอบและมีความชัดเจนในความคิดและวิธีการ
13. จะต้องมีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญหลักการที่ผ่านการพัฒนามาแล้วเป็นอย่างดีที่จะเป็นจุดเริ่มต้นของการทำงาน
14. จะต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนเริ่มใหม่ ๆ และมีการทำให้คนทำงานและองค์กรมีชีวิตชีวาอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่าลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องประกอบไปด้วยการให้การสนับสนุนของผู้บริหาร องค์กรต้องให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกระดับ โดยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาปรับปรุงการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

แนวทางการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้สำเร็จนั้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และนับว่าเป็นงานที่ยากในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เพราะในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้ตลอดเวลา มาร์ควอดท์ (Marquardt, 2002) จึงได้กำหนดขั้นตอนในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. ผู้นำต้องมีความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงต้องอุทิศตน และมีความมุ่งมั่นในการทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำต้องเข้าใจว่าความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการเรียนรู้ เพราะเงื่อนไขทางการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของผลประโยชน์ขององค์กรกับความสำเร็จส่วนบุคคลและความพึงพอใจส่วนบุคคล

2. การผนึกกำลังของบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อการเปลี่ยนแปลง

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายที่มีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายอย่างแท้จริง ซึ่งควรเริ่มต้นจากความผูกพันของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อเป้าหมายนั้นเสียก่อน แล้วจึงสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยทำให้บุคลากรเห็นความจำเป็นของการต้องปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความรู้สึกถึงความจำเป็นเร่งด่วนเช่นนี้จะก่อให้เกิดการผนึกกำลังร่วมกันเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

3. การเชื่อมโยงการเรียนรู้กับการปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์

ผู้นำต้องอธิบายถึงความหมายและประโยชน์ที่ได้รับจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้บุคลากรเข้าใจอย่างชัดเจน อีกทั้งยังต้องแสดงถึงความเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างการเรียนรู้กับเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กร บางองค์กรมีการสร้างทีมงานขึ้นมาให้คำแนะนำให้คำปรึกษาและทบทวนทิศทางการเรียนรู้ขององค์กรด้วย สิ่งสำคัญคือ ผู้นำต้องทำให้บุคลากรเข้าใจว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่หรืองานที่ตนปฏิบัติอยู่ และยังคงชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้หรือความรู้จะคงอยู่กับองค์กรตลอดไปแม้สมาชิกบางคนลาออกไปก็ตาม

4. การประเมินความสามารถขององค์กรกับระบบนำร่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การประเมินสถานการณ์ขององค์กรว่ามีจุดแข็งจุดอ่อน องค์กรต้องตระหนักถึงความสำคัญของความเข้าใจ และการตรวจสอบความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร โดยใช้แบบสอบถามที่มาร์ควอดท์ (Marguardt, 2002) ได้สร้างขึ้นมา

5. การสื่อสารวิสัยทัศน์แห่งการเรียนรู้

วิสัยทัศน์ขององค์กรมีความสำคัญ เพราะจะช่วยในการสร้างจุดมุ่งหมายร่วมที่จะเป็นแนวทางในการคิดและการวางแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะองค์กรที่มีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้เกิดแนวคิดและแนวปฏิบัติใหม่ ๆ โดยอาศัยการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรเช่นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น เพื่อให้ทุกคนเข้าใจ มีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกันและสนับสนุนวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องใช้ทุกช่องทางในการสื่อสารเพื่อเผยแพร่วิสัยทัศน์ อีกทั้งยังต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ในทุก ๆ ครั้งที่มีโอกาส

6. การตระหนักถึงความสำคัญของการคิดอย่างเป็นระบบ

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) จะช่วยให้สมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจไปในแนวทางเดียวกัน สมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องเริ่มคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบมีการตระหนักถึงการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร และองค์กรไม่สามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถ้านั้นเพียงระบบเดียวหรือหน่วยงานเดียวแต่ควรเน้นทั้งระบบขององค์กร

7. ผู้นำต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะผู้นำเป็นแบบอย่างในการอุทิศตนเพื่อการเรียนรู้ อีกทั้งยังเป็นผู้กระตุ้นการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์กร และเป็นผู้เสริมแรงการเรียนรู้โดยปฏิบัติตนเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) ผู้อำนวยการความสะดวก Facilitator) และเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ (Advocate) นอกจากนี้ผู้นำควรมุ่งมั่นที่จะพัฒนาการปฏิบัติการ โดยใช้การเรียนรู้ระยะยาวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ในประเด็นนี้ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 2002) ยังแนะนำเพิ่มเติมว่า ผู้นำควรสร้างวัฒนธรรม

การเรียนรู้ขององค์กรด้วยวิธีที่หลากหลาย เช่น การให้โอกาสสำหรับการฝึกอบรมและการฝึกปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร สนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกให้เลิกกลัวความผิดพลาด และกำหนดทิศทางการปฏิบัติในการลดความผิดพลาดพร้อมกับการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าเสมอ รวมทั้งต้องพยายามให้คำแนะนำ และให้รางวัลตอบแทนความคิดสร้างสรรค์และการทดลองสิ่งใหม่

8. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องต้องเน้นว่า การเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ควรสร้างให้เป็นนิสัย และรู้ดีว่าเป็นส่วนหนึ่งในงานของทุก ๆ คน การเรียนรู้ควรเกิดขึ้น โดยอัตโนมัติ และเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานในทุกส่วน ทุกแผนกขององค์กร ดังนั้น ควรให้โอกาสในการเรียนรู้มาก ๆ โดยสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและสนุกสนานให้เกิดขึ้น เน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมากกว่าการฝึกอบรมแบบตรงเวลา เน้นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน ซึ่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีผลกับการสะท้อนความคิด การหยั่งรู้ และการคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

9. การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

การเรียนรู้จะเกิดขึ้นต้องอาศัยกลยุทธ์และวิธีในการสร้างหรือขยายการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร ต้องมีการวางแผนความร่วมมือสำหรับการเพิ่มระดับการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ทีมงาน และองค์กรควรมีการส่งเสริมการทดลองกับสิ่งใหม่ที่แตกต่างกันให้เวลาและรางวัลแก่นวัตกรรม รวมทั้งให้ความสะดวกและแรงจูงใจให้เกิดการทดลองสิ่งใหม่ ๆ การยกย่องสรรเสริญผู้เรียนรู้โดยยกย่อง ชมเชยผู้ที่มีความพยายาม ผู้ที่ล้มเหลวตลอดจนเสริมสร้างให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะสู้ต่อไป ต้องให้อิสระและแรงจูงใจสมาชิกให้เรียนรู้ภายในและภายนอกองค์กรมีการเผยแพร่การเรียนรู้ใหม่โดยรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนกันระหว่างสมาชิกแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการพบปะกันแบบไม่เป็นทางการ เช่น การจัดการแสดงผลงานคุณภาพ โครงการดีเด่น โครงการงาน นวัตกรรม รวมทั้งมีการสำรวจความสำเร็จและความล้มเหลวด้วยการนำการเรียนรู้ใหม่ใช้ในองค์กร

10. การลดระบบราชการและกำหนดโครงสร้างที่คล่องตัว

แนวทางแบบราชการมักยึดรูปแบบ และระเบียบกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน ความเข้มงวดจะทำลายพลังและความคิดสร้างสรรค์และความมีจิตใจที่กล้าเสี่ยง สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องทบทวนและปรับเปลี่ยนกฎระเบียบที่ไม่จำเป็น ลดกระบวนการ และระบบที่ขัดขวางการเรียนรู้ เน้นการเอื้ออำนาจแก่สมาชิก การกระจายอำนาจการทำงาน กำจัดโครงสร้างที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลง กำจัดอุปสรรคทั้งแนวราบและแนวตั้ง โดยให้คำแนะนำเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงและการประสานกิจกรรมต่าง ๆ กับสมาชิกภายในองค์กร

11. การเอื้ออำนาจและให้โอกาสเพื่อการแสดงความสามารถ

สมาชิกต้องการอำนาจและโอกาสในการแสดงความสามารถจนช่วยเหลือองค์กรได้ การให้อำนาจเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างสภาพการณ์เรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น ควรให้อำนาจในการตัดสินใจที่มีอิสระกับสมาชิกในการบริหาร เพราะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จที่เป็นสากลทำให้สมาชิกรู้สึกว่าคุณค่ามากขึ้นและมีกำลังใจในการเรียนรู้มากขึ้น

12. การขยายการเรียนรู้ไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องขยายการเรียนรู้ไปสู่หุ้นส่วน ผู้รับบริการ ผู้ประกอบการและชุมชน ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะช่วยเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้กับเป้าหมายขององค์กร และสามารถให้ความช่วยเหลือองค์กรได้เป็นอย่างดี ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรจัดตารางกิจกรรมการเรียนรู้และรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมให้กับคนกลุ่มนี้ด้วย

13. การแสวงหาการเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้

องค์กรควรจะให้โอกาสมกับสมาชิกทุกคน ทุกระดับในการแสวงหาความรู้โดยองค์กรจะกำหนดโครงสร้าง ระบบและเวลาในการหาแสวงหาและปรับปรุงการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ในเวลาปกติหลังการประชุม แสวงหาข้อมูลความคิดเห็นจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ส่วนการถ่ายทอดความรู้เป็นการถ่ายทอดออนไลน์และการใช้ประโยชน์จากความรู้ สมาชิกในองค์กรควรเข้าถึงความรู้ได้โดยง่าย และอาศัยกิจกรรมที่สำคัญที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ คือ การสนทนา ปรัชญาหรือ การอภิปราย ซึ่งจะช่วยให้ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ความคิด ปัญหาและการแก้ไข ปัญหาได้เป็นอย่างดี

14. การแสวงหาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ดีที่สุดเพื่อการเรียนรู้ที่สอดคล้องที่สุด

องค์กรที่ขาดแคลนเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือขาดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีจะเสียเปรียบในการแสวงหา จัดเก็บและถ่ายทอดความรู้ ดังนั้น องค์กรต้องส่งเสริมและสนับสนุนระบบเทคโนโลยีต่าง ๆ ภายในองค์กรเพื่อให้สมาชิกขององค์กรเรียนรู้ได้ในทุกที่ทุกเวลาที่ต้องการ

15. การสร้างชัยชนะและความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ให้เห็นในระยะสั้น ๆ

การก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องใช้ทั้งเวลาและความพยายามอย่างมากจึงอาจทำให้สมาชิกภายในองค์กรหมดกำลังใจได้ ดังนั้น ผู้นำต้องสร้างเป้าหมายในระยะสั้น เพื่อที่จะให้มีโอกาสในการเฉลิมฉลองความสำเร็จร่วมกันเป็นระยะ ๆ โดยองค์กรต้องให้รางวัลให้การยอมรับกับความสำเร็จที่เกิดขึ้น การใช้ความสำเร็จในระยะสั้นเช่นนี้จะส่งผลให้เป็นแรงผลักดันสู่เป้าหมายในระยะยาวอย่างต่อเนื่องตลอดไป

16. การสร้างระบบวัดและประเมินผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของ

การเรียนรู้องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องพยายามสร้างตัวบ่งชี้ หรือกำหนดนิยามของความสำเร็จที่สามารถนำมาวัดผลได้เมื่อองค์การเริ่มมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมการเรียนรู้หนึ่ง การวัดผลต้องมุ่งวัดทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกโดยวัดตามมาตรฐานและตามความเหมาะสม

17. การปรับปรุง การพัฒนา และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

องค์การที่กำลังมุ่งสู่การเป็นองค์การการเรียนรู้ต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอ และรู้ถึงความรู้นั้นไม่มีที่สิ้นสุดและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรให้ดีขึ้น อีกทั้งยังต้องตระหนักว่าทุกคนต้องแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มากขึ้น และเห็นความสำคัญของการวิเคราะห์ และการปรับเปลี่ยนให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด นอกจากนั้นสมาชิกภายในองค์การต้องไม่หยุดยั้งการเรียนรู้ กล่าวคือ ต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิต

เห็นได้ว่า แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ใช้กระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การ โดยให้บุคคลในองค์การมีโอกาสเรียนรู้ ฝึกฝนพัฒนาศักยภาพ ตลอดจนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาร่วมกันของบุคคล ทีมงานและองค์การ ดังนั้น ในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีความรู้และความเชี่ยวชาญต่อการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้สามารถดึงศักยภาพ ความสามารถที่แฝงอยู่ในตัวบุคลากรนั้นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

กลยุทธ์ที่นำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถทำได้จริง ๆ เพราะธรรมชาติของมนุษย์รักที่จะเรียนรู้ เช่นเก้ (Senge, 1990) ดังนั้น ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เพราะโครงสร้างที่แท้จริงในองค์การทุกอย่างจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

วิลบอร์น และเอ็ดวิน (Willborn & Edwin, 1994) ได้นำเสนอกลยุทธ์ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้โดยองค์การจะต้องพัฒนาโครงสร้างและวิธีการเพื่อให้เหมาะสมกับบุคลากร ประวัติศาสตร์ เทคโนโลยี เป้าหมาย ภารกิจ และวัฒนธรรมองค์การให้มากที่สุด ซึ่งแนวทางที่เป็นไปได้ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

1. การเปลี่ยนรูปลักษณะของการเรียนรู้ (Transform the Image of Learning)

กลยุทธ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนภาพลักษณ์ (Image) หรือรูปแบบความคิดซึ่งคนส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และมีแนวโน้มที่จะมองไปที่การเรียนรู้โดยผ่านรูปแบบของความคิดที่ผ่านมา เช่น วินัย การควบคุม การฝึกฝนเป็นต้น

2. การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม (Develop Team Learning Activities)

การเรียนรู้เป็นความสามารถของทีมใดทีมหนึ่งที่เข้าสู่วิธีการร่วมคิดกันอย่างแท้จริงซึ่งเป็น

สิ่งจำเป็นที่ขาดเสียไม่ได้ เพราะว่าไม่ใช่เป็นคนคนเดียวที่คิดแต่ต้องเป็นทีมงานที่ช่วยกันคิดปัจจุบันมีการใช้วิธีการต่าง ๆ มากมายในการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมงาน เช่น มีการกำหนดงานใหม่และการมีส่วนร่วมในโครงการทำงานร่วมกัน รวมทั้งการโยกย้ายตำแหน่งของบุคคลในหน้าที่ต่าง ๆ เป็นเหมือนกลุ่ณเ้าสำหรับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

3. การเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหาร (Change the Role of Managers)

ผู้บริหารในองค์การแห่งการเรียนรู้ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทโดยจะต้องมีจุดประสงค์เพื่อติดตามการปรับปรุงการดำเนินงาน โครงการสนับสนุนการเรียนรู้ในระยะยาว

4. การให้กำลังใจต่อการเสี่ยงและการทำการทดลอง (Encourage Experiment and Risk Taking)

การเรียนรู้ที่มีความสำคัญย่อมไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าปราศจากการทดลองในองค์การ และควรมีคนกล้าที่จะทดลองสิ่งใหม่ ๆ การที่จะทำให้เกิดภาวะเช่นนี้ได้ต้องมีระบบต่าง ๆ ที่พัฒนาด้วย เช่น การได้รับสิ่งตอบแทนในการเรียนรู้และการสนับสนุนให้คนอื่น ๆ ได้มีโอกาสในการเรียนรู้โดยมีการให้รางวัลและให้ความสำเร็จของบุคลากรที่กล้าคิดกล้าทำ

5. การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้ (Build Mechanics to Disseminate Learning)

ภายในองค์การต้องมีการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ทำให้แน่ใจว่า การเรียนรู้ที่ได้รับมานั้นมีการเผยแพร่ไปถึงทุก ๆ จุด ทุกแห่งที่เหมาะสมขององค์การ โดยอาจจะจัดให้มีการพบปะกันของบรรดาผู้จัดการทั้งหลายเพื่อแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้กัน หรือจัดงานประจำปีให้บรรดาทีมงานของบุคลากร ได้นำเสนอสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ได้คิดค้นขึ้น

6. การให้อำนาจกับคนที่ทำงาน (Empower People)

ถ้าลูกจ้างทั้งหลายได้รับการยอมรับในความสามารถและในความสำเร็จของเขาก็จะเรียนรู้ได้ถึงระดับที่ดีที่สุด องค์การบางแห่งได้มีการพัฒนาระบบการทำงานต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนความเป็นอิสระของลูกจ้างในการปฏิบัติงาน การที่จะทำงานอย่างมีความสามารถในการผลิตและมีความคิดสร้างสรรค์นั้น แต่ละบุคคลจะต้องมีอำนาจในการเรียนรู้ด้วย

7. การพัฒนาวินัยของการคิดระบบ (Develop the Discipline Systems Thinking)

การคิดเป็นระบบคือ ความสามารถในการมองเห็นรูปแบบและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากของคนที่มีความชำนาญในการทำงาน ซึ่งน้อยคนนักจะทำได้แต่ทราบใดที่ในองค์การยังมีการคิดที่ไม่เป็นระบบอยู่ องค์การจะไม่สามารถที่จะได้มาซึ่งการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่

7. การสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Create Culture of Continuous

Improvement)

องค์การแห่งการเรียนรู้จะดำเนินไปได้ด้วยดีหากมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีผลทำให้ผลิตภัณฑ์และการบริการทุกอย่างมีคุณภาพโดยมีข้อผูกมัดกับกระบวนการปรับปรุงคุณภาพเพื่อเป็นการบังคับให้องค์การหาวิธีที่จะทำให้ดีขึ้น และจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีผู้เรียนรู้ที่ดีและฉลาดคล่องตัวเหมือนองค์การ

หลักธรรมพุทธศาสนา (Buddha – Dhamma)

ความหมาย และแนวคิดที่เกี่ยวกับหลักธรรมพุทธศาสนา

ความหมายของหลักธรรมพุทธศาสนา

หลักธรรมพุทธศาสนา หรือ หลักพุทธธรรม หมายถึง ธรรมะหมวดต่าง ๆ ในพระพุทธศาสนาที่เรียกว่าทางสายกลาง หลักธรรมสายกลาง หรือ มัชฌิมาปฏิปทา หรืออาจกล่าวได้ว่า หลักพุทธธรรม หมายถึง หลักธรรมของพระพุทธศาสนาในพระไตรปิฎก ซึ่งจัดไว้เป็นหมวดหมู่เป็นทางสายกลาง ไม่สุดโต่งไปข้างใดข้างหนึ่ง เป็นไปตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา (พระเทพโสภณ, 2547, หน้า 48 - 49)

ลักษณะทั่วไปของหลักธรรมพุทธศาสนาหรือหลักพุทธธรรม

พระราชวรณีย์ (ป.อ.ปยุตโต, 2529, หน้า 6) ได้สรุปลักษณะไว้ดังนี้

1. ความจริงสายกลางที่เรียกว่ามัชฌิมาธรรม หรือมัชฌิมาธรรมเทศนา ว่าด้วยความจริงตามแนวของการเห็นผลบริสุทธิตามกระบวนการของธรรมชาติ นำมาเพื่อประโยชน์ในชีวิตจริงเท่านั้น ไม่ส่งเสริมความพยายามที่จะเข้าถึงสัจธรรมด้วยวิธีถูกเพียงสร้างทฤษฎีต่าง ๆ ขึ้นแล้วยึดมั่นปกป้องทฤษฎีนั้นด้วยการเก่งความจริงทางปรัชญา
2. แสดงข้อปฏิบัติสายกลางที่เรียกว่า มัชฌิมาปฏิปทา อันเป็นหลักการครองชีวิตของผู้ฝึกอบรมตน ผู้รู้เท่าทันชีวิต ไม่หลงมกมาย มุ่งผลสำเร็จคือ ความสุข สะอาด สว่าง สงบ เป็นอิสระที่สามารถมองเห็นได้ในชีวิตนี้ในทางปฏิบัติ ความเป็นสายกลางนี้เป็นไปโดยสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น สภาพชีวิตของบรรพชิต หรือ คฤหัสถ์ เป็นต้น

คำว่า พระพุทธศาสนา ว่าโดยทั่วไป มีความหมายกว้างมาก รวมถึงแต่หลักธรรม พระสงฆ์ องค์การ สถาบัน กิจการ ไปจนถึงศาสนสถาน และศาสนวัตถุ ทุกอย่าง แต่ถ้าจะเจาะลงไปถึงความหมายแท้ที่เป็นตัวจริง พระพุทธศาสนาก็มีความหมายตรงไปตรงมาตามคำแปล โดยพยัญชนะของคำว่า พระพุทธศาสนา นั้นเองว่า “คำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า” นี่ก็ตัวแท้ตัวจริงของพระพุทธศาสนา สิ่งอื่นนอกจากนี้เป็นส่วนขยายออก หรือออกขึ้นจากคำสอนของพระพุทธเจ้านั้น เมื่อจับความหมายที่เป็นตัวแท้ได้แล้ว ก็จะมองเห็นว่าความดำรงอยู่ของพระพุทธศาสนา

หมายถึงความคงอยู่แห่งคำสอนของพระพุทธเจ้า หากคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าเลื่อนร่ายหายไป แม้จะมีบุคคล กิจการศาสนสถาน และศาสนวัตถุใหญ่โตมโหฬารมากมายเท่าใด ก็ไม่อาจถือว่า มีพระพุทธศาสนา แต่ในทางตรงข้าม แม้สิ่งที่ป็นรูปธรรมภายนอกดังกล่าวจะสูญหาย ถ้าคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้ายังคงดำรงอยู่ คนก็ยังรู้จักพระพุทธศาสนาได้ ด้วยเหตุนี้ การดำรงรักษาพระพุทธศาสนาที่แท้จริง จึงหมายถึงการดำรงรักษาคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า

กล่าวให้เฉพาะลงไปอีก คำสั่งสอนของพระพุทธเจ้านั้นก็ได้แก่ พุทธพจน์ หรือพระดำรัสของพระพุทธเจ้านั่นเอง ดังนั้น ว่าโดยสาระ การดำรงรักษาพระพุทธศาสนา จึงหมายถึงการดำรงรักษาพุทธพจน์

อนึ่ง พระพุทธพจน์นั้น เป็นพระดำรัสที่พระพุทธเจ้าตรัสแสดงธรรม และบัญญัติวินัยไว้ ก่อนพุทธปรินิพพานไม่นาน พระพุทธเจ้าตรัสไว้เองว่าจะไม่ทรงตั้งพระภิกษุองค์ใดเป็นศาสดาแทนพระองค์เมื่อพระองค์ปรินิพพานล่วงลับไป แต่ได้ทรงมอบหมายให้ชาวพุทธได้รู้กันว่า พระธรรมวินัยนั้นแหละเป็นพระศาสดาแทนพระองค์ ชาวพุทธจำนวนมากถึงกับจำพุทธพจน์ภาษาบาลีได้ว่า

โย โว อานนท มยา ธมโม จ วินโย จ เทสิโต ปญญตโต
โส โว มมจเจเน สดถา

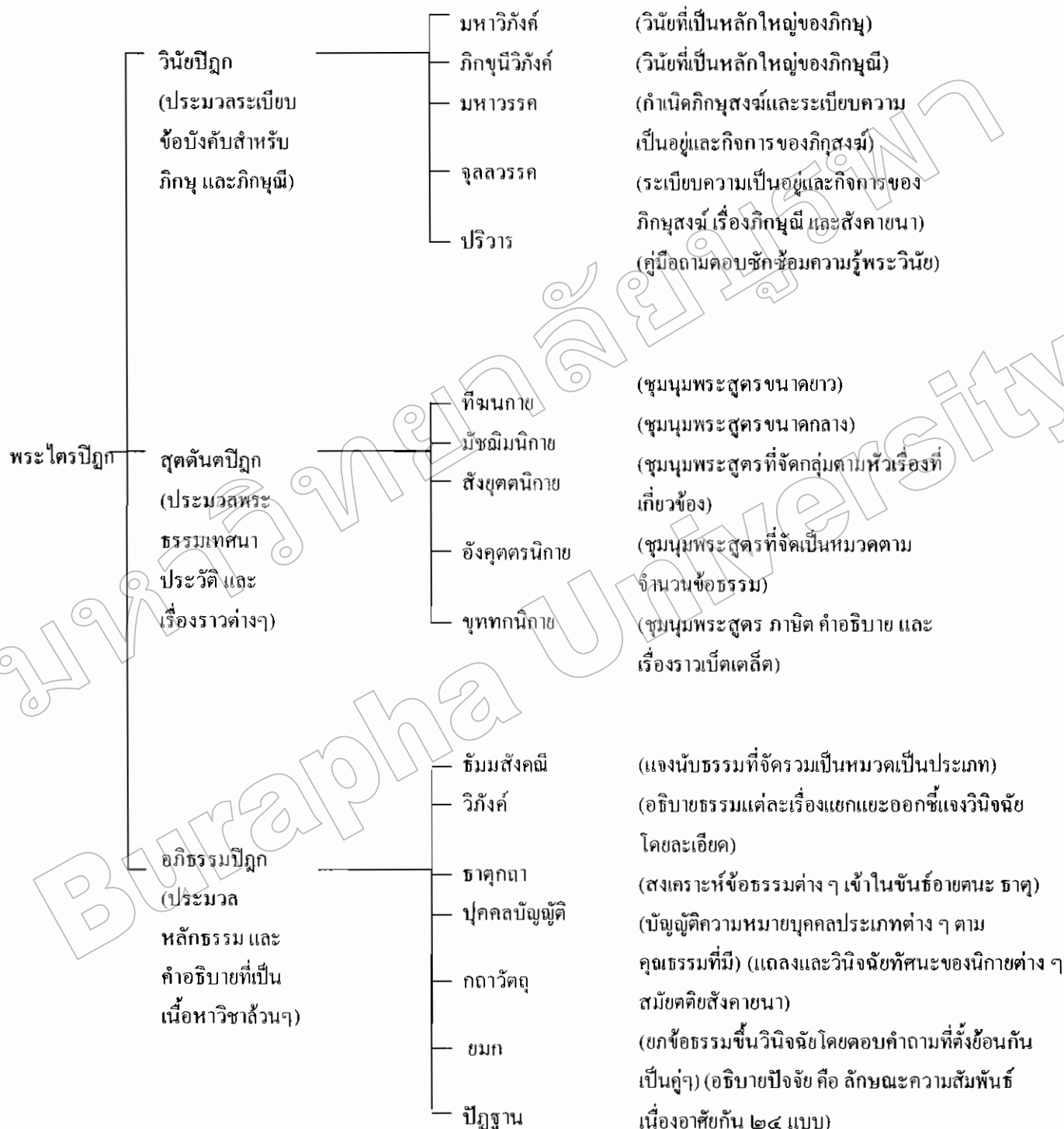
“ดูก่อนอานนท! ธรรมและวินัยใด ที่เราได้แสดงแล้ว และบัญญัติแล้ว แก่เราทั้งหลาย ธรรมและวินัยนั้น จักเป็นศาสดาของเราทั้งหลาย โดยกาลที่เราล่วงลับไป” โดยนัยนี้ พระพุทธพจน์ จึงเป็นทั้งพระพุทธศาสนา คือ คำตรัสสอนของพระพุทธเจ้า และที่ธำรงสถิตพระศาสดา โดยทรงไว้ และประกาศพระธรรมวินัยแทนพระพุทธองค์คัมภีร์ที่บรรจุพุทธพจน์ คือ พระธรรมวินัย มีชื่อที่ชาวตะวันตกรู้จักกันโดยทั่วไปว่า Pali Canon หรือ Buddhist Canon ทั้งนี้ก็เพราะว่าเป็นที่ประมวลหลักการพื้นฐานของศาสนา (Canon) ซึ่งในที่นี้เกี่ยวกับพระพุทธศาสนา (Buddhist) และข้อความในคัมภีร์นี้บันทึกด้วยภาษาบาลี (Pali) แต่ คำบาลีที่เรียก พระไตรปิฎก ก็คือ ตีปิฎก จากคำว่า ตี “สาม” + ปิฎก “ตำรา, คัมภีร์, หรือกระຈาด (อันเป็นภาษาขบถ)” ซึ่งตามตัวอักษรใช้หมายถึงคำสอนหมวดใหญ่ 3 หมวด คือ

พระวินัยปิฎก ได้แก่ ประมวลระเบียบข้อบังคับของบรรพชิตที่พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติไว้สำหรับภิกษุและภิกษุณี

พระสุตตันตปิฎก ได้แก่ ประมวลพระสูตรหรือคำสอนที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงชักเยื้องไปต่าง ๆ ให้เหมาะกับบุคคลสถานที่เหตุการณ์ มีเรื่องราวประกอบ

พระอภิธรรมปิฎก ได้แก่ ประมวลคำสอนที่เป็นเนื้อหาหรือหลักวิชาล้วน ๆ ไม่เกี่ยวกับบุคคลหรือเหตุการณ์ไม่มีเรื่องราวประกอบเพื่อให้เกิดภาพที่ชัดเจนให้เห็นถึงเค้าโครงในการจัด

หมวดหมู่ของพระไตรปิฎกจึงแสดงให้เห็นดังแผนภาพต่อไปนี้ (พระพรหมคุณาภรณ์, 2550)



ภาพที่ 4 ลำไ้โครงในการจัดหมวดหมู่คัมภีร์พระไตรปิฎก (พระพรหมคุณาภรณ์, 2550)

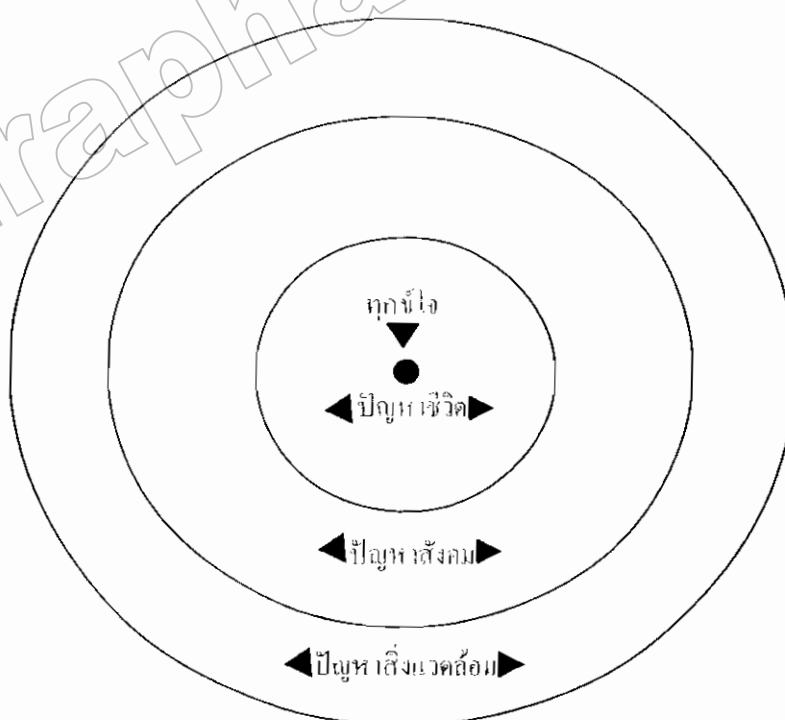
แม้ว่าอารยธรรมมนุษย์จะเจริญก้าวหน้ามามากมาย ผ่านเวลาหลายพันปี จนถึงบัดนี้ที่เรียกกันว่า ยุคโลกาภิวัตน์ แต่มนุษย์ก็ยังไม่พ้นหรือห่างไกลออกไปเลยจากปัญหาความทุกข์ และการเบียดเบียนบีบคั้นตลอดจนสงคราม มนุษย์หวังจากระบบจริยธรรมของลัทธิศาสนาต่าง ๆ ที่จะมาช่วยแก้ไขปัญหาลำนี้ แต่ลัทธิศาสนาโดยทั่วไป จะมอบให้เพียงบทบัญญัติ หรือคำสั่งบังคับต่าง ๆ ที่มนุษย์ต้องปฏิบัติตามด้วยศรัทธา ให้มนุษย์พ้นจากปัญหาในตัว และปัญหาระหว่างมนุษย์ด้วยกันเอง ไปขึ้นต่อการลงโทษและการให้รางวัลจากอำนาจที่เชื่อว่าอยู่เหนือธรรมชาติ

ในเรื่องนี้ พระพุทธศาสนาตามพุทธพจน์ในพระไตรปิฎกบาลีมีลักษณะพิเศษ ที่สอนระบบจริยธรรมแห่งการพัฒนาตัวของมนุษย์เองให้หลุดพ้นจากปัญหาทั้งหลายสู่ความเป็นอิสระที่แท้จริง โดยไม่ต้องไปขึ้นต่ออำนาจของการจากภายนอก

มนุษย์ยุคปัจจุบันได้เจริญมาถึงขั้นตอนหนึ่งที่ถือได้ว่าเป็นจุดสูงสุดแห่งอารยธรรม และ ณ จุดนี้ อารยธรรมก็ได้้นำปัญหาที่เป็นความทุกข์ครบทุกด้านมามอบให้แก่มนุษย์ กล่าวคือ ปัญหาชีวิต ปัญหาสังคมที่มาบรรจบถึงความครบถ้วนด้วยปัญหาสิ่งแวดล้อม

เป็นที่ชัดเจนว่าอารยธรรมที่เจริญมาสูงสุดอย่างนี้ สามารถมอบปัญหาที่เป็นความทุกข์ให้แก่มนุษย์ได้อย่างครบถ้วน แต่ไม่สามารถนำมนุษย์ให้หลุดพ้นจากทุกข์แห่งปัญหาลำนั้นได้

มนุษย์จำนวนมากขึ้น ๆ ได้เริ่มมองเห็นว่าพระพุทธศาสนาในพระไตรปิฎกเป็นคำตอบสำหรับปัญหาแห่งความทุกข์ทั้งหมดนี้ ของมวลมนุษย์ซึ่งอาจแสดงให้เห็นเป็นวงกลมซ้อน ๓ ชั้น ดังในแผนภูมิต่อไปนี้



ภาพที่ 5 ปัญหาซ้อน ๓ ชั้นของมนุษย์ (พระพรหมคุณาภรณ์, 2550)

วงในที่สุดคือ ปัญหาชีวิต และปัญหาชีวิตที่ลึกซึ้งที่สุดคือ ปัญหาความทุกข์ในจิตใจของมนุษย์แม้แต่อย่างหยาบที่สุด คือ ความเครียด ก็เป็นปัญหาหนักยิ่งของมนุษย์ยุคปัจจุบัน

พระพุทธศาสนาเป็นคำสอนที่เรียกว่าชำนาญพิเศษในการกำจัดปัญหาชีวิตขั้นสุดท้าย คือความทุกข์ในใจนี้ ถึงขั้นที่เข้าถึงความจริงของธรรมชาติด้วยปัญญา และกำจัดเชื้อแห่งความทุกข์ในใจให้หมดสิ้นไปทำให้จิตใจเป็นอิสระโปร่งผ่องใส โดยไม่มีทุกข์เกิดขึ้นอีกเลย

จากตัวเองออกมาข้างนอกในวงกว้างออกไป คือ ปัญหาสังคมอันเป็นความทุกข์ที่เกิดจากความสัมพันธ์ที่ผิด ซึ่งกลายเป็นความรุนแรงเบียดเบียนกันระหว่างมนุษย์

ในการแก้ปัญหาในระดับนี้พระพุทธศาสนาก็ปรากฏเด่นตลอดมาในฐานะเป็นศาสนาที่เผยแพร่โดยไม่ต้องใช้คมดาบ ไม่เคยมีสงครามศาสนาและ ไม่มีหลักการใด ๆ ที่จะนำไปใช้เป็นข้ออ้างในการรุกรานหรือทำสงครามได้เลย พระพุทธศาสนามีประวัติแห่งความสงบอย่างแท้จริง สอนเมตตาที่เป็นสากล จนนักปราชญ์ยอมรับกันว่าพระพุทธศาสนาเป็นขบวนการสันตินิยมที่แท้จริงที่สุดของโลก พระใดปฏิเสธจึงเป็นแหล่งสำคัญที่สุดที่มนุษย์ผู้ปรารถนาสันติ สามารถเรียนรู้หลักการและวิธีการในการดำรงรักษาสันติภาพให้แก่โลกมนุษย์

วงนอกสุดที่ล้อมรอบตัวมนุษย์และสังคม ก็คือ สิ่งแวดล้อมทั้งหลายโดยเฉพาะระบบนิเวศ ซึ่งเวลานี้ได้เกิดปัญหารายแรงที่สุดซึ่งคุกคามต่อความอยู่รอดของมนุษยชาติ

ปัญหาสิ่งแวดล้อมนี้เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า เกิดจากแนวคิดผิดพลาดที่เป็นฐานของอารยธรรมปัจจุบัน คือ ความคิดความเชื่อที่มองเห็นมนุษย์แยกต่างหากจากธรรมชาติ แล้วให้มนุษย์ที่ทัศนคติที่เป็นปฏิปักษ์ต่อธรรมชาติ มุ่งจะเอาชนะและมีอำนาจที่จะจัดการกับธรรมชาติ เพื่อสนองความต้องการผลประโยชน์ของมนุษย์ การที่จะแก้ปัญหานี้ได้มนุษย์ต้องการแนวคิดใหม่มาเป็นฐาน ในเรื่องนี้พระพุทธศาสนาสอนทางสายกลาง ที่ให้รู้ตามเป็นจริงว่าธรรมชาติเป็นระบบแห่งความสัมพันธ์ของสิ่งทั้งปวง รวมทั้งมนุษย์ด้วย ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบที่อิงอาศัยเป็นเหตุปัจจัยแก่กัน

มนุษย์เป็นองค์ประกอบพิเศษในระบบความสัมพันธ์นั้น โดยเป็นส่วนที่เรียนรู้ฝึกหัดพัฒนาได้ เมื่อมนุษย์นั้นได้พัฒนาตนให้มีคุณสมบัติดีงาม ทั้งในด้านพฤติกรรมที่จะเป็นไปในทางเกื้อกูลกัน ในด้านจิตใจให้มีเจตจำนงในทางสร้างสรรค์ และในด้านปัญญาให้เข้าใจถูกต้องถึงระบบความสัมพันธ์ที่อิงอาศัยกันว่าจะต้องให้ระบบสัมพันธ์นั้นดำเนินไปด้วยดีได้อย่างไร

เมื่อมนุษย์ได้พัฒนามีคุณภาพดีแล้ว ก็จะรู้จักดำเนินชีวิตและจัดดำเนินการทั้งหลายที่จะเกื้อหนุนให้ระบบความสัมพันธ์แห่งธรรมชาติทั้งปวงนั้นเป็นไปในทางที่สมานเกื้อกูลกันยิ่งขึ้น เป็นทางนำมนุษย์ให้เข้าถึงโลกที่เป็นสุขไร้การเบียดเบียน

พูดสั้น ๆ ว่าพระพุทธศาสนาอบให้ฐานความคิดอย่างใหม่ที่เปลี่ยนแนวทางการพัฒนา

มนุษย์ จากการเป็นคู่ปรปักษ์ที่จะชิงชัยกับธรรมชาติ มาสู่ความเป็นองค์ประกอบที่เกื้อกูลต่อระบบแห่งการอยู่ร่วมกันของธรรมชาตินั้น

เมื่อมองเห็นประโยชน์ของพระพุทธศาสนาในการที่จะแก้ปัญหาข้อใหญ่ที่สุดนี้ พระไตรปิฎกก็จะเป็นแหล่งอันอุดมสมบูรณ์ของการศึกษาค้นคว้าเพื่อจุดหมายดังกล่าว

พระธรรมปิฎก (ประยูร ธมฺมปุตฺโต, 2545) ได้ทำการรวบรวมหลักธรรมต่างๆ ที่สำคัญในพระธรรมปิฎก และอรรถกถาฎีกาต่าง ๆ โดยจัดทำเป็นพจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม และได้จำแนกหลักพุทธธรรมออกเป็น 11 หมวดได้แก่ เอกกะ - หมวด 1 ทูกะ - หมวด 2 ติกะ - หมวด 3 จุกกะ-หมวด 4 ปัญจกะ-หมวด 5 ฉักกะ-หมวด 6 สัตตกะ-หมวด 7 อัญญกะ-หมวด 8 นวกะ-หมวด 9 ทสกะ-หมวด 10 และ อติเรกทสกะ-หมวดเกิน 10 ดังแสดงได้ต่อไปนี้

เอกกะ - หมวด 1 (Groups of One) เป็นการรวบรวมหลักธรรมที่มีหนึ่งข้อธรรมเข้าไว้ด้วยกัน ได้แก่

โยนิโสมนสิการ หมายถึง การใช้ความคิดถุวิธี คือ การทำในใจโดยแยบคาย มองสิ่งทั้งหลายด้วยความคิดพิจารณาสืบค้นถึงต้นเค้า สาเหตุเหตุผลจนตลอดสาย แยกแยะออกพิจารณาด้วยปัญญาที่คิดเป็นระเบียบและโดยอุบายวิธีให้เห็นสิ่งนั้น ๆ หรือปัญหานั้น ๆ ตามสภาวะและตามความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัย ข้อนี้เป็นองค์ประกอบภายในและเป็นฝ่ายปัญญา (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), 2545. หน้า 57 - 59) เป็นต้น

ทูกะ-หมวด 2 (Groups of Two) เป็นการรวบรวมหลักธรรมที่มีสองข้อธรรมเข้าไว้ด้วยกัน ได้แก่

ธรรมคัมภีร์ของโลก 2 ธรรมที่ช่วยให้โลกมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่เดือดร้อนและสับสน

หิริ ความละอายบาป ละอายใจต่อการทำความชั่ว

โอตตปปะ ความกลัวบาป เกรงกลัวต่อความชั่ว

ธรรมมีอุปการะมาก 2 ธรรมที่เกื้อกูลในกิจหรือในการทำความดีทุกอย่าง

สติ ความระลึกได้ นึกได้ สำนึกอยู่ไม่ปล่อย

สัมปชัญญะ ความรู้ชัด รู้ชัดสิ่งที่นึกได้ ตระหนัก เข้าใจชัดตามความเป็นจริง

(พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), 2545. หน้า 60 - 83) เป็นต้น

ติกะ - หมวด 3 (Groups of Three) เป็นการรวบรวมหลักธรรมที่มีสามข้อธรรมเข้าไว้ด้วยกัน ได้แก่

อธิปไธย 3 ความเป็นใหญ่ ภาวะที่ถือเอาเป็นใหญ่

อิตตาทิปปไธย ความมีตนเป็นใหญ่ ถือตนเป็นใหญ่ กระทำการด้วยปรารถนาเป็นประมาณ

โลกาธิปไตย ความมีโลกเป็นใหญ่ ถือโลกเป็นใหญ่ กระทำการด้วยปรารถนียมของโลก
เป็นประมาณ

ธัมมาธิปไตย ความมีธรรมเป็นใหญ่ ถือธรรมเป็นใหญ่ กระทำการด้วยปรารถนา
ความถูกต้อง เป็นจริง สอดคล้องตามธรรม เป็นประมาณ

ผู้เป็นอัคราธิป กิ่งใช้สติให้มาก ผู้เป็นโลกาธิป กิ่งมีปัญญารองตนและรู้พินิจ

ผู้เป็นธรรมาธิป กิ่งประพฤติให้ออกหลักธรรม ผู้เป็นหัวหน้าหมู่เป็นนักปกครอง กิ่งถือ

ธรรมาธิปไตย (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), 2545. หน้า 84 - 112) เป็นต้น

จตุกกะ - หมวด 4 (Groups of Four) เป็นการรวบรวมหลักธรรมที่มีสี่ข้อธรรมเข้าไว้
ด้วยกัน ได้แก่

ฉรรวาสธรรม 4 ธรรมสำหรับฉรรวาส สำหรับการครองเรือน หลักการครองชีวิตของ
ภฤหัสถ์

ตั้งจะ ความจริง ซื่อตรง ซื่อสัตย์ จริงใจ พุคฺจจริง ทำจริง

ทมะ การฝึกฝน การข่มใจ ฝึกนิสัย ปรับตัว รู้จักควบคุมจิตใจ ฝึกหัดตัดสินใจ แก้ไข

ข้อบกพร่อง ปรับปรุงตนให้เจริญก้าวหน้าด้วยสติปัญญา

ขันติ ความอดทน ตั้งหน้าทำหน้าที่การงานด้วยความขยันหมั่นเพียร เข้มแข็ง ทนทาน

ไม่หวั่นไหว มั่นในจุดหมาย ไม่ท้อถอย

จาคะ ความเสียสละ สละกิเลส สละความสุขสบายและผลประโยชน์ส่วนตนได้ใจกว้าง
พร้อมที่จะรับฟังความทุกข์ ความคิดเห็นและความต้องการของผู้อื่นพร้อมที่จะร่วมมือ ช่วยเหลือ
เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่คับแค้นเห็นแก่ตนหรือเอาแต่ใจตัว

ในธรรมหมวดนี้ ทมะท่านมุ่งเอาด้านปัญญา ขันติท่านเน้นแง่วิริยะ

พรหมวิหาร 4 ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ

หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะ
ชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ

เมตตา ความรัก ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่
มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

กรุณา ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยาก
เดือดร้อนของปวงสัตว์

มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่น

เบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงาม
ยิ่งขึ้นไป

อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้ง รู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบคนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควร ได้รับผลอันสมกับ ความรับผิดชอบของคนผู้ดำรงในพรหมวิหาร ย่อมช่วยเหลือมนุษยสัตว์ทั้งหลายด้วยเมตตากรุณาและอุเบกขาธรรมไว้ได้ด้วยอุเบกขา ดังนั้น แม้จะมีกรุณาช่วยเหลือปวงสัตว์แต่ก็ต้องมีอุเบกขาค้ำไว้จะมีให้เสียธรรม

สังคหวัตถุ 4 ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว คือ ยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคีหลักการสงเคราะห์

ทาน การให้ คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน

ปิยวาจา หรือ เปยยัชชะ วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดชื่นน้ำใจ หรือวาจาชวนซึ่งใจ คือ กล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดจนคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยินดี

อิตถจริยา การประพฤติประ โยชน์ คือ จวนชววยช่วยเหลือกิจการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

สมานัตตตา ความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอทั้งในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยร่วมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดจนวางตนเหมาะสมแก่ฐานะภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี

อิทธิบาท 4 คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย

ฉันทะ ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่ง ๆ ขึ้น ๆ ไป

วิริยะ ความเพียร คือ ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระไม่ทอดทิ้ง

จิตตะ ความคิดมุ่งไป คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกใฝ่ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป อุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ

วิมังสา ความไตร่ตรอง หรือ ทดลอง คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยังหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผนวัดผล คิดวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น พละ 4 ธรรมอันเป็นกำลัง ทำให้ดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ ไม่หวั่นต่อภัยทุกอย่าง

ปัญญาพละ กำลังปัญญา

วิริยะพละ กำลังความเพียร

อนวัชพละ กำลังสุจริต หรือ กำลังความบริสุทธิ์ ตามศัพท์แปลว่า กำลังการกระทำที่ไม่มีโทษ คือ มีกายกรรม วจีกรรม มโนกรรมบริสุทธิ์ เช่นมีความประพฤติและหน้าที่การงานสุจริต ไม่มีข้อบกพร่องเสียหาย พุคฺฉริง มีเหตุผล มุ่งดี ไม่ให้ร้ายใคร ทำการด้วยเจตนาบริสุทธิ์

สังคหพละ กำลังการสงเคราะห์ คือ การยึดเหนี่ยวนำใจคนและประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี สงเคราะห์ด้วยสังคหวัตถุ 4 คือ

ทาน การให้ปัน โดยปกติหมายถึง ช่วยเหลือในด้านทุนหรือปัจจัยเครื่องยังชีพ ตลอดจนเพื่อแผ่กันด้วยไมตรี อย่างเลศหมายถึงธรรมทาน คือ แนะนำสั่งสอนให้ความรู้ความเข้าใจ จนเขารู้จักพึ่งตนเองได้

เปยยวัชชะ พุดจับใจ หรือปิยวาจา คือ พุดด้วยน้ำใจหวังดี มุ่งให้เป็นประโยชน์และรู้จักพูดให้เป็นผลดี ทำให้เกิดความเชื่อถือ สนับสนุน และเคารพนับถือกันอย่างเลศหมายถึง หมั่นแสดงธรรม คอยช่วยชี้แจงแนะนำหลักความจริง ความถูกต้องดีงาม แก่ผู้ที่ต้องการ

อิตถจริยา บำเพ็ญประโยชน์ คือ ช่วยเหลือรับใช้ ทำงานสร้างสรรค์ ประพฤติการที่เป็นประโยชน์ อย่างเลศหมายถึง ช่วยเหลือส่งเสริมคนให้มีความเชื่อถือถูกต้อง (สัทธาสัมปทา) ให้ประพฤติดีงาม (ศีลสัมปทา) ให้มีความเสียสละ (จาคสัมปทา) และให้มีปัญญา (ปัญญาสัมปทา)

สมานัตตคา มีตนเสมอ คือ เสมอภาค ไม่เอาเปรียบ ไม่ถือสูงต่ำ ร่วมสุขร่วมทุกข์ด้วย อย่างเลศหมายถึง มีความเสมอกัน โดยธรรม เช่น พระโศคานันมีตนเสมอกับพระโศคานัน เป็นต้น (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), 2545. หน้า 113 - 161) เป็นต้น

ปัญจกะ - หมวด 5 (Groups of Five) เป็นการรวบรวมหลักธรรมที่มีห้าข้อธรรมเข้าไว้ด้วยกัน ได้แก่

ศีล 5 หรือเบญจศีล ความประพฤติชอบทางกายและวาจา การรักษากายวาจาให้เรียบร้อย การรักษาศีลตามระเบียบวินัย ข้อปฏิบัติในการเว้นจากความชั่ว การควบคุมตนให้ตั้งอยู่ในความไม่เบียดเบียน

ปาณาติปาตา เวรมณี เว้นจากการปลงชีวิต เว้นจากการฆ่าการประทุษร้ายกัน

อทินนาทานา เวรมณี เว้นจากการถือเอาของที่เขามิได้ให้ เว้นจากการลัก โกง ละเมิดกรรมสิทธิ์ ทำลายทรัพย์สิน

กาเมสุมิฉาจารา เวรมณี เว้นจากการประพฤติดิฉินในกาม เว้นจากการล่วงละเมิดสิ่งที่ผู้อื่นรักใคร่หวงแหน

มูสาวาทา เวรมณี เว้นจากการพูดเท็จ โกหก หลอกลวง

สุราเมรยมาทภูฏานา เวรมณี เว้นจากน้ำเมาคือสุราและเมรยอันเป็นที่ตั้งแห่ง
ความประมาท เว้นจากสิ่งเสพติดให้โทษ

พละ 5 (ธรรมอันเป็นกำลัง)

สัทธา (ความเชื่อ) วิริยะ (ความเพียร) สติ (ความระลึกได้) สมาธิ (ความตั้งจิตมั่น)
ปัญญา (ความรู้ทั่วชัด ธรรม 5 อย่างนี้ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อินทรีย์ 5 (ธรรมที่เป็นใหญ่ในกิจ
ของคน) (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), 2545. หน้า 162-188) เป็นต้น

ฉักกะ - หมวด 6 (Groups of Six) เป็นการรวบรวมหลักธรรมที่มีหกข้อธรรมเข้าไว้ด้วยกัน
ได้แก่

สารณียธรรม 6 ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความให้ระลึกถึง ธรรมเป็นเหตุให้ระลึกถึงกัน ธรรมที่
ทำให้เกิดความสามัคคี หลักการอยู่ร่วมกัน สารณียธรรมก็ใช้

เมตตาทายกรรม ตั้งเมตตาทายกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ
ช่วยเหลือกิจธุระของผู้ร่วมหมู่คณะด้วยความเต็มใจ แสดงกิริยาอาการสุภาพ เคารพนับถือกันทั้งต่อ
หน้าและลับหลัง

เมตตาจาริกรรม ตั้งเมตตาจาริกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือช่วยบอก
แจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์ สั่งสอน แนะนำตักเตือนด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพแสดงความเคารพ
นับถือกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

เมตตามโนกรรม ตั้งเมตตามโนกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือช่วย
ตั้งจิตปรารณาดีคิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กันมองกันในแง่ดี มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน

สาธารณโลกิตา ได้ของสิ่งใดมาก็แบ่งปันกัน คือ เมื่อได้สิ่งใดมาโดยชอบธรรม แม้เป็นของ
เล็กน้อย ก็ไม่หวงไว้ผู้เดียวนำมาแบ่งปันเฉลี่ยแจกจ่าย ให้ได้มีส่วนร่วมใช้สอยบริโภคทั่วกัน
ข้อนี้ใช้ อธิปปฏิวิภัตตโกสีกก็ได้

สีกสามัญญตา มีศีลบริสุทธิ์เสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง
คือ มีความประพฤติสุจริตดีงาม ถูกต้องตามระเบียบวินัย ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจของหมู่คณะ

ทัญญูสามัญญตา มีทัญญูดีงามเสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง
คือมีความเห็นชอบร่วมกัน เป็นหลักการสำคัญอันจะนำไปสู่ความหลุดพ้น สิ้นทุกข์หรือขจัดปัญหา
(พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), 2545. หน้า 189 - 203) เป็นต้น

สัตตกะ - หมวด 7 (Groups of Seven) เป็นการรวบรวมหลักธรรมที่มีเจ็ดข้อธรรมเข้าไว้
ด้วยกัน ได้แก่

สัปปริสธรรม 7 ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ คุณสมบัติของคนดี

ธัมมัญญตา ความรู้จักธรรม รู้หลัก หรือ รู้จักเหตุ คือ รู้หลักความจริง รู้หลักการ

สัมมาวาจา เจรจาชอบ ได้แก่ วชิฐจริต 4

สัมมากัมมันตะ กระทำชอบ ได้แก่ กายสุจริต 3

สัมมาอาชีวะ เลี้ยงชีพชอบ ได้แก่ เว้นมิฉฉาชีพ ประกอบสัมมาชีพ

สัมมาวายามะ พยายามชอบ ได้แก่ ปธาน หรือ สัมมัปปธาน 4

สัมมาสติ ระลึกรู้ชอบ ได้แก่ สติปัฏฐาน 4

สัมมาสมาธิ ตั้งจิตมั่นชอบ ได้แก่ ฌาน 4

(พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), 2545. หน้า 221-228) เป็นต้น

นวกะ – หมวด 9 (Groups of Nine) เช่น

พุทฺธคุณ 9 มละ 9 มานะ 9 เป็นต้น

ทศกะ-หมวด 10 (Groups of Ten) เป็นการรวบรวมหลักธรรมที่มีสิบข้อธรรมเข้าไว้ด้วยกัน ได้แก่

ราชธรรม 10 หรือ ทศพิชราชธรรม ธรรมของพระราชา กิจวัตรที่พระเจ้าแผ่นดินควรประพฤติ คุณธรรมของผู้ปกครองบ้านเมือง ธรรมของนักปกครอง

ทาน การให้ คือ สละทรัพย์สิ่งของ บำรุงเลี้ยง ช่วยเหลือประชาราษฎร์ และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์

ศีล ความประพฤติดีงาม คือ ดำรงกายและวจีหาวาร ประกอบแต่การสุจริต รักษาภคิตีคุณให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นที่เคารพนับถือของประชาราษฎร์ มิให้มีข้อที่ใครจะดูแคลน

ปริจาคะ การบริจาค คือ เสียสละความสุขสำราญ เป็นต้น ตลอดจนชีวิตของตน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

อาชวระ ความซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ไว้มารยา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน

มัททวะ ความอ่อนโยน คือ มีอัธยาศัย ไม่เย่อหยิ่งหยาบคายกระด้างถีองค์ มีความงามสง่า เกิดแต่ท่วงทีกิริยาสุภาพนุ่มนวล ละมุนละไม ให้ได้รับความรักภักดี แต่มีขาดยำเกรง

ตปะ ความทรงเดช คือ แผลงแผ่เกิเลสตัณหา มิให้เข้ามาครอบงำอำยิจิต ระวังยับยั้งข่มใจได้ ไม่ยอมให้หลงใหลหมกมุ่นในความสุขสำราญและความปรนเปรอ มีความเป็นอยู่สม่ำเสมอหรืออย่างสามัญ มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียร ทำกิจให้บริบูรณ์

อภิกโรธ ความไม่โกรธ คือ ไม่กริ้วกราดลุอำนาจความโกรธ จนเป็นเหตุให้วินิจฉัยความและกระทำต่าง ๆ ผิดพลาดเสียธรรม มีเมตตาประจําใจไว้ระงับความเคืองขุ่น วินิจฉัยความและกระทำการด้วยจิตอันราบเรียบเป็นตัวของตนเอง

อวิหิงสา ความไม่เบียดเบียน คือ ไม่บีบบังคับกดขี่ เช่น เก็บภาษีขูดรีด หรือเกณฑ์แรงงานเกินขนาด ไม่หลงระเริงอำนาจ ขาดความกรุณา หาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาชญาแก่ประชาราษฎร์ผู้ใด

เพราะอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง

ขันติ ความอดทน คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ ถึงจะลำบากกายเหนื่อยหน่ายเพียงไรก็ไม่ท้อถอย ถึงจะถูกข่มขู่ถูกหยันด้วยคำเสียดสีถากถางอย่างไร ก็ไม่หมดกำลังใจ ไม่ยอมละทิ้ง ภารกิจที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม

อวิโรธนะ ความไม่คลาดธรรมดา คือ วางองค์เป็นหลักหนักแน่นในธรรม คงที่ไม่มี ความเอนเอียงหวั่นไหวเพราะถ้อยคำที่ร้าย ถากถากสาระ หรืออภิชฺชาธรรม์ อภิฆาตธรรม์ใด ๆ สถิตมั่นใน ธรรมทั้งส่วนบุตติธรรม คือ ความเที่ยงธรรม ก็ดี นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผนหลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม ก็ดี ไม่ประพฤติก่อให้เกิดคลาดวิบัติไป (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), 2545, หน้า 229-248) เป็นต้น

อติเรกทสกะ - หมวดเกิน 10 (Group of more than ten) เป็นการรวบรวมหลักธรรมที่มีมากกว่าสิบข้อธรรมเข้าไว้ด้วยกัน ได้แก่ กรรม 12 ปฏิสัมภพาท 12 โพรปิกขัยธรรม 37 ปยุตฺโต, 2545, หน้า 229-248) เป็นต้น

หลักการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นเทคนิคการวิจัยเพื่อคาดการณ์อนาคตของเหตุการณ์ด้วยการขอให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นระบบต่อเนื่องกันของเหตุการณ์ที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคตว่าควรจะเป็นเช่นใด หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ แล้วส่งข้อมูลกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาคำตอบเดิมของตนเองเทียบกับของกลุ่มเพื่อตอบคำถามตามรูปแบบที่ผู้วิจัยกำหนดอีกครั้ง คำตอบที่ได้รับจากผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์แล้วอาจป้อนข้อมูลจากการวิเคราะห์กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีก เป็นการทำซ้ำราวสองหรือสามรอบ หรือจนกว่าจะได้คำตอบเป็นฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2540, หน้า 5 - 1) การกระทำนี้ ผู้วิจัยจะไม่เปิดเผยรายชื่อผู้เชี่ยวชาญให้ผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ๆ ทราบเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ แต่ละคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ (ประยูร ศรีประสาธน์, 2522, หน้า 49)

ลักษณะสำคัญ

1. เป็นการค้นคว้าหาข้อเท็จจริงที่อาศัยวิธีระดมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญอย่างอิสระในปัญหาการวิจัยที่สนใจศึกษา
2. การรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจะให้เห็นความคิดเห็นซ้ำหลาย ๆ ครั้ง มีการเว้นระยะเวลาแต่ละครั้งอย่างเหมาะสม โดยยึดหลักเอาคำตอบหรือความคิดเห็นครั้งสุดท้ายเป็นหลัก
3. การแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญใช้วิธีเขียนคำตอบในแบบสอบถามที่ผู้วิจัยส่งไป

ผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และความเข้าใจในเรื่องที่จะศึกษาเป็นอย่างดี สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญควรมีจำนวนที่คนนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นสำคัญ ถ้ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความแตกต่างกันมากก็อาจต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมควรมีตั้งแต่ 17 คนขึ้นไปเนื่องจากอัตราการลดของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมาก ดังตาราง (ประยูร ศรีประสาน, 2523, หน้า 49)

จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ	การลดลงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนที่ลดลง
1-5	1.20-0.70	0.50
5-9	0.70-0.58	0.12
9-13	0.71-0.54	0.04
13-17	0.72-0.50	0.04
17-21	0.73-0.48	0.02
21-25	0.74-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02

ภาพที่ 6 แสดงการลดลงของความคลาดเคลื่อนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่มากขึ้น

การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจำเป็นต้องเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีจำนวนมากกว่า 17 คน เพราะขณะทำการวิจัยอาจมีผู้เชี่ยวชาญส่วนหนึ่งสูญหายไปและบางคนไม่ให้ความร่วมมือ หรือตอบแบบสอบถามไม่ครบ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้โดยทั่วไปจะใช้แบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างทำการเก็บรวบรวม 3 รอบหรือมากกว่า เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้ถ่วงถ่วงความคิดเห็นอย่างรอบคอบ การเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละรอบมีลักษณะดังนี้

รอบที่ 1 ผู้วิจัยนำกรอบมโนทัศน์ของการวิจัยที่กำหนดไว้มาสร้างเป็นแบบสอบถามฉบับแรก ซึ่งเป็นคำถามแบบเปิดกว้าง โดยอาจเป็นคำถามแบบปลายเปิดหรือแบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงประเด็นปัญหามากที่สุด ทั้งนี้ ผู้วิจัยอาจใช้การส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญทางไปรษณีย์หรือนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง

รอบที่ 2 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1 มาทำการวิเคราะห์ ตัดข้อความที่ซ้ำซ้อนกันออก นำข้อความที่มีสาระความคิดเห็นลักษณะเดียวกันมารวมเข้าด้วยกัน และอาจมีการปรับเปลี่ยนข้อความเพื่อความเหมาะสมแต่ยังคงความหมายเดิมที่เป็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ นำข้อความทั้งหมดที่รวบรวมได้มาทำเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จากนั้นส่งแบบสอบถามรอบที่ 2 ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจัดระดับความสำคัญหรือความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ของข้อคำถามแต่ละข้อ

รอบที่ 3 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากรอบที่ 2 มาทำการวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของแต่ละข้อคำถามที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน จากนั้นส่งแบบสอบถามรอบที่ 2 พร้อมทั้งรายงานให้ผู้เชี่ยวชาญทราบเกี่ยวกับค่าฐานนิยม ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแต่ละข้อคำถามที่วิเคราะห์ได้จากคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญคนนั้น รวมทั้งคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญคนนั้น เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญ สำหรับนำมาใช้ประกอบการพิจารณาทำการตัดสินใจยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบของตน หากผู้เชี่ยวชาญยังยืนยันคำตอบเดิมแต่เป็นคำตอบที่มีค่าอยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์ผู้เชี่ยวชาญคนนั้นต้องให้เหตุผลประกอบ (ประยูร ศรีประสาธน์, 2522, หน้า 62)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเทคนิคคลาฟายทำได้ดังนี้

1. หาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากแบบสอบถามรอบที่ 2 ที่ตอบโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยแสดงค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบในรอบที่ 2 ลงในแบบสอบถามรอบที่ 3
2. ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มาแปลผล ซึ่งอาจพิจารณาร่วมกับค่าฐานนิยม ดังนี้

มัธยฐาน จากแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับมีการให้คำแนะนำนักคะแนนดังนี้

- 1 หมายถึง เป็นไปได้น้อยที่สุดหรือเห็นด้วยน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง เป็นไปได้น้อย หรือเห็นด้วยน้อย
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 4 หมายถึง เป็นไปได้มาก หรือเห็นด้วยมาก
- 5 หมายถึง เป็นไปได้มากที่สุดหรือเห็นด้วยมากที่สุด

ค่ามัธยฐานที่หาได้จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนำมาแปลความหมายได้ดังนี้

ค่ามัธยฐานต่ำกว่า 1.50 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อยที่สุด หรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อยหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นจะเป็นไปได้หรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจในข้อความนั้น

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้มากหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้มากที่สุดหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด

ถ้าพิสัยระหว่างควอไทล์

คำนวณหาค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 ถ้าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ของข้อความใดมีค่าตั้งแต่ 1.50 ลงมา แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน ถ้าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อความใดมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้น ไม่สอดคล้องกัน

ฐานนิยม การหาค่าฐานนิยมแต่ละข้อ ทำได้ดังนี้

หาความถี่ของระดับคะแนนจาก 1 ถึง 5 สำหรับแต่ละข้อความ ระดับคะแนนใดมีความถี่สูงสุดถือเป็นค่าฐานนิยมของข้อความนั้น ในกรณีที่มีความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากัน และระดับคะแนนนั้นอยู่ติดกัน จะถือเอาค่ากลางระหว่างคะแนนทั้งสองนั้นเป็นฐานนิยมของข้อความนั้น สำหรับกรณีที่มีความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากัน แต่ระดับคะแนนไม่อยู่ติดกันจะถือว่าระดับคะแนนทั้งสองนั้นเป็นฐานนิยมของข้อความนั้น

ต่อจากนั้นจึงนำเอาข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ทั้งในด้านมัธยฐาน พิสัยระหว่างควอไทล์และฐานนิยม มาสรุปเป็นความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและเสนอเป็นผลการวิจัยต่อไป

ข้อดีของเทคนิคเดลฟาย

1. ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นของตนเองได้อย่างเต็มที่
2. ขจัดอุปสรรคหรือปัญหาในการรวมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
3. ได้ข้อดีของความคิดเห็นโดยพิจารณาจากความสอดคล้องกันทางความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ

ข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย

1. ผู้เชี่ยวชาญอาจเกิดความเบื่อหน่ายกับการตอบคำถามในประเด็นเดียวกันหรือคล้ายกัน
2. ผู้เชี่ยวชาญรบกวนเวลาและอาจเกิดความเหนื่อยหน่ายกับการแสดงความคิดเห็น
3. ในกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญไม่มีเวลาแสดงความคิดเห็น อาจต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลแต่ละรอบ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

จารุณี ดันติเวชวุฒิกุล (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดประกอบด้วย หลักการที่ 1 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้แก่พนักงานจะทำให้องค์การสู่ความเป็นเลิศที่ยั่งยืนและการส่งเสริมให้พนักงานมีการจัดการเรียนรู้ หลักการที่ 2 รูปแบบและมุมมองที่เปิดกว้าง ในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น โดยให้การชมเชยหรือรางวัล และองค์การมีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานที่เหมาะสมและชัดเจน หลักการที่ 3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงานโดยพนักงานยอมรับและมองเห็นในทิศทางเดียวกัน การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หลักการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ได้แก่ การสนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานเรียนรู้ร่วมกันและแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการง่ายๆ เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกันและการให้บุคลากรอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม หลักการที่ 5 ความคิดเข้าใจเชิงระบบ ได้แก่ การวางแนวทางขององค์การให้มุ่งไปทางเดียวกัน โดยกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และการมุ่งเน้นลูกค้า การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับ มาลี ธรรมศิริ (2543) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์การการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ ทฤษฎี หลักการและการปฏิบัติเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้พบว่า สภาพปัจจุบันขององค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง และมีความเป็นไปได้สูงในระบบย่อยด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ นอกนั้นพบว่า ลักษณะคนไทยที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ปรับตัวตามกาลเทศะและโอกาส การเรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรเพื่อบรรลุจุดประสงค์ของการศึกษา การไว้วางใจความรู้ของผู้อื่น ลักษณะคนไทยที่ไม่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การนิยมการรวบอำนาจ การปราศจากการคิดริเริ่ม ทำตามคำสั่งหลักเลียงความรับผิดชอบ ความอึดอัดและไม่แสดงออกอย่างชัดเจน ส่วนทางด้านการศึกษา วิโรจน์ สารรัตนะ (2545) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการบริหารกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 พบว่า มีการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในเกณฑ์ขั้นต่ำของ “ระดับมาก” ไม่มากนัก ในขณะที่การพัฒนาปัจจัยทางการบริหารอยู่ในระดับมากมีเพียง 3 กรณีที่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีการพัฒนาดำกว่าโรงเรียนขนาดอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของ

โรงเรียน ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยการตัดสินใจร่วม และมีวิสัยทัศน์ร่วม ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยการบริหารหลักสูตรและการสอน ส่งผลโดยตรงต่อการเป็นองค์การต่อการเรียนรู้ นอกนั้นมีอิทธิพลในทางอ้อม ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางรวมและทางอ้อมพบว่า มีลำดับความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยทางการบริหาร ดังนี้ ปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศ องค์การเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยการตัดสินใจร่วมและมีวิสัยทัศน์ร่วม ปัจจัยการบริหารหลักสูตรและการสอน ปัจจัยการพัฒนาองค์การวิชาชีพ และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ และลือชัย จันทโรปี (2546) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวม ตามความคิดของผู้บริหารพบว่าอยู่ในระดับมาก ตามความคิดเห็นของครูพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูพบว่าอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลแห่งองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาอิทธิพลรวมพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรม องค์การ ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์การ การดำเนินงานด้านการจัดการ การมุ่งใจและระบบขององค์การ สำหรับการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสมคิด สร้อยน้ำ (2547) พบว่า อิทธิพลทางตรงมี 6 ปัจจัย คือ การปฏิบัติของครูและทีมงาน เทคโนโลยีและระบบงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การมุ่งใจ การปฏิบัติงานด้านการจัดการและปฏิบัติด้านการบริหารและอิทธิพลทางอ้อมมี 7 ปัจจัย คือ บรรยากาศและวัฒนธรรม โรงเรียนวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การพัฒนาครู และทีมงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ โครงสร้างของโรงเรียน การมุ่งใจ เทคโนโลยีและระบบงาน นอกจากนี้ สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้ และทดสอบ ความสอดคล้องของโมเดล โครงสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จังหวัดภาคใต้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักที่เป็นตัวแปรทั้งหมดจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 13 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 62 ตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ องค์ประกอบด้านองค์การ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ และองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีและโมเดลเชิงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทำนองเดียวกัน จิตตรชนก สายสุวรรณ (2548) ได้วิจัยเรื่องอิทธิพลแบบปรับของประเภทของครูอาชีวศึกษาและบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ที่มีต่อ โมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้พบว่าครูอาจารย์ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีระดับความต้องการจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก โดยความต้องการจำเป็นระดับบุคคลด้านกระบวนการมีค่าสูงสุด รองลงมาคือด้านผลผลิตและด้านปัจจัยป้อน สำหรับตัวแปรในองค์ประกอบความต้องการจำเป็นระดับบุคคลด้านปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิตมีค่าสูงสุด คือ การมีความรอบรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และพัฒนาการด้านวิชาชีพ โมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลด้านปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิตในการนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ค่าไค-สแควร์ = 4.16, ค่า P = .99, GFI = 1.00, AGFI = .99) ผลการศึกษาอิทธิพลแบบปรับโดยการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้พบว่า ประเภทของครูและการรับรู้บรรยากาศขององค์กรที่แตกต่างกัน ส่งผลอิทธิพลแบบปรับต่อโมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำให้โมเดลมีรูปแบบลักษณะโครงสร้างเป็นแบบเดียวกันแต่มีค่าพารามิเตอร์ของเมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุตัวแปรแฝงภายในและภายนอกพารามิเตอร์สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรแฝงภายในและภายนอกสังเกตได้ไม่เท่ากัน ส่วนปาริชาติ คุณปลื้ม (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยและทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย พบว่า รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของ Senge ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากรที่จะเรียนรู้และความสามารถปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงานได้

หลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลองความคิด ได้แก่ การมีทักษะในการฟัง และ มีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ
 หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน และการยอมรับว่าความสำเร็จขององค์การเป็นภาระของพนักงานทุกคน หลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมและการสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน และการมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน ส่วนแนวคิดของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนพบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ได้แก่ การมีสติและฝึกจิตใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียน ใฝ่รู้ และการใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ หลักการที่ 2 ได้แก่ การปรับระบบการศึกษาที่สามารถสอนให้คิดและวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง และการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 ได้แก่ การยอมรับความสามารถของผู้อื่น และการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หลักการที่ 4 ได้แก่ การมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม และการมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีม และหลักการที่ 5 ได้แก่ การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน และระบบโครงสร้าง นโยบายและกระบวนการทำงานขององค์การต้องการมีการออกแบบให้สามารถดัดแปลงแก้ไขมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์การ นอกจากนี้ ศรีเรือน ลิขิตเดชาโรจน์ (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) โดยภาพรวมสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาดำเนินการตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำมีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุด เมื่อพิจารณาตามขนาดของสถานศึกษาพบว่า สถานศึกษานขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกขนาด โดยสถานศึกษานขนาดใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุด และเมื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติของสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาดในแต่ละรายการพบว่า มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ยกเว้นไม่แตกต่างกันในรายการเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่พบว่า รายการส่วนใหญ่ในองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดเก็บความรู้และองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี สถานศึกษานขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษานขนาดกลางและขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และ .05 2) แนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย

สาระสำคัญ คือ ความนำ สาระสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางการบริหาร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาพื้นฐานและเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ

งานวิจัยที่สนใจว่าองค์การควรจะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ประพันธ์ หาญว้าง (2538) ได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางการพัฒนาองค์การและทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอนาคต พบว่า การพัฒนาคนในองค์การให้เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้น เครื่องมือที่สำคัญที่สุดก็คือการเรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์การและบุคคลในองค์การ จะทำให้องค์การและคนในองค์การมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540) ที่เชื่อว่าการพัฒนาองค์การควรไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จึงได้ศึกษา การพัฒนาองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อวิเคราะห์ถึงศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก แต่ยังมีจุดอ่อน คือ ผู้บริหารระดับล่างและปฏิบัติยังไม่สามารถมองเห็นภาพรวมและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามแนวคิดดังกล่าวได้ทันและเป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง

อดันตรี รอดสุทธิ (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโครงการจุดสัมพันธ์ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยใช้แบบสอบถามที่มุ่งศึกษาเฉพาะการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ เซนเก้ (Senge) กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการจุดสัมพันธ์ของธนาคารจำนวน 101 คน ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการมีการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้เป็นทีมและพบว่าบุคลากรกลุ่มที่มีการศึกษาค่ากว่าปริญญาตรีมีการรับรู้ความสำคัญของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ต่ำกว่ากลุ่มที่จบการศึกษاپริญญาตรี ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในแนวทางปฏิบัติในเรื่องความเป็นบุคคลที่รอบรู้พบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

ปรารธนา บุญเรืองเลิศศักดิ์ (2545) ศึกษาการพัฒนาข้าราชการด้วยแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ถึงความสอดคล้อง เชื่อมโยงระหว่างหลักการ/แนวคิดทฤษฎีกับแนวทางปฏิบัติจริงโดยใช้ตัวแบบการตรวจวินิจฉัยและพัฒนาองค์การ ด้วยรูปแบบหกกล่อง (Six-Box Model) ของ มาร์วิน ไวสบอร์ด (Marvin Weisbord) มาเป็นกรอบในการพิจารณาถึงองค์ประกอบหลักที่ทำให้การนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาข้าราชการของสำนักงาน ก.พ. จากการศึกษา

พบว่า สำนักงาน ก.พ. มีแนวทางในการพัฒนาข้าราชการที่ค่อนข้างสอดคล้องกับหลักการ/แนวคิด ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีส่วนของวัตถุประสงค์/เป้าหมายและโครงสร้างของสำนักงาน ก.พ. ที่มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ตามกระบวนการปฏิรูประบบราชการเป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดประกายการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการ ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้สำนักงาน ก.พ. เป็นองค์ความรู้เป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงาน (Knowledge-Based Organization) สนองต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ใหม่ที่เกิดจากการปฏิรูประบบราชการ โดยใช้พลังของทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้การปฏิรูประบบราชการประสบผลสำเร็จ สำหรับองค์ประกอบอื่น เช่น ภาวะผู้นำและเครื่องช่วยสนับสนุนการทำงานถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสนับสนุนและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยสำนักงาน ก.พ. ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบเหล่านี้อย่างเต็มที่ ซึ่งผลการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของข้าราชการ ส่งผลให้ระบบความสัมพันธ์ภายในดีขึ้น โดยการเรียนรู้ร่วมกันทำให้เกิดการประสานงานร่วมกัน ความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหาร จุดอ่อนที่ต้องมีการปรับปรุงอยู่ที่องค์ประกอบด้านบรรทัดฐาน ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญในการจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเองของข้าราชการในสำนักงาน ก.พ. จะเห็นได้ว่าระบบบรรทัดฐานไม่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมเท่าที่ควร นอกจากนี้ การวัดและประเมินผล การเรียนรู้จากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาข้าราชการด้วยแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็ยังไม่เป็นระบบ ซึ่งสาเหตุเกิดจากการขาดงบประมาณที่ระบุแผนงานเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการด้วยแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนส่งผลให้การดำเนินงานไม่จริงจังและต่อเนื่อง จึงต้องมีการปรับปรุงเกี่ยวกับการกำหนดแผนงานในระบบงบประมาณควบคู่ไปกับการปรับปรุงระบบบรรทัดฐานและการวัดประเมินผลระดับการเรียนรู้ ซึ่งจะมีส่วนช่วยกระตุ้นและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ยั่งยืนสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง

ปวีณ์นุช คำเทศ (2545) ศึกษาการพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน วิธีการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารเพื่อนำสาระที่ได้มากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ขั้นที่ 2 ศึกษาการพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน โดยใช้เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) จากผู้เชี่ยวชาญ 15 ท่าน ทำการคัดเลือกตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยพิจารณาจากคำมัยฐานตั้งแต่ระดับมากขึ้นไปและเป็นความคิดเห็นที่สอดคล้องกับของผู้เชี่ยวชาญจำนวน

15 ท่าน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ในโรงพยาบาลชุมชนประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การเรียนรู้เป็นทีม 2) การมีความรอบรู้ 3) การมีแบบแผนความคิด 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 5) การคิดเชิงระบบ 6) เทคโนโลยีที่นำมาใช้ 7) บรรยากาศองค์การ และ 8) การบริหารองค์การ

ประธาน เสนีวงศ์ ณ อยุธยา (2546) ศึกษาเรื่องการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดหลัก 5 ประการ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ มีการสานประโยชน์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย สร้างความสัมพันธ์ ความสามัคคี 2) การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม ทุกคนได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการระดมพลังสมอง มีการร่วมกันคิดอย่างกว้างขวางจนนำไปสู่การตัดสินใจ 3) วิธีการคิดและมีมุมมองที่เปิดกว้าง เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย หลากหลาย ส่งเสริมความคิดที่สร้างสรรค์และมีโลกทัศน์ใหม่ ๆ 4) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้พิจารณาสภาพแวดล้อมเพื่อช่วยในการตัดสินใจและอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล ความถูกต้อง สร้างเจตคติใหม่ว่า ทำได้ เปลี่ยนแปลงได้ ใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างแรงบันดาลใจใฝ่ดี ใช้ปฏิภาณไหวพริบต่อการแก้ปัญหา ปลูกฝังจิตสำนึกในการทำงานและปฏิบัติตนเองเป็นตัวอย่างที่ดี (5) การคิดและเข้าใจเชิงระบบ มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน บุคลากรได้นำเอาความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานอย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้แล้วยังมีงานวิจัยเกี่ยวกับการประยุกต์พุทธธรรมกับการบริหาร จึงขอเสนอ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องบางเรื่องดังนี้

วรภาส ประสมสุข (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม ผลการวิจัยพบว่า หลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับ หลักการบริหารการศึกษา มีจำนวน 21 หลักธรรม แยกตามหลักการครองตน การครองคน และการครองงาน ได้ดังนี้

การครองตน เพื่อการพัฒนาตน ปฏิบัติตนในฐานะผู้นำองค์การที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ 19 หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตคา โยนิโสมนสิการ ธรรมกุ่มครองโลก 2 ธรรม ทำให้งาม 2 ธรรมมีอุปการะมาก 2 กุศลมูล 3 สันโดษ 3 สุจริต 3 อธิปไตย 3 ฌราวาสธรรม 4 พรหมวิหาร 4 สังคหะวัตถุ 4 อริยฐานธรรม 4 เบญจธรรม พลละ 5 กัลยาณมิตตธรรม 7 สปัปฐธรรม 7 อริยทรัพย์ 7 และทศพิชราชธรรม

การครองคน เพื่อการจูงใจ การสร้างมนุษยสัมพันธ์และการอยู่ร่วมกันในสังคม สอดคล้องกับ 15 หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตคา โยนิโสมนสิการ ธรรมกุ่มครองโลก 2 ธรรม ทำให้งาม

2 กุศลมูล 3 สุจริต 3 อธิปไตย 3 ฆราวาสธรรม 4 พรหมวิหาร 4 สังคหะวัตถุ 4 กัลยาณมิตตธรรม 7 สัปปริสธรรม 7 อริยทรัพย์ 7 และทศพิชราชธรรม

การครองงาน เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับ 10 หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตดา โยนิโสมนสิการ ธรรมทำให้งาม 2 ธรรมมีอุปการะมาก 2 สุจริต 3 อธิปไตย 4 พละ 5 ฆราวาสธรรม 4 สังคหะวัตถุ 4 สัปปริสธรรม 7

นอกจากนี้ยังพบว่า มีจำนวน 7 หลักธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษา ด้าน การครองตน การครองคน และการครองงาน ได้แก่ กัลยาณมิตตดา โยนิโสมนสิการ ธรรมทำให้ งาม 2 สุจริต 3 ฆราวาสธรรม 4 สังคหวัตถุ 4 และสัปปริสธรรม 7

คำพันธ์ อัครเนตร (2549) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานตามหลักพุทธธรรม ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ การยกร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานตามหลักพุทธธรรมจากการศึกษาพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับหลวง พ.ศ. 2514 และ เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านมนุษย์หรือบุคลากร 2) ด้านสังฆะหรือองค์กรและด้านเป้าหมายขององค์กร และ 3) ด้านพุทธโธโลยีหรือวินัยการปกครอง และการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานตามหลักพุทธธรรม โดยใช้เทคนิควิจัยเชิงคุณภาพแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) ประยุกต์ พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นปรับปรุงองค์ประกอบรูปแบบเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านมนุษย์หรือ บุคลากร 2) ด้านสังฆะหรือองค์กร 3) ด้านเป้าหมายขององค์กร และ 4) ด้านพุทธโธโลยีหรือวินัยการปกครอง นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องมากที่สุด ในประเด็นเรื่อง การให้ความสำคัญสูงสุด ในพระธรรม และในประเด็นเรื่อง มนุษย์ประเสริฐ ได้ด้วยการพัฒนาตนเอง 3. การตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานตามหลักพุทธธรรม โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) พบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับ การบริหารสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานตามหลักพุทธธรรม และผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะปรับปรุง องค์ประกอบให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

สุวิน สุขสมกิจ (2523) ได้วิจัยเรื่อง พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ ศึกษา เฉพาะกรณีผู้นำระดับกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน จังหวัดกาญจนบุรี กล่าวถึงวิธีการเอาหลักพุทธปรัชญา มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างเสริมภาวะผู้นำ ทั้งในด้านการปกครองตัวเอง และปกครองผู้อื่น พบว่า หลักพุทธปรัชญามีส่วนสำคัญในการสร้างเสริมความเป็นผู้นำ ทั้งนี้เพราะหลักพุทธปรัชญามีหลัก ธรรมะสำหรับการปกครองตนเองและผู้อื่น หลักในการสร้างสัมพันธภาพ ความสามัคคีของหมู่

คณะ และความดีงามแห่งสังคม นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้นำที่ปฏิบัติตามหลักพุทธปรัชญายังก่อให้เกิดอำนาจทางใจที่จะทำให้ผู้อื่นรัก ศรัทธาและเชื่อถือ

พระมหาสุกัร ฐิตเมโธ (2533) ได้วิจัยเรื่อง พระพุทธศาสนาที่ควรนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารราชการ ศึกษาหลักการ แนวความคิดที่จะนำเอาปรัชญาทางพุทธศาสนามาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยชี้ให้เห็นถึงวิธีการที่ประกอบด้วยเหตุผลที่สามารถยกระดับจิตใจที่ปรับปรุงการทำงานและความเป็นอยู่ของข้าราชการและประชาชนให้ดียิ่งขึ้น การศึกษาถึงบทบาทและความสำคัญของสถาบันทางพระพุทธศาสนา ทั้งในด้านพระสงฆ์ และศาสนสถานต่าง ๆ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของพระพุทธศาสนาที่มีต่อสังคมไทยโดยรวม และการดำเนินชีวิตประจำวันของสังคมไทยตลอดจนถึงการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของชุมชน ในชนบทซึ่งสอดคล้องกับ โชติ จินตเสวโร (2541) ที่ได้วิจัยเรื่อง คุณค่าของพุทธศาสนาที่มีต่อสังคมไทย ในทัศนะของนิสิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาทัศนะของนิสิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เกี่ยวกับคุณค่าของพุทธศาสนาที่มีต่อสังคมไทยใน 4 ด้าน คือ ด้านการศึกษา ด้านการเมืองการปกครอง ด้านระบบความเชื่อในกฎแห่งกรรม และด้านประเพณีและวัฒนธรรมไทย และเปรียบเทียบทัศนะของนิสิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เกี่ยวกับคุณค่าของพุทธศาสนาที่มีต่อสังคมไทย ตามตัวแปร เพศ ระดับชั้นปีที่ศึกษา คณะที่ศึกษา ภูมิภาค และระดับการศึกษาของพ่อแม่ และการเป็นแบบอย่างทางพุทธศาสนาของพ่อแม่กลุ่มตัวอย่างเป็นนิสิตปริญญาตรี ชั้นปีที่ 1-4 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2540 รวม 8 คณะ จำนวน 605 คน ซึ่งเลือกมาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามวัดทัศนะของนิสิต เกี่ยวกับคุณค่าของพุทธศาสนาที่มีต่อสังคมไทย ผลการวิจัยพบว่า นิสิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒส่วนใหญ่มีความเห็นว่า พุทธศาสนามีคุณค่าต่อสังคมไทยในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า นิสิตส่วนใหญ่เห็นว่าข้อที่มีคุณค่าต่อสังคมไทยในระดับมากที่สุดในแต่ละด้านดังนี้ ในด้านการศึกษา ควรเน้นให้ผู้เรียนมีความรู้คู่คุณธรรม ในด้านการเมืองการปกครองผู้นำควรนำหลักทศพิธราชธรรมมาใช้ในการบริหารงาน ในด้านระบบความเชื่อในเรื่องกฎแห่งกรรม ควรเชื่อในคำสั่งสอนในพุทธศาสนาที่ว่า ความชั่วไม่ทำเสียเลยดีกว่า เพราะความชั่วทำแล้วเดือดร้อนภายหลัง และในด้านประเพณีและวัฒนธรรมไทย เห็นด้วยอย่างยิ่งว่า พุทธศาสนาเป็นเอกลักษณ์ของสังคมไทย ที่ควรช่วยกันทบทวน รังสรรค์และรักษาไว้ให้ยั่งยืนถาวรตลอดไป นอกจากนี้แล้วยังมี คลพัฒน์ ยศธร (2542) ได้วิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนตามแนวพุทธศาสตร์ นับแต่อดีตเป็นต้นมา การพัฒนาได้ก่อให้เกิดผลทั้งในทางบวกและทางลบหลายอย่าง ซึ่งผลกระทบในทางลบที่เกิดจากการพัฒนา ได้แก่ การนำไปสู่ความเสียหายคือสิ่งแวดล้อมและการดำเนินชีวิตของมนุษย์ เป็นต้น งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัย

เชิงคุณภาพ ที่ใช้ในการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์ เพื่อนำเสนอรูปแบบการศึกษา อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยผู้วิจัยใช้องค์ความรู้ทางพุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุผลในการพัฒนา และเอกสารที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ เอกสารที่เกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืนตามแนวคิดขององค์การสหประชาชาติ แนวคิดขององค์การการศึกษาวิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (องค์การยูเนสโก) ศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) รวมทั้งศึกษาเอกสารข้อมูลอื่น ๆ ทางพระพุทธศาสนา พร้อมกับสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางพุทธศาสตร์ จำนวน 2 คน เมื่อวิเคราะห์สาระสำคัญของแนวคิดทั้งหมดแล้ว ผู้วิจัยได้จัดเสวนาวิชาการในหมู่ผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบและวิเคราะห์รูปแบบการศึกษาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จากนั้น นำเสนอนักวิชาการและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ และความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบของการศึกษานี้คือ การพัฒนาตามแนวพุทธศาสตร์ที่เป็นการพัฒนาที่ถูกทาง (สัมมาพัฒนา) และการพัฒนาที่ได้สมดุล (สมพัฒนา) จะนำไปสู่ผลสำเร็จในการพัฒนาที่ยั่งยืนได้ด้วยการศึกษาแบบไตรสิกขา ที่พัฒนาคนทั้งด้านพฤติกรรม (ศีล) จิตใจ (สมาธิ) และปัญญา ซึ่งการศึกษาเช่นนี้ต้องศึกษาทั้งเนื้อหา (ปริยัติ) การลงมือปฏิบัติ (ปฏิบัติ) เพื่อให้เข้าจปฏิจจสมุปบาท คือ กฏแห่งธรรมชาติ หรือกฎของชีวิต อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จ (ปฏิเวธ) ขณะเดียวกันก็ศึกษาวิชาการอื่น ๆ (วิชาการทางโลก) ไปด้วย นอกจากนี้ ในกระบวนการเรียนการสอนต้องประกอบไปด้วยความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้สอนและผู้เรียนด้วย อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้เป็นเพียงการนำเสนอแนวคิดและปรัชญาเท่านั้น จะมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับการนำไปทดลองใช้ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ตลอดจนความสามารถของผู้สอนประกอบกันด้วย และจากการศึกษาหลักคำสอนเรื่องพระพุทธศาสนากับการพัฒนาคน ซึ่งเป็นภาคเอกสารที่ปรากฏอยู่ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา พบว่ามีหลักฐานกล่าวถึงคำสอนนี้ไว้อย่างชัดเจน โดยยึดหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา มรรคมีองค์ 8 เป็นหลักใหญ่ โดยมีเรื่องกรรมเป็นส่วนประกอบด้านตัดสินในส่วนของพฤติกรรมและมีคุณธรรมในการดำเนินชีวิตในสังคมของผู้ครองเรือน ผู้บริหาร ได้แก่ ทศพิธราชธรรม อคติ 4 จักร 4 สังคหวัตถุ 4 ฯลฯ รวมถึงหลักธรรมที่บุคคลพึงปฏิบัติต่อกันตามหน้าที่ ตามสังคมที่เรียกว่า ทศ 6 โดยทาง ชรินทร์ หงษ์ทอง (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานตามตัวบ่งชี้มาตรฐานที่ 19 ในทัศนะของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพภายนอก พบว่ารูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในทัศนะของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพภายนอก คือดังนี้ มาตรฐานที่ 19 ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี โดยมีตัวบ่งชี้ดังต่อไปนี้ 1) ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความเมตตากรุณา ความเสียสละ และการมีสัจจะ 2) ผู้บริหารประพฤติตนอยู่ใน

ศีลธรรม มีความเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ อุทิศตนและทุ่มเทให้แก่ทางราชการอย่างสม่ำเสมอ 3) ผู้บริหารมีการครองตนที่ดี พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดำรงชีพอยู่ในความพอดี ไม่หลงและมัวเมาในอบายมุข ซึ่งสอดคล้องกับ ธนเศรษฐ์ จำปางาม (2543) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร ศึกษากรณี วิทยาลัยการสาธิตสวนสุนันทา จังหวัดขอนแก่น ผลวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันและปัญหาคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากร จากการศึกษาปัญหาคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โดยภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นต่อระดับการปฏิบัติตนเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร อยู่ในระดับ "มาก" ทั้ง 4 ด้าน คือคุณธรรมและจริยธรรมต่อวิชาชีพการบริหาร คุณธรรมและจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน คุณธรรมและจริยธรรมต่อสังคมและประเทศชาติ คุณธรรมและจริยธรรมต่อตนเอง และในทำนองเดียวกันมงคล กาสรุวานนท์ (2539) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด มีพฤติกรรมโดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ คือ ด้านคุณธรรมในการครองตน ด้านคุณธรรมในการครองคน และด้านคุณธรรมในการครองงาน เมื่อพิจารณาตามตัวแปรสถานภาพทางตำแหน่งและขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา มีพฤติกรรมด้านคุณธรรมอยู่ในระดับมากทั้งโดยส่วนรวมและเป็นรายด้านเช่นเดียวกันทุกตัวแปร

งานวิจัยต่างประเทศ

ในต่างประเทศได้มีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งพอจะสรุปได้ดังต่อไปนี้

ออสบอร์น (Osborne, 1998) วิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำในระบบมหาวิทยาลัย (The Learning Organization and Leadership for the College System) โดยใช้วิจัยเชิงคุณภาพ ใช้เครื่องมือประเภทสำรวจและใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) และวินัยของผู้นำ (Leadership Disciplines) 5 ประการ ได้แก่ 1) ความรอบรู้ส่วนตน (Personal Mastery) 2) แบบแผนความคิด (Mental Models) 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 5) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นองค์ประกอบที่กำหนดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ทางด้านธุรกิจก็ได้มีการประยุกต์ใช้โดยศึกษาถึงผลงานกับองค์การแห่งการเรียนรู้โดยที่เอลลิงเจอร์ แอง และ เอลลิงเจอร์ (Ellinger, Yang & Ellinger, 2000) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบ (Impact) ของมิตความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อผลงานขององค์การ โดยทำการศึกษามิติ

(Dimension) ของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ วัดกินส์ และมาร์สลิค (Watkins & Marsick, 1992) จำนวน 7 มิติ คือ 1) การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) สนับสนุนการค้นคว้าและแลกเปลี่ยนสนทนา (Inquiry and Dialogue) 3) การส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม 4) การจัดระบบเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน 5) การเสริมอำนาจบุคลากรเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 6) การเชื่อมโยงองค์การและสิ่งแวดล้อมและ 7) การใช้แบบผู้นำและการสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับทีมงาน ระดับองค์การ ตัวแปรตามใช้ตัวแปรด้านผลงานขององค์การ ใช้ตัวแปรที่เป็นส่วนของการเงินและผลงานที่มีใช้การเงินได้แก่ ด้านความรู้ ทักษะที่เพิ่มขึ้นของบุคลากร เครื่องมือวิจัยใช้แบบวัด DLDO (Dimension of the Learning Organization Questionnaire) ของ วัดกินส์ และมาร์สลิค (Watkins & Marsicks) สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัล ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรด้านองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรด้านผลงานขององค์การทุกตัวแปรซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คาร์คาส (2003) ที่ได้ศึกษาเรื่องธุรกิจ ใน ค.ศ. ที่ 21 จากระบบราชการไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยสนใจที่จะหาเหตุผลว่าทำไมองค์การอุตสาหกรรมของประเทศอเมริกาจึงไม่สามารถแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ ในธุรกิจเดียวกันได้ จากการวิจัยพบว่า ธุรกิจอุตสาหกรรมในอเมริกาต้องเปลี่ยนจากระบบราชการไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัยหลักของ เซนเก้ (Senge) ต้องมีผู้นำ มีการทำงานเป็นทีม และในทีมก็ต้องมีการอภิปรายซึ่งกันและกัน จึงจะมีส่วนสนับสนุนให้องค์การอุตสาหกรรมในอเมริกาประสบความสำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สตอป (Staub, 2003) เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ในภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วสามารถนำมาใช้ได้ไหม ? เป็นการวิจัยเชิงบรรยายใช้วิธีสังเกต และการสัมภาษณ์ ในผู้ที่มีประสบการณ์ในเรื่องความคิดริเริ่ม กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร ผู้จัดการ โครงการ ผู้จัดการด้านข้อมูลข่าวสาร และที่ปรึกษาของบริษัท จำนวน 20 คน เป็นการวิเคราะห์จากภายใน การได้รับคำแนะนำจากผู้ที่มีความรู้ในบริษัทว่าจะทำอย่างไร จึงจะสามารถวางแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ สามารถนำไปปฏิบัติได้ และประเมินในเรื่องของการริเริ่มเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนทำให้องค์การต้องสร้างให้เกิดความคิดริเริ่มในพนักงานเพื่อพัฒนาองค์การ โดยมีปัจจัยที่จะทำให้เกิดความคิดริเริ่มคือ การได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ การทำงานเป็นทีม และการติดต่อสื่อสาร เพราะมันจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ สิ่งที่สำคัญคือ ต้องมีการทบทวนความคิดริเริ่มในอดีต โดยนำประสบการณ์มาแบ่งปันกันภายในทีม เพื่อช่วยพัฒนาความคิดริเริ่มในอนาคต ส่วนแซมบรูค และสจิวด์ (Sambrook & Stewart, 2000) วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ในองค์การที่จะพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในประเด็นด้านการจัดการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต และอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ทั้งปัจจัยที่ชัดเจนและส่งเสริม

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวิจัยใช้กรณีศึกษาและการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามในทีมวิจัย ทั้ง 7 ทีม ทีมละ 4 องค์กร รวมจำนวน 28 องค์กร การพิจารณาเลือกองค์กรที่ศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีการรวบรวมข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสาร ได้แก่ พันธกิจ แผนธุรกิจ นโยบาย ตัวอย่างโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร และใช้คำถามปลายเปิด 2 ข้อ สอบถามในองค์กร 20 องค์กร ในประเทศเนเธอร์แลนด์ เบลเยียม ฟินแลนด์ ฝรั่งเศส เยอรมัน อิตาลีและอังกฤษเกี่ยวกับปัจจัยที่ขัดขวางและส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยหลักคือ การปรับเปลี่ยนบทบาทผู้ที่เกี่ยวข้อง (ผู้จัดการ ลูกจ้าง และผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล) ความพยายามพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนโครงสร้างของงาน บทบาทของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล พัฒนาความรับผิดชอบร่วมกันในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ปรับปรุงด้านการติดต่อสื่อสาร ปรับปรุงและลดอัตราชั่วโมงการทำงาน และการให้เห็นคุณค่าความสำคัญในการเรียนรู้ทุกรูปแบบและในทำนองเดียวกัน ไกเซอร์ (Kaiser, 2000) ได้ศึกษาแบบแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการทดลองตัวแปรขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างแรงผลักดันในองค์กร และได้ทดลองกับพนักงาน 439 คน ในบริษัทผลิตนิวเคลียร์แห่งหนึ่งที่มีข้อสงสัยเกี่ยวกับการเรียนรู้ และการทำความเข้าใจองค์กร ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยคือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจ ยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างองค์กร บรรยากาศในการทำงาน ระบบองค์กร การจูงใจ การเรียนรู้ นวัตกรรมและขอบเขตของการเรียนรู้ภายนอก สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์การถดถอย ในการทดสอบบทบาทของตัวแปรขององค์กร เพื่อนำผลที่ได้ไปอธิบายความเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้ นวัตกรรม ขอบเขตของการเรียนรู้ภายนอก การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการทดสอบบทบาทการเรียนรู้ นวัตกรรม และขอบเขตของการเรียนรู้ภายนอกซึ่งจัดเป็นแรงผลักดันการดำเนินงานในองค์กร จากการทดสอบได้ผลตามสมมติฐาน 30 ข้อในทั้งหมด 40 ข้อ ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร ในขณะที่การดำเนินการด้านการจัดการ บรรยากาศในการทำงาน การจูงใจในอิทธิพลน้อยกว่าสมมติฐาน แต่มีตัวแปรที่ไม่ได้อยู่ในความคาดหมายของสมมติฐาน คือ ระบบองค์กรที่ไม่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ทั้งนี้ทางคาน มอยลานเนน (Moilanen, 2001) ได้วิจัยเรื่องเครื่องมือตรวจวินิจฉัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Diagnostic Tools for Learning Organization) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์องค์กรแห่งการเรียนรู้ และตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือโดยใช้กรอบแนวคิดของ ไมค์ เพคเลอร์ (Mike Pedler) ทอม บอยเดลล์ และเบอร์กอยน์ (Tom Boydell & John Burgoyne) ปีเตอร์ เอ็ม เซนเก้ (Peter M. Senger) รวมถึง คริส อะกิลิส และ โดนัลด์ เอ ชอน (Chris Agyris & Donald A. Schon)

ผลการวิจัยพบว่า เครื่องมือตรวจวินิจฉัยของการจัดการเรียนรู้สามารถวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเครื่องมือวัดมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และมีค่าความเชื่อมั่นระหว่าง 0.5141 และ 0.8617 ส่วนทางด้าน จอห์นสตัน และคาลด์เวลล์ (Johnston & Caldwell, 2001) ได้สนใจในเรื่องของภาวะผู้นำจึงได้ศึกษาเรื่อง ผู้นำและการเรียนรู้ในองค์การเพื่อความเป็นองค์การระดับโลก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของหลัก 5 ประการของโมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge ซึ่งนำมาใช้ในระบบจัดการโรงเรียน เป็นกรณีศึกษาในโรงเรียนในประเทศออสเตรเลียที่เป็นโรงเรียนของชุมชนมากกว่าร้อยละ 90 เป็นโรงเรียนที่บริหาร โดยชุมชน ในการศึกษาผู้วิจัยได้เลือกโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่พิจารณาตัดสินว่าเป็นโรงเรียนระดับชั้นนำที่มีการพัฒนาในระดับโลกและดำเนินการตามคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge ในการพัฒนาเป็น โรงเรียนระดับโลก 3 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนที่มีความแตกต่างกันในด้านภูมิศาสตร์ ที่ตั้ง เชื้อชาติและวัฒนธรรม ฐานะทางเศรษฐกิจ ระยะเวลาที่จัดตั้ง การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้การสัมภาษณ์บุคคลหลายระดับ ได้แก่ ประธานคณะกรรมการโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียน ผู้อำนวยการหรือผู้จัดการ ครูอาวุโส ครูที่มีประสบการณ์และครูใหม่นักเรียนกลุ่มละ 4-6 คน ผู้ปกครอง 2 คน บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับ โรงเรียนนอกเหนือจากที่กล่าวมาอีก 2 คน โดยให้อำนาจการหรือผู้จัดการเป็นผู้กำหนดบุคคลที่จะมาให้สัมภาษณ์ ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้าง บันทึกข้อมูล ถอดความและตรวจสอบความตรงของข้อมูล ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรม NUD.IST ผลการวิจัยพบว่า แต่ละโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาบรรลุผลสำเร็จในใช้รูปแบบของ เซนเก้ (Senge) เพียงบางส่วน ยกเว้นเพียงโรงเรียนเดียวที่บรรลุผลทั้งหมดในหลัก 5 ประการ ซึ่งโรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนที่ดั่งใหม่จึงสามารถเลือกทีมงานที่จะมาสร้างเสริมและช่วยเหลือให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้โดยไม่ต้องมาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดั้งเดิมที่ปฏิบัติจนเป็นปกติ และโรงเรียนที่เป็นขนาดเล็กก็จะบรรลุผลต่างจากโรงเรียนอื่น ๆ ผลการวิจัยครั้งนี้ยังได้นำเสนอการพัฒนาโมเดลของ เซนเก้ (Senge) เพื่อความเป็น โรงเรียนระดับโลกใน 4 มิติ คือ โครงสร้างแบบร่วมมือรวมพลัง (Collaborative Structure) ซึ่งทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication Channels) การบูรณาการเพื่อพัฒนาวิชาชีพ (Integrated Professional Development) และผู้นำที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning-Focuses Leadership) สรุปผลการวิจัยได้ว่า โมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้ของ เซนเก้ (Senge) สามารถใช้พัฒนาโรงเรียนในระดับโลกได้ และผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำและพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนระดับโลกได้นอกจากนี้แล้ว คอลิ (Collie, 2002) สนใจที่จะนำองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ปรับปรุงการสอน จึงทำวิจัยเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้และการปรับปรุงการสอนในฝ่ายวิชาการในการศึกษาใช้กรอบแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อทำความเข้าใจในความพยายามของฝ่ายวิชาการที่จะ

ปรับปรุงการสอนของสถาบันการศึกษาในระดับสูงเพราะองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นนักวิจัย นักวิชาการในมหาวิทยาลัย จำนวน 400 คน ได้รับการตอบรับ 196 คน คิดเป็นร้อยละ 48.7 % การวิจัยพบว่า ได้มีการแสดงพฤติกรรมว่าได้มีการพยายามปรับปรุงการสอน โดยเน้นการสอนที่มีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการสอน มีการประเมินผู้เรียน และเข้ารับการอบรมในเรื่องที่สามารถนำมาช่วยสนับสนุนการสอน ผู้บริหารก็ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงการสอน โดยพยายามที่จะปรับปรุงองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กราเดอร์ (Grader, 2003) ที่วิจัยเรื่องการนำองค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดกลางการศึกษาต้องทำความเข้าใจในประเด็นที่ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในโรงเรียนได้อย่างไร โดยที่สามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้พนักงาน ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และการสังเกต กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของโรงเรียนขนาดกลาง ผลการวิจัยแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่หนึ่ง ไม่ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนให้มีความสามารถในด้านความรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารให้ความสนใจขององค์การแห่งการเรียนรู้แบบทั่ว ๆ ไป และผู้บริหารไม่สามารถติดต่อสื่อสารกับพนักงานในเรื่องวิสัยทัศน์ของพนักงานได้ กลุ่มที่สอง ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้มีความรู้ทางด้านการเรียนรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พนักงานจะมีรูปแบบความคิด มีการแลกเปลี่ยนมุมมองของความคิดเห็น ผู้บริหารให้การสนับสนุนพนักงานสำหรับการวิจัยในอนาคต ควรจะศึกษาเรื่องการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการประเมินการปฏิบัติงานขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสโตเวอร์ (Stover, 2003) วิจัยเรื่องรายงานการประเมินทางเลือกและการปรับปรุงโรงเรียน: การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้การทำงานร่วมกันและการสะท้อนความคิดเห็น เป็นงานวิจัยเชิงเปรียบเทียบในโรงเรียนสองขนาด ในรัฐอาลาบามา โดยใช้วิธีการทำงานร่วมกันและการสะท้อนความคิดเห็น เก็บข้อมูลโดยใช้คำถามปลายเปิด สัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องซึ่งมีการสัมภาษณ์นักเรียน พบข้อสรุปการวิจัย 47 ข้อ คือ

- 1) รายงานที่มีคุณค่าจะถูกนำเสนอด้วยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียน พบว่าในโรงเรียนทุกขนาด
- 2) รูปแบบผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการบริหาร
- 3) การมีส่วนร่วมในการนำเสนอมีส่วนสำคัญต่อกระบวนการปรับปรุงโรงเรียน
- (4) ในด้านกระบวนการมีข้อจำกัดเล็กน้อยคือ การมีส่วนร่วมและการสะท้อนความคิดของผู้เกี่ยวข้อง จะถูกจำกัดด้วยความสามารถของผู้ที่เกี่ยวข้อง และกิจกรรมในแผนพัฒนาโรงเรียน และ ซิลลิน ซารินส์ และมุลฟอร์ด (Sillins, Zarins & Mulfor, 2002) ได้ทำการวิจัยวิจัยเพื่อหาคุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (What Characteristics and Processes Define a School as a

Learning Organization) เป็นโครงการวิจัยในประเทศออสเตรเลีย (Australia) ที่ผู้ให้ข้อมูลเป็นครูและผู้บริหารในโรงเรียนในรัฐออสเตรเลียใต้ (South Australia) และแทสมาเนีย (Tasmania) ผู้วิจัยนำเสนอองค์ประกอบของคุณลักษณะของสถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือ

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 2) การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน
- 3) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
- 4) การสอนแบบร่วมมือ
- 5) การกระตุ้นให้ความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง
- 6) ทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่องานโรงเรียน
- 7) การสร้างงานให้ดีขึ้น และ 7) โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สร้างขึ้นไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้ทำการสร้างสเกลองค์ประกอบใหม่ ได้องค์ประกอบใหม่ 4 โมเดล คือ 1) บรรยากาศไว้วางใจและร่วมมือ 2) การริเริ่มและกล้าเสี่ยง 3) พันธกิจร่วมกัน และ 4) การพัฒนาวิชาชีพ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันว่าพบว่า โมเดลโครงสร้างคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่อย่างไรก็ตาม ฟิลลิปส์ (Phillips (2003) ได้ทำการศึกษาถึง โมเดลแห่งการเรียนรู้โดยใช้การเทียบเคียง (Benchmark) 4 ระดับ และใช้การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ เซนเก้ (Senge) คอตเตอร์ (Kotter) อะกิริส (Argyris) และ เพดเดอร์ (Pedler) สรุปคุณลักษณะ 10 ประการที่เป็นองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความตั้งใจ (Will) ภาวะผู้นำ (Leadership) กลยุทธ์การคิดและวิสัยทัศน์ (Strategic Thinking and Vision) การติดต่อสื่อสาร (Communication) การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development) นวัตกรรมและการตัดสินใจ (Innovation and Decision Making) การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ทุนทางปัญญาและการจัดการความรู้ (Intellectual Capital and Knowledge Management) การวัดและการประเมินผลงาน (Measurement and Assessment) การตอบแทนและการยอมรับ (Reward and Recognition) โดยให้บุคลากร 4 ระดับ คือผู้บริหารองค์การ (CEO) ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือนักพัฒนาการเรียนรู้ในองค์การ ผู้จัดการตามสายงานและลูกจ้าง เป็นผู้พิจารณาตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลในคุณลักษณะทั้ง 10 ประการ ได้ 197 ตัวอย่างที่ครอบคลุมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และให้แต่ละบุคคลให้ระดับความสำคัญของคุณลักษณะต่าง ๆ โดยให้ระดับคะแนนระหว่าง 1 - 4 จากนั้นนำข้อมูลมาเขียนกราฟแสดงระดับความสำคัญและคุณลักษณะเปรียบเทียบความคาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารในระดับความสำคัญคุณลักษณะเรื่องนวัตกรรมและการตัดสินใจสูงที่สุด ผู้บริหารองค์การต้องการสร้างบรรยากาศความไว้วางใจในการตัดสินใจของลูกจ้าง และส่งเสริมความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ส่วนคุณลักษณะที่ให้ระดับความสำคัญต่ำสุดคือ การวัดและการประเมินผลงาน ซึ่งพบว่า ผลการวิจัยจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์การ ส่วนคุณลักษณะที่ระดับ

ผู้จัดการตามสายงานให้ความสำคัญกับคุณลักษณะด้านการตอบสนองและการยอมรับ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารและท้ายที่สุด วอลลาส และชาร์ป (Voulalas & Sharp, 2005) ได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพและพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้หรือชุมชนแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยปัจจัยที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ ปัจจัยส่งเสริม (Enabling Factors) และปัจจัยที่มีอิทธิพลในการช่วยเสริมสร้าง (Helpful Influences) ซึ่งปัจจัยส่งเสริม ได้แก่ เทคโนโลยีที่ทันสมัย การแข่งขันจากองค์กรอื่น ๆ การมีผู้นำที่จะนำทางและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การสร้างทีมงาน การร่วมมือที่เข้มแข็ง การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การใช้จิตวิทยาในการสร้างแรงจูงใจ สร้างความผูกพันและความสามารถในการปรับไปสู่สถานการณ์ใหม่ การมีโครงสร้างและกระบวนการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง มีการประเมินความสำเร็จกระบวนการเปลี่ยนแปลงสำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลในการช่วยเสริมสร้าง ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศที่มีความเหมาะสมและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ร่วมกันของทีม การจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการพัฒนาและการเรียนรู้ การสนับสนุนจากชุมชนรอบข้าง การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ การอบรมและพัฒนา การสนับสนุนระหว่างสมาชิกด้วยกัน การปรับรื้อระบบเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน การให้รางวัล การร่วมกันแสดงความยินดีในความสำเร็จ การพัฒนาปรับปรุงพนักงาน กระบวนการคัดเลือกพนักงาน และการยอมรับความผิดพลาดที่เป็นการสร้างประสบการณ์จากการเรียนรู้