

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสุมนานัน จังหวัดสมุทรปราการ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กำหนดเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐาน ดังนี้

1. สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสุมนานัน จังหวัดสมุทรปราการ
2. องค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.1 ความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.3 แนวคิดที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.4 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.6 การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.7 ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.8 โรงเรียนในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
3. รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
 - 3.1 ความหมายของรูปแบบ
 - 3.2 ประเภทของรูปแบบ
 - 3.3 การพัฒนารูปแบบ
4. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research)
 - 4.1 ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
 - 4.2 หลักการสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
 - 4.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
 - 4.4 ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
 - 4.5 องค์ประกอบสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
 - 4.6 ขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
 - 4.7 เทคนิคและเครื่องมือการศึกษาชุมชนอย่างมีส่วนร่วม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสุมานัน จังหวัดสมุทรปราการ

ข้อมูลพื้นฐาน

โรงเรียนสุมานัน เป็นโรงเรียนเอกชนที่อยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ตั้งอยู่เลขที่ 445 ถนน สุขุมวิท ตำบลปากน้ำ อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ รหัสไปรษณีย์ 10270 หมายเลขโทรศัพท์ 02388 0136 โทรสาร 02702 9310 โรงเรียนมีเนื้อที่ 2 ไร่ 3 งาน 9 ตารางวา ใบอนุญาตจัดตั้งเลขที่ สป.3 / 2533 ลงวันที่ 17 พฤษภาคม 2533 เปิดทำการสอนครั้งแรกในปี การศึกษา 2533 ชื่อ “โรงเรียนอนุบาลสุมานัน” สอนชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึง 3 และในปี พ.ศ. 2534 ได้ เปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนสุมานัน” และขยายชั้นเรียนถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โดยเปิดทีละ ชั้น ในปีการศึกษา 2552 โรงเรียนมีอายุครบ 19 ปี และโรงเรียนสุมานันยังเป็นโรงเรียนเอกชนที่ ขอรับเงินอุดหนุนจากรัฐด้วย

ข้อมูลด้านการบริหาร

โรงเรียนสุมานัน มีผู้บริหารจำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และ ผู้อำนวยการ

ผู้รับใบอนุญาต ชื่อ นางอุดม แก้วภู อายุ 54 ปี วุฒิการศึกษา ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ผู้จัดการ ชื่อ นายเอี่ยม แก้วภู อายุ 55 ปี วุฒิการศึกษา ครุศาสตรอุตสาหกรรมบัณฑิต สาขาวิศวกรรมเครื่องกล จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และประกาศนียบัตร บัณฑิตทางการบริหารการศึกษา จากสถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ผู้อำนวยการ ชื่อ นายเอกพล สุมานันท์กุล อายุ 27 ปี วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยนเรศวร (ผู้วิจัย)

ปัจจุบันแบ่งฝ่ายงานต่างๆ ออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ 1) ฝ่ายวิชาการและกิจการนักเรียน 2) ฝ่ายงบประมาณ 3) ฝ่ายบุคลากร และ 4) ฝ่ายบริหารทั่วไป

ข้อมูลนักเรียน

ปีการศึกษา 2552 โรงเรียนสุมานัน มีนักเรียนทั้งสิ้น 274 คน เป็นนักเรียนระดับ อนุบาล 78 คน และประถมศึกษา 196 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2552) ดังแสดงไว้ใน ตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนนักเรียนโรงเรียนสุมนานันท์ปีการศึกษา 2552 จำแนกตามระดับชั้น

ระดับชั้น	จำนวนนักเรียน (คน)		
	ชาย	หญิง	รวม
อนุบาลปีที่ 1	14	13	27
อนุบาลปีที่ 2	8	14	22
อนุบาลปีที่ 3	23	6	29
รวมระดับอนุบาล	45	33	78
ประถมศึกษาปีที่ 1	16	12	28
ประถมศึกษาปีที่ 2	18	19	37
ประถมศึกษาปีที่ 3	13	15	28
ประถมศึกษาปีที่ 4	21	14	35
ประถมศึกษาปีที่ 5	16	14	30
ประถมศึกษาปีที่ 6	16	22	38
รวมระดับประถมศึกษา	100	96	196
รวมทุกระดับชั้น	145	129	274

ข้อมูลครูและบุคลากร

ปีการศึกษา 2552 โรงเรียนสุมนานันท์ มีครูและคนงานทั้งหมด 23 คน ประกอบด้วยครู 17 คน (รวมผู้บริหาร) และคนงาน 6 คน ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2-3

ตารางที่ 2 จำนวนครูและบุคลากรโรงเรียนสุมนานันท์ปีการศึกษา 2552 จำแนกตามเพศ

รายการ	จำนวน (คน)		
	ชาย	หญิง	รวม
ครูอนุบาล	-	4	4
ครูประถมศึกษา	3	10	13
คนงาน	1	5	6
รวม	4	19	23

1.5 ไร่

ตารางที่ 3 จำนวนครูโรงเรียนสุมนานันท์ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน (คน)		
	ชาย	หญิง	รวม
ปริญญาเอก	-	-	-
ปริญญาโท	1	1	2
ปริญญาตรี	2	10	12
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	3	3
รวม	3	14	17

อัตราส่วนระหว่างครูต่อนักเรียน ในปีการศึกษา 2552 เป็นดังนี้

ทั้งโรงเรียน	ครูต่อนักเรียน	เท่ากับ	1 ต่อ 16
- ระดับอนุบาล	ครูต่อนักเรียน	เท่ากับ	1 ต่อ 19
- ระดับประถมศึกษา	ครูต่อนักเรียน	เท่ากับ	1 ต่อ 15

ชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น และแหล่งเรียนรู้ในชุมชน

ด้านสภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ชุมชนโดยรอบโรงเรียนสุมนานันท์เป็นชุมชนเมืองอยู่ในเขตเทศบาลนครสมุทรปราการ ใกล้กับศาลากลางจังหวัดสมุทรปราการ ตลาดปากน้ำ และสถานที่สำคัญทางราชการต่าง ๆ เช่น สำนักงานเทศบาลนครสมุทรปราการ สถานีตำรวจภูธรเมืองสมุทรปราการ ศาลแขวงสมุทรปราการ และสำนักงานเหล่ากาชาดจังหวัดสมุทรปราการ มีหมู่บ้าน ร้านค้าเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีถนนหนทางตัดผ่านตามตรอกซอยต่าง ๆ โดยเฉพาะถนนสุขุมวิทและถนนศรีนครินทร์ การคมนาคมสะดวกสบาย ประชากรส่วนใหญ่มีอาชีพค้าขาย รับจ้าง รับราชการ นับถือศาสนาพุทธ คริสต์ อิสลาม มีสถานที่ประกอบพิธีกรรมทางศาสนาทั้ง วัด โบสถ์คริสต์ และมัสยิด สำหรับภูมิปัญญาท้องถิ่นนั้น โรงเรียนสุมนานันท์ได้รับความอนุเคราะห์จากภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนมาให้ความรู้กับนักเรียน ได้แก่ การทำขนมจากปากน้ำ การทำขี้เหยียดจากบ้านสาขลา อำเภอบางพลี และการทำปลาสดแห้ง จากอำเภอบางบ่อ สำหรับแหล่งเรียนรู้ในชุมชน มีแหล่งการเรียนรู้ในชุมชน เช่น พิพิธภัณฑ์ทหารเรือ องค์พระสมุทรเจดีย์ ฟาร์มจระเข้และสวนสัตว์สมุทรปราการ วัดอโศการาม สถานตากอากาศบางปู และเมืองโบราณ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีสถานศึกษาใกล้เคียงระดับมัธยมศึกษาและอาชีวศึกษา คือ โรงเรียนสตรีสมุทรปราการ โรงเรียนสมุทรปราการ และวิทยาลัยสารพัดช่างสมุทรปราการ

กลยุทธ์ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนสุมนานัน

โรงเรียนสุมนานันจัดการศึกษาในระดับปฐมวัย (ชั้นอนุบาลปีที่ 1 – 3) และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 6) ภายใต้ปรัชญาของโรงเรียนว่า “พละนามัยดี ความรู้ดี มีคุณธรรม” และวิสัยทัศน์ของโรงเรียนว่า “มุ่งเน้นพัฒนาให้นักเรียนทุกคน มีสุขภาพพละนามัยที่สมบูรณ์แข็งแรง มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีทักษะในการใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย รักษาดี ศาสน์ กษัตริย์ มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โรงเรียนสะอาด มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้” ซึ่งประกอบด้วยพันธกิจ 5 ประการ คือ 1) ส่งเสริมพัฒนานักเรียนให้มีสุขภาพพละนามัยที่สมบูรณ์แข็งแรง 2) พัฒนาให้นักเรียนมีความเป็นเลิศทางวิชาการ 3) นำสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสม มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน 4) ปลูกฝังให้นักเรียนมีความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ประพฤติดี มีคุณธรรม และมีจิตสำนึกในการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม ศิลปวัฒนธรรม และค่านิยมที่ดีงาม และ 5) ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สะอาด สวยงาม สมกับที่ได้ชื่อว่าเป็นสถานศึกษา

นอกจากนี้ โรงเรียนสุมนานัน ยังได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา ไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี 2552 จำนวน 4 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาสถานศึกษาเพื่อการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากร และยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นมาตรฐาน (โรงเรียนสุมนานัน, 2552, หน้า 6) ทั้งนี้ในแต่ละยุทธศาสตร์นั้น ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ต่าง ๆ ซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ยุทธศาสตร์และตัวบ่งชี้ตามแผนปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา 2552

ยุทธศาสตร์	ตัวบ่งชี้
1. พัฒนาสถานศึกษาเพื่อการเรียนรู้	1.1 มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ 1.2 มีการจัดการข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ 1.3 มีระบบการวางแผน ติดตามและประเมินผล 1.4 ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 1.5 มีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	2.1 พัฒนาหลักสูตรและส่งเสริมทักษะกระบวนการเรียนรู้ 2.2 ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 2.3 ส่งเสริมและพัฒนาสุขภาพอนามัย และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 2.4 ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น
3. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากร	3.1 มีความรู้ความสามารถด้านวิชาการ 3.2 ใช้สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3.3 จัดสวัสดิการและสวัสดิภาพให้แก่ครูและบุคลากร
4. พัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นมาตรฐาน	4.1 จัดการศึกษาได้ตามมาตรฐานของคंसังเกต 4.2 มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 4.3 มีการบริหารจัดการตามระบอบประชาธิปไตย

ด้านหลักสูตรและการสอน

ปีการศึกษา 2552 โรงเรียนสุมนานัน จัดการเรียนการสอนในระดับอนุบาลตามหลักสูตร การศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 และจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยมีจำนวนชั่วโมงที่จัดให้นักเรียนเรียนทั้งปี 1,000 ชั่วโมง

ข้อมูลด้านอาคารสถานที่

โรงเรียนสุมนานัน มีอาคารเรียนจำนวน 1 หลัง ประกอบด้วยห้องเรียนจำนวน 9 ห้อง ห้องผู้บริหาร ห้องประกอบการต่าง ๆ โรงอาหารและห้องน้ำภายในอาคาร นอกจากนี้ยังมีอาคาร ประกอบ 1 หลัง มีหอประชุม ห้องสมุด และห้องงานประกันคุณภาพการศึกษา

ข้อมูลด้านงบประมาณ ทรัพยากร และแหล่งเรียนรู้

โรงเรียนสุมนานัน มีงบประมาณในการบริหารจัดการ ซึ่งแหล่งที่มาของรายรับ ประกอบด้วย ค่าธรรมเนียมการเรียน เงินอุดหนุนเป็นค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียนจากรัฐ ค่าธรรมเนียมอื่นเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และรายรับอื่น ๆ

ด้านทรัพยากร มีคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการเรียนการสอนจำนวน 24 เครื่อง ภายในศูนย์ เทคโนโลยีการศึกษาซึ่งสามารถใช้สืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตผ่านระบบ LAN ได้ทุกเครื่อง นอกจากนี้ยังมีคอมพิวเตอร์สำหรับใช้ในงานวิชาการและกิจการนักเรียน 2 เครื่อง ห้องสมุด 1 เครื่องและห้องธุรการ 1 เครื่อง สำหรับพื้นที่ปฏิบัติการกิจกรรมนั้น โรงเรียนสุมนานันมีสนามกีฬา 1 สนาม และสนามเด็กเล่นที่มีเครื่องเล่นสนามอีก 1 สนาม โรงเรียนสุมนานันมีห้องสมุด 1 ห้อง รวมทั้งมีศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาสำหรับใช้ในการเรียนการสอนวิชาคอมพิวเตอร์และให้บริการ สืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ภายในห้องเรียนยังจัดให้มีมุมหนังสือประจำห้องเรียนด้วย จากการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนพบว่า รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนยังไม่มีภาพชัดเจนเป็นรูปธรรมมีเพียงตัวบ่งชี้ปรากฏในแผนปฏิบัติงานประจำปี 2552 เท่านั้น และยังไม่มีการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย ครูและบุคลากรจึงไม่เกิดการพัฒนา ตนเองและโรงเรียนให้มีสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะ ผู้บริหารโรงเรียนจึงสนใจพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

องค์กรแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มต้นจากการศึกษาเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) โดยมีผลงานการศึกษาที่สำคัญของ อากิริสและชอน (Argyris & Schon, 1978) ซึ่งการศึกษามุ่งเน้นเรื่องการเรียนรู้ของบุคคลที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสำคัญ เช่น การ

ฝึกอบรมงานวัฒนธรรมขององค์กร อาชีพ เป็นต้น ต่อมาได้มีการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งต่อมาได้เข้าสู่ยุคของความสนใจในลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งการศึกษาภาพรวมทั้งระบบขององค์กร ซึ่งมีผู้ที่สนใจศึกษาอย่างจริงจัง เริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 เป็นต้นมา โดยเฉพาะกลุ่มอาจารย์ที่ MIT (Massachusetts Institute of Technology – Sloan School of Management) ภายใต้การนำของ เซนเก้ (Senge, 1990) ซึ่งได้เขียนหนังสือ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization ที่มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความสนใจและเสนอความหมายรวมทั้งแนวคิดต่าง ๆ มากมาย

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เซนเก้ (Senge, 1990, p. 3) ผู้นำในการเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่สมาชิกได้เพิ่มขีดความสามารถของคนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิดใหม่ ๆ (Patterns of Thinking) และแตกแขนงของความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนา และแรงบันดาลใจร่วมกัน (Collective Aspiration) ของสมาชิกในองค์กร และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

เพดเลอร์ เบอกอฮอเน่ และ บอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne, & Boydell, 1991) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุก ๆ คน และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

วัตกินและมาร์ซิก (Watkins & Marsick, 1992, p. 118 อ้างถึงใน สุรัตน์ ดวงทาม, 2549, หน้า 79) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่ให้สมาชิกสร้างความเป็นเลิศให้แก่ องค์กร ในขณะที่ตัวกันก็ใช้องค์กรในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่สมาชิก โดยใช้ การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงาน และใช้การเพิ่มอำนาจแก่สมาชิกเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริม การสนทนาอย่างเปิดเผย และมีการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชน

มาร์ควอดด์และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994, p. 22) กล่าวว่า องค์กรแห่ง การเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มบุคคลให้เกิดขึ้น อย่างรวดเร็ว และสอนให้สมาชิกมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ ไตร่ตรอง เพื่อความเข้าใจในสิ่ง ที่เกิดขึ้นช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในความผิดพลาดและความสำเร็จ

นอกจากนักวิชาการต่างประเทศที่ได้ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ยังมีนักวิชาการไทย ตลอดทั้งผู้ที่ศึกษาวิจัยเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

อรจรรย์ ฅ คะแก้วทุ่ง (2544, หน้า 269) ได้อธิบายว่าแนวคิดใหม่ของแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการพัฒนาองค์การให้เป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้” และให้ความหมายไว้ว่าเป็นที่ซึ่งบุคลากรแต่ละคน แต่ละกลุ่มทั่วทั้งองค์การ มีอิสระในการเรียนรู้ สร้างความรู้หลากหลายร่วมกัน แบ่งปันความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพ ที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการขององค์การ ไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544, หน้า 109) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่องค์การขยายขอบเขตความสามารถ ในการสร้างอนาคตของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้ เพื่อให้้องค์การสามารถสร้างปัจจัยส่งเสริมความอยู่รอดได้ในอนาคต โดยองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีความหมายเช่นเดียวกับ “การเรียนรู้ในการปรับตัว” เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ซึ่งถือเป็นการเรียนรู้ เพื่อจะเพิ่มประสิทธิภาพให้กับตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต

ลือชัย จันทร์โป (2546, หน้า 28) สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การซึ่งสมาชิกในองค์การเพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อการเปลี่ยนแปลง ความรู้ และประสบการณ์ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, หน้า 90) สรุปความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยการพัฒนา ความสามารถ และศักยภาพของคนในองค์การทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างต่อเนื่องและ บริหารจัดการความสามารถและศักยภาพนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

สุรัตน์ ดวงทาชม (2549, หน้า 23) สรุปความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีการปฏิรูปและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สมาชิกในองค์การได้รับการพัฒนาความรู้และ ทักษะการทำงาน มีการกระตุ้นและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรเพิ่มขีดความสามารถของตน อย่างต่อเนื่อง และนำสิ่งที่องค์การสนับสนุนด้านการเรียนรู้ มาใช้ในการพัฒนาตนเองและทีมงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การร่วมกัน

จึงสรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สมาชิกขององค์การนั้นๆ พัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล

ระดับกลุ่มและระดับองค์กร บูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้เข้ากับการปฏิบัติงาน เรียนรู้และแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาองค์กรและบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดที่สำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซนเก้ (Senge, 1990) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (Learningful) ของสมาชิกทุกคนและทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ (Learners) มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่วิชีวิต นอกจากนี้เซนเก้ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการ (The Fifth Disciplines) ซึ่งเป็นพื้นฐานหลักของการทำความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น วินัย 5 ประการที่สนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. ความเป็นเลิศของบุคคล (Personal Mastery)

บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่มีความเป็นเลิศจะสามารถเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรค์งานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ความเป็นนายของตัวเอง (Human Mastery) สามารถควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตัวเองเป็นคนที่ไม่รู้ยู่ตลอดเวลา ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นในตนเอง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของโลก มีวุฒิภาวะทางจิต สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่ความสำเร็จที่ได้ตั้งใจ การพัฒนาให้บุคคลมีความเป็นเลิศ ถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง ความเป็นเลิศของบุคคลมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจและมุ่งความสนใจที่วิธีการมากกว่าผลลัพธ์ ความสามารถในการกำหนดความต้องการที่แท้จริงอย่างเหมาะสม ถือเป็นสิ่งที่จำเป็นของความเป็นเลิศของบุคคล

1.2 การจัดการกับความเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension)

ความหมายของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์มักเข้าใจผิดเสมอว่ามีผลให้เกิดความวิตกกังวลและความเครียด ในความเป็นจริงถ้าเรามีวิสัยทัศน์ควบคู่ไปกับความเป็นจริงจะทำให้เกิด

การสร้างสรรคมากกว่าไม่ควรปฏิเสธว่าความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวข้องกับภาวะอารมณ์ ความรู้สึกต่าง ๆ เช่น ความวิตกกังวล เสียใจหรือหือแท้ สิ่งที่เกิดในเชิงลบเหล่านี้ไม่ใช่ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ แต่เรียกว่าเกิดภาวะความตึงเครียดของอารมณ์ อำนาจของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์จะช่วยให้ความล้มเหลวกลายเป็นการเรียนรู้ภาพความจริงที่ไม่ถูกต้อง ยุทธศาสตร์ที่ไม่สามารถทำได้ตามที่คาดหวังและความชัดเจนของวิสัยทัศน์ มีผลให้เกิดความพากเพียรและความอดทน เปลี่ยนแปลงทัศนคติของเราไปสู่ความจริง ความเป็นจริงจะเป็นมิตรมากกว่าศัตรู การมองกระแสดความเป็นจริงได้อย่างถูกต้อง และทะลุปรุโปร่งมีความสำคัญกับการทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจน ซึ่งทั้งสองสิ่งนี้มีความสำคัญเท่ากันคือการเกิดความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์

1.3 การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) คนที่มีความเชี่ยวชาญ

ส่วนบุคคลจะมีอีกมิติหนึ่งของจิตใจ คือมีจิตใต้สำนึก ซึ่งการทำงานที่ซับซ้อนทุกอย่างต้องผ่านจิตใต้สำนึกจะสามารถประสบความสำเร็จในงานที่ยุ่ยากได้อย่างง่ายดาย เราจะเรียนรู้เรื่องจิตใต้สำนึกได้อย่างไร เนื่องจากกิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์จะไม่สามารถทำได้ในระยะแรก การเรียนรู้ในช่วงแรกต้องอาศัยจิตสำนึก ความตั้งใจ และความพยายามหรือเรียนรู้ทักษะของงานจนค่อย ๆ กลายเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึกในที่สุด ในภาวะจิตใจสงบ จิตใต้สำนึกจะสามารถกำหนด จุกรวมวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคง

ความเป็นเลิศของบุคคลถือเป็นปัจจัยที่สำคัญเสมือนเป็นเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ และเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้น องค์ประกอบนี้จึงเป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดขององค์การ

2. รูปแบบวิธีการคิด (Mental Models)

รูปแบบวิธีการคิดเป็นความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อองค์การและธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญ และมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน รูปแบบวิธีการคิดนี้จะเป็พื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient: EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราวต่องานหรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวขององค์การต่าง ๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน ปัญหาสำคัญประการหนึ่งก็คือ ทำอย่างไรสมาชิกทุกคนจึงจะมีความรู้และความเข้าใจในความจำเป็นและความถูกต้อง แทนที่จะปล่อยให้รูปแบบวิธีการคิดของแต่ละคนกลายเป็นตัวสร้างปัญหาให้เกิดภาวะที่ต่างคนต่างคิดกันไปเอง จนอาจกลายเป็นปัญหาลูกกลมใหญ่โตได้ในที่สุด นอกจากนี้แล้วการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์การ โดยปกติมักจะทำได้ยากอยู่แล้วเนื่องจากเป็นธรรมชาติของคนที่มีมักจะปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะกลัวผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเองในสภาวะต่าง ๆ หรืออาจจะมีอาการยึดติดอยู่กับรูปแบบและ

วิธีการที่ตนเองคุ้นเคย และในที่สุดรูปแบบวิธีการคิดของเขาเองจะเป็นตัวตัดสินว่าอย่างอื่นหรือวิธีอื่น ๆ นั้นเลวไปเสียหมด แต่ถ้าผู้รับผิดชอบในการบริหาร โครงการสำคัญ ๆ นี้มีความเข้าใจรูปแบบวิธีการคิดนี้ดีพอ ก็ควรมีการเตรียมการเสียแต่เนิ่น ๆ ในการทำประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์ และสร้างบรรยากาศเปิดสร้างความสำเร็จให้ทุกคนมีส่วนร่วมและทำหายในความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งมาตรการเหล่านี้จะช่วยสร้างรูปแบบวิธีการคิดในรูปแบบที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี รูปแบบของรูปแบบวิธีการคิด คือ

2.1 การบริหาร โอกาส ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการเงิน การลงทุน การตลาด เทคโนโลยี และการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การพ่ายแพ้ต่อกระแสโลกาภิวัตน์ จะทำให้สูญเสียโอกาสอย่างมหาศาล

2.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ทั่วทุกมุมโลกทำกันอยู่ตลอดเวลา การเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการเป็นหัวใจของนักธุรกิจ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ การหัดให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองอนาคต สร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ คิดว่าผลที่ดี ผลที่เสีย ผลแบบกลาง ๆ น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร แต่ละทางมีทางแก้ไขอย่างไร ความคิดเช่นนี้ควรแฝงเข้าไปในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกัน หัดให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบ การตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มจากมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมของหน่วยงาน ไม่ได้มองเฉพาะหน่วยของตนเอง ซึ่งเป็นการสร้างทักษะของความร่วมมือกันอย่างซื่อมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิก องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร จะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่คาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

3.1 กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ การที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเริ่มต้นสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากสมาชิกไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเองแล้วนั้น การทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะที่ยินยอมปราศจากความตั้งใจและการร่วมมืออย่างจริงจัง การที่พนักงานมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้จะเกิดการร่วมมือกันทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กร วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างสภาพจิตใจ

ที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตัวเองและเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่น ๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลออกมาใช้ต้องระมัดระวังถึงเรื่องอิสรภาพส่วนบุคคลซึ่งเสรีภาพส่วนบุคคลที่จะเลือกหรือกระทำการใด ๆ

องค์การส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของสมาชิกในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้ 2 ประเภท คือ

- สมาชิกประเภทตั้งใจจริงเพื่อปฏิบัติพันธกิจ (Commitment) จะอุทิศเวลาให้องค์การมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่งมีความรับผิดชอบสูง มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

- สมาชิกประเภทยินยอมทำตาม (Compliance) มักจะยินยอมเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ทำงานภายใต้กฎเกณฑ์ที่วางไว้ ขาดความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น มีเป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งของตนไว้ ความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่งและการทำให้เจ้านายมีความสุข มองวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับ องค์กรแบบดั้งเดิมมักให้ความสำคัญกับสมาชิกประเภทยินยอมทำตาม ผู้นำจะนิยมให้สมาชิกอยู่ภายใต้คำสั่งและการควบคุมของพวกเขา แต่ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการสมาชิกประเภทตั้งใจจริง เพื่อปฏิบัติพันธกิจ เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่งที่ผู้นำต้องทำ คือ การยอมให้สมาชิกมีอิสระในการเลือกคิดและกระทำ

3.2 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร ผู้นำในองค์กรต้องเลิกความคิดแบบเดิมที่ว่า วิสัยทัศน์ขององค์กรมาจากผู้นำหรือจากกระบวนการวางแผนในองค์กรเท่านั้น อาจเรียกได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) หรือวิสัยทัศน์แบบทางการ (Official Vision) ผู้นำมักมองเป็นวิธีแก้ปัญหาหรือเป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร เช่น การแก้ไขปัญหาเรื่องขวัญกำลังใจที่ต่ำลงของสมาชิก ที่จริงแล้วขัดกับหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร และเป็นวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืน ดำเนินต่อไป และไม่สิ้นสุด สิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำต้องจำไว้เสมอ คือ ผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับสมาชิกในองค์กร โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายมาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยอัตโนมัติ

3.3 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (Commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการควบคุมกัน สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สมาชิกอิสระที่จะแสดงความฝัน หรือวิสัยทัศน์ออกมาทำให้เกิดการเรียนรู้ในการฟัง ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะเปิดใจกว้าง และเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ของสมาชิก ผู้นำไม่ควรทำลาย

ความคิดใหม่ ๆ ถ้าแนวคิดของสมาชิกได้รับการสนับสนุน สมาชิกจะมีสำนึกของความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริงและจะมีการตอบสนองในทางบวกเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ

3.4 ทำให้วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดและเป็นรูปธรรม

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นแนวคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรตัดสินใจก่อนให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อจัดทำเป็นกิจกรรมร่วมกันทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องปฏิบัติงานควบคู่กันไป ดังนั้น ทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนา และการอภิปรายจึงจะเกิดการปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

4.1 การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and Discussion) การสนทนาเป็นวิธีช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในความคิดและกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง เป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้ง การสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่ได้รับจากสนทนา ได้แก่ พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่เข้ารับการสนทนาเป็นประจำ พัฒนาความไว้วางใจอย่างลึกซึ้งซึ่งไม่ค่อยได้ในกรอภิปราย พัฒนาความรู้ ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน และสมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยอย่างเป็นมิตร เป็นเพื่อนร่วมงาน และลดการต่อต้านด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะกัน ส่วนการอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยน มีการตัดสินใจและให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนา เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

4.2 การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ หรือข้อบ่งชี้ การเรียนรู้เป็นทีม คือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่ขัดแย้งกัน ในการขัดแย้งทางความคิดจะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งได้จากมุมมองหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการสนทนา ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ที่เมื่อทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกันก็ควรจะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผย และจริงใจทั้งในเรื่องราวความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่ และสิ่งที่กำลังดำเนินไปภายในกลุ่ม เพราะการเข้าใจความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้น ทีมก็จะสามารถเข้าใจได้ว่ายุทธศาสตร์ขององค์กรนั้นสามารถนำไปใช้ได้สภาพที่เป็นจริง

4.3 การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ (Learning How to Practice) เป็นการพัฒนาการฝึกปฏิบัติด้วยกันเพื่อว่าทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วม (Join Skill) และยังมีการเรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือ (Learning Laboratories) มาเป็นส่วนช่วยในการทำงาน เมื่อเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบมีหลักการว่าปัญหานั้นเป็นลักษณะวงจร กล่าวคือ ปัญหาทุกวันนี้ย่อมเป็นผลมาจากแนวทางแก้ปัญหาที่ผิดพลาด โดยการมองโลกแบบแยกส่วนจึงทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และยังสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบมากขึ้นเท่าใดระบบก็ยิ่งส่งแรงผลักดันเชิงลบกันมากขึ้นเท่านั้น แต่หากแรงผลักดันให้เกิดการแก้ปัญหาโดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้ระบบตอบสนองของกลับมาในเชิงบวก ซึ่งทำให้การแก้ปัญหาอย่างสมดุลและสร้างสรรค์มากขึ้นเท่านั้น เพราะความจริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวโน้มไปในทางที่ดีก่อนที่จะเลวลง เพราะถูกกระทบจากการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีแบบซ้ำแล้วซ้ำอีก ไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะได้ใช้กับทุกสถานการณ์ เนื่องจากเหตุและผลบางทีก็ไม่สอดคล้องกันเสมอไป หากเกิดขึ้นในเวลาและสถานที่ที่แตกต่าง ดังนั้น การแก้ปัญหาแบบเชิงรับคือการรักษาเยี่ยวอาการที่เกิดขึ้นแล้วขององค์กร อาจทำให้อาการทรุดตัวไว้มิทรุดไปกว่าเดิมชั่วคราว แต่จะทำให้เกิดอาการเรื้อรังไม่สามารถแก้ไขได้ วิธีการแก้ปัญหาเชิงรุก คือ การป้องกันหรืออาจต้องคัดเนื้อร้ายที่เป็นอุปสรรคของการแก้ปัญหาทั้งไป อาจจะดีกว่าการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมด หรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ทำให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วกลับช้าลงเพราะต้องแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้น การแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญและวางแผนในระยะยาว ซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้ การจะมองโลกแบบองค์รวม หรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน คือ

5.1 เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม

5.2 เปลี่ยนจากการมองเพื่อนมนุษย์ว่าเป็นคนเลวร้ายไปประโชชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา

5.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงจิตใจ โดยต้องมองเห็นความสัมพันธ์เชิงพึ่งพากันระหว่างส่วนต่างๆ แบบไข่มงมหรือวงจร การสะท้อนกลับจึงมีความสำคัญมากในการทำให้เข้าใจถึงโครงสร้างของระบบ ซึ่งจะย้อนกลับมาปรับปรุงระบบให้เปลี่ยนไปซ้ำแล้วซ้ำอีก นั่นคือการที่ทุกคนสามารถรับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุงระบบที่เป็นอยู่ได้ โดยการสร้างแรงสะท้อนกลับนี้เอง กระบวนการสะท้อนกลับมีสองชนิด คือ กระบวนการสะท้อนกลับแบบเสริมแรงที่ทำให้เกิดการเจริญเติบโตขึ้นและการสะท้อนกลับแบบสร้างความสมดุลซึ่งจะทำให้เกิดขึ้นเมื่อมีการกำหนดพฤติกรรมเป้าหมาย การสะท้อนกลับแบบเสริมแรงช่วยเสริมการสะท้อนกลับแบบสร้างความสมดุลทำให้เกิดพฤติกรรมเป้าหมายที่ละเอียดละน้อย

จากวินัย 5 ประการเช่นก็ได้ชี้ให้เห็นว่าวินัย 5 ประการนั้น จะมีผลต่อการเรียนรู้ 3 ระดับ อันได้แก่ ระดับปฏิบัติ (ทำอะไร) หลักการ (การหยั่งรู้ถึงปัจจัยหรือความคิดที่ชี้นำ) และ สาระตะ (ภาวะของการเป็นผู้เอาชนะวินัยนั้นๆ ได้) ซึ่งวินัยทั้ง 5 ประการ หากใช้ให้ได้เหมาะสมกับระดับต่างๆ ของการเรียนรู้แล้วจะก่อให้เกิดค่านิยม ความคิดอ่าน การปฏิบัติ สมรรถนะใหม่ๆ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับภาวะการณ์กับการแข่งขัน ดังแสดงไว้ในตารางที่ 5 (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544, หน้า 97 – 98)

ตารางที่ 5 วิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการใน 3 ระดับ ตามแนวคิดของ เซนเก้ (Senge, 1990)

วินัยทั้ง 5 ประการ ระดับ	ความเป็นเลิศของบุคคล (Personal Mastery)	รูปแบบวิธีการคิด (Mental Models)	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)
1. การปฏิบัติ ทำอย่างไร	- ระบุวิสัยทัศน์ ของคน - เห็นความ แตกต่างของที่ เป็นอยู่กับที่ ควรจะเป็น - มุ่งผลลัพธ์ เปิดตนเองต่อ ความจริง	- ความคิด ความเชื่อ - ทดสอบ สมมติฐาน - แยกแยะข้อมูล ออกจาก สภาวะ นามธรรม	- เห็นความจริง สภาพปัจจุบัน - แดง วิสัยทัศน์ รับฟังคนอื่น และให้อิสระ ในการเลือก	- ผูกมัด - รู้จักการ ปกป้องตนเอง - เป็นเพื่อน ร่วมงานกัน - ผ่อนปรน ความเชื่อ พื้นฐาน	- สถานการณ์ จำลอง - ปัญหา ข้อบกพร่อง ที่เกิดขึ้น บ่อยครั้ง
2. หลักการ ความคิดและ การหยั่งรู้ที่ ขึ้นนำ	- วิสัยทัศน์ - เครียดเพื่อ สร้างสรรค์กับ สภาวะ อารมณ์ - จิตภวังค์	- อธิบายแนว ทฤษฎีกับที่ ปฏิบัติ - บันไดคู่การ สรุปอ้างอิง - รักษาความ สมดุลระหว่าง การสืบค้นกับ การอุทิศ	- การร่วมฝัน - ความผูกพัน กับการคล้อย ตาม	- การพูดคุยกัน - การบูรณาการ และการ อภิปราย - ข้อบกพร่องที่ เกิดบ่อย	- โครงสร้างมี ผลต่อ พฤติกรรม - การต่อต้าน นโยบาย - การปรับเพื่อ สร้างผล
3. สาระตะ ความเป็นผู้ ชำนาญในวินัย ด้านนั้น ๆ	- การแผ่ขยาย ผล - การเห็นความ เชื่อมโยง เกี่ยวข้องกัน	- ความรัก/ ความจริง - การเปิดเผย	- เป้าหมาย โดยรวม - การเป็นภาคี ร่วมกัน	- ปัญหาพร้อม - การปรับ แนวความคิด ปรับแนว ปฏิบัติให้ ตรงกัน	- การมองภาพ โดยรวม - การเชื่อมโยง ของ ส่วนย่อย

นอกจากแนวคิดเรื่องวินัย 5 ประการของเซนก็แล้ว มาร์ควอดด์ (Marquardt, 1996) ได้เสนอรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ โดยกล่าวถึงมิติและคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ ซึ่งสามารถอธิบายถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแบบ The System – linked Organization Model ดังนี้

1. ความสำเร็จในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ จะต้องมาจากทุกระบบในองค์กรที่ทำงานร่วมกันอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
2. สมาชิกในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญอย่างยิ่งยวด ของการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรที่ ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ทั้งเพื่อความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคตขององค์กร
3. การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง มีการวางกลยุทธ์ มีการเชื่อมต่อกับงานและทำ ความคู่ไปกับการทำงานขององค์กร
4. เป็นองค์กรที่เน้นความคิดสร้างสรรค์และการสร้างองค์ความรู้
5. มีการคิดอย่างเป็นระบบเป็นพื้นฐาน
6. สมาชิกขององค์กรเข้าถึงแหล่งข่าวสารและข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญ อย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร
7. องค์กรมีบรรยากาศแห่งการสนับสนุน การให้รางวัล กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
8. ความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับและองค์กรมองความล้มเหลวเป็น โอกาสในการเรียนรู้
9. เป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น
10. สมาชิกในองค์กรทุกคนคำนึงถึงคุณภาพและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
11. มีการพัฒนาความสามารถที่จำเป็นในงาน ซึ่งเป็นจุดสำคัญในการออกแบบ ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ขององค์กร
12. มีความสามารถในการปรับตัว ริเริ่ม และพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นเสมอ

ลักษณะเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของ Systems-linked Learning Organization Model ซึ่งแสดงให้เห็นการทำงานร่วมกัน ความเกี่ยวข้อง และการเชื่อมโยงระบบย่อยในองค์กร 5 ระบบเข้าด้วยกัน ได้แก่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านบุคคล ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ระบบย่อยสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ระบบการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งจะแทรกซึมอยู่ใน 4 องค์ประกอบที่เป็นระบบย่อยอื่นๆ ระบบการเรียนรู้จะเกิดขึ้นในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม

และระดับองค์การ โดยอาศัยทักษะในองค์การ ได้แก่ ความคิดและความเข้าใจในภาพรวมทั้งระบบ (System Thinking) การเรียนรู้ตนเองอย่างถ่องแท้ (Personal Mastery) รับรู้และสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Dialogue)

นอกจากระบบย่อยด้านการเรียนรู้แล้ว ระบบย่อยด้านองค์การ ด้านบุคคล ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี ก็มีความจำเป็นที่จะช่วยเพิ่มพูนคุณภาพและผลกระทบของการเรียนรู้ ใน 5 ระบบย่อยมีความเป็นพลวัตร มีความเกี่ยวพันและเป็นสิ่งที่เติมเต็มในแต่ละองค์ประกอบอื่น ๆ ให้สมบูรณ์ ซึ่งหากระบบย่อยใดอยู่ในสภาพอ่อนแอหรือขาดหายไปก็จะส่งผลกระทบต่อระบบย่อยอื่น ๆ ให้อ่อนแอตามไปด้วย ระบบย่อยต่าง ๆ ใน Systems-linked Learning Organization Model ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้จะกล่าวถึงระดับของการเรียนรู้ ประเภทของการเรียนรู้ที่สำคัญ และทักษะ หรือวินัยในการเรียนรู้ของคนในองค์การ (Marquardt, 1996, p. 22)

1.1 ระดับการเรียนรู้ (Level) การเรียนรู้ที่ควรถึงพร้อมด้วย 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ดังนี้

1.1.1 การเรียนรู้ระดับบุคคล หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทักษะ ความเข้าใจ ความรู้ เจตคติและค่านิยมที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคล โดยผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี การสั่งสมประสบการณ์ และการสังเกต

1.1.2 การเรียนรู้ระดับกลุ่ม หรือการเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะในงาน ซึ่งได้มาจากการทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือเกิดขึ้นภายในทีม

1.1.3 การเรียนรู้ระดับองค์การ หมายถึง การเพิ่มขึ้นของระดับภูมิปัญญาและศักยภาพด้านการเพิ่มผลผลิตซึ่งเกิดขึ้นจากผลการปฏิบัติของคนทั้งองค์การ และโอกาสในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการเรียนรู้ระดับองค์การ จะแตกต่างจากการเรียนรู้ในสองระดับแรก ก็คือ ประการแรก การเรียนรู้ระดับองค์การเกิดจากการแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ แรงบันดาลใจ และแบบแผนความคิดร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์การ ประการที่สอง การเรียนรู้ระดับองค์การเกิดจากความรู้ในอดีต และประสบการณ์ที่เคยเก็บเป็นความรู้ ความทรงจำต่อองค์การ หรือกลยุทธ์ขององค์การ เป็นต้น ดังนั้น การเรียนรู้ระดับองค์การจะมีตัวแปรเข้ามาเกี่ยวข้องทั้งที่เป็นพฤติกรรมขององค์การ หรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์การอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นการ

1.2 ชนิดของการเรียนรู้ (Type) องค์การแห่งการเรียนรู้มีวิธีการ หรือชนิดของการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยแต่ละวิธีก็เป็นสิ่งสำคัญและมีค่าต่อการนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการ

เรียนรู้ ถึงแม้ว่าแต่ละชนิดจะมีความแตกต่างกัน แต่ก็มักจะมีความคาบเกี่ยวและช่วยทำให้เกิดชนิดของการเรียนรู้ที่หลากหลายนั้นสมบูรณ์ได้ โดยเฉพาะการเกิดขึ้นของการเรียนรู้ อาจจะกำหนดวิธีให้มากขึ้นกว่าหนึ่งวิธี ตัวอย่างเช่น การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) อาจจะจัดอยู่ในจำพวกเดียวกับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการปรับประยุกต์ (Adaptive) หรือการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติล่วงหน้าผู้อื่น (Anticipatory) ก็ได้ ชนิดของการเรียนรู้ มีดังนี้ (Marquardt, 1996 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544, หน้า 65)

1.2.1 Adaptive, Anticipatory และ Generative

Adaptive หมายถึง การเรียนรู้จากประสบการณ์และผลสะท้อนจากการดำเนินงาน Anticipative เป็นกระบวนการได้มาของความรู้จากการคาดเดาถึงอนาคต (เป็นกระบวนการ Vision-Action-Reflection) ในขณะที่ Generative เป็นการเรียนรู้ที่สร้างขึ้นจากการทำงาน วิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์

1.2.2 Single - loop, Double – Loop และ Deutero

การเรียนรู้ทั้งสามชนิดนี้มีความแตกต่างกันในแง่ของระดับความเข้มข้นในปฏิกริยาที่ได้กระทำออกมา เมื่อการทำงานบรรลุผลที่ได้ตามต้องการ นั่นคือเกิดการสอดคล้องระหว่างการออกแบบแนวปฏิบัติ และผลที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริงหากไม่สอดคล้องก็อาจนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมปฏิบัติ ส่วน Double-Loop Learning จะเกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ตั้งใจมุ่งหวังไว้กับผลการกระทำที่ปรากฏไม่สอดคล้องกันและองค์กรมีการเรียนรู้ปรับปรุงแก้ไขให้บังเกิดความสอดคล้องในที่สุด Deutero เป็นการเรียนรู้ในลักษณะผสมผสาน เช่น อาจเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นหลายครั้งและในหลากหลายรูปแบบ

1.3 ทักษะของคนในองค์กร (Skills) หรือวินัยสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทักษะที่จำเป็นของคนในองค์กร ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดมี 6 ประการ ได้แก่ (Marquardt อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544, หน้า 66)

1.3.1 ความคิดและความเข้าใจในภาพรวมทั้งระบบ (System Thinking) หมายถึง กรอบแนวความคิดที่คนในองค์กรใช้ในการมองภาพรวมได้อย่างชัดเจนและช่วยให้รู้ว่า จะปรับเปลี่ยนงาน หรือภาพรวมของสิ่งหนึ่งสิ่งใดนั้นอย่างไร ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.3.2 การเรียนรู้ตนเองอย่างถ่องแท้ (Personal Mastery) หมายถึง การมีความชำนาญเป็นพิเศษในทุกแง่มุมของชีวิต ทั้งด้านส่วนตัวและด้านอาชีพ โดยอาศัยความเป็นนักพัฒนาตนเอง (Self Developer) ที่จะมุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้เกิดความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในการทำงาน ตลอดจนสามารถสร้างสรรค์ผลงานและแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง

1.3.3 มีแบบแผนความคิด (Mental Models) หมายถึง การที่บุคคลมีความตระหนักถึงสภาพการปัจจุบันขององค์การ และพร้อมที่จะทดสอบสภาพที่ทำนายเหล่านั้น

1.3.4 รับรู้และสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) เป็นทักษะของการนำความคิดของแต่ละคนมาเปิดเผย หรือการเปิดเผยในอนาคตซึ่งจะส่งเสริมความผูกพันอันแท้จริง

1.3.5 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) มุ่งเน้นไปที่กระบวนการจัดการและพัฒนาความสามารถของทีม เพื่อสร้างการเรียนรู้และผลลัพธ์อันเกิดจากมวลสมาชิกให้ได้เป็นไปตามต้องการ

1.3.6 การประชุมพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแก้ไขปัญหา (Dialog)

2. ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem) ระบบย่อยที่สองของการนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ตัวองค์การเองซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบทั้งหมดที่ซึ่งการเรียนรู้เกิดขึ้น องค์ประกอบหลักของระบบย่อยด้านองค์การ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) วัฒนธรรมองค์การ (Culture) กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) และโครงสร้างองค์การ (Structure) (Marquardt, 1996, p. 24)

2.1 วัฒนธรรมองค์การ (Culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ แนวทางปฏิบัติ ธรรมเนียม พิธีการต่าง ๆ ขององค์การ วัฒนธรรมองค์การช่วยสร้างความเหมาะสมและวางแนวทางพฤติกรรม การรับรู้ในสิ่งที่นิยมปฏิบัติกัน และการปฏิบัติที่เข้มแข็งเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในองค์การแห่งการศึกษานั้น วัฒนธรรมองค์การจะเป็นสิ่งหนึ่งของการเรียนรู้ ที่สมาชิกจะต้องมีการรับรู้ถึงสถานะที่องค์การคกอยู่ในช่วงวิกฤตหรือแม้แต่สถานะที่ประสบความสำเร็จด้วย นอกจากนั้นยังเป็นที่ที่ควรเรียนรู้ได้กลายเป็นนิสัย และถูกบูรณาการขึ้นเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ องค์การที่มีวัฒนธรรมหรือค่านิยมของการทำงานเป็นทีม การจัดการด้วยตนเอง การมีพลังอำนาจ และการแบ่งปันจะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีกว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมเคร่งครัดกฎระเบียบ เจ็บขาด หรือมีแต่ความเข้มงวด วัฒนธรรมองค์การอันหนึ่งที่เป็นที่ตระหนักอยู่เสมอในองค์การแห่งการเรียนรู้ นั่นคือการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยองค์การจะทำหน้าที่ในการสนับสนุนให้เกิดคุณค่าที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ เช่น การทำงานเป็นทีม การมอบหมายให้คนในองค์การบริหารงานด้วยตนเอง การให้อำนาจในการตัดสินใจ และการแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้

2.2 วิสัยทัศน์ (Vision) คือ สิ่งที่องค์การมุ่งหวัง เป้าหมาย และทิศทางสำหรับอนาคต เป็นภาพลักษณ์ที่สื่อสารกันทั้งภายในและสื่อออกไปยังภายนอกองค์การ องค์การแห่งการศึกษามุ่งสร้างหรือกำหนดภาพที่ชัดเจนในอนาคต ซึ่งการเรียนรู้ในองค์การก็เป็นไปเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อภาพในอนาคตนั้น ๆ

2.3 กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) เป็นเรื่องของแผนการดำเนินงาน วิธีการเทคนิค และขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งจะต้องมอบหมายไปยังบุคลากรระดับต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่นำไปสู่วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จะมีกลยุทธ์ในการก่อให้เกิดความรู้ในองค์กร การถ่ายโอนความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ได้ทั่วทั้งองค์กร

2.4 โครงสร้างองค์กร (Structure) ประกอบด้วย ฝ่ายงาน ระดับชั้นการบริหารและหน้าที่ในการปฏิบัติงานขององค์กร ในองค์กรแห่งการเรียนรู้โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะเป็นองค์กรแนวราบ สะดวกต่อการสื่อสาร และการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร ความรับผิดชอบในงานกระจายไปถึงระดับล่าง และเป็นโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Marquardt, 1996, p. 24)

3. ระบบย่อยด้านบุคคล (People Subsystem) ระบบของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยพนักงาน ผู้จัดการหรือผู้นำ ลูกค้า คู่ค้า ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ กลุ่มคนเหล่านี้ล้วนมีคุณค่าต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญและให้การเรียนรู้แก่บุคคลกลุ่มนี้เช่นกัน ระบบที่เกี่ยวกับคน สามารถแบ่งได้ ดังนี้

3.1 พนักงาน (Employee) จะต้องได้รับการสนับสนุนในการเรียนรู้ เพื่อเตรียมความสามารถสำหรับรองรับแผนการเติบโตขององค์กรในอนาคต เพื่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และการป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ รวมทั้งการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ

3.2 ผู้จัดการหรือผู้นำ (Manager/ Leader) จะต้องเรียนรู้ในการเป็นผู้สอน แนะนำและเป็นตัวแบบที่ดี พร้อมทั้งมีหน้าที่พื้นฐานในการก่อให้เกิดและเพิ่มพูนโอกาสในการเรียนรู้สำหรับคนที่อยู่รอบ ๆ

3.3 ลูกค้า (Customers) มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการของตนเอง ได้รับความรู้เกี่ยวกับตัวสินค้า และองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเชื่อมโยงความต้องการของลูกค้าเข้ามาสู่การเรียนรู้ขององค์กร

3.4 ตัวแทนจำหน่ายและผู้จัดหาวัตถุดิบ (Vendors and Suppliers) ควรได้รับการเรียนรู้และได้เข้าร่วมใน โปรแกรมความรู้ต่าง ๆ ขององค์กร

3.5 ผู้ร่วมทุน (Alliance Partners) ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประโยชน์ที่ได้รับคือการแบ่งปันความชำนาญเฉพาะด้าน และความรู้ต่าง ๆ ระหว่างองค์กร

3.6 กลุ่มชุมชน (Community Groups) อันประกอบด้วย กลุ่มสังคม กลุ่มการศึกษา และกลุ่มเศรษฐกิจ มีการแบ่งปันความรู้ ทั้งในฐานะผู้ให้และผู้รับความรู้จากองค์กร

4. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) ระบบความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึงการจัดการข้อมูลและก่อให้เกิดความรู้ในองค์กร ซึ่งได้แก่ การได้มาซึ่งข้อมูล การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้ (Marquardt, 1996, p. 26)

4.1 Acquisition หมายถึง กลุ่มของข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4.2 Creation คือ ความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งเกิดขึ้นจากวิธีการแก้ปัญหาในการทำงาน และความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน

4.3 Storage คือ การจัดเก็บและเตรียมข้อมูลความรู้ที่มีคุณค่ากับองค์กรไว้เพื่อสมาชิกขององค์กรสามารถเข้าถึงและเรียกใช้ได้จากทุกที่ ทุกเวลา

4.4 Transfer and Utilization คือ การเคลื่อนไหวของข้อมูลข่าวสารและความรู้ผ่านสื่อเครื่องมือต่าง ๆ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และตัวบุคคลทั้งโดยตั้งใจและโดยอ้อม การเคลื่อนไหวของข้อมูล ความรู้เป็นไปทั่วทั้งองค์กร และข้อมูลข่าวสารเหล่านี้ถูกใช้ให้เป็นประโยชน์โดยสมาชิกขององค์กร

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) ระบบเทคโนโลยีเป็นส่วนสนับสนุน ระบบนี้คือการทำงานร่วมกันของเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือในการจัดการข้อมูล เพื่อให้เกิดการเข้าถึงและการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และการเรียนรู้ในองค์กร องค์กรประกอบสำคัญของระบบเทคโนโลยีในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 ส่วน (Marquardt, 1996, p. 27)

5.1 Information Technology ได้แก่ เทคโนโลยีด้านข้อมูลข่าวสารซึ่งใช้คอมพิวเตอร์ในการเก็บรวบรวม เข้ารหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลภายในองค์กร รวมถึงการถ่ายโอนข้อมูลความรู้ข้ามองค์กรและข้ามโลกอีกด้วย

5.2 Technology – based Learning การเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน ได้แก่ การใช้สื่อต่าง ๆ เช่น วิดีโอ สื่อการสอนแบบมัลติมีเดียจากคอมพิวเตอร์ เพื่อวัตถุประสงค์ในการส่งผ่านความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะต่าง ๆ

5.3 Electronic Performance Support System – EPSS ได้แก่ ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานและระบบความรู้

จากระบบย่อยทั้ง 5 ระบบนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือเรื่องของ พลวัตการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร โดยหากสมาชิกองค์กรสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน สิ่งเหล่านี้จะถือเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาให้ระบบย่อยอื่น ๆ อีกทั้ง 4 ระบบ ซึ่งเมื่อทุกระบบเกิดความเชื่อมโยงกันแล้ว องค์กรก็สามารถก้าวไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ รายละเอียดสำคัญมีดังนี้ (ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์, 2544, หน้า 34)

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ องค์การจะต้องมีการส่งเสริมให้การเรียนรู้ในองค์การมีลักษณะของความเป็นพลวัต กล่าวคือ การเรียนรู้จะมีลักษณะเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดนิ่ง มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยที่องค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ โดยจะต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ การฝึกอบรม และเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ประกอบกับบุคลากร จะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ สามารถมีวิธีการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง และที่สำคัญต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งมีความสามารถในการคิด ปฏิบัติงานที่ยุ่งยาก สลับซับซ้อน ร่วมกับทีมงาน ได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้เรื่องการสร้างบรรยากาศในองค์การ ก็เป็นเรื่องสำคัญ กล่าวคือ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้โดยง่าย อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพได้นั้น สิ่งสำคัญก็คือบรรยากาศในองค์การ ต้องเอื้อให้สมาชิกในองค์การ เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การ

2. การปรับเปลี่ยนองค์การ เป็นหลักการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การที่ผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงาน ข้ามสายงาน มีการเพิ่มพูนความรู้อยู่ตลอดเวลา สร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกคนในองค์การ ให้เห็นความสำคัญของการต้องเรียนรู้ร่วมกัน

3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล โดยองค์การจะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์การ รวมถึง ผู้บริหาร ผู้รับบริการ ลูกค้า บริษัทผู้แทนจำหน่าย คู่ค้าทางธุรกิจและชุมชน ได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีลักษณะของความสำคัญอย่างเป็นเครือข่าย และมีการทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชน ซึ่งในการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็น พี่เลี้ยง ผู้สอนแนะ และมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานแบบเป็นทีม โดยต้องมีการเรียนรู้ร่วมกัน และมีการแก้ปัญหา ร่วมกัน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้ที่มาติดต่อ เพื่อที่จะรับทราบแนวคิด ตลอดจนเป็นแนวทางในการเรียนรู้ ที่จะช่วยพัฒนาผลผลิตหรือบริการ นอกจากนี้องค์การต้องมีการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ อาทิ ลูกค้า คู่แข่งทางธุรกิจ และต้องให้ความสำคัญในการสนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และฝึกอบรมด้วย เป็นการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความมั่นคงยั่งยืน

4. การจัดการความรู้ องค์การจะต้องมีการจัดการกับความรู้ในองค์การ โดยเริ่มตั้งแต่การจัดการหาความรู้ โดยให้มีลักษณะของการผสมผสาน ทั้งจากแหล่งความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอก แล้วนำมาปรับให้เกิดการสร้างสรรค์ ให้สามารถใช้ได้กับองค์การ เมื่อได้ความรู้ที่ต้องการแล้ว ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ ต่อจากนั้นจึงนำมาถ่ายทอดและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การต่อไป

5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ปัจจุบันโลกของเราเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงส่งผลให้ข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญกับองค์กรมากยิ่งขึ้น การรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว นำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้วยเหตุนี้การเรียนรู้ทางด้านเทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องนำมาใช้ในการจัดการกับการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรทุกระดับ และองค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์กร เช่น ห้องประชุม การฝึกอบรมคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เพื่อการเรียนรู้ มีการตั้งทีมงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งมีการจัดฝึกอบรมบุคลากร ให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของมาร์ควอดต์ (Marquardt, 1996) เรื่องตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ สำหรับพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสุมนานันท์ **ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้**

การวิจัยของเพดเลอร์และคณะ (Pedler et al., 1991, pp. 18 – 27) พบว่า องค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่สำคัญอยู่ 5 ด้าน 11 ประการ ดังนี้

1. ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นการใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยมีการสร้างนโยบายแบบการมีส่วนร่วม

1.1 ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ (Learning Approach to Strategy) องค์กรควรจะใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 การกำหนดนโยบายการมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) สมาชิกทุกคนควรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางรูปแบบ การกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กรด้วย

2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking Us) ได้แก่ การให้ข้อมูลสารสนเทศ การแลกเปลี่ยนภายใน การสร้างการตรวจสอบและควบคุม และการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น

2.1 การให้ข้อมูลสารสนเทศ (Information) เพื่อทำความเข้าใจไม่ใช้เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศควรใช้เป็นฐานข้อมูล และเป็นระบบสื่อสารที่ช่วยให้สมาชิกเข้าใจทิศทางขององค์กร และการตัดสินใจที่ถูกต้อง

2.2 รูปแบบและการควบคุมระบบบัญชี (Formative and Accounting Control) ระบบของบัญชี งบประมาณ และการรายงาน เป็นระบบที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และระบบการควบคุม ออกแบบ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) ส่งเสริมให้ทุกหน่วยมองว่าหน่วยงานอื่น คือ ผู้รับบริการที่มาใช้บริการ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

2.4 ระบบการให้ความดีความชอบที่มีความยืดหยุ่น (Reward Flexibility) ระบบการให้ความดีความชอบ ควรตอบแทนสมาชิกอย่างยืดหยุ่น โดยพิจารณาจากผลงานมากกว่าการกำหนดอัตราตายตัวและไม่ใช้ตัวเงินเพียงอย่างเดียว

3. ด้านโครงสร้าง (Structures) หมายถึง โครงสร้างที่กระจายอำนาจและยืดหยุ่น เพื่อให้โอกาสสมาชิกมีความก้าวหน้าในอาชีพของตน

4. ด้านการมองภายนอก (Looking Out) การมองสมาชิกเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

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

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์การ (Inter - Company Learning) การร่วมมือกับองค์การอื่นเพื่อการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศเป็นประจำ สมาชิกต้องติดตามและมีส่วนร่วมในการประชุมกับสถานประกอบการ ผู้รับบริการ และคู่แข่ง

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ได้แก่ บรรยากาศการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของทุกคน

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) หน้าที่แรกของผู้บริหาร คือ การอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ การทดลอง และให้โอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

5.2 สมาชิกทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง (Self - Development Opportunity for All) มีการจัดหาทรัพยากรอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกทุกระดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีแนวทางที่เหมาะสมและมีระบบข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้สมาชิกมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

เบนเน็ตต์และโอเบรอน (Bennette & O'Brien, 1994, pp. 47 – 49) ได้เสนอองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ 12 ประการ ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงวิสัยทัศน์ องค์การและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์ที่ตนเองต้องการเพื่อคาดการณ์สิ่งที่เขาต้องเรียนรู้ เพื่อไปให้ถึงจุดหมายที่ต้องการ ต้องพัฒนากลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมาย เพื่อได้เรียนรู้ในการนำองค์การ ไปสู่วิสัยทัศน์นั้น นอกจากนี้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ต้องสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การ

2. การปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูง เป็นการนำองค์การไปสู่จุดหมายตามวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารต้องปฏิบัติงาน รวบรวมบุคลากรเพื่อการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สร้างแรงบันดาลใจในการนำบุคลากรบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ

3. การปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ เป็นการมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ถาวร ต้องสนับสนุนบุคลากรและทีมงาน มีการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง
 4. บรรยากาศ เป็นผลรวมของความเชื่อและทัศนคติที่ทุกคนในองค์การประพฤติปฏิบัติ บรรยากาศองค์การต้องเป็นแบบเปิดกว้างและไว้วางใจ
 5. โครงสร้างขององค์การและงาน โครงสร้างของงานสามารถสนับสนุนการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง โดยให้มีการพรรณนางานที่มุ่งตอบสนองความต้องการของสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งความต้องการขององค์การด้วย
 6. การกระจายของข้อมูลข่าวสาร องค์การต้องได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารและการกระจายข้อมูลข่าวสารโดยใช้เทคโนโลยี ระบบคอมพิวเตอร์ ช่วยให้การสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์การง่ายขึ้น และสร้างความมั่นใจได้ว่า บุคลากรนำข้อมูลข่าวสารสะท้อนผลงานของตน
 7. การปฏิบัติของแต่ละคนและทีมงาน การปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงานในองค์การ แห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร เป็นสิ่งจำเป็นหากบุคคลได้เรียนรู้ มีทีมงานเรียนรู้ย่อมส่งผลต่อองค์การโดยรวม
 8. กระบวนการทำงาน องค์การต้องใช้กระบวนการทำงานเป็นกระบวนการที่เรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง มีเทคนิคการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เรียนรู้จากองค์การอื่นโดยใช้วิธีเทียบเคียงมาตรฐาน
 9. เป้าหมายของการทำงาน ข้อมูลป้อนกลับ สิ่งที่องค์การมุ่งหวังความสำเร็จอยู่ที่ลูกค้า หรือผู้รับบริการ ต้องคำนึงถึงเป้าหมายของการทำงานกับความต้องการของลูกค้าผู้รับบริการ และ คำนึงถึงข้อมูลป้อนกลับ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานขององค์การให้ดีขึ้น
 10. การฝึกอบรมและการให้การศึกษา ได้แก่ การฝึกอบรมหรือการให้การศึกษาที่เป็นทางการ การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง และการฝึกอบรมหรือการให้การศึกษาแบบไม่เป็นทางการ
 11. การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องหาวิธีสนับสนุนให้บุคคล และทีมงานเกิดการพัฒนา
 12. การให้รางวัลและการยอมรับ ระบบการให้รางวัลและการยอมรับขององค์การต้อง สนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลและองค์การ
- ลองเวธและเดวีส์ (Longworth & Davies, 1999) ได้เสนอคุณลักษณะขององค์การแห่งการ เรียนรู้ 10 ประการ ดังนี้
1. องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นบริษัท องค์การวิชาชีพ มหาวิทยาลัย โรงเรียนหรือกลุ่ม บุคคลอาจจะมิชขนาดใหญ่อเล็กที่มีความต้องการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยอาศัยการเรียนรู้

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ลงทุนเพื่ออนาคตขององค์กร โดยการให้การศึกษาฝึกอบรมแก่บุคลากรในองค์กร
 3. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการสร้างโอกาสและกระตุ้นบุคลากรในทุกตำแหน่งให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์
 4. องค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมสร้างวิสัยทัศน์กับบุคลากรและกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ปรับเปลี่ยนและสร้างอนาคตร่วมกัน
 5. องค์กรแห่งการเรียนรู้บูรณาการงาน การเรียนรู้และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรแสวงหาคุณภาพ อีกทั้งมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
 6. องค์กรแห่งการเรียนรู้เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้แสดงความสามารถพิเศษ โดยการมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ และมีการวางแผนกิจกรรมการศึกษาอบรมที่สอดคล้องกับความสามารถด้วย
 7. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) บุคลากรให้ขยายขอบเขตหน้าที่ของตนเองอย่างสอดคล้องและกลมกลืนกับรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล
 8. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมในการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้มากขึ้น
 9. องค์กรแห่งการเรียนรู้ตอบสนองความต้องการของสิ่งแวดล้อมและสังคม และกระตุ้นให้บุคลากรมีการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน
 10. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการทบทวนการเรียนรู้เพื่อรักษานวัตกรรมตลอดจนคิดค้นสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ
- สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ได้จำแนกลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 2 มิติ คือ มิติเกี่ยวกับกระบวนการและมิติเกี่ยวกับผลผลิต

1. มิติกระบวนการ (Process Dimension) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะดังนี้
 - 1.1 การสนับสนุนการเรียนรู้ในหมู่สมาชิกขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างต่อเนื่อง
 - 1.2 การเชื่อมโยงการเรียนรู้ส่วนบุคคลไปสู่การเรียนรู้ระดับองค์กร
 - 1.3 สมาชิกในทุกุระดับเรียนรู้เป็นธรรมชาติและรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
 - 1.4 การเรียนรู้ขององค์กร คือ การพัฒนาความรู้ใหม่ๆ หรือความกระฉ่งแจ้งในศักยภาพที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม
 - 1.5 การสร้างความตระหนักในตนเองและใช้วิจารณญาณใคร่ครวญสภาพที่แวดล้อม

1.6 การสืบสวนและเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ ปรับและเปลี่ยนให้เข้ากับ
วัฒนธรรมของตนเอง

1.7 การขยายขีดความสามารถของคนเพื่อให้เกิดผลที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริง

1.8 การขยายรูปแบบการคิดที่ทันสมัยได้รับการส่งเสริมและแรงบันดาลใจทั้งหลาย
ได้รับการปลดปล่อย

1.9 การขยายขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างสรรคือนาคคขององค์การ

1.10 การสร้างเรียนรู้และถ่ายโอนความรู้ และปรับแต่งพฤติกรรมขององค์การ เพื่อ
สะท้อนความรู้และความเข้าใจใหม่ ๆ

2. มิติของผลผลิต (Product Dimension) ได้แก่

2.1 มีการพัฒนาระบบในการตรวจสอบข้อผิดพลาดและนำไปแก้ไขให้ดีขึ้น

2.2 มีการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในวิธีการทำธุรกิจแบบใหม่

2.3 มีการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการข้อมูล งบประมาณ นโยบาย และวิธีการ
ปฏิบัติ ตลอดจนเปลี่ยนแปลงวิธีคิดแบบเก่า ๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดความรู้

สุรัตน์ ดวงทาคม (2549) ได้สรุปลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคล
ระดับกลุ่ม และระดับองค์การไว้ดังนี้

1. ระดับบุคคล

1.1 ใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.2 ตระหนักในการแสวงหาความรู้

1.3 ทนต่อการเปลี่ยนแปลง

1.4 มีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์

1.5 มีส่วนร่วม

1.6 ใช้เทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงาน

1.7 คิดและทำอย่างเป็นระบบ

1.8 สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

2. ระดับกลุ่ม

2.1 ทุกคนมีโอกาสในการเรียนรู้และเรียนรู้ร่วมกัน

2.2 มีการแข่งขันหรือสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน

2.3 มีการยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล

2.4 มีการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายโอนความรู้ระหว่างกัน

2.5 มีความสามัคคีและทำงานเป็นทีม เป็นเครือข่าย

2.6 มุ่งองค์ความรู้ใหม่

3. ระดับองค์การ

3.1 มีวัฒนธรรมเกิดขึ้นในองค์การ

3.2 ใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ในการทำงาน

3.3 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิก

3.4 เน้นคุณภาพ มีค้ำชีวะคและมีระบบตรวจสอบการทำงาน

3.5 มีระบบจัดเก็บและนำเสนอข้อมูลสารสนเทศ

3.6 บรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้

3.7 มีการกระจายอำนาจ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

มาร์ควอดด์และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994, pp. 51-77) ได้เสนอว่า ปัจจัยที่จะทำให้้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ปราศจากคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) ที่ตายตัว ปราศจากการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไปและกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน ้องค์การต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure)

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ของ้องค์การ (Corporate Learning Culture) การเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตน การไตร่ตรอง และการสร้างสรรค์ วัฒนธรรมของ้องค์การต้องให้รางวัลพิเศษแก่่นวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ สนับสนุนให้มีการย้อนกลับของข้อมูล มีโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการปฏิบัติงาน

3. การส่งเสริมความรับผิดชอบและเสริมศักยภาพให้แก่สมาชิก (Empowerment) คือการให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ การตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้ยุทธศาสตร์และแผนของ้องค์การ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) การพัฒนาเกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนา และการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่าจะเลือกเรียนรู้อะไร

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) การสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ ข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคล

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาช่วยในการเรียนรู้ เช่น การใช้การสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร

7. คุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. ยุทธศาสตร์ (Strategy) ได้แก่ การใช้ยุทธศาสตร์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน

9. บรรยากาศสนับสนุน (Supportive Atmosphere) การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน แรงงานที่มีประชาธิปไตย ความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10. การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking) การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่ายเป็นการทำงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง ในระยะยาวแต่เป็นการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ

11. วิสัยทัศน์ (Vision) การเน้นการเรียนรู้ที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกันขององค์กร นอกจากนี้ ไคเซอร์ (Kaiser, 2000) ยังได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึงคุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่น อุทิศตน เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานได้สำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรม รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง วิธีการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร กฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัย ซึ่งได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์ขององค์กร ความต้องการของลูกค้า และการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิก วัฒนธรรมองค์กรมี 3 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ไม่มีการยึดติดกับความรู้เดิมแต่เป็นความจริงที่เป็นอิสระและไม่สามารถวัดค่านวนได้ และบุคคลสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์ความรู้ได้ รวมทั้งเป็นความรู้ที่ปรากฏตลอดเวลา และสมาชิกยอมรับไม่มีใครรู้คำตอบจากทุกคำถามได้

2.2 การมีอิสระในการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคิดอิสระ สร้างความคิดใหม่ กล้าเสี่ยงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

2.3 ความเป็นเอกภาพในองค์การ หมายถึง สมาชิกในองค์การต้องมีจิตสำนึกในการทำงานตามสถานะของตน โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์การเสมือนตนเป็นผู้มีส่วนขององค์การ

3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) หมายถึง เป้าหมายที่องค์การตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าที่วัตถุประสงค์ขององค์การได้กำหนดไว้ ในองค์การแห่งการเรียนรู้ พันธกิจและยุทธศาสตร์มี 3 ประการ ดังนี้

3.1 การคิดอย่างมีระบบ หมายถึง สมาชิกในองค์การต้องยอมรับและปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพในระบบรวมขององค์การ ไม่ใช่แค่ในระดับบุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น สมาชิกทุกคนมีความสำคัญต่อแผนยุทธศาสตร์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์การและสมาชิกต้องคำนึงถึงแผนงานในแต่ละแผนกของตน ซึ่งมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์การด้วย

3.2 การตรวจสอบจากภายนอก หมายถึง การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า การเคลื่อนย้ายของคู่แข่ง เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การและสมาชิกในอนาคต

3.3 การสร้างเสริมองค์ความรู้ หมายถึง การเผยแพร่และชี้แจงข้อมูลข่าวสารที่เป็นพื้นฐานขององค์ความรู้ขององค์การ และเป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อการตอบสนองขององค์การไปสู่การทำทหายและพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์การ

4. การดำเนินงานบริหารจัดการ (Management Practices) หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานใน 4 เรื่อง ดังนี้

4.1 การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์การ คือ เรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด รวมทั้งพยายามรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับทุกแผนกขององค์การ

4.2 การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความกล้าและจูงใจสมาชิกเพื่อไปสู่การเรียนรู้ และการพัฒนาในระดับบุคคล และระดับกลุ่มบุคคล ช่วยกันกำหนดเป้าหมาย สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งผู้บริหารให้สมาชิกรับผิดชอบต่อการเรียนรู้

4.3 การพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมสนับสนุนทักษะการอยู่ร่วมกัน สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลที่ยิ่งใหญ่ รวมทั้งการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของสมาชิก

4.4 การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดทรัพยากรและงบประมาณต่าง ๆ ที่ต้องการไปสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย

5. โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างของการจัดหน้าที่ และบุคลากรเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การตัดสินใจ อำนาจหน้าที่ และการปฏิสัมพันธ์กัน ใน 2 ลักษณะดังนี้

5.1 การจัดโครงสร้างแบบผสมผสาน หมายถึง การบูรณาการเป้าหมายหน้าที่ บทบาท ความพยายามในการทำงาน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ

5.2 โครงสร้างที่เอื้ออำนวยความสะดวก หมายถึง โครงสร้างที่เปิดโอกาสให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กัน ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

6. ระบบองค์การ (Organizational Systems) หมายถึง การที่องค์การมีระบบข้อมูล ข่าวสาร ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรฐานด้านนโยบาย และมีกลไกที่อำนวยความสะดวก การปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

7. บรรยากาศการทำงาน (Working Climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์การ สร้างความประทับใจและความรู้สึกที่ดีของสมาชิกในหน่วยงานมีบรรยากาศการทำงาน 2 ลักษณะดังนี้

7.1 บรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดค่านิยม บรรทัดฐาน และพฤติกรรมของสมาชิก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

7.2 การปฏิสัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมของสมาชิกที่แลกเปลี่ยนพูดคุยช่วยเหลือกัน เอื้ออำนวยความสะดวกให้สมาชิกเจริญเติบโต และประสบความสำเร็จ

8. การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การกระตุ้น โน้มน้าวสมาชิกในองค์การให้อุทิศตน มีน้ำใจ มีความเกี่ยวพันในงาน และความเพียรพยายามปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

สำหรับประเทศไทยนั้น วิโรจน์ สารรัตนะ (2545) ได้ศึกษาวิจัยโครงสร้างเชิงเหตุผลของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 โดยกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการวิจัย 10 ปัจจัย ดังนี้

1. ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะประกอบด้วย 1) การเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง 2) การมีแผนงานวิชาการที่ดี 3) การจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) การเสริมสร้างบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก 5) การส่งเสริมความเป็นกลุ่ม 6) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 7) การใช้ภาวะ

ผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) การส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) การส่งเสริมให้
ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

2. ความเป็นองค์การวิชาชีพ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่เน้นเรื่องการกระจาย
อำนาจ (Decentralization) และเรื่องการทำให้เป็นมาตรฐานในด้านทักษะ (Standardization of
Skill) ของสมาชิกในองค์การ ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้มีการพัฒนาจนถึงระดับความเป็นวิชาชีพ
ให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ
มีความสามารถในการกำหนดมาตรฐานงาน การปฏิบัติและการประเมินผลด้วยตนเอง

3. การตัดสินใจร่วมและการมีส่วนร่วม องค์การแห่งการเรียนรู้มีรูปแบบของการ
ตัดสินใจแบบกระจายอำนาจที่ให้โอกาสกับครูและผู้เกี่ยวข้องช่วยกันตัดสินใจเพื่อการเรียนรู้ของ
นักเรียน โดยขยายขอบเขตผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนอกโรงเรียนด้วย เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของ
ความเป็นสังคมประชาธิปไตย โคนถือว่าเป็นการตัดสินใจร่วม (Shared Decision Making) จะช่วย
ปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจ หากใช้กลยุทธ์และสถานการณ์ที่ถูกต้อง จะทำให้เกิดความ
เกี่ยวข้องที่จะนำไปสู่ความมีพันธะผูกพันและนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล โดยผู้ที่เข้ามามี
ส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น อาจประกอบด้วยผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชนหรือผู้มี
ส่วนได้เสียอื่น ๆ สำหรับการมีส่วนร่วมซึ่งเป็นการแสดงถึงสภาพที่พึงปรารถนาหรือที่เป็นไปได้
ในอนาคตนั้น จากการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการที่สนใจของการบริหารใหม่ ถือว่าการกำหนด
วิสัยทัศน์นั้นจะไม่ใช่เรื่องเฉพาะผู้บริหารอีกต่อไปแล้ว แต่จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดจาก
การกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์การ แม้จะต้องใช้เวลาก็ตาม

4. กลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร การพัฒนากลุ่มบริหารตนเอง อาศัยหลักการ
Self Leadership เกิดขึ้นบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ผู้ปฏิบัติในยุคสมัยใหม่มีความรู้มากเพียงพอที่ไม่
อาจจะรับการนำแบบดั้งเดิมได้อย่างเหมาะสมอีกแล้ว พวกเขาสามารถจะบริหารตนเองได้
และเป็นผู้นำให้ตนเองได้” โดยจะต้องเน้นความมีค่านิยมและมีการปฏิบัติด้วยตนเอง ทั้งการ
กำหนดความคาดหวัง เป้าหมาย การมีข้อมูลป้อนกลับ และการประเมินตนเอง ส่วนกรณีของการ
ติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น ถือว่าการติดต่อสื่อสารในองค์การหนึ่ง ๆ อาจกระทำได้
หลากหลายวิธี ขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์การนั้น ๆ ว่าต้องการเป็นแบบเปิดหรือแบบปิดมาก
น้อยเพียงใด การติดต่อสื่อสารถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะแม้จะมียุทธศาสตร์ดีเพียงใดก็ตาม
หากขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีแล้ว ก็ยากที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงควร
พัฒนาให้มีการติดต่อสื่อสาร ทั้งที่เป็นแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งในแนวนอนและ
แนวตั้ง ทั้งเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two - way Communication) และแบบหลาย
ช่องทาง (Multiple Channels)

5. การจูงใจเชิงสร้างสรรค์ โรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการจูงใจให้คนมีความทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ผู้บริหารต้องสามารถบริหารงานให้เป้าหมายของตัวบุคคลและเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจที่คำนึงถึงความคาดหวังหรือความต้องการทั้งตัวบุคคลและขององค์กร ซึ่งการที่จะกระทำเช่นนั้นได้ ผู้บริหารพึงทำความเข้าใจรูปแบบการจูงใจที่มีทั้ง รูปแบบเชิงเนื้อหา (Content Model) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (Process Model) และนำเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีนั้นไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผล

6. การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ในยุคปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) มากกว่าเป็นผู้นำแห่งการจัดการ (Transactional Leader) โดยลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติ มุ่งไปที่ภารกิจด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในคน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูงมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้พวกเขา มีความมั่นใจในการที่จะต้องใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกตินั้น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการแต่จะช่วยเหลือให้เกิดผลเพิ่มขึ้น (Add-on Effects) จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้ จะต้องอาศัยภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐาน

7. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กรเชิงสร้างสรรค์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยผู้นำที่จะต้องให้ความใส่ใจต่อวิถีชีวิตขององค์กร เป็นที่สันนิษฐานกันว่า ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน ต่างต้องการคำตอบต่อคำถามประเภทที่ว่า โรงเรียนของเราเป็นอย่างไร ที่นี้สำคัญจริงหรือเราทำอะไรกัน ทำไมเราถึงทำกันเช่นนั้น เราจะเป็นพวกเดียวกันได้อย่างไร และเราจะทำตัวให้เข้ากับสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างไร เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้บริหารโรงเรียนพึงทำความเข้าใจให้กระจ่างและให้มีความหมาย แนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนนั้น มีดังนี้คือ 1) การเสริมสร้างความเป็นหมู่คณะ 2) การส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลอง 3) การกำหนดความคาดหวังไว้ในระดับสูง 4) การส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) การส่งเสริมบรรยากาศความเชื่อมั่น 6) การสนับสนุนปัจจัยที่เป็นวัตถุ 7) การบรรลุความเป็นพื้นฐานในองค์ความรู้ 8) การส่งเสริมความภูมิใจในสถาบัน 9) การส่งเสริมการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 10) การส่งเสริมความเอาใจใส่ดูแล รั้งสรรค์และมีอารมณ์ขัน 11) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 12) การปกป้องสิ่งที่เห็นว่าสำคัญ 13) การสืบทอดในประเพณี และ 14) การมีการสื่อสารแบบเปิด

กรณีของบรรยากาศขององค์กร หมายถึง คุณภาพสภาพแวดล้อมโดยรวม ซึ่งรวมทั้งตัวบุคคล อาคารสถานที่ และสถานที่ตั้งของ โรงเรียน เป็นต้น ผู้บริหารโรงเรียนพึงส่งเสริมบรรยากาศ

องค์การแบบเปิดมากกว่าบรรยากาศองค์การแบบปิด ซึ่งเป็นสภาพที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากครู ให้ความจริงใจ ให้การยกย่องนับถือ ให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาวิชาชีพและให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ใช้การสั่งการหรืออำนาจบังคับในระดับต่ำ ใช้ภาวะผู้นำแบบช่วยเหลือส่งเสริมและสนับสนุน มากกว่าการควบคุมอย่างเข้มงวดแบบระบบราชการ เช่นเดียวกับพฤติกรรมของครู ซึ่งจะมีพฤติกรรมที่สนับสนุนความโปร่งใสและควมมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงวิชาชีพระหว่างกัน ครูต่างรู้จักและมีความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือและมีพันธะผูกพันกับการทำงาน

8. การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารพึงมีความชัดเจนในคำตอบของคำถามต่าง ๆ ดังนี้ก่อน 1) จะเปลี่ยนแปลงอะไร 2) ทำไมถึงต้องเปลี่ยนแปลง 3) จะเปลี่ยนแปลงอย่างไร 4) เปลี่ยนแปลงเมื่อไร 5) เกี่ยวข้องกับใครบ้าง 6) มีอุปสรรคอะไรบ้าง 7) คาดว่าจะมีผลกระทบอะไรบ้าง 8) สิ่งที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมีอะไรบ้าง 9) ค่าใช้จ่ายเป็นอย่างไร 10) ประโยชน์ที่จะได้รับคืออะไร นอกจากนี้ผู้บริหารพึงให้ความสำคัญกับการเกิดขึ้นของสิ่งใหม่ ๆ ที่เรียกว่า นวัตกรรม (Innovation) ด้วย โดยผู้บริหารควรเน้นไปที่กระบวนการเชิงนวัตกรรม ที่จะต้องอาศัยความริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์การ เพื่อให้เกิดผลผลิตเชิงสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

9. การบริหารหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารควรจะต้องรู้และเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่าง ๆ เพื่อให้เกิดกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ที่จะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างถูกต้อง และในด้านการสอนนั้น ผู้บริหารพึงตระหนักว่า ไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้กับทุกคน ทุกสถานการณ์ หรือทุกจุดมุ่งหมาย และตระหนักดีว่าครูที่จะเป็นระดับวิชาชีพได้นั้นจะต้องมีการฝึกฝน ฝึกปรือ และสะสมวิถียุทธศาสตร์การสอนที่หลากหลาย สามารถจะนำไปใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์

ในการบริหารหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้เล่นหลัก (Major Player) เป็นผู้ตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้บริหารจะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในทุกเรื่อง จะต้องแสดงบทบาทในลักษณะ เช่น เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้ใช้อำนาจร่วม และเป็นนักนวัตกรรม เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานะที่แนวโน้มการบริหารหลักสูตรและการสอนจะเป็นแบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) มากขึ้นนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความเกี่ยวข้องและมีความรับผิดชอบต่องานด้านหลักสูตรมากขึ้น โดยเฉพาะในฐานะที่จะเป็นผู้นำในการสร้างหลักสูตรใหม่ ๆ ในท้องถิ่นขึ้นมา

การบริหารหลักสูตรและการสอนเชื่อมโยงถึงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจากผลการสังเคราะห์ข้อมูลของของสมิธและแอนดรูส์ (Smith & Andrews, 1989)

พบว่า ผู้นำทางวิชาการนั้นจะให้น้ำหนักความสำคัญในเรื่องของหลักสูตรและผลลัพธ์ที่ได้จากการสอน และการดำเนินการที่มุ่งสู่เป้าหมายของโรงเรียน บทบาทผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินนโยบายทางการศึกษา โดยการสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาครู การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและสำคัญ การส่งเสริมขวัญและกำลังใจครูให้ใช้ยุทธวิธีการสอนใหม่ๆ และการใช้ทรัพยากรหลักสูตรที่ได้ถูกคัดเลือกจากท้องถิ่น (Levine & Lezotte, 1989; Smith & Andrews, 1989) และจากการศึกษาพบว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่เด่นชัด 4 ประการระหว่างครูและครูใหญ่ในโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูง คือ 1) เป็นผู้สนับสนุนจัดหาทรัพยากร 2) เป็นแหล่งทรัพยากรการศึกษา 3) เป็นผู้ส่งข่าวสาร 4) การมีระบบข้อมูลที่เห็นได้ชัดทันที (Bamburg & Andrews, 1990; Smith & Andrews, 1989; Andrews & Soder, 1987)

10. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การแห่งการเรียนรู้มีความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถและใช้ทรัพยากรที่ถือว่ามีคุณค่ามากที่สุดขององค์การ นั่นคือ “มนุษย์” ให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด และการพัฒนาที่ยั่งยืนคือการพัฒนาที่เกิดจากภายในตัวบุคคลหรือองค์การเอง สำหรับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทางการศึกษาหรือในโรงเรียน ที่จะเป็นกลไกหรือตัวการในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ “ครู” ครูจะต้องทำหน้าที่จัดสภาพการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน ครูที่มีภาระหน้าที่อื่นอีกหลากหลายที่การเปลี่ยนแปลงทางสังคมครูที่จำเป็นจะต้องมีการปรับตัวและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งในการพัฒนาครูจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์การ โดยหากต้องการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้มีลักษณะเป็นอย่างไร ก็จะต้องพัฒนาครูให้มีลักษณะที่สอดคล้องต้องกันนั้น

ดิอชัย จันทร ไร่ (2546) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์การ การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจ และระบบองค์การ โดยทั้ง 8 ปัจจัยสามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยได้ร้อยละ 68

นอกจากนี้ สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรงอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ 1) อิทธิพลทางตรงมี 6 ปัจจัยประกอบด้วย การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เทคโนโลยีและระบบงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจ การปฏิบัติงานด้านการจัดการ และการปฏิบัติงานด้านการบริการ 2) อิทธิพลทางอ้อมมี 7 ปัจจัย ประกอบด้วย บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การพัฒนาครูและทีมงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ

โครงสร้างของโรงเรียน การจูงใจ เทคโนโลยีและระบบงาน และ 3) อิทธิพลรวมมี 11 ปัจจัย ประกอบด้วย บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การปฏิบัติของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การปฏิบัติด้านการจัดการ การพัฒนาครูและทีมงาน การจูงใจ ภาวะผู้นำทางวิชาการ เทคโนโลยีและระบบงาน โครงสร้างของโรงเรียน และการปฏิบัติด้านการบริหาร

จึงสรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 1) ระบบและโครงสร้างขององค์กร 2) วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กร 3) การพัฒนาบุคลากร 4) เทคโนโลยีการเรียนรู้และการสื่อสาร 5) การจูงใจ 6) วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ 7) การทำงานเป็นทีม และ 8) ภาวะผู้นำ ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบแนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัย	Marquardt and Reynolds (1994)	Kaiser (2000)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2545)	ดิอชัย จันทร์ปวี (2546)	สมคิด สร้อยน้ำ (2547)
ระบบและโครงสร้าง	/	/		/	/
องค์กร					
วัฒนธรรมและ บรรยากาศของ องค์กร	/	/	/	/	/
การพัฒนาบุคลากร	/	/	/		/
เทคโนโลยี	/	/	/		/
การเรียนรู้และ การสื่อสาร					
การจูงใจ		/	/	/	/
วิสัยทัศน์และ ยุทธศาสตร์	/	/		/	/
การทำงานเป็นทีม	/		/		/
ภาวะผู้นำ		/	/	/	/

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้สำเร็จนั้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นงานที่ยากในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จเพราะในองค์การแห่งการเรียนรู้มีการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้ตลอดเวลา มาร์ควอดต์ (Marquardt, 2002) ได้กำหนดขั้นตอนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. ผู้นำต้องมีความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงต้องอุทิศตนและมีความมุ่งมั่นในการทำให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำต้องเข้าใจว่าความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการเรียนรู้ เพราะเงื่อนไขทางการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของผลประโยชน์ขององค์การกับความสำเร็จส่วนบุคคลและความพึงพอใจส่วนบุคคล

2. การผนึกกำลังของบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อการเปลี่ยนแปลง

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายที่มีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายนี้อย่างแท้จริง ซึ่งควรเริ่มต้นจากความผูกพันของผู้มีระดับสูงที่มีต่อเป้าหมายนั้นเสียก่อน แล้วจึงสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยทำให้บุคลากรเห็นความจำเป็นของการต้องปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ความรู้สึกถึงความจำเป็นเร่งด่วนเช่นนี้จะก่อให้เกิดการผนึกกำลังร่วมกันเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

3. การเชื่อมโยงการเรียนรู้กับการปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์

ผู้นำต้องอธิบายถึงความหมายและประโยชน์ที่ได้รับจากการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้บุคลากรเข้าใจอย่างชัดเจน อีกทั้งยังต้องแสดงถึงความเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างการเรียนรู้กับเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์การ บางองค์การมีการสร้างทีมงานขึ้นมาให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และทบทวนทิศทางการเรียนรู้ขององค์การด้วย สิ่งสำคัญคือผู้นำต้องทำให้บุคลากรเข้าใจว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่ที่สำคัญพอ ๆ กับหน้าที่หรืองานที่ตนปฏิบัติอยู่ และยังคงชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้หรือความรู้จะคงอยู่กับองค์การตลอดไปแม้สมาชิกบางคนลาออกไปแล้วก็ตาม

4. การประเมินความสามารถขององค์การกับระบบนำร่องขององค์การแห่งการเรียนรู้

การประเมินสถานการณ์ขององค์การว่ามีจุดแข็งหรือจุดอ่อน องค์การต้องตระหนักถึงความสำคัญของการใส่ใจ และการตรวจสอบความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ โดยใช้แบบสอบถามที่มาร์ควอดต์ได้สร้างขึ้นมา

5. การสื่อสารวิสัยทัศน์แห่งการเรียนรู้

วิสัยทัศน์ขององค์การมีความสำคัญ เพราะจะช่วยในการสร้างจุดมุ่งหมายร่วมที่จะเป็นแนวทางในการคิดและวางแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะองค์การที่มีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้เกิดแนวคิดและแนวปฏิบัติใหม่ ๆ โดยอาศัยการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การเช่นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น

เพื่อให้ทุกคนเข้าใจ มีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน และสนับสนุนวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องใช้ทุกช่องทางในการสื่อสารเพื่อเผยแพร่วิสัยทัศน์ในทุก ๆ ครั้งที่มีโอกาส

6. การตระหนักถึงความสำคัญของการคิดอย่างเป็นระบบ

การคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) จะช่วยให้สมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจไปในแนวทางเดียวกัน สมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องเริ่มคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ มีการตระหนักถึงการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร และองค์กรไม่สามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ถ้าเน้นเพียงระบบเดียวหรือหน่วยงานเดียว แต่ควรเน้นทั้งระบบขององค์กร

7. ผู้นำต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กรเพราะผู้นำเป็นแบบอย่างในการอุทิศตนเพื่อการเรียนรู้ อีกทั้งยังเป็นผู้กระตุ้นการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์กร และเป็นผู้เสริมแรงการเรียนรู้โดยปฏิบัติตนเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) ผู้อำนวยการความสะดวก (Facilitator) และเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ (Advocate) นอกจากนี้ผู้นำควรมุ่งเน้นที่จะพัฒนาการปฏิบัติงานโดยใช้การเรียนรู้ระยะยาวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

8. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมมององค์กร ไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ต้องเน้นว่าการเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ควรสร้างให้เป็นนิสัย และรู้ดีว่าเป็นส่วนหนึ่งในงานทุก ๆ คน การเรียนรู้ควรเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติและเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานในทุกส่วนทุกแผนกขององค์กร ดังนั้น ควรให้โอกาสในการเรียนรู้มาก ๆ โดยสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและสนุกสนานให้เกิดขึ้น เน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมากกว่าการฝึกอบรมแบบตรงเวลา เน้นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน ซึ่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีผลกับการสะท้อนความคิด การหยั่งรู้ และการคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

9. การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

การเรียนรู้จะเกิดขึ้นต้องอาศัยกลยุทธ์และวิธีการในการสร้างหรือขยายการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร ต้องมีการวางแผนความร่วมมือสำหรับการเพิ่มระดับการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ทีมงาน และองค์กร ควรมีการส่งเสริมการทดลองกับสิ่งใหม่ที่แตกต่างกัน ให้เวลาและรางวัลกับนวัตกรรม รวมทั้งให้ความสะดวกและสนใจให้เกิดการทดลองสิ่งใหม่ ๆ การยกย่องสรรเสริญผู้เรียนรู้โดยการยกย่องชมเชยผู้ที่มีความพยายาม ผู้ที่ล้มเหลว ตลอดจนเสริมสร้างให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะสู้ต่อไป ต้องให้อิสระและสนใจสมาชิกให้เรียนรู้ภายในและภายนอกองค์กร มีการเผยแพร่การเรียนรู้ใหม่โดยรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อแลกเปลี่ยนกันระหว่างสมาชิก แลกเปลี่ยนประสบการณ์และพบปะกันแบบไม่เป็นทางการ เช่น การจัดแสดงผลงานคุณภาพ

โครงการดีเด่น โครงการงาน นวัตกรรม รวมทั้งมีการสำรวจความสำเร็จและความล้มเหลวด้วยการนำ การเรียนรู้ใหม่ไปใช้ในองค์กร

10. การลดระบบราชการและกำหนดโครงสร้างที่คล่องตัว

แนวทางแบบราชการมักยึดรูปแบบและระเบียบกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน ความเข้มงวดจะ ทำลายพลังและความสร้างสรรค์ ความมีจิตใจที่กล้าเสี่ยง สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้อง ทบทวนและปรับเปลี่ยนกฎระเบียบที่ไม่จำเป็น ลดกระบวนการและระบบที่ขัดขวางการเรียนรู้ เน้นการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก การกระจายอำนาจการทำงาน กำจัดโครงสร้างที่ไม่สามารถ เปลี่ยนแปลง กำจัดอุปสรรคทั้งแนวราบและแนวตั้ง โดยให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ กับสมาชิกภายในองค์กร

11. การเพิ่มอำนาจและให้โอกาสเพื่อการแสดงความสามารถ

สมาชิกต้องการอำนาจและ โอกาสในการแสดงความสามารถจนช่วยเหลือองค์กรได้ การให้อำนาจเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างภาวะการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น ควรให้อำนาจ ในการตัดสินใจที่มีอิสระกับสมาชิกในการบริหาร เพราะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จที่เป็นสากล ทำให้สมาชิกรู้สึกว่าคุณมีบทบาทมากขึ้นและมีกำลังใจในการเรียนรู้อีกมากขึ้น

12. การขยายการเรียนรู้ไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องขยายการเรียนรู้ไปสู่หุ้นส่วน ผู้รับบริการ ผู้ประกอบการและ ชุมชน ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะช่วยเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้กับเป้าหมายขององค์กรและสามารถให้ ความช่วยเหลือองค์กร ได้เป็นอย่างดี ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรจัดตารางกิจกรรมการ เรียนรู้และรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมให้กับกลุ่มนี้ด้วย

13. การแสวงหาการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้

องค์กรควรจะให้โอกาสกับสมาชิกทุกคนทุกระดับในการแสวงหาความรู้ โดยองค์กร จะกำหนด โครงสร้าง ระบบและเวลาในการแสวงหาและปรับปรุงการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ใน เวลาปกติหลังการประชุม แสวงหาข้อมูลความคิดเห็นจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ส่วนการ ถ่ายทอดความรู้เป็นการถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้ สมาชิกในองค์กรควรเข้าถึง ความรู้ได้โดยง่ายและอาศัยกิจกรรมที่สำคัญทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ คือ การสนทนา ปรึกษาหารือ การอภิปราย ซึ่งจะช่วยถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ความคิด ปัญหาและการแก้ไข ปัญหาได้เป็นอย่างดี

14. การแสวงหาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ดีที่สุดเพื่อการเรียนรู้ที่ยอดเยี่ยมที่สุด

องค์กรที่ขาดแคลนเทคโนโลยีสารสนเทศหรือ ขาดความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

จะเสียเปรียบในการแสวงหา จัดเก็บและถ่ายโอนความรู้ ดังนั้น องค์กรต้องส่งเสริมและสนับสนุนระบบเทคโนโลยีต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้สมาชิกเรียนรู้ได้ในทุกที่ทุกเวลาที่ต้องการ

15. การสร้างชัยชนะและความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ให้เห็นในระยะสั้น ๆ

การก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องใช้ทั้งเวลาและความพยายามอย่างมากจึงอาจทำให้สมาชิกภายในองค์กรหมดกำลังใจได้ ดังนั้น ผู้นำจะต้องสร้างเป้าหมายในระยะสั้นเพื่อที่จะให้มีโอกาสในการเฉลิมฉลองความสำเร็จร่วมกันเป็นระยะ ๆ โดยองค์กรต้องให้รางวัล ให้การยอมรับกับความสำเร็จที่เกิดขึ้น การใช้ความสำเร็จในระยะสั้นเช่นนี้ จะส่งผลให้เป็นแรงผลักดันสู่เป้าหมายในระยะยาวอย่างต่อเนื่องต่อไป

16. การสร้างระบบวัดและประเมินผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องพยายามสร้างตัวบ่งชี้หรือกำหนดนิยามของความสำเร็จที่สามารถนำมาวัดได้เมื่อองค์กรเริ่มมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมการเรียนรู้อย่างหนึ่ง การวัดผลต้องมุ่งวัดทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกโดยวัดตามมาตรฐานและตามความเหมาะสม

17. การปรับปรุง การพัฒนา และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่กำลังมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอ และรู้ดีว่าความรู้นั้นไม่มีที่สิ้นสุดและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรให้ดีขึ้น อีกทั้งยังต้องตระหนักว่าทุกคนต้องแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มากขึ้น และเห็นความสำคัญของการวิเคราะห์และการปรับเปลี่ยนให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด นอกจากนั้นสมาชิกภายในองค์กรต้องไม่หยุดยั้งการเรียนรู้ กล่าวคือ ต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิต ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์ (2544, หน้า 50) ได้เสนอเทคนิคและวิธีการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ 1) เทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคล 2) เทคนิคการเรียนรู้ระดับกลุ่ม และ 3) เทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์กร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. เทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคล จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคลเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1.1 การศึกษาตนเอง (Self-Knowledge) เป็นการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ของตนเอง โดยการศึกษาตนเอง ทั้งจากสายตาดตนเองและสายตาของผู้อื่น การศึกษาตนเองแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับคือ 1) ศึกษาว่าตนเองทำอะไรได้บ้าง 2) ศึกษาว่าตนเองมีความรู้และมีความเข้าใจอะไรบ้าง ถือเป็น การตระหนักรู้ในตนเอง

1.2 การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learning to Learn) เป็นวิธีที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ ต้องอาศัยเทคนิคการศึกษาตนเอง หาจุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง

1.3 การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem Oriented Learning) เป็นวิธีการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ปัญหาจะเป็นตัวกำหนดว่าเราจะต้องเรียนรู้อะไรบ้าง

1.4 การเรียนรู้แบบเป็นรูปธรรม (Methodical) การเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม เช่น การเรียนรู้ในห้องเรียน การฝึกอบรม การสัมมนา การให้เข้าหลักสูตรการศึกษา

2. เทคนิคการเรียนรู้ระดับกลุ่ม จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับกลุ่มเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

2.1 เทคนิคของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นเทคนิคที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคล ในการที่จะนำเสนอความคิด และความเห็นหรือความรู้ไปสู่องค์การในระดับกว้าง ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ในทีมจะทำให้เกิดความพึงพอใจในทีม ซึ่งสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ โดยการเปิดกว้างทางความคิดในมุมมอง แนวคิดในการสร้างคุณค่าของทีมให้เหนือกว่าคุณค่าของบุคคล และสร้างทีมให้เป็นที่ผสมผสานของกลุ่มสมาชิก ส่งเสริมให้มีการพูดคุยซักถามกันอย่างกว้างขวาง เปิดโอกาสให้คนได้ใส่ความคิดเห็นของตนลงไปในพื้นที่ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และกระบวนการทำงานขององค์การ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมกันทำกิจกรรมเป็นทีม ใช้การเรียนรู้ในทีมช่วยสร้างความเชื่อ ค่านิยม เป้าหมาย และโครงสร้างขององค์การ ตลอดจนสร้างความสมดุลระหว่างงานที่ปฏิบัติกับการเรียนรู้ขณะทำงาน

2.2 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นวิธีที่จะสอนคนให้เรียนรู้ โดยผ่านการแก้ปัญหาและพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาเข้าสู่แนวทางการแก้ปัญหาใหม่ โดยอาศัยการศึกษาจากการปฏิบัติงาน เทคนิคการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การวิจัย ค้นคว้าการปฏิบัติจากผลการเรียนรู้ (Action Reflection Learning) เป็นขั้นตอนที่ทำให้คนได้เรียนรู้จากการทำงาน จากการแก้ปัญหาในงาน พัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันกับคนอื่น ๆ การปฏิบัติทางหลักทางวิทยาศาสตร์ (Action Science) เป็นเทคนิคที่รวบรวมเอาข้อมูลที่ได้จากข้อข้างต้น มาสร้างเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการทำงานหรือปฏิบัติงานร่วมกัน พัฒนาให้คนได้กระทำอย่างที่เขาคิดและพูด มีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วย

2.3 วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน (Collective Learning) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกับเป็นทีม โดยทีมจะประกอบได้ด้วยสมาชิกที่หลากหลายทุกระดับและหน้าที่การงาน เป็นที่รวมของคน ความรู้ ความเข้าใจและทักษะที่แตกต่างกันหลากหลาย รวมถึงเป็นที่รวมของบุคลิก ลักษณะ ค่านิยม และหน้าที่การงานต่าง ๆ ทั้งสายงานหลัก สายงานสนับสนุน เป็นที่รวมของคนที่มีระดับชั้นการบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ซึ่งการใช้วิธีการเช่นนี้ องค์การจะต้องให้การสนับสนุน โดยการให้ความเป็นอิสระ ให้โอกาส ให้เวลาในการร่วมกิจกรรม ประชุมปรึกษาของทีม

3. เทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์การ ในเทคนิควิธีการนี้ เป็นวิธีการในระดับองค์การ มุ่งต่อการทำให้องค์การเกิดการเรียนรู้ ซึ่งทำได้โดย

- 3.1 มีการกระจายอำนาจ มีวัฒนธรรมองค์การที่ยืดหยุ่น และเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้
- 3.2 ใช้กลยุทธ์ที่มุ่งต่อการเปลี่ยนแปลงที่ก้าวหน้าขึ้น
- 3.3 ให้ความสำคัญกับความสามารถของสมาชิกในองค์การ
- 3.4 ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์การทุก ๆ ด้าน มีการลงทุนในการพัฒนา

คนให้พอ ๆ กับด้านอื่น ๆ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

มาร์ควอดต์ (Marquardt, 1996) ได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่ การเรียนรู้ การจัดการความรู้ การเพิ่มอำนาจ และการพัฒนาความสามารถ การประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีในองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่การเรียนรู้

มาร์ควอดต์ได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่การเรียนรู้ 10 ประการ ดังนี้ (Marquardt, 1996, pp. 94 – 99)

1. จัดการประชุมกำหนดทิศทางในอนาคต เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนแรกที่สำคัญสำหรับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำและการมี ส่วนร่วมของสมาชิก ลูกค้า ผู้จำหน่าย และผู้มีส่วนร่วมในการสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะทำให้การพัฒนาองค์การไปสู่การเรียนรู้ให้ใกล้เคียงกับความ จริงเร็วขึ้น ส่วนการประชุมเพื่อค้นหาแนวทางในอนาคตสามารถทำให้สมาชิกฝ่าฟันอุปสรรคไปสู่ ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง การให้อำนาจ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการปฏิบัติงานร่วมกัน ภายในองค์การ การวางแผนและการจัดการประชุมที่ดี ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดรูปแบบ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนวิสัยทัศน์ส่งผลต่อนโยบายและการปฏิบัติขององค์การ

2. มีระดับการจัดการเรียนรู้ที่ดีจะช่วยสนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และมี โครงการการเรียนรู้ที่ดี เพราะการจัดการที่ดีจะช่วยสนับสนุนองค์การในเรื่องวิสัยทัศน์ โครงสร้าง ยุทธศาสตร์ และวัฒนธรรมองค์การ และสิ่งสำคัญมากที่องค์การต้องเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ และ ค่านิยม ตลอดจนวิธีการดำเนินงาน เช่น ป้ายประกาศ โปสเตอร์ จุลสาร วัสดุทัศน สัมผัสอักษร ฯลฯ

ผู้บริหารที่ดีควรสนับสนุนการเรียนรู้ที่มีความร่วมมือกันอย่างกว้างขวาง การจัดการองค์การ แห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางที่มีพลังมากที่สุดในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์และการกระตุ้นสมาชิก ในองค์การให้เห็นความสำคัญ

3. การสร้างบรรยากาศความร่วมมือเพื่อการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ได้แก่ การกำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนรู้ ให้เป็นจุดประสงค์ที่สำคัญขององค์การ การสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การไม่ปกปิดปัญหาและความผิดพลาดไว้ การแสดงความห่วงใยกับการพัฒนาบุคคลทุกคน การเพิ่มเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การช่วยสร้างนิสัยใฝ่เรียนรู้ การมองว่าการกระทำที่ผิดพลาดเป็นโอกาสสำหรับการเรียนรู้

4. การสร้างนโยบายและโครงสร้างการเรียนรู้ ได้แก่ การลดข้อจำกัดและกระบวนการที่ไม่จำเป็นออก การลดขนาดของหน่วยงานให้เล็กลง การลดความเคร่งครัดในการควบคุมนโยบาย เพื่อให้มีการยืดหยุ่นมากขึ้น การกำหนดโครงสร้างและจัดข้อจำกัดขององค์การ การลดการแบ่งแยกชั้นที่มากเกินไป การจัดโครงการต่างๆ ที่ส่งเสริมให้หน่วยงานมีความคิดสร้างสรรค์เป็นของตนเอง และการจัดระบบราชการและระบบที่บกพร่อง

5. การตระหนักและการให้รางวัลความดีความชอบต่อการเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคลและแบบเป็นทีม กฎเกณฑ์ที่ดีที่สุดในการจัดการ คือ ใครทำคนนั้นได้รางวัล และสิ่งที่ตรงข้าม คือ คนที่ไม่ได้รับรางวัลก็จะถูกมองข้ามไป ดังนั้น องค์การจึงระบุแนวทางเพื่อให้รางวัลกับการเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคลและแบบเป็นทีม โดยเฉพาะการส่งเสริมประสบการณ์ใหม่และความคิดใหม่ๆ ในการเป็นครู นักฝึกอบรม และทีมงานเพื่อการเรียนรู้ การตระหนักถึงปริมาณและคุณภาพของการเรียนรู้เป็นผลดีต่อองค์การในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การบริการ และความสัมพันธ์ภายในองค์การ

6. การกำหนดให้การเรียนรู้เป็นนโยบายและกระบวนการขององค์การ การเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการผลิต การตลาด การจัดการ การเงิน ทรัพยากรบุคคล ฯลฯ การกำหนดนโยบายที่ดี ได้แก่ การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ในโครงการต่าง ๆ ผู้บริหารควรส่งเสริมการเรียนรู้และมีความรอบรู้ สมาชิกเป็นผู้รับผิดชอบเรื่องการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศ สมาชิกมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดใหม่ ๆ สมาชิกควรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ กับการแก้ปัญหา การพัฒนาตนเอง และความเป็นผู้นำกับการมีวิสัยทัศน์

7. การสร้างศูนย์การสาธิตและโครงการที่ขอดีเยี่ยม ยุทธศาสตร์ที่ตัวอย่างหนึ่งคือ การสร้างศูนย์การสาธิตเพื่อการหมุนเวียนงานช่วยพัฒนาแนวปฏิบัติงาน การหมุนเวียนงานอย่างเป็นระบบ การส่งเสริมการสร้างโครงสร้างการสาธิต ซึ่งจะนำไปสู่การทดสอบความคิด นโยบายกระบวนการผลิตภัณฑ์ และการบริการที่ดี

8. การวัดขอบเขตทางการเงินกับกิจกรรมของการเรียนรู้ กฎเกณฑ์ที่สำคัญในด้านการจัดการ คือ ใครทำคนนั้นถูกตรวจสอบ ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ได้วัดเพียงแต่ด้านการเงิน

กำไร การลงทุน ค่าใช้จ่าย แต่รวมถึงขอบเขตเกี่ยวกับคุณภาพและความพอใจของผู้บริหาร และควรคำนึงถึงการวัดมาตรฐานเกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนรู้ที่สำคัญ และการมองหารูปแบบที่เหมาะสมกับการเรียนรู้

9. การให้เวลา โอกาส และการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ การเรียนรู้ในองค์กรที่ไม่ได้รับการผลักดันอย่างรวดเร็ว เพราะการสร้างสรรคที่เป็นธรรมชาติของบุคคลไม่สามารถกระตุ้นได้ทันที และการเปลี่ยนความคิดที่ยากเกินไปจะทำให้เกิดความเครียดได้ กลุ่มการเรียนรู้ต้องมีจุดหมายปลายทางการเรียนรู้ บุคคลต้องการเวลาในการวางแผน ต้องการโอกาสจากภายนอกทางสังคม และทางด้านจิตใจเพื่อการฟังและการสร้างสรรค์ ซึ่งบางองค์กรอาจส่งเสริมให้สมาชิกมีเวลาพักผ่อนกับผู้บริหาร หรือจัดให้มีการศึกษาที่ศูนย์ฝึกอบรม

10. การกำหนดจุดมุ่งหมายการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทุกสถานที่ เช่น การส่งเสริมการประชุมเพื่อการเรียนรู้ การฝึกฝนด้านการเรียนรู้ การจัดสรรเวลาในการประชุม และจัดโครงการเพื่อการเรียนรู้ การจ้างบุคคลภายนอกให้มาเสนอความคิดใหม่ ๆ การสร้างยุทธศาสตร์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับโครงการ การจัดการให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

ยุทธศาสตร์เพื่อการจัดการความรู้

มาร์ควอดต์ได้กำหนดคุณยุทธศาสตร์เพื่อการจัดการความรู้ 10 ประการ ดังนี้ (Marquardt, 1996, pp. 150 – 155)

1. การสร้างความคาดหวังให้สมาชิกมีความรับผิดชอบกับการรวบรวมและการถ่ายโอนความรู้ สมาชิกควรได้รับการส่งเสริมให้ใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ร่วมกัน สมาชิกควรตระหนักว่าความรู้ส่งผลดีต่อการเจริญเติบโตขององค์กร ซึ่งความรู้นี้อาจได้รับจากรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การประชุมทางอินเทอร์เน็ต หนังสือพิมพ์ และวารสาร ฯลฯ บางองค์กรมีการสนับสนุนและให้รางวัลเกี่ยวกับงานวิจัย เพื่อให้สมาชิกตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ การสนับสนุนให้ใช้เวลาว่างจากงานเพื่อการเรียนรู้ การพักผ่อนที่จัดให้มีการเรียนรู้ นโยบายขององค์กร

2. การรวบรวมความรู้ที่มีระบบจากภายนอกองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องพยายามหลีกเลี่ยงความบกพร่องที่ไม่ได้คาดคิดไว้และแสวงหาทรัพยากรภายนอกที่เป็นระบบเพื่อรวบรวมข้อมูลการช่วยเหลือการดำเนินงานขององค์กร ความร่วมมือจากภายนอกเป็นพันธกิจที่ทำให้เกิดการเข้าใจการปฏิบัติงาน และทักษะที่แตกต่างขององค์กรอื่น ๆ โดยเฉพาะการเข้าร่วมการประชุมสัมมนาต่าง ๆ บางองค์กรมีการสร้างเครื่องมือเพื่อวัดความสำคัญของการเรียนรู้และตรวจสอบเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่ได้รับรางวัลดีเด่นและประสบความสำเร็จด้านคุณภาพ การอุทิศตนของสมาชิก นวัตกรรม การเติบโต และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

3. การจัดการเรียนรู้เพื่อการรับรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้องค์การแห่งการเรียนรู้มีการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของการเรียนรู้ภายในองค์กร เช่น จัดแรลลี่ให้กับสมาชิก หรือทีมงานเพื่อส่งเสริมให้มีส่วนร่วม และการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการให้บริการ ยุทธศาสตร์การจัดการเรียนรู้ ได้แก่ การทบทวนการเปลี่ยนแปลงของภาวะการแข่งขัน การผลิต เทคโนโลยี ตำแหน่งทางการตลาด ระบบการตรวจสอบคุณภาพ ระยะเวลาส่งผลิตภัณฑ์ รายงานการเปรียบเทียบ ซึ่งระบุการเปรียบเทียบกิจกรรมที่มีระดับดีเด่นในองค์กร การจัดการประชุมและการอภิปรายปัญหา ซึ่งนำผู้รับบริการ ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกหรือภายใน ผู้มีส่วนร่วมอื่น ๆ มาแสดงความคิดเห็นและเรียนรู้ร่วมกัน

4. การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และแนวทางใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้ องค์การที่มีการพัฒนาโดยการเรียนรู้จากผู้อื่นเป็นการพัฒนาเชิงปริมาณ อย่างไรก็ตามการสร้างความคิดและความรู้ใหม่ ๆ ยังเป็นส่วนของการพัฒนาเชิงปริมาณด้วยกิจกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และแนวทางใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้ ได้แก่ การทดลองและการมีวงจรข้อมูลย้อนกลับ เพื่อเพิ่มกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การให้รางวัลกับผู้พยายามคิดและอยู่ในภาวะความเสี่ยง การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์และการฝึกใช้สมองข้างขวาในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการสนับสนุนความคิดที่หลากหลายในการนำสิ่งที่ตีความปฏิบัติงาน

5. การส่งเสริมและการให้รางวัลกับนวัตกรรมและการประดิษฐ์สิ่งใหม่ องค์การต้องสร้างแนวทางใหม่ ๆ ในการผลิตสินค้าและบริการให้ดีขึ้น การประดิษฐ์และนวัตกรรมเป็นสิ่งจำเป็นในตลาดที่มีการแข่งขันสูง และอายุของผลิตภัณฑ์อยู่ในขอบเขตที่จำกัด ดังนั้น องค์การต้องใช้ความสำคัญของการสร้างความรู้ใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จและการส่งเสริมการทดลองบางองค์การอนุญาตให้สมาชิกมีเวลาในการสร้างสรรค์ความคิดได้ 10% ของเวลางาน

6. การอบรมสมาชิกในการรวบรวมความรู้และการสร้างความรู้ สมาชิกบางคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ ในองค์กรขนาดเล็กระยะหนึ่งถึงระบบบันทึกความจำและประโยชน์มักไม่ได้รับความสนใจ แต่เราไม่ทราบว่ามีข้อมูลอะไรที่ถูกจัดอยู่ในระบบสารสนเทศ ดังนั้นสมาชิกควรหาเวลาในการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะสร้างความรู้ตามที่องค์กรต้องการ สมาชิกจะเรียนรู้จากศูนย์ข้อมูลทั่วโลก

7. การส่งเสริมทีมงานและการหมุนเวียนงานเพื่อยกระดับความรู้ แนวทางที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่งในการส่งผ่านความรู้ในองค์กร คือ การส่งผ่านความรู้เป็นรายบุคคลและทีมงานในด้านความรู้ทางเทคนิค การจัดการความรู้ การโยกย้ายตำแหน่งจำเป็นต้องมีการให้

ความรู้ของสมาชิกส่งต่อความรู้ไปสู่เพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ทราบสถานการณ์ที่เหมาะสมของการ
หมุนเวียนงานและการรวมทีมงาน

8. การพัฒนาฐานความรู้เพื่อคุณค่าและความต้องการการเรียนรู้ขององค์กร ข้อมูล
สารสนเทศต้องมีการลงรหัสและเก็บรวบรวมเพื่อบุคคลและองค์กร แม้ว่าเป็นภาระแต่ต้องมีการ
กำหนดข้อมูลสารสนเทศที่นำไปใช้ และมีการตัดสินใจว่าข้อมูลใดมีค่ากับการเรียนรู้และการ
ปฏิบัติการ ดังนั้นความรู้ที่ถูกเก็บไว้ควรง่ายต่อการค้นคว้า แม้จะอยู่คนละหน่วยงานกัน ควรมีการ
จัดโครงสร้างให้ง่ายต่อการค้นคว้าข้อมูล ข้อมูลสารสนเทศถูกต้องทันสมัยอยู่เสมอ ต้องมีการเก็บ
ข้อมูลและจัดประเภทตามความต้องการด้านการเรียนรู้ของสมาชิก และตามเป้าหมายขององค์กร
เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการนำไปใช้อย่างคุ้มค่า

9. การสร้างกลไกสำหรับการเก็บและการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลง
การเรียนรู้จากความผิดพลาด เป็นการส่งเสริมให้องค์การใช้วิธีการในเชิงบวกและเชิงลบ
ยุทธศาสตร์การจัดการเรียนรู้ที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่รับผิดชอบการจัดการความรู้พยายามประสานงานกับ
องค์กรต่าง ๆ ในการสร้างและรวบรวมความรู้ การถ่ายโอนความรู้เป็นหน้าที่และภาระของทุกคน
การพัฒนาความรู้รวมถึงกระบวนการประเมินผลด้วย สมาชิกสามารถเรียนรู้ได้จากโครงการต่าง ๆ
ทุก 3 เดือน ผู้รับผิดชอบ โครงการแต่ละคน จะได้รับเอกสารที่เข้าสู่ระบบข้อมูลการปฏิบัติการ
ระบบสารสนเทศแบบออนไลน์เป็นเครือข่ายการพัฒนาการปฏิบัติการควรปรับให้ทันสมัยทุก
สัปดาห์และจัดบันทึกทรัพยากรความรู้ไว้ หน่วยงานหลายแห่งทราบข้อมูลของสมาชิกทุกคน
ผู้เชี่ยวชาญ และเอกสารที่สำคัญ

10. การถ่ายโอนการเรียนรู้ในห้องเรียนไปสู่การปฏิบัติงาน การถ่ายโอนการเรียนรู้ของ
การฝึกอบรมน้อยกว่าร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้ภายในชั้นเรียนที่มีการถ่ายโอนไปสู่การปฏิบัติงาน
เปอร์เซ็นต์นี้จะเพิ่มขึ้นหากมีการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้เข้าร่วมอบรม และผู้ฝึกอบรม
ก่อนการเรียน ระหว่างการเรียนรู้ และหลังการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์เพื่อการเพิ่มอำนาจและการพัฒนาความสามารถในองค์กรแห่งการเรียนรู้
มาร์ควอดต์ได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการเพิ่มอำนาจและการพัฒนาความสามารถใน
องค์กรแห่งการเรียนรู้ 10 ประการ ดังนี้ (Marquardt, 1996, pp. 122 – 127)

1. นโยบายการพิจารณาการพิจารณาให้รางวัลกับสมาชิกที่เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ องค์กร
จำนวนมากไม่มีการพิจารณาให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ใฝ่เรียน อย่างไรก็ตาม องค์กรแห่งการเรียนรู้
ยังมีบุคคลที่สนับสนุนบุคลากรให้เรียนรู้ และการให้โอกาส องค์กรจะแสวงหาผู้นำที่มีศักยภาพ
จากบรรดาสมาชิกที่ใฝ่เรียนรู้และมีประสบการณ์ อย่างไรก็ตาม สมาชิกที่ไม่ต้องการที่จะเรียนรู้
อาจจะได้รับการส่งเสริมโอกาสจากภายนอกองค์กรด้วย

2. การสร้างทีมงานที่สามารถจัดการด้วยตนเอง องค์การแห่งการเรียนรู้การสร้างทีมงานที่มีการจัดการด้วยตนเอง เช่น มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและเข้าใจกระบวนการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ มีทักษะความชำนาญในการทำงานเป็นกลุ่ม ความเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานและหน้าที่ภายในกลุ่ม มีกรอบเวลาในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการทำงานเป็นทีมและติดต่อสื่อสารกับภายนอกองค์การ ความสามารถในการจัดการทีมงานด้วยนโยบายกระบวนการ และระบบองค์การ ความเชื่อมั่นภายในกลุ่มโดยไม่คำนึงถึงข้อบกพร่องเล็ก ๆ น้อย ๆ และมีความยืดหยุ่นในด้านการทำงานเป็นทีม

3. การเพิ่มอำนาจกับสมาชิกต่อการเรียนรู้และการผลิต บ่อยครั้งที่การเพิ่มอำนาจเป็นเพียงข้ออ้างเพื่อจัดการเท่านั้น สิ่งที่สำคัญคือ การวางแผนการปฏิบัติงานด้วยการใช้ความคิดให้น้อยลง แต่ออกความคิดให้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม องค์การแห่งการเรียนรู้จะให้อำนาจสมาชิกด้านความรู้เกี่ยวกับการเงิน เทคนิค และข้อมูลอื่น ๆ เพื่อพัฒนาด้านสติปัญญา ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน การให้อำนาจ คือ การสนับสนุนการพัฒนาความคิดใหม่ ๆ ทีมงานสามารถจัดการทุกอย่างโดยไม่ต้องจัดการจากผู้บริหาร เพราะการให้อำนาจนี้ช่วยส่งเสริมสมาชิกให้มีการพัฒนามากขึ้น ตัดสินใจได้เร็วขึ้น และมีความรับผิดชอบมากขึ้น

4. การส่งเสริมให้ผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่างในด้านการเรียนรู้ ผู้บริหารควรแสดงทัศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสมเกี่ยวกับการเรียนรู้ เพื่อเป็นแบบอย่างในเรื่องการอ่าน การฟัง การส่งผลกระทบ การศึกษา และการเข้าร่วมโครงการเกี่ยวกับการเรียนรู้ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำด้านการสร้างวิสัยทัศน์และการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารควรเรียนรู้และยอมรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกด้วย ควรมีการพัฒนาเครือข่ายสำหรับผู้เรียนรู้และผู้บริหารจากองค์การต่างๆ และควรเปิดใจยอมรับความผิดพลาดและหาโอกาสเพื่อการเรียนรู้

5. การแนะนำผู้นำไปสู่กระบวนการและโครงการการเรียนรู้ที่ดีเยี่ยม ความรับผิดชอบของผู้บริหารในองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ได้แก่ การส่งเสริมความคิดของสมาชิกและเสนอแนะแนวทางที่ดี การสนับสนุนการให้อำนาจกับสมาชิก การสร้างทีมงานที่ดี การยุติข้อขัดแย้งต่าง ๆ การสนับสนุนการให้อำนาจกับสมาชิก การสร้างทีมงานที่ดี การยุติข้อขัดแย้งต่าง ๆ การสนับสนุนหรือให้รางวัลทางด้านการเรียนรู้ การส่งเสริมการสร้างประสบการณ์ที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ พุคคยเกี่ยวกับด้านการเรียนรู้บ่อย ๆ การสร้างและเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ทุกที่ ทุกเวลา เมื่อเกิดคำถามหรือปัญหาพยายามให้สมาชิกหาทางแก้ไขหรือหาคำตอบเอง หลีกเลี่ยงที่จะสอน หรือควบคุมสมาชิก และพยายามลดผลกระทบทางด้านลบต่อสมาชิก

6. การสร้างความสมดุลในการเรียนรู้และการพัฒนาบุคคล หรือองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างความสามารถด้านการปฏิบัติงานให้กับแต่ละบุคคลและองค์การ โดยการเสริมการพัฒนาบุคคลพร้อมกัน เช่น การออกกำลังกาย การให้คำปรึกษา การจัดการด้านการบริการสุขภาพอนามัยของสมาชิก

7. การส่งเสริมและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในองค์การแห่งการเรียนรู้ ถูกค้ำเป็นแหล่งหนึ่งของข้อมูลด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาคุณภาพขององค์การแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมด้านการเรียนรู้จึงมีการเผยแพร่ข้อมูลไปยังลูกค้า เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้ลูกค้าได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การบริการ วิสัยทัศน์ ทางเลือกใหม่ เช่น ธนาคารจะให้ความรู้ด้านเงินกู้และด้านการลงทุนส่วนตัวทำให้เราได้เรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและการดูแลให้อาหารสัตว์ บริษัทคอมพิวเตอร์จะให้เทคโนโลยีเพื่อการฝึกอบรมจนนำไปสู่การใช้งาน ดังนั้น การแลกเปลี่ยนความรู้ไม่เพียงทำให้ลูกค้าเกิดการเรียนรู้เท่านั้น แต่ยังสร้างประโยชน์ตามมาอีกมากมาย

8. การให้โอกาสทางการศึกษากับชุมชน ชุมชนจะเป็นแหล่งที่สำคัญสำหรับการเรียนรู้ของสมาชิก และลูกค้าในปัจจุบันและในอนาคต การพัฒนาชุมชน เช่น การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในโครงการความร่วมมือในการฝึกอบรม การคิดและร่วมสอนในชั้นเรียน การส่งเสริม การเรียนรู้ สถาบันทางการศึกษา หรือหน่วยงานอื่น ๆ

9. การสร้างการเรียนรู้ในระยะยาวกับสถานประกอบการ หน่วยงานอื่น ๆ สถานประกอบการเป็นส่วนหนึ่งของแหล่งความคิดใหม่ ๆ ข้อมูล และ โครงการต่าง ๆ หรือการบริการขององค์การนั้น ๆ ดังนั้น การสนับสนุนแหล่งข้อมูลทางการศึกษาจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ

10. การขยายการศึกษาให้ถึงจุดสูงสุดจากองค์การความร่วมมือ บริษัทส่วนใหญ่ในสหรัฐอเมริการ่วมมือกับบริษัทอื่น ๆ เพื่อการสร้างโอกาส ผลประโยชน์ในด้านการตลาดมากกว่าระยะเวลาที่จำกัด อย่างไรก็ตาม บริษัทที่สนับสนุนด้านการเรียนรู้ก็มองเห็นประโยชน์ในระยะยาวของความร่วมมือในการสร้างการเรียนรู้ ดังนั้น บริษัทเหล่านั้นจึงปฏิบัติตามแนวทาง ดังนี้ คือ พิจารณาว่าควรเรียนรู้อะไรจากองค์การความร่วมมือ เรียนรู้ว่าทักษะอะไรที่อาจสร้างขึ้นได้ในองค์การ และจะสร้างทักษะเหล่านั้นได้อย่างไร สร้างจุดประสงค์ในการเรียนรู้โดยเฉพาะ และการมีส่วนเกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์เพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

มาร์ควอดต์ได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 10 ประการ ดังนี้ (Marquardt, 1996, pp. 174 -178)

1. การส่งเสริมการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ คนส่วนใหญ่ยังคงมีความรู้น้อยในการใช้ข้อมูลสารสนเทศจากอินเทอร์เน็ต พวกเขาไม่ได้ตระหนักถึงคุณค่าของการบริการออนไลน์ทางการค้า ข้อมูลที่มีอยู่มากมายล้วนมีค่า สมาชิกควรเข้าสู่ฐานข้อมูลสารสนเทศแบบออนไลน์จากองค์การไปสู่โรงเรียน สถานประกอบการ ผู้เกี่ยวข้อง และแหล่งอื่น ๆ ในการเรียนรู้

2. การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีและสื่อที่หลากหลาย องค์การแห่งการเรียนรู้จำนวนมากพยายามสนับสนุนการเรียนรู้และการเรียนทางไกล เทคโนโลยีนำมาใช้ในการสร้างและสนับสนุนการเรียนรู้ และมีทฤษฎีทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพที่สุด ในศูนย์การเรียนรู้ควรมีโปรแกรมการเรียนรู้ที่ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยให้แต่ละบุคคลเรียนรู้ได้ดีขึ้น การเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีควรเน้นทักษะระหว่างบุคคล ทักษะการคิด และการเรียนแบบบูรณาการ เพื่อให้สมาชิกร่วมกันแก้ปัญหา การพัฒนาการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ เป็นแนวทางหนึ่งที่สำคัญในการเรียนอย่างเป็นธรรมชาติ สมาชิกสามารถสั่งการด้วยคอมพิวเตอร์ เพื่อการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การสร้างหรือขยายการสอน การสอนทางวิดีโอที่นำมามีใช้ในหลายองค์การซึ่งเป็นประโยชน์กับผู้เรียน โดยมีกระบวนการ คือ ใช้เวลาในการฝึกอบรม หรือสอนน้อยลง สมาชิกในพื้นที่ห่างไกลควรได้รับการอบรม ข้อมูลสารสนเทศมีมาตรฐาน ลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางลง มีการสร้างชุดการเรียน และการจำลองเหตุการณ์ สมาชิกเข้าถึงอบรม ตามเวลาจริงได้ การสอนแบบตัวต่อตัวเกิดความสะดวกรวดเร็ว มีการประเมินการสอนโดยวิธีที่สั้นร้อยละ 90 การฝึกอบรมสามารถเชื่อมโยงกันโดยตรงกับระบบการทดสอบ สมาชิกที่มีการศึกษาค่าควรได้รับการฝึกอบรมอย่างดี และจะเพิ่มดีสก์ วิดีทัศน์ และคู่มือ เพื่อการพัฒนาตนเอง จากการสำรวจการฝึกอบรมพบว่าสมาชิกชอบการฝึกอบรมแบบใช้การสื่อถึงกันได้ เพราะน่าสนใจ สนุก และใช้เวลาน้อย

4. การใช้เทคโนโลยีในการสร้างความรู้และความคิดจากคนภายในและนอกองค์การ การใช้เทคโนโลยีในการสังสรรค์ความรู้จากคนภายในและนอกองค์การ องค์การควรเน้นคุณภาพในระดับสูง ตัวอย่างเช่น การใช้วิดีโอเทปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อสมาชิก การส่งผ่านหรือถ่ายโอนความรู้เป็นกระบวนการที่ออกแบบโดยผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคเพื่อการเรียนรู้ในองค์การ

5. การสืบค้นและพัฒนาความสามารถทางเทคโนโลยี การเรียนรู้ด้วยตนเอง การพัฒนาคุณภาพ และการลดเวลาในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว มีประโยชน์ต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

6. การคิดตั้งระบบสนับสนุนการปฏิบัติการทางเทคโนโลยี การพัฒนาโดยใช้ระบบสนับสนุนการปฏิบัติการทางเทคโนโลยีต้องเป็นที่เข้าใจในหมู่สมาชิก ควรมีการออกแบบ

โครงสร้างด้านเทคโนโลยี สร้างทักษะที่เหมาะสมให้กับสมาชิก และสนับสนุนการพัฒนาด้วยการบริหารจัดการด้วยองค์ประกอบด้านความเข้าใจ และการพัฒนาด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย การตั้งชื่อ เพิ่มความสามารถ ฐานความรู้ของผู้เชี่ยวชาญ ความช่วยเหลือแบบออนไลน์ การฝึกอบรมแบบผสมผสานกับการช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ระบบเทคโนโลยีการจัดเก็บเอกสารแบบออนไลน์ การประเมินด้วยคอมพิวเตอร์ ระบบข้อมูลย้อนกลับ การเชื่อมโยงเครือข่ายภายนอก และระบบข้อมูลสารสนเทศ

7. การวางแผนและการพัฒนาระบบการเรียนรู้ ทฤษฎีการเรียนรู้แบบทันเวลาช่วยไม่ให้เสียเวลา และลดต้นทุนการผลิตได้ ทำให้เกิดประโยชน์และผลดีต่อสมาชิกเพราะใช้เวลาน้อยลง องค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในเวลาที่เหมาะสมที่ต้องการ ระบบการเรียนรู้แบบทันเวลาต้องใช้ระบบเทคโนโลยีระดับสูง การฝึกอบรมและการปฏิบัติจริง ระบบความเชี่ยวชาญอื่น ๆ และเครื่องมือที่สนับสนุนการตัดสินใจ

8. การสร้างความสามารถและเทคโนโลยีภายในองค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้ ควรใช้เทคโนโลยีและความสามารถในการสร้างระบบซอฟต์แวร์ที่สนับสนุนการแสวงหาความรู้ การพัฒนาตนเอง การเรียนรู้แบบระบบเปิด ระบบการพัฒนาอาชีพ เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล การช่วยในการตัดสินใจ การสำรวจความคิดเห็น และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งระบบซอฟต์แวร์จะช่วยรวบรวมเครื่องมือมากมาย ซึ่งจะกลายเป็นกิจกรรมประจำวัน และเป็นภาษาที่ใช้บ่อยในองค์กร

9. การตื่นตัวกับการพัฒนาและการใช้เทคโนโลยี ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ สมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะที่มีอายุมากอาจกลัวคอมพิวเตอร์ และไม่เห็นความสำคัญว่า คอมพิวเตอร์สามารถอำนวยความสะดวกได้มากขึ้น และยุคนี้เป็นยุคเทคโนโลยี ดังนั้น การให้การศึกษาแก่สมาชิกควรจำกัดเวลาและพลังงาน แต่ควรแสวงหาและถ่ายโอนความที่มีคุณค่าให้แก่กันและกัน

10. การเพิ่มความรับผิดชอบทางเทคโนโลยีเพื่อการจัดการทรัพยากรบุคคล การเพิ่มศักยภาพขององค์กร โดยใช้เทคโนโลยีและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรเน้นถึงบทบาทของผู้ที่แสวงหาความรู้ โดยการใชระบบทางเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์กร

โรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการได้กล่าวถึงโรงเรียน ในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ดังนี้

เคอร์คา (Kerka, 1995 อ้างถึงใน สุพัตรา จารุวัฒนพานิช, 2543, หน้า 95) กล่าวถึง

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า สถาบันการศึกษาก็เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยพิจารณาจากคุณลักษณะต่อไปนี้คือ ต้องสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ใช้การเรียนรู้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร เชื่อมโยงการปฏิบัติงานของบุคลากรกับการปฏิบัติงานขององค์กรที่สนับสนุนการ

ค้นคว้าทดลองและการสนทนา ให้นักลากรแบ่งปันความรู้อย่างเปิดเผยและกล้าเสี่ยง คำนึงถึงการให้สถานะปัจจุบันเป็นฐานในการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงความสำคัญและปฏิสัมพันธ์กับสถานะแวดล้อม

มาร์ซิกและวัตกินส์ (Marsick & Watkins, 1996 cited in Keith, 1998, p. 27) พิจารณาแนวคิดเกี่ยวกับ การทำให้นักศึกษาผู้ใหญ่เป็นผู้เรียนรู้ มีการกำหนดโครงสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้โดยสนับสนุนการเรียนรู้ใน 3 ระดับ คือ

1. ระดับบุคคลมีการสนับสนุนการเรียนรู้ผ่านการให้โอกาส การถาม และการสนทนา
2. ระดับทีมงานมีการสนับสนุนการเรียนรู้ผ่านการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการและการปฏิบัติงานร่วมกัน

3. ระดับองค์การมีการสนับสนุนการเรียนรู้โดยผ่านระบบที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ การเอื้ออำนวยแก่ผู้มีส่วนร่วม และมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม นอกจากนี้พวกเขายังสนับสนุนภาวะผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้ทั้ง 3 ระดับ

ลองเวิร์ท และ เดวิส (Longworth & Davies, 1999) กล่าวถึง โรงเรียนที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะที่สำคัญคือ การปรับปรุงกลไกต่าง ๆ เพื่อรับข้อมูลข่าวสารจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและคัดเลือกจัดระบบและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในองค์การ รับความคิดใหม่ ๆ ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำความคิดเหล่านั้นไปสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การ ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในองค์การและสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากแนวคิดใหม่ ๆ และสนับสนุนความร่วมมือและสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับและกำหนดเป็นบรรทัดฐานและค่านิยมขององค์การ ทบทวนและสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ภายในองค์การอย่างสม่ำเสมอ

เปอร์สกินส์ (Perkins, 2000 อ้างถึงใน พรสันต์ เลิศวิทยาวิวัฒน์, 2550, หน้า 45) กล่าวถึงโรงเรียนในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (The School as a Learning Organization) ว่าเป็นที่สร้างความเจริญงอกงามแก่เยาวชน ควรสร้างความเจริญงอกงามให้กับบุคลากรและผู้บริหารด้วย ควรเป็นสถานที่ที่สนับสนุนส่งเสริมการใช้ปัญญาและความร่วมมือทางวิชาชีพ (Professional Collaborations) นอกจากนี้แล้วองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จต้องกำหนดโครงสร้างที่ส่งเสริมความสามารถของสมาชิกในโรงเรียนนั้น เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และส่งเสริมการควบคุมตนเอง สร้างระบบที่เป็นพลวัตที่สามารถเปลี่ยนแปลงความต้องการและตรงตามความต้องการตลอดจนวิสัยทัศน์ของชุมชน

เบอร์สเตรน, โอ๊ค และก๊วยตัน (Burstain, Oakes, & Guiton, 1992) อธิบายเกี่ยวกับโรงเรียนที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า ควรเป็นระบบ (System) มากกว่าแยกส่วน (Separate

Parts) ผู้บริหาร ครูอาจารย์ นักเรียน บุคลากร ผู้ปกครอง และสมาชิกของชุมชนต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของโรงเรียนและเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ต้องเป็นส่วนหนึ่งของการรับผิดชอบในกระบวนการตัดสินใจของโรงเรียน ระบบต่างๆ ต้องก่อให้เกิดการเข้าถึงความรู้และกระจายความรู้ทุกๆ กลุ่มในระบบนั้น

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001) กล่าวถึงกลไกที่ช่วยให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ตลอดจนมีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ว่าควรประกอบด้วย

1. การจัด โครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริมให้มีการสอนและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. การพัฒนาวัฒนธรรมและบรรยากาศใน โรงเรียนให้เป็นแบบเปิด
3. การเปิด โอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและให้อิสระในการควบคุมตนเอง
4. การจูงใจบุคลากรให้มีความมั่นใจในอาชีพ มีความสำเร็จและพร้อมรับ

การเปลี่ยนแปลง

5. การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แบรนด์ (Brandt, 2003 อ้างถึงใน วิลาวัลย์ มากุ่ม, 2549, หน้า 71) อธิบายถึงสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า วัฒนธรรมของสถานศึกษานั้นต้องรับเอาการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ลึกซึ้งและยั่งยืนซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้เรียน ปัจเจกบุคคลเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อระบบต่างๆ มีความหมาย บุคคลมี โอกาสปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ต้องสนับสนุนการเรียนรู้ในการพิจารณาว่าสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ควรพิจารณาลักษณะที่สำคัญ 10 ประการ คือ

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุนพฤติกรรมการเรียนรู้ กล่าวคือ บุคคลเรียนรู้เมื่อได้รับการจูงใจ องค์กรการเรียนรู้เมื่อมีเหตุผล การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ควรมี เครื่องมือหรือหลักจิตวิทยา การสนับสนุนควรมี โครงสร้างที่เสริมให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับของ องค์กร
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถทำให้สำเร็จได้ในสถานศึกษา เป้าหมายที่สำคัญต้องเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของนักเรียน
3. สมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถอธิบายขั้นตอนการพัฒนาองค์กรได้ อย่างถูกต้อง องค์กรอาจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลสามารถกำหนด ความเปลี่ยนแปลงองค์กรได้และสามารถอธิบายสถานะของกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นได้

4. รวบรวมจัดระบบและจัดการข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์การ
องค์การเหมือนกับบุคคลที่มีความแตกต่างกัน จึงมีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันด้วย ในการเรียนรู้ต้อง
พิจารณาถึงการใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

5. มีกระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐานและใช้กระบวนการสร้างความคิดใหม่

6. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งการเรียนรู้ภายนอกอยู่เสมอ

7. ต้องพิจารณาข้อมูลป้อนกลับด้านผลผลิตและกระบวนการ

8. มีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

9. มีวัฒนธรรมที่สนับสนุน ได้แก่ บรรยากาศเป็นมิตร สนับสนุน โอกาสเรียนรู้จากผู้อื่น

10. เป็นระบบเปิด (Open System) ที่รับรู้ความเคลื่อนไหวจากสิ่งแวดล้อมภายนอก
รวมทั้งเงื่อนไขทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ

นอกจากนี้ ราซิกและสวานสัน (Razik & Swanson, 2001 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ
และอัญชลี สารรัตนะ, 2545) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมถึงองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ว่า ผู้บริหารต้องมองโรงเรียนเป็นระบบองค์การ (Organizational System)
ซึ่งส่วนต่าง ๆ ภายใน โรงเรียนต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็น
ขนาดของโรงเรียน ความซับซ้อนของโรงเรียน การตัดสินใจ อำนาจและวัฒนธรรมใน โรงเรียน
ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก ตลอดจนความมี
ประสิทธิภาพของโรงเรียน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า โรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง
องค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ ได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรม การดำเนินงาน และกลยุทธ์ในการใช้
กระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การหรือโรงเรียนนั้น ๆ
รวมทั้งยังต้องพิจารณาถึงความรู้และข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ จากภายนอกและภายในองค์การเอง
และการสร้างความรู้ การคิดค้นนวัตกรรม ให้เกิดขึ้นกับองค์การสม่ำเสมอและต่อเนื่อง สมาชิก
ทุกฝ่ายขององค์การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

พจนานุกรมการศึกษาของกู๊ด (Good, 1973) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ 4
ความหมาย ได้แก่

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ

2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น

3. เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการ หรือแนวคิด

4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัวอย่างประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์ หรือบรรยายเป็นภาษาได้

راج (Raj, 1996) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบไว้ 2 ความหมาย ดังนี้

1. รูปแบบ คือ รูปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วยข้อความ จำนวนหรือภาพ โดยการลดทอนเวลาและสถานที่ทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น

2. รูปแบบ คือ ตัวแทนของการใช้แนวคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะพรสันต์ เลิศวิทยาวุฒินันท์ (2550) ให้ความหมายไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานหรือความสัมพันธ์ที่เป็นรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือ เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ

เดือนใจ รักษาพงศ์ (2551) ได้สรุปความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้าง แบบจำลองของสภาพความจริงที่สร้างขึ้นเพื่อใช้แทนแนวคิด หรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง ซึ่งใช้อธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปแบบนั้น

จึงสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้าง แบบจำลองที่ใช้แทนกระบวนการดำเนินงานหรือความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปแบบนั้น ๆ ที่สร้างขึ้นเพื่อใช้แทนปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือนำไปกระทำซ้ำ

ประเภทของรูปแบบ

คีฟส์ (Keevee) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบหรือ โมเดลโดยยึดแนวทางของแคปแลน และทัตสุโอกะ (Caplan and Tutsuoka) และพัฒนาการของการใช้โมเดลทางการศึกษาได้เป็น 4 ประเภท (Keevees, 1998, p. 561 อ้างถึงใน เสรี ชัดแจ้ง, 2538)

1. โมเดลเชิงเทียบเคียง (Analogue Model)

ลักษณะเป็นโมเดลเชิงกายภาพ ส่วนใหญ่ใช้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เช่น โมเดลแสดงพัฒนาการของอะตอม เป็นต้น โมเดลประเภทนี้ทางการศึกษาไม่ค่อยนำมาใช้กัน สร้างขึ้นโดยใช้หลักการเทียบเคียง โครงสร้างของโมเดลให้สอดคล้องกับลักษณะของสิ่งที่คล้ายคลึงกัน และทำให้โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่ในขณะนั้นด้วย โมเดลที่สร้างขึ้นต้องมีองค์ประกอบที่

ชัดเจน เพื่อให้สามารถทำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้และสามารถนำไปใช้หาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง

โมเดลประเภทนี้ที่ใช้ในวงการศึกษา เช่น โมเดลของจำนวนประชากรนักเรียนในสถานศึกษา (Model of a School Population) สร้างขึ้น โดยการเทียบเคียงกับลักษณะของแท่งก้นน้ำที่ประกอบด้วยท่อนำเข้าและท่อส่งออก กล่าวคือ จำนวนนักเรียนที่เข้าสถานศึกษา ประกอบด้วย อัตราการเกิดของเด็ก อัตราการย้ายเข้าพื้นที่ และอัตราการรับเด็กอายุต่ำกว่าเกณฑ์ ส่วนจำนวนนักเรียนที่ออกจากสถานศึกษาประกอบด้วย อัตราการย้ายออกจากพื้นที่ อัตราการออกจากสถานศึกษาตามระบบ และอัตราการออกจากสถานศึกษาเนื่องจากอายุพ้นเกณฑ์ จุดมุ่งหมายของโมเดลนี้เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงของจำนวนประชากรนักเรียนในสถานศึกษานั้นเอง

การทดสอบ โมเดลประเภทนี้ทำได้โดยการเปรียบเทียบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บรวบรวมได้ในขณะนั้นตามหลักการให้เหตุผลทางตรรกะ อย่างไรก็ตามโมเดลประเภทนี้มีจุดอ่อน คือไม่สามารถระบุความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบภายในโมเดลได้อย่างชัดเจนจึงทำให้นำไปใช้ได้อย่างจำกัด

2. โมเดลเชิงข้อความ (Semantic Model)

ลักษณะสำคัญของโมเดลประเภทนี้ก็คือ การแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในโมเดลในรูปข้อความ โมเดลเชิงข้อความใช้หลักการเทียบเคียงเชิงแนวความคิด จึงให้ได้นิยามสาระมากกว่าโมเดลเชิงเปรียบเทียบ การที่โมเดลประเภทนี้ใช้ข้อความจึงทำให้อธิบายรายละเอียดของโมเดลได้ดี แต่จุดอ่อนของโมเดลประเภทนี้คือ ขาดความชัดเจน ยากแก่การทดสอบโครงสร้างของโมเดล อย่างไรก็ตาม โมเดลเชิงข้อความก็นำมาใช้กันอย่างแพร่หลายทางด้านการศึกษา เพราะสามารถนำไปใช้ศึกษาหรือวิจัยเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางการศึกษาได้ดี เช่น โมเดลการเรียนรู้ในสถานศึกษา เป็นต้น

3. โมเดลเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model)

โมเดลทางคณิตศาสตร์ได้เริ่มนำมาใช้ในทางการศึกษาช่วงต้นศตวรรษที่ 1960 แรก ๆ นำมาใช้ทางด้านการศึกษาวิจัยก่อน ต่อมาจึงขยายไปใช้กับการศึกษาในสาขาวิชาอื่น ๆ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เพิ่มขึ้น เพราะสามารถทดสอบสมมติฐานได้ ซึ่งจะช่วยให้นำไปสู่การสร้างทฤษฎีในสาขาวิชานั้น ๆ

4. โมเดลเชิงสาเหตุ (Casual Model)

เป็นโมเดลที่ใช้ตรรกะของเหตุ (Cause) และผล (Effect) มาอธิบายองค์ประกอบภายในแบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

4.1 โมเดลระบบเส้นเดี่ยว (Recursive Model) เป็น โมเดลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุไปในทางเดียวกันหรือไม่มี ความสัมพันธ์ย้อนกลับ รวมทั้งกรณีความสัมพันธ์ของตัวแปรเดียวกันแต่ต่างวันเวลากัน

4.2 โมเดลเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-Recursive Model) เป็น โมเดลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายใน โมเดลตัวหนึ่งอาจเป็นได้ทั้ง สาเหตุและผลของตัวแปรภายใน โมเดลอีกตัวหนึ่งหรือมีทิศทางความสัมพันธ์ย้อนกลับนั่นเอง

นอกจากนี้ สไตเนอร์ (Steiner, 1988) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model or Model – of) รูปแบบประเภทนี้เป็นรูปแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง

2. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model or Model – for) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลอง เป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน

สำหรับรูปแบบในเชิงสังคมศาสตร์ หมายถึง ชุดของข้อความในเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจเพื่อใช้นิยามคุณลักษณะหรือบรรยายคุณสมบัตินั้น ๆ ให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย ดังนั้นรูปแบบจึงไม่ใช่การอธิบายหรือบรรยายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะจะทำให้มีความซับซ้อนมากเกินไปและยากต่อการเข้าใจ รูปแบบควรมีคุณสมบัติ 2 ประการคือ มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ที่ศึกษาและสามารถนำไปใช้หาข้อสรุปเพื่ออธิบายทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง (พรสันต์ เลิศวิทย์วิวัฒน์, 2550, หน้า 39)

การพัฒนารูปแบบ

คีฟส์ (Keevees, 1988, p. 560) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้างๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการคือ

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่า ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรง แบบธรรมดาทั่วไปนั้น ก็มีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นในการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. นอกจากคุณสมบัติต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้าง

มโนทัศน์ใหม่และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่

ในการสร้างรูปแบบหรือโมเดลนั้น มีข้อที่ควรระมัดระวังอยู่ 2 ประการ คือ

1. การทำให้โมเดลชัดเจนเกินไป เนื่องจากในการสร้างโมเดลจะต้องทำให้สิ่งที่เป็ นนามธรรมหรือสลับซับซ้อนมีความชัดเจนมากขึ้น เพื่อให้องค์ประกอบหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องได้ ชัดเจน บางครั้งการพยายามทำให้โมเดลชัดเจนหรือเข้าใจง่าย โดยการกำหนดองค์ประกอบหรือตัว แปรที่เกี่ยวข้องทั้งมากและน้อยเข้ามาไว้ในโมเดล ทำให้รูปแบบสลับซับซ้อนเกินไป เพราะมี จำนวนตัวแปรที่เกี่ยวข้องมาก ไม่สะดวกต่อการทดสอบโมเดล

ดังนั้น การทำให้โมเดลชัดเจนจึงต้องกำหนดขอบเขตความเกี่ยวข้องขององค์ประกอบ หรือตัวแปรให้เหมาะสม โดยกำหนดเฉพาะองค์ประกอบหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันจริง ๆ เท่านั้นเข้าไว้ในโมเดล

2. การเน้นรูปแบบหรือสัญลักษณ์ที่ใช้ในโมเดลมากเกินไป ทำให้ละเลยความสัมพันธ์ ขององค์ประกอบหรือตัวแปรที่ต้องนำไปทดสอบหรือตรวจสอบ อาจทำให้มองไม่เห็นโครงสร้าง ความสัมพันธ์ที่แท้จริงขององค์ประกอบหรือตัวแปรภายใน โมเดล

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research)

ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

สุภางค์ จันทวานิช (2548, หน้า 67-68) กล่าวว่าไว้ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมี ส่วนร่วม หมายถึง วิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยอาศัยการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันจากทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมวิจัย นับตั้งแต่การระบุปัญหาการดำเนินการ การติดตามผล จนกระทั่งถึง ขั้นประเมินผล

สมโภชน์ อเนกสุข (2548, หน้า 18) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นรูปแบบของการวิจัยที่นักวิจัยมีความเกี่ยวข้องในฐานะผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรมส่วนหนึ่งของ องค์การและเป็นนักวิจัย เป็นการนำแนวคิดและวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพมาศึกษา โดยผู้มีส่วนร่วมใน กระบวนการวิจัยช่วยกันแสวงหารูปแบบของการพัฒนาหรือหาวิธีการแก้ปัญหา มีการพัฒนา ความสำนึกในการวิเคราะห์วิจารณ์ ของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงสภาวะความเป็นอยู่และวิถีชีวิต ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงสภาพ โครงสร้างความสัมพันธ์พื้นฐานในสังคมตนเอง

อุทัย คุลเกษม (2545, หน้า 131) กล่าวว่า การทำวิจัยแบบมีส่วนร่วมหรือการวิจัยเชิง ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมหรือ PAR นั้น เน้นที่ผู้เข้ามามีส่วนร่วมทุกขั้นตอน ตั้งแต่ต้นจนจบ กระบวนการ กระบวนการนี้ชาวบ้านจะเรียนรู้โดยไม่ต้องเขียน ขึ้นอยู่กับจุดยืนของเรา และช่วย สร้างความเข้มแข็งให้กับคนธรรมดาทั่ว ๆ ไป เพื่อจะนำไปต่อยอดกับบุคคลอื่น ๆ มากขึ้น

นิคยา เงินประเสริฐศรี (2544, หน้า 61-62) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นกลยุทธ์ที่สะท้อนให้เห็นถึงการเดินทางไปสู่การพัฒนา (Journey of Development) โดยมีการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่เป็นอยู่ไปสู่สิ่งที่สามารถเป็นไปได้ ทั้งในระดับปัจเจกชนระดับสังคม โดยหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลงอยู่ที่กระบวนการวิจัย ซึ่งใช้แนวทางความร่วมมือ (Collaborative Approach) ระหว่างนักวิจัยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งนี้ กระบวนการวิจัยจะต้องเป็นประชาธิปไตย ยุติธรรม มีอิสระ และส่งเสริมคุณค่าของชีวิต และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะเข้าร่วมสังเกต ตรวจสอบสถานการณ์ต่าง ๆ สะท้อนความคิดเห็นและความต้องการของตน ทรรศการที่มีอยู่ อุปสรรคและปัญหาที่ปรากฏอยู่ ตรวจสอบทางเลือกที่เป็นไปได้ และเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีจิตสำนึกไปสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่

เคมมิสและแม็คแท็กการ์ท (Kemmis & McTaggart, 1988) ให้ความหมายการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมว่า เป็นการวิจัยที่กลุ่มสะท้อนตนเอง สืบค้นและดำเนินการ โดยผู้มีส่วนร่วมในสังคมเพื่อปรับปรุงความเป็นธรรมและควมมีเหตุมีผลมีเหตุของการปฏิบัติในสังคมของตนเอง

ดังนั้น การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นการวิจัยที่ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้ การแก้ปัญหา พัฒนาองค์การตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการวิจัย

หลักการสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นรูปแบบของการวิจัยที่ประกอบไปด้วย กระบวนการค้นคว้าทางสังคม (Social Investigation) การให้การศึกษา (Education) และการกระทำหรือปฏิบัติ (Action) เพื่อที่จะให้กลุ่มผู้ถูกกดขี่หรือด้อยโอกาสในสังคมได้มีส่วนร่วมในการสร้างความรู้และทำความเข้าใจกับสภาพการณ์ที่ปรากฏอยู่ รวมทั้งเปิดพื้นที่ให้เรียนรู้และแก้ไขปัญหาพร้อมกันระหว่างหลายฝ่าย อันเป็นการสร้างความรู้ให้กับสังคมได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่ง พันธุ์ทิพย์ รามสูต (2540, หน้า 33-35) อธิบายไว้ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีหลักการสำคัญที่ให้ความเคารพต่อภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่น ตลอดจนระบบการสร้างความรู้ ซึ่งแตกต่างไปจากของนักวิชาการ โดยประกอบด้วย

1. ปรับปรุงความสามารถและพัฒนาศักยภาพของชาวบ้าน ด้วยการส่งเสริมยกระดับ
2. ศึกษาและพัฒนาความเชื่อมั่นให้เกิดการวิเคราะห์ / สังเคราะห์สถานการณ์ปัญหาของเขาเองซึ่งเป็นการนำเอาศักยภาพเหล่านี้มาใช้ประโยชน์
3. ให้ความรู้ที่เหมาะสมแก่ชาวบ้าน ตลอดจนจนมีการนำไปใช้อย่างเหมาะสม
4. สนใจปริทัศน์ของชาวบ้าน โดย การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจะช่วยเปิดเผยให้เห็นคำถามที่ตรงกับประเด็นปัญหา

5. การปลดปล่อยแนวความคิดเพื่อให้ชาวบ้านและคนยากจนด้อยโอกาสสามารถมองความคิดเห็นของตนได้อย่างเสรี มองสภาพการณ์และปัญหาของตนเอง วิเคราะห์วิจารณ์ ตรวจสอบสภาพข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

สำนักมาตรฐานการศึกษา สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ กระทรวงการศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2545, หน้า 241) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

1. เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในชุมชนท้องถิ่นแต่ละแห่งเข้าร่วมศึกษาค้นคว้าหาข้อมูล รวมทั้งการหาประเด็นปัญหาเชิงพัฒนา และวรรณกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาของชุมชนตน มิใช่รอคอยแต่นักวิจัยและนักพัฒนามาดำเนินการให้

2. เพื่อให้ได้ข้อมูลความเป็นจริง แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม หรือมีความพอดีกับบริบทของชุมชนท้องถิ่นนั้น

3. เพื่อให้มีการขับเคลื่อนมวลสมาชิกเข้าด้วยกัน เป็นกระบวนการของผู้มีความรับผิดชอบร่วมกัน เรียนรู้ด้วยกันและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน

ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

เคมีสและวิลกินสัน (Kemmis & Wilkinson, 1988 cited in Creswell, 2002, p. 556) ได้สรุปลักษณะที่สำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. เป็นกระบวนการทางสังคมที่นักวิจัยมีเจตนาขยายความสัมพันธ์ของบุคคลแต่ละบุคคลกับบุคคลอื่น ๆ เพื่อทำความเข้าใจว่าแต่ละบุคคลสร้างความสัมพันธ์หรือพฤติกรรมผ่านปฏิสัมพันธ์ทางสังคมอย่างไร

2. รูปแบบของการวิจัยเน้นการมีส่วนร่วม หมายความว่า แต่ละคนจะเกิดความเข้าใจในสิ่งที่ตนทำแล้วเสนอความรู้ความคิดเห็นสู่บุคคลอื่น รวมทั้งผลักดันให้เกิดการกระทำร่วมกัน

3. เป็นความร่วมมือในการปฏิบัติร่วมกัน เพราะการวิจัยจะมีความสมบูรณ์ต้องเกิดจากการกระทำของผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการปฏิบัติเพื่อขยายผลไปสู่ชุมชน หรือสร้างความรู้ให้กับองค์การทางสังคม เพื่อลดความไม่สมเหตุสมผล ความล้มเหลว และความไม่ยุติธรรมในการปฏิบัติหรือจากปฏิสัมพันธ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ

4. การดำเนินงานไม่มีการบังคับ ทุกคนเป็นอิสระจากกฎเกณฑ์ที่ไม่มีเหตุผลและโครงสร้างที่ไม่ยุติธรรมซึ่งเป็นข้อจำกัดในการพัฒนาดตนเอง

5. ช่วยให้ผู้คนที่เกี่ยวข้องมีความเป็นอิสระในตัวเองจากข้อกำหนดต่าง ๆ เช่น สื่อภาษา และกระบวนการทำงาน เป็นต้น

1. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมสามารถเกิดขึ้นซ้ำกันได้อีก โดยพิจารณาผลที่สะท้อนกลับและเหตุผลที่เหมาะสม เพราะเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ

เกรสเวล (Creswell, 2002, p. 614) ได้สรุปลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

1. มีจุดเน้นไปสู่การปฏิบัติ
2. การดำเนินการวิจัยมีการปฏิบัติร่วมกันระหว่างนักวิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้อง
3. เป็นความร่วมมือกันระหว่างนักวิจัยและผู้เข้าร่วมวิจัย
4. เป็นกระบวนการที่เป็นพลวัต (Dynamic Process) ของเกลียวปฏิสัมพันธ์ที่มีกระบวนการย้อนกลับและนำไปสู่การพัฒนาขึ้นต่อไป (Back and Forth) จากผลสะท้อนของสิ่งที่เป็นปัญหา การเก็บรวบรวมข้อมูลและการปฏิบัติ
5. การพัฒนาผลการดำเนินงานต้องสามารถปฏิบัติได้
6. มีการนำเสนอผลการวิจัยต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น โรงเรียนในท้องถิ่น ชุมชน และบุคคลทางการศึกษา เป็นต้น

สมโภชน์ อเนกสุข (2548, หน้า18) สรุปว่า ลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ การสังเกต การสะท้อนผลการปฏิบัติ และการปรับปรุงแผนเพื่อนำไปปฏิบัติในวงจรช่วงต่อไปจนกว่าจะได้รูปแบบของการปฏิบัติงานที่พึงพอใจ ซึ่งกระบวนการวิจัยต้องมีความยืดหยุ่นสูง มีความเป็นพลวัต ไม่จำเป็นต้องดำเนินงานเชิงเส้นตรง สามารถทำการวิจัยซ้ำกันได้อีก โดยพิจารณาจากผลสะท้อนกลับ ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาแผนงานและกระบวนการวิจัยลำดับต่อไป

ดังนั้น ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม คือ รูปแบบเน้นการมีส่วนร่วมระหว่างนักวิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้อง เน้นการปฏิบัติและมีกระบวนการยืดหยุ่นเป็นพลวัตเกิดขึ้นซ้ำกันได้อีกเป็นเกลียวปฏิสัมพันธ์ โดยพิจารณาจากผลสะท้อนของสิ่งที่เป็นปัญหา การรวบรวมข้อมูล และการปฏิบัติ

องค์ประกอบที่สำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

องค์ประกอบที่สำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มี 3 ประการ ดังนี้ (สิทธิณัฐ ประพุทธินิติสาร, 2546, หน้า 49-52)

1. การมีส่วนร่วม (Participation) ของประชาชนเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาและการแสวงหาคำความรู้ทั้งการพัฒนาและการแสวงหาคำความรู้

2. มีการกระทำ (Action) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมองค์ความรู้มีการเชื่อมต่อการปฏิบัติการหรือการได้มาซึ่งผลการวิจัยไปสู่การพัฒนาแบบ
วงจร

3. กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process)

ขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีขั้นตอนในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

(ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ, 2543, หน้า 82)

1. ระยะก่อนทำวิจัย (Pre-Research Phase) ได้แก่

1.1 การคัดเลือกชุมชนและการเข้าถึงชุมชน

1.2 การบูรณาการตัวนักวิจัยที่เข้าประชุม

1.3 การสำรวจข้อมูลเบื้องต้นของชุมชน

2. ระยะของการทำวิจัย (Research Phase) ได้แก่

2.1 การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาร่วมกับชุมชน

2.2 การฝึกอบรมทีมวิจัยท้องถิ่น

2.3 การวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการ PAR และกำหนดแนวทางแก้ไข

2.4 การออกแบบวิจัยและเก็บข้อมูล

2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

2.6 การนำเสนอข้อมูลต่อที่ประชุมหมู่บ้าน

3. ระยะการทำแผน (Planning Phase) ได้แก่

3.1 การอบรมทีมงานวางแผนท้องถิ่น

3.2 การกำหนดโครงการหรือกิจกรรม

3.3 การศึกษาความเป็นไปได้ของแผนงาน

3.4 การแสวงหางบประมาณและหน่วยงานที่สนับสนุน

3.5 การวางแผนเพื่อติดตามและประเมินผล

4. ระยะการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation Phase) ได้แก่

4.1 การกำหนดทีมงานปฏิบัติการอาสาสมัคร

4.2 การอบรมทีมงานปฏิบัติงานอาสาสมัคร

5. ระยะการติดตามและประเมินผลและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Monitoring and Evaluation Phase) ได้แก่

5.1 การจัดตั้งทีมงานติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหมู่บ้านขึ้นมาติดตามการดำเนินงานของฝ่ายปฏิบัติทุกระยะ

5.2 เสนอผลการประชุมต่อที่ประชุมหมู่บ้าน

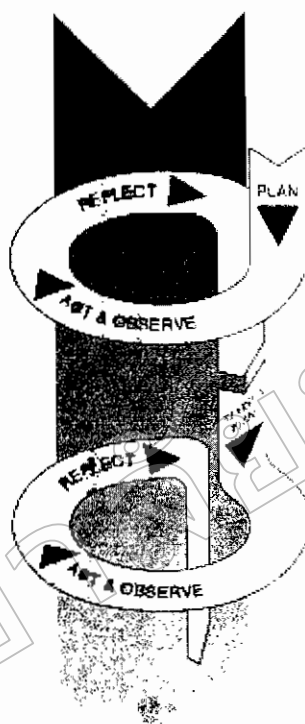
เคมมิสและแม็คแท็กการ์ด (Kemmis & McTaggart, 1988, pp. 11 - 15) กำหนดขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การกระทำ/ดำเนินการ (Action) การสังเกตผล (Observation) การสะท้อน/ ทบทวน (Reflection)

1. การวางแผน (Planning) การเลือกกิจกรรมกำหนดในแผน ต้องเป็นกิจกรรมที่สามารถปฏิบัติได้ดี มีการตรวจสอบอย่างรอบคอบ มีการวิเคราะห์สภาพการณ์และกำหนดยุทธวิธี การดำเนินการให้อยู่ในแนวของการปฏิบัติจริงให้ชัดเจน โดยเน้นให้เห็นการปฏิบัติจริงให้มากที่สุด

2. การปฏิบัติ (Action) เป็นการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ มีการควบคุมการดำเนินงานเป็นอย่างดี เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด แต่ในทางปฏิบัติ อาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปจากแผน ดังนั้น แผนจึงต้องมีการยืดหยุ่น

3. การสังเกตผล (Observation) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสังเกต สังเกตการกระทำ วิธีการกระทำ อิทธิพลเกี่ยวเนื่องกับการกระทำอื่นและผลของการกระทำตามเนื้อหาที่จะต้องปฏิบัติและผลของการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ มีการบันทึกการปฏิบัติงานไว้เป็นหลักฐาน ดังนั้น การสังเกตเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ใช้ควบคู่กับการปฏิบัติจริง

4. การสะท้อน/ทบทวน (Reflection) เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่นำผลของการปฏิบัติและการสังเกตมารวบรวมวิเคราะห์ผลดี ผลเสีย สรุปผล สะท้อนข้อมูลย้อนกลับไปสู่การวางแผนการดำเนินการครั้งต่อไป ซึ่งวนกลับไปสู่วงจรการปฏิบัติอีกครั้งหนึ่ง วงจรนี้มีลักษณะเหมือนขดลวด (Spiral Circle) ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 วงจรการวิจัยปฏิบัติการของเคมมิสและแม็คแท็กการ์ท (Kemmis & McTaggart, 1988)

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัต (Dynamic Process) ของเกลียวปฏิสัมพันธ์ มีกระบวนการย้อนกลับและนำไปสู่การพัฒนาขั้นต่อไป (Back and Forth) จากผลสะท้อนของสิ่งที่เป็นปัญหา การเก็บรวบรวมข้อมูลและการปฏิบัติ การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการของเคมมิสและแม็คแท็กการ์ท (Kemmis & McTaggart, 1988)

เทคนิคและเครื่องมือการศึกษาชุมชนอย่างมีส่วนร่วม

เทคนิค A – I – C (Appreciation – Influence - Control)

เทคนิค A-I-C คิดค้นและ พัฒนาโดย Dr. William E. Smith และ Ms. Turid Sato ซึ่ง

เทคนิค A-I-C คือ กระบวนการประชุมที่มีวิธีการหรือขั้นตอนที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้มีโอกาสสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจถึงสภาพปัญหา ข้อจำกัด ความต้องการ และศักยภาพของผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เป็นกระบวนการที่ประชุมระดมพลังสมองเพื่อแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งมีวิธีการของ A-I-C เป็นการเชิญคนที่จะร่วมกันทำงานทั้งหมดมาเข้าประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งจะดำเนินการใน 3 ขั้นตอน ดังนี้ (ชอบ เจิมกลัด และ โกวิทช์ พวงงาม, 2547, หน้า 54-58)

ขั้นตอนที่ 1 A หมายถึง Appreciation เป็นการทำให้ทุกคนยอมรับและชื่นชมคนอื่น โดยไม่แสดงการต่อต้านหรือวิพากษ์วิจารณ์ ทุกคนจะมีโอกาสแสดงออกอย่างทัดเทียมด้วยภาพ ข้อเขียน หรือคำพูดว่าเขาเห็นสถานการณ์ปัจจุบันเป็นอย่างไรและเขาอยากเห็นความสำเร็จในอนาคตอย่างไร ซึ่งจะทำให้ทุกคนมีโอกาใช้ข้อเท็จจริง เหตุผล และความรู้สึก ตลอดจนการ แสดงออกมาในลักษณะต่างๆ ตามความจริง เมื่อทุกคนที่แสดงออกได้รับการยอมรับจากคนอื่นจะทำให้ทุกคนมีความรู้สึกที่ดี มีความสุข ความอบอุ่น และเกิดพลังขึ้นในระหว่างคนที่มาประชุมด้วยกัน ซึ่ง A เป็นการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น รับฟังยอมรับ และสรุปร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

ขั้นตอนที่ 2 I หมายถึง Influence เป็นการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แต่ละคนมีอยู่มาช่วยกันกำหนดวิธีการ หรือยุทธศาสตร์ ที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิธีการที่เสนอแนะมาทั้งหมดจะถูกนำมาจัดหมวดหมู่ แยกแยะ และพิจารณาร่วมกันจนกระทั่งได้วิธีการที่กลุ่มเห็นพ้องต้องกันว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จที่กลุ่มต้องการ ซึ่ง I เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ มาตรการ และเสนอทางเลือก เพื่อให้บรรลุความมุ่งหวัง บรรลุภาพที่พึงประสงค์ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. กิจกิจกรรมโครงการที่จะทำให้บรรลุตามความมุ่งหวัง /ภาพที่พึงประสงค์ ซึ่งดำเนินการโดยให้แต่ละคนคิดยุทธศาสตร์ ประมาณคนละ 1-3 ข้อ จากนั้นเขียนยุทธศาสตร์ลงบนแผ่นกระดาษย่อยแผ่นละ 1 ข้อ อธิบายแลกเปลี่ยนความคิดในกลุ่มเล็ก คัดเลือกยุทธศาสตร์ที่เห็นว่ามีค่าที่สุดประมาณ 3-5 ข้อ อภิปรายตกลงกันได้เพื่อหาข้อยุติที่มีเหตุผล กลุ่มพอใจมากที่สุด ขอมรับมากที่สุด

2. จัดลำดับความสำคัญ

ขั้นตอนที่ 3 C หมายถึง Control เป็นการนำวิธีการที่กำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) อย่างละเอียด ทำอะไร มีหลักการและเหตุผลอย่างไร มีเป้าหมายอย่างไร

ใครรับผิดชอบเป็นหลัก ใครต้องให้ความร่วมมือ จะใช้งบประมาณค่าจ้างอย่างไร จากแหล่งใด ในขั้นนี้สมาชิกแต่ละคนจะเลือกว่า ตนสมัครใจรับผิดชอบเรื่องใด ใครจะให้ความร่วมมือในเรื่องใด ใครจะเป็นผู้ร่วมวางแผนปฏิบัติการข้อใด เป็นการกำหนดข้อผูกพันให้ตนเอง เพื่อควบคุมให้เกิดการกระทำอันจะนำไปสู่การบรรลุผลที่เป็นเป้าหมายหรืออุดมการณ์ร่วมกันของกลุ่มในที่สุด ซึ่ง C เป็นการทำงานร่วมกัน โดยนำเอา โครงการและกิจกรรมมาสู่การปฏิบัติและจัดกลุ่มดำเนินการที่แต่ละคนถนัด

เทคนิค FSC

กิจกรรม FSC (Future Search Confrence) หรือการประชุมเพื่อสร้างอนาคตร่วมกัน เป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) ของผู้แทนกลุ่มเฉพาะหลายประเภท ซึ่งต่างก็มีส่วน

เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นมาร่วมกันทำงานและสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อให้ได้แผนหรือแนวทางปฏิบัติสำหรับการนำไปปฏิบัติจนบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ของกลุ่ม ทั้งนี้ โดยใช้อุณหภูมิที่เต็มไปด้วยความหวังเป็นจุดประสงค์ในการทำงาน ไม่ใช่ปัญหาเป็นตัวตั้ง เพราะจะทำให้รู้สึกท้อแท้และสิ้นหวังในการแก้ปัญหา กิจกรรม FSC ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ดังนี้ (ทวีศักดิ์ นพเกษร, 2541, หน้า 32-44)

1. การวิเคราะห์เหตุการณ์ในอดีต เพื่อเชื่อมโยงกับสภาพการณ์และแนวโน้มในปัจจุบัน
2. การวิเคราะห์และสังเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อความเข้าใจในทิศทางและปัจจัยที่มีอิทธิพลในประเด็นหลักของการประชุม
3. การสร้างจินตนาการถึงอนาคตที่พึงปรารถนาในประเด็นหลักของการประชุมเพื่อร่วมกันกำหนดความคิดเห็นและสร้างแผนปฏิบัติการ ไปสู่อุณหภูมิร่วมกัน

เทคนิค SWOT

การวิเคราะห์โดยใช้ SWOT (Strength Weakness Opportunity Threat) เป็นอีกเทคนิคหนึ่งที่สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ชุมชนท้องถิ่นเพื่อการพัฒนา โดยวิเคราะห์ว่า ชุมชนท้องถิ่นของเรามีจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (Opportunity) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threat) อย่งไรบ้าง ผลจากการทำกิจกรรม SWOT จะทำให้ทราบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกชุมชน จากนั้นร่วมเสนอกลยุทธ์ทางเลือกซึ่งจะสามารถนำไปวางแผนพัฒนาชุมชนได้อย่างเหมาะสม และจะเป็นการดีถ้าคนในชุมชนท้องถิ่นส่วนมากมีส่วนร่วมด้วย

เมื่อพิจารณาขั้นตอนของกิจกรรม SWOT จะมีมิติของการวิจัยแฝงอยู่ กล่าวคือ การที่จะวิเคราะห์ชุมชนท้องถิ่นได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ได้จากสภาพจริงของชุมชนท้องถิ่นนั้น ๆ (สำนักมาตรฐานการศึกษา สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับชาติ และสำนักมาตรฐานอุดมศึกษา, 2545, หน้า 258)

การสนทนากลุ่ม (Focus Group Interview)

กิจกรรมความเห็นของกลุ่มเป็นอีกกิจกรรมหนึ่งที่เป็นการเริ่มต้นที่ดีของการพัฒนาท้องถิ่นชุมชน เป็นการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของข้อมูลเพื่อหาข้อสรุปนำไปสู่การวางแผนที่ดี การอภิปรายดังกล่าวต้องมีความเที่ยงตรง ความเห็นของกลุ่ม หรือกระบวนการสนทนากลุ่ม เป็นการพูดคุยแบบธรรมชาติ คนที่มีบทบาทสำคัญคือ พิธีกรหรือผู้นำกลุ่ม (Moderator) ในการพูดคุยแบบความเห็นของกลุ่มนี้ ต้องมีการกำหนดกลุ่มคนที่พูดคุย เวลาสถานที่ หัวข้อที่จะพูดคุยและบรรยายในการพูดคุย

วัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่ม มีดังนี้

1. เพื่อให้ได้ข้อมูลเนื้อหาสาระที่เป็นประเด็นเฉพาะด้าน

2. เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับประเด็นนั้นๆ แสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูล รายละเอียด
3. เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพ

องค์ประกอบของความเห็นของกลุ่ม ได้แก่ บุคคลที่ร่วมสนทนากลุ่มไม่ต่ำกว่า 6-12 คน พิธีกรจะต้องรู้พื้นที่นั้นแล้วพอสมควรและรู้ขอบเขตของชุมชน จึงเลือกกิจกรรมใช้ความเห็นของกลุ่ม และในการสนทนาแต่ละครั้งจะใช้ระยะเวลาตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ บทบาทของบุคคลที่เข้าร่วมในสนทนากลุ่มมีดังนี้

1. พิธีกร (Moderator/ Facilitator) ทำหน้าที่เป็นผู้จุดประเด็นหรือชักจูงให้ผู้เข้าร่วมสนทนาแสดงความคิดเห็นคำถามที่ได้มาจากวัตถุประสงค์ของปัญหาการวิจัยและต้องควบคุมการสนทนาให้อยู่ในประเด็นและการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลในการสร้างคำถามใหม่
2. บุคคลเป้าหมายของการสนทนา (Discussion) ทำหน้าที่ในการพูดคุย แสดงความคิดเห็นในประเด็นข้อคำถามต่างๆ
3. ผู้จดบันทึกการสนทนา (Note Taker) ทำหน้าที่ที่กระหว่างการสนทนากลุ่ม ห้ามมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
4. ผู้ช่วย (Assistants) ทำหน้าที่ควบคุมเทป ยำนวยความสะดวก และดูแลแก้ปัญหาอื่นๆ (ชอบ เข้มกลัด และ โกวิท พวงงาม, 2547, หน้า 65; นรินทร์ชัย พัฒนพงศา, 2547, หน้า 244)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540) ได้ศึกษาการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคล ต้องอาศัยความพร้อมทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การใช้สิ่งเสริมแรงเพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ในระดับองค์กรจะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เรียนรู้จากการแก้ปัญหา เรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน และอุปสรรคของการเรียนรู้เกิดจากลักษณะของความ เป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะการบริหารงานในระบอบราชการ หลักและวิธีการพัฒนาแบบแยกส่วน และยังพบว่าข้อจำกัดการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทย ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการปลูกฝังการพัฒนาในแต่ละช่วงชีวิต เช่น การอบรมเลี้ยงดูและระบบการจัดการศึกษาของไทย เป็นต้น

สุพัตรา จารุวัฒนพานิช (2543) ได้ศึกษาเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พบว่า การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่วัยทำงาน ซึ่งผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง ผู้เรียนเป็นผู้ชี้นำตนเองมากกว่าผู้สอนเป็นผู้ชี้นำ ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามความสนใจและมีความพร้อมที่จะเรียนมากกว่าเด็ก การเรียนรู้เป็นผลมาจากแรงจูงใจภายใน ไม่มีใครบังคับ และหากเข้าใจถึงการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้จะมีผลทำให้การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

มาลี ธรรมศิริ (2543) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบ องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา วิเคราะห์ ทฤษฎี หลักการ และการปฏิบัติเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การของไทย และเพื่อทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันองค์การไทยอยู่ในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และมีความเป็นไปได้สูงในระบบย่อยด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ นอกนั้นพบว่า ลักษณะไทยที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) ปรับตัวตามกาลเทศะและโอกาส 2) เรียนรู้ว่าจะทำอะไรอย่างไรเพื่อบรรลุจุดประสงค์ของการศึกษา 3) ใฝ่ต่อความรู้สึกรู้สึกของผู้อื่น ลักษณะไทยที่ไม่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การนิยามการรวบอำนาจ 2) การปราศจากการคิดริเริ่ม 3) การทำตามคำสั่งและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ 4) ความอ้อมค้อมและไม่แสดงออกอย่างชัดเจน ผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นหน่วยเปลี่ยนแปลงองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังพบว่า หลักสูตรการพัฒนาความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อเปรียบเทียบการทดสอบก่อนการสอนและหลังการสอน ในการเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงพบว่าพัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในภาพรวม

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545) ศึกษาเรื่องปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำของระดับมากไม่มากนัก ในขณะที่การพัฒนาปัจจัยทางการบริหารอยู่ในระดับมาก จากการศึกษาเปรียบเทียบพบว่า มีเพียงสามกรณีที่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีการพัฒนาดำกว่าโรงเรียนขนาดอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของ

โรงเรียนซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ การพัฒนาผู้บริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร และการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนขนาดกลาง นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลางและมีทิศทางเป็นบวก และเมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า ปัจจัยทางการบริหารต่างร่วมกันอธิบายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 46.30 โดยมีปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพผลของโรงเรียน ปัจจัยการบริหารหลักสูตรและการสอน และปัจจัยการพัฒนาผู้บริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์เส้นทางพบว่ากรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพผลของโรงเรียน ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยการตัดสินใจร่วมและมีวิสัยทัศน์ ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยการบริหารหลักสูตรและการสอน ส่งผลโดยตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้มีอิทธิพลในทางอ้อมเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางรวมทั้งทางตรงและทางอ้อมพบว่า มีลำดับความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยทางการบริหาร ดังนี้ การพัฒนาความมีประสิทธิภาพผลของโรงเรียน ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยการพัฒนาความเป็นองค์การวิชาชีพ และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยการบริหาร 3 ปัจจัยที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยตัวอื่น แต่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ปัจจัยการพัฒนาผู้บริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร ปัจจัยการจูงใจเชิงสร้างสรรค์ และปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

ลือชัย จันทน์ ไร่ (2546) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์การ การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจและระบบองค์การ

สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) อิทธิพลทางตรง มี 6 ปัจจัยประกอบด้วย การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เทคโนโลยีและระบบงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจ การปฏิบัติงานด้านการจัดการ และการปฏิบัติงานด้านการบริการ 2) อิทธิพลทางอ้อมมี 7 ปัจจัยประกอบด้วย บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การพัฒนาครูและทีมงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ โครงสร้างของโรงเรียน การจูงใจ เทคโนโลยีและ

ระบบงาน 3) อิทธิพลรวมมี 11 ปัจจัย ประกอบด้วย บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การปฏิบัติของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจและ ยุทธศาสตร์ การปฏิบัติด้านการจัดการ การพัฒนาครูและทีมงาน การจูงใจ ภาวะผู้นำทางวิชาการ เทคโนโลยีและระบบงาน โครงสร้างของโรงเรียน และการปฏิบัติด้านการบริหาร นอกจากนี้ยังได้ จำแนกลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 2 มิติ คือ 1) มิติกระบวนการ (Process Dimension) องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะดังนี้ การสนับสนุนการเรียนรู้ในหมู่สมาชิกของ องค์การ และการเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างต่อเนื่อง การเชื่อมโยงการเรียนรู้ส่วนบุคคลไปสู่การ เรียนรู้ระดับองค์การ สมาชิกในทุกระดับเรียนรู้เป็นธรรมชาติและรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การเรียนรู้ขององค์การ คือ การพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ หรือความกระตือรือร้นในศักยภาพที่มีอิทธิพล ต่อพฤติกรรม การสร้างความตระหนักในตนเองและใช้วิจารณ์ญาณใคร่ครวญสภาพที่แวดล้อม การสืบสวนและเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ ปรับและเปลี่ยนให้เข้ากับวัฒนธรรมของตนเอง การขยายขีดความสามารถของคนเพื่อให้เกิดผลที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริง การขยายรูปแบบ การคิดที่ทันสมัยได้รับการส่งเสริมและแรงบันดาลใจทั้งหลายได้รับการปลดปล่อย การขยายขีด ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างสรรค์อนาคตขององค์การ และกรสร้าง เรียนรู้และถ่ายโอน ความรู้และปรับแต่งพฤติกรรมขององค์การ เพื่อสะท้อนความรู้และความเข้าใจใหม่ ๆ 2) มิติของ ผลผลิต (Product Dimension) ได้แก่ มีการพัฒนาระบบในการตรวจสอบข้อผิดพลาด และนำไป แก้ไขให้ดีขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในวิธีการทำธุรกิจแบบใหม่ และมีการเปลี่ยนแปลง ระบบการจัดการข้อมูล งบประมาณ นโยบาย และวิธีการปฏิบัติ ตลอดจนเปลี่ยนแปลงวิถีคิดแบบ เก่า ๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดความรู้

สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) วิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วม ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ และทดสอบความ สอดคล้องของโมเดล โครงสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน จังหวัดภาคใต้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ หลักดังนี้ องค์ประกอบด้านองค์การ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ และองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบหลัก ที่เป็นตัวแปรทั้งหมดจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 13 องค์ประกอบและ ตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 62 ตัว ตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เรียงลำดับตามน้ำหนักขององค์ประกอบจากมาก ไปหาน้อยได้ดังนี้ องค์ประกอบด้านการเรียนรู้

องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ องค์ประกอบด้านองค์การ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ และ องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี และ โมเดลความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548) ได้ศึกษาและพัฒนาารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย พบว่า รูปแบบที่เหมาะสมตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญนั้น ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของ Senge ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งคน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากรู้อยากเห็นและความสามารถปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงานได้ หลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลองความคิด ได้แก่ การมีทักษะในการฟังและมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และการใช้แหล่งความรู้หลายๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน และยอมรับว่าความสำเร็จขององค์การเป็นภาระของพนักงานทุกคน หลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม และการสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน และการมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน ส่วนความคิดของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนพบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ได้แก่ การมีสติและฝึกจิตใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียนรู้ และการให้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ หลักการที่ 2 ได้แก่ การปรับระบบการศึกษาที่สามารถสอนให้คิดและวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง และการใช้แหล่งความรู้หลายๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 ได้แก่ การยอมรับความสามารถของผู้อื่น และการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หลักการที่ 4 ได้แก่ การมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม และการมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีม และหลักการที่ 5 ได้แก่ การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน และระบบโครงสร้าง นโยบายและกระบวนการทำงานขององค์การต้องมีการออกแบบให้สามารถคิดเปลี่ยนแปลงแก้ไข มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์การ

สุรัตน์ ดวงทาชม (2549) ได้ศึกษาและกำหนดจุดมุ่งหมาย ค่านิยมที่จำเป็นอย่างยิ่ง เป้าหมาย และวิธีการในการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่า ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ค่านิยมที่จำเป็นอย่างยิ่ง และเป้าหมายในการพัฒนานั้น เริ่มจากให้ความรู้และสร้างความตระหนักในการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับสมาชิกทุกคนในหน่วยงาน โดยการอบรมและศึกษาดูงาน จากนั้นได้ร่วมกันสนทนากลุ่ม เพื่อ

ร่วมกันกำหนดวิธีการและกิจกรรมพัฒนา ได้วิธีการพัฒนารวม 8 วิธี ได้แก่ 1) ให้ศึกษาเอกสาร 2) ให้เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน 3) ส่งเสริมขวัญกำลังใจ 4) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 6) ทำงานแบบมีพี่เลี้ยง 7) ใช้เทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงานและ 8) อบรมให้ความรู้เพิ่มเติม ส่วนกิจกรรมพัฒนา กำหนดไว้ทั้งสิ้น 17 กิจกรรม ซึ่งหลอมรวมเป็น 3 โครงการ ต่อมา ได้ร่วมกันประชุมปฏิบัติงาน (Workshop) เพื่อจัดทำรายละเอียดของโครงการและรวบรวมเป็นแผนพัฒนา ซึ่งทั้ง 3 โครงการ มีจุดมุ่งหมายรวมกัน 19 ข้อ มีดัชนีชี้วัดรวมกัน 21 ข้อ และมีเป้าหมายรวมกัน 17 ข้อ ในระหว่างการจัดทำแผนพัฒนาดังกล่าว การปฏิบัติได้มีการจัดองค์การ ดังนี้ 1) ประชุมชี้แจงภารกิจที่ต้องทำร่วมกัน 2) จัดบุคลากรให้ทำงานเป็นคู่ 3) จัดระบบการติดต่อสื่อสารภายใน 4) ลดขั้นตอนการทำงานโดยการมอบอำนาจ 5) จัดโครงสร้างการบริหารงานในองค์การให้ชัดเจน 6) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือภารกิจสำคัญๆ 7) กำหนดหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบให้ชัดเจน สำหรับนวัตกรรมที่เกิดจากการพัฒนาในระดับบุคคลคือ เอกสารคู่มือการปฏิบัติงานของบุคลากร ระดับกลุ่มคือ เทคนิคการทำงานเป็นคู่ และระดับองค์การคือ เทคนิคการพัฒนาบุคลากร โดยใช้วัฒนธรรมการเรียนรู้

ศรีเรือน ลิขิตเดชาโรจน์ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสภาพการบริหารตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามขนาดสถานศึกษาและนำเสนอแนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) โดยศึกษาจากสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจำนวน 242 แห่ง โดยผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมสถานศึกษามีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำมีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุด ส่วนแนวทางในการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น มีองค์ประกอบด้านองค์การ ด้านผู้นำ ด้านการเรียนรู้ ด้านการจัดการเรียนรู้ และด้านเทคโนโลยี โดยมีเงื่อนไขสู่ความสำเร็จประกอบด้วย ความมุ่งมั่นในการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา การสำรวจความพร้อมเพื่อนำมาวางแผนการปฏิบัติงานไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนวิธีคิด ค่านิยม ทักษะและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาปัจจัยทางการบริหารทั้งในส่วนขององค์การและบุคลากร การปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร การนำเทคโนโลยีมาใช้ใน

การสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อการเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจเพื่อนกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ และการจัดให้มีการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

งานวิจัยต่างประเทศ

แซมบรูกและสจิวต (Sambrook & Stewart, 2000) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ในองค์กรที่จะพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเด็นด้านการจัดการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต และอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ทั้งปัจจัยที่ชัดเจนและส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวิจัยใช้กรณีศึกษาและการสำรวจโดยใช้ทีมวิจัยทั้ง 7 ทีม ทีมละ 4 องค์กร รวมจำนวน 28 องค์กร การพิจารณาเลือกองค์กรที่ศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีการรวบรวมข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสาร ได้แก่ พันธกิจ แผนธุรกิจ นโยบาย ตัวอย่างโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร และใช้คำถามปลายเปิด 2 ข้อสอบถามใน 20 องค์กรภายในประเทศเนเธอร์แลนด์ เบลเยียม ฟินแลนด์ ฝรั่งเศส เยอรมัน อิตาลี และอังกฤษ เกี่ยวกับปัจจัยที่ชัดเจนและส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยหลักคือ การปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้อง (ผู้จัดการ ลูกจ้าง และผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล) ความพยายามพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนโครงสร้างของงาน บทบาทของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล พัฒนาการรับผิดชอบร่วมกันในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ปรับปรุงด้านการติดต่อสื่อสาร ปรับปรุงและลดอัตราชั่วโมงในการทำงานและการให้คุณค่าความสำคัญในการเรียนรู้ทุกรูปแบบ

มากิ (Maki, 2001) ได้ศึกษาเรื่อง โรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาเปรียบเทียบครูในประเทศญี่ปุ่นและครูในประเทศสหรัฐอเมริกาว่ามีการเรียนรู้การปฏิบัติงาน โดยไม่มีการแนะนำหรือชี้แนะเป็นอย่างไร ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้เป็นเป้าหมายหลักซึ่งต้องจัด โดยมีผู้สอน การจัดองค์ประกอบการเรียนรู้ที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ การศึกษาคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยครูจะต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งเป็นวิธีการที่จะเรียนรู้ภาระงานของเขาในโครงสร้างที่ประกอบด้วยหน้าที่ที่หลากหลาย การที่ได้อธิบายรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของครู เป็นกิจกรรมที่ครูจะปรับเปลี่ยนไปตามกำหนดหน้าที่ซึ่งประสบการณ์ในหน้าที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ 1) การกำหนดหน้าที่แบบผสมผสาน 2) การปฏิบัติซ้ำ ๆ 3) การนิเทศ และ 4) การทำงานปกติตามภาระหน้าที่ของโรงเรียน ขั้นตอนดังกล่าวครูสามารถเลือกเรียนรู้ โดยขั้นตอนที่ 1 ครูสามารถจะปรึกษากับคณะทำงาน ขั้นตอนที่ 2 และ 3 ครูปฏิบัติด้วยตนเอง ขั้นตอนที่ 4 ครูจะต้องปรึกษารื้อกับคณะผู้บริหาร ในการปฏิบัติงานดังกล่าวนี้ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างครูสองประเทศพบว่า ครูในประเทศญี่ปุ่นต้องการพัฒนาตนเองและแก้ปัญหา เป็นเป้าหมายหลักทางการศึกษาที่สำคัญ ส่วนครูในประเทศ

สหรัฐอเมริกา มีแนวโน้มการรับรู้เกี่ยวกับทักษะพื้นฐานและการมีนิสัยการทำงานที่ดี เป็นเป้าหมายทางการศึกษาที่สำคัญ จากการวิจัยพบว่า การให้การอบรมอย่างเป็นทางการจะเป็นแหล่งความรู้หลักในการเรียนรู้ภาระหน้าที่งาน แต่การเรียนรู้โดยตรงของผู้เรียนเองที่มีความหลากหลายในการกำหนดภาระหน้าที่เอง และจะแตกต่างกันอย่างมากกับรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาจะให้ข้อคิดในการจัดการ โรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของครู

วีเลอร์ (Wheeler, 2002) ศึกษาเรื่อง การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประสบการณ์ของชาวอเมริกัน โดยมีจุดมุ่งหมายคือ ต้องการเปิดเผยการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปจนถึงการประยุกต์ใช้องค์กรแห่งการเรียนรู้ในอเมริกา โดยใช้แนวคิดของ Senge ที่ประกอบไปด้วย หลักการห้าประการ คือ ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม แบบจำลองทางความคิด และความคิดอย่างเป็นระบบ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและวิจัยเชิงปริมาณ ข้อมูลด้านคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ การสังเกต การทบทวนเอกสาร การพูดคุย แสดงความคิดเห็น ข้อค้นพบในการวิจัย พบว่า 1) ครูมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การประยุกต์ใช้หลักการห้าประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการอบรม มีการริเริ่มเพื่อพัฒนาและมีการออกแบบผลลัพธ์ของแผนพัฒนาโรงเรียน 3) การวิจัยเน้นหลักการห้าประการ โดยครูต้องทำงานร่วมกัน ต้องสามารถพัฒนาภารกิจของโรงเรียนอย่างเป็นทีม สรุปได้ว่า หลักในการศึกษาเกี่ยวกับการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรจะทำการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ความสำเร็จในการทำงานของบุคลากร และการเรียนรู้ของนักเรียน

ซิลลิน ซารินและมัลฟอร์ด (Sillins, Zarins, & Mulford, 2002) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาคุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นโครงการวิจัยในประเทศออสเตรเลีย ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูและผู้บริหารในโรงเรียนรัฐออสเตรเลียใต้และแทสมาเนีย ผู้วิจัยนำเสนอองค์ประกอบของคุณลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน การสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนแบบร่วมมือ การกระตุ้นใช้ความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง ทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่องานของโรงเรียน การสร้างงานให้ดีขึ้น และโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สร้างขึ้นไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้ทำการสร้างสเกลองค์ประกอบใหม่ ได้องค์ประกอบใหม่ 4 โมเดล คือ บรรยากาศไว้ใจและร่วมมือ การริเริ่มและกล้าเสี่ยง พันธกิจร่วม และการพัฒนาวิชาชีพ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โครงสร้างคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ฉัตรทิพย์ สุวรรณชิน (Suwannachin, 2002) นักเรียนไทยที่ไปศึกษาต่อ ณ มหาวิทยาลัยรัฐอิลลินอย สหรัฐอเมริกา ได้ศึกษาเรื่อง การวางแผนสำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย ใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อสำรวจคุณลักษณะที่จำเป็นของโรงเรียนในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อเตรียมผู้บริหารและครูในการใช้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ใช้การสนทนากลุ่มและการใช้แบบสอบถามแบบปลายเปิดในการรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูเข้าใจและเตรียมตัวรับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นอกจากนั้นยังชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารและครูต้องปฏิบัติตามกฎหมายนั้น ผู้บริหารและครูเห็นว่าเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับโรงเรียนที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 8 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมโรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการสื่อสาร และการปฏิสัมพันธ์ สิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากรต่าง ๆ ในกระบวนการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ มีกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ กลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร กลยุทธ์สำหรับครู และกลยุทธ์ของทั้งครูและผู้บริหาร นอกจากนี้ยังพบคุณลักษณะขององค์กรทั้งที่ตรงและไม่ตรงกับกรอบแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

กราดอร์ (Grader, 2003) ได้ศึกษาเรื่อง การนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในโรงเรียน กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง การศึกษาต้องทำความเข้าใจในประเด็นที่ว่าจะนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในโรงเรียนได้อย่างไร โดยที่สามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้บุคลากร ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และสังเกต กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรของโรงเรียนขนาดกลาง ผลการวิจัยแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่หนึ่ง ไม่ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนให้มีความสามารถในด้านการรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารให้ความสนใจองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบทั่ว ๆ ไป และผู้บริหารไม่สามารถติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในเรื่องวิสัยทัศน์ของบุคลากรได้ กลุ่มที่สอง ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้มีความสามารถในด้านการรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม บุคลากรจะมีรูปแบบความคิด มีการแลกเปลี่ยนมุมมองของความคิดเห็น ผู้บริหารให้การสนับสนุนบุคลากร สำหรับการวิจัยในอนาคตควรศึกษาเรื่องการพัฒนาเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการประเมินการปฏิบัติงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน

สมิธ (Smith, 2003) ได้วิจัยเรื่อง มหาวิทยาลัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการพัฒนารูปแบบแนวคิด จุดมุ่งหมายคือ 1) ต้องการพัฒนารูปแบบแนวคิดของมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ต้องการศึกษากรณีของมหาวิทยาลัยโดยใช้แนวคิดที่ถูกพัฒนาโดย Senge ใช้หลักการห้าประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบแนวคิดขององค์กร

แห่งการเรียนรู้ที่นำเสนอในมหาวิทยาลัยมีคุณค่ามาก 2) การสะท้อนความคิดถูกรวมเข้ามาเป็น
 หลักการที่ 6 ของรูปแบบ 3) ยั้ขาดความชัดเจนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์การกับ
 ผลลัพธ์ของคน 4) มุมมองของเจ้าหน้าที่ถูกแยกออกและขาดความเกี่ยวข้องในองค์การ รวมทั้ง
 เสนอแนะว่าประเด็นที่ควรจะศึกษาต่อไปในอนาคตคือ การสกัดสิ่งที่เกี่ยวข้องสำหรับอนาคตให้
 นำมาเป็นรูปแบบต่อไป

วูลาสและชาร์ป (Voulalas & Sharp, 2005) ได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพและพบว่า ปัจจัย
 ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้หรือชุมชนแห่งการเรียนรู้
 ประกอบด้วยปัจจัยที่สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มคือ ปัจจัยส่งเสริม (Enabling Factors) และปัจจัยที่มี
 อิทธิพลในการช่วยเสริมสร้าง (Helpful Factors) ซึ่งปัจจัยส่งเสริมได้แก่ เทคโนโลยีที่ทันสมัย
 การแข่งขันจากองค์การอื่น ๆ การมีผู้นำที่จะนำทางและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้
 ส่วนเสียและผู้คนที่เกิดขึ้น การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 เช่น การสร้างทีมงาน การร่วมมือที่เข้มแข็ง การสร้างวัฒนธรรมองค์การ การใช้จิตวิทยาในการ
 สร้างแรงจูงใจ สร้างความผูกพันและความสามารถในการปรับตัวไปสู่สถานการณ์ใหม่ การมี
 โครงสร้างและกระบวนการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง มีการประเมินความสำเร็จของกระบวนการ
 เปลี่ยนแปลง สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลในการช่วยเสริมสร้าง ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ร่วมกันของทีม การจัดสรร
 และสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการพัฒนาและการเรียนรู้ การสนับสนุนจากชุมชนรอบข้าง
 การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ การเปิดโอกาสให้
 ตัดสินใจร่วมกัน การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ การอบรมและพัฒนา การสนับสนุนระหว่าง
 สมาชิกด้วยกัน การปรับรื้อระบบเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน การให้รางวัล การร่วมกัน
 แสดงความยินดีในความสำเร็จ การพัฒนาปรับปรุงพนักงาน กระบวนการคัดเลือกพนักงาน
 และการยอมรับความผิดพลาดที่เป็นการสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้

สรุป การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่
 เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบย่อยทั้งห้าประกอบด้วย ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์การ ด้านบุคคล
 ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
 ประกอบด้วย ปัจจัยด้านระบบและโครงสร้างขององค์การ ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศของ
 องค์การ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้และการสื่อสาร ด้านการจูงใจ
 ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านภาวะผู้นำ นอกจากนี้ยังได้ศึกษา
 กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อนำมาเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนา
 รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสุมนานันต์ต่อไป