

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. การพัฒนาองค์กร
  - 1.1 ความหมายของการพัฒนาองค์กร
  - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
  - 1.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร
  - 1.4 กระบวนการพัฒนาองค์กร
  - 1.5 กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.3 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.4 ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.5 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.6 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 งานวิจัยต่างประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยในประเทศ

#### การพัฒนาองค์กร

##### ความหมายของการพัฒนาองค์กร

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2549 : 49) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้ว่า เป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้า และจะเน้นกระทำในส่วนที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและกระบวนการของกลุ่มบนรากฐานแห่งความร่วมมือร่วมใจกัน ด้วยความช่วยเหลือของที่ปรึกษาและใช้เครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ เข้าช่วยในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบ ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาและธำรงไว้ซึ่งประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 436) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนยุทธศาสตร์ และใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการพัฒนาระบบโดยส่วนรวมทั้งองค์กร เริ่มจากระดับผู้บริหารลงสู่ระดับล่างทั้งองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

ชัยเสถียร พรหมศรี (2551 : 118) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์กร คือ วิธีการอย่างเป็นระบบต่อการปรับปรุงขององค์กรที่ประยุกต์ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และการวิจัยมาใช้ เพื่อเพิ่มความเป็นอยู่ที่ดีและความมีประสิทธิภาพของคนและองค์กร

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2551 : 265 - 269) การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์กร โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องต่าง ๆ อาทิ กำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไขเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

บัณฑิต วิจารณ์ (2553 : 2) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ควรจะต้องเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภทและองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความรู้ (Knowledge Organization) และองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization) ตามลำดับ

วอเรน (Warren. 1996 : 4) ให้ความหมายว่าการพัฒนาองค์กรเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นยุทธศาสตร์ทางการศึกษาที่สลับซับซ้อน ซึ่งมุ่งใช้การเปลี่ยนแปลงความเชื่อทัศนคติ ค่านิยม และโครงสร้างองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถปรับปรุงตัวเองให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและสิ่งท้าทายใหม่ ๆ ทางธุรกิจ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเอง

สรุปความหมายของการพัฒนาองค์กร เป็นกระบวนการในการเพิ่มพูนสมรรถนะภายในองค์กร โดยมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดเปลี่ยนแปลงอย่างมีระเบียบแบบแผนไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพเศรษฐกิจสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

จุมพล หนิมพานิช (2556 : 50 - 53) ได้อธิบายถึงแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร เป็นผลมาจากการที่บรรดานักปฏิบัติทางการจัดการและนักวิชาการ โดยเฉพาะด้านพฤติกรรมศาสตร์ ได้คิดค้นหาเทคนิคใหม่ ๆ ในอันที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการปรับปรุง

เปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีกว่าแบบเดิมที่เป็นอยู่ แนวความคิดและวิธีการใหม่นี้ได้มุ่งไปสู่การปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง “องค์กร” เพื่อประสิทธิผล และความเจริญเติบโตขององค์กรโดยส่วนรวม แนวความคิดเชื่อว่าสามารถจะแก้ไขข้อบกพร่อง และความไร้ประสิทธิภาพของเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงในแนวเก่าได้เป็นอย่างดี และได้รับการขนานนามว่า “การพัฒนาองค์กร” หรือที่ภาษาอังกฤษ เรียกว่า “Organization Development” และเรียกสั้น ๆ ว่า “OD” อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาถึงความหมายของคำว่า “การพัฒนาองค์กร” ย่อมมีหลายแนวด้วยกัน เช่น การพัฒนา องค์กร หมายถึง ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับองค์กรโดยส่วนรวม ทั้งหมดเริ่มดำเนินการจากฝ่ายจัดการระดับสูงเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร โดยวิธีการใช้เครื่องมือสอดแทรกอย่างมีแผนในกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร อาศัยความรู้ จากพฤติกรรมศาสตร์อีกแนวหนึ่ง การพัฒนาองค์กร หมายถึง เป็นการตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งที่จะเปลี่ยนความเชื่อเจตคติ ค่านิยม และโครงสร้าง ในอันที่จะให้องค์กร ปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการใหม่ ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว แนวสุดท้าย การพัฒนาองค์กรเป็นความพยายามที่ต้องใช้ระยะเวลาอันยาวนาน เพื่อที่จะปรับปรุงความสามารถ ขององค์กรให้พร้อมเพื่อต้อนรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายใน องค์กรเอง ตลอดจนเป็นการปรับปรุงความสามารถขององค์กรในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์กร โดยที่มาของแนวความคิดพื้นฐานของการพัฒนาองค์กรมีดังนี้

1. การพัฒนาองค์กรเป็นสาขาหนึ่งของวิชาพฤติกรรมศาสตร์ ประกอบด้วยมานุษยวิทยา (Anthropology) สังคมวิทยา (Sociology) จิตวิทยาสังคม (Social Psychology) และจิตวิทยา (Psychology) ที่ว่าส่วนไหนของพฤติกรรมศาสตร์ที่ “การพัฒนาองค์กรจะนำมาใช้” นั้น แนวความคิด การพัฒนาองค์กรได้หยิบยกรวมวิชาพฤติกรรมศาสตร์ในด้านลักษณะและแบบของผู้นำ (จิตวิทยา และสังคมวิทยา) วัฒนธรรมการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร (มานุษยวิทยา) การสร้าง แรงจูงใจ (จิตวิทยา) การกำหนดเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน (สังคมวิทยา) ทฤษฎีในการเรียนรู้ (จิตวิทยา) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม (สังคมวิทยา) และนอกจากนั้นยังอาศัยแนวความคิด เกี่ยวกับ “แรงดัน - แรงดึง” ขององค์กรมาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัญหา ช่วยกระตุ้นให้เกิด การเปลี่ยนแปลง หรือเข้าใจถึงอุปสรรคข้อขัดขวางของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้น ๆ อีกด้วย

2. แนวความคิดในการพัฒนาองค์กรเป็นแนวความคิดของการเปลี่ยนแปลง อย่างมีระบบแบบแผนอย่างวิทยาศาสตร์ โดยเริ่มตั้งแต่การหาข้อมูลเกี่ยวกับความไม่มีประสิทธิผล ขององค์กร วิธีการและขั้นตอนนี้อาจจะเรียกได้ว่า “การวิเคราะห์วิจัย” จำเป็นจะต้องศึกษาให้ทราบ ถ่องแท้เสียก่อน องค์กรป่วยด้วยโรคอะไร และการพัฒนาองค์กรก็มีวิชาชีพสารถีโรคที่แก้โรค ขององค์กรได้สารพัดทุกชนิด

3. การพัฒนาองค์กรจะต้องเกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งหมดเป็นระบบ เริ่มทำการพัฒนาองค์กร ณ ส่วนใดก็ได้ในองค์กร แนวความคิดด้านระบบที่สำคัญประการหนึ่ง คือ “โครงสร้างขององค์กร” มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของการพัฒนาองค์กรหรือไม่ ส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กรนั้น เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จริงอยู่มนุษย์เป็นทรัพยากรธรรมชาติที่มีคุณค่าและสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร แต่โครงสร้างขององค์กรเป็นอีกส่วนหนึ่งที่นักพัฒนาองค์กรจะมองข้ามไปไม่ได้ และโครงสร้างนี้เองจะเป็นฐานสำคัญสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัย “มนุษย์” ด้วยการพัฒนาองค์กรจึงจะดำเนินต่อเนื่องไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การพัฒนาองค์กรจะต้องได้รับการริเริ่ม รับรู้ ยอมรับ และร่วมมือจากผู้บังคับบัญชา ในระดับสูงของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้น ๆ ตัวอย่างเช่นการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ระดับสูง ย่อมมีความสำคัญต่ออนาคตของการพัฒนาองค์กรอย่างแน่นอน การริเริ่ม รับรู้ ยอมรับ และร่วมมืออย่างจริงจัง จะสามารถทำให้การพัฒนาองค์กรมีโอกาสสำเร็จผลได้หรือไม่ องค์กรธุรกิจเอกชนจะได้เปรียบกว่าองค์กรของรัฐบาลในประเด็นนี้เอง ในแง่ของความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร หรือแม้แต่ในแง่ของความสำเร็จในการฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนของไทยเราทุกระดับ ย่อมต้องอาศัยการสนับสนุนจากกลุ่มผู้นำทุกระดับชั้นภายในกรม

5. การพัฒนาองค์กรบางครั้งอาจจะต้องอาศัยบุคคลภายนอกมาเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เพื่อ “วิเคราะห์วิจัย” ปัญหาให้แก่องค์กร บุคคลภายนอกในที่นี้หมายถึง ภายนอกองค์กรที่กระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงโดยใช้หลักการพัฒนาองค์กรและเราจะพบเห็นในเรื่องของการพัฒนาองค์กร เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยอาศัยระบบการวิจัยข้อมูลจากบุคคลภายนอกองค์กร ในการพิจารณาปรับปรุงและช่วยมองปัญหาขององค์กรให้เห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

6. หลักของการพัฒนาองค์กรอีกประการหนึ่งคือ ผู้รับผิดชอบในองค์กรนั้น ๆ จะต้องเกิดความรู้สึกว่ามีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างภายในองค์กรหรือเรียกว่า เกิดเห็นความจำเป็นขึ้นมาเอง ถ้าหากยังรู้สึกเฉย ๆ ยังเห็นว่าไม่จำเป็นที่นักพัฒนาองค์กรจะเข้ามาริเริ่ม ก็อย่าได้เข้าไปทำการพัฒนาองค์กรเป็นอันขาด

7. การพัฒนาองค์กรจำเป็นจะต้องอาศัยระยะเวลา เช่นเดียวกับการสร้างระบบการปกครองแบบประชาธิปไตยเช่นกัน

8. การพัฒนาองค์กรเป็นการพยายามมุ่งเปลี่ยนแปลงเจตคติ พฤติกรรมและคุณภาพของงานในลักษณะการใช้กลุ่มแทนที่จะมุ่งที่แต่ละบุคคล

มนูญ วงศ์วาริ (ม.ป.ป. : 1) ได้กล่าวว่า แนวคิดที่จะพัฒนาองค์กร เนื่องมาจากสาเหตุการขยายตัวอย่างรวดเร็ว และอย่างรีบเร่งของสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ วิชาการ ความรู้ใหม่ เทคโนโลยี

สมัยใหม่ ผู้เชี่ยวชาญที่เพิ่มมากขึ้น การติดต่อสื่อสารแบบใหม่ ผลิตภัณฑ์และผลิตภัณฑ์ที่นับวันจะล้ำสมัย ค่านิยมและอุดมการณ์ของคนรุ่นใหม่เศรษฐกิจที่ขยายตัวทั่วโลก การค้าและการแข่งขันในตลาด ทั้งในประเทศและต่างประเทศ จำนวนประชากรและส่วนประกอบของประชากรที่เปลี่ยนแปลงไป และปัญหาสังคมและการเงินที่เพิ่มมากขึ้น

สุนันทา เลานันท์ (2553 : 69 - 71) กล่าวว่า แนวคิดของการพัฒนาองค์กรมีสาเหตุมาจาก

1. ความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแนวยุทธศาสตร์ด้านการจัดการ (Managerial Strategies) เช่น ปรับปรุงแก้ไขเรื่องเทคนิคและกรรมวิธีในการปฏิบัติงาน ระบบการวินิจฉัยสั่งการ การมุ่งใจ การสื่อสารข้อความและระบบการให้รางวัล เป็นต้น ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างเป็นระบบ

2. ความจำเป็นที่จะต้องสร้างบรรยากาศขององค์กรที่สามารถสนองทั้งความต้องการของบุคคลและขององค์กรและความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ถ้าผู้บริหารระดับสูงที่มีบทบาทในการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กร ตระหนักถึงความต้องการนี้อย่างแท้จริงแล้ว องค์กรก็อยู่ในสภาพพร้อมสำหรับการพัฒนาองค์กร

3. ความจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร ตัวอย่างเช่น กรรมการบริษัทมีความเห็นว่า การบริหารงานแบบระบบครอบครัวของบริษัท ไม่เหมาะสมกับสภาวะของการแข่งขันในปัจจุบัน แม้ว่าจะประสบความสำเร็จอย่างดีมาจากอดีต จึงมองเห็นว่ามีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแนวการบริหารจากระบบครอบครัวไปสู่ระบบการบริหารโดยนักบริหารมืออาชีพ กรณีนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมทางการบริหารขององค์กรทั้งหมด ซึ่งจะต้องเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ หลายอย่างด้วยกัน เช่น การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ปทัสถาน ค่านิยม และหลักเกณฑ์ในการบริหารงาน เป็นต้น

4. ความจำเป็นต้องการเปลี่ยนโครงสร้างและบทบาทต่าง ๆ ขององค์กรเป็นการรับรู้ว่าการจัดโครงสร้างและการกำหนดบทบาทต่าง ๆ ขององค์กรนี้ยังไม่เหมาะสมหรือขาดความชัดเจน เช่น ยังมีความสับสนว่าจะแยกแผนกพัฒนาออกจากกันหรือรวมกัน หรือควรจะมอบหน้าที่ดูแลทางด้านการบริหารงานธุรการ การบริหารบุคคลให้กับรองประธานบริษัทคนไหนดี ผู้จัดการสาขาสมควรจะได้รับการมอบอำนาจให้ปฏิบัติงานทางด้านวิชาการหรือไม่ เรื่องเหล่านี้จะเป็นความต้องการที่เกิดขึ้นเองขององค์กรซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กร

5. ความจำเป็นต้องปรับปรุงความร่วมมือระหว่างกลุ่ม (Intergroup Collaboration) ทั้งนี้เนื่องจากพบว่า องค์กรต้องสูญเสียพลังหลายสิ่งหลายอย่างไปโดยเปล่าประโยชน์ จากการ

แก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกันระหว่างกลุ่มภายในองค์กร ถ้าองค์กรตระหนักและยอมรับว่า ข้อขัดแย้ง เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แต่สามารถควบคุมได้โดยอาศัยความร่วมมือของกลุ่ม จุดนี้ก็จะเริ่มจุดเริ่มต้น ที่จะนำไปสู่ความพยายามของการจัดโครงการเพื่อเพิ่มความร่วมมือระหว่างกลุ่ม

6. ความจำเป็นต้องการที่จะทำให้ระบบการสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดกว้างยิ่งขึ้นเรื่อง ช่องว่างของการติดต่อสื่อสารและการมีข้อมูลที่ทันสมัยที่เชื่อถือได้อย่างเพียงพอในการตัดสินใจ เป็นเรื่องสำคัญทางการบริหารองค์กรส่วนใหญ่จะมีปัญหาทั้งทางด้าน โครงสร้างของการติดต่อ สื่อสารและคุณภาพของการติดต่อสื่อสาร เช่น การติดต่อสื่อสารไม่ทั่วถึงไม่ชัดเจนถูกบิดเบือน หรือไม่เปิดเผย เป็นต้น

7. ความจำเป็นต้องการที่จะให้มีการวางแผนที่ดีขึ้น การวางแผนเป็นหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ของการบริหาร แต่ก่อนมักจะเป็นหน้าที่เฉพาะของผู้บริหารผู้เดียว ปัจจุบันเป็นหน้าที่สำคัญของ ทุก ๆ คนในองค์กร แต่คนส่วนใหญ่จะขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการวางแผน ดังนั้นจึงเป็น เงื่อนไขสำคัญที่สุดที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กร เพื่อปรับปรุงการวางแผนและการกำหนด เป้าหมายร่วมกัน

8. ความจำเป็นจะต้องบูรณาการกับหน่วยงานอื่นหรือองค์กรอื่น ๆ ทั้งนี้เนื่องจาก เป็นผลจากการแบ่งงานกันทำ งานในที่สุดก่อให้เกิดปัญหาความซับซ้อนและการประสานงานจึงเกิด ความจำเป็นที่จะต้องรวมหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่คล้าย ๆ กัน และเมื่อรวมกันแล้วก็เกิดปัญหา การขยายงาน ต้องการแยกตัวออกมามาก ปัญหาการรวมหรือการแยกจึงเป็นปัญหาไม่รู้จบ ดังนั้น จำเป็นจะต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบด้วยการพัฒนาองค์กร

9. ความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการจูงใจบุคคลในองค์กรเพื่อให้พนักงาน เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการ ดำเนินงานและมุ่งประสานความต้องการส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยส่วนรวม

10. ความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ ซึ่งอาจเกิดจากการขยายตัว และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีหรือวิทยาการสมัยใหม่ การติดต่อสื่อสาร ค่านิยม และอุดมการณ์ของคนรุ่นใหม่สภาวะทางเศรษฐกิจที่ขยายตัว ปัญหาสังคมที่เพิ่มขึ้น ตลอดจน ภาวะการแข่งขันทางตลาดและการค้าเป็นต้น ดังนั้นองค์กรจึงมีความจำเป็นต้องแสวงหากลไกที่จะ ปรับตัวเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้ จึงจำเป็นต้องวางแผนการเปลี่ยนแปลง ในลักษณะของ “การป้องกันปัญหา” (Proactive Approach) มากกว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในรูป ของการ “แก้ไขปัญหา” (Reactive Approach)

โอเวน (Owen, 1987 : 25 ; อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2551 : 194 - 195) ได้เสนอแนวคิด มีใจความว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายามซึ่งเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ สมเหตุสมผลและมีแผนรองรับเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนที่เป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นทางการ กระบวนการดำเนินงาน ทัศนคติองค์กร หรือโครงสร้างองค์กร ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ จุดหมายของการพัฒนาองค์กร คือ การยกระดับคุณภาพชีวิตของแต่ละคน และปรับปรุงพันธกิจและการปฏิบัติงานขององค์กร และมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรนั้น ประกอบด้วยแนวคิดหลัก 9 ประการ ดังนี้

1. จุดหมายของการพัฒนาองค์กร
2. ระบบในการปรับเปลี่ยนองค์กร
3. วิธีการเชิงระบบ
4. ใช้วิธีการทางการศึกษา
5. เรียนรู้จากประสบการณ์
6. เกาะติดกับประเด็นปัญหาสำคัญจริง ๆ
7. มีแผนยุทธศาสตร์
8. มีหน่วยประสานการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)
9. ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วม

สจ๊วต และนิวตัน (Stewart and Newton, 1989 : 25) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ดังนี้

1. จัดหาวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นระบบ
2. จะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างทั่วถึงทุกระบบขององค์กร
3. จะต้องมีการปรับปรุงองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
4. ให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงกับระบบการจัดการมากกว่าเนื้อหาสาระ
5. เป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรเป็นสำคัญ
6. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ของสมาชิกและสังคม

สรุปได้ว่า แนวคิดของการพัฒนาองค์กร เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทาง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การแข่งขัน ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ระบบการติดต่อสื่อสาร ที่ทันสมัย การตอบสนองความต้องการของบุคคล การใช้ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือยและเกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ มีการวางแผนล่วงหน้าและกำหนดเป้าหมายความสำเร็จร่วมกันเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร

จุมพล หนิมพานิช (2556 : 65 - 66) กล่าวว่า วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์กรนั้น มิได้มุ่งเฉพาะแต่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่เป็นการเสริมสร้างเพิ่มพูนความสามารถขององค์กรด้วย ในทางปฏิบัติแล้วผู้เชี่ยวชาญทางด้านบริหารส่วนใหญ่จะเห็นพ้องต้องกันในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อพัฒนาการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันสมัย และให้มีระบบที่สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่วกับสภาพงานในทุก ๆ ลักษณะอยู่เสมอ
2. เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการคิดค้นหาเทคนิควิธีการในการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา
3. เพื่อส่งเสริมให้มีเจตคติแบบร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ต่อการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ร่วมกัน ในขณะที่เดียวกันก็ลดเจตคติแบบคิดเอาแพ้เอาชนะในระหว่างพวกเดียวกันให้เหลือน้อยที่สุด
4. เพื่อเพิ่มพูนสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ในองค์กร รวมตลอดถึงระหว่างผู้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นขององค์กรด้วย
5. เพื่อส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์กร ได้วางแผนและปฏิบัติงาน โดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหลัก หรือวัตถุประสงค์รวมขององค์กรเป็นแนวทาง
6. เพื่อเพิ่มความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเปิดเผย และแสวงหาแนวทางในการที่จะจูงใจคนให้ปฏิบัติงานบรรลุผลงานที่ดี และได้รับความสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น
7. เพื่อจะขจัดข้อข้องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มคนในองค์กร

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2550 : 441) กล่าวว่า ในบรรดากิจกรรมการพัฒนาองค์กร ซึ่งแตกต่างกันไปตามเป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์แต่กิจกรรมเหล่านี้ ก็จะเชื่อมประสานกันในแง่ของการใช้ตัวแทรกแซงโดยเฉพาะร่วมกัน ในกระบวนการการพัฒนาองค์กรที่ปรึกษาหรือตัวแทนการเปลี่ยนแปลงเข้ามามีบทบาทเพื่อช่วยในการปรับเปลี่ยนองค์กรในลักษณะที่เพิ่มผลผลิต ตลอดจนถึงการเพิ่มระดับความพึงพอใจ การเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ตามครรลองหรือวิถีทางของการพัฒนาองค์กร จะต้องมึประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ด้วย คือ

1. การเพิ่มระดับความไว้วางใจและการสนับสนุนระหว่างกันและกันในหมู่สมาชิก
2. ความพร้อมที่จะเผชิญปัญหาที่มีมากขึ้นแทนที่จะไปเก็บกดปัญหาขององค์กรไว้
3. เพิ่มระดับการติดต่อสื่อสารในสี่ทิศทาง คือ จากระดับบนสู่ระดับล่าง ระดับล่างสู่ระดับบน ระดับแนวนอนหรือแนวราบ รวมตลอดถึงลักษณะทแยง



4. ส่งเสริมระดับขวัญและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน
5. พยายามให้มีส่วนร่วมมากขึ้น มีการใช้ลักษณะภาวะการณืเป็นผู้นำแบบร่วมแรง ร่วมใจทั่วทั้งองค์กร
6. ส่งเสริมให้มีการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งมากกว่าที่จะเก็บกดไว้
7. พยายามกำจัดความขัดแย้งที่ไม่พึงประสงค์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ
8. ส่งเสริมการจูงใจในหมู่พนักงานเจ้าหน้าที่ทุกระดับขององค์กร
9. ลดระดับพฤติกรรมทางการเมืองในหมู่นักบริหารหรือผู้จัดการ
10. ส่งเสริมให้มีการตอบโต้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

สุนันทา เลาหนันท์ (2553 : 65 - 66) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรมีดังนี้ วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์กรอยู่ที่การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรความสามารถในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจและการปรับตัวขององค์กร ส่วนที่เกี่ยวกับบุคคล การมุ่งเพิ่มการรับรู้ต่อกัน การมีส่วนร่วมรวมพลังปฏิบัติงานและผนึกเป้าหมายบุคคลกับองค์กรเข้าด้วยกัน

1. เพื่อพัฒนาการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันสมัย ในองค์กรมีระบบที่สามารถยืดหยุ่นให้เหมาะสมกับสภาพงานในทุกลักษณะ และหลุดพ้นจากระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจที่ดี มุ่งส่งเสริมให้องค์กรปฏิบัติงานโดยยึดแนวความคิดที่ว่า “รูปแบบเกิดขึ้นภายหลังหน้าที่” (Forms Follow Functions) แทนที่จะทำงานในลักษณะ “หน้าที่เกิดขึ้นภายหลังรูปแบบ” ทำงานจะขึ้นอยู่กับหน้าที่ เมื่อมีหน้าที่แตกต่างกัน รูปแบบจึงอาจแตกต่างกัน และรูปแบบจะต้องเกิดขึ้นภายหลังที่ต้องมีหน้าที่กระทำ

2. เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการรวมพลัง (High Collaboration) คิดค้นหาเทคนิคกลไกในการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการวางกฎระเบียบในการวิเคราะห์การทำงาน การจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนสร้างวิธีการที่จะป้อนข้อมูลย้อนกลับ ในขณะที่องค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ กำลังปฏิบัติงาน

3. เพื่อมุ่งช่วยองค์กรให้สามารถตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้สูงและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างดีที่สุดตามมาตรฐาน

4. เพื่อส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจต่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรร่วมกัน ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งลดทัศนคติแบบแข่งขันชิงดีชิงเด่นในระหว่างหน่วยงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน

5. เพื่อประสานเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน โดยส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์กรได้วางแผนการปฏิบัติงาน โดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหลักหรือวัตถุประสงค์รวมขององค์กรเป็นแนวทาง

6. เพื่อเพิ่มสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรรวมตลอดถึงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับชั้นขององค์กรด้วย

7. เพื่อจัดอุปสรรคข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ข้อความระหว่างบุคคลและกลุ่มคนทั้งในแนวราบและแนวตั้ง

8. เพื่อมุ่งช่วยให้บุคคลในองค์กรเผชิญหน้าและแก้ปัญหาความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ โดยยึดถือว่าการขัดแย้งเป็นสิ่งธรรมชาติที่องค์กรจะหลีกเลี่ยงไม่ได้

9. เพื่อทำองค์กรไปสู่การจัดองค์กรที่มีการตัดสินใจที่มีพื้นฐานมาจากฐานข้อมูล (Data Base) มากกว่าคำวินิจฉัยตามบทบาทในตำแหน่ง

10. เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ล้าสมัยและเป็นตัวถ่วงความเจริญขององค์กรให้เป็นแรงผลักดันหรือตัวเสริมสร้างวิธีการแก้ไขปัญหาที่ดี

วอเรน (Warren. 1996 : 34) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร มีดังนี้

1. เพื่อช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์กร
2. เพื่อช่วยกันเสริมสร้างบรรยากาศของการร่วมมือกันแก้ปัญหาขององค์กรร่วมกัน
3. เพื่อมอบหมายให้สมาชิกได้มีหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ
4. เพื่อเสริมสร้างให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์กร

5. เพื่อมุ่งส่งเสริมการประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยตนเองในกลุ่มระหว่างกลุ่ม และทั้งองค์กรโดยส่วนรวม

6. เพื่อมุ่งส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการกลุ่ม (Group Process) และผลพลอยได้ด้านผลผลิตและพฤติกรรมของกระบวนการกลุ่ม

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีการวางแผนและปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายเป็นหลัก มีทัศนคติที่ดีร่วมมือร่วมใจในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่น ให้แก่บุคลากร ตลอดจนการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในองค์กร

#### กระบวนการพัฒนาองค์กร

ฉันทูพันธ์ เชนันท์ (2549 : 17 - 18) กล่าวว่ากระบวนการพัฒนาคือขั้นในการดำเนินงาน อย่างเป็นระบบ มีแบบแผน กระบวนการต่าง ๆ ที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่มีประสิทธิภาพและความก้าวหน้าขององค์กร โดยรวม วิธีการหรือกระบวนการของการพัฒนาองค์กรได้นำไปประยุกต์เพื่อใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาองค์กรไว้ดังต่อไปนี้

1. การวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis) หลังจากที่ผู้บริหารตระหนักถึงปัญหาที่องค์กรประสบอยู่ หรือมองเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์กร ก็จะแต่งตั้งผู้มีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์กร ซึ่งมักจะจัดตั้งเป็นทีมงานพัฒนาองค์กรให้ทำการศึกษาทำความเข้าใจและอธิบายสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาและเสนอวิธีการพัฒนาองค์กรในอนาคต

2. การกำหนดกลยุทธ์พัฒนาองค์กรและแผนปฏิบัติงาน (Establishing Organization Development Strategy and Implementation Plan) ทีมงานพัฒนาองค์กรนำเสนอข้อมูลจากการวินิจฉัยองค์กร มากำหนดแผนพัฒนาองค์กร เลือกเทคนิคและระดับในการพัฒนาองค์กรและร่างแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งจะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน โดยพิจารณาจากภาพรวมขององค์กร เพื่อให้แผนปฏิบัติการสามารถบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรและสร้างผลงานที่สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

3. การแทรกแซงในการพัฒนาองค์กร (Organization Development Intervention) จะเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในกาพัฒนาองค์กร โดยผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์กรจะนำแผนการพัฒนาองค์กรไปปฏิบัติ โดยวางแผนงานกิจกรรม กำหนดตารางเวลาและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ซึ่งอาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดหรือไม่ได้เตรียมรับมือมาก่อน ดังนั้น ผู้นำการพัฒนาจะต้องเปิดใจ ตื่นตัวและเตรียมพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลา

4. การประเมินผลการพัฒนาองค์กร (Organization Development Evaluation) เป็นขั้นตอนสำคัญในการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาองค์กรว่าสอดคล้องกับเป้าหมายเกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ตลอดจนผู้ดำเนินการจะต้องแก้ไขและต้องปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ขณะเดียวกันก็จะเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานพัฒนาองค์กร โดยทีมงานจะต้องได้รับข้อมูลย้อนกลับ เพื่อปรับปรุงตนเองให้สามารถทำการพัฒนาองค์กรได้ดีขึ้นในอนาคต

สุนันทา เลานันท์ (2553 : 73) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาองค์กรที่ใช้แม่แบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการว่ามีลักษณะที่เป็นวงจรดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และสามารถสรุปได้เป็นขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การรับรู้ปัญหา โดยการเริ่มต้นเมื่อผู้บริหารระดับสูง หรือผู้บริหารคนสำคัญ ซึ่งมีอำนาจในการตัดสินใจ รับรู้ว่าองค์กรประสบปัญหา

ขั้นตอนที่ 2 การเก็บรวบรวมและตรวจวินิจฉัยข้อมูลเบื้องต้น ในขั้นนี้ที่ปรึกษาพัฒนาองค์กรจะเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระบบที่เป็นอยู่โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถามที่กำหนดรูปแบบไว้ล่วงหน้า หรือแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นปลายเปิดก็ได้

ขั้นตอนที่ 3 การให้ข้อมูลป้อนกลับและวินิจฉัยร่วมกันในขั้นตอนนี้ที่ปรึกษา จะเป็นผู้ให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมมาและวินิจฉัยร่วมกันว่าปัญหาใดที่สมควรจะได้รับการแก้ไข

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนและปฏิบัติร่วมกัน ในเบื้องต้นผู้รับบริการกับที่ปรึกษาจะต้องตกลงร่วมกันในเรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร และกำหนดแนวทางที่จะช่วยให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ เมื่อจัดทำแผนการปฏิบัติการเรียบร้อยแล้วจึงลงมือปฏิบัติการตามแผน

ขั้นตอนที่ 5 การเก็บรวบรวมข้อมูลและตรวจวินิจฉัยข้อมูลใหม่อีกครั้งหนึ่งหลังจากที่ได้ปฏิบัติตามแผนไปแล้ว

เดวิส และนิวสตรอม (David and Newstrom. 1985 : 105 ; อ้างถึงใน นรินทร์ แจ่มจรัส. 2551 : 53) ได้เน้นการสร้างทีมงานในการพัฒนาองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยเบื้องต้น ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาจะต้องร่วมกัน กำหนดโครงการพัฒนาองค์กรตามที่ต้องการ โดยการวินิจฉัยโครงสร้างและหน้าที่ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูล ที่ปรึกษาจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบข้อมูล ในขั้นตอนนี้ที่ปรึกษาต้องตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รวบรวมไว้แล้ว เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้มีมูลความจริง

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผน ในขั้นนี้จะทำข้อมูลที่ได้รับการตรวจสอบแล้วใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน ที่ปรึกษาจะต้องเลือกสรรข้อมูลและกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับปัญหาขององค์กรให้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 5 การสร้างทีมงาน โดยทั่วไปการสร้างทีมงานอาจทำเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ทีมงานครอบครัว และทีมงานชั่วคราวที่ตั้งขึ้นมาเพื่อปฏิบัติงานเฉพาะกิจ

ขั้นตอนที่ 6 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม เนื่องจากในองค์กรประกอบด้วยทีมหรือกลุ่มทำงานต่าง ๆ ซึ่งทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ดังนั้นที่ปรึกษาต้องสนับสนุนให้กลุ่มแต่ละกลุ่ม มีปฏิสัมพันธ์แก่กันและกัน เพื่อให้กลุ่มมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินผลและการติดตามผล โดยปกติการประเมินผลจะเป็นการประมาณการว่า ผลงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่

สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาองค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการกำหนดความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงองค์กร การวินิจฉัยองค์กร โดยการรวบรวมข้อมูล ปัญหา และสถานการณ์ ในปัจจุบันการออกแบบวิธีการพัฒนาองค์กร และการประเมินผลเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

### กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรเป็นการเพิ่มศักยภาพขององค์กร โดยมีการดำเนินการพัฒนาด้วยกลยุทธ์ เทคนิควิธีการที่ช่วยดำเนินการแก้ปัญหาและพัฒนาศักยภาพองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพตามที่คาดหวังด้วยวิธีการที่มีลำดับขั้นตอนที่เหมาะสม

ฉันทูพันธ์ เชนันันท์ (2549 : 91 - 109) ได้แบ่งเทคนิคในการพัฒนาองค์กรออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. การพัฒนาองค์กรระดับบุคคล เป็นเทคนิคการพัฒนาองค์กรที่นำมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นกับสมาชิกในองค์กร สามารถสร้างงานที่มีคุณภาพและส่งเสริมกับความต้องการขององค์กร เทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับบุคคลที่สำคัญ คือ

1.1 การฝึกอบรม (Training) เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการพัฒนาความรู้ ทักษะและทัศนคติของพนักงาน

1.2 การวิเคราะห์บทบาท (Roles Analysis) เป็นเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ที่เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรร่วมกันระดมความคิดเพื่อสร้างความเข้าใจ ความชัดเจนและกำหนดบทบาทของตนและสมาชิกทำให้เขาสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและประสานงานกับสมาชิกอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยที่ปรึกษาสามารถดำเนินงานได้ดังนี้ กำหนดเป้าหมาย ทำการวิเคราะห์ชี้แจงและแลกเปลี่ยนความคิด รวบรวมข้อมูลและจัดทำรายงาน

1.3 การให้คำปรึกษาระดับบุคคล (Individual Counseling) ผู้บริหารจัดการตั้งหน่วยงานหรือเชิญที่ปรึกษาที่มีความชำนาญด้านจิตวิทยาและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

1.4 การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ (Laboratory Training) เป็นเทคนิคที่นักวิชาการด้านมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์พัฒนาขึ้นในช่วงทศวรรษ 1940

2. การพัฒนาองค์กรระดับกลุ่มเป็นการประยุกต์เทคนิคการพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงแก้ไขปัญหาและพัฒนาความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มเทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับกลุ่มที่สำคัญ คือ

2.1 การสร้างและพัฒนาทีมงาน (Team Building and Development)

2.2 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)

2.3 การให้คำปรึกษากระบวนการ (Process Consultation)

2.4 เทคนิคการพัฒนาองค์กรระหว่างกลุ่ม (Intergroup Intervention Techniques)

3. การพัฒนาระดับองค์กร เป็นเทคนิคการพัฒนาองค์กรที่นำมาใช้แก้ปัญหาและสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร มีเทคนิคต่าง ๆ ที่สำคัญคือ

3.1 โครงข่ายการบริหาร (Managerial Grid)

3.2 การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback)

3.3 การประชุมแบบเผชิญหน้า (Confrontation Meeting)

3.4 การจัดการโดยกำหนดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives)

3.5 การปรับโครงสร้างองค์กร (Restructure)

3.6 การรื้อปรับระบบ (Reengineering)

เนื่องจากการพัฒนาองค์กร เป็นแผนรวมที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรแต่ละคนขององค์กรพร้อมกับปรับปรุงให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นกิจกรรมของการพัฒนาองค์กร (Organization Development - OD) คือ แสวงหาทางที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการปรับปรุงคุณภาพของสถานะแวดล้อมในที่ทำงาน ตลอดจนเจตคติและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552 : 444) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาองค์กรดังนี้คือ

1. เทคนิคการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ (Laboratory Training) หรือเทคนิคการฝึกอบรมเพื่อฝึกการรับรู้ (Sensitivity Training) หรืออาจเรียกว่า T-groups เป็นเทคนิคในการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยอิงหลักจิตวิทยาซึ่งเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นนอกสถานที่ โดยจะไม่กำหนดโครงสร้างปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มและจะให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น ความเชื่อ ทศนคติที่มีต่อตนเองและผู้อื่น โดยให้ผู้อื่นนั่งฟังและสังเกตการณ์ร่วมแสดงความคิดเห็นด้วย ซึ่งไม่มีผู้นำกลุ่ม แต่จะมีนักพฤติกรรมเป็นที่เลี้ยงทำหน้าที่ดูแลกลุ่ม (Facilitator) โดยการสังเกตการณ์และบางครั้งจะสอดแทรกให้กลุ่มแสดงพฤติกรรมออกมาโดยมีเป้าหมายของการจัด T-groups คือ

1.1 เพิ่มการรับรู้ในพฤติกรรมของตนเอง (Self Awareness)

1.2 เพิ่มความไว (Sensitive) ในการรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น

1.3 มีความเข้าใจในกระบวนการของกลุ่มมากขึ้น จึงทำให้เข้าใจในปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อาจเกิดขึ้นและสามารถแก้ไขปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้ดีขึ้นได้

2. เทคนิคการสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback) จะเป็นการสำรวจข้อมูลย้อนกลับจากพนักงานเพื่อประเมินทัศนคติของพนักงานและบรรยากาศต่าง ๆ ภายในองค์กร ความพอใจในเพื่อนร่วมงาน ความพอใจในผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

2.1 ใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ เพื่อสอบถามทัศนคติและความเห็นของพนักงานในระดับต่าง ๆ เช่น กระบวนการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ความพอใจในงาน ความพอใจในองค์กร ความพอใจในเพื่อนร่วมงาน ความพอใจในผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

2.2 รวบรวมผลหรือข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์

2.3 จัดกลุ่มอภิปรายข้อมูลที่ได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความชัดเจนยิ่งขึ้น

2.4 ควรต้องแจ้งให้สมาชิกกลุ่มที่จะมาร่วมกันตามเทคนิคได้ทราบถึงวัตถุประสงค์และกระบวนการของเทคนิคนี้ก่อนที่จะดำเนินการ

3. เทคนิคการให้คำปรึกษาด้านกระบวนการ (Process Consultation) เทคนิคนี้จะใช้ที่ปรึกษาจากภายนอกมาช่วยให้แนวทางแก่ผู้บริหารให้ วินิจฉัยปัญหา และร่วมกันหากระบวนการต่างๆ เพื่อการปรับปรุงความสัมพันธ์และกระบวนการในการทำงานขององค์กร เช่น กระบวนการปฏิบัติงาน การไหลของงาน กระบวนการติดต่อสื่อสาร การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง กระบวนการนำและการสร้างความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น และสร้างทางเลือกต่าง ๆ ที่เหมาะสมให้เกิดขึ้น วิธีการนี้จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับรู้และเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกี่ยวข้องที่เกิดขึ้น วิธีการนี้จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับรู้และเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกี่ยวข้องที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก ซึ่งมีเทคนิค ความรู้ความสามารถที่จะช่วยให้คำแนะนำต่าง ๆ แก่องค์กรได้ และเป็นบุคคลที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร จึงจะได้รับความเชื่อถือและการยอมรับจากบุคคลภายในองค์กรได้มาก

4. เทคนิคการสร้างทีมงาน (Team Building) เป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลภายในกลุ่มงานและภายในองค์กรให้เกิดขึ้น โดยใช้กิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

5. เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Intergroup Development) เทคนิคนี้มีเป้าหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ การรับรู้และอคติแบบเหมารวมต่าง ๆ ที่แต่ละกลุ่มมีต่อกัน วิธีการจะใช้หลักการของการแก้ไขปัญหาร่วมกัน (Problem Solving Approach) คือ

5.1 แต่ละกลุ่มต่างฝ่ายต่างแจกแจงรายละเอียดการรับรู้ที่มีต่อกลุ่มตนเองต่อกลุ่มอื่น ๆ และการรับรู้ที่คิดว่ากลุ่มอื่นมีต่อกัน

5.2 ประชุมร่วมกันเพื่อดูว่าอะไรเหมือน หรือแตกต่างไปจากที่ฝ่ายตนคิดและอภิปรายเพื่อให้เข้าใจชัดเจนขึ้นและหาสาเหตุว่าทำไมจึงคิดต่างกัน อะไรเป็นความไม่เข้าใจกันอะไรเป็นการรับรู้ที่บิดเบือน เป็นการรับรู้แบบเหมารวม เป็นต้น

6. เทคนิคตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) จะเน้นให้ผู้บริหารมุ่งเน้นหรือเห็นความสำคัญทั้งคนและงาน โดยมีกระบวนการที่สำคัญอยู่ 3 ส่วน ได้แก่

6.1 กระบวนการประเมินภาวะผู้นำเพื่อให้ผู้นำได้ทราบว่าตนเองเป็นผู้นำแบบไหน และผู้อื่นมีความเป็นผู้นำแบบไหน เกิดความเข้าใจและการยอมรับจะได้พัฒนาตนเองต่อไป

6.2 กระบวนการสร้างทีมงานเป็นการมุ่งให้กลุ่มเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยใช้พลังของกลุ่มให้เกิดประโยชน์ในการผลักดันการเปลี่ยนแปลงจึงต้องสร้างความเป็นทีมงานให้เกิดขึ้น

6.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยการพยายามให้ทีมงานมาดำเนินการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนก่อน จึงจะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ได้สำเร็จอย่างที่ต้องการ

สุนันทา เลานันท์ (2553 : 134) ได้จำแนกเทคนิคการพัฒนาตามกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงโดยได้จำแนกเป็น 6 ประเภท คือ

1. การพัฒนาระดับบุคคล มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้ ทักษะของบุคคล โดยเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงของบุคคลจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร
2. การพัฒนาองค์กรระดับระหว่างบุคคล เน้นพัฒนาสัมพันธภาพและส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคล
3. การพัฒนาองค์กรระดับกลุ่มหรือทุน เน้นการพัฒนาการสร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ
4. การพัฒนาองค์กรระดับระหว่างกลุ่ม เน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มลดความขัดแย้งและมุ่งปรับปรุงการสื่อสารระหว่างกลุ่ม
5. การพัฒนาองค์กรระดับระหว่างองค์กร เน้นการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร
6. การพัฒนาองค์กรระดับระหว่างโครงสร้าง ซึ่งมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในระบบย่อยของโครงการ ได้แก่ งาน โครงสร้างและเทคโนโลยี

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร เป็นแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและรวดเร็วมากขึ้น โดยต้องอาศัยการระดมพลังสมองของบุคลากร การสื่อสารภายในกลุ่ม การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีนโยบายในการดำเนินงานที่ชัดเจน การปรับโครงสร้างองค์กรรวมทั้งการปรับรู้อะบบการทำงานใหม่ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร

### องค์กรแห่งการเรียนรู้

#### ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

วิจารณ์ พานิช (2549 : 74) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า คือองค์กรที่มีความสามารถสูงต่อการรับรู้และเรียนรู้ ซึ่งหมายความว่ามีความไวในการเปิดรับ จับกระแสสภาพแวดล้อมขององค์กรอยู่ตลอดเวลา มีความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลง ทั้งที่เป็น การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและเป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและเอาใจใส่ ข้อมูลเหล่านั้น นำมาใช้ปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตัวองค์กรเอง องค์กรเรียนรู้มีการรับรู้และเรียนรู้ ในทุกส่วนขององค์กร ไม่ใช่รับรู้และเรียนรู้เฉพาะบุคคลในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง แต่รับรู้ ในทุกกลุ่มทุกระดับของพนักงานเมื่อมีการรับรู้และเรียนรู้



วีรุช มาฆะศิริรานนท์ (2550 : 11) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารที่มุ่งเน้นให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานเปี่ยมไปด้วยประสิทธิผล โดยเป็นการเชื่อมโยงรูปแบบการทำงานเป็นทีมเข้ากับการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงแล้วเปิดโอกาสให้เกิดศักยภาพของทีมงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ รวมทั้งเป็นช่องทางให้ได้รับความจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์และบริการจากผู้บริโภค สามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาดเพิ่มพูนกำไร

เกศรา รักษาติ (2549 : 28) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งเน้นพัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถ ศักยภาพของบุคลากร ทีมงานและองค์กรอย่างต่อเนื่อง อยู่ตลอดเวลาเพื่อจะได้มาซึ่งผลลัพธ์อย่างที่สมาชิกทุกคนต้องร่วมกันจริง ๆ

เสาวนิต คำจันทา (2549 : 1 - 2) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร ประกอบด้วย คนที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง การมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้งมีการจัดการสร้างการถ่ายโอนความรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากการใช้ความรู้ใหม่ ๆ การใช้แนวคิดการจัดการความรู้และเทคโนโลยีทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ทีมงานและองค์กร การมีเป้าหมายเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ และสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมโลกได้อย่างสง่างาม

สุจิตรา ชนนันท์ (2552 : 118) ได้สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า “องค์กรที่มีความโดดเด่นทางด้านการเรียนรู้ในระดับที่สูง เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้นั้นเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์กร”

ปาริฉัตร ศังขะนันท์ (ออนไลน์. 2554) กล่าวว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” หรือเรียกให้ชัดเจนว่า “องค์กรที่มีการเรียนรู้” เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญคือเอื้อให้เกิดโอกาสในการแสวงหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core Competency) ขององค์กรและให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

อำนาจ วัชรจินดา (ออนไลน์. 2554) เสนอว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะเปรียบเหมือนสถาบันการเรียนรู้ซึ่งบุคลากรมีการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง แบบมีส่วนร่วม และต่อเนื่องเพื่อยกระดับศักยภาพ อันได้แก่ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญของคน ทีมงานและ

องค์กร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีการสนับสนุนจากองค์กร เทคโนโลยีและเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อช่วยให้การเรียนรู้นั้นมีประสิทธิภาพสูงสุด และองค์กร ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างยั่งยืน

เซงเก้ (Senge. 1990 : 98) ให้ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กร ที่บุคลากรในองค์กรนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็น ความปรารถนาเป็นสิ่งที่ซึ่งมีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด ที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระและเป็นที่ยอมรับขององค์กรมีการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการมององค์กรในระดับกว้างไม่ได้เฉพาะเจาะจงว่า จะต้องเป็นสถานที่ทำงานด้านธุรกิจเท่านั้นและเน้นที่ผลสำเร็จของบุคคลที่มีองค์กรเป็นแหล่ง ของการเรียนรู้เพราะถ้าไม่มีการเรียนรู้ของบุคคลแล้วก็จะไม่มีการเรียนรู้ขององค์กรอย่างแน่นอน แต่การที่บุคคลเรียนรู้แล้วก็ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าองค์กรจะเกิดการเรียนรู้เสมอไป หากองค์กร ไม่สามารถเชื่อมโยงผลสำเร็จของบุคคลเข้ากับผลสำเร็จขององค์กรโดยรวมได้

การ์วิน (Garvin. 1993 : 78) ได้เสนอความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กร ที่มีทักษะในการสร้างความรู้ การได้มาของความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ รวมทั้งการปรับปรุง พฤติกรรม เพื่อสะท้อนถึงความรู้ใหม่และความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (A Learning Organization is Organization Skilled at Creating, Acquiring, and Transferring Knowledge, and at Modifying Its Behavior to Reflect New Knowledge and Insights.)”

สรุปได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการให้บุคลากร ทว่าทั้งองค์กรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ได้อย่างทั่วถึงตลอดเวลา บุคลากรเกิดการพัฒนาร่วมกัน อย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งเปิด โอกาสให้นำผลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการปรับปรุงแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น การพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้กระบวนการและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่มีคุณค่า ต่อสังคม

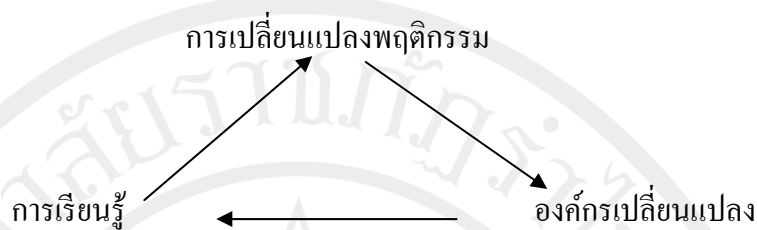
#### แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

วิจารณ์ พานิช (2552 : 167) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ว่าเป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สังคมความรู้และ สร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน ผลลัพธ์ (Output) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนด การสร้างสรรค์หรือ สร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจขององค์กรนั้น รวมทั้งการสร้างคน อันได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร หรือว่ามีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กรจะเกิดการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้

แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการพัฒนาในด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กร ในลักษณะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้ การสร้างศาสตร์หรือความรู้ที่หลากหลายทั้งที่เกี่ยวกับงานที่เป็นเนื้อหาขององค์กรนั้น ศาสตร์ด้านการจัดการ ศาสตร์ด้านองค์กรการเรียนรู้ เป็นต้น โดยอาจร่วมมือกับหน่วยงานวิชาการ หรือองค์กรการเรียนรู้อื่น ๆ เพื่อการสร้างศาสตร์เหล่านี้บนฐานวัฒนธรรมและเศรษฐกิจไทย การสร้างคนเพื่อให้มีความรู้และทักษะอันเกี่ยวกับงานขององค์กรและมีเจตคติ โลกทัศน์ วิถีคิด ในลักษณะของ “บุคคลเรียนรู้” (Learning Person) รวมทั้งมีทักษะของการเป็นบุคคลเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ “ประหยัดพลังงาน” เพราะมีความสามารถในการ “รวมพลังภายใน” (องค์กร) และดึงคุณพลังจากภายนอก (องค์กร) เข้ามาใช้ในการสร้างผลลัพธ์ขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้พัฒนาสร้างสรรค์องค์กรโดยการผลิตผลงาน สร้างศาสตร์และสร้างคน องค์กรแห่งการเรียนรู้มีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกองค์กรอย่างชาญฉลาด องค์กรแห่งการเรียนรู้มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำ (Interactive Learning Through Action) ทั้งในหมู่บุคลากรและระหว่างองค์กรกับภายนอก หลักสำคัญ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ ได้แก่

1. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)
2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)
3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

เซนเก้ (Senge. 1990 : 43) สรุปไว้ว่า แนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ กระบวนการการเรียนรู้และความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กร โดยองค์กรมีบทบาทเป็นผู้สร้างและสนับสนุนการเรียนรู้และทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยมีทฤษฎีการเรียนรู้เป็นตัวนำ ดังนั้นการที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดกับบุคคลทุกคนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คือต้องทำให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้ องค์กรจึงจะเกิดการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาไปในทางที่ดีด้วย ดังนั้นการเรียนรู้ นับว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการคงอยู่ขององค์กร ซึ่งเสนอดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร

ที่มา : เซงเก้ (Senge. 1990 : 43)

มาร์คอร์ด (Marquardt. 1996 : 43 - 45) กล่าวถึงแนวคิด 5 ประการที่จะเปลี่ยนองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ไว้ในหนังสือชื่อ “Building the Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success” ไว้ดังนี้

1. การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์กร ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มงานและองค์กร โดยการพัฒนาการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้เกิดในองค์กร เพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้

2. การปฏิรูปองค์กรให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ โดยจะต้องมุ่งความสนใจไปที่ 4 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กร โดยจะต้องเปลี่ยนทั้งวัตถุประสงค์ และรูปแบบจากเดิมที่ให้ความสนใจในเนื้องาน และผลิตผลไปให้ความสนใจกับการเรียนรู้และพัฒนาไปพร้อมกัน อาทิ การกำหนดวิสัยทัศน์ให้พนักงานพร้อมที่ก้าวไปข้างหน้า โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนให้การกำหนดโครงสร้างองค์กร ให้ยืดหยุ่น กะทัดรัด มีการบูรณาการ ไม่คร่ำครึ เข้มงวด โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะเชิงบังคับให้สมาชิกจำเป็นต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอ เช่นจำเป็นต้องอาศัยความรู้ดังกล่าวในการทำงาน เป็นต้น

3. การให้อำนาจแก่สมาชิกในองค์กรทุกภาคส่วน ซึ่งรวมถึง ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วนธุรกิจ และชุมชน โดยให้อำนาจในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ รวมถึงการปฏิบัติต่อพนักงาน โดยมองว่าพนักงานเป็นผู้มีคุณวุฒิและมีความสามารถ การให้อำนาจในการจัดการ การสร้างพันธมิตรหรือเครือข่ายแห่งการเรียนรู้กับหุ้นส่วนและชุมชน

4. การบริหารจัดการองค์ความรู้ โดยการแสวงหาและสร้างสรรค์องค์ความรู้อยู่เสมอ และมีระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กรที่สมาชิกสามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่าย มีระบบการถ่ายโอนและนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ มีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง

5. การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร อาทิ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการถ่ายโอนองค์ความรู้ การใช้เทคโนโลยีรูปแบบต่าง ๆ สนับสนุนการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ทางไกลในรูปแบบต่าง ๆ และมีการใช้ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems)

เกพาร์ท และคณะ (Gephart and et al. 1996 : 35 - 45) ได้ให้แนวคิดว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์กร ผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ
2. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่แต่เพียงมุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังมี การส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้อื่นที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที
3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ ๆ ตรวจสอบความคิด ความเชื่อค่านิยมของตน
4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการบริหารงาน และวัฒนธรรมขององค์กร ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุนความเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นครู เป็นพี่เลี้ยง
5. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงถึงความเป็นปกติสุข มีส่วนให้กับองค์กรและได้รับการพัฒนาไปด้วย

สรุปแนวคิดของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นที่กระบวนการเรียนรู้และความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร โดยองค์กรมีหน้าที่สำคัญในการที่จะช่วยพัฒนาบุคคลให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งอาจแตกต่างกันตามบริบทและสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กร

#### ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549 : 7 - 10) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นผลมาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ข้อมส่งผลให้ความรู้ที่มีอยู่ล้าสมัยเร็วขึ้นและบุคลากรจะต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ในเวลาสั้นลง เทคโนโลยีสมัยใหม่และการแข่งขันในรูปแบบที่คาดการณ์ไม่ถึงจะเกิดขึ้นทุกวัน ดังนั้นจึงต้องมีการแนะนำเครื่องมือใหม่ ๆ กระบวนการและกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง การจัดการความรู้ทำให้การใช้ความรู้ที่มีอยู่ทำได้อย่างเต็มที่รวมทั้งเป็นการช่วยในการถ่ายโอนและดูดซับความรู้ใหม่ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งธรรมชาติในการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงไป ในสมัยก่อนแรงงาน (Labor Intensive) มีความสำคัญในการผลิตสินค้าและบริการ

แต่ในปัจจุบันงานจำนวนมากต้องการการวางแผนและตัดสินใจ ลักษณะดังกล่าวต้องใช้ความรู้ที่ชำนาญ นอกจากนี้งานยังมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่คาดการณ์ได้ยาก การระบุเฉพาะเจาะจงว่าความต้องการความรู้แบบใดก็ทำได้ยากเช่นกัน ด้วยเหตุนี้ ลักษณะของบุคคลกับการปรับตัวจึงมีความสำคัญมากที่สุดในการทำงานและบางองค์กรจะเริ่มให้รางวัลด้านการงาน เมื่อบุคลากรได้แสดงความสามารถในการแสวงหาความรู้และมีความชำนาญในความรู้ใหม่ ๆ

2. การลดขนาดองค์กรทำให้มีการลดจำนวนบุคลากรและทำให้ประสบการณ์ส่วนหนึ่งขององค์กรหายไป การให้บุคลากรที่มีประสบการณ์ลาออกจากงานทำให้องค์กรสูญเสียความสามารถและความรู้ที่สำคัญที่อยู่ในตัวของบุคลากรไปด้วย บุคลากรใหม่แม้จะมีพื้นฐานทางการศึกษาที่ดีในสาขาที่ต้องการแต่ก็ยังต้องการเวลาและประสบการณ์ก่อนที่จะพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้กับองค์กร

3. สินค้าและบริการมีลักษณะที่ใช้ความรู้มากขึ้น ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ พยายามสร้างสินค้าหรือบริการของตนให้มีลักษณะแตกต่าง โดยการทำให้สินค้าและบริการมีองค์ประกอบที่ “ฉลาด” (Smart) ขึ้น เช่น รถยนต์ที่สามารถเรียนรู้รูปแบบและพฤติกรรมของผู้ขับขี่ได้หรือรถยนต์ที่สามารถเรียนรู้ที่จอดเองได้โดยไม่ต้องอาศัยคนขับ การนำอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการทำงานทั้งในภาครัฐและเอกชน เช่น การประมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-auction) ลักษณะของสินค้าและบริการเหล่านี้ล้วนต้องการใช้ความรู้เป็นส่วนประกอบทั้งสิ้น ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการสร้างหรือพัฒนาสินค้าและบริการเหล่านี้ด้วย ดังนั้นหากองค์กรไม่มีการรวบรวมความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบแล้วการพัฒนาให้เกิดความรู้ในสินค้าและบริการนั้นก็ทำได้ยากขึ้น ดังตัวอย่างที่เกิดขึ้นกับบริษัทฟอร์ด เมื่อวิศวกรพัฒนารถยนต์รุ่นใหม่ต้องการลอกเลียนแบบจากรถรุ่นทอรัส ซึ่งเป็นรถต้นแบบเพื่อทำให้การพัฒนาเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่ปรากฏว่าไม่มีใครจำบันทึกเหตุการณ์นั้นไว้ จึงทำให้การออกแบบรถรุ่นใหม่ใช้เวลามากกว่าที่ควรจะเป็น

4. ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ความรู้ถือเป็นแหล่งที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน เนื่องจากปัจจุบันอัตราการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการแข่งขันเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในสถานการณ์เช่นนี้เป็นการยากที่จะป้องกันไม่ให้คู่แข่งลอกเลียนแบบหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยเรื่องการเปลี่ยนงานของผู้ปฏิบัติงาน เทคโนโลยี ซึ่งมีราคาถูกลง กระบวนการจัดการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นซึ่งทำให้การรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันทำได้ยากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การที่วงจรชีวิตของนวัตกรรมสั้นลง คู่แข่งขันสามารถสร้างสินค้าที่มีคุณภาพและราคาถูกได้ในเวลาไม่นานนัก ความสามารถขององค์กรในการสร้างเก็บรักษาและประยุกต์ความรู้เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจึงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญของความสำเร็จที่นำไปสู่ความอยู่รอดและการได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน

5. กระแสโลกาภิวัตน์ เปิดโอกาสให้ลูกค้ามีทางเลือกในเรื่องสินค้าและบริการมากขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงต้องเร่งปรับปรุงประสิทธิภาพนวัตกรรมของสินค้าและบริการให้มากขึ้น อัลวิน ทอฟเลอร์ (Toffler) ผู้เขียนหนังสือเรื่องคลื่นลูกที่สาม (The Third Wave) ได้แบ่งสังคมมนุษย์เป็นสามยุค แต่ละยุคมีปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้สามารถผลิตสินค้าและบริการออกมาได้คือ ยุคเกษตร มีที่ดินและแรงงานเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญ ยุคอุตสาหกรรม และเครื่องจักรและยุคสารสนเทศ อย่างไรก็ตามในปี 1994 ดร็กเกอร์ (Drucker) ได้กล่าวว่า ยุคปัจจุบันและอนาคตเป็นยุคของสังคมแห่งความรู้ ซึ่งเป็นยุคที่ปัจเจกชน องค์กรอุตสาหกรรม และประเทศต่าง ๆ ต้องแสวงหาและประยุกต์ความรู้เพื่อจะเป็นปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สังคมแห่งความรู้จึงมีความแตกต่างจากสังคมยุคก่อน ๆ ที่อาศัยเพียงที่ดิน แรงงาน ทุน เครื่องจักร ข้อมูลและสารสนเทศเท่านั้น

6. กฎหมายที่เกี่ยวข้องในประเทศไทยได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 โดยระบุว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พระราชกฤษฎีกา จึงเป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลให้หน่วยงานภาครัฐจะต้องปฏิบัติตาม ปัจจุบันจึงเห็นว่ามีหน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงานได้นำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรแล้ว

7. เกณฑ์รางวัลคุณภาพ รางวัลคุณภาพของประเทศต่าง ๆ ได้กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาตัดสินความมีคุณภาพขององค์กร ไม่ว่าจะเป็น Malcolm Baldrige National Quality Award ของสหรัฐอเมริกา หรือ Thailand Quality Award ดังนั้น องค์กรที่ต้องการยอมรับในระดับสากลจึงจำเป็นต้องปรับปรุงการจัดการในองค์กร โดยเฉพาะการจัดการความรู้

ยุรพร ศุทธรัตน์ (2552 : 25) การปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นที่ยอมรับกันในต่างประเทศว่าเป็นวิธีการเตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนมีตัวอย่างของบริษัทชั้นนำที่ประสบความสำเร็จจากการปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้อย่างมากมายและบริษัทเหล่านั้นก็สามารถที่จะเดินฝ่าวิกฤตและอยู่รอดเจริญรุ่งเรืองได้

เซงเก้ (Senge. 2006 : 1) กล่าวว่า จิตวิญญาณขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ โดยการเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ของแต่ละองค์กรจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น

ฟูลเมอร์ และคีย์ (Fulmer and Key. 1998 : 335) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการสร้างผลงานที่เป็นที่ต้องการ

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะการดำเนินงานของแต่ละองค์กร ต้องการแสวงหาความรู้หรือการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกเพื่อความอยู่รอดและเป็นการสร้างเสถียรภาพให้แก่องค์กรในระยะยาว

### ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

จิรัชมา วิเชียรปัญญา (ออนไลน์. 2549) ได้ให้มุมมองว่าปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้

1. มุมมองที่เป็นระบบ (System Perspective) โดยภาพรวมมองเห็นและเข้าใจถึงกระบวนการและความสัมพันธ์ของระบบต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร
  - 1.1 มีมุมมองที่เป็นระบบเป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั้งองค์กร
  - 1.2 มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั้งองค์กร
  - 1.3 เป็นการมองว่าองค์กรสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
2. มุมมองในเชิงกระบวนการ (Process Perspective)
  - 2.1 เล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
  - 2.2 สามารถปรับตัวและตอบรับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
  - 2.3 สร้างวัฒนธรรมของการใช้การเสริมแรงและการเปิดเผยข้อมูลองค์กร
  - 2.4 มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจการปฏิบัติงานแก่พนักงานในองค์กร
  - 2.5 มีการสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร (พนักงาน เทคโนโลยี ชุมชน)
  - 2.6 มีการให้รางวัลสำหรับความคิดสร้างสรรค์ และมีการจัดทำโครงการเพื่อรับรองความคิดดังกล่าว
  - 2.7 สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรมุ่งการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องมีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะและสมรรถนะของการเรียนรู้
  - 2.8 มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้และใช้ประโยชน์ร่วมกันในองค์กร
3. มุมมองเกี่ยวกับคน (Human Perspective)
  - 3.1 สนับสนุนให้พนักงานในระดับล่าง ได้มีโอกาสและสามารถอธิบาย ความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
  - 3.2 สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะพี่เลี้ยงที่ปรึกษาและเป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร



3.3 มีผู้ที่เป็แม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยงและกล้าทดลองปฏิบัติในสิ่งที่คิดดีแล้ว  
เป็นที่ปรึกษาและเป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร

3.4 ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ

3.5 มีการใช้คณะทำงานที่รวมผู้ปฏิบัติงานจากหลาย ๆ ส่วนงาน

วิจารณ์ พานิช (ออนไลน์. 2550) ได้เสนอทศปฏิบัติ การปฏิบัติสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยราชการไว้น่าสนใจว่า การพัฒนาหน่วยราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นหัวใจของการปฏิรูประบบราชการ เป็นทิศทางที่ยอมรับกันทั่วไป แต่วิธีสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังสับสน คล้าย ๆ หลงป่า ยังไม่รู้ว่าเดินไปทิศทางไหนจึงจะถึงเป้าหมาย เปลอ ๆ บางหน่วยงานอาจเดินไปทางทิศตรงกันข้ามเสียด้วยซ้ำ เพราะการดำเนินการจัดการความรู้หรือทำกิจกรรมเพียงเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของหน่วยเหนือหรือตามกฎเกณฑ์กติกา ไม่ได้ดำเนินการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมแห่งการริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นภายในองค์กร เข้าทำนองมีแต่เปลือกไม่มีแก่น หรือฟอร์มดีแต่สาระน้อย การวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และวัดการจัดการความรู้ก็วัดกันต้น ๆ ไม่ได้วัดความหนักแน่นของพื้นฐาน เพื่อช่วยกันขับเคลื่อนระบบราชการไทยไปสู่ระบบเรียนรู้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ จึงขอเสนอความเห็นเกี่ยวกับ “แก่นเพื่อการปฏิบัติ” หรือหัวใจในการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อบรรลุความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเสนอเป็น “ทศปฏิบัติ” หรือการดำเนินการ 10 ประการ ดังนี้

ปฏิบัติที่ 1 สร้างวัฒนธรรมใหม่ จะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยราชการจากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้ จากการบริหารงานแบบควบคุม - สั่งการ (Command and Control) เป็นบริหารแบบเอื้ออำนาจ (Empower) ให้ข้าราชการทุกระดับชั้นริเริ่มสร้างสรรค์วิธีทำงานใหม่ ๆ ได้ เปลี่ยนการไหลเวียนของความรู้หรือสารสนเทศ จากการไหลขึ้นลงตามแห่งอำนาจ เป็นไหลเวียนไปทุกทิศทางภายในองค์กร เปลี่ยนความหมายของคำว่า “ผู้นำ” ที่หมายถึงผู้บริหารสูงสุด เป็นหมายถึงทุกคนในองค์กร เพราะในนิยามใหม่ของคำว่า “ภาวะผู้นำ” นั้นหมายถึง ความสามารถในการริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ ๆ ริเริ่มงานใหม่ ตามขอบเขตความรับผิดชอบของตน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

ปฏิบัติที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินกระบวนการให้คนในองค์กรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ หรือปณิธานแห่งความมุ่งมั่น และเป้าหมายโดยไม่ใช่แค่ร่วมกันกำหนดเท่านั้น แต่ต้องร่วมกันตีความ ทำความเข้าใจซ้ำ ๆ จนเข้าใจลงไปถึงวิธีปฏิบัติ พฤติกรรมความเชื่อและคุณค่า จนเกิดสภาพความเป็นเจ้าของ วิสัยทัศน์นั้น ในสมาชิกทุกคนขององค์กร นี่คือบทแรกของการรวมพลังหมู่ สร้างพลังทวีคูณในการทำงาน

ปฏิบัติที่ 3 สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน ทุกคนสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และในกิจกรรมเพื่อการดำรงชีพทุกประเภท ทุกหน่วยงานสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน ทุกภาคส่วนของสังคมสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน เมื่อมีการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีประสบการณ์ในประสบการณ์มี “ความรู้ในคน” (Tacit Knowledge) อยู่ ถ้าเอาความรู้จากประสบการณ์ในผู้ร่วมงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน จะเกิดการยกระดับความรู้ และสามารถบันทึกออกมาเป็น “คลังความรู้” จากการทำงาน สำหรับนำไปใช้ในการทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้นอีก วนเวียนไปไม่จบสิ้น เทคนิคอย่างหนึ่งในการ “ถอดความรู้” จากการทำงานเรียกว่า AAR (After Action Review) ความรู้ที่เอามาใช้นอกจากเอามาจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกันก็ต้องรู้จักไขว่คว้าหา มาจากภายนอกหน่วยงานด้วย

ปฏิบัติที่ 4 เรียนลัด การพัฒนางาน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือ ผลสัมฤทธิ์ ต้องไม่เริ่มต้นจากศูนย์ ไม่มุ่งคิดค้นหาวิธีการทำงานที่แยกด้วยตนเอง เพราะจะทำให้เสียเวลาโดยใช่เหตุ ไม่เกิดการลดขั้นตอนการทำงาน (Economy of Speed) ต้องยึดแนวความคิดตามธรรมชาติว่า เป้าหมายของผลงานที่เรามุ่งหมายนี้จะต้องมีคนอื่นทดลองทำมาแล้วและทำอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง คุณภาพสูงอยู่แล้ว เราต้องเสาะหาให้พบและขอเรียนรู้จากเขา คือ ใช้อยุทธศาสตร์ “เรียนลัด” แล้วต่อยอดนั่นเอง ความรู้ที่เราไปขอเรียนเป็นความรู้เพื่อการปฏิบัติและ “ครู” ของเราก็ได้ความรู้เหล่านั้นมาจากการปฏิบัติ จึงเท่ากับเป็นการเรียนรู้ “ความรู้ในคน” (Tacit Knowledge) นั่นเอง เทคนิคการเรียนรู้จากผู้มี “วิธีการยอดเยี่ยม” (Best Practices) ได้แก่ การวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) และการเรียนรู้แบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) ต้องไม่ลืมว่า การเรียนลัดนี้ต้องไม่เรียนแบบคัดลอก แต่ต้องเอาความรู้ของเขามาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของเรา แล้วจึงดำเนินการ “ต่อยอด” ด้วยความคิดสร้างสรรค์ของเราเอง

ปฏิบัติที่ 5 สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก ใช้วิธีคิดเชิงบวกว่าตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนดนั้น มีบางคนหรือบางหน่วยงานย่อยมีวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอยู่แล้ว ให้เสาะหาตัวอย่างของ “วิธีการยอดเยี่ยม” เหล่านั้นให้พบ นำมายกย่องและจัดกระบวนการ “แบ่งปันความรู้” เพื่อขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นภายในองค์กร เรื่องใดที่ไม่มี “วิธีการยอดเยี่ยม” อยู่ภายในองค์กรก็จะต้องมีอยู่ในองค์กรอื่น เราก็ส่งเสริมให้คนของเราไปขอเรียนรู้จากเขา เมื่อเกิดการงานที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าภาคภูมิใจ ก็จัดเวทีให้มีการนำเสนอ ยกย่องและแลกเปลี่ยนความรู้และวิธีการกันภายใน องค์กรยุทธศาสตร์นี้ไม่มุ่งเน้นเสาะหา ไม่เน้นการแก้ปัญหา แต่มุ่งเสาะหาความสำเร็จ เน้นการขยายผลสำเร็จและยกระดับผลสำเร็จ ซึ่งจะยิ่งสร้างเจตคติเชิงบวก วิธีคิดเชิงบวก กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรอีกอย่างหนึ่ง

ปฏิบัติที่ 6 จัดหา “พื้นที่” หรือ “เวที” หมายถึงพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การมีห้องกาแฟให้ผู้คนในองค์กร (ทั้งในหน่วยงานเดียวกันและต่างหน่วยงาน) ได้พบปะ ได้ถามหาวิธีแก้ปัญหาของงานในบางเรื่องหรือเล่าถึงผลสำเร็จหรือการเรียนรู้ใหม่ ๆ การจัดให้รับประทานอาหารเที่ยงด้วยกันและคุยกันเรื่องเบา ๆ เกี่ยวกับงาน หรือการจัดมหกรรมประจำปี นำเสนอผลงานสร้างสรรค์ภายในองค์กร เป็นต้น “พื้นที่” สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาจเป็น “พื้นที่จริง” สำหรับให้คนมาพบหน้ากันโดยตรง หรืออาจเป็น “พื้นที่เสมือน” ให้คนได้พบกันผ่านไอซีที (ICT) เช่น อินทราเน็ต เว็บบอร์ด เว็บไซต์

ปฏิบัติที่ 7 พัฒนาคน เน้นการพัฒนาคนผ่านการทำงาน คือพัฒนาคน-พัฒนางานไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งก็คือผ่านกระบวนการจัดการความรู้นั่นเอง คนที่เกิดการพัฒนาจะเป็น “บุคคลเรียนรู้” เป็นคนที่มีทักษะและเจตคติในการเรียนรู้ คือ มีทักษะในการสร้างความรู้จากการทำงาน มีทักษะในการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (งาน) (Interactive Learning Through Action) มีทักษะในการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการเรียนรู้จากผู้อื่น ร่วมกับผู้อื่น มีทักษะในการแบ่งปันความรู้และมีทักษะย่อยอื่น ๆ อีกมากมาย เช่น ทักษะด้าน “สุนทรียสนทนา” (Dialogue) ทักษะในการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) ทักษะในการจัดการแบบแผนทางความคิด เป็นต้น

ปฏิบัติที่ 8 ระบบให้คุณ ให้รางวัล รางวัลที่สำคัญที่สุดคือ ความภาคภูมิใจในความสำเร็จของคุณค่าของตน ความสุขจากการได้รับการยอมรับ การเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร การที่ผู้คนในหน่วยงานมีความรักใคร่ปรองดองกัน เป็น “สวรรค์ในที่ทำงาน” ดังนั้น รางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นเงินหรือการเลื่อนยศ เลื่อนชั้น เลื่อนเงินเดือน เสมอไป รางวัลแก่พนักงานอาจต้องให้แก่ทีมงานที่ร่วมกันสร้างผลสำเร็จนั้น ควรลดการให้รางวัลผลงานส่วนบุคคลลงไป เพื่อเป็นสัญญาณการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ในทางตรงกันข้าม ควรหลีกเลี่ยงการลงโทษความล้มเหลวที่เกิดจากการริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่ควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากความล้มเหลวและถ้ามีการเรียนรู้สูงส่งมากก็อาจให้รางวัลการเรียนรู้จากความล้มเหลวนั้น เพื่อป้องกันการทำผิดซ้ำ ซึ่งอาจก่อผลเสียหายร้ายแรงได้

ปฏิบัติที่ 9 หาเพื่อนร่วมทาง ทำเป็นเครือข่ายอย่าทำองค์กรเดียวโดด ๆ เพราะจะขาดพลังขาดแรงกระตุ้น เป็นธรรมชาติของการดำเนินการสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลง พอทำไประยะหนึ่งจะล้าและอาจหมดแรงล้มเหลวไปเลย แต่ถ้าทำเป็นเครือข่ายจะมีการกระตุ้นเสริมพลังหรือมีผลสำเร็จที่จุดเล็ก ๆ บางหน่วยงานเป็น “น้ำทิพย์ชโลมใจ” และเอามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มความตื่นตัว มีเทคนิคการจัดการความรู้เป็นเครือข่าย ซึ่งจะช่วยให้ดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบมองเห็นภาพรวมและเห็นลู่ทางแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในเครือข่าย

ปฏิบัติที่ 10 จัดทำ “ขุมความรู้” ขุมความรู้ในที่นี้ เป็นการรวบรวมความรู้ที่ “ถอด” มาจากการทบทวนหลังการปฏิบัติ (AAR), การหาผู้ช่วย (ทีมผู้ช่วย) (Peer Assist) หรือ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบอื่น ๆ เป็นความรู้ที่เน้น “ความรู้จากการปฏิบัติ” และ “ความรู้เพื่อการปฏิบัติ” คือ เป็นความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน (Tacit Knowledge) แต่เมื่อรวบรวมเป็น “ขุมความรู้” บันทึกไว้ ก็จะทำให้ความรู้ของบุคคลกลายเป็นความรู้ขององค์กร สามารถนำมาใช้ได้ง่ายและมีการจัดระบบให้ค้นหาง่าย รวมทั้งคอยปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ จากการนำไปใช้แล้ว “ถอด” ความรู้จากการปฏิบัติ หมุนเวียนกันเป็นวัฏจักรไม่รู้จบ ดังนั้น “ขุมความรู้” จึงมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา

หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ข้าราชการในหน่วยงานต้องเป็นบุคคลเรียนรู้ ซึ่งหมายถึงเรียนรู้จากการทำงาน เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติงาน โดยใช้การจัดการความรู้ และหลักวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเครื่องมือ วิธีสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานราชการมีวิถีเดียวคือ วิถีแห่งการปฏิบัติและที่สำคัญผู้บริหารองค์กรต้องไม่เพียงแต่บริหารงาน ต้องบริหารทศปฏิบัติด้วย จึงจะเกิดผลสร้างสรรค์องค์กรแห่งการเรียนรู้

มาร์ควอร์ด (Marquardt. 1996 : 33 - 34) กล่าวว่า สภาพองค์กรในปัจจุบัน เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยผลักดันในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. โลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจโลก เป็นการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีวิถีปฏิบัติและค่านิยมร่วมกันมากขึ้น การเชื่อมโยงระหว่างประเทศทำให้องค์กรมีความเป็นนานาชาติ เกิดการฉีกกำลังและรวมตัวด้านเศรษฐกิจและสังคมมากขึ้น จากความง่ายในการสื่อสารทั้งด้านภาษา เครื่องมือสื่อสารที่ทำให้ผู้คนทั่วโลกเชื่อมถึงกันได้ ทำให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นองค์กรระดับโลก การแข่งขันจึงไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะพื้นที่ของตนเอง แต่เป็นการแข่งขันในระดับนานาชาติซึ่งพันธกิจสำคัญขององค์กรก็คือ การสร้างผลิตภัณฑ์ (สินค้าหรือบริการ) ที่มีคุณภาพและราคาที่ผู้บริโภคพึงพอใจ จึงกลายเป็นความท้าทายขององค์กรในการที่จะพัฒนาตนให้อยู่รอดเพื่อก้าวหน้าไปสู่องค์กรชั้นนำ

2. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งของเทคโนโลยีทำให้เกิดความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ คงไม่มีองค์กรใดปฏิเสธว่า เทคโนโลยีเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญอย่างหนึ่งของทุกองค์กรต้องมี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีที่ทุกคนรู้จักกันอย่างกว้างขวางที่เรียกว่าเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้สังคมเชื่อมถึงกันได้ ส่งผลถึงการดำเนินกิจกรรมของมนุษย์ให้สามารถทำได้ง่ายและสะดวกรวดเร็วขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข่าวสาร การศึกษาเรียนรู้ประจำวันของผู้คน ด้านอุตสาหกรรมการผลิตฯลฯ จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับชีวิตประจำวันของคน รวมไปถึงการทำงาน ขององค์กรด้วย ซึ่งจะต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานด้วยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มทั้งปริมาณและคุณภาพของผลิตภัณฑ์นั่นเอง

3. การปฏิรูปและการปรับเปลี่ยนในองค์กร การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทำให้หลายองค์กรมีการปรับเปลี่ยนและให้ความสำคัญกับการนำหลักการหรือกระบวนการใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน เพื่อจัดการกับความเปลี่ยนแปลงที่ต้องเผชิญ บางองค์กรมีการปรับตัวเสมือนกับการเริ่มต้นใหม่ก็มี เช่น องค์กรภาครัฐหลายแห่งที่มีการปฏิรูปตัวเอง เนื่องจากระบบราชการได้มีการเพิ่มกระบวนการในการตรวจสอบคุณภาพการทำงานที่เข้มงวดมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากการจัดตั้งหน่วยงานพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐที่เรียกว่า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เพื่อติดตาม แนะนำและให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการดำเนินงานและให้บริการของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการมีการผลักดันให้หน่วยงานนำทฤษฎีและแนวคิดการจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ อาทิ การจัดการความรู้ การพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้วยระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร (Balanced Scorecard)

4. ความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น การจัดการองค์กรยุคใหม่นั้นให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการมาเป็นอันดับแรก ฉะนั้นจำนวนลูกค้าหรือผู้รับบริการที่หลากหลาย มีจำนวนมากและมีความต้องการที่หลากหลายมากขึ้นนั้น ได้กลายเป็นแรงกดดันต่อองค์กรอีกประการหนึ่ง ซึ่งทำให้ทุกองค์กรต่างตื่นตัวในการหากลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อให้ตอบสนองลูกค้าได้ตรงกับความต้องการและมีคุณภาพที่สุด

4.1 ราคา ผลิตภัณฑ์นั้น จะต้องมียาถูกที่สุด ผู้บริโภคสิ้นเปลืองน้อยที่สุด

4.2 คุณภาพ ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพตรงตามความต้องการและเกินคาดหวังของผู้บริโภค

4.3 เวลา ผู้บริโภคได้รับผลิตภัณฑ์ที่ต้องการเร็วที่สุดและสะดวกที่สุด

4.4 ผลิตภัณฑ์และบริการ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริโภค ผู้บริการมีจิตในการบริการและพร้อมบริการ สินค้าซ่อมแซม หรือเปลี่ยนอุปกรณ์ได้ง่าย

4.5 นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์มีความแปลกใหม่และแตกต่างจากผลิตภัณฑ์อื่น ๆ

4.6 การปรับแต่งให้เข้ากับความต้องการของลูกค้า

5. การแข่งขันกันด้วยความรู้ ความรู้ได้กลายเป็นสินทรัพย์อันค่าและสำคัญขององค์กร ในยุคใหม่องค์กรแข่งขันกันด้วยศักยภาพของบุคลากรที่ใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญก็จะมีอำนาจในการสร้างและพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้เร็วและสำเร็จมากกว่าคู่แข่ง เพราะบุคคลจะเป็นผู้คิดค้นนวัตกรรม องค์ความรู้ ทำให้องค์กรสามารถผลิตสิ่งใหม่ ๆ ออกมาในตลาด ได้เปรียบองค์กรอื่น ซึ่งเป็นจุดสำคัญที่จะทำให้องค์กรอยู่รอด

6. บทบาทที่เปลี่ยนแปลงขององค์กร ยุคของความรู้ได้เปลี่ยนแปลงสภาพการทำงานของคน จากที่เคยทำงานด้วยทักษะแบบเดิมซ้ำ ๆ กลายเป็นต้องเรียนรู้วิธีรับมือกับการทำงานและ

สิ่งใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด จากที่เคยอาศัยความจำและข้อเท็จจริงที่ปรับเปลี่ยนไป เป็นการคิดสร้างสรรค์ การเผชิญกับความเสี่ยงและเรียนรู้วิถีจัดการ

เนวิส และคณะ (Nevis and et al. 1995 : 73) ได้กล่าวว่าปัจจัยที่สนับสนุนผลักดันการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 7 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ การที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น องค์กรที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องมีการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ จากภายในองค์กรหรือจากการค้นคว้าหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอกองค์กรได้อย่างสะดวกและทั่วถึง

2. การเน้นผลิตภัณ์หรือกระบวนการองค์กรที่จะประสบความสำเร็จเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องให้ความสำคัญกับความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือผลผลิตหรือเลือกเน้นไปที่กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน

3. การจัดทำเอกสารความรู้ที่บุคคลประมวลจากการศึกษาหรือประสบการณ์อาจสูญหายเมื่อบุคคลนั้นลาออกจากองค์กรไป ซึ่งอาจส่งผลให้กระบวนการและความเข้าใจอย่างลึกซึ้งหายไป ดังนั้นการคงสภาพความรู้และกระบวนการใด ๆ ในองค์กรจะต้องมีการจัดทำเป็นเอกสารความรู้ของส่วนรวม

4. การเผยแพร่ความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของสมาชิกภายในองค์กรไม่ว่าจะเป็นการพบปะพูดคุยหรือการศึกษาจากเอกสารจะเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในองค์กร

5. การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ภายในองค์กรมี 2 ลักษณะ คือ วงจรการเรียนรู้แบบทิศทางเดียว (Single - loop Learning) และวงจรการเรียนรู้แบบ 2 ทิศทาง (Double - loop Learning) การเรียนรู้ภายในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ จะเป็นทั้งสองแบบนี้

6. การเน้นคุณค่าหรือเอาใจตลาด องค์กรให้การสนับสนุนและเห็นคุณค่าของความสามารถหลักและการลงทุนในการเรียนรู้แบบใด สำหรับการลงทุนในการเรียนรู้จำเป็นต้องใช้บุคลากรและเงินเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะเป็นระยะเวลานาน ซึ่งรวมไปถึงการฝึกฝนและการศึกษาโครงการทดลองแบบฝึกหัดเพื่อการพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่และอื่น ๆ ถ้าองค์กรใดองค์กรหนึ่งเน้นในด้านวิศวกรรมหรือแรงจูงใจด้านการตลาด องค์กรก็จะเลือกที่จะลงทุนในการเรียนรู้ด้านนั้นซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ กิจกรรมที่ถูกกำหนดขึ้นภายในเกี่ยวกับธรรมชาติของการออกแบบและการผลิต และกิจกรรมที่มุ่งเน้น ส่วนภายนอกที่เกี่ยวกับธรรมชาติของการขายและบริการส่งมอบสินค้า แบบแรกนั้นจะเกี่ยวกับขั้นตอนของการวิจัยพัฒนา ผลิตภัณ์และวิศวกรรมการผลิต ส่วนแบบที่สองนั้นเกี่ยวกับกิจกรรมในการขาย

7. การมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องพัฒนาความรู้และทักษะให้กับสมาชิกในองค์กรทั้งในรูปแบบกลุ่มและแบบบุคคลซึ่งจะเป็นการขยายขีดความสามารถของบุคคลและองค์กรทั้งในเรื่องของความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill)

สรุปได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กร โดยเฉพาะความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าของแต่ละองค์กรบุคลากรในองค์กรเองต้องเป็นบุคคลรอบรู้ พร้อมทั้งจะเรียนรู้และปรับตัวอยู่เสมอเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันโดยอาศัยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย ซึ่งจะนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

#### ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

น้ำทิพย์ วิภาวิน และคณะ (2555 : 6 - 18) กล่าวว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นมีลักษณะแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร เพราะแต่ละองค์กรนั้นมีบริบทที่แตกต่างกัน องค์กรจะต้องดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ตนเองเพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันว่าการมีสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในเรื่องใดบ้างและมีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในเรื่องใดที่ต้องการการพัฒนา การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยเวลาในการสร้างและปรับเปลี่ยนเนื่องจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม ไปสู่ระดับองค์กรและมีลักษณะเป็นไปอย่างช้า ๆ มีกระบวนการต่อเนื่องไม่มีจุดจบ เป็นวิวัฒนาการ (Evolution) มากกว่าที่จะทำแบบปฏิวัติ (Revolution) เพียงครั้งเดียว คือ พลิกโฉมองค์กรแล้วก็สิ้นสุดไปไม่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มต้นที่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรตามด้วยการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและท้ายที่สุดจะเป็นการปรับเปลี่ยนที่มีความต่อเนื่องยั่งยืน

ชูชัย ศรีธานี และคณะ (2549 : 13) กล่าวถึงลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่เรียนรู้จากการสร้างสรรค์ แสวงหาและถ่ายทอดความคิดและความรู้ใหม่ ๆ พร้อมทั้งมีการปรับเปลี่ยนองค์กรอันสะท้อนถึงความรู้และความคิดเหล่านั้น เช่น

1. เป็นการเรียนรู้ของทั้งองค์กร จากผู้นำ ผู้บริหาร ตลอดจนถึงบุคลากรทุกระดับ
2. คนในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
3. บรรยากาศและโครงสร้างขององค์กรเกื้อหนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร
4. เน้นสร้างสรรค์ความคิดริเริ่มและการเรียนรู้ด้วยการใฝ่หาอยากรู้ อยากเห็น
5. มีเทคโนโลยีและสารสนเทศสนับสนุนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง
6. องค์กรมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีและรวดเร็ว
7. บุคลากรมีคุณภาพและความสามารถทั้งในหน้าที่และการเรียนรู้ด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท และมีขวัญกำลังใจ

8. บุคลากรมีเกิยวสัมพันธ์ที่ดีทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนความคิด และความรู้ซึ่งกันและกันอย่างอิสระ บุคลากรรู้สึกว่าเป็นผู้ร่วมงานมากกว่าที่จะเป็น ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

9. มองเห็นการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติเป็น โอกาสและยอมรับการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด

10. บุคลากรมีสานึกมุ่งปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องและไม่ย่อท้อ

11. ทุกคนในองค์กรได้ร่วมวิสัยทัศน์และทำเพื่อส่วนรวม

เซงเก้ (Senge. 1990 : 139 - 142) ได้เสนอวินัย 5 ประการ ซึ่งเป็นคุณลักษณะขององค์กร แห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) คิดเป็นระบบ ครบวงจร หลักการในข้อนี้ เป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับองค์กรที่จะต้อง “คิดใหญ่ ทำเล็ก” คือคิดให้ครบกระบวนการว่าสิ่งที่เรา จะทำนั้นมันเกี่ยวข้องกับสิ่งอื่นใดบ้าง แต่เริ่มทำจากสิ่งที่เรารับผิดชอบและมีความถนัดในส่วนอื่น อาจมีพันธมิตรที่มีความสามารถเฉพาะด้านมาเป็นผู้ร่วมดำเนินการจนครบวงจร การเริ่มต้นจาก สิ่งเล็ก ๆ ทำให้เราได้มีโอกาสได้เรียนรู้การทำงาน ข้อเด่น ข้อด้อยที่เกิดขึ้น และเป็นบทเรียน ที่สำคัญ ในการปรับระบบ การคิดการทำงานก่อนที่จะนำไปขยายผลในระยะต่อไป ความคิด เชิงระบบเป็นหลักการสำหรับการมองภาพในองค์กรรวม เป็นกรอบแนวคิดในการมองปฏิสัมพันธ์ ระหว่างสรรพสิ่งที่เกี่ยวโยงซึ่งกันและกัน เป็นการพิจารณาถึงแบบแผนของการเปลี่ยนแปลง มากกว่าจะมุ่งไปที่จุดใดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่หยุดนิ่ง

ความคิดเชิงระบบมีความจำเป็นต่อความเข้าใจโลกที่มีความซับซ้อน ยิ่งในปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็น ยุคที่มนุษย์มีความสามารถในการสร้างข้อมูลข่าวสารได้มากกว่า ที่จะดูดซับ มีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน เป็นเครือข่ายที่ซับซ้อนจนยากที่ใครผู้ใดผู้หนึ่งจะจัดการได้ ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นเป็นตัวอย่างของการแตกสลายของระบบ อาทิปัญหาโลกร้อน การค้าขายเสรีติดระหว่างประเทศ การค้ามนุษย์ เป็นต้น ล้วนแล้วแต่เป็นปัญหาที่เกิดจากสาเหตุ หลายประการที่มีความเชื่อมโยงเกี่ยวพันกัน เช่นเดียวกันกับการล่มสลายขององค์กรบางแห่งทั้งที่มี บุคลากรที่ชาญฉลาดและมีผลิตภันท์ที่สร้างสรรค์ แต่กลับไม่สามารถบูรณาการ การทำหน้าที่นั้น ให้สอดคล้องประสานกันเพื่อสร้างเป็นผลิตภาพในองค์กรรวมได้จึงทำให้องค์กร ไม่สามารถดำรงอยู่ได้

ความคิดเชิงระบบเป็นการเปลี่ยนวิธีคิด “จากการคิดแบบแยกส่วนเป็นการคิด แบบองค์กรรวม” “จากการคิดที่มองมนุษย์สั้นหวัง เป็นความคิดที่มองมนุษย์เป็นผู้ที่มีส่วนร่วม อย่างกระตือรือร้นในการปรับเปลี่ยนความเป็นจริง” “จากการคิดแบบตอบสนองสถานการณ์ ในปัจจุบันไปสู่การสร้างอนาคต” หากปราศจากความคิดเชิงระบบก็ยากที่จะสร้างแรงจูงใจและ วิธีการในการบูรณาการ การเรียนรู้ขององค์กรได้ความคิดเชิงระบบจึงเป็นเสาหลักสำหรับองค์กร แห่งการเรียนรู้



กล่าวโดยสรุปคือความคิดเชิงระบบหมายถึงกระบวนการพิจารณาไตร่ตรองเรื่องราวหรือเหตุการณ์ของสรรพสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างมีระเบียบแบบแผน สามารถสร้างความเข้าใจแบบองค์รวมและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลที่สืบเนื่องกันเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

2. ความรอบรู้ของบุคคลกร (Personal Mastery) บุคคลหรือสมาชิกในองค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คนที่มีระดับความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนใน องค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้นั้น สมาชิกองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ การเป็นนายของตนเองในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมตัวเอง เป็นคนที่เรียนรู้อยู่เสมอ ๆ ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ สมาชิกองค์กรที่มีกรอบของการมีความเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) นั้น สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่เรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ การพัฒนาให้คนมีความเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคลถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานความต้องการที่แท้จริง ความรอบรู้ของบุคคลมี 5 องค์ประกอบ คือ

2.1 สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว คือ เป็นความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตนสักวันหนึ่งในอนาคต

2.2 มุ่งมั่นสร้างสรรค์ เมื่อมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ และสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวแล้ว ต้องลงมือทำมุ่งมั่นสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้จึงจะเป็นจริงได้ต้องมีจิตสำนึกถึงแรงใฝ่ดีใช้เวลาอย่างคุ้มค่าอยู่เสมอ

2.3 ใช้ข้อมูลเพื่อคิดและตัดสินใจ ใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงความมีเหตุผลในทุกครั้ง จะช่วยให้ถูกต้อง ซึ่งจะช่วยให้เรามีระบบคิด และตัดสินใจที่ดี หากไม่คิดและตัดสินใจให้ถ่องแท้จะไหลเปลี่ยนไปเปลี่ยนมา ซึ่งจะไม่มีความรู้ซึ่งถึงสภาพของตนเองได้ ทั้งปัจจุบันและในอนาคต

2.4 ฝึกใช้จิตได้สำนึกในการทำงาน หมายถึง การฝึกฝนและลงมือทำงาน จนเกิดความชำนาญ และทำงานได้อย่างอัตโนมัติ ถือเป็นทักษะในการที่จะทำงาน ทำได้รวดเร็ว แม่นยำ และถูกต้อง

2.5 การได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ และการเปลี่ยนแปลงเจตคติของคนนั้นเกิดจากกระบวนการเรียนรู้ สร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้

สรุป การเป็นบุคคลที่รอบรู้ถือเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนา ศักยภาพหากผู้บริหารและครูผู้สอนมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ ด้วยตนเอง อยู่เสมอ เพื่อพัฒนาศักยภาพให้สูงขึ้น

3. แบบแผนทางความคิด (Mental Model) เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงาน ต่อองค์กร และธุรกิจของตน ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรม ของคน แบบแผนทางจิตใจในการอธิบายหรือแม้แต่จินตนาการต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลมาจากความคิด ในองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชามากมายทำให้แต่ละคนรับรู้และเข้าใจโลกในองค์กรและงานที่ทำอยู่ เพียงอย่างเดียว โดยไม่สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่จมอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ซึ่งหมายถึง การจำกัดความรับผิดชอบทั้งในการเรียนรู้และปฏิบัติสิ่งที่ไม่ใช่งานในหน้าที่ประจำวันของตนด้วย รวมทั้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็ไม่เข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและผู้แก้ปัญหาด้วย แต่กลับโทษว่า เป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น ทำให้นำมาซึ่งความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้น การจะทำให้คนมีโลกทัศน์ ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น มมองค์ประกอบพื้นฐานคือ

1. ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้
2. ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม

แบบแผนทางความคิดในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม ของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเราเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ เขาก็จะมีพฤติกรรมปฏิบัติ ที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้ควรปล่อยให้ เขารู้จักพัฒนารูปแบบของเขาเองซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จึงทำให้เกิดการเข้าใจ สมมติฐานในการคิดอย่างเป็นระบบรับฟังความเห็นที่แตกต่างของผู้อื่นด้วยความเข้าใจและใจเป็นสุข หลักการในข้อนี้เป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์กรที่ประกอบด้วย คนที่แตกต่างกันด้วยหน้าที่และ ความคิด ที่จะต้องเรียนรู้ในการเป็นผู้ฟังที่ดี เปรียบเสมือนน้ำที่ไม่เคยเต็มแก้วพร้อมที่จะรับฟัง สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการนำมาใช้พัฒนาองค์กร การเปิดรับคนอื่นได้ยังนำมาซึ่งการมีส่วนร่วม ในความคิด มีความเป็นเจ้าของร่วม และนำมาซึ่งพลังในการร่วมกันทำงานหนึ่งงานใดด้วยความเต็มใจ (Synergy)

สรุปได้ว่า แบบแผนความคิด หมายถึง บุคคลมีจิตสำนึกในการที่จะจำแนกกระบวนการ วิเคราะห์อย่างถูกต้องต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ตามความเป็นจริงที่มีผลต่อการตัดสินใจ รวมทั้ง พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยน ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของตนเองให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง ขององค์กร

4. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกันได้ จากจุดเริ่มต้นของความรอบรู้ของบุคลากร คือ การปรับตนเอง แบบแผนทางความคิด การเปิดรับสู่

โลกภายนอกจะนำมาสู่วิสัยทัศน์ร่วม คือ การพร้อมใจกันกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ เพราะทุกคนมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมกำหนดทิศทางขององค์กร มีความเป็นเจ้าของ มีกำลังใจ ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

วิสัยทัศน์ที่ตีร่วมกันจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคน จะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่คิดและสิ่งที่ต้องการ ปฏิบัติและเป็นสิ่งที่เป็นไปได้วิสัยทัศน์ขององค์กรนี้เองจะเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกันของสมาชิก ทุกคนในองค์กรที่จะมุ่งมั่นไปให้ถึง โดยทุกคนจะต้องร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์แล้วนำไปสู่เป้าหมาย แล้วร่วมกัน สานวิสัยทัศน์นั้นให้เป็นจริงขึ้นมาด้วยแผนปฏิบัติการ (Operation Plan) ต่อไป องค์กร ก็ไม่ต่างอะไรกับปัจเจกบุคคล ซึ่งย่อมต้องมีอนาคต และเมื่อต้องการอนาคตที่ดีก็จำเป็นต้องมี วิสัยทัศน์ที่ดี ซึ่งจะเป็จุดเริ่มต้นของความสำเรีง ในการพัฒนาระบบการบริหารงานในรูปแบบต่าง ๆ ที่องค์กรควรได้คิดพัฒนาขึ้น (วีรฐ มาฆะศิริานนท์. 2550 : 22) สมาชิกจะต้องมีส่วนร่วมใน การบูรณาการให้เกิดภาพหรือสิ่งที่ประสงค์จะไปให้ถึงได้ในอนาคต วิสัยทัศน์องค์กร เป็จุดหมาย ร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กร ที่จะมุ่งมั่นไปให้ถึง โดยนำไปเป็นเป้าหมายในแผนกลยุทธ์ และสานวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการ การรู้จักกำหนดวิสัยทัศน์ จะทำให้ชี้ ทิศทางเป้าหมายในการทำงานสำเรีงตามแผนที่วางไว้ เป็ตัวกำหนดขอบข่ายงาน ภาระหน้าที่ ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน มองเห็นภาพอนาคตที่ชัดเจน และต้องสร้าง ความตระหนัก เข้าใจร่วมกันไว้ว่า วิสัยทัศน์ ถ้าไร้แผน : ไร้ความหมาย, ไร้ความรับผิดชอบ : ฝันกลางวัน, ไร้ทรัพยากร : ภาพลวงตา ปฏิบัติไม่ได้ : ฝันร้าย

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง ภาพในอนาคตขององค์กรซึ่งอาศัยการมีส่วนร่วม ของบุคลากรในการที่จะเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กรในทางที่ดีขึ้น โดยผ่านการกำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์รวมทั้งกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันและทุ่มเทการทำงานต่อองค์กร เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) ในองค์กรที่เรียนรู้ จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม คือ การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและ ศักยภาพของทีมงาน โดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลในระหว่างกันและกัน ทั้งใน เรื่องของความรู้ใหม่ ๆ ที่มาจากการคิดค้นหรือจากภายนอกและภายในการเรียนรู้เป็นทีม เป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถและวินัยด้านความรู้แห่งตนด้วย ความท้าทายของทีม จะเกิดจากความท้าทายส่วนบุคคลก่อน แต่ถ้ามีเฉพาะวิสัยทัศน์ร่วมกัน ก็ไม่ได้หมายความว่าทีม จะทำสำเรีง ทั้งนี้สิ่งสำคัญอยู่ที่ว่าทีมจะเรียนรู้วิธีที่จะทำงานร่วมกันได้อย่างไร

การเรียนรู้เป็นทีมจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในตัวบุคคลขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จของทีมจะกลายเป็นการสร้างควมมีมาตรฐานและความเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร ลักษณะการเรียนรู้เป็นทีม มีประเด็นสำคัญอยู่ 3 ประการ ได้แก่

ประการที่ 1 สมาชิกต้องมีความสามารถในการคิดเชิงลึก พินิจพิเคราะห์ปัญหาได้ละเอียด และต้องเรียนรู้ที่จะร่วมกันคิดเพราะการคิดหลายคนย่อมได้คำตอบที่ฉลาดและดีกว่าการคิดเพียงคนเดียว

ประการที่ 2 ทีมจะต้องการสร้างนวัตกรรมและทำงานแบบประสานกัน ทีมที่มีความโดดเด่นในองค์กรจะต้องพัฒนาความสัมพันธ์กับสมาชิกโดยเริ่มจากความไว้วางใจกัน และสมาชิกในทีมยังจะต้องนึกถึงสมาชิกของทีมอื่น ๆ และสามารถรวมตัวกันเพื่อปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคนได้

ประการที่ 3 สมาชิกของทีมหนึ่งจะต้องมีบทบาทต่อทีมอื่นด้วย การเรียนรู้ของทีมหนึ่งอย่างต่อเนื่องจะส่งผลต่อการฝึกฝนทักษะของทีมอื่นด้วย ซึ่งจะช่วยให้การเรียนรู้ขององค์กรขยายขอบเขตได้มากขึ้น (น้ำทิพย์ วิภาวิน และคณะ. 2555 : 19 - 20)

กล่าวโดยสรุปการเรียนรู้เป็นทีมเป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถและวินัยด้านความรู้ของบุคคลโดยอาศัยการแบ่งปันและเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง

เพดเลอร์ และคณะ (Padler. and et al. 1991 : 18 - 27 ; อ้างถึงใน มงคลชัย วิริยะพินิจ. 2554 : 112) กล่าวถึง ลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) คือ การที่องค์กรใช้การเขียนกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนและปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ส่วนการสร้างนโยบายขององค์กรมีส่วนร่วม คือ การที่สมาชิกทุกคนได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนด (Formation) นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร การสร้างนโยบายการมีส่วนร่วม

2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking - in) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการมองภายในที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

- 2.1 การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) ข่าวสารข้อมูล ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจ ไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือการลงโทษ เทคโนโลยี ข่าวสาร สารสนเทศ ถูกใช้สร้างเป็นฐานข้อมูล และระบบสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจทิศทางขององค์กรและทำให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง

- 2.2 การสร้างระบบบัญชีงบประมาณ และรายงาน (Accounting and Report) เป็นระบบที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้เช่นกัน การมีระบบเงินเพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานและบุคลากรให้ทราบถึง

สภาวะของการเลี้ยงองค์กร ส่วนระบบการควบคุมนั้นออกแบบและดำเนินการเพื่อสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้ทุกคนในหน่วยงานขององค์กรมองว่าหน่วยงานอื่น ๆ คือ ลูกค้าที่มาใช้บริการเพื่อทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกัน

2.4 ระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น (Reward Flexibility) ระบบการให้รางวัลกับการทำงานควรมีความยืดหยุ่น เช่นการพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงาน มากกว่ากำหนดอัตราตายตัว นอกจากนี้ควรตระหนักถึงระบบการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินด้วย

3. ด้านโครงสร้าง (Structure) จะต้องมีโครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enable Structure) มีการจัดระบบโครงสร้างที่ยืดหยุ่น เพื่อให้โอกาสแก่ทุกคนในองค์กร มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

4. การมองภาพภายนอก (Looking - out) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการมองภาพภายนอกองค์กรที่สำคัญมี 2 ประการ คือ

4.1 การให้พนักงานเปรียบเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanner) ดำเนินการได้โดยการให้สมาชิกได้พบกับบุคคลภายนอกองค์กรเพื่อรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร เช่น พนักงานธนาคารได้พบลูกค้าหรือผู้ผลิตในชุมชน เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการตลาด เหตุการณ์ทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมแนวโน้มของโลก และสิ่งต่าง ๆ

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter - company Learning) ดำเนินการได้โดยร่วมกับองค์กรคู่แข่งในการปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำและสมาชิกองค์กรต้องติดตามการมีส่วนร่วมในการประชุมเรียนรู้

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างโอกาสเรียนรู้ที่สำคัญ 2 ประการ คือ

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) ดำเนินการได้โดยร่วมกับองค์กรคู่แข่งในการแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำและสมาชิกองค์กรต้องติดตามการมีส่วนร่วมในการประชุมเรียนรู้

5.2 โอกาสในการพัฒนาตนเองของทุกคน (Self - development Opportunity for All) การให้มีแหล่งทรัพยากรและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่พร้อมเพียงเป็นการให้โอกาสกับสมาชิกทุกคนได้พัฒนาตนเอง โดยมีแนวทางที่เหมาะสมและมีระบบย้อนกลับของข้อมูลเพื่อกระตุ้นให้พนักงานรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

พิชาय รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552 : 367) กล่าวว่า พฤติกรรมทั้ง 5 ประการ ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวโดยสรุปได้ว่า ต้องเริ่มต้นพัฒนาที่ตัวบุคคล ให้นุ่มนวลต่อความเป็นเลิศ ให้มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคลในองค์กรโดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้ใฝ่รู้ ทั้งด้านความคิดวิทยาการ และข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างความคิด ที่มองโลกตามความเป็นจริงมีมุมมองที่เปิดกว้างและต้องตัดสินใจให้เหมาะสมและทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมองค์กรในทุก ๆ ด้าน ต่อจากนั้นจึงโยงเข้าไปสู่ความสัมพันธ์กับองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้ตรงกัน พุดจาสื่อสารด้วยภาษาแห่งความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และเมื่อเข้าใจถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตแล้ว จึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลข่าวสาร เพื่อการตัดสินใจวิธีการคิดมองปัญหา และที่สำคัญยิ่งก็คือ การเรียนรู้ได้จากความสำเร็จ และได้จากความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงานท้ายที่สุดจากการปรับปรุงทัศนคติ ลักษณะการทำงานต่าง ๆ ข้างต้นแล้ว หน่วยงานที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ ก็ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนในองค์กร นำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้มาคิดวิเคราะห์ เป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมและความสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจให้ถูกต้องตรงจุดแทนการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาไปในแต่ละจุดย่อย ๆ ซึ่งเป็นการแก้ไขที่อาจไม่ตรงจุด อาจไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ไม่คุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไป

กล่าวโดยสรุป การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นกระบวนการในการพัฒนาองค์กร โดยให้สมาชิกในองค์กรมีโอกาสในการพัฒนาและสร้างกลยุทธ์หรือสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนา ค้นคว้าความรู้อย่างต่อเนื่อง รู้จักแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน สร้างความตื่นตัวในการเรียนรู้และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

#### องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

มาร์ควอร์ด (Marquardt. 1996 : 289 ; อ้างถึงใน พิชาय รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. 2552 : 377) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จำเป็น 5 ประการที่จะเปลี่ยนองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ไว้ในหนังสือ ชื่อ “Building the Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success” ไว้ดังนี้

1. การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์กรทั้งในระดับบุคคล กลุ่มงาน และองค์กร โดยการพัฒนาการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้เกิดในองค์กร เพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้

2. การปฏิรูปองค์กรให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ โดยจะต้องมุ่งความสนใจไปที่ 4 องค์ประกอบ คือ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร โดยจะต้องเปลี่ยนทั้งวัตถุประสงค์และรูปแบบจากเดิมที่ให้ความสนใจในเนื้องาน และผลิตผล ไปให้ความสนใจกับการเรียนรู้และพัฒนาไปพร้อมกัน อาทิ การกำหนดวิสัยทัศน์ให้พนักงานพร้อมที่ก้าวไปข้างหน้า โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนให้ การกำหนดโครงสร้างองค์กร ให้ยืดหยุ่น กะทัดรัด มีการบูรณาการ ไม่ซ้ำซ้อน เข้มงวด โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะเชิงบังคับให้สมาชิกจำเป็นต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอ เช่น จำเป็นต้องอาศัยความรู้ดังกล่าวในการทำงาน เป็นต้น

3. การให้อำนาจแก่สมาชิกในองค์กรทุกภาคส่วน ซึ่งรวมถึง ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วนธุรกิจ และชุมชน โดยให้อำนาจในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ รวมถึงการปฏิบัติต่อพนักงานโดยมองว่าพนักงานเป็นผู้มีคุณวุฒิและความสามารถ การให้อำนาจในการจัดการ การสร้างพันธมิตรหรือเครือข่ายแห่งการเรียนรู้กับหุ้นส่วน และชุมชน

4. การบริหารจัดการองค์ความรู้ โดยการแสวงหาและสร้างสรรค์องค์ความรู้อยู่เสมอ และมีระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กรที่สมาชิกสามารถเข้าสู่ระบบ ได้โดยง่าย ระบบการถ่ายโอนและนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ มีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง

5. การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร อาทิ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการถ่ายโอนองค์ความรู้ การใช้เทคโนโลยีรูปแบบต่าง ๆ สนับสนุนการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ทางไกลในรูปแบบต่าง ๆ และมีการใช้ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems)

ดาฟ (Daft, 1998 : 25 ; อ้างถึงใน ทองใบ สุธาชัย. 2549 : 427 - 432) ได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และได้เสนอแนะว่า การที่องค์กรใด ๆ จะก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้จะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. เป็นองค์กรที่มีภาวะผู้นำที่สนใจในองค์กร (Mindful Leadership) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีภาวะผู้นำที่สนใจองค์กร กล่าวคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเริ่มจากความสนใจของผู้นำที่ต้องการให้เกิดองค์กรประเภทนี้ขึ้น โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ วิธีการขององค์กรแห่งการเรียนรู้และมีความสามารถที่จะช่วยเหลือสมาชิกในองค์กรในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยผู้นำต้องมีบทบาทที่โดดเด่นอยู่ 3 ประการคือ

1.1 บทบาทในการออกแบบสถาปัตยกรรมทางสังคมขององค์กร (Design the Social Architecture) เป็นแนวคิดสำคัญที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรในองค์กร ซึ่งถือว่า

เป็นภารกิจสำคัญ ประการแรกที่ผู้บริหารจะต้องออกแบบเชิงความคิด เพื่อกำหนดเป้าหมายพันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์กรในอันที่จะใช้เป็นแนวทางในการชี้นำสมาชิกในองค์กร ประการที่สอง เป็นการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และโครงสร้างใหม่ขึ้นในองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมใหม่ขึ้นในองค์กร และประการที่สาม ผู้บริหารจะต้องสร้างสรรค์กระบวนการเรียนรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นเพื่อให้บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจในความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำ

1.2 บทบาทในการร่วมกันสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ (Create a Shared Vision) เป็นบทบาทสำคัญที่จะทำให้บุคลากรทุกคนมองเห็นภาพขององค์กรในอนาคตในเชิงอุดมการณ์ซึ่งริเริ่มขึ้นจากผู้นำ หรือจากสมาชิกขององค์กร ได้ร่วมกันอภิปรายเพื่อหาข้อสรุปที่ชัดเจนและจำเป็นที่จะต้องให้สมาชิกขององค์กร ได้รับรู้และเข้าใจกันอย่างแพร่หลายทั้งองค์กร

1.3 บทบาทการมีภาวะผู้นำในการให้บริการ (Servant Leadership) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ จะต้องมีผู้นำที่เป็นผู้เสียสละเพื่อผู้อื่น และเพื่อก้าวไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรถ้าองค์กรใดมีภาวะผู้นำเพื่อความก้าวหน้าเฉพาะของตนแล้วย่อมไม่อาจก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ผู้นำจำนวนมากที่อุทิศตนเองเพื่อองค์กรและเพื่อผู้อื่น จึงจะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2. บุคลากรเป็นผู้มีพลังอำนาจ (Empowered Employees) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องใช้บุคลากรที่มีพลังอำนาจมากกว่าปกติ บุคลากรจะต้องทำงานร่วมกันในการวิเคราะห์และหาหนทางแก้ปัญหาาร่วมกัน ผู้นำจะต้องตระหนักและรับรู้ว่าบุคลากรขององค์กร เป็นกลยุทธ์ในการนำไปสู่การปรับปรุงการทำงาน

3. การพัฒนากลยุทธ์ใหม่ (Emergent Strategy) กลยุทธ์ขององค์กรเกิดขึ้นทั้งจากบุคลากรและผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ทั้งนี้เพราะว่าบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรมักจะสัมผัสใกล้ชิดกับลูกค้า คู่ค้า และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เป็นประจำ จึงสามารถวิเคราะห์ความต้องการและแก้ปัญหาให้กับองค์กรได้ ความต้องการของลูกค้าจะนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ซึ่งก็คือ กลยุทธ์ขององค์กรนั่นเอง

4. การสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขึ้นในองค์กร (Strong Culture) การสร้างวัฒนธรรมในองค์กรถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะในส่วนขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้จะต้องมีค่านิยมที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

4.1 องค์กรที่เป็นองค์กรรวมถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่มีคุณค่ามากกว่าส่วนย่อย (The Whole is More Valuable) กล่าวคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะคำนึงถึงองค์กรในเชิงระบบใหญ่เพราะจะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรตามนัยแห่งวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้



4.2 วัฒนธรรมเป็นคุณค่าของความรู้สึกแห่งชุมชนและความเห็นอกเห็นใจตลอดจน การดูแลเอาใจใส่ผู้อื่น (Compassion and Caring for One Another) บุคลากรขององค์กรแห่งการ เรียนรู้ต้องมีความรู้สึกแห่งการเป็นเจ้าของร่วมกันและร่วมสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร ประจวบกับการเป็นสมาชิกในชุมชน ซึ่งสมาชิกจะทดลองทำงานร่วมกันในทีมงานและเข้าทำงาน ในชุมชนองค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้น

5. การแลกเปลี่ยนสารสนเทศแบบระบบเปิดในองค์กร (Shared Information) องค์กร แห่งการเรียนรู้จะต้องมีข้อมูลอย่างเพียงพอในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลด้านการเงิน รายรับ รายจ่าย งบประมาณ และผลกำไรของแผนก ฝ่าย และองค์กรจะต้องเผยแพร่ให้บุคลากรทุกคนได้ รับทราบเพื่อประกอบการวิเคราะห์ปัญหา การแก้ปัญหา และการพัฒนาองค์กร บุคลากรแต่ละคน มีอิสระในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ผู้บริหารจะต้องมีความเชื่อว่าการมีข้อมูลมาก จะดีกว่ามีเพียงเล็กน้อย และทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลใด ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ของตนเอง

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางในการบริหารรูปแบบใหม่ที่กำลังได้รับความนิยม อยู่ในทุกวงการ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐและรัฐวิสาหกิจและเอกชน โดยสามารถประยุกต์ใช้ร่วมกัน กับระบบการบริหารรูปแบบอื่น ๆ ที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์กรให้เพียบพร้อมไปด้วยความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ รวมถึงให้บรรลุผลสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพ

สรุปได้ว่า องค์กรประกอบของการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการ กระจายอำนาจให้แก่สมาชิกในองค์กร มีการจัดการความรู้และกลยุทธ์ใหม่ไปสู่ความสำเร็จและ กระตุ้นจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและสร้างการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น อย่างสม่ำเสมอ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยต่างประเทศ

ไคเซอร์ (Kaiser, 2000 : 725-A) ได้ศึกษาเรื่อง แบบแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อศึกษาบทบาทการเรียนรู้เพื่อนวัตกรรมการเรียนรู้ ภายนอก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงาน ในบริษัทผลิตนิวเคลียร์ จำนวน 439 คน สถิติ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การวิเคราะห์ความถดถอย เพื่อนำผลที่ได้ไปอธิบายความเปลี่ยนแปลง ในการเรียนรู้ นวัตกรรม และขอบเขตการเรียนรู้ภายนอก ตัวแปรแต่ละตัวที่นำเข้ามาในรูปแบบ การวิเคราะห์ความถดถอยมีฐานแนวคิดของแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ Burke-Litwin ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจ ยุทธศาสตร์และโครงสร้าง

องค์กรในขณะที่การดำเนินงานด้านการจัดการ บรรยากาศในการทำงานและการจูงใจมีอิทธิพลน้อย ส่วนตัวแปรที่ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ได้แก่ ระบบองค์กรซึ่งไม่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้

วิลเลอร์ (Wheeler. 2003 : 2438-A) ได้ทำการศึกษาการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาประสบการณ์ของชาวอเมริกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการเปิดเผยการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปจนถึงการประยุกต์ใช้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ในอเมริกา โดยใช้แนวคิดของเซงเก้ (Senge. 1990 : 93) ซึ่งประกอบด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ ความเชื่อชาญส่วนบุคคล การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างแบบแผนทางความคิดและการคิดเชิงระบบ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ข้อมูลด้านคุณภาพ ใช้วิธีการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ การสังเกต การทบทวนเอกสาร การพูดคุยและแสดงความคิดเห็น ผลจากการวิจัยพบว่า 1) ครูมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การประยุกต์ใช้หลักวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการอบรมเพื่อพัฒนาและมีการออกแบบผลลัพธ์ของแผนปรับปรุงโรงเรียน 3) การวิจัยจะเน้นในหลักวินัย 5 ประการ โดยครูต้องทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาภารกิจของโรงเรียน อย่างเป็นทีม สรุปได้ว่า หลักในการศึกษาเกี่ยวกับการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรจะทำ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ความสำเร็จในการทำงานของบุคคลและการเรียนรู้ ของนักเรียน

ลิน (Lin. 2004 : 430-A) ได้ศึกษาเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาเจ้าหน้าที่ ในการศึกษาระดับสูง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ กระบวนการขององค์กรแห่งการเรียนรู้และมหาวิทยาลัยรวมทั้งต้องการเปิดเผยมุมมองของเจ้าหน้าที่ ตัวแปรต้น คือการตอบสนองของเจ้าหน้าที่ที่อยู่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ไปสู่ ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีการพัฒนาตนเองสูงกว่าการตอบสนองความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้

ซีฟอร์ด (Seaford. 2004 : 2734-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ ขององค์กรแห่ง การเรียนรู้ในการรวมตัวกันของโรงเรียนและกลุ่มเพื่อน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายมุมมองของ ผู้บริหาร โรงเรียนที่มารวมตัวกันและกลุ่มเพื่อน ในประเด็นของเรื่องหลักวินัย 5 ประการ ของสังคม ของการเรียนรู้ในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา 23 โรงเรียน และผู้บริหาร โรงเรียนขนาดกลาง 16 โรงเรียน ผลการวิจัยได้ข้อค้นพบ 4 ข้อ ดังนี้ 1) ในมุมมองของผู้บริหาร มีความชัดเจนในหลักวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ในมุมมองของกลุ่มเพื่อน ที่วิพากษ์วิจารณ์การทำงานของโรงเรียนมีความชัดเจนในหลักวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการ เรียนรู้ 3) ในเรื่องของความชัดเจนในหลักวินัย 5 ประการ ในผู้บริหาร โรงเรียนและกลุ่มเพื่อน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในการแสดงความชัดเจนของหลักวินัย 5 ประการขององค์กร

แห่งการเรียนรู้ สรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและกลุ่มเพื่อนมีมุมมองคล้ายกันที่ว่า ในกิจกรรมการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญจะใช้หลักวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้และโรงเรียนควรจะสร้างสรรค์โครงสร้างที่สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร

คูมาร์ และ ไอดริส (Kumar and Idris, 2006 : 96 - 116) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาผลการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษา ผลวิเคราะห์และแนวทางการนำไปปฏิบัติเพื่องานวิจัยในอนาคต โดยใช้แบบสอบถามมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Dimensions of the Learning Organization Questionnaire-DLOQ) ผลการวิจัยพบว่า มิติทั้งเจ็ดขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อผลการเรียนรู้ (Perceived Knowledge Performance) ผู้วิจัยสร้างสมการเพื่อการทำนายผลการเรียนรู้ โดยสมการที่ดีที่สุดประกอบไปด้วย 3 ปัจจัย ( $R^2 = 0.405$ ) กล่าวคือ ปัจจัยทั้งสามนี้สามารถอธิบายผลความแปรปรวนของการเรียนรู้ได้ประมาณร้อยละ 41 (ทัศนคติต่อผลการเรียนรู้ =  $0.312 \times$  การเรียนรู้แบบทีม +  $0.239 \times$  ภาวะผู้นำ +  $0.201 \times$  โครงสร้างองค์กร) อีกทั้งสถาบันการศึกษาที่มีบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้แบบทีม มีผู้นำที่ทุ่มเท และมีระบบการบริหารการศึกษาที่ดีจะเอื้อหนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### งานวิจัยในประเทศ

ศักดิ์ดา มัชปาโต (2550 : 75 - 77) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษาเรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 และเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามตำแหน่งหน้าที่ ขนาดสถานศึกษาและระดับการจัดการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ข้าราชการครู จำนวน 316 คน และผู้บริหาร จำนวน 32 คน รวมทั้งหมด 348 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าและการสนทนากลุ่ม สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การทดสอบค่าที การทดสอบเอฟ การทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's) และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามตำแหน่งหน้าที่ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 4) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 5) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มพบว่า ข้าราชการครูและผู้บริหารมีความกระตือรือร้น ใฝ่รู้สิ่งใหม่ ๆ มีความคิดในการ

แยกแยกความถูกต้อง ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ให้เป็นแนวทางปฏิบัติ และมีการเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เป็นทีม ทำให้เกิดการพัฒนาระบบงาน การคิดรูปแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

พิมพ์พรรณ เทพสุเมธานนท์ และรัตนา กาญจนพันธ์ (2550 : 48 - 51) ได้ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนเกี่ยวกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง จำนวน 130 คน จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็น ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าที ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง จำแนกตาม วุฒิการศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 5) ผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พริยา วีระมาชา และสาวิตรี คล้ายจันทร์ (2551 : 95 - 101) ได้วิจัยเรื่องการสร้างเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิต ระดับมัธยมศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการสร้างเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิตระดับมัธยมศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามขนาดสถานศึกษาและหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิต ระดับมัธยมศึกษาของรัฐ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ครูผู้สอนโรงเรียนสาธิตระดับมัธยมศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประจำปีการศึกษา 2551 จำนวน 313 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า การสร้างเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ

โรงเรียนสาธิตระดับมัธยมศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อเปรียบเทียบกับขนาดสถานศึกษา สถานศึกษาขนาดใหญ่และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีการสร้างเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าสถานศึกษาขนาดกลาง ส่วนภาวะผู้นำมีการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงมาก

กิตติ พลนามอินทร์ (2551 : 95 - 104) ได้ทำการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านเพี้ยพาน โนนสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสอดคล้องของสภาพปัจจัยส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนต้นแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้กับ โรงเรียนกรณีศึกษาและเสนอแนวทางการพัฒนาโรงเรียนบ้านเพี้ยพาน โนนสวรรค์ ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เลือกดัวแทนในการศึกษาแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ การสังเกต การวิเคราะห์เอกสารและการศึกษาจากหลักฐานหรือข้อมูลที่มีอยู่ตามสภาพปกติ โดยดำเนินการ 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจัยที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนต้นแบบเพื่อให้ทราบข้อมูลพื้นฐานและสภาพการปฏิบัติงาน ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านเพี้ยพาน โนนสวรรค์ โดยอธิบายความสอดคล้องของข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 1 เพื่อให้ทราบแนวทางในการพัฒนา ระยะที่ 3 จัดอภิปรายกลุ่ม (Focus Group) โดยนำข้อค้นพบที่ได้จากระยะที่ 2 เสนอคณะผู้บริหารโรงเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนบ้านเพี้ยพาน โนนสวรรค์ ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้เทคนิคการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อเป็นการยืนยันความเที่ยงและความตรงของข้อมูลรวมทั้งความถูกต้องที่เชื่อถือได้ ผลการศึกษาและสารสนเทศที่ได้จากการอภิปรายกลุ่ม (Focus Group) สามารถสรุปเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนดังนี้ สภาพปัจจัยที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนี้ วิสัยทัศน์พันธกิจและยุทธศาสตร์ กำหนดไว้อย่างชัดเจนและให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด โครงสร้างของโรงเรียนแบ่งขอบข่ายภาระงาน 4 งาน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการมีส่วนร่วม เทคโนโลยีในการพัฒนาระบบยังมีการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาระบบงานค่อนข้างน้อย การปฏิบัติด้านการบริหารใช้หลักการบริหารแบบธรรมาภิบาลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การปฏิบัติงานด้านการจัดการมีระบบงานธุรการที่กะทัดรัด ระบบอำนวยความสะดวกทั้งภายในและภายนอกการควบคุมมีความยืดหยุ่นในการจัดตั้งทีมงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บริหารมืออาชีพ กระตุ้นให้ครูใช้วิธีการสอนแบบบูรณาการตอบสนองธรรมชาติของนักเรียน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนมีบรรยากาศแบบมีส่วนร่วม มีวัฒนธรรม

ที่เข้มแข็งและมีความเป็นเอกภาพ จากผลการศึกษาได้จากการอภิปรายแบบกลุ่มได้สรุปแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ดังนี้ 1) เสริมสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนและชุมชน 2) กระจายอำนาจการบริหารและพัฒนากระบวนการนิเทศติดตาม 3) ใช้งบประมาณให้ตรงตามแผนปฏิบัติการเน้นการพัฒนาด้านวิชาการให้มากขึ้น 4) ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน โดยการจัดสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ คิดอย่างเป็นระบบ มีวิสัยทัศน์ร่วม มีการเรียนรู้ของทีม ส่งผลให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

ณรงค์ อุดมเวช (2552 : 56 - 65) ได้ทำการศึกษาการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายนครินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายนครินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นครูในโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายนครินทร์ จำนวน 107 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีและการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า การส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายนครินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก หากจำแนกตามประสบการณ์การบริหาร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านความคิดเชิงระบบแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากมีการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยและจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พรทิชา วันตา (2553 : 104 - 118) ได้ทำศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการสอนของครู ประเภทโรงเรียนและขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร จำนวน 361 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีและการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) และการทดสอบเปรียบเทียบรายคู่ด้วย LSD ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ของครู โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนที่มีครูมีประสบการณ์มาก

มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าโรงเรียนที่มีครูมีประสบการณ์น้อย องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประเภทโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ด้านความรู้แห่งตน และด้านวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าโรงเรียนขยายโอกาส องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการเรียนรู้เป็นทีมที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กาญจนา ฉ่ำศิริ (2553 : 103 - 117) ได้ทำการศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร กอกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร 2) เพื่อเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงของการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีสถานภาพแตกต่างกัน 3) เพื่อเปรียบเทียบสภาพที่คาดหวังของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร กอกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีสถานภาพแตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำนวน 87คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยปรากฏว่า 1) บุคลากรมีศักยภาพที่เป็นจริงของการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการมีแบบแผนความคิดอยู่ในระดับมาก 2) บุคลากรมีสภาพที่คาดหวังของการพัฒนาไปสู่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรมีสภาพคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ส่วนด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด 3) บุคลากรที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีสภาพที่เป็นจริงของการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานแตกต่างกัน มีสภาพที่เป็นจริงของการพัฒนาองค์กร

ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีสภาพที่เป็นจริงของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) บุคลากรที่มีระดับตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัดและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพที่คาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม และรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่คาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้าน ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อัมพร ปัญญา (2553 : 166 - 170) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์กลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) สร้างและพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3) การประเมินรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในตำแหน่งประธานกรรมการจัดการความรู้ (CKO) เขตพื้นที่และผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในตำแหน่งประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ (KM Team) จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 49 เขต จำนวน 97 คน ซึ่งได้มาโดยใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) แบบสอบถามเชิงลึก 2) แบบสอบถามประเมินรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เฉพาะการเพิ่มศักยภาพในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีประเด็นที่ต้องพิจารณาความสอดคล้องกับหลักวินัย 5 ประการ ดังนี้ (1) การตอบสนองและพัฒนานโยบาย (2) ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (3) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (4) การพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (5) การพัฒนาหัวหน้ากลุ่มงานให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ (6) การพัฒนาระบบบริหาร (7) การพัฒนาระบบการให้บริการ (8) การพัฒนาระบบติดตามประเมินผล และ (9) การพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ 2) ผลการพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกลยุทธ์การกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเฉพาะด้านการเพิ่มศักยภาพในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีดังนี้



กลยุทธ์ด้านมาตรฐานความเข้มแข็ง มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนทางความคิด ประเด็นความพึงพอใจของผู้รับบริการ มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม กลยุทธ์ด้านการพัฒนาทีมงานบริหารมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นผู้บริหาร มีอาชีพและประเด็นการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มงานให้มีความรับผิดชอบ มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลเช่นเดียวกัน กลยุทธ์ด้านการพัฒนาระบบงาน ประเด็นการบริหารมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน ในประเด็นการพัฒนาระบบติดตามประเมินผลมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม และประเด็นสุดท้ายการพัฒนาระบบเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลและการคิดเชิงระบบ 3) การประเมิน รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีระดับพฤติกรรมของการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวม อยู่ในระดับมาก

ศิริกาญจน์ จิระสาคร (2553 : 45 - 46) ได้ทำการศึกษา ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยมิ่วตฤประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ในการวิจัยครั้งนี้คือผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 32 คน และครูผู้สอนจำนวน 278 คน รวมทั้งสิ้น 310 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถามแบบเลือกตอบลักษณะเป็นแบบสำรวจ รายการ (Check List) แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยรวม จำแนกตามขนาดของ สถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ.05 ส่วนด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิดและการคิดอย่างเป็น ระบบแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางมีความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่

จตุพันธ์ รุจิรานุกูล (2554 : 89 - 95) ได้ทำการศึกษาเรื่องการนำโรงเรียนไปสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยมิ่วตฤประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการนำ โรงเรียนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำแนกตามประเภทการณ

ในการสอนของครู ประเภทโรงเรียนและขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 320 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีและการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 มีการนำโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 มีการนำโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามที่เสนอของครู ประเภทโรงเรียน และขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ภัทรพร ไหลไพบูลย์ (2554 : 86 - 91) ได้ทำการศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน พานทองสภานูปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทองสภานูปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามสถานภาพ และวุฒิการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนพานทองสภานูปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์เปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทอง สภานูปถัมภ์ โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามสถานภาพ และวุฒิการศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์ คำนวณน้ำหนักความแตกต่าง (Effect Size) ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนพานทองสภานูปถัมภ์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทองสภานูปถัมภ์ จำแนกตามสถานภาพ ด้วยค่าน้ำหนักความแตกต่าง สถานภาพผู้บริหารและครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อยู่ในระดับน้อย การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทองสภานูปถัมภ์ จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้วยค่าน้ำหนักความแตกต่าง วุฒิการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่า ปริญญาตรี โดยรวมแตกต่างกันอยู่ในระดับน้อย

กมลลักษณ์ สาราณสุข (2555 : 92 - 103) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การส่งเสริมองค์กร แห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมืองนครพนม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการส่งเสริมองค์กร แห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมืองนครพนม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 2) เพื่อเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมืองนครพนม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ครูและผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา

อำเภอเมืองนครพนม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 แบ่งออกเป็น ผู้บริหาร จำนวน 65 คน ครู จำนวน 248 คน รวมทั้งหมด 313 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น แบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ผลการศึกษาพบว่า การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมืองนครพนม อำเภอเมืองนครพนม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ครูและผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมืองนครพนม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 มีความคิดเห็นต่อการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนโดยรวมไม่แตกต่างกัน ครูและผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมืองนครพนม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาด ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ.01 โดยครูและผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนกลางมีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน

ประภาวัลย์ สิงห์วิวัฒน์ (2556 : 85 - 86) ได้ทำการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนา สถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาตามความคิดเห็น ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษา 22 คน และ ครูผู้สอน 248 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามประมาณการ 5 ระดับ ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3 - 4 โดยภาพรวมและรายด้านเห็นด้วย ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยได้แก่ ด้านรูปแบบความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านความเป็นเลิศส่วนบุคคลและด้านการคิดอย่างเป็นระบบตามลำดับ ส่วนการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา สถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3 - 4 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา และรายด้าน พบว่า โดยภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน สำหรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3 - 4 พบว่า ด้านความเป็นเลิศส่วนบุคคล เห็นด้วยมากที่สุด เกี่ยวกับควรให้โอกาสแก่บุคลากรได้อภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของ สถานศึกษาได้อย่างเปิดเผย โดยปราศจากอคติหรือการมุ่งจับผิด ด้านรูปแบบความคิด เห็นด้วย มากที่สุด เกี่ยวกับมีการระดมสมองทุกครั้งที่มีการประชุมโดยครูได้แสดงความคิดเห็น

ด้านวิสัยทัศน์ร่วมเห็นด้วยมากที่สุด เกี่ยวกับการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ของตนร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เห็นด้วยมากที่สุดเกี่ยวกับ ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นตามโอกาสและสถานการณ์ที่เหมาะสม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เห็นด้วยมากที่สุด เกี่ยวกับควรสนับสนุนให้บุคลากรตระหนักถึงเหตุผลของการวางแผนโครงการต่าง ๆ

อมร สายใจ (2556 : 72 - 75) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 2) เพื่อเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามสถานภาพและขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 59 คน และครู จำนวน 226 คน รวมทั้งสิ้น 285 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามประมาณการ 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านแบบแผนความคิด ด้านความคิดเชิงระบบ และด้านความรอบรู้แห่งตน การวิเคราะห์เปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว จำแนกตามสถานภาพ ตำแหน่งผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านแบบแผนความคิด และอันดับสุดท้ายคือ ด้านความรอบรู้แห่งตน การวิเคราะห์เปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้วจำแนกตามสถานภาพ ตำแหน่งผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านแบบแผนความคิด ด้านความคิดเชิงระบบ และสุดท้ายคือด้านความรอบรู้แห่งตน การวิเคราะห์เปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านแบบแผนความคิดและด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิระวัฒน์ พัฒนกุลชัย และสุรีย์มาศ สุขกสิ (2557 : 52) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง

ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 1, เขต 2 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ตามปีงบประมาณ 2557 จำนวน 181 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา 1) ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามลำดับแรก คือ สนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ และสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า 2) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามลำดับแรกคือ สนับสนุนให้บุคลากรมีความเข้าใจในแผนปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่างชัดเจน สนับสนุนให้บุคลากรสามารถช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกันและสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 3) ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามลำดับแรก คือ สนับสนุนให้บุคลากรสามารถร่วมกันแก้ไขปัญหาได้ สนับสนุนให้บุคลากรมีอำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายและสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางาน 4) ด้านการจัดการความรู้ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามลำดับแรก คือ สนับสนุนให้บุคลากรจัดข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้บุคลากรสามารถใช้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย และสนับสนุนให้บุคลากรสามารถสืบค้นข้อมูลได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว และ 5) ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามลำดับแรก คือ สนับสนุนให้มีการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้ในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคล ภายในหน่วยงานทุกระดับ โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต มุ่งมั่นพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ ทักษะประสบการณ์ มีการสร้างองค์ความรู้และใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยแนวคิดของมาร์คอร์ดกล่าวถึงการสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร ปฏิรูปองค์กรให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศด้านการเรียนรู้ให้อำนาจแก่สมาชิกในการองค์กร บริหารจัดการความรู้โดยการแสวงหาความรู้อยู่เสมอและนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร ในขณะที่เซงเก้ได้กล่าวว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรมีแนวทางในการปฏิบัติงานตามหลักวินัย 5 ประการ คือ การคิดเชิงระบบ ความรอบรู้ของบุคลากร แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้

ของทีมเป็นผู้รอบรู้ ปัจจุบันมีหลายองค์กรที่ได้นำเอาแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเก้มาปฏิบัติและได้รับความสำเร็จในการเป็นบริษัทระดับโลก เช่น บริติชปิโตรเลียม ซีรอกซ์ เจอเนอรัลอิเล็กทริกซ์ ฟอร์ดมอเตอร์ ฮาเลย์เดวิดสัน โกดัก ฮิวเลตต์แพคการ์ด ไอบีเอ็ม สอนดา โซนี่ และสามเอ็ม เป็นต้น ผู้วิจัยเห็นว่าลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเก้ มีองค์กรจำนวนมากนำมาปฏิบัติและได้ผลจริง สามารถนำมาพัฒนา ประยุกต์ใช้ในงานวิจัยได้อย่างเหมาะสม เพื่อศึกษาลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดประโยชน์กับสถานศึกษา

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี