

แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภากาชาดไทย



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา

มีนาคม 2561

แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา

มีนาคม 2561

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา

มีนาคม 2561

จตุพร ศิริสวัสดิ์. (2561). แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย. ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ม (การบริหารและการจัดการการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
คณะกรรมการควบคุม : อาจารย์ ดร.กนกพร ฉันทนารุ่งศักดิ์ , อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ

ความมุ่งหมายในการวิจัย 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย 2) เพื่อเสนอแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย โดยทำการเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรซึ่งครอบคลุมทุกระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น เจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการ จำนวน 93 คน และการสนทนากลุ่ม (focus group) ของผู้ทรงคุณวุฒิด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อดำเนินการประเมินแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับของการเรียนรู้ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทยซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยแบ่งระดับของการเรียนรู้ ออกเป็น 3 ระดับ 10 องค์ประกอบ คือ ระดับบุคคล ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่ใฝ่รู้, การคิดเชิงระบบ, แบบแผนวิธีคิด, การจัดการความรู้, การใช้เทคโนโลยี, การเพิ่มอำนาจให้บุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.50$), ระดับกลุ่มทีม ประกอบด้วย การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้, วิสัยทัศน์ร่วมกัน, การเรียนรู้ของทีมงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.55$), ระดับองค์กร ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.55$) นอกจากนี้ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างที่เหมาะสม ระบบบริหารจัดการ, ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์, ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมและแรงจูงใจ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้, ปัจจัยด้านการจัดการความรู้, ปัจจัยด้านเทคโนโลยี, ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร, ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) แนวทางที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ผู้วิจัยนำเสนอเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่มุ่งเน้นการตอบสนองส่งเสริมการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยพิจารณาจากการศึกษาลักษณะการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย และผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย โดยการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาในระดับของผู้ที่เป็นลำดับแรก แล้วจึงเร่งพัฒนานักกิจกรรมหรือกระบวนการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทั้ง ซึ่งแบ่งแนวทางการพัฒนาออกเป็น 3 ส่วน คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มทีม และระดับองค์กร

THE GUIDELINES FOR LEARNING ORGANIZATION OF THAI RED CROSS SOCIETY



AN ABSTRACT
BY
JATUPORN SIRISAWAT

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University

March 2018

Jatuporn Sirisawat. (2018) *The Guidelines for Learning Organizations of the Provincial Thai Red Cross Society Provinces*.Dissertation Ed.D. (Educational Administration) Bangkok:Graduate School ,Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Kanokphon Chantanarungpak,Ph.D. , Mingkwan Kongjarecn,Ph.D.

The purposes of this research were as follows: 1) to study the influence of various factors to a learning organization of the Thai Red Cross Society; 2) to suggest guidelines for becoming a learning organization of the Thai Red Cross Society. In this research, a questionnaire was used for data collection. The sample consisted of representatives from all factions of the Thai Red Cross Society, with a population of ninety three people. Moreover, a focus group was used in this research for an assessment of the guidelines for learning organizations in of the Thai Red Cross Society by experts in the field of learning organization. The demonstrable results were as follows: (1) an overview of the levels of learning organization for the Thai Red Cross Society was at a high level. The layer of learning can be divided into three layers and ten configurations. Firstly, the personal layer consisted of personal mastery, systematic thinking, the mental model, knowledge management, technology application and human empowerment. The personal level of a learning organization level (mean; $\bar{x} = 3.50$). Secondly, the team layer consisted of organizational culture, shared vision and team learning. The level of a learning organization of the team layer was at a high level (mean; $\bar{x} = 3.55$). Finally, the organization layer consisted of organization transformation that indicated a high level for a learning organization (mean; $\bar{x} = 3.55$). Moreover, the factors had have an effect on the learning organization of the Thai Red Cross Society, with the following composite factors, 1) appropriate structural management systems; 2) vision, policy, mission and strategy; 3) culture and motivation to learn; 4) knowledge management; 5) technology; 6) organizational leadership; 7) and human resources development. The overall factors in this study were at a high level; (2) the guidance of a learning organization of the Thai Red Cross Society were the creation of activities and processes with the aim all of factors.

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง
แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษา
ของ
จตุพร ศิริสวัสดิ์

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย ให้นำเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
วันที่.....เดือน พ.ศ. 2561

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์	คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์
..... ที่ปรึกษาหลัก	 ประธาน
(อาจารย์ ดร.กนกพร ฉันทนารุ่งศักดิ์)	(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนกนารถ บุญวัฒนะกุล)
..... ที่ปรึกษาหลักร่วม	 กรรมการ
(อาจารย์ ดร. มิ่งขวัญ คงเจริญ)	(อาจารย์ ดร.กนกพร ฉันทนารุ่งศักดิ์)
	 กรรมการ
	(อาจารย์ ดร. มิ่งขวัญ คงเจริญ)
	 กรรมการ
	(อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับคำแนะนำแนวทางและความช่วยเหลือจากคณาจารย์หลายๆท่าน ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณ ดร.กนกพร จันทนารุ่งภักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักและ ดร. มิ่งขวัญ คงเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ให้ความกรุณาในการชี้แนะแนวทาง และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในการดำเนินการจัดทำปริญญานิพนธ์

ขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนกนารถ บุญวัฒนะกุล ที่ให้ความกรุณาในการเป็นประธานกรรมการในการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ และดร.กัมปนาท บริบูรณ์ ดร. มิ่งขวัญ คงเจริญ ดร.กนกพร จันทนารุ่งภักดิ์ ที่ให้ความกรุณาในการเป็นกรรมการในการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ ตลอดจนให้คำแนะนำและชี้แนะข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ที่สุด และคณาจารย์ในภาควิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาและนอภาควิชาที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้คำแนะนำและปรึกษาทุกครั้งที่ประสบปัญหาให้ความเมตตาแก่ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา

ขอบพระคุณสภากาชาดไทย องค์การสหประชาชาติที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในประเทศไทยที่มอบทุนในการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา เพื่อให้ผู้วิจัยได้พัฒนาทั้งความรู้และแนวคิดเปิดโลกในมุมมองใหม่ๆ และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาองค์กรต่อไป

ขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่เคารพทุกท่านที่ให้คำแนะนำชี้แนะแผนปฏิบัติ เพื่อให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์และมีคุณค่า

ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกถึงพระคุณบิดา มารดาและญาติสนิททั้งครอบครัวศิวิสต์และครอบครัวเย็นใจ ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจซึ่งเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ และขอบคุณทุกท่านที่ได้กล่าวรายนามไว้ ณ ที่นี้ด้วยที่มีส่วนช่วยให้งานนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

จตุพร ศิริสวัสดิ์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	3
คำถามการวิจัย	3
ความสำคัญของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
ตัวแปรที่ศึกษา	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้	11
ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้	11
ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้	13
แนวคิดและองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้	16
องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้	17
ระดับของการเรียนรู้	49
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	51
การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	74
แนวทางการประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	82
บริบทขององค์กรสภาการศึกษาไทย	89
ประวัติสภาการศึกษาไทย	89
นโยบายและการบริหารจัดการองค์กร	90
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	94
3 วิธีดำเนินการวิจัย	100
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	100
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	102
การเก็บรวบรวมข้อมูล	105

สารบัญ (ต่อ)

4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	107
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	108
 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ.....	132
สรุปผลการวิจัย.....	133
อภิปรายผลการวิจัย.....	137
ข้อเสนอแนะ.....	158
 บรรณานุกรม.....	160
 ภาคผนวก.....	166
ภาคผนวก ก. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	167
ภาคผนวก ข. แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	174
ภาคผนวก ค. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมแบบสนทนากลุ่ม(focus group)	181
 ประวัติย่อผู้วิจัย.....	191

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ตารางเปรียบเทียบลักษณะความสำคัญขององค์กรแบบเดิมกับองค์กรแบบสมัยใหม่.....	16
2 ตารางวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการแต่ละท่าน.....	40
3 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	42
4 ตารางวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	66
5 ตารางวิเคราะห์และสังเคราะห์การจัดกลุ่มตัวแปรที่มีลักษณะเชื่อมโยงกับลักษณะ องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับของการเรียนรู้.....	89
6 ตารางผลการวิเคราะห์ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามลักษณะ ประชากรศาสตร์.....	108
7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะที่มีการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง ที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ.....	110
8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะที่มีการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง ที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพในระดับบุคคล ตามองค์ประกอบที่ 1 การเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้.....	111
9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะที่มีการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง ที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพในระดับบุคคล ตามองค์ประกอบที่ 2 การคิดเชิงระบบ.....	112
10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะที่มีการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง ที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพในระดับบุคคล ตามองค์ประกอบที่ 3 แบบแผนวิธีคิด.....	113
11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะที่มีการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง ที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพในระดับบุคคล ตามองค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้.....	114
12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะที่มีการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง ที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพในระดับบุคคล ตามองค์ประกอบที่ 5 การใช้เทคโนโลยี.....	115
13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะที่มีการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง ที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพในระดับบุคคล ตามองค์ประกอบที่ 6 การเพิ่มอำนาจให้บุคลากร.....	116

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
14 คำเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะที่มีการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาในระดับกลุ่ม/ทีม ตามองค์ประกอบที่ 7 วิสัยทัศน์ร่วมกัน.....	117
15 คำเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะที่มีการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาในระดับกลุ่ม/ทีม ตามองค์ประกอบที่ 8 การเรียนรู้ของทีมงาน.....	118
16 คำเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะที่มีการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาในระดับกลุ่ม/ทีม ตามองค์ประกอบที่ 9 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้.....	119
17 คำเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะที่มีการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาในระดับองค์กร ตามองค์ประกอบที่ 10 การปรับเปลี่ยนองค์กร.....	120
18 คำเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษา ในปัจจัยด้านโครงสร้างที่เหมาะสม ระบบบริหารจัดการ.....	121
19 คำเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษา ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจและกลยุทธ์.....	122
20 คำเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษา ในปัจจัยด้านบรรยากาศและ วัฒนธรรมและแรงจูงใจที่เอื้อต่อการเรียนรู้.....	123
21 คำเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษา ในปัจจัยด้านการจัดการความรู้.....	124
22 คำเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษา ในปัจจัยด้านเทคโนโลยี.....	125
23 คำเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษา ในปัจจัยด้านผู้นำองค์กร.....	126
24 คำเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษา ในปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร และทีมงาน.....	127

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 ภาพแสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
2 ภาพสรุปแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ Peter M. Senge (1990).....	19
3 ภาพแสดงตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบตามแนวคิดของ Michael Marquardt (2002).....	26
4 ภาพแสดงความสัมพันธ์ของระบบการเรียนรู้.....	28
5 ภาพแสดงความสัมพันธ์ของระบบองค์กร.....	29
6 ภาพแสดงความสัมพันธ์ของระบบคน.....	31
7 ภาพแสดงความสัมพันธ์ของระบบองค์ความรู้.....	33
8 ภาพแสดงความสัมพันธ์ของระบบเทคโนโลยี.....	35
9 ภาพวงจรการกระจายความรู้จากบุคคลให้ทั่วทั้งองค์กร.....	49
10 ภาพระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marsick และ Watkins.....	83
11 ภาพแสดงผังองค์กรสภาการศึกษา.....	92
12 ภาพแสดงผังแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษา.....	146
13 ภาพแสดงผังแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษา ในระดับบุคคล.....	148
14 ภาพแสดงผังแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษา ในระดับกลุ่มทีม.....	151
15 ภาพแสดงผังแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษา ในระดับองค์กร.....	154

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

เมื่อก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยี วิทยาการต่างๆ รวมถึงนวัตกรรมใหม่ๆ มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เกิดแรงผลักดันทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ทำให้เกิดการรวมตัวของผลประโยชน์และพันธกิจ รวมไปถึงความท้าทายและโอกาสทางด้านต่างๆ อีกทั้งการสื่อสารทั่วโลกที่ง่ายและรวดเร็วมากขึ้น ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาล ซึ่งส่งผลให้องค์กรทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชนหรือหน่วยงานต่างๆ ในส่วนของกระบวนการบริหารจัดการองค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้างที่เปลี่ยนเป็นแนวราบไร้พรมแดน เพื่อความรวดเร็ว ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม ค่านิยม และการโอนย้ายได้อย่างอิสระมากขึ้น ด้านการเรียนรู้และองค์ความรู้ที่ทุกคนต้องเรียนรู้ตลอดเวลา ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความรวดเร็วจนตามไม่ทัน เป็นต้น ฉะนั้นองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์กร ให้ทันต่อสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมรอบตัว เพื่อให้้องค์กรอยู่รอดและสามารถดำเนินการในท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดี (มาร์ควอดต์. 2557) Peter F. Drucker ปรมาจารย์ด้านการจัดการสมัยใหม่ ได้กล่าวว่า ในยุคศตวรรษที่ 21 นี้ถือเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่รุนแรงมากที่สุดเท่าที่เคยมีมา เพราะสังคมจะเปลี่ยนเป็นสังคมแห่งความรู้ และเกิดกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ (Knowledge worker) มีจำนวนเพิ่มขึ้น สังคมแห่งความรู้เป็นสังคมที่มีการให้ความสำคัญอยู่ที่การจัดการความรู้นั่นเอง (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2551) ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน (มาร์ควอดต์. 2557) ทำให้ทั่วโลกต้องการให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานแบบบูรณาการ ใช้องค์ความรู้มาแก้ปัญหาการทำงานเพื่อพัฒนาผลงาน และมีการปรับเปลี่ยนอยู่เป็นประจำ ซึ่งต้องดำเนินการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้น การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ นับเป็นหัวใจสำคัญ การเรียนรู้และความรู้จึงเป็นแหล่งวัตถุดิบสำหรับการสร้างความมั่นคง ในขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าและแข่งขันกับองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่สำคัญที่เป็นแรงผลักดันให้มีการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร นอกจากการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันดังกล่าวแล้ว ยังเกิดจากสาเหตุที่สำคัญ ได้แก่ การเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของผู้ใช้บริการ (สำนักงานบริหาร สภาวิชาชีพไทย.2559) ความเติบโตและก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เข้ามามีส่วนร่วมสำคัญในการปฏิบัติงาน องค์ความรู้ที่มีการเพิ่มพูนอย่างรวดเร็ว 2-3 เท่า จากการเปลี่ยนแปลงแปลงที่รวดเร็ว ย่อมส่งผลให้ความรู้ที่มีอยู่ล้าสมัยเร็วขึ้น รวมทั้งความคาดหวังคุณภาพ การบริการที่ดีจากของประชาชนที่เข้ามาใช้บริการ จากปัญหาดังกล่าวจึงต้องมีการจัดการบริหารองค์กรให้เป็นลักษณะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Peter Senge et al. (1994) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่สามารถพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ สมรรถนะ ในการสร้างอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง สร้างผลงานได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ การแตกแขนงของความคิด รวมทั้งเรียนรู้ที่จะพัฒนาความสามารถในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ปรับปรุงให้ดีขึ้น

ยั้งขึ้น (Generative Learning) ฉะนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นองค์กรที่มีศักยภาพ สามารถยืดหยุ่นในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นการพัฒนาสถานะของผู้นำ (Leadership) ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ (Team Learning) ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) และทักษะ (Skills) ระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและองค์กรมีระดับความสามารถของพัฒนา ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันกระแสโลกาภิวัตน์ (ธงชัย สมบูรณ์. 2549)

สภาอากาศไทยเป็นองค์กรสาธารณกุศลระดับชาติ ถือกำเนิดขึ้นเมื่อปีพุทธศักราช 2436 (ร.ศ.112) จวบจนปัจจุบันเป็นเวลายาวนานกว่า 122 ปี มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีพันธกิจแก่นหลัก 4 ภารกิจ คือ 1.การบริการทางการแพทย์และสุขภาพอนามัย 2. การบรรเทาทุกข์ผู้ประสบภัย 3. การบริการโลหิต 4. การส่งเสริมคุณภาพชีวิต ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นที่พึ่งพาของประชาชน ทั้งด้านสาธารณสุข และด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้กับผู้ที่เดือดร้อนและยากไร้ ดังวิสัยทัศน์ที่ว่า “สภาอากาศไทยเป็นองค์กรสาธารณกุศลระดับชาติ เป็นที่พึ่งของประชาชน และดำเนินการเพื่อมนุษยธรรมตามหลักการสากล เป็นองค์กรที่มีลักษณะเป็นพลวัตและนวัตกรรม มีวิสัยทัศน์ที่จะก้าวไปข้างหน้า สู่อุตสาหกรรมเลิศ และเป็นไปตามคติทัศน์ของสภาอากาศไทย คือ การบรรเทาทุกข์ บำรุงสุข บำบัดโรค กำจัดภัย เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน” (สำนักงานบริหาร สภาอากาศไทย.2559) เพื่อเป็นการตอบสนองวิสัยทัศน์ข้างต้น สภาอากาศไทยซึ่งเป็นองค์กรที่มีหน้าที่หลักในการให้บริการประชาชนจึงต้องเร่งพัฒนาองค์กรในทุกๆ มิติ รอบด้าน โดยการพัฒนาการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นให้ได้ทุกระดับ เพื่อนำความรู้ วิธีการ หรือวิทยาการใหม่ๆ ที่นับวันจะมีเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง มาพัฒนาการให้บริการหรือผลผลิตต่างๆ ให้มีคุณภาพหรือประสิทธิภาพสูงที่สุด มุ่งตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ และยังส่งผลให้บุคลากรมีลักษณะนิสัยของการรักที่จะเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาอยู่ตลอด (สภาอากาศไทย. 2553) การพัฒนาองค์กรให้เป็นแห่งการเรียนรู้เป็นหนึ่งในความหวังของวงการราชการและวงการธุรกิจยุคใหม่ของไทย ที่สามารถนำองค์กรไปสู่การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีศักยภาพ เจริญก้าวหน้ามุ่งสู่ความสำเร็จได้ในที่สุด (วีรวิธ มาฆะศิริานนท์. 2542)

สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สภาอากาศไทย มีการสำรวจข้อมูลในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2557-2559 ขึ้นโดยร่วมกับคณะที่ปรึกษาจากบริษัท APM Group การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสภาอากาศไทย โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ คณะกรรมการบริหาร ผู้อำนวยการสำนักงาน หัวหน้างานและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านบุคลากรในสำนักงานต่างๆ และพิจารณาควบคู่กับเอกสารรายงาน แผนงานยุทธศาสตร์ต่างๆ และได้จัดทำงานรายงานชี้แจงเกี่ยวกับ จุดอ่อนในมิติการพัฒนาสรุปได้ว่า บุคลากรของสภาอากาศไทยยังขาดความเข้าใจเป้าหมายร่วม (Shared Goal) เพื่อเชื่อมโยงแผนงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล ยังขาดการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานต่างๆ อีกทั้งกระบวนการทำงานของบุคลากรที่มุ่งเน้นกระบวนการ จนขาดความคล่องตัวและเป็นการปฏิบัติงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุก นอกจากนี้ข้อจำกัดด้านศักยภาพ ทักษะของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรและองค์กรไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างจริงจัง การขาดจุดมุ่งเน้น (Strategic Focus) ในเป้าหมายการพัฒนาและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรแต่ละสำนักงานส่งผลให้การพัฒนาจึงเน้น

ที่ปริมาณมากกว่าคุณภาพหรือผลลัพธ์ ขาดการบูรณาการด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากรร่วมกับหน่วยงานอื่น ระบบบริหารจัดการที่สามารถช่วยให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยากมาทำงานและรวมถึงระบบการรักษาบุคคลเหล่านี้ยังไม่มี ความชัดเจน ระบบฐานข้อมูลข่าวสาร และสารสนเทศยังไม่ได้มีการประยุกต์ใช้ในระดับสูงสุดและไม่สามารถใช้ได้อย่างทั่วถึง เพื่อพิจารณาจากปัญหาต่างๆ จะพบว่าพื้นฐานของปัญหาที่ผ่านการวิเคราะห์นั้น มาจากทรัพยากรบุคคลและการบริหารจัดการความรู้ทั้งสิ้น ซึ่งเป็นต้นทุนที่มีคุณค่าและกุญแจสู่ความสำเร็จของการบริหารองค์กร (สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาวิชาชีพ. 2556) หนึ่งในวิธีที่สามารถแก้ปัญหาดังกล่าวได้ คือการพัฒนา สภาวิชาชีพให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นการมุ่งพัฒนาโดยเริ่มต้นที่ตัวบุคคลให้เป็นบุคคลรอบรู้ มีแบบแผนทางความคิด มองภาพและคิดวิเคราะห์เชิงระบบ จนเกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการสื่อสารและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เกิดพลวัตรแห่งการเรียนรู้ มีการปรับเปลี่ยนองค์การการบริหารองค์กร การเพิ่มอำนาจให้บุคลากร ใช้การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องมือในการจัดการต่างๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาเป็นผลลัพธ์ทำให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร โดยอาศัยการเรียนรู้ เพื่อนำไปพัฒนาระบบงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (เจษฎา นกน้อยและคณะ 2552) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการดำเนินงานที่จะสามารถทำให้องค์กรเป็นการพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ โดยการศึกษาลักษณะองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบันของสภาวิชาชีพ โดยการทำการวิเคราะห์จากการเก็บข้อมูลจากสำนักงานต่างๆ ที่อยู่ภายใต้การบริหารงานของสภาวิชาชีพในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ เพื่อหาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความเหมาะสมของสภาวิชาชีพ ซึ่งสามารถใช้เป็นตัวแบบในการนำไปใช้วางแผนหรือกำหนดแนวทางในพัฒนาสำนักงานต่างๆ ในสภาวิชาชีพให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ
2. เพื่อเสนอแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ

คำถามการวิจัย

1. ลักษณะองค์ประกอบและปัจจัยของการเป็นองค์กรของการเรียนรู้มีลักษณะเป็นอย่างไร
2. สภาวิชาชีพในปัจจุบันมีลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไร
3. การจะพัฒนาสภาวิชาชีพให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีแนวทางทางอย่างไร

ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะเป็นข้อมูลแนวทางสำคัญสำหรับผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ ผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาองค์กร ได้รับรู้เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งรูปแบบลักษณะองค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาอากาศไทย ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะก่อให้เกิดประโยชน์กับสภาอากาศไทย หน่วยงานที่มีภารกิจที่คล้ายคลึงกัน หรือองค์กรต่างๆ ที่สนใจที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการพิจารณาทบทวนการดำเนินงาน บริหารจัดการ การกำหนดนโยบาย ในการวางแผนพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับหลักการการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาคอบคลุมบุคลากรทุกระดับ และให้ความสำคัญและสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานต่างๆ ในสภาอากาศไทย จำนวน 25 หน่วยงาน ได้แก่

1. สำนักงานบริหาร
2. สำนักงานการคลัง
3. สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล
4. สำนักงานจัดหารายได้
5. วิทยาลัยพยาบาลสภาอากาศไทย
6. สำนักงานกลาง
7. สำนักงานยูวกชาติ
8. สำนักงานอาสาอากาศ
9. โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์
10. โรงพยาบาลสมเด็จพระบรมราชเทวี ณ ศรีราชา
11. สำนักงานบรรเทาทุกข์และประชานามัยพิทักษ์
12. ศูนย์บริการโลหิตแห่งชาติ
13. สถานเสาวภา
14. ศูนย์เวชศาสตร์พื้นฟู
15. ศูนย์ดวงตา
16. ศูนย์รับบริจาคอวัยวะ
17. ศูนย์วิจัยโรคเอดส์
18. สำนักงานโภชนาการ วังสวนจิตรลดา
19. สำนักงานจัดการทรัพย์สิน

20. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ
21. ศูนย์ฝึกอบรมปฐมนิเทศและสุขภาพอนามัย
22. มูลนิธิสังเคราะห์เด็กของสภากาชาดไทย
23. สำนักงานตรวจสอบ
24. สำนักงานบริหารกิจการเหล่ากาชาด
25. สำนักงานบริหารระบบกายภาพ (สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภากาชาดไทย. 2559)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1. ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้ตัวแทนของประชากรที่ครอบคลุมทุกระดับของการเรียนรู้ในองค์กร โดยดำเนินการเลือกตามเกณฑ์คุณสมบัติ ซึ่งแบ่งตามระดับสายชั้นการบริหารงาน ดังนี้

1.1. กลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงาน , รองผู้อำนวยการสำนักงาน จำนวน 25 คน

1.2. กลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการ , หัวหน้าฝ่าย, หัวหน้ากลุ่มงาน , ผู้ตรวจการพยาบาล , เจ้าหน้าที่ตั้งแต่ระดับ 7 ขึ้นไป จำนวน 25 คน

1.3. ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าภาคบริการโลหิต , หัวหน้างาน , หัวหน้าหน่วย , เจ้าหน้าที่ตั้งแต่ระดับ 6 ขึ้นไป ที่ผ่านการอบรมการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหาร จำนวน 25 คน

1.4. เจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการบรรจุใหม่จนถึง เจ้าหน้าที่ระดับ 6

2. การดำเนินการประเมิน (ร่าง) แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภากาชาดไทย ทำการตรวจสอบและประเมินแนวทางการ ซึ่งการประเมิน (ร่าง)แนวทางในครั้งนี้ ใช้วิธีการประชุมแบบสนทนากลุ่ม (focus group) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารของสภากาชาดไทย ในประเด็นของระดับความเหมาะสมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปปรับใช้ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิไปปรับปรุง (ร่าง)แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงให้ได้รูปแบบที่สมบูรณ์ต่อไป

ตัวแปรที่ศึกษา

องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภากาชาดไทย

1. ระดับการเรียนรู้

1.1. ระดับบุคคล

การเป็นบุคคลที่ใฝ่รู้

การคิดเชิงระบบ

แบบแผนวิธีคิด

การจัดการความรู้

การใช้เทคโนโลยี

การเพิ่มอำนาจให้บุคลากร

1.2. ระดับกลุ่ม/ทีม

วิสัยทัศน์ร่วมกัน

การเรียนรู้ของทีมงาน

การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้

1.3. ระดับองค์กร

การปรับเปลี่ยนองค์กร

2. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1. ปัจจัยด้านโครงสร้างที่เหมาะสม ระบบบริหารจัดการ

2.2. ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์

2.3. ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมและแรงจูงใจ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2.4. ปัจจัยด้านการจัดการความรู้

2.5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

2.6. ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร

2.7. ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **องค์กรแห่งการเรียนรู้** หมายถึง องค์กรที่มีการส่งเสริมและบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบการเรียนรู้ในระดับบุคคล ได้แก่ การเป็นบุคคลที่ใฝ่รู้ ความคิดเชิงระบบ แบบแผนวิธีคิด การจัดการความรู้ การใช้เทคโนโลยี การเพิ่มอำนาจให้บุคลากร องค์ประกอบการเรียนรู้ในระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ วิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ของทีมงาน การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และองค์ประกอบการเรียนรู้ในระดับองค์กร ได้แก่ การปรับเปลี่ยนองค์กร โครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์กร วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างขององค์กร นโยบาย รวมทั้งระบบการบริหารหรือทรัพยากรที่จะสนับสนุนการเรียนรู้

2. **การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ** หมายถึง องค์กรที่พัฒนาการเรียนรู้ให้เกิดในทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม และระดับองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย องค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

2.1. ระดับการเรียนรู้ 3 ระดับ

2.1.1. ระดับบุคคล ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่ใฝ่รู้ ความคิดเชิงระบบ แบบแผนวิธีคิด การจัดการความรู้ การใช้เทคโนโลยี การเพิ่มอำนาจให้บุคลากร

2.1.2.ระดับกลุ่ม/ทีม ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ของทีมงาน การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้

2.1.3.ระดับองค์กร ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนองค์การ โครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์กร วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างขององค์กร นโยบาย รวมทั้งระบบการบริหารหรือทรัพยากรที่จะสนับสนุนการเรียนรู้

2.2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ลักษณะที่ส่งเสริมให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่

2.2.1. ปัจจัยด้านโครงสร้างที่เหมาะสม

2.2.2. ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์

2.2.3. ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมและแรงจูงใจที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2.2.4. ปัจจัยด้านการจัดการความรู้

2.2.5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

2.2.6. ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร

2.2.7. ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน

3. สภาอากาศไทย หมายถึง องค์กรที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีพันธกิจ เพื่อการบริหารทางการแพทย์และสุขภาพอนามัย การบรรเทาทุกข์ผู้ประสบภัย การบริการโลหิต การส่งเสริมคุณภาพชีวิต เพื่อมุ่งเน้นตอบสนองวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้คือ “สภาอากาศไทยเป็นองค์กรสาธารณกุศลระดับชาติ เป็นที่พึ่งของประชาชนและดำเนินการเพื่อมนุษยธรรมตามหลักการกาชาดสากล เป็นองค์กรที่มีลักษณะเป็นพลวัตและนวัตกรรม มีวิสัยทัศน์ที่จะก้าวไปข้างหน้า สู่ความเป็นเลิศ และเป็นไปตามคตินี้ของสภาอากาศไทย คือ การบรรเทาทุกข์ บำรุงสุข บำบัดโรค กำจัดภัย เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน” โดยการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งเป็น 4 สายงาน ได้แก่ การบริการทางการแพทย์ สถานศึกษา สายสนับสนุน บริการประชาชน

4. บุคลากรสภาอากาศไทย หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งและที่ปฏิบัติงานตามภารกิจของสภาอากาศไทย โดยมีการแบ่ง ตามระดับสายชั้นการบริหารงาน ดังนี้

4.1. กลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงาน, รองผู้อำนวยการสำนักงาน

4.2. กลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, หัวหน้าฝ่าย, หัวหน้ากลุ่มงาน, ผู้ตรวจการพยาบาล, เจ้าหน้าที่ตั้งแต่ระดับ 7 ขึ้นไป

4.3. ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าภาคบริการโลหิต, หัวหน้างาน, หัวหน้าหน่วย, เจ้าหน้าที่ตั้งแต่ระดับ 6 ขึ้นไป ที่ผ่านการอบรมการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหาร

4.4. เจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการบรรจุใหม่จนถึง เจ้าหน้าที่ระดับ 6

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาลักษณะองค์กรประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ดังภาพแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ



ภาพประกอบ 1 ภาพแสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดของการศึกษา แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ในครั้งนี้เพื่อศึกษาลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี ซึ่งใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาดังนี้ เป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย

1.1. การเรียนรู้ในระดับบุคคล

- การเป็นบุคคลที่ใฝ่รู้ คือ ความสามารถและความรอบรู้ได้เกิดจาก ความสามารถในการจัดตนเอง ที่เห็นภาพของตนเองในอนาคต จึงบังคับตนเองให้เกิดการเรียนรู้ เอาใจใส่กระตือรือร้น ในการพัฒนาตนเอง

- การคิดเชิงระบบ คือ การมองเห็นสิ่งต่างๆเป็นภาพรวม การคิดอย่างเป็นระบบทำให้บุคคลที่มีความคิดแบบองค์รวม เกิดทัศนวิสัยการมองผลงานได้อย่างเป็นระบบ ทำให้มองเป็นรูปแบบต่างๆ ได้กว้างมากยิ่งขึ้น

- แบบแผนวิธีคิด คือ บุคคลที่สามารถเข้าใจเชื่อมโยงหรือภาพรวมทั้งหมด ทำให้มีรูปแบบทางความคิด ความเชื่อแบบแผนพื้นฐาน ที่ตกผลึกในความคิดความอ่านที่มีผลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งรอบตัวที่มีผลต่อพฤติกรรม

- การจัดการความรู้ คือ บุคคลที่การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ มีการแสวงหาหรือการจัดหาความรู้ รวมถึงการถ่ายโอนความรู้ โดยมีลักษณะของการผสมผสานทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกและนำมาปรับประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์

- การใช้เทคโนโลยี คือ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ มาใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้ จะเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็น การจัดเก็บ การเผยแพร่ ถ่ายโอน ตรวจสอบ ประเมิน เป็นต้น

- การเพิ่มอำนาจให้บุคลากร คือ การสนับสนุนหรือได้รับการเอื้ออำนาจในเรียนรู้มีอิสระในการเลือกที่จะเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหา เปิดโอกาสมีการพัฒนาตนเองอย่างอิสระเพราะทุกคนในองค์กรนั้นมีความสามารถและพัฒนาได้

1.2. ระดับกลุ่ม/ทีม

- การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ คือ การสร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมให้สมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาศักยภาพของตนเอง สนับสนุนการเรียนรู้หรือเอื้อต่อการเรียนรู้ จนเป็นค่านิยม ทัศนคติที่ส่งเสริมให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ จนกลายเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในที่สุด

- วิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ ภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นในการขับเคลื่อนองค์กร เป็นมุ่งสู่เป้าหมายหรือเป็นจุดร่วมเดียวกัน

- การเรียนรู้ของทีมงาน คือ การพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลโดยการอาศัยการแลกเปลี่ยนความคิดของสมาชิกในกลุ่ม โดยผ่านการพูดคุย และการอภิปราย ของผู้คนในองค์กร

1.3. ระดับองค์กร

- การปรับเปลี่ยนองค์กร คือ ความมุ่งมั่นในการปรับการบริหารองค์กร อย่างเป็นรูปธรรม โดยจะมององค์ประกอบต่างๆ ทั้งวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างขององค์กร นโยบาย รวมทั้งระบบการบริหารหรือทรัพยากรที่จะสนับสนุนการต่อการเรียนรู้ของทุกคนในองค์กร

2. ปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย

2.1. ปัจจัยด้านโครงสร้างที่เหมาะสมระบบบริหารจัดการ คือ การจัดการโครงสร้างที่เหมาะสม ยืดหยุ่น มีความคล่องตัวสูง และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

2.2. ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ คือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร มีจุดหมายไปในทิศทางเดียวกัน นโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์

2.3. ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมและแรงจูงใจที่เอื้อต่อการเรียนรู้ คือ การสร้างสภาพแวดล้อมด้านกายภาพและเปลี่ยนแปลงบรรยากาศ เพื่อให้ส่งเสริมลักษณะนิสัยที่ใฝ่รู้

2.4. ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ คือ การส่งเสริมให้บุคลากรมีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

2.5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี คือ การนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ ใช้ในการแสวงหาความรู้ เป็นช่องทางในการสื่อสารถ่ายโอน และแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างรวดเร็ว

2.6. ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร คือ ผู้นำองค์กรต้องมีภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะของความมุ่งมั่นอุทิศตนในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี ให้การสนับสนุนทั้งในระดับนโยบาย การใช้ทรัพยากร บริหารงานในรูปแบบที่เอื้ออำนาจให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้

2.7. ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน คือ กำหนดทิศทางและวางแผนในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน สนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.1. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.2. ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.3. แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.4. องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.5. ระดับขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.6. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.7. การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.8. แนวทางการประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. บริบทขององค์กรสภาการศึกษาไทย
 - 2.1. ประวัติสภาการศึกษาไทย
 - 2.2. นโยบายและการบริหารจัดการองค์กร
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นำนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายท่าน โดยมองว่าเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นแบบค่อยเป็นค่อยไปใช้ระยะเวลาและเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้จนกระทั่งเกิดความรู้ใหม่ๆ และส่งผลไปยังผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น โดย เซงเก้ (Senge. 1990) ได้ให้ความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่สามารถพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ สมรรถนะ ในการสร้างอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง สร้างผลงานได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ การแตกแขนงของความคิด รวมทั้งเรียนรู้ที่จะพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ให้ดียิ่งขึ้น (Generative Learning)

เพดเลอร์, เบอร์กูล และบอยเดล (Pedler, Burgoyne and Boydell. 1991) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ส่งเสริม สนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในองค์กร โดยองค์กรมีการปฏิรูปและปรับปรุงระบบการทำงาน และเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

การ์วิน (ยุพร ศุภรัตน์. 2553 ; อ้างอิงจาก Garvin.1993) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ การเรียนรู้ และการถ่ายโอนความรู้ รวมทั้งการปรับตัวดิกรรรม เพื่อสะท้อนถึงความรู้ใหม่ๆ และความเข้าใจที่ลึกซึ้ง

มาร์ควอดต์และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds. 1994) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างสุดพลัง มีการปรับปรุงปรับเปลี่ยนอยู่อย่างต่อเนื่องเพื่อจัดการใช้ความรู้สู่ความสำเร็จขององค์กร สร้างบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ และนำใช้เทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

ดาฟท์ (ทงใบ สุดชาติ. 2545; อ้างอิงจาก Daft.2001) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า คือ องค์กรที่ส่งเสริมการสื่อสาร (Communication) และการให้ความร่วมมือ (Collaboration) จากทุกคนในองค์กร ทั้งในด้านการวิเคราะห์และการแก้ปัญหาร่วมกัน การดำเนินการเพื่อให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ในประสบการณ์ใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งให้ดำเนินการปรับปรุง (Improve) และการเพิ่มขีดความสามารถ (Capacity) ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

พริดา วิเชียรปัญญา (2547) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ประกอบไปด้วยความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนเอง ผ่านระบบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง ภายในองค์กรมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ความสามารถ อีกทั้งมีการสรรหาและถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและสามารถอยู่ในสภาพแวดล้อมที่กดดันและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

เจษฎา นกน้อยและคณะ (2552) ให้ความหมายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือกระบวนการที่ระดมสรรพกำลังของทุกคน ในการวิเคราะห์ความต้องการ กำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกัน ค้นหาวิธีการจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

มาลี สิบกระส (2552) ให้ความหมายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ สถาบันที่มีลักษณะองค์ประกอบที่แสดงถึงการเรียนรู้ และการสร้างสร้างความรู้ใช้เอง และต้องเป็นองค์กรที่สามารถเผชิญกับสภาวะไม่แน่นอนได้ มีการปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่อง มีอำนาจแห่งการเรียนรู้โดยอาศัยความรู้ของบุคลากรในองค์กรเป็นฐานในการพัฒนาเพื่อนำไปสู่จุดหมายร่วมกันขององค์กร บุคลากรมีลักษณะที่มุ่งมั่นที่จะเรียนรู้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีการเพิ่มอำนาจการเรียนรู้และการทำงานของบุคลากรโดยใช้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

สุจิตรา รัตนันท์ (2554) ให้ความหมายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่มีความโดดเด่นทางการเรียนรู้ในระดับสูง เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่องและการเรียนรู้นั้นเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์กร

ภูษิต รุ่งแก้วและคณะ (2555) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึงองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงานของบุคคลในองค์กรในทิศทางของการพัฒนาประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรทุกฝ่าย

มุ่งสร้างประสิทธิภาพของงานให้เกิดขึ้นทุกระดับ ได้แก่ ระดับคน ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ทั้งนี้อาศัยความรู้ของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ เป็นรากฐานแห่งการพัฒนา

จากการความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ว่า องค์กรที่มีการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบการเรียนรู้ในระดับบุคคล ได้แก่ การเป็นบุคคลที่ใฝ่รู้ ความคิดเชิงระบบ แบบแผนวิธีคิด การจัดการความรู้ การใช้เทคโนโลยี การเพิ่มอำนาจให้บุคลากร องค์กรประกอบการเรียนรู้ในระดับกลุ่มทีม ได้แก่ วิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ของทีมงาน การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และองค์ประกอบการเรียนรู้ในระดับองค์กร ได้แก่ การปรับเปลี่ยนองค์กร โครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์กร วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างขององค์กร นโยบาย รวมทั้งระบบการบริหารหรือทรัพยากรที่จะสนับสนุนการเรียนรู้

1.2. ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจุบันหลายประเทศประกาศว่าประเทศของตนกำลังมุ่งสู่พัฒนาไปสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ซึ่งมีการนำความรู้มาใช้อย่างแพร่หลายในการทำงานและแก้ปัญหาต่างๆ ฉะนั้นความรู้จึงเป็นหัวใจสำคัญที่จะสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้นในองค์กร องค์กรจะอยู่รอดได้และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน หากมีการใช้ความรู้ในการพัฒนาการทำงานและแก้ปัญหาให้กับ องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้จึงเป็นทรัพย์สินที่สำคัญยิ่งขององค์กรที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยที่องค์กรอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2548)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารงานองค์กรยุคใหม่ เป็นองค์กรที่มีในการรวบรวม สร้างช่องทางถ่ายทอดความรู้ด้านวิชาการ และทักษะต่างๆ หรือการสร้างนวัตกรรมระหว่างบุคคลภายในองค์กร ควบคู่ไปกับการรับความรู้ภายนอกด้วย และเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กร เพื่อรองรับกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นำพาตนเองและองค์กรก้าวทันยุคสมัย ไม่ให้ล้าหลังมีความสามารถในการแข่งขันและสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืน นั่นหมายถึง องค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ ปรับปรุงและทดลองอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมพื้นฐานขององค์กร ซึ่งจะทำให้บุคคลในองค์กรเกิดการเรียนรู้และโอกาสได้ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อความเจริญเติบโตของทั้งตนเองและองค์กร

ในมุมมองขององค์กร การสนับสนุนให้บุคลากรฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอแล้วในยุคนี้ จากการศึกษาพบว่ามีการนำไปใช้ประโยชน์หลังจากนั้นเพียงแค่ 10% เมื่อทิ้งห่างไป 2 สัปดาห์ หากไม่ได้นำกลับมาใช้อีก ทักษะหรือความรู้ต่างๆ จะเลือนหายไปร่วม 87% อีกทั้งองค์กรรูปแบบเดิมๆ มักจะมีงานยุ่งๆ จนไม่มีเวลาทบทวน อ่าน ศึกษา ปรับปรุง นอกจากนี้การสั่งสมความรู้อยู่ที่ผู้ใดผู้หนึ่งหลายๆ อีกด้านหนึ่งอาจกลายเป็นจุดอ่อนได้เช่นกัน เพราะเมื่อบุคคลนั้นมีการโยกย้าย เปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน องค์กรความรู้ก็สูญไปด้วย หรือในกรณีของหน่วยงานราชการจะมีผลงานทางวิชาการออกมาทุกปี แต่หลายชิ้นเป็นไปเพียงเพื่อปรับระดับหรือตำแหน่ง หลังจากนั้นจะถูกเก็บขึ้นหิ้ง ไม่เคยมีการนำมาแข่งขัน ถ่ายโอน หรือต่อยอดระหว่างบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันก่อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ

และนำไปสู่การสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core competence) ขององค์กรต่อไปซึ่งการเรียนรู้ในแง่มุมนี้ไม่จำกัด และอาจมีการเรียนรู้ข้ามสายงานกันได้ (มณฑา พลรักษ์. 2559)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นจากองค์กรธุรกิจที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนมีแนวคิดในโลกกาภิวัตน์ที่มีการปรับเปลี่ยนและการแข่งขันทางการตลาด เศรษฐกิจสูง มีความกดดันทางสภาพแวดล้อมและปัญหาต่างๆ ทางระบบนิเวศน์ มีการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการ เทคโนโลยีที่เร็วมาก ยิ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อการติดตามความรู้ใหม่ๆ ในยุคข่าวสาร ความรู้และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว จึงต้องปรับเปลี่ยนหรือสร้างองค์กรในแนวคิดใหม่ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้นั่นเอง (พจน์ สะเพียรชัย. 2546) ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์กรปรับตัว พัฒนาศักยภาพเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีความสำคัญดังนี้

1. เป็นองค์กรที่มีความคาดหวังสูงและปรับตัวได้เร็วทันต่อเหตุการณ์ทางสิ่งแวดล้อม
2. เป็นองค์กรมุ่งเน้นและกระตุ้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และพัฒนาระบบการให้บริการอีกด้วย
3. เป็นองค์กรที่จะสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพแล้วนำความรู้ไปใช้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
4. เป็นองค์กรที่จัดการถ่ายโอนและถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรอย่างทั่วถึงกันได้อย่างรวดเร็ว
5. เป็นองค์กรที่เรียนรู้จากความผิดพลาดทั้งของตนเองและผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ
6. เป็นองค์กรที่มุ่งทำงานด้วยหัวใจ ด้วยกายด้วยสมองความคิดอย่างมีประสิทธิภาพ
7. เป็นองค์กรที่มีกระตุ้นและเสริมแรงบวกเพื่อเสริมสร้างพลังของคนในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
8. เป็นองค์กรที่มีความสามารถบริหารจัดการเวลาได้อย่างคุ้มค่า ใช้ระยะเวลาสั้นแต่ได้ผลดี
9. เป็นองค์กรที่ดำเนินงานด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม เข้าใจเป้าประสงค์ขององค์กรเป็นในแนวทางเดียวกัน
10. เป็นองค์กรที่เป็นแนวราบ กระจายอำนาจและการรับผิดชอบที่ประกอบไปด้วยการควบคุมอย่างมีคุณภาพ
11. เป็นองค์กรที่มีระบบข้อมูลข่าวสารที่ดีทันสมัยถ่ายโยงได้อย่างรวดเร็ว
12. เป็นองค์กรที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดและการทำคือ ร่วมคิดร่วมทำในลักษณะที่สร้างสรรค์และสร้างความผูกพันกับองค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นรูปแบบของการพัฒนาศักยภาพของบุคคล ทีมงานและองค์กร จากภายใต้บริบทเดิมขององค์กรไปสู่แนวคิดใหม่ โดยมุ่งเน้นปัจจัยด้านการเรียนรู้ การเพิ่มทักษะในการเรียนรู้ การมุ่งพัฒนาตนเอง การเรียนรู้ตลอดเวลา การบริหาร โดยการสอนงานและแนะนำให้คำปรึกษา การจัดกิจกรรมและการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีศักยภาพของการพัฒนาด้านและพัฒนาตนเองต่อไปได้ (ประยูร อัมรสวัสดิ์. 2552) ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเปรียบเทียบกับองค์กรแบบเดิม ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาดังนี้

1. องค์กรตามแนวความคิดแบบดั้งเดิม ก่อตั้งขึ้นเมื่อปลายศตวรรษที่ 19 เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม องค์กรแบบดั้งเดิม มีโครงสร้างที่แน่นอน มีการกำหนดกฎเกณฑ์และเวลาอย่างมีระเบียบแบบแผน

มุ่งให้ผลผลิตมีประสิทธิภาพ (Effective and Efficient Productivity) ขณะที่องค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นการเรียนรู้เป็นหลัก

2. องค์กรแบบเดิมมองว่าคนต้องมีทักษะความรู้เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน แตกต่างกับองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรบุคคลนั้นสามารถเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อปฏิบัติงานให้ได้และยังต้องเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเกิดขึ้นในอนาคต

3. องค์กรแบบเดิมมีบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมที่ไม่เป็นพลวัตร มีการระบุหน้าที่การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ในการพัฒนาบุคลากรจะเน้นความชำนาญเฉพาะทาง โดยแบ่งการปฏิบัติงานตามความถนัดเฉพาะด้าน ซึ่งแตกต่างจากองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีจุดเน้นในการสร้างให้เกิดการเรียนรู้กับทุกคน มีความคิดที่มุ่งเน้นเชิงระบบและกระบวนการ โดยพิจารณาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในส่วนย่อยและส่วนรวม

4. การฝึกอบรมในองค์กรแบบเดิม คือเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความชำนาญ ไม่ว่าจะเป็น ด้านเทคนิค วิธีการผลิต ซึ่งเป็นหน้าที่ขององค์กรเป็นผู้กำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ในทางกลับกันองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมุ่งเน้นพัฒนาให้ได้มีโอกาสรู้จักตนเอง วิเคราะห์ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตนเองก่อนที่จะให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและกำหนดแนวทางในการพัฒนาตามเป้าหมายอาชีพของตน

5. องค์กรแบบเดิมมีแนวคิดว่าการเรียนรู้อาจเป็นทรัพยากรในกระบวนการผลิต ซึ่งแตกต่างจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีแนวคิดว่าการเรียนรู้อาจเป็นทุนทางปัญญา จำเป็นต้องเรียนรู้ตลอดเวลา เพราะเทคโนโลยีและความรู้ต่างๆ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

6. แนวคิดผู้บริหารแบบเดิมนั้น จะมีบทบาทในการเป็นผู้บังคับบัญชา ควบคุมและสั่งการในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้บทบาทของผู้บริหาร จะถูกกำหนดให้ทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำ และเป็นพี่เลี้ยงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และยังรวมถึงการอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ จัดกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

7. แนวคิดแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้จะสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น เพื่อบุคลากรสามารถเรียนรู้ได้อย่างอิสระ และส่งผลให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งทุกคนมีหน้าที่ที่จะเรียนรู้จากหน่วยงานอื่นๆ ผ่านการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารโดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ

8. แนวคิดแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีลักษณะนิสัยในการค้นคว้าหาคำตอบ ผ่านการอ่านหนังสือและตำราต่างๆ

9. แนวคิดแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้จะช่วยยกระดับความสามารถในการพัฒนา ทั้งในระดับคน ระดับทีมงาน และระดับองค์กร ซึ่งจะมีการขับเคลื่อนที่สำคัญคือ การทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ มีความเชี่ยวชาญ ทันยุค ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ตาราง 1 เปรียบเทียบลักษณะความสำคัญขององค์กรแบบเดิมกับองค์กรแบบสมัยใหม่

องค์กรแบบเดิม	องค์กรแบบสมัยใหม่
มีความเป็นทางการสูง	เป็นทางการน้อย
โครงสร้างที่เน้นสายการบังคับบัญชา	โครงสร้างแบบมีเครือข่าย
โครงสร้างตายตัว	สามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์
มีขอบเขตชัดเจน	มีความยืดหยุ่น
เน้นการควบคุม	การมีส่วนร่วม
รวมศูนย์อำนาจ	แบ่งกระจายอำนาจ
การทำงานโดยเน้นตัวบุคคล	การทำงานโดยอาศัยทีมงาน

ที่มา : ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2551. องค์กรสมัยใหม่

สรุปได้ว่าความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกลวิธีที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารงานองค์กรยุคใหม่ เป็นองค์กรการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยอาศัยความร่วมมือของทุกคนในองค์กรเป็นตัวขับเคลื่อน สร้างช่องทางถ่ายทอดความรู้ด้านวิชาการ และทักษะต่างๆ หรือการสร้างนวัตกรรมระหว่างบุคคลภายในองค์กรควบคู่ไปกับการรับความรู้ภายนอกด้วย เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กร เพื่อรองรับกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นำพาตนเองและองค์กรก้าวทันยุคสมัยไม่ให้ล้าหลังมีความสามารถในการแข่งขันและสร้างรายได้เปรียบอย่างยั่งยืน นั่นหมายถึง องค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ ปรับปรุงและทดลองอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมพื้นฐานขององค์กร ซึ่งจะทำให้บุคคลในองค์กรเกิดการเรียนรู้และโอกาสได้ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อความเจริญเติบโตของทั้งตนเองและองค์กร

1.3. แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรืออาจจะเรียกว่า “องค์กรที่มีการเรียนรู้” เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยมีเป้าประสงค์สำคัญคือ เพื่อให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาต่อไป

แนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีการกล่าวถึงไว้ในวรรณกรรมต่างๆ ซึ่งย้อนหลังไปเมื่อประมาณ ค.ศ.1978 Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ร่วมกับ ศาสตราจารย์ด้านปรัชญา คือ Donald Schon แห่งสถาบันเทคโนโลยีแห่ง Massachusetts Institute of Technology: MIT สร้างผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ แต่เนื่องจากผลงานเหล่านั้นมีลักษณะเชิงวิชาการชั้นสูงยากต่อการศึกษาและเข้าใจ จึงทำให้ไม่ได้รับความนิยมเท่าที่ควร อย่างไรก็ตาม ในช่วง ค.ศ. 1980 เรื่อยมา แนวคิดดังกล่าวเริ่มกลับมาได้รับความนิยมและตระหนักถึงความสำคัญในศักยภาพแต่ยังคงได้รับความนิยมในวงแคบ เช่น กรณีของบริษัทเชลล์ ที่เริ่มนำเอาองค์กรแห่งการเรียนรู้มาเชื่อมโยงเข้าเป็นแผนกลยุทธ์ของบริษัท

ในทศวรรษต่อมาคือช่วงตั้งแต่ ค.ศ.1990 เซงเก้ ศาสตราจารย์แห่ง MIT Sloan School of Management ได้เขียน “The Fifth Discipline : The Art and The Learning Organization” หรือ “วินัย 5 ประการ” แนวคิดเพื่อนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization:LO) และได้รับความนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในเวลาต่อมาจนถึงปัจจุบันมีองค์กรที่ได้นำเอาแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในต่างประเทศและประสบความสำเร็จในการเป็นบริษัทระดับโลก ได้แก่ บริษัทโมโตโรล่า วอลล์มาร์ท บริติชปิโตรเลียม ซีรอกซ์ เจเนอรัลอิเล็กทริกซ์ ฟอร์ดมอเตอร์ ฮาเลย์เดวิดสัน โกดัก ฮิวเลิตแพคการ์ด ไอบีเอ็ม ฮอนดา โซนี่ และสามเอ็ม เป็นต้น แนวคิดในการสร้างเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มแผ่ขยายไปทั่วทุกมุมโลก โดยเฉพาะช่วง ค.ศ.1990 ซึ่งเป็นช่วงเวลาเดียวกับที่มีบุคคลผู้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และในปี ค.ศ. 1991 เซงเก้ ได้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันเทคโนโลยีแห่ง Massachusetts (MIT Center for Organizational Learning) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎี และวิธีการต่างๆ ในการเผยแพร่แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต

จนกระทั่ง American Society for Training Development-ASTD สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา ได้ประกาศเกียรติคุณให้เขาเป็นนักวิชาการเกียรติคุณดีเด่น ประจำปี ค.ศ.2000 เซงเก้ กล่าวว่า “องค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรได้ขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคลและระดับองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่บุคลากรมีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ เป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร” (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2548), (กานต์สุดา มาพะศิรินันท์. 2557)

1.4. องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นลักษณะที่เป็นนามธรรมจับต้องยาก การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงทำได้ยากเช่นเดียวกัน ดังนั้นจึงมีนักวิชาการได้นิยามและอธิบายแนวคิดลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในแบบฉบับของตน ให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมากขึ้น เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการและวัดผล โดยมีชื่อลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันออกไป ที่สามารถนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความพร้อมในเรื่องระบบ หรือโครงสร้างพื้นฐาน การจัดการทรัพยากรและส่วนต่างๆ ที่ครอบคลุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ ปีเตอร์ เอ็ม เซงเก้ (Peter M Senge. 1990), เพดเลอร์, เบอร์กูล และบอยเดล (Pedler, Burguyn & Boydell. 1991), การ์วิน (Gavin. 1993) จีฟาร์ทและคณะ (Gephart & Others 1996), ดาฟท์ (Daft 2001), มาร์ควอดต์ (Marquardt 2002), วิจารณ์ พานิช (2545), วารุณี มีหลาย (2551) รายละเอียดดังต่อไปนี้

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซงเก้ (Peter M Senge. 1990)

บุคคลที่มีบทบาทมากและให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายก็คือ เซงเก้ โดยได้เขียนหนังสือชื่อ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization ในปี 1990 ซึ่งได้ผ่านการคิดใคร่ครวญจากประสบการณ์ที่เป็นอาจารย์ เป็นที่

ปรึกษา จากการทดลอง งานเขียนและวิเคราะห์หลายต่อหลายแนวคิดใหม่ๆ เซงเก้ ได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ทั้งในระดับตัวบุคคลและระดับองค์กร และการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้นั้น จะต้องเริ่มปลูกฝังคนในองค์กร ให้มีลักษณะนิสัยที่สามารถควบคุมวินัยทั้ง 5 ประการได้ ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาองค์กร เพื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เซงเก้ (วีระวัฒน์ ปันนิตานัย. 2544) ได้กล่าวถึงข้อบัญญัติวินัย 5 ประการ ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Five Discipline) ได้แก่

1. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) องค์กรนั้นเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ในแต่ละคนไม่สามารถเป็นหลักประกันได้ว่า เกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้มีเท่านั้น การฝึกตนเองด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญ ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ องค์กรที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเอง คือการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ การที่จะสร้างความรอบรู้แห่งตนได้นั้น เราจะต้องผสมผสานความเป็นเหตุเป็นผลเข้ากับความเชื่อของเราและเชื่อมโยงสภาพปัจจัยภายนอกด้วย

2. แบบแผนความคิด (Mental Model) ความเชื่อแบบแผนพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดความอ่านที่มีผลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งรอบตัวที่มีผลต่อพฤติกรรม ทักษะมีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม การตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเอง และของผู้อื่น ทำให้เกิดความกระฉับกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพียรพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยน กรอบความคิดของตน ทำความเข้าใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบงาน (Reengineering) ซึ่งรูปแบบความคิดที่จะพัฒนาสมองให้เห็นภาพในด้านที่ถูกต้องมี 2 ประการ

2.1. มีการวางแผนในการทำงาน แต่การวางแผนงานนั้นต้องมีลักษณะการเรียนรู้ตลอดเวลา ต้องมีการปรึกษาหารือเป็นประจำ

2.2. บุคลากรในองค์กรต้องมีทักษะในกระบวนการคิดวิเคราะห์ที่ตรงต่อและสืบค้นถึงต้นเหตุของปัญหา และจะปรับแก้ไขตรงจุดใด

3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่จำเป็นในการขับเคลื่อนองค์กร เมื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรการสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการมองในระดับความมุ่งหวัง ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตนก่อนและแบ่งปันให้ผู้อื่นได้รับรู้ เข้าใจและคล้อยตามด้วยการสื่อสาร ทำให้คำพูดหรือภาพนั้นสามารถสร้างได้ กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม วิสัยทัศน์ร่วมนี้มีคุณค่าทั้งบุคคลภายในและภายนอก สร้างแรงบันดาลใจ ความเชื่อศรัทธา เอกลักษณ์ ความเป็นหนึ่งและความผูกพันให้เกิดแก่พนักงาน ต่อทีม ต่อองค์กร ต่อหน้าที่

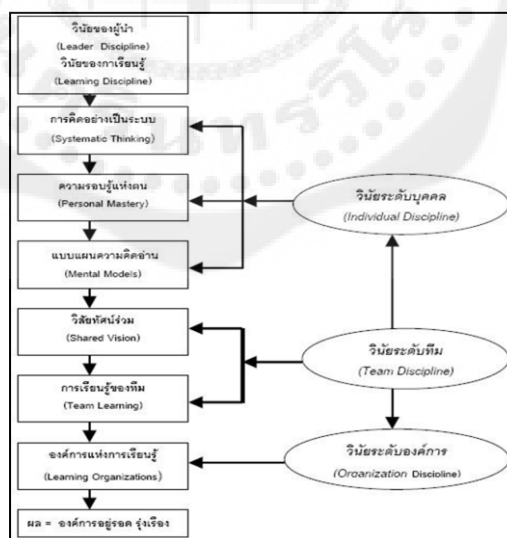
4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) แนววิธีฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ่มค่านั้น Senge เห็นว่าทำได้โดยผ่านการพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) ของผู้คนในองค์กร ทีมในองค์กรที่ขาดการปรับทิศทางทำความเข้าใจระหว่างกันก่อนที่จะมีพลังงานที่สูญเสียไปมากมาย ขาดทิศทางร่วมกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี จึงเน้นในการให้ความสำคัญในการปรับแนวคิดปฏิบัติให้ตรงกัน เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ แรงร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่างๆ ซึ่งการเรียนรู้เป็นทีมมีลักษณะสำคัญ 3 ประการได้แก่

4.1. สมาชิกทุกคนต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตก ซึ่งจะดีกว่าการคิดพิจารณาเพียงคนเดียว

4.2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานงานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่าง

4.3. บทบาทในทีมหนึ่ง ที่มีผลต่อทีมอื่นๆ การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่นๆ ด้วยซึ่งจะช่วยสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

5. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นวินัยที่สำคัญมากที่สุด ซึ่งในความเป็นจริงทุกคนในองค์กรต่างละเลย ไม่ได้ฝึกตนเองให้มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบอย่างเท่าทันการณ์จึงเกิดปัญหาเนื่องจากคิดในระยะสั้นไม่เห็นภาพใหญ่ ไม่ต่อเนื่อง ไม่เห็นความเชื่อมโยงในส่วนต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่ายซึ่งผูกโยงด้วยสภาวะการพึ่งพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นวัฏจักรโดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง Senge กล่าวว่า การคิดเชิงระบบ (System Thinking) คือ วินัยของการมองเห็นภาพรวมเห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน มากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบความเปลี่ยนแปลง มากกว่าจะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน



ภาพประกอบ 2 ภาพสรุปแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ Peter M. Senge (1990)

ที่มา : วีระวัฒน์ ปันนิตานัย. (2544) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ Learning organization development.

แนวคิดองค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The learning Company) ของ Pedler, Burguyn & Boydell (1991)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Pedler, Burguyn & Boydell (1991) การนำองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้นั้น จะต้องเน้นการลงมือปฏิบัติจริง และมีการแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 5 ด้าน เพื่อให้้องค์กรเป็นลักษณะที่เหมาะสมได้แก่

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1.1. ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ (Learning Approach to Strategy) องค์กรควรจะใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนปรับเปลี่ยนทิศทางและกลยุทธ์ไปให้เหมาะสม โดยมีการปรับเปลี่ยนนโยบายและกลยุทธ์อย่างเป็นกระบวนการ มีการทดลอง มีการสะท้อนกลับของข้อมูลในกระบวนการวางแผน เพื่อใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2. การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างตัวของนโยบายและกลยุทธ์ ซึ่งนโยบายนี้มีความสำคัญต่อทุกคน นโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคน ไม่ใช่แค่ของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

2. การมองภายในองค์กร (Looking In) สมาชิกต้องเข้าใจสภาพภายในซึ่งมีลักษณะดังนี้

2.1. ข่าวสารข้อมูล (Information) เป็นการนำข้อมูลไปใช้สำหรับทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน เทคโนโลยีสารสนเทศจะถูกนำไปใช้ในการสร้างฐานข้อมูล และระบบการสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจในทิศทางการติดต่อสื่อสารที่ช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่และช่วยการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ

2.2. การสร้างการตรวจสอบและควบคุม (Formative Accounting and Control) ระบบของบัญชีงบประมาณ และการรายงาน เป็นระบบที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง ช่วยในการบริหารทรัพยากรขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3. การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) ส่งเสริมให้ทุกหน่วยมองว่าหน่วยงานอื่น คือ ผู้รับบริการที่มาใช้บริการ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยการคำนึงถึงด้านนโยบายและเป้าหมาย

2.4. การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (Reward Flexibility) ระบบการให้รางวัลหรือค่าตอบแทน ควรตอบแทนสมาชิกอย่างยืดหยุ่น โดยพิจารณาจากผลงานมากกว่าการกำหนดอัตราตายตัว และโดยไม่จำเป็นจะต้องเป็นเพียงเงินเท่านั้น

3. โครงสร้าง (Structures) โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ มีลักษณะที่สามารถยืดหยุ่นได้ เพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัว การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนา มากกว่าการให้รางวัลหรือการลงโทษ โครงสร้างนั้นเป็นลักษณะชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง

4. ด้านการมองภายนอก (Looking out)

4.1. พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanner) เป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรที่จะต้องรวบรวมนำกลับมา และรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร โดยองค์กรจะส่งพนักงานออกไปทำงานภายนอกองค์กรเพื่อพบปะลูกค้า การเก็บข้อมูลภายนอก

องค์กร มีการสำรวจความพอใจหรือพฤติกรรมของลูกค้าผู้รับบริการ รวมทั้งสมาชิกในชุมชน และมีระบบในการแบ่งปันข้อมูล ได้รับความก้าวหน้าทางวิชาการต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อยุทธกิจ เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

4.2. การเรียนรู้ข้ามองค์กร (Inter - Company Learning) มีการพบกับคู่แข่งที่มีลักษณะงานคล้ายกันเพื่อแบ่งปันความคิดและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเป็นประจำ ซึ่งทำให้สามารถมองเห็นข้อดีและข้อเสียในการปฏิบัติงานของกันละกัน

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ให้ทุกคนได้เรียนรู้อย่างเปิดกว้างไร้ขีดจำกัด

5.1. บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) ทุกคนในองค์กรจะมีการช่วยเหลือและสนใจในบทเรียน คือเมื่อเกิดความผิดพลาดเกิดขึ้นในองค์กร ทุกคนในองค์กรรู้จักการแก้ปัญหา และการนำข้อผิดพลาดมาเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นั่นคือการพยายามเรียนรู้และทำให้ดีขึ้นนั่นเอง

5.2. การพัฒนาตนเองของทุกคน (Self - Development for All) การจัดหาทรัพยากรอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกทุกระดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองมีแนวทางที่เหมาะสม กระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง อำนาจความสะดวกด้านวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรที่สามารถใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ที่เปิดให้เข้าถึงได้ง่ายทั่วทั้งองค์กร

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ดาวิด เอ การ์วิน (ยุพร ศุทธรัตน์. 2553; อ้างอิงจาก David A. Garvin.1993)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ในทัศนะ การ์วิน ได้กล่าวว่า การจะก้าวไปสู่องค์กรเพื่อการเรียนรู้จะต้องประกอบไปด้วย 3 ทักษะ ได้แก่ การคิดสร้างสรรค์ (Creating) เรียนรู้ (Acquisition) และถ่ายทอด (Transferring) และยังให้คำแนะนำ 5 ประการในการสร้างระบบและกระบวนการสนับสนุนกิจกรรมขึ้นมา ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถบริหารการเรียนรู้ภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1. การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) กระบวนการแก้ไขปัญหาโดยอาศัยข้อเท็จจริง เป็นกระบวนการดำเนินการอย่างมีระบบ เข้ามาใช้ในการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลที่เป็นจริง แทนที่การใช้สมมติฐาน แทนการคาดคะเนและการใช้เครื่องมือทางสถิติมาช่วยในการจัดข้อมูล โดยรวมถึงการค้นพบกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาดังกล่าว และการนำเอากลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติและทำการประเมินโดยเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง และผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังไว้ เช่น การใช้ Deming (Plan Do Check Act) หรือ PDCA ที่คนทั่วไปรู้จักประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักดังนี้ นั่นคือ P = Plan หมายถึง การวางแผน D = Do หมายถึง การปฏิบัติตามแผน C = Check หมายถึง การตรวจสอบ และ A = Action หมายถึง การดำเนินการให้เหมาะสม

การวางแผน (Plan : P) การวางแผนเป็นส่วนประกอบของวงจรที่มีความสำคัญ เนื่องจากการวางแผนจะเป็นจุดเริ่มต้นของงานและเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การทำงานในส่วนอื่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผน

ในวงจร Deming เป็นการหาคำตอบของปัญหา โดยวิธีการระดมความคิด การเลือกปัญหา การหาสาเหตุของปัญหา การหาวิธีการแก้ปัญหการจัดทำตารางการปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีดำเนินการ การกำหนดวิธีการตรวจสอบและประเมินผล ในขั้นตอนนี้สามารถนำเครื่องมือเบื้องต้นแห่งคุณภาพอื่นๆ มาใช้งานร่วมด้วย เช่น Flowchart, Why-Why Diagram, How-How Diagram, 5W 2H Principles, Brainstorming ฯลฯ

การปฏิบัติตามแผน (Do : D) การปฏิบัติตามแผน เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ในตารางการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ สมาชิกกลุ่มต้องมีความเข้าใจถึงความสำคัญและความจำเป็นในแผนนั้นๆ ความสำเร็จของการนำแผนมาปฏิบัติต้องอาศัยการทำงานด้วยความร่วมมือในขั้นตอนนี้ขณะที่ลงมือปฏิบัติจะมีการตรวจสอบไปด้วย หากไม่เป็นไปตามแผนอาจจะต้องมีการปรับแผนใหม่ และเมื่อแผนนั้นใช้งานได้นำไปใช้เป็นแผนและถือปฏิบัติต่อไปเป็นอย่างดีจากสมาชิก ตลอดจนการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนนั้นๆ

การตรวจสอบ (Check : C) การตรวจสอบ หมายถึง การตรวจสอบดูว่าเมื่อปฏิบัติงานตามแผนหรือการแก้ปัญหางานตามแผนแล้ว ผลลัพธ์เป็นอย่างไร สภาพปัญหาได้รับการแก้ไขตรงตามเป้าหมายที่กลุ่มตั้งใจหรือไม่ การไม่ประสบผลสำเร็จอาจเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น ไม่ปฏิบัติตามที่ได้วางแผนงานไว้ แผนการเลือกใช้ไม่มีความเหมาะสม เป็นต้น

การดำเนินการให้เหมาะสม (Action : A) การดำเนินการให้เหมาะสมเป็นการกระทำภายหลังที่กระบวนการ 3 ขั้นตอน ตามวงจรได้ดำเนินการเสร็จแล้ว ขั้นตอนนี้เป็นการนำเอาผลจากขั้นการตรวจสอบมาดำเนินการต่อทำการปรับปรุงหรือพัฒนาสิ่งที่ดียอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไปอีก และสังเคราะห์รูปแบบ การดำเนินการใหม่ที่เหมาะสม สำหรับการดำเนินการ ในปีต่อไป

2. การทดลองใช้ประสบการณ์ใหม่ๆ (Experimentation with New Approaches) การพัฒนาค้นหาและทดสอบความรู้ใหม่ๆ อย่างเป็นระบบ โดยใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งในการทดสอบก็จะทำควบคู่กับการแก้ปัญหามีระบบเพื่อสร้างประสบการณ์ ความรู้ การแก้ปัญหาให้ดียิ่งขึ้น อย่างต่อเนื่องเพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์การที่นำการทดลองมาใช้ได้อย่างประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะดังนี้

- 2.1. การทำงานอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้แน่ใจว่าได้แนวคิดใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา
- 2.2. มีการนำระบบการให้ผลตอบแทนที่เน้นในเรื่องการเสี่ยงที่จะทดลองสิ่งใหม่
- 2.3. ผู้จัดการและพนักงานจะต้องถูกฝึกทักษะเกี่ยวกับการจะทำการทดลองอย่างไร และประเมินการทดลองอย่างไรด้วย

นอกจากนี้ การทดลองอาจจะเป็นไปในลักษณะของโครงการสาธิต ซึ่งจะใหญ่และซับซ้อนกว่าการทดลองย่อยดังที่ได้กล่าวมา ลักษณะของโครงการสาธิต คือ โครงการริเริ่มที่รวบรวม

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต (Learning from Their Own Experience and Past History) องค์การจะต้องตรวจสอบทั้งในด้านการประสบความสำเร็จและล้มเหลวขององค์การเอง โดยทำอย่างเป็นระบบ จดบันทึกในลักษณะที่พนักงานสามารถที่จะค้นดูได้ มีการบันทึกข้อมูลเป็น Case Study เพื่อให้สมาชิกในองค์การได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ของสมาชิกการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต บริษัทหรือองค์การต้อง

ทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นในอดีต ประเมินอย่างเป็นระบบ และบันทึกบทเรียนในรูปแบบที่บุคลากรสามารถค้นหาได้เท่าที่จำเป็น ผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งได้เรียกกระบวนการแบบนี้ว่า “Santayana Review” โดยการอ้างนักปรัชญา George Santayana ผู้ที่คิดวลีที่ว่า “ผู้ใดที่ไม่สามารถจดจำอดีตได้นั้นถูกตำหนิ ตราน้ำเน่บนอนต่อความผิดพลาดในอดีตที่กลับมาเกิดซ้ำอีก” และที่โชคร้ายคือผู้บริหารส่วนใหญ่ทุกวันนี้ไม่มีความแตกต่าง แม้ที่เป็นคู่แข่งกันในอดีต พวกเขา กลับปล่อยให้ผลจากความผิดพลาดในอดีตหมดค่าไปอย่างน่าเสียดาย

4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดี (Learning from the Experiences and Best Practices of Others) การเรียนรู้ในองค์กรไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ประสบการณ์ขององค์กรแต่เพียงอย่างเดียว บางครั้งการเข้าใจอย่างลึกซึ้งในแนวคิดใหม่ๆ อาจมาจากการที่องค์กรมองไปข้างนอก ซึ่งหมายรวมถึงสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ และที่แตกต่างด้วยการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดี สามารถทำได้โดยการเปรียบเทียบกับองค์กรที่ดีกว่า (Benchmarking) โดยประโยชน์ที่ได้รับจะมาจากการศึกษาวิธีการปฏิบัติว่ามีการทำงานอย่างไร ไม่ได้ดูที่ผล และการเรียนรู้จากลูกค้า (Customer) การสนทนาพูดคุยกับลูกค้าเป็นการกระตุ้นการเรียนรู้วิธีการหนึ่ง โดยลูกค้าจะเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ทันสมัย การได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงความชอบ และผลสะท้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการบริการและรูปแบบการใช้ เป็นต้น

การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดีนั้น จะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมของการเปิดกว้างในการยอมรับฟัง พร้อมทั้งจะยอมรับทั้งข้อตำหนิตามองค์กรจึงจะมีโอกาสที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรเพื่อการเรียนรู้ได้ หากมีความคิดว่าเราเป็นผู้ถูกต้องเสมอและผู้อื่นผิด หรือในลักษณะของความคิดว่าไม่มีใครสอนเราได้ คนในองค์กรนั้นก็ยากที่จะเรียนรู้ และองค์กรเองก็ยากที่จะพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and efficiently) การกระจายความรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเป็นเรื่องสำคัญกลไกต่างๆ ที่ช่วยในการกระจายความรู้ เช่น การเขียน การพูด รายงานต่างๆ ที่คนในองค์กรสามารถหาอ่านได้ การเยี่ยมชมหน่วยงานต่างๆ การหมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่ การฝึกอบรมพัฒนาเป็นต้น โดยกลไกเหล่านี้มีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป สำหรับการกระจายความรู้ด้วยการรายงาน จะเป็นสิ่งที่ช่วยสรุปสิ่งที่ค้นพบ อาจจะมีการทำในลักษณะของเช็คลิสต์ (Checklist) เพื่อตรวจสอบว่าอะไรต้องทำหรือไม่ต้องทำ หรืออาจจะเป็นการอธิบายถึงกระบวนการและสิ่งที่เกิดขึ้น สำหรับองค์กรขนาดใหญ่และมีหลายหน่วยงาน การเยี่ยมชมหน่วยงานอื่นเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการกระจายความรู้ การถ่ายทอดความรู้อาจเกิดระหว่างหน่วยงานหรือแผนก โดยอาจเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น องค์กรอาจจะโยกย้ายผู้บริหารที่มีประสบการณ์ไปยังหน่วยงานอื่นเพื่อเป็นการกระจายความรู้ในองค์กร

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ มาร์ธา เอ จีฟาร์ทและคณะ (Martha A. Gephart & Others 1996)

Gephart และคณะ ได้กล่าวว่า การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้จะต้องมีการยกระดับการเรียนรู้ ปรับตัวและเปลี่ยนแปลง มีการวิเคราะห์ บอกเตือน การจัดการ การพัฒนา ในกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้เชื่อมโยง

เข้ากับเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งจะต้องอาศัยการผลักดันและสนับสนุนจากผู้นำ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ค่านิยม โครงสร้าง ระบบ กระบวนการ และการปฏิบัติ โดยกล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์กร

สมาชิกแต่ละคนแชร์การเรียนรู้ในลักษณะที่ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ได้ ถ่ายทอดความรู้ระหว่างคนและทำการรวบรวมความรู้ จากการเรียนรู้ไว้ในการทำงานประจำวันขององค์กร ร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ

2. การสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้

โดยจะเน้นความคิดสร้างสรรค์ การจัดเก็บและการกระจายข้อมูลอย่างรวดเร็วเพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถนำความรู้ไปใช้ได้อย่างสะดวกสบายและรวดเร็ว

3. การคิดอย่างมีระบบ และการพินิจพิเคราะห์

สมาชิกทุกคนในองค์กรจะถูกกระตุ้นให้ใช้ความคิดแบบใหม่ๆ และใช้ทักษะที่มีประสิทธิภาพมีระบบ เพื่อเชื่อมโยงเป็นวงจรย้อนกลับ (Feedback loops) อย่างพินิจพิเคราะห์ เพื่อตรวจสอบความคิด ความเชื่อค่านิยมของตน

4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้

สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรม การบริหารงานและวัฒนธรรมขององค์กร ระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานเกื้อหนุน ความเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นครู เป็นพี่เลี้ยง

5. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง

ให้ความสำคัญกับคน และสร้างคุณค่า การสนับสนุนพฤติกรรมที่ต้องการ รวมถึงการพัฒนาการเรียนรู้ในแต่ละบุคคล สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการเสี่ยง การทดลอง สร้างสรรค์และใช้ความคิดใหม่ๆ และทำให้เกิดขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานใหม่ๆ และผลิตภัณฑ์ใหม่

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ ริชาร์ด เอล ดาฟต์ (ทองใบ สุตชาติ. 2545 อ้างอิงจาก Richard L.Daft. 2001)

ดาฟต์ ได้มีการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการที่องค์กรใด จะก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้จะต้องมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. องค์กรที่มีภาวะผู้นำที่สนใจองค์กร (Mindful Leadership)

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเริ่มจากความสนใจของผู้นำที่มีความต้องการให้องค์กรแบบนี้เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจ วิธีการขององค์กรแห่งการเรียนรู้และมีความสามารถที่จะช่วยเหลือสมาชิกขององค์กรได้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะต้องมีบทบาทที่สำคัญ 3 ประการ

1.1. บทบาทในการออกแบบโครงสร้างทางสังคมขององค์กร (Design the Social Architecture)

1.1.1 ผู้บริหารจะต้องเชิงความคิด เพื่อเป็นการกำหนดเป้าหมาย พันธกิจ และค่านิยมหลัก เพื่อเป็นแนวทางในการชี้นำสมาชิกในองค์กร

1.1.2 เป็นการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์และโครงสร้างใหม่ขึ้นในองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1.3 ผู้บริหารจะต้องสร้างสรรค์กระบวนการเรียนรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นเพื่อให้บุคลากรทุกคน มีความเข้าใจในความคิดริเริ่มของผู้นำ

ทั้งนี้บทบาทข้างต้นเป็นแนวคิดที่สำคัญของผู้นำที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากร ในองค์กรให้เห็นความสำคัญของการเกิดการเปลี่ยนแปลง

1.2. บทบาทในการร่วมสร้างวิสัยทัศน์ (Create a shared Vision) บุคลากรทุกคนในองค์กร จะต้องเห็นภาพขององค์กรในอนาคตเชิงอุดมการณ์ร่วมกัน ซึ่งริเริ่มจากผู้นำหรือจากสมาชิกขององค์กรร่วมกัน อภิปรายเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน และมีการรับรู้และเข้าใจกันอย่างแพร่หลายและทั่วถึง

1.3. บทบาทของผู้นำในการให้บริการ (Servant Leadership) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ จะต้องมีส่วนที่เสียสละ (Devote) อุทิศตนเองเพื่อองค์กรและเพื่อผู้อื่นให้กับผู้อื่น จึงจะสอดคล้องการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น

2. บุคลากรเป็นผู้มีอำนาจ (Empower Employees)

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องใช้บุคลากรผู้ที่มีพลังอำนาจมากกว่าปกติ บุคลากรจะต้องทำงานร่วมกันในการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ปัญหาาร่วมกัน ผู้นำจะต้องตระหนักและรับรู้ว่าบุคลากรขององค์กรเป็นผู้ที่อยากรู้ อยากเห็น และมีประสบการณ์แห่งความพร้อมที่จะเข้าไปเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาวิธีสร้าง แรงจูงใจที่นำไปสู่การปรับปรุงงาน

3. การพัฒนากลยุทธ์ใหม่ (Emergent Strategy)

บุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรมักจะสัมผัสใกล้ชิดกับลูกค้า (Customer) คู่ค้า (Suppliers) เทคโนโลยีใหม่ๆ (New technologies) อยู่เป็นประจำ จึงสามารถวิเคราะห์ความต้องการและแก้ปัญหาให้กับองค์กรได้ บุคลากรขององค์กรทั้งในระดับบนและระดับล่างจะทำหน้าที่ ที่คอยตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงทั้งทางตลาดและทางเทคโนโลยี โดยจะพยายามตอบสนองทั้งสิ่งที่ลูกค้าต้องการในปัจจุบันและความต้องการของลูกค้าในอนาคต องค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น กลยุทธ์ทั้งหลายสามารถพัฒนาขึ้นได้จากทุกจุดในองค์กร

4. การสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขึ้นในองค์กร (Strong Culture)

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีค่านิยมที่สำคัญดังนี้

4.1. องค์กรรวมถือเป็นสิ่งสำคัญที่มีค่ามากกว่าส่วนย่อย (The Whole is More Valuable) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะพิจารณาการให้คำนึงถึงหน่วยงานในเชิงระบบใหญ่ เพราะจะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรตามนัยแห่งวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

4.2. วัฒนธรรมเป็นคุณค่าของความรู้สึกแห่งชุมชน (Compassion and caring for One Another) บุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีความรู้สึกแห่งการเป็นเจ้าของร่วมกัน และร่วมกันสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะจัดกลไกขององค์กรที่จะทำให้เกิดความแตกต่างกันระหว่างสมาชิกองค์กร

5. การแลกเปลี่ยนสารสนเทศแบบระบบเปิดในองค์กร (Shared Information)

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีข้อมูลเพียงพอในการทำงานทุกๆด้าน เพราะฉะนั้นจะต้องมีการเผยแพร่ ให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบเพื่อประกอบการวิเคราะห์ปัญหา การแก้ปัญหาและการพัฒนาองค์กร บุคลากรมีอิสระ

ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน และพนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลใดๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของตนเอง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องส่งเสริมให้บุคลากรสื่อสารด้วยระบบที่เปิดเผยตลอดทั้งองค์กร

6. การจัดโครงสร้างองค์กรในแนวราบ (Horizontal Structure)

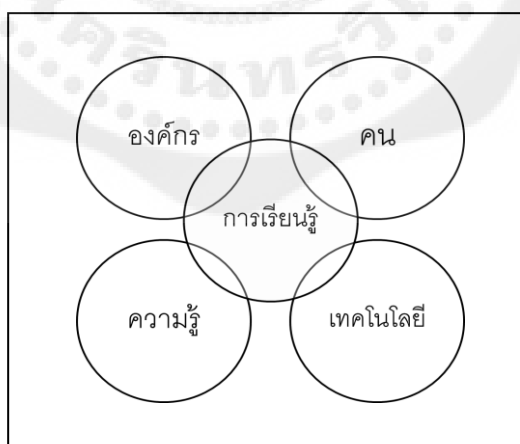
องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องทำให้โครงสร้างในแนวดิ่งลดลง นำระบบการทำงานเป็นทีม เพื่อจะทำให้สมาชิกทุกคนร่วมกันทำงานในระบบการผลิต หรือการให้บริการที่จะส่งผลต่อลูกค้าอย่างมีคุณภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องตัดระบบเจ้านายออกไป สมาชิกของทีมมีศักยภาพในการเข้าไปรับผิดชอบภารกิจต่างๆ ขององค์กร

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ มิเชล มาร์ควอดต์ (Michael Marquardt 2002)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ มิเชล มาร์ควอดต์ (Michael Marquardt. 1996) คือการปรับตัว หรือปรับใหม่ (Renew) จากอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว สามารถถ่ายโอนข้อมูล ความรู้ไปสู่ส่วนต่างๆ ขององค์กรได้ มีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดได้ กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทั้งองค์กร โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt มีคุณลักษณะองค์ประกอบ 5 ระบบ ประกอบไปด้วย

1. การเรียนรู้ (Learning) - พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
2. องค์กร (Organization) - การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
3. ด้านคน (People) - การเพิ่มอำนาจ (People Empowerment)
4. องค์ความรู้ (Knowledge) - การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge Management)
5. เทคโนโลยี (Technology) - การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

ซึ่งทั้ง 5 ระบบมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน เติมเต็มซึ่งกันและกัน ทุกระบบล้วนเป็นส่วนประกอบ ในการสรรค์สร้างการเรียนรู้ในองค์กร ถ้าระบบใดเกิดปัญหาระบบอื่นๆ ก็ได้ผลกระทบไปด้วยเช่นกัน



ภาพประกอบ 3 ภาพแสดงตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบตามแนวคิดของ Marquardt (2002)

ที่มา : เจษฎา นกน้อยและคณะ. (2552).อ้างอิง Marquardt.(2002)

1. การเรียนรู้ (Learning) - พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

การเรียนรู้เป็นระบบย่อยที่สำคัญเป็นหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยความเร็ว คุณภาพและแรงส่งของกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนเนื้อหาของความรู้จะประกอบกันเป็นตัวกลางที่เสริมประสาน สนับสนุนซึ่งกันและกัน และแผ่ขยายเข้าไปในระบบย่อยอื่นๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ระบบย่อยของด้านการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 มิติ ระดับการเรียนรู้ ประเภทของการเรียนรู้ ทักษะการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละมิติมีรายละเอียดดังนี้

1.1. ระดับของการเรียนรู้ (Learning Subsystem) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบย่อยอีก 3 ระดับ ดังนี้

1.1.1. ระดับการเรียนรู้ของบุคคล (Individual Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้าน ทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคล ด้วยการศึกษได้ด้วยตนเอง โดยการสังเกตและการศึกษาซึ่งอาศัย เทคโนโลยีพื้นฐาน

1.1.2. ระดับการเรียนรู้ของกลุ่ม (Group/Team Learning) หมายถึง การเพิ่มพูน ของ ความรู้ ทักษะ สมรรถนะของกลุ่ม โดยอาศัยความสำเร็จของกลุ่ม

1.1.3. ระดับการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) หมายถึง การยกระดับ อัจฉริยภาพและความสามารถความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงพัฒนาทั่วทั้งองค์กร

1.2. ประเภทของการเรียนรู้ ประเภทของการเรียนรู้มีความสำคัญอย่างมากต่อการเรียนรู้ มีความ แตกต่างกันบ้างแต่ก็มีความเชื่อมโยงกันและกัน ประกอบไปด้วยประกอบไปด้วยวิธีการเรียนรู้ 3 วิธี ดังนี้

1.2.1. การเรียนรู้เชิงปรับตัวในปัจจุบัน (Adaptive Learning) จะเกิดขึ้นเมื่อวิเคราะห์ พิจารณาบทบทวน ประสบการณ์ในอดีต เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในอนาคต

1.2.2. การเรียนรู้เชิงคาดการณ์อนาคต (Anticipatory Learning) เป็นกระบวนการคิด ไตร่ตรองและแสวงหาความรู้โดยการคาดการณ์ในอนาคต เพื่อค้นหาวิถีทางที่ดีที่สุดหลีกเลี่ยงผลด้านลบและ กำหนดแนวทางเพื่อบรรลุเป้าหมายหลายๆ ลักษณะ โดยวินิจฉัยแยกแยะโอกาสที่ดีที่สุดสำหรับอนาคตและกำหนด แนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคตนั้น

1.2.3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) กระบวนการศึกษาไตร่ตรองกับสิ่งที่ เป็นการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ซึ่งอาจจะทำโดยตนเองคนเดียวหรือกับคนอื่นๆ หรือกับกลุ่มคน และนำความรู้ที่ได้ นั้นไปพัฒนาในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร

1.3. ทักษะการเรียนรู้ องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ต้องมีการเริ่มจาก ทักษะของตัวบุคลากรแต่ละคน โดยอาศัยทักษะทั้ง 5 ประการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

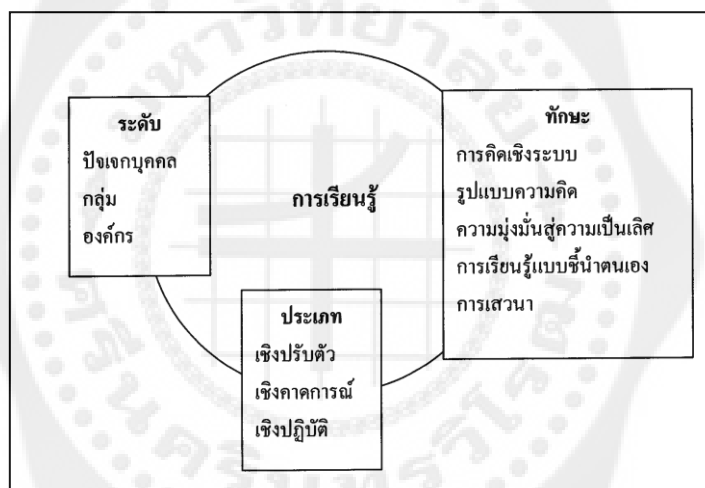
1.3.1. การคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) เป็นรูปแบบโครงสร้างทางแนวความคิด ทำให้แผนต่างๆ สมบูรณ์และชัดเจน และยังช่วยให้เรากำหนดได้ว่า ทำอย่างไรจึงจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนนั้นได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.2. รูปแบบทางความคิด (Mental Model) เป็นรูปแบบวิธีคิดในมุมมองที่ฝังลึกอยู่ใน ความคิดของเราที่มีอิทธิพล ซึ่งเป็นฐานความคิดที่มีผลต่อพฤติกรรมและทัศนคติ

1.3.3. การมุ่งความเป็นเลิศ (Personal Mastery) มุ่งที่จะใฝ่รู้ เพื่อให้เกิดความสามารถและความชำนาญอย่างใดอย่างหนึ่งในระดับสูง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ หรือความชำนาญในหลายๆขององค์กร

1.3.4. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning) คือการที่ทุกคนใส่ใจและรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเองโดยหารูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง สามารถประเมินความต้องการของตนเองได้ และระดับความสามารถของตน เชื่อมโยงความต้องการของตนและเป้าหมายขององค์กรได้

1.3.5. การเสวนาสื่อสารกัน (Dialogue) ความสามารถในการฟังและการสื่อสารในระบบสูงระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการฟัง อย่างครุ่นคิดอย่างอิสระ และสร้างสรรค์เวลาผู้ที่แสดงความคิดเห็นต่อความคิดของเรา นอกจากนั้น เราจะต้องพิจารณาให้ได้ว่า แบบแผนต่างๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริม หรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้ การเสวนาเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความเชื่อมโยง และการประสานการเรียนรู้รวมถึงการปฏิบัติงานในที่ทำงาน



ภาพประกอบ 4 ภาพแสดงความสัมพันธ์ของระบบการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Michael Marquardt (1996)

ที่มา: มาร์ควอดต์ (2557) อ้างอิง Marquardt. (1996)

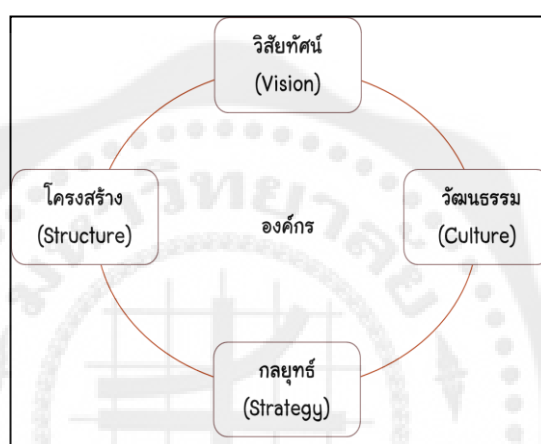
2. องค์กร (Organization) - การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) คือการกำหนดให้บุคลากร ทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน เพื่อส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ โดยจะต้องอาศัยการวางรากฐานไว้ 4 ระบบย่อย ดังนี้

2.1. วิสัยทัศน์ (Vision) คือการวางเป้าหมาย ทิศทางในอนาคตขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์กร โดยสร้างขึ้นภายในองค์กร จากนั้นก็จะถูกส่งผ่านไปสู่ภายนอกองค์กร โดยมีวัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นตัวค้ำจุนวิสัยทัศน์ของบริษัท ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์กรนั้นก็จะสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ดียิ่งขึ้นอยู่ตลอดเวลา

2.2. วัฒนธรรม (Culture) คือ ค่านิยม ความเชื่อ แนวปฏิบัติของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร ซึ่งจะต้องสร้างให้เกิดการเรียนรู้ เกิดเป็นวัฒนธรรมยอมรับว่า การเรียนรู้นั้นเป็นสิ่งสำคัญ เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ บุคลากรเรียนรู้จนเกิดเป็นนิสัย

2.3. กลยุทธ์ (Strategy) คือ แผนงานปฏิบัติกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ต่างๆ เหล่านี้จะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และถ่ายโอน และการนำไปใช้ประโยชน์ได้ดีที่สุด

2.4. โครงสร้าง (Structure) คือ การเกิดการไหลเวียนของข้อมูล มีความคล่องตัวสูง และเพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารได้นั้น โครงสร้างขององค์กรจะต้องเป็นแบบแนวราบ (Flat) และไร้ขอบเขต ลดส่วนต่างๆ ที่ไม่จำเป็นออกไปให้มากที่สุด



ภาพประกอบ 5 ภาพแสดงความสัมพันธ์ของระบบองค์กรตามแนวคิดของ Michael Marquardt (1996)

ที่มา : มาร์ควอดต์ (2557) อ้างอิง Marquardt. (1996)

3. ด้านคน (People) - การเพิ่มอำนาจ (People Empowerment) ประกอบด้วย 6 กลุ่มบุคคล ซึ่งสนับสนุนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ต้องได้รับการเอื้ออำนาจและเรียนรู้ แม้จะมีทรัพยากรที่จะจำเป็นไว้ใช้สอย แต่ก็ต้องใช้ความรู้ที่เพียงพอที่จะใช้ทรัพยากรเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ ผู้ขาย ชุมชนทุกกลุ่มต่างมีคุณค่าด้วยกันทั้งสิ้น

3.1. ผู้จัดการและผู้นำ จะต้องทิ้งบทบาทของการควบคุมลง เพื่อมุ่งไปสู่การเอื้ออำนาจ ต้องเป็นผู้สั่งการให้น้อยลงและเป็นผู้ช่วยเหลือให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเปลี่ยนจากผู้จัดการเป็นผู้นำในการปฏิรูปองค์กรแบบใหม่ ซึ่งมีบทบาทดังต่อไปนี้

3.1.1. ครูผู้สอน ผู้ฝึกสอน และพี่เลี้ยง ต้องรับผิดชอบในการสนับสนุนให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ หน้าที่นี้มีหลายรูปแบบทั้ง ครูผู้สอน ผู้ฝึกสอน และพี่เลี้ยง ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ผู้เรียนจะต้องการความช่วยเหลือ รวมทั้งวิธีการ กิจกรรม และลักษณะของกระบวนการเรียนรู้

3.1.2. ผู้จัดการความรู้ ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องตั้งใจและคอยช่วยเหลือผู้อื่นในการรวบรวมและจัดเก็บ ตลอดจนเผยแพร่ความรู้ทั้งทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานของตน ผู้จัดการความรู้

จะต้องช่วยคัดกรองข้อมูลความรู้และกำหนดกระบวนการรวบรวมและบันทึกให้เป็นลายลักษณ์อักษร รวมถึงสนับสนุนให้ผู้คนร่วมกันใช้ และแบ่งปันความรู้ที่มีคุณค่าต่อไป

3.1.3. ผู้ร่วมเรียนรู้และแบบอย่างในการเรียนรู้ ผู้จัดการต้องช่วยคนทำงานในการกำหนดทรัพยากรในการเรียนรู้ ต้องเป็นผู้ที่อุทิศตนให้กับการเรียนรู้และแสดงออกถึงการใฝ่เรียนรู้ ด้วยการร่วมลงมือในการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ปฏิบัติงานจริง (Active learning) กล้าที่จะเสี่ยงและพยายามค้นหาคำตอบใหม่ๆ ให้แก่องค์กรอยู่เสมอ

3.1.4. สถาปนิกและผู้ออกแบบ ผู้นำต้องปรับองค์กร เครือข่ายทีม ต้องคิดวิธีใหม่ๆ คัดเลือกและฝึกอบรมรวมถึงให้รางวัลสูงใจให้แก่บุคลากร เพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในสภาพแวดล้อมในธุรกิจ นอกจากนี้ผู้นำยังต้องช่วยสร้างและออกแบบนโยบาย กลยุทธ์และหลักการใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอีกด้วย

3.1.5. ผู้ประสานงาน ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นผู้กระตุ้นให้พนักงานแสดงความสามารถในการทำงานอย่างดีที่สุด และขณะเดียวกันต้องเป็นตัวประสานเพื่อให้ทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จของทีมเหมือนกัน

3.1.6. ผู้สนับสนุนในโครงการและกระบวนการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แข็งแกร่งย่อมต้องการผู้สนับสนุนมากกว่า 1 คน เพราะยังมีผู้สนับสนุนความคิดหรือโครงการการเรียนรู้ใหม่ มากเท่าไร องค์กรก็จะยิ่งสามารถแผ่ขยายการเรียนรู้ได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วขึ้นเท่านั้น

3.2. พนักงาน การก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จนั้น ต้องให้ความสำคัญกับพนักงานว่าพนักงานทุกคนเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะเรียนรู้ มีทักษะในการแก้ปัญหา พร้อมรับผิดชอบกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และเมื่อพนักงานรับรู้ได้ว่าตนเองมีความสามารถที่จะเรียนรู้ พวกเขา ก็จะต้องการการสนับสนุนและอิสระในการเรียนรู้ ซึ่งแน่นอนว่าพนักงานจะมีความกระตือรือร้นมากขึ้นจะมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น พร้อมกับความผูกพันต่อการเรียนรู้

องค์กรจะมอบหมายและกระจายอำนาจออกไปให้เพียงพอกับความรับผิดชอบและกำลังความสามารถในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลหรือแต่ละทีม เพราะหน้าที่ความรับผิดชอบกับการเอื้ออำนาจนั้นมีความสัมพันธ์กัน นอกจากนั้น ผู้บริหารไม่ใช่คนที่จะสามารถคิดอะไรเองได้ทุกอย่าง แต่ในโครงสร้างรูปแบบใหม่นี้กลับจะต้องให้ทุกคนและทุกระดับในองค์กร ช่วยกันคิดและช่วยกันทำตลอดเวลา ดังนั้นพนักงานจึงต้องได้รับการเอื้ออำนาจและได้รับโอกาสในการเข้าไปมีส่วนร่วมพัฒนากลยุทธ์และกลวิธีต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่มีผลกระทบกับงานของพวกเขา

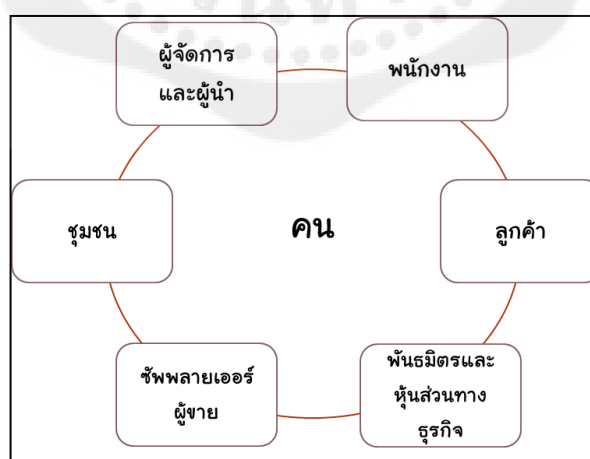
องค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ต้องสร้างสมดุลระหว่างความต้องการในการพัฒนาบุคคลและขององค์กรด้วยแนวปฏิบัติที่สนองตอบได้ทั้ง 2 ด้านอย่างบูรณาการกัน ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรสมดุลกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน ผู้นำจึงต้องให้ความสำคัญและตระหนักถึง นอกจากนั้นคนทำงานส่วนใหญ่เข้าใจดีว่าจำเป็นต้องเรียนรู้ เพื่อนำไปพัฒนางานที่ทำให้ดีขึ้น วัฒนธรรมในการเรียนรู้ขององค์กรที่มีอยู่จะเป็นตัวลดความอึดอัด ด้วยเหตุที่ว่าความรับผิดชอบในการเรียนรู้นี้จะกระจายตัวออกไปทั่วทั้งองค์กร และเมื่อทั้งผู้บริหารและองค์กรสนับสนุนให้พนักงานได้เรียนรู้และก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง พนักงานก็จะตระหนักถึงศักยภาพของตนเองและประสบความสำเร็จในการทำงานมากยิ่งขึ้น

3.3. ลูกค้า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักเสมอว่า ลูกค้าสามารถเป็นแหล่งข้อมูลที่ดี ซึ่งจะ เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อระบบการเรียนรู้และกลยุทธ์ขององค์กร ลูกค้าจะให้ข้อมูลที่ทันสมัยกับผลิตภัณฑ์หรือ ระบบการให้บริการ พฤติกรรมต่างๆที่มีการเปลี่ยนไปอยู่ตลอดเวลา องค์กรควรศึกษาลูกค้าและผลิตภัณฑ์ ของลูกค้าใช้บริการ ส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังจากลูกค้า ปรับปรุงคุณภาพและนวัตกรรมใหม่และค้นหา ข้อมูลป้อนกลับ คำแนะนำ และการให้คำปรึกษากับลูกค้าและคู่ค้า นอกจากเป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาในการบริการ แล้วยังสามารถสร้างการผูกมัดจากการเป็นผู้เรียนรู้และหุ้นส่วนกับลูกค้าได้อีกด้วย

3.4. พันธมิตรและหุ้นส่วนทางธุรกิจ การแข่งขันในธุรกิจระดับโลกมีมากขึ้นรวมทั้งมีองค์กร เพิ่มมากขึ้นมหาศาลทำให้มีการสร้างพันธมิตรและหุ้นส่วนทางธุรกิจในระยะสั้นมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะสามารถเพิ่ม ผลผลิต และส่วนแบ่งทางการตลาด หรือเพื่อลดต้นทุน ลดเวลา เพิ่มความสามารถในการให้บริการ เพิ่มอำนาจการ ต่อรอง อย่างไรก็ดี ผลประโยชน์ระยะยาวที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะได้รับ คือ การเรียนรู้ในช่วงเริ่มต้นความรู้ที่ บริษัทได้รับจากพันธมิตร เกี่ยวกับข้อมูลลูกค้า นโยบายในการบริหาร กระบวนการต่างๆ รวมถึงความแตกต่างทาง วัฒนธรรม ความรู้ที่ได้รับความรู้ร่วมกันระหว่างองค์กรนี้ จะสร้างคุณค่าให้กลายมาเป็นการลงทุนระยะยาว ผลกำไรที่มากขึ้น และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอนาคต

3.5. ซัพพลายเออร์ ผู้ขาย และผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมอยู่ในสภาวะแวดล้อมของการเรียนรู้โดยมี พนักงานเป็นแกนกลาง บริษัทที่ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าวนี้จึงต้องพัฒนาคุณสมบัติของทั้งซัพพลายเออร์และผู้ขาย สินค้า เช่นเดียวกับการพัฒนาพนักงานของตน มีการจัดอบรมพัฒนา เทคนิค กระบวนการต่างๆ ที่ถูกต้องและเหมาะสม

3.6. ชุมชน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะรู้ว่า เมื่อชุมชนได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ การเรียนรู้ จะส่งผลดีกับองค์กร เช่น ทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น ทำให้คนในชุมชนสนใจเข้ามามีส่วนร่วมในงาน หรือซื้อสินค้าจากบริษัทมากขึ้น สร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรในชุมชนรวมทั้งเป็นการเตรียม ทีมงานไว้รองรับอนาคตได้อย่างเหมาะสม



ภาพประกอบ 6 ภาพแสดงความสัมพันธ์ของระบบคนตามแนวคิดของ Michael Marquardt (1996)

ที่มา: มาร์ควอดต์ (2557) อ้างอิงจาก Marquardt. (1996)

4. องค์ความรู้ (Knowledge) - การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge Management) การจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ และจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องนำความรู้ไปบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่ประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่าง ๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์กร ล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้ความชำนาญทั้งสิ้น ทั้งนี้ ความรู้จะเป็นสิ่งที่คงอยู่กับองค์กรไปตลอด ซึ่งต่างจากบุคลากรในองค์กรที่อยู่เพียงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น และการที่องค์กรจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น กระบวนการในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ต้องดำเนินไปอย่างมีปฏิสัมพันธ์กัน การกระจายข้อมูลสารสนเทศควรเกิดขึ้นโดยหลายช่องทาง และมีกรอบของเวลาแตกต่างกัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กรควรได้รับการกลั่นกรอง โดยการจัดการความรู้นั้นต้องการวิธีที่เป็นเชิงรุก และเชิงรับ ดังนี้

4.1. การแสวงหาความรู้ (Acquisition) สะสมความรู้ทั้งภายในและภายนอก เกิดองค์ความรู้ที่หลากหลาย การให้ความรู้แก่บุคลากร การเรียนรู้จากประสบการณ์ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่าง ๆ และจากภายนอก และเกิดการกระบวนการคิดวิเคราะห์จนสามารถสร้างความรู้ได้ เช่น ใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) จากองค์กรอื่นๆ จ้างที่ปรึกษาการอ่านมาก ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ อีเมล และบทความ วีดีโอ การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งอื่น ๆ การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ สังคม เทคโนโลยี การจ้างบุคลากรใหม่การร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ สร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน เป็นต้น

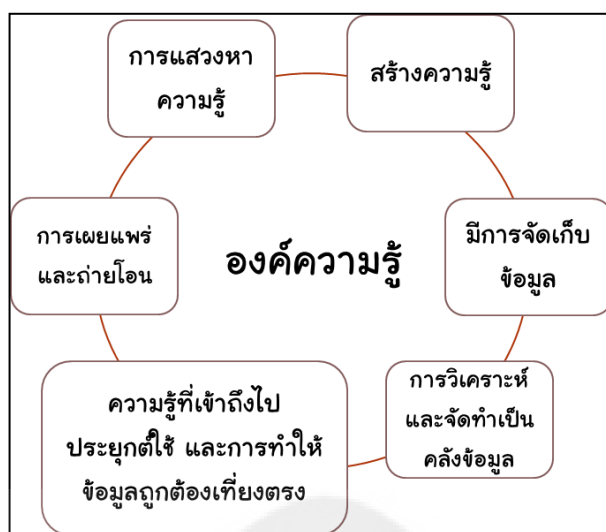
4.2. สร้างความรู้ (Creation) นำความรู้เดิมเชื่อมโยงและต่อยอดกับความรู้ใหม่ ทุกคนในองค์กรควรสามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ในรูปแบบที่แตกต่างกันไป โดยอาจเป็นความรู้ที่เกิดจากคนหนึ่งที่ทำให้ความรู้ที่ตนรู้นั้นให้กับผู้อื่นจากการทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ผนวกกับความรู้ของแต่ละบุคคลให้เกิดความรู้ใหม่และแบ่งปันทั่วไปทั้งองค์กร ซึ่งกิจกรรมที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร เช่น การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ

4.3. มีการจัดเก็บข้อมูล (Storage) การเก็บรักษาความรู้ที่ที่คุณค่าอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเข้าถึงได้โดยง่าย อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ทุกเวลาและสถานที่

4.4. การวิเคราะห์และจัดทำเป็นคลังข้อมูล (Analysis & Data Mining) มีการตรวจสอบและปรับโครงสร้าง จัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อจะได้นำไปใช้

4.5. การเผยแพร่และถ่ายโอน (Transfer & Dissemination) เคลื่อนย้ายข้อมูลความรู้ต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร ไม่ว่าจะผ่านทางเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์หรือคนก็ตาม

4.6. นำความรู้ที่เข้าถึงไปประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application & Validation) การใช้และการประเมินความถูกต้องของข้อมูลความรู้โดยคนในองค์กร ถือเป็นการนำเอาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์กรมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง



ภาพประกอบ 7 ภาพแสดงความสัมพันธ์ของระบบองค์ความรู้ตามแนวคิดของ Michael Marquardt (1996)

ที่มา: มาร์ควอดต์ (2557) อ้างอิง Marquardt. (1996)

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) - การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) คือเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่างๆที่ช่วยสนับสนุนการเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน จะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่นๆ ระบบย่อยนี้รวมไปถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และวิธีการในการเรียนรู้ที่กล่าวหาไปมากมาย เทคโนโลยีเป็นตัวสนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 2 มิติ ได้แก่

5.1. เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) ใช้คอมพิวเตอร์รวบรวม จัดเก็บ ถ่ายโอนไปทั่วองค์กร และประยุกต์ใช้ข้อมูลระหว่างเครื่องจักร คนและองค์กร กล่าวคือ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ มาใช้จะทำให้องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อการเรียนรู้แบบ ทั่วองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศจะทำให้เกิดการจัดสรรอำนาจหน้าที่และการควบคุมที่มีประสิทธิภาพที่สุดทำให้การผลิต ประสานงาน บริหารจัดการ มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.2. เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) เป็นการนำความรู้ที่เกิดจากการจัดการของเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์เพิ่มพูนขึ้น เช่น การใช้สื่อต่าง วัสดุทัศน์ สไลด์ทัศน์ การฝึกอบรมโดยใช้สื่อผสมบนคอมพิวเตอร์ เพื่อส่งต่อความรู้และแบ่งปันความรู้ รวมถึงทักษะอื่นๆทุกที่ทุกเวลา

การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ เพื่อให้การรวบรวม การจัดเก็บ และการถ่ายโอนความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องปฏิบัติตาม 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การติดตั้งระบบพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศให้พนักงานทุกคนได้ใช้อย่างทั่วถึง เพื่อเป็นการสนับสนุนการกระจายความรู้สามารถทำได้ทั่วทั้งองค์กร ติดต่อสื่อสารกันโดยอาศัยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งสามารถจัดการข้อมูลที่ซับซ้อนนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแหล่งจัดเก็บข้อมูลและความรู้ขององค์กรในรูปแบบของพจนานุกรม จัดข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระเบียบ ปรับรูปแบบให้มีความสัมพันธ์ สร้างรูปแบบในการป้อนข้อมูล เพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์ มาปรับใช้ปฏิบัติงาน การบริหาร และกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นแบบอัตโนมัติ

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานแบบประสมประสาน (Integrated Performance - System) และแอปพลิเคชันสำหรับการค้นหาข้อมูลความรู้และการจัดทำคลังข้อมูล และองค์กรจะต้องมีผู้ทำหน้าที่ในการจัดเก็บ วิเคราะห์ และเผยแพร่ความรู้ และให้คำปรึกษาในด้านต่าง Marquardt (กานสุตา มาฆะศิริานนท์, 2557; อ้างอิงจาก Marquardt. 2011) ยังได้กล่าวว่า การเรียนรู้ในที่ทำงานยุคหลังศตวรรษใหม่นี้ จะเป็นการเรียนรู้แบบทันเวลา (just in time) เป็นการเรียนรู้ในสิ่งที่จำเป็นต้องรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเวลาที่จะต้องใช้ความรู้ หรือ เป็นการเรียนรู้เพื่อให้เหมาะสมของแต่ละบุคคล โดยอาศัยความสามารถของเทคโนโลยี และกระบวนการเรียนรู้ในที่ทำงานให้เพิ่มมากขึ้น การเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์นั้น

ประเภทของเทคโนโลยีที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้
การนำเสนอเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ทั้งเพื่อนำเสนอ (Presentation) และเพื่อการเผยแพร่ (Distribution) ซึ่ง ASTD (American Society for Training & Development) ได้แบ่งประเภทและให้คำจำกัดความของเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ไว้ 2 ลักษณะดังนี้

1. เทคโนโลยีเพื่อการนำเสนอ (Presentation Technology) ได้แก่
 - 1.1. พ็อดแคสต์ (Podcast) / ว็อดแคสต์ (Vodcast)
 - 1.2. CBT คือ การฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์ (Computer Based Training)
 - 1.3. สื่อผสม (Multimedia) คือ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่นำเอาข้อความ เสียง ภาพเคลื่อนไหว และวีดิทัศน์มาใช้
 - 1.4. โทรทัศน์ การนำเสนอที่อาจมีระบบตอบสนองแบบอิเล็กทรอนิกส์ประกอบด้วย
 - 1.5. การประชุมทางไกล (Teleconference) การแลกเปลี่ยนข้อมูลในลักษณะต่างๆ โดยโต้ตอบผ่านการถ่ายทอดสัญญาณภาพและเสียงซึ่งเกิดขึ้นได้ทันทีระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ต่างสถานที่กัน
 - 1.6. ความเสมือนจริง (Virtual Reality) การใช้เครื่องมือคอมพิวเตอร์เพื่อนำเสนอประสบการณ์ในการเรียนรู้แบบ Interactive , Immersive , และแบบ 3 มิติ โดยใช้แบบจำลองที่เสมือนจริง
 - 1.7. อุปกรณ์เคลื่อนที่ (Mobile Device) เช่น iPhone iPad เป็นต้น
2. เทคโนโลยีเพื่อการเผยแพร่ (Distribution Technology) ได้แก่ Cable TV การแปลงสัญญาณโทรทัศน์โดยอาศัยเคเบิลเทคโนโลยี , CD-ROM รูปแบบและระบบการบันทึก จัดเก็บและเรียกข้อมูลที่อยู่บนแผ่น

บันทึกข้อมูลกลับมาใช้ , ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ Electronic mail , Internet , Intranet , Local Area Network (LAN) เป็นต้น



ภาพประกอบ 8 ภาพแสดงความสัมพันธ์ของระบบเทคโนโลยีตามแนวคิดของ Michael Marquardt (1996)

ที่มา: มาร์ควอดด์ (2557) อ้างอิง Marquardt. (1996)

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ วิจารย์ พานิช (2545)

วิจารย์ พานิช. (2545. ออนไลน์) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สัมผัสความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีการทำงานและระบบงานขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน มีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กร ในลักษณะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมผัสสามารถรู้สึกได้ วิจารย์ พานิช ยังได้ให้คำแนะนำของหลักสำคัญ 5 ประการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. คิดเป็นระบบ (Systems Thinking)

การคิดเชิงระบบเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในหลัก 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ เป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยงคิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ คิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผน (pattern) มากกว่าภาพเป็นจุด ๆ (events) การคิดเชิงระบบ จะเน้นมุมมองแบบเป็นวงจร ไม่ใช่มุมมองเชิงเส้นตรง โดยมีหลักสัจธรรม 3 ประการแห่งระบบ ดังนี้

1.1. การป้อนกลับแบบเสริมแรง (Reinforcing Feedback) หมายถึง การส่งเสริมให้กำลังใจ ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนเกิดความภาคภูมิใจ เกิดกำลังใจ เกิดความสนุกในการเรียน คนที่เป็น “บุคคลเรียนรู้” จะมีวิธีสร้าง positive reinforcement ด้วยตัวเอง ทำให้เกิดพลังในการเรียนรู้ หน้าที่อย่างหนึ่งของหัวหน้างาน คือ การชม

ลูกน้อง ซึ่งก็คือ positive reinforcement นั้นเอง หัวหน้าที่รู้จักเลือกชมและมีวิธีการชมแบบให้กำลังใจในการทำงาน ในแนวทางที่ถูกต้อง จะช่วยให้ลูกน้องเกิดพลังในการทำงาน

1.2. การป้อนกลับเชิงลบเพื่อสร้างสมดุล (balancing feedback) จะนึกถึงการป้อนกลับเชิงลบ (Negative Feedback) นี้ เพราะเป็นรูปแบบของการป้อนกลับที่ทำให้ระบบอยู่ในความสมดุลและดำรงอยู่ได้

1.3. การรอ (Delays) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจะยังต้องใช้เวลานานมาก การปฏิรูปการศึกษาเป็นเรื่องที่ซับซ้อนยิ่งกว่าการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของหนึ่งองค์กร จะต้องใช้เวลานานกว่านั้นมากและทิศทางของการเปลี่ยนแปลงจะต้องไปทางเดียวกันตลอดเวลา ไม่เปลี่ยนกลับไปกลับมา การปฏิรูปการศึกษาจึงเกิดผล

2. ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery)

องค์กรแห่งเรียนรู้ เกิดจากบุคคลเรียนรู้จำนวนหนึ่งมาทำงานร่วมกัน ถ้าไม่มีบุคคลเรียนรู้ จะไม่มีทางเกิดองค์กรเรียนรู้ขึ้นได้ มนุษย์มีความฉลาดหรือสติปัญญาสูงสุด แต่มนุษย์โดยทั่วไปไม่มีความชำนาญในการดึงศักยภาพของตนออกมาใช้ มักใช้ศักยภาพของตนเพียงเล็กน้อย เนื่องจากขาดทักษะเชิงกระบวนการที่ทำให้ตนเองเกิดการเรียนรู้ซึ่งสร้างสรรค์ตลอดชีวิต ยิ่งถ้าเป็นผู้บริหารหรือนักจัดการ ก็จะต้องเรียนรู้ทักษะในการทำให้เพื่อนร่วมงานมีทักษะแห่งการเรียนรู้ซึ่งสร้างสรรค์ตลอดชีวิตเช่นเดียวกัน ในการสร้างทักษะการเรียนรู้ซึ่งสร้างสรรค์ มีหลัก 2 ประการ

ประการที่ 1 คือ การทำความเข้าใจ “สาระแห่งชีวิต” อยู่ตลอดเวลา ซึ่งหมายความว่า จะต้องฝึกแยกเรื่องสำคัญออกจากเรื่องจุกจิก และพุ่งความเอาใจใส่ ไปที่เรื่องสำคัญ ทำให้เป็นคนรู้จักลำดับความสำคัญ และมีสมาธิพุ่งไปที่เรื่องใหญ่ เรื่องสำคัญ

ประการที่ 2 คือ การฝึกมองสภาพความเป็นจริงให้เห็นชัด มองอย่างเป็นพลวัต ความเป็นจริงที่มองเห็นจะไม่ตรงกับวิสัยทัศน์ที่เราอยากให้เป็น เกิด “ช่องว่าง” ระหว่างสภาพจริงกับวิสัยทัศน์ เรียกว่า ความอึดอัดที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ (creative tension) ซึ่งเราจะต้องฝึกทักษะในการจัดการสภาพที่เป็นปัญหานี้ ดังจะกล่าวถึงต่อไป

นอกจากนี้ วิจารณ์ พานิช ยังกล่าวอีกว่า ผู้นำขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถสร้างทักษะพลังแห่งตนภายในองค์กรได้โดยการสร้างบรรยากาศภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการปฏิบัติในการสร้างทักษะพลังแห่งตนในชีวิตการทำงานประจำวัน บรรยากาศดังกล่าว เช่น ความรู้สึกปลอดภัย และเป็นอิสระ ที่จะสร้างวิสัยทัศน์ของตน ทำลายสภาพที่หยุดนิ่งแข็งตัวอยู่กับที่ เป็นต้น ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวจะส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกขององค์กร

3. แบบจำลองความคิด (Mental Models)

บุคคลเรียนรู้ ต้องมีวิธีสร้าง “แบบจำลองความคิด” ที่ถูกต้อง สำหรับทำให้ตนเองไม่ตกเป็นทาสของความคิดผิด ๆ ที่ปิดกั้นศักยภาพในการเป็นบุคคลเรียนรู้ แบบจำลองความคิดที่ถูกต้อง เป็นบ่อเกิดของพลังในการเป็นบุคคลเรียนรู้ แบบจำลองความคิดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอย่างมากมาย เพราะเป็นเสมือน “แว่น” กำหนดสิ่งที่เรามองเห็นและเป็นคำอธิบายว่าทำไมคนสองคนมององค์กรเดียวกัน แต่ “เห็น” ไม่เหมือนกัน และทำให้ความคิดเห็นของคนจำนวนหนึ่งต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งแตกต่างกันมาก ความเข้าใจอิทธิพลของแบบจำลองความคิดทำให้เราเข้าใจผู้อื่น เข้าใจความหลากหลายของความคิด และสามารถใช้นำพลังของความหลากหลายในการเรียนรู้ และในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีวิธีทำให้กิจกรรมได้ตรงทบทวนและทำให้แบบจำลองความคิดต่าง ๆ เป็นที่รับรู้กันในระดับบริหารและพนักงาน โดยกิจกรรมดังกล่าวควรบูรณาการอยู่ในกิจกรรมประจำและกิจกรรม นั่นคือ การทำแผน ซึ่งควรทำเป็น “กระบวนการ” ควรมองการทำแผนเป็นกระบวนการเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ ขององค์กร โดยอาศัยทักษะสำคัญ 4 ประการ ที่จะทำให้เกิดความคล่องแคล่วในการนำแบบจำลองความคิดมาใช้ เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ ได้แก่

1. ทักษะในการอธิบายความคิดในเรื่องที่ซับซ้อน
2. ทักษะในการยอมรับมุมมองที่แตกต่างกัน และนำมาประกอบกัน
3. ทักษะในการผลักดันมุมมองหรือวิธีคิด
4. ทักษะในการ “เปิดใจ” รับรู้และดูดซับมุมมองหรือวิธีคิดที่แตกต่าง

แบบจำลองความคิด กับทักษะในการคิดเป็นระบบเป็นสิ่งเดียวกัน อยู่ด้วยกัน แต่มองเห็นเป็นคนละสิ่ง เพราะจุดเน้นต่างกัน ทั้งสองเรื่องส่งเสริมเกื้อกูลซึ่งกันและกัน จะช่วยคนในองค์กรเปลี่ยนการมองเป็นจุดๆ มาเป็นการมองเป็นกระบวนการ มองเห็นแบบแผนของการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนจากคิดแบบเป็นเส้นตรง ไปเป็นคิดอย่างซับซ้อน มองเห็นความสัมพันธ์หรือความเชื่อมโยงระหว่างส่วนต่างๆ หรือเหตุการณ์ต่างๆ

4. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง “รวมใจเป็นหนึ่งเดียว” ซึ่งจะทำให้องค์กรมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ ทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานในลักษณะ “ทุ่มเทใจ” ต่อองค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทบใจ กระทบความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิต ของคนในองค์กร กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมจะต้องไม่ใช่ กระบวนการ top-down หรือ โดยผู้มีอำนาจแล้วทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับ เพราะจะทำให้วิสัยทัศน์ร่วมนั้นมีลักษณะเป็นวิสัยทัศน์ “แวบเดียว” ไม่มีกระบวนการต่อเนื่อง ไม่รู้สึกเป็นเจ้าของร่วมไม่เกิดความทุ่มเทเอาใจจริงเอาใจ วิสัยทัศน์ร่วมเป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของ สมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง และวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิต เป็นเครื่องมือต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์กร และเป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้น สร้างพลังร่วม อย่างไม่มีสิ้นสุด การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เป็นเครื่องมือให้คนในองค์กรมีมุมมองแบบมองระยะยาว เกิดแรงบันดาลใจร่วมกัน และเกิดการทุ่มเทใจร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร

ผู้นำในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล คือ การฟัง ทำความชัดเจน ตั้งคำถาม ในเชิงส่งเสริม และคอยยกระดับความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ไปสู่ระดับความเชื่อ หรือคุณค่า หรือคุณประโยชน์อันยิ่งใหญ่ รวมทั้งการมีทำที่ยอมรับวิสัยทัศน์หลายแบบในเวลาเดียวกัน

5. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยพลัง 2 ส่วน คือ พลังความสามารถเฉพาะตัวของสมาชิกองค์กร กับพลังกลุ่ม ที่เกิดจากการเสริมแรง (synergy) ในการเรียนเป็นทีมและทำงานเป็นทีม องค์กรโดยทั่วไปสมาชิกมี การทำงานโดยมีเป้าหมายไปคนละทาง ทำให้พลังขององค์กรขาดพลัง ขาดประสิทธิภาพ มีผลงานน้อย หรือผลงาน

ไม่มีคุณภาพ แต่ถ้าองค์กรมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม จะเกิดพลังแห่งการเสริมแรง (synergy) เกิดสภาพที่ $1+1 = 3$ ซึ่งหมายความว่าต้องมีเครื่องมือหรือ “เคมี” สำหรับให้สมาชิกทำงานมุ่งเป้าไปในทางเดียวกัน มุ่งมั่นผลสำเร็จอันเดียวกัน “เคมี” ดังกล่าวคือ วิสัยทัศน์ (Vision), ความมุ่งมั่น (Purpose) และพันธกิจ (Mission) ในสภาพดังกล่าว องค์กรและสมาชิกขององค์กรยังคงดำรงความแตกต่างหลากหลายอยู่ แต่ใช้พลังทั้งหมดมุ่งเป้าไปสู่การทำความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และพันธกิจร่วมกัน จึงเกิดพลังจากการเสริมแรงได้อย่างไม่น่าเชื่อ พลังแห่งการเสริมแรงจะไม่เข้มแข็งมาก หากสมาชิกขององค์กรไม่มีความแตกต่างหลากหลาย นี่คือนคุณค่าของความแตกต่างหลากหลายต่อการสร้างพลังร่วมให้แก่องค์กร

การแลกเปลี่ยนและการอภิปรายโต้แย้งเป็นเครื่องมือสำคัญ ซึ่งจะทำให้เกิดพลังของการในการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Dialogue) มีเป้าหมายเพื่อหาแนวความคิดใหม่ ๆ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเห็นการนำเสนอความคิดเห็นหลาย ๆ แบบพร้อมทั้งคำอธิบาย ในขณะที่การอภิปรายโต้แย้ง (Discussion) มีเป้าหมายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่ง กระบวนการอภิปรายโต้แย้งจึงประกอบด้วย การนำเสนอแนวความคิดหรือแนวทางและการอภิปรายปกป้องแนวความคิดของตน

นอกจากนี้ การศึกษาวิจัยของ วารุณี มีหลาย (2551) ได้ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนกรุงเทพมหานคร ที่ผ่านการรับรองคุณภาพ 7 โรงพยาบาล โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพ จำนวน 500 คน โดยบูรณาการแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Senge, Marquardt, Hellriegel, Jackson and Slocum, Watkins and Marsick, Pedler, Burgoyne and Boydell, Wick and Leon, Argyris, Luthan, Garvin, Rosemary Hill, Gephart, Marsick, Buren and Spirs แล้วนำข้อมูลทำการวิเคราะห์และสกัดองค์ประกอบด้วยวิธี หมุนแกนองค์ประกอบอโทคอนอลด้วยวิธีแวนแม็กซ์ พบว่าองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีทั้งหมด 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านการบริหารองค์กร

การบริหารงานโดยผู้บริหารฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ ทำหน้าที่วางแผน กำกับดูแลและใช้อำนาจทรัพยากรด้านต่างๆ มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่สายการบริหารที่ไม่สลับซับซ้อน ส่งเสริมให้พยาบาลวิชาชีพเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และฝ่ายการพยาบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมไปถึงส่งเสริมให้พยาบาลวิชาชีพเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

2. ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

บุคลากรฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ มีความรู้ความเข้าใจและสามารถใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ทันสมัย และที่มีในหน่วยงานควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้ช่วยในการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน โดยองค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ มีการจัดทั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศและมีการจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

บุคลากรฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ มีความมุ่งมั่น สนใจ กระตือรือร้นใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมออย่างต่อเนื่อง และกล้าที่จะคิดและลงมือปฏิบัติ เพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพของตนและสร้างสรรค์ให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ

4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

การที่ทีมงานของบุคลากรฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ มีการสนทนา แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดประสบการณ์และทักษะ เพื่อพัฒนาภูมิปัญญา และเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของทีมงานพยาบาล โดยการประสานงานกันเพื่อเสาะหาและแบ่งปันความรู้ ความคิดร่วมกันภายในหน่วยงาน

5. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การสร้างแนวคิดหรือทัศนคติของบุคลากรในฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ ร่วมกัน ในฝ่ายการพยาบาลในเรื่องของเป้าหมาย พันธกิจของฝ่ายการพยาบาล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ส่วนตน ซึ่งเป็นแนวทางในการนำไปสู่การพัฒนา

6. ด้านการมีแบบแผนความคิดที่เปิดกว้าง

การที่บุคลากรฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ มีความเข้าใจและสามารถจำแนก แยกแยะต่อเหตุการณ์ สถานการณ์ กิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิด ค่านิยมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถใช้กระบวนการเรียนรู้ต่อการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม

7. ด้านบรรยากาศองค์การ

ผู้บริหารฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ มีการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพของหน่วยงานที่เอื้อต่อการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ มีการสร้างขวัญและกำลังใจและแรงจูงใจในการใฝ่หาความรู้ของบุคลากรฝ่ายการพยาบาล

จากแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของนักวิชาการแต่ละท่านที่ได้รับความนิยมในประเทศไทยและเป็นแนวทางการพัฒนาปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกันแต่จุดเน้นที่แตกต่างกันไป ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิเคราะห์ตามประเด็นที่นักวิชาการได้อธิบายว่า องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแสดงในตารางที่ 4

ตาราง 2 ตารางวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการแต่ละท่าน

นักวิชาการ / องค์ประกอบขององค์กรแห่ง เรียนรู้	Peter Senge (1990)	Pedler, Burguynne & Boydell (1991)	David A. Gavin (1993)	Martha A. Gephart etc. (1996)	Richard L.Daft. (2001)	Michael Marquardt (2002)	วิจารณ์ พานิช (2545)	วราวุธ มีหลาย (2551)
ความคิดเชิงระบบ	/	/	/	/	/	/	/	
การเป็นบุคคลที่ใฝ่รู้	/		/	/	/	/	/	/
วิสัยทัศน์ร่วมกัน	/	/		/	/	/	/	/
การเรียนรู้ของทีมงาน	/	/		/	/	/	/	/
แบบแผนวิธีคิด	/		/	/		/	/	/
การปรับเปลี่ยนองค์การ		/		/	/	/		/
การเพิ่มอำนาจ		/		/	/	/		
การจัดการความรู้			/		/	/	/	
การใช้เทคโนโลยี		/			/	/		/
การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้				/	/	/		/

จากแนวคิดนักวิชาการและนักวิจัยได้ให้ความสำคัญกับความคิดเชิงระบบ โดยเห็นว่า การมองภาพและความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ มองอย่างเชื่อมโยง เป็นภาพใหญ่หรือผลรวม ซึ่งจะส่งให้สามารถจัดการเหตุการณ์ที่ซับซ้อนได้ดีขึ้น โดยส่งผลในระยะยาว และส่งผลไปยังกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น แก์ ให้องค์กรมีการสร้างวินัยทั้ง 5 ประการ (The Five Discipline) โดยเน้นหนักกับความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ซึ่งจะทำให้เห็นภาพโดยรวม และหาข้อบกพร่องต่างๆ จุดใดที่เรายังไม่เข้าใจดีพอที่ต้องศึกษาซึ่งความคิดเชิงระบบจะช่วยให้เกิดวินัยด้านอื่นตามมา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทัศนะของ เช่น แก์ มุ่งปรับเปลี่ยนที่ตัวบุคคลเป็นหลักแล้วจึงพัฒนาในส่วนของทีมงาน และองค์กรตามลำดับ กระบวนสร้างวินัยทั้ง 5 ประการ เริ่มจากการปลูกฝังและสร้างจากความคิดความอ่านในตัวบุคคล จึงส่งผลไปยังระดับกลุ่มและระดับองค์กรต่อไป แนวคิดของ เช่น แก์ นั้นเป็นนามธรรมจับต้องยาก เป็นการให้คุณค่ากับกระบวนการทางแนวคิดมีขอบเขตกว้างมาก ไม่มีกรอบที่ชัดเจน จะนำแนวคิดมาแปลงสู่แนวปฏิบัติได้ยาก และการใช้เวลายาวนานในการมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้สำเร็จ แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ วิจารณ์ พานิช มีหลักแนวคิดคล้ายคลึงกับ เช่น แก์ แต่ได้มีการเพิ่มการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานและประสบการณ์เป็นฐาน และมีการจัดการความรู้ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติได้ง่ายขึ้น แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ เพดเลอร์, เบอร์กูล และบอยเดล , ดาฟต์ ,

จีพาร์ท และคณะ เป็นแนวคิดเป็นลักษณะพลวัตรมีระบบการจัดการความรู้ ให้ความสำคัญในรายละเอียดของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

แนวคิดของ มาร์ควอดต์ เป็นแนวคิดที่ครอบคลุมหลายมิติ มีเป็นลักษณะพลวัตร ที่เน้นปรับเปลี่ยนตัวองค์กรเป็นหลักทั้ง โครงสร้าง วัฒนธรรม กลยุทธ์ และ วิสัยทัศน์ อย่างเป็นระบบ ที่สำคัญคือมีระบบการจัดการความรู้ อีกทั้งใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้และใช้สื่อสารให้ทั่วถึงทั้งองค์กร และให้ความสำคัญในรายละเอียดของปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ จับต้องได้ง่าย มีความเชื่อมโยงสู่แนวทาง การนำไปปฏิบัติได้ชัดเจน สร้างกระแสความร่วมมือจากพนักงานและองค์กรมากยิ่งขึ้นซึ่งเป็นผลให้การก้าวไปสู่เป้าประสงค์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น ในทิศทางเดียวกันแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ การ์วิน ได้ให้ความสำคัญ และเจาะลึกถึงวิธีการปฏิบัติ การปรับประยุกต์ใช้ เรียนรู้จากข้อผิดพลาด ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ทำให้แนวคิดนี้เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น และยังสามารถวัดผลการเรียนรู้ที่ชื่อว่า “Half-life curve” เพื่อวัดประสิทธิภาพงานและแน่ใจว่าบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร จะเห็นได้ว่านักวิชาการแต่ละท่านมีมุมมองเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้มีจุดเน้นที่ต่างกันแต่เป้าหมายสุดท้ายมีความคล้ายคลึงคือ การสร้าง แสวงหา การเรียนรู้ เป็นระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ยกระดับความสามารถ ปรับปรุงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้องค์กรทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการและนักวิจัยได้แก่ ปีเตอร์ เอ็ม เซงเก้ (Peter Senge. 1990), เพดเลอร์, เบอร์กูล และบอยเดล (Pedler, Burguyn & Boydel. 1991), การ์วิน (Gavin. 1993) จีพาร์ทและคณะ (Gephart & Others 1996), ดาฟท์ (Daft 2001), มาร์ควอดต์ (Marquardt 2002), วิจารณ์ พานิช (2545), วารุณี มีหลาย (2551) โดยทำการวิเคราะห์ประเด็นที่นักวิชาการได้ให้ความเห็นที่คล้ายคลึงและเชื่อมโยงกัน และนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 5

ตาราง 3 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการ /ประเด็น พิจารณา	นักวิชาการแต่ละท่าน								ผู้วิจัย
	Peter Senge (1990)	Michael Marquardt (2002)	David A. Gavin (1993)	Pedler, Burguynne & Boydell (1991)	Martha A. Gephart (1996)	Richard L.Daft. (2001)	วิจารณ์ พานิช (2545)	วารุณี มีหลาย (2551)	
องค์ประกอบ องค์กรแห่ง การเรียนรู้	วินัยของการมองเห็น ภาพรวม เห็นทั้งหมด มี กรอบที่มองเห็น ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้อง กัน มากกว่าที่จะเห็นแค่ เชิงเหตุเชิงผล	การคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) เป็นรูปแบบ โครงสร้างทาง แนวความคิด ทำให้แผน ต่างๆสมบูรณ์และชัดเจน	กระบวนการแก้ไขปัญหา โดยอาศัยข้อเท็จจริง เป็นกระบวนการดำเนินการ อย่างมีระบบ เข้ามาใช้ใน การตัดสินใจบนพื้นฐาน ข้อมูลที่เป็นจริง	ระบบการให้รางวัลหรือ คำตอบแทน ควรตอบ แทนสมาชิกอย่าง ยืดหยุ่น โดยพิจารณา จากผลงานมากกว่าการ กำหนดอัตราตายตัว	สนับสนุนการคิดอย่าง เป็นระบบและ วิพากษ์วิจารณ์ให้ผู้คนได้ รู้จักคิดวิธีใหม่ ๆ	องค์กรแห่งการเรียนรู้จะ พิจารณาการให้คำเน้ถึง หน่วยงานในเชิงระบบ ใหญ่ เพราะจะนำไปสู่ การสร้างความสำเร็จ ให้กับองค์กรตามนโยบาย วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้	มองเห็นปฏิสัมพันธ์ ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของ ระบบ คิดเน้นที่ กระบวนการหรือแบบ แผน (pattern) มากกว่า ภาพเป็นจุด ๆ (events)	ความคิดเชิงระบบ สิ่งที่มองเห็นโดยภาพรวม การ คิดอย่างเป็นระบบการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้ เกิดในบุคคลที่รอบรู้ให้ต่อเนื่อง เป็นระบบ	การเป็นบุคคลที่ไม่รู้ ความสามารถในการจัดตนเอง ให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง
	การเรียนรู้ขององค์กรจะ เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคล มีการเรียนรู้มีเท่านั้น การ ฝึกตนเองด้วยการเรียน รู้อยู่เสมอเป็นรากฐาน สำคัญ	มุ่งที่จะไม่รู้ เพื่อให้เกิด ความสามารถและความ ชำนาญอย่างได้อย่างหนึ่ง ในระดับสูง ซึ่งต้องอาศัย ความผูกพันกับการ เรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะ นำไปสู่ความเชี่ยวชาญ	การแก้ปัญหาอย่างมี ระบบเพื่อสร้าง ประสบการณ์ ความรู้ การแก้ปัญหาให้ดียิ่งขึ้น อย่างต่อเนื่องเพื่อสะสม ความรู้และแก้ไขทำให้ดี ขึ้นอย่างต่อเนื่อง	สมาชิกทุกคนในองค์กรมี อิสระในการเสี่ยง การ ทดลอง สร้างสรรค์และ ใช้ความคิดใหม่ๆ	บุคลากรทุกคนในองค์กรมี อิสระในการเสี่ยง การ ทดลอง สร้างสรรค์และ ใช้ความคิดใหม่ๆ	บุคลากรส่วนใหญ่ของ องค์กรมักจะสัมผัส ใกล้ชิดกับลูกค้า คู่ค้า เทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เป็น ประจำ จึงสามารถ วิเคราะห์ความต้องการ และแก้ปัญหาให้กับ องค์กรได้	เสริมสร้างทักษะเชิง กระบวนการที่ทำให้ ตนเองเกิดการเรียนรู้เชิง สร้างสรรค์ตลอดชีวิต ต่อเนื่อง และกล้าที่จะคิด และลงมือปฏิบัติ เพื่อมุ่ง พัฒนาศักยภาพของตน และสร้างสรรค์ให้เกิดผล งานที่มีคุณภาพ	ความมุ่งมั่น สนใจ กระตือรือร้นไม่หาความรู้ ใหม่ๆ อยู่เสมออย่าง ต่อเนื่อง และกล้าที่จะคิด และลงมือปฏิบัติ เพื่อมุ่ง พัฒนาศักยภาพของตน และสร้างสรรค์ให้เกิดผล งานที่มีคุณภาพ	
	เป็นจุดร่วมและพลังการ เรียนรู้ของสมาชิกใน องค์กรการสร้างทัศนคติ ร่วมของคนในองค์กร	ทิศทางในอนาคตของ องค์กรเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่ง เปรียบเสมือนภาพ จินตนาการขององค์กร	กระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้เชื่อมโยงเข้ากับ เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่ง จะต้องอาศัยการผลักดัน และสนับสนุนจากผู้นำ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ค่านิยม โครงสร้าง ระบบ	บุคลากรทุกคนในองค์กร จะต้องเห็นภาพของ องค์กรในอนาคตเชิง อุดมการณ์ร่วมกัน	บุคลากรทุกคนในองค์กร จะต้องเห็นภาพของ องค์กรในอนาคตเชิง อุดมการณ์ร่วมกัน	วิสัยทัศน์ร่วมเป็น ข้อตกลงที่ผ่าน กระบวนการมีส่วนร่วม จนทุกคนเห็นพ้อง ต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ ส่วนบุคคลของสมาชิก แต่ละคนไม่จำเป็น จะต้องเหมือนกันทั้งหมด	วิสัยทัศน์ร่วมเป็น ข้อตกลงที่ผ่าน กระบวนการมีส่วนร่วม จนทุกคนเห็นพ้อง ต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ ส่วนบุคคลของสมาชิก แต่ละคนไม่จำเป็น จะต้องเหมือนกันทั้งหมด	การสร้างแนวคิดหรือ ทัศนคติของบุคลากร เรื่องของเป้าหมาย พันธ กิจของฝ่ายการพยาบาล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ส่วนตน ซึ่งเป็นแนวทาง ในการนำไปสู่การพัฒนา	วิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้ เกิดขึ้นในองค์กร ในการ ขับเคลื่อนองค์กร เมื่อมุ่งสู่ เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วม และพลังการเรียนรู้

ตาราง 3 (ต่อ)

นักวิชาการ		นักวิชาการแต่ละท่าน							
/ประเด็นพิจารณา	Peter Senge (1990)	Michael Marquardt (2002)	David A. Gavin (1993)	Pedler, Burguyn & Boydell (1991)	Martha A. Gephart (1996)	Richard L.Daft. (2001)	วิจารณ์ พานิช (2545)	วารุณี มีหลาย (2551)	ผู้วิจัย
	สมาชิกทุกคนต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตก ซึ่งจะดีกว่าการคิดพิจารณาเพียงคนเดียว	การเพิ่มพูน ของความรู้ ทักษะ สมรรถนะของ กลุ่ม โดยอาศัย ความสำเร็จของกลุ่ม		ส่งเสริมให้ทุกหน่วยมองว่าหน่วยงานอื่น คือ ผู้รับบริการที่มาใช้บริการ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	ผู้ค้นร่วมกันเรียนรู้ และ ถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ	ระบบการทำงานเป็นทีม เพื่อจะทำให้สมาชิกทุกคน ร่วมกันทำงานในระบบการผลิต หรือการ ให้บริการที่จะส่งผลต่อลูกค้าอย่างมีคุณภาพ	องค์กรมีความสามารถใน การทำงานเป็นทีม จะเกิดพลังแห่งการเสริมแรง (synergy)ซึ่งสำหรับให้ สมาชิกทำงานมุ่งเป้าไป ในทางเดียวกัน มุ่งมั่น ผลสำเร็จอันเดียวกัน	มีการสนทนาแลกเปลี่ยน ความรู้ ความคิด ประสบการณ์และทักษะ เพื่อพัฒนาภูมิปัญญา และเป็นแนวทางในการ พัฒนาศักยภาพของทีม	การเรียนรู้ของทีมงาน การอาศัยการแลกเปลี่ยนความคิด ของสมาชิกในกลุ่ม ผ่านการ พุดคุย และการอภิปราย ก่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่างๆ
	ตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเอง และของผู้อื่น ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน	เป็นรูปแบบวิธีคิดใน มุมมองที่ฝังลึกอยู่ใน ความคิดของเราที่มีอิทธิพล ซึ่งเป็นฐานความคิดที่มีผลต่อ พฤติกรรมและทัศนคติ	สมาชิกกลุ่มต้องมีความ เข้าใจถึงความสำคัญและ ความจำเป็นในแผนนั้นๆ ความสำเร็จของการนำ แผนมาปฏิบัติต้องอาศัย การทำงานด้วยความร่วมมือ		มีระบบ เพื่อเชื่อมโยงเป็น วงจรย้อนกลับ (Feedback loops) อย่างพินิจพิเคราะห์ เพื่อ ตรวจสอบความคิด ความเชื่อค่านิยมของตน		บุคคลเรียนรู้ ต้องมีวิธี สร้าง “แบบจำลองความคิด” ที่ถูกต้อง แบบจำลองความคิดที่ ถูกต้อง เป็นบ่อเกิดของ พลังในการเป็นบุคคลเรียนรู้	มีความเข้าใจและสามารถ จำแนกแยกแยะต่อ เหตุการณ์ สถานการณ์ กิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้น และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิด ค่านิยมให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลง และสามารถใช้กระบวนการ เรียนรู้ต่อการเรียนรู้ได้ อย่างเหมาะสมไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม	แบบแผนวิธีคิด ความคิดความอ่านที่มีผลต่อ ความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่ง รอบตัวที่มีผลต่อพฤติกรรม ทัศนคติ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ
		สนับสนุนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ต้องได้รับการเอื้ออำนาจและเรียนรู้ แม้จะมีทรัพยากรที่จะจำเป็นไว้ใช้สอย			การจัดหาทรัพยากร อำนวยความสะดวกแก่ สมาชิกทุกระดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองมีแนวทางที่เหมาะสม	ให้ความสำคัญกับคน และสร้างคุณค่า การสนับสนุนพฤติกรรมที่ต้องการ รวมถึงการพัฒนาการเรียนรู้ในแต่ละบุคคล	องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องใช้บุคลากรผู้มีพลังอำนาจมากกว่าปกติ บุคลากรจะต้องทำงาน ร่วมกันในการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ปัญหาพร้อมกัน		การเพิ่มอำนาจการเรียนรู้ การสนับสนุนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ต้องได้รับการเอื้ออำนาจในเรียนรู้ เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาตนเองเพราะทุกคนในองค์กรนั้นมี ความสามารถและพัฒนาได้

ตาราง 3 (ต่อ)

นักวิชาการ		นักวิชาการแต่ละท่าน							
/ประเด็น พิจารณา	Peter Senge (1990)	Michael Marquardt (2002)	David A. Gavin (1993)	Pedler, Burguyn & Boydell (1991)	Martha A. Gephart (1996)	Richard L.Daft. (2001)	วิจารณ์ พานิช (2545)	วารุณี มีหลาย (2551)	ผู้วิจัย
องค์ประกอบ องค์กรแห่ง การเรียนรู้			การเกิดการไหลเวียนของข้อมูล มีความคล่องตัวสูง และเพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารได้นั้น โครงสร้างขององค์กรจะต้องเป็นแบบแนวราบ (Flat)		องค์กรควรจะใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนปรับเปลี่ยนทิศทางและกลยุทธ์ไปให้เหมาะสม	กระบวนการเรียนรู้เพื่อให้เชื่อมโยงเข้ากับเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งจะต้องอาศัยการผลักดันและสนับสนุนจากผู้นำวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ค่านิยม โครงสร้าง ระบบ	เป็นการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์และโครงสร้างใหม่ขึ้นในองค์กรแห่งการเรียนรู้		การปรับเปลี่ยนองค์กรโครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์กร จำเป็นจะต้องได้รับการปรับเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างขององค์กร นโยบาย รวมทั้งระบบการบริหารหรือทรัพยากรที่จะสนับสนุนการเรียนรู้
		ต้องนำความรู้ไปบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน	การกระจายความรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเป็นเรื่องสำคัญกลไกต่างๆ ที่ช่วยในการกระจายความรู้			เผยแพร่ให้ทุกคนได้รับทราบเพื่อประกอบการวิเคราะห์ปัญหา การแก้ปัญหา และการพัฒนาองค์กร บุคลากรมีอิสระในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน และพนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลใดๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของตนเอง	เป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สังคมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน		การจัดการความรู้ องค์กรต้องมีระบบการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ การรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบต่อจากนั้นจึงนำมาถ่ายทอดและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

ตาราง 3 (ต่อ)

นักวิชาการ		นักวิชาการแต่ละท่าน							
/ประเด็น พิจารณา	Peter Senge (1990)	Michael Marquardt (2002)	David A. Gavin (1993)	Pedler, Burguynne & Boydell (1991)	Martha A. Gephart (1996)	Richard L.Daft. (2001)	วิจารณ์ พานิช (2545)	วารุณี มีหลาย (2551)	ผู้วิจัย
องค์ประกอบ องค์กรแห่ง การเรียนรู้		เครือข่ายเทคโนโลยีและ เครื่องมือทางข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนการ เข้าถึงความรู้และมีการ แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน		เทคโนโลยีสารสนเทศจะ ถูกนำไปใช้ในการสร้าง ฐานข้อมูล และระบบการ สื่อสารที่ช่วยทุกคนให้ เข้าใจในทิศทาง		บุคลากรมีอิสระในการ แลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารระหว่างกัน และ พนักงานทุกคนเข้าถึง ข้อมูลใดๆ ที่เป็น ประโยชน์ต่อการทำงาน ของตน		มีความรู้ความเข้าใจและ สามารถใช้อุปกรณ์หรือ เครื่องมือที่ทันสมัย และ ที่มีในหน่วยงานควบคู่ไป กับการพัฒนาการเรียนรู้ ช่วยในการปฏิบัติงานมี ประสิทธิภาพและได้ มาตรฐาน โดยองค์กร จะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก และเอื้อต่อการ การเรียนรู้มีการจัดทั้งทีม เทคโนโลยีสารสนเทศ	การใช้เทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ ต่างๆ มาใช้กับการพัฒนาการ เรียนรู้จะเกิดประสิทธิภาพมาก ขึ้น
		ค่านิยม ความเชื่อ แนว ปฏิบัติของบุคคลส่วน ใหญ่ในองค์กร ซึ่งจะต้อง สร้างให้เกิดการเรียนรู้ เกิดเป็นวัฒนธรรม ยอมรับ		สร้างวัฒนธรรมการ เรียนรู้ให้รางวัลกับ ความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรม การ บริหารงานและ วัฒนธรรมขององค์กร	สร้างวัฒนธรรมการ เรียนรู้ที่จะจัด กลไกขององค์กรที่จะทำ ให้เกิดความแตกต่างกัน ระหว่างสมาชิกองค์กร	วัฒนธรรมขององค์กร แห่งการเรียนรู้จะจัด การเรียนรู้ของสมาชิกของ องค์กร	การสร้างบรรยากาศการ เรียนรู้จะส่งเสริมการ เรียนรู้ของสมาชิกของ องค์กร	มีการจัดสภาพแวดล้อม ทางกายภาพของ หน่วยงานที่เอื้อต่อการ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ มีการสร้างขวัญและ กำลังใจและแรงจูงใจใน การใฝ่หาความรู้ของ บุคลากร	การสร้างวัฒนธรรมและ บรรยากาศการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุน การเรียนรู้หรือเอื้อต่อการเรียนรู้ คือ เป็นรากฐาน ค่านิยม ทัศนคติที่ส่งเสริมให้คนใน องค์กรเกิดการเรียนรู้ จน กลายเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริม การเรียนรู้ในที่สุด

จากการสังเคราะห์สรุปได้ว่า องค์ประกอบเชิงระบบที่สนับสนุนลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 10 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นหัวใจที่สำคัญอย่างมากของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือสิ่งที่มองเห็นโดยภาพรวม การคิดอย่างเป็นระบบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่เกิดขึ้นในบุคคลที่รอบรู้ให้ต่อเนื่องเป็นระบบ สามารถทำให้บุคคลที่มีความคิดแบบองค์รวม เกิดทัศนวิสัยการมองผลงานได้อย่างเป็นระบบ ทำให้มองเป็นรูปแบบต่างๆ ได้กว้างมากยิ่งขึ้น การคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญในยุคของการเปลี่ยนแปลง การคิดอย่างเป็นระบบเป็นหนทางปัญญาที่จำเป็นต้องมี ซึ่งหลายคนไม่ได้เตรียมฝึกตนเองให้มีความคิดอย่างเป็นระบบที่ดี ผลก็คือเมื่อเกิดปัญหาที่แก้ในระยะสั้นๆ ผันตามเหตุการณ์หรือสถานการณ์ ทำให้ขาดความต่อเนื่อง ไม่สามารถเชื่อมโยงกับส่วนต่างๆ ได้

2. การเป็นบุคคลที่ใฝ่รู้ (Personal Mastery) หมายถึงการเรียนรู้บุคคล กล่าวคือ ความสามารถและความรอบรู้ที่เกิดจาก ความสามารถในการจัดตนเอง ที่เห็นภาพของตนเองในอนาคต จึงบังคับตนเองให้เกิดการเรียนรู้ เอาใจใส่กระตือรือร้น ในการพัฒนาตนเอง เพื่อตอบสนองภาพในความคิดของตนเอง จนเป็นเกิดการสร้างวินัยหรือปรับมุมมองได้อย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคนเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญและเป็นพื้นฐานแห่งการเรียนรู้ขององค์กร เมื่อทุกคนในองค์กรมีลักษณะดังกล่าวองค์กรจะเกิดการเรียนรู้เป็นพลวัตร และใฝ่หาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเพิ่มศักยภาพของตนสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ ยังสร้างแรงจูงใจและมีพลังอย่างต่อเนื่อง เสริมแรงผูกพันกับเป้าหมาย กับงานและองค์กร

3. วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่จำเป็นในการขับเคลื่อนองค์กร เมื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรการสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ประสานความคิดเห็นและแนวคิดเพื่อให้ออกมาเป็นวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งเกิดจากจากวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคลที่ส่งผลมาจากการเรียนรู้ เมื่อทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว เป้าหมายจะซึมซับลงในจิตสำนึกของทุกคน สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นระหว่างคนและองค์กร ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนั้นจะต้องกระตุ้นแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของตนเอง

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ระดับของทีมงานเหนือกว่าระดับรายบุคคลคนในทีม ทีมสามารถพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลโดยการอาศัยการแลกเปลี่ยนความคิดของสมาชิกในกลุ่ม เป็นการสร้างบทเรียนแห่งความสำเร็จเพื่อขยายผลไปสู่หน่วยงานอื่น วิธีฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ้มค่านั้นทำได้โดยผ่านการพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) ของผู้คนในองค์กร ทีมในองค์กรที่ขาดการปรับทิศทางการทำความเข้าใจระหว่างกันก่อนที่จะมีผลงานที่สูญเสียไปมากมาย ขาดทิศทางการร่วมกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี จึงเน้นในการให้ความสำคัญในการปรับแนวคิดปฏิบัติให้ตรงกัน เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่างๆ ซึ่งการเรียนรู้เป็นทีมมีลักษณะสำคัญ 3 ประการได้แก่

4.1. สมาชิกทุกคนต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตก ซึ่งจะดีกว่าการคิดพิจารณาเพียงคนเดียว

4.2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานงานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งที่ใหม่และแตกต่าง

4.3. บทบาทในทีมหนึ่ง ที่มีผลต่อทีมอื่นๆ การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่นๆ ด้วยซึ่งจะช่วยสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

5. แบบแผนวิธีคิด (Mental Model) บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจในงานแบบองค์รวม สามารถเข้าใจเชื่อมโยงหรือภาพรวมทั้งหมด ทำให้มีแบบแผนทางความคิด รูปแบบทางความคิด ความเชื่อแบบแผนพื้นฐาน ข้อสรุป หรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดความอ่านที่มีผลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งรอบตัวที่มีผลต่อพฤติกรรม ทักษะคติ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมการตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเอง และของผู้อื่น ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพียรพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยน กรอบความคิดของตน ทำความเข้าใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบงาน (Reengineering) ซึ่งรูปแบบความคิดที่จะพัฒนาสมองให้เห็นภาพในด้านที่ถูกต้องคือ มีการวางแผนในการทำงานที่มีลักษณะการเรียนรู้ตลอดเวลา ต้องมีการปรึกษาหารือเป็นประจำ และต้องมีการคิดวิเคราะห์ที่ไตร่ตรองและสืบค้นถึงต้นเหตุของปัญหา ซึ่งเป้าหมายของการพัฒนา Mental Model ต้องการให้เกิดแนวคิดของแต่ละบุคคลภายหลังจากการเรียนรู้ในระดับบุคคล เพื่อนำไปใช้ในการวางวิสัยทัศน์ร่วมต่อไป

6. การปรับเปลี่ยนองค์กร การบริหารองค์กร (Organization Transformation) โครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์กร จำเป็นจะต้องได้รับการปรับเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมก่อน องค์กรจึงจะสามารถเปลี่ยนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จ องค์กรจะต้องมีความมุ่งมั่นในองค์กรประกอบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างขององค์กร นโยบาย รวมทั้งระบบการบริหารหรือทรัพยากรที่จะสนับสนุนการเรียนรู้ ซึ่งต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูง ในการบริหารโครงสร้างหรือระบบงานต่างๆ ต้องมีความสลับซับซ้อนให้น้อยที่สุดในลักษณะที่มีขนาดไม่ใหญ่จนเกินไป สายการบังคับบัญชาไม่มากเกินไป เนื่องจากจะสร้างความยากลำบากไม่เอื้อต่อการควบคุม และไม่สะดวกในการประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน

7. การเพิ่มอำนาจให้บุคลากร (People Empowerment) ผู้บริหารให้การสนับสนุนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ต้องได้รับการเอื้ออำนาจในเรียนรู้ มีอิสระในการเลือกที่จะเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหา หาวิธีการต่างๆ เพื่อให้วิธีการใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาตนเองเพราะทุกคนในองค์กรนั้นมีความสามารถและพัฒนาได้ เช่น การฝึกอบรม และนอกจากนี้จะต้องไม่มีข้อจำกัดในการสนับสนุนการเรียนรู้ แม้จะมีทรัพยากรที่จะจำเป็นอย่างไ้ใช้สอย แต่ก็ต้องใช้ความรู้ที่เพียงพอที่จะใช้ทรัพยากรเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งบทบาทในด้านต่างๆ ที่สนับสนุนการเรียนรู้ ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ ผู้ขาย ชุมชนทุกกลุ่มต่างมีคุณค่าด้วยกันทั้งสิ้น จะมีลักษณะเป็นเครือข่าย และมีการทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชน

8. การจัดการความรู้ (Knowledge management) องค์กรต้องมีระบบการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เริ่มตั้งแต่ ทุกคนในองค์กรต้องมีการแสวงหาหรือการจัดหาความรู้โดยมีลักษณะของการผสมผสาน ทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกและนำมาปรับปรุงประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์ เมื่อได้ความรู้จึงเกิดการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ ต่อจากนั้นจึงนำมาถ่ายทอดและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

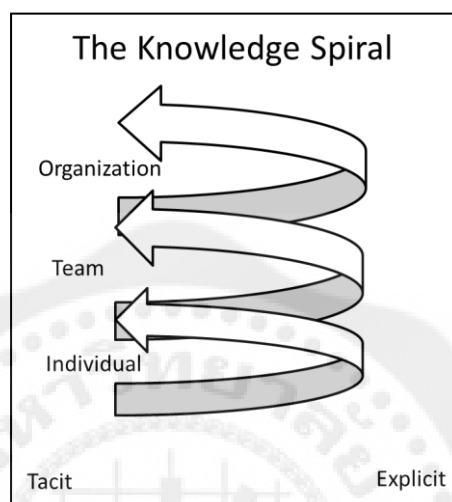
9. การใช้เทคโนโลยี (Technology application) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ มาใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้จะเกิดประสิทธิผลมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็น การจัดเก็บ การเผยแพร่ ตรวจสอบ ประเมิน เป็นต้น เป็นระบบที่สามารถนำไปช่วยในการจัดการได้ ในทุกระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะทำให้องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อการเรียนรู้แบบทั่วองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศจะทำให้เกิดการจัดสรรอำนาจหน้าที่และการควบคุมที่มีประสิทธิผลที่สุด ทำให้การผลิต ประสานงาน บริหารจัดการ มีประสิทธิผลมากขึ้น เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่มีความจำเป็นต่อการเรียนรู้อย่างยิ่ง ช่วยให้การถ่ายโอนความรู้เป็นมาตรฐาน สามารถปรับปรุงข้อมูลข่าวสารได้ทันตามสถานการณ์

10. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศการเรียนรู้ (Organization Culture) เป็นการส่งเสริมเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ พัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน มีความเสมอภาคความเท่าเทียม และเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ให้ความสำคัญอิสระภายใต้บรรยากาศที่มีความเป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร (Marquardt & Reynolds.1994) การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้หรือเอื้อต่อการเรียนรู้ คือ เป็นรากฐาน ค่านิยม ทศนคติที่ส่งเสริมให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ จนกลายเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในที่สุด

ในการศึกษารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย จึงได้นำลักษณะองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ผ่านการสังเคราะห์จากแนวคิดของนักวิชาการ และการศึกษาในองค์กรสาธารณะสุข มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผล โดยผู้วิจัยได้มีการปรับปรุงตามบริบทให้เข้ากับยุคสมัยและลักษณะองค์กร ก่อนนำไปใช้ในศึกษารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทยต่อไป

1.5. ระดับของการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การจัดการความรู้ แล้วการกระจายความรู้ที่มีให้มีความทั่วถึง กล่าวคือ การนำความรู้ในตัวบุคคลไปใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร โดยมีกระบวนการสรรหาความรู้ เพื่อถ่ายทอดแบ่งปันไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม (ยุทธนา แซ่เตียว. 2548) ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดจากการกระจายความรู้จากบุคคลจนทั่วถึงทั้งองค์กร



ภาพประกอบ 9 ภาพวงจรการกระจายความรู้จากบุคคลให้ทั่วทั้งองค์กร

ที่มา : ยุทธนา แซ่เตียว. 2548 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ สร้างองค์กรอัจฉริยะ

เซงเก้ (Senge. 1990) ได้ให้ความสำคัญกับระดับของการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน ซึ่งกล่าวว่า “องค์กรเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่า เกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กร จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น” นั้นหมายถึง การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ เป็นรากฐานสำคัญ เพื่อพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ของทีม และมีการแบ่งวินัยของการเรียนรู้ 5 ประการ เป็นวินัยระดับบุคคล วินัยระดับทีม วินัยระดับองค์กร (วิระวัฒน์ บัณฑิตานัย. 2544; อ้างอิงจาก Senge. 1990) ในทิศทางเดียวกัน มาร์ควอดด์ (2557) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะส่งเสริมการเรียนรู้ใน 3 ระดับคือระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม และระดับองค์กร ซึ่งทั้ง 3 ระดับนี้จะเกื้อหนุนและเติมเต็มซึ่งกันและกัน ดังนั้น จึงไม่ควรละเลยการเรียนรู้ในระดับใดระดับหนึ่งไป ระดับบุคคลเกิดจากการปฏิบัติตามหน้าที่ และพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น องค์กรจะต้องสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ระดับกลุ่มหรือทีม ทีมมีหน่วยงานการเรียนรู้ซึ่งเป็นกุญแจที่สำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กรซึ่งจะเกิดการเรียนรู้อย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กรในที่สุด การเรียนรู้ระดับองค์กร จะก่อให้เกิดการคิดในเชิงบูรณาการมากที่สุด เกิดเป็นระบบและการจัดการการเรียนรู้ สร้างการเรียนรู้ให้กับทุกคนในองค์กร

นอกจากนี้ ดนัย เทียนพุ่ม (2539) ได้กล่าวถึงระดับการเรียนรู้ในองค์กรไว้ 3 ระดับเช่นกัน โดยแบ่งการเรียนรู้เป็น การเรียนรู้ของบุคคล (Individual Learning) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และการ

เรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) ซึ่งการเรียนรู้ขององค์กรเป็นการเรียนรู้ระดับสูงสุดซึ่งมีพื้นฐานมาจากการเรียนรู้ของบุคคล เมื่อความรู้ถูกถ่ายโอนข้ามหน่วยเล็กๆ ไปยังส่วนอื่นๆ ในองค์กรซึ่งสามารถก่อให้เกิดประโยชน์จากสิ่งที่ได้เรียนรู้นั้น และการเรียนรู้ขององค์กรยังเกิดจากการเรียนรู้ของทีมงานที่ได้ใช้ความสามารถของสมาชิกทีมแต่ละคนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับทีม ซึ่งทีมเรียนรู้ที่มีการแบ่งปันแนวทางสนับสนุน การเรียนรู้ของบุคคลและประสานกันกับทีมอื่นๆ ในกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้การเรียนรู้ขององค์กร นั้นเป็นมากกว่าผลรวมของการเรียนรู้ของสมาชิก มีความซับซ้อนและไม่คงที่มากกว่าการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่ม โดยระดับความซับซ้อนนั้นเพิ่มขึ้นจากการนำเอาการเรียนรู้ของบุคคลจำนวนน้อยไปรวมกับการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลในกลุ่ม หรือคณะที่ใหญ่ขึ้น และการเรียนรู้จะเกิดขึ้น เมื่อความรู้ได้พัฒนาศักยภาพของพฤติกรรม ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในที่สุด

วงจรการเรียนรู้ขององค์กร

การเรียนรู้จะมีวงจรพัฒนาเมื่อพิจารณาจะพบว่า วงจรนั้นจะเริ่มตั้งแต่ระดับบุคคล กลุ่มไปจนถึงองค์กร โดย ซานเชส (Sanchez. 2001) กล่าวว่า การเรียนรู้ขององค์กรมีเป้าหมาย เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดความรู้ เผยแพร่ความรู้ และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยวงจร 5 การเรียนรู้ ได้แก่ 1.บุคคล 2.บุคคล/กลุ่ม 3.กลุ่ม 4. กลุ่ม/องค์กร 5.องค์กร ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. วงจรการเรียนรู้ของบุคคล/ กลุ่ม (individual Learning Cycle) นั้น ได้มาจากการทำงานและนำมาแลกเปลี่ยนแบ่งปันกันภายในกลุ่ม
2. วงจรการเรียนรู้ของบุคคล/กลุ่ม (Individual/Group Learning Cycle) คือ การเก็บรวบรวมความรู้เข้าสู่คลังความรู้ อันเกิดจากการแลกเปลี่ยน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคลภายในกลุ่ม โดยการแลกเปลี่ยนความรู้จากบุคคลหนึ่งไปสู่บุคคลหนึ่งกลุ่ม
3. วงจรเรียนรู้ของกลุ่ม (Group Learning Cycle) คือรู้ว่าสิ่งที่ต้องทำคืออะไร และจะทำงานอย่างไร ซึ่งวงจรนี้จะถูกขับเคลื่อนโดยกระบวนการกลุ่ม และเกิดการขยายองค์ความรู้ อีกทั้งยังเกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวมความรู้ที่เป็นงานประจำ ว่าแต่ละงานนั้นมีวิธีการหรือวิธีการปฏิบัติอย่างไร ซึ่งกลุ่มจะช่วยในการพัฒนาบทบาทหน้าที่ และมอบหมายงานภายในกลุ่ม
4. วงจรการเรียนรู้ของกลุ่ม/องค์กร (Group/Organizational Learning Cycle) จะแสดงถึงกระบวนการกลุ่มในองค์กรที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน มีการสื่อสารความรู้ต่างๆ หรือการแลกเปลี่ยนความรู้ไปสู่กลุ่มอื่น และนำความรู้นั้นไปสู่การปรับปรุงความสามารถขององค์กร
5. วงจรการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Cycle) บุคคลและกลุ่มจะมีบทบาทหลักในองค์กร คือ การหาแนวทาง การผสมผสานความรู้ของกลุ่มในองค์กรไปสู่การสร้างสรรค์วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร เป็นการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร โดยผ่านกระบวนการประสานงาน

สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยระดับในการเรียนรู้ของบุคคลเป็นรากฐานที่สำคัญซึ่งจะสร้างความรู้ต่างๆ แล้วจึงมีการพัฒนา ถ่ายโอนความรู้ไปยังหลายๆ บุคคล จนเป็นลักษณะของกลุ่มเพื่อนำไปปฏิบัติจนเกิดประโยชน์ และเกิดการผสมผสานความรู้ของกลุ่มในองค์กรจนก้าวไปสู่การ

สร้างสรรค์วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร เป็นการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร โดยผ่านกระบวนการประสานงานอย่างทั่วถึง

1.6. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะสามารถทำให้เราสามารถมองเห็นภาพองค์กรได้ชัดเจนว่า องค์กรที่จะก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะมีลักษณะเป็นเช่นไร โดย มาร์ควอดต์และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds. 1994) กล่าวว่า ปัจจัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมี 11 ประการดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) คือการที่มีขนาดโครงสร้างที่เล็ก และเป็นแนวนราบ (Flat Organization) และมีความคล่องตัวสูง เพื่อเอื้อให้เกิดอิสระในการทำงานยิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน นอกจากนี้องค์กรจะต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) เพื่อให้ทำงานมีลักษณะเชื่อมโยงกันทุกฝ่าย

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate Learning Culture) ซึ่งลักษณะของวัฒนธรรมการเรียนรู้ ในองค์กรจะเอื้อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรตระหนักและเห็นความเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร และมีการบรรยายที่ช่วยส่งเสริมการทดลองคิดค้นการสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยไม่กลัวความล้มเหลวที่เกิดขึ้น และที่สำคัญต้องได้รับการสนับสนุนผู้บริหารเป็นอย่างดี ทั้งในด้านการเงินและขวัญกำลังใจ

3. การให้อำนาจและความรับผิดชอบในงานเพิ่มมากขึ้น (Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีโอกาสได้แสดงความรู้ความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่ พนักงานมีโอกาสที่จะเรียนรู้ มีโอกาสแก้ไขและตัดสินใจด้วยตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ มีการกระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ศึกษาข้อมูล และวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคตล่วงหน้า ที่อาจจะมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีการพัฒนา การคาดคะเนเกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ และมีการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. การสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) สมาชิกทุกคนในองค์กร มีหน้าที่ในการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ โดยไม่ใช่เป็นหน้าที่ใครคนหนึ่ง สมาชิกทุกคนในองค์กรถือว่ามีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความรู้ มีการเรียนรู้ทุกๆ ส่วนงาน มีการสื่อสาร ถ่ายโอนและแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสาร

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) มีการประยุกต์การใช้เทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและเป็นประโยชน์อย่างเหมาะสม สร้างระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ คิดค้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อใช้ในการถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กร

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) โดยจะให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กร เน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีผลทำให้การเรียนรู้ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจเกิดประสิทธิภาพ

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างเป็นมีระบบโดยใช้กลยุทธ์ในการเรียนรู้อย่างเจตนาและการเรียนรู้ซึ่งปฏิบัติภารกิจทั้งในด้านการยกร่างการดำเนินการและการประเมิน ทั้งนี้ผู้บริหารมีหน้าที่ในการเกื้อหนุนมากกว่าเป็นผู้กำหนดแนวทางเองทั้งหมด

9. บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Supportive Atmosphere) เป็นการสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ พัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน มีความเสมอภาคความเท่าเทียม และเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ให้ความเป็นอิสระภายใต้บรรยากาศที่มีความเป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร

10. การทำงานเป็นทีมและการมีเครือข่าย (Teamwork and Networking) รูปแบบในการทำงานเป็นทีมงานเป็นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในการดำเนินงาน และเป็นการสร้างให้เกิดระบบในการทำงานแบบเครือข่าย ทำให้เกิดพลังร่วมในองค์กร เป็นการสร้างความร่วมมือกันและมีการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ

11. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการมองภาพความสำเร็จร่วมกันทั้งองค์กร ซึ่งมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน มีจุดหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป็นคำมั่นบนพื้นฐานของ ค่านิยม วัฒนธรรม ความเชื่อ ปรัชญา ที่คล้ายกัน ส่งผลให้เกิดความมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกัน

ไคเซอร์ (Kaiser 2000) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะของความมุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อสมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ช่วยประสานวิสัยทัศน์สมาชิกในองค์กรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนให้แนวคิดนั้นประสบความสำเร็จ

2. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) วิธีการประพฤติการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร กฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัย ซึ่งได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์ขององค์กร ความต้องการของลูกค้า และการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิก วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้มี 3 ลักษณะ ได้แก่

2.1. การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง บุคลากรยอมรับว่าตนไม่ได้เป็นผู้เรียนรู้ทั้งหมด ดังนั้น จึงต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้ของตนได้อย่างรวดเร็ว

2.2. การมีอิสระในการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคิดอิสระ สร้างความคิดใหม่ สร้างความคิดใหม่ กล้าเสี่ยงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

2.3. ความมีเอกภาพในองค์กร หมายถึง สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องมีจิตสำนึกในการทำงานในสถานะของตน โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรเสมือนตนเป็นผู้มีส่วนขององค์กร

3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการกำหนดพันธกิจและยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้

3.1. การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องยอมรับและปฏิบัติงานให้สำเร็จ ล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกทุกคนมีความสำคัญต่อแผนยุทธศาสตร์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานใน องค์กร สมาชิกต้องคำนึงถึงแผนงานในแต่ละแผนของตน ซึ่งมีผลกระทบต่อส่วนงานอื่นๆ ขององค์กรด้วย

3.2. การตรวจสอบจากภายนอก หมายถึง การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า การเคลื่อนย้ายของคู่แข่ง เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรและสมาชิกในอนาคต

3.3. การเสริมสร้างองค์ความรู้ หมายถึง การเผยแพร่ และชี้แจงข้อมูลข่าวสารที่เป็นพื้นฐานของ องค์ความรู้และเป็นที่มียุทธศาสตร์ต่อการตอบสนองขององค์กรไปสู่การทำลาย และพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์กร

4. การดำเนินงานบริหารจัดการ (Management Practices) ประกอบไปด้วยกระบวนการปฏิบัติงาน 4 เรื่อง

4.1 การสนับสนุนการเรียนรู้ คือ การที่ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการเรียนรู้จากความสำเร็จ ความสำเร็จผิดพลาด รวมถึงรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับทุกแผนกขององค์กร

4.2 การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ คือ การที่ผู้บริหารจูงใจสมาชิกให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาในระดับ บุคคล ระดับกลุ่ม ช่วยกันกำหนดเป้าหมาย สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมถึงผู้บริหารให้สมาชิกรับผิดชอบ ต่อการเรียนรู้

4.3 การพัฒนาศักยภาพ คือ การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะการอยู่ร่วมกัน สามารถ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพที่ยั่งยืน

4.4 การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ คือ การที่ผู้บริหารจัดทรัพยากรและงบประมาณต่างๆ ที่ต้องการ ไปสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย

5. โครงสร้าง (Organization Structure) ลักษณะโครงสร้างของการจัดหน้าที่ และบุคคลเข้าสู่ระดับ ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ อำนาจหน้าที่และมีปฏิสัมพันธ์กันอยู่ 2 ลักษณะได้แก่

5.1. การจัดโครงสร้างแบบผสมผสาน หมายถึง การบูรณาการเป้าหมายหน้าที่บทบาทความ พยายามในการทำงาน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจเพื่อประสิทธิภาพขององค์กร

5.2. โครงสร้างที่เอื้ออำนวยความสะดวก หมายถึง โครงสร้างที่เปิดโอกาสให้สมาชิกมี ปฏิสัมพันธ์กันทั้งภายนอกและภายในองค์กร

6. ระบบองค์กร (Organization System) การที่องค์กรมีระบบข้อมูล ข่าวสาร ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีมาตรฐานด้านนโยบาย และการมีกลไกที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติการ รวมทั้ง ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

7. บรรยากาศการทำงาน (Working Climate) สภาพแวดล้อมภายในองค์กรสร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของสมาชิกในหน่วยงาน มีบรรยากาศการทำงาน 2 ลักษณะดังนี้

7.1. บรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดค่านิยม บรรทัดฐานและ พฤติกรรมของสมาชิกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

7.2. การมีปฏิสัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมของสมาชิกที่แลกเปลี่ยน พูดคุย ช่วยเหลือกันเพื่อความ สะดวกให้สมาชิกเติบโตและประสบความสำเร็จ

8. การจูงใจ (Motivation) การกระตุ้น โน้มน้าวสมาชิกในองค์กรให้อุทิศตน มีน้ำใจ มีความผูกพันในงานและความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

มาร์ซิค และวอลเคินส์ (Marsick & Watkins. 2003) มองคุณลักษณะที่ต้องมีในองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ การเรียนรู้เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงตนเอง โดยสร้างโมเดลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งนี้ รวบรวมประเด็นสำคัญของการองค์ประกอบสำคัญ 2 องค์ประกอบ ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) และคน (People) ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร โดยมีความเชื่อมโยงกันทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 มิติ ได้แก่

1. การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create Continuous Learning Opportunity) ซึ่งแสดงถึงความพยายามขององค์กรในการสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การออกแบบการเรียนรู้ให้เข้ากับการทำงาน ทำให้บุคคลสามารถเรียนรู้จากงานได้

2. ส่งเสริมการตั้งคำถามและการสนทนา (Promote inquiry and dialogue) หมายถึง ความพยายามขององค์กรในการสร้างวัฒนธรรมการถาม ตอบและทดลอง บุคคลได้รับทักษะการให้เหตุผลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อแสดงทัศนะของตนและศักยภาพในการฟังและโต้ ถามทัศนะของผู้อื่น มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเพื่อสนับสนุนการตั้งคำถาม การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการ ทดลอง

3. การกระตุ้นให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Encourage Collaboration and Team Learning) สะท้อนถึงจิตวิญญาณความรู้ร่วมแรงร่วมใจ และทักษะการร่วมแรงร่วมใจ มีการออกแบบการทำงานเพื่อให้กลุ่มงานใช้รูปแบบทางความคิดที่แตกต่าง ความร่วมมือรับคุณค่า และมีวัฒนธรรมการให้รางวัล

4. การสร้างระบบเพื่อเก็บและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ (Create Systems to Capture and Share Learning) โดยสร้างระบบเทคโนโลยี เพื่อแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และบูรณาการให้เข้ากับการทำงาน

5. การให้อำนาจบุคคลตามวิสัยทัศน์ (Empower People toward a Collective Vision) ให้ความสำคัญกระบวนการขององค์กรในอันที่จะสร้าง และแบ่งปันวิสัยทัศน์และนำการป้อนกลับจากสมาชิกเกี่ยวกับช่องว่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันและวิสัยทัศน์ใหม่

6. การเชื่อมโยงองค์กรเข้ากับสิ่งแวดล้อม (Connect the Organization to Its Environment) ซึ่งสะท้อนให้เห็นความคิดรอบด้านและกระทำเพื่อเชื่อมโยงองค์กรเข้ากับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

7. การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ (Provide Strategic Leadership for Learning) แสดงให้เห็นถึง การขยายความคิดในเชิงกลยุทธ์ให้แก่ผู้นำว่า จะสามารถใช้การเรียนรู้เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนองค์กร

บดินทร์ วิจารณ์ (2547) ได้สรุปปัจจัยที่เอื้อและส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ทั้งสิ้น 8 ปัจจัยดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำกำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วม เพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันในองค์กร และประเมิณผลลัพธ์ที่จากที่คาดหวังไว้และที่สำคัญ คือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง (Role Model)

2. โครงสร้าง (Structure) มีโครงสร้างในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้

3. วัฒนธรรม (Culture) พฤติกรรม (Behavior) และการสื่อสาร (Communication) วัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสาร จะต้องมีการกำหนดการแสดงออกเป็นพฤติกรรมและวัฒนธรรมที่มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีปัจจัยที่สำคัญต่อการจัดการองค์ความรู้คือ ความมุ่งมั่นและความเชื่อร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการแบ่งปันองค์ความรู้ร่วมกัน

4. เทคโนโลยี (Technology) กระบวนการ (Process) เทคโนโลยี และกระบวนการที่เอื้อต่อการจัดการองค์ความรู้ที่สำคัญ ได้แก่ เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย เพื่อให้การจัดการข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ก่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และง่ายต่อการใช้งาน

5. การให้รางวัล (Reward) และการยอมรับ (Recognition) เพื่อสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เนื่องจากการที่ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรจะแบ่งปันหรือถ่ายทอดองค์ความรู้ของตนเองมา ควรเกิดจากความสมัครใจเป็นหลัก และจะเป็นไปได้จริงต้องมีแรงกระตุ้นและแรงจูงใจเป็นสำคัญ

6. การวัดประเมินผล (Measurement) การวัดความเป็นองค์กรการเรียนรู้ และวัดการจัดการความรู้ ก็วัดกันตื้นๆ ไม่ได้วัดความหนักแน่นของพื้นฐาน ทำให้หลายหน่วยงานดำเนินการเพียงแคให้ผ่านการประเมิน ซึ่งเป็นการทำงานระยะสั้นแบบขอไปที จะไม่ก่อผลให้เป็นองค์กรเรียนรู้อย่างแท้จริงหากไม่มีการวัดผลการดำเนินงาน จะไม่สามารถจัดการหรือปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นได้

7. ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Abilities) ความสามารถ (Competencies) ของทีมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

8. การจัดการ (Management) เมื่อผู้นำได้กำหนดทิศทางและทางเลือกทำสิ่งที่ถูกต้องแล้ว ก็ต้องมีผู้จัดการความรู้และสามารถในการจัดองค์ความรู้และสามารถจัดการให้เกิดขึ้นจริงตามแผนงานได้

บุญดี บุญญากิจ (2548) ได้สรุปปัจจัยสำคัญในการจัดการความรู้ซึ่งเป็นการสนับสนุนและทำให้กิจกรรมดำเนินไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จ ประกอบไปด้วย 5 ปัจจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy) การจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จ ถ้าขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรได้รับการจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการได้ประสบความสำเร็จ นอกจากนั้นทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการ เพื่อที่นำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่กำหนดเป็นแผนงานและ

กิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ซึ่งกลยุทธ์นี้จะต้องสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กร (Culture) สิ่งที่สำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จก็คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและการแบ่งปัน การเรียนรู้ องค์กรควรพิจารณา คือ การทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆ ที่เป็นวัฒนธรรมที่ขัดขวางการแบ่งปันความรู้ พยายามหาวิธีที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านั้นออกไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็น

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้แลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนั้นระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงข้อมูลไปใช้ช่วยกันวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่างๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และจะต้องตอบสนองของผู้ใช้งานได้อย่างง่ายดาย

4. การวัดผล (Measurement)

องค์กรจะสามารถพัฒนาและปรับปรุงได้โดย ถ้าไม่ทราบถึงสถานะปัจจุบัน เพราะฉะนั้นจึงต้องมีการวัดประเมินผล เพื่อช่วยให้องค์กรมีการทบทวน ประเมินผล และปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรต้องตระหนักว่าตัวชี้วัดที่ดีต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์

5. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

กิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้จะดำเนินไปได้ไม่ราบรื่นนัก ถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก โครงสร้างที่กล่าวนี้ไม่ว่าจะเป็น เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ สถานที่ ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้ หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และกลไกการแลกเปลี่ยนต่างๆ ในชีวิตการทำงานประจำวัน

วิจารณ์ พานิช (2548) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมระบบเรียนรู้ องค์กรเรียนรู้ ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ จึงได้ให้ข้อเสนอแนะ แก่นเพื่อการปฏิบัติ ในการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อบรรลุความเป็นองค์กรการเรียนรู้ โดยให้น้ำหนักไปที่หน่วยงานระบบราชการ ที่เรียกว่า “ทศปฏิบัติ” หรือการดำเนินการ 10 ประการ ดังนี้

ปฏิบัติที่ 1 สร้างวัฒนธรรมใหม่ จะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) ของหน่วยงานราชการ จากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้ จากการบริหารงานแบบควบคุม – สั่งการ (command and control) เป็นบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (empower) ให้ข้าราชการทุกระดับริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ ได้ เปลี่ยนการไหลเวียนของความรู้หรือสารสนเทศ จากการไหลขึ้นลงตามแท่งอำนาจ เป็นไหลเวียนไปทุกทิศทุกทาง ภายในองค์กร เปลี่ยนความหมายของคำว่า “ผู้นำ” จากการหมายถึงผู้บริหารสูงสุด เป็นหมายถึงทุกคนในองค์กร เพราะในนิยามใหม่ของคำว่า “ภาวะผู้นำ” นั้น หมายถึงความสามารถในการริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ ๆ ริเริ่มงานใหม่ตามขอบเขตความรับผิดชอบของตน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

ปฏิบัติที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) การดำเนินกระบวนการให้คนในองค์กรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) หรือปณิธานความมุ่งมั่น (purpose) และเป้าหมาย (goal) โดยไม่ใช่แค่ร่วมกันกำหนดเท่านั้น แต่ต้องร่วมกันตีความ ทำความเข้าใจซ้ำ ๆ จนเข้าใจลึกซึ้งไปถึงวิธีปฏิบัติ พฤติกรรม ความเชื่อ และคุณค่า จนเกิดสภาพความเป็นเจ้าของ (ownership) วิสัยทัศน์นั้น ในสมาชิกทุกคนขององค์กร นี่คือบทแรกของการสร้างพลังรวมหมู่ สร้างพลังทวีคูณ (synergy) ในการทำงาน

ปฏิบัติที่ 3 สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน ทุกคนสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และในกิจกรรมเพื่อการดำรงชีพทุกประเภท ทุกภาคส่วนของสังคมสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน เมื่อมีการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีประสบการณ์ ในประสบการณ์ก็มี “ความรู้ในคน” (tacit knowledge) อยู่ ถ้าเอาความรู้จากประสบการณ์ในผู้ร่วมงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน จะเกิดการยกระดับความรู้ และสามารถบันทึกออกมาเป็น “คลังความรู้” จากการทำงาน สำหรับนำไปใช้ในการทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้นอีก วนเวียนเรื่อยไปไม่จบสิ้น เทคนิคอย่างหนึ่งในการ “ถอดความรู้” จากการทำงาน เรียกว่า AAR (After Action Review) ความรู้ที่เอามาใช้ นอกจากเอามาจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน ก็จะต้องรู้จักไขว่คว้าหาจากภายนอกหน่วยงานด้วย

ปฏิบัติที่ 4 เรียนลัด การพัฒนางาน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือผลสัมฤทธิ์ ต้องไม่เริ่มต้นจากศูนย์ ไม่มุ่งคิดค้นหาวิธีการทำงานที่แยบยลด้วยตนเอง เพราะจะทำให้เสียเวลาโดยใช้เหตุ ไม่เกิด economy of speed ต้องยึดแนวความคิดตามธรรมชาติว่า เป้าหมายผลงานที่เรามุ่งหมายนี้จะต้องมีคนอื่นทดลองทำมาแล้วและทำ อย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง คุณภาพสูงอยู่แล้ว เราต้องเสาะหาให้พบและขอเรียนรู้จากเขา คือ ใ้ยุทธศาสตร์ “เรียนลัด” แล้วต่อยอด นั่นเอง ความรู้ที่เราไปขอเรียน เป็นความรู้เพื่อการปฏิบัติ และ “ครู” ของเราก็ได้ความรู้เหล่านั้นมาจากการปฏิบัติ จึงเท่ากับเป็นการเรียนรู้ “ความรู้ในคน” (tacit knowledge) นั่นเอง เทคนิคการเรียนรู้จากผู้มี “วิธีการยอดเยี่ยม” (best practices) ได้แก่ benchmarking และ peer assist ต้องไม่ลืมว่า การเรียนลัดนี้ต้องไม่เรียนแบบคัดลอก แต่ต้องเอาความรู้ของเขามาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (บริบท - context) ของเรา แล้วจึงดำเนินการ “ต่อยอด” ด้วยความคิดสร้างสรรค์ของเราเอง

ปฏิบัติที่ 5 สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก ใช้วิธีคิดเชิงบวกว่าตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนดนั้น มีบางคนหรือบางหน่วยงานย่อยมีวิธีปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอยู่แล้ว ให้เสาะหาตัวอย่างของ “วิธีการยอดเยี่ยม” เหล่านั้นให้พบ นำมายกย่องและจัดกระบวนการ “แบ่งปันความรู้” เพื่อขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นภายในองค์กร เรื่องใดที่ไม่มี “วิธีการยอดเยี่ยม” อยู่ภายในองค์กรก็ต้องมีอยู่ในองค์กรอื่น เราก็ส่งเสริมให้คนของเราไปขอเรียนรู้จากเขา เมื่อเกิดการทำงานที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าภาคภูมิใจ ก็จัดเวทีให้มีการนำเสนอ ยกย่อง และแลกเปลี่ยนความรู้และวิธีการกันภายในองค์กร ยุทธศาสตร์นี้ไม่มุ่งเน้นเสาะหาปัญหา ไม่เน้นการแก้ปัญหา แต่มุ่งเสาะหาความสำเร็จ เน้นการขยายผลสำเร็จ และยกระดับผลสำเร็จ ซึ่งจะยิ่งสร้างเจตคติเชิงบวก วิธีคิดเชิงบวกกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรอีกอย่างหนึ่ง

ปฏิบัติที่ 6 จัด “พื้นที่” หรือ “เวที” การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งอย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการ เช่น การมีห้องกาแฟให้ผู้คนในองค์กร (ทั้งในหน่วยงานเดียวกัน และต่างหน่วยงาน) ได้พบปะ ได้ถามหาวิธีแก้ปัญหาของงานในบางเรื่อง หรือเล่าถึงผลสำเร็จหรือการเรียนรู้ใหม่ ๆ การจัดให้

รับประทานอาหารเที่ยงด้วยกันและคุยกันเรื่องเบา ๆ เกี่ยวกับงาน หรือการจัดมหกรรมประจำปีนำเสนอผลงานสร้างสรรค์ภายในองค์กร เป็นต้น “พื้นที่” สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาจเป็น “พื้นที่จริง” สำหรับให้คนมาพบหน้ากันโดยตรง หรืออาจเป็น “พื้นที่เสมือน” ให้คนได้พบกันผ่าน ICT เช่น อินทราเน็ต เว็บบอร์ด เว็บไซต์

ปฏิบัติที่ 7 พัฒนาคอน เน้นการพัฒนาคอนผ่านการทำงาน คือพัฒนาคอน – พัฒนางานไปพร้อมๆ กัน ซึ่งก็คือผ่านกระบวนการจัดการความรู้ นั่นเอง คนที่เกิดการพัฒนาจะเป็น “บุคคลเรียนรู้” เป็นคนที่มีทักษะและเจตคติในการเรียนรู้ คือ มีทักษะในการสร้างความรู้จากการทำงาน มีทักษะในการ “เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติงาน (Interactive learning through action) มีทักษะในการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการเรียนรู้จากผู้อื่น – ร่วมกับผู้อื่น มีทักษะในการแบ่งปันความรู้ และมีทักษะย่อยอื่น ๆ อีกมากมาย เช่น ทักษะด้าน “สุนทรียสนทนา” (dialogue) ทักษะในการฟังอย่างลึกซึ้ง (deep listening) ทักษะในการจัดการ mental models เป็นต้น

ปฏิบัติที่ 8 ระบบให้คุณ ให้รางวัล รางวัลที่สำคัญที่สุดคือความภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง ความสุขจากการได้รับการยอมรับการเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร การที่ผู้คนในหน่วยงานมีความรักใคร่ปรองดองกัน เป็น “สวรรค์ในที่ทำงาน” ดังนั้น รางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นเงิน หรือการเลื่อนยศ เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน เสมอไป รางวัลแก่ผลงาน อาจต้องให้แก่ทีมงานที่ร่วมกันสร้างผลสำเร็จนั้น ควรลดการให้รางวัลผลงานส่วนบุคคลลงไป เพื่อเป็นสัญญาณสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ในทางตรงกันข้าม ควรหลีกเลี่ยงการลงโทษความล้มเหลวที่เกิดจากการริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่ควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากความล้มเหลว และถ้ามีการเรียนรู้สูงส่งมากก็อาจให้รางวัลการเรียนรู้จากความล้มเหลวนั้น เพื่อป้องกันการทำผิดซ้ำ ซึ่งอาจก่อผลเสียหายร้ายแรงก็ได้

ปฏิบัติที่ 9 หาเพื่อนร่วมทาง สร้างเป็นเครือข่าย อย่าทำองค์กรเดี่ยวโดด ๆ เพราะจะขาดพลังขาดแรงกระตุ้น เป็นธรรมชาติของการดำเนินการสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลง พอทำไประยะหนึ่งจะล้าและอาจหมดแรงล้มเหลวไปเลย แต่ถ้าทำเป็นเครือข่าย จะมีการกระตุ้นเสริมพลัง หรือมีผลสำเร็จที่จุด เล็ก ๆ ที่บางหน่วยงานเป็น “น้ำทิพย์ชโลมใจ” และเอามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มความตื่นตัว มีเทคนิคการจัดการความรู้เป็นเครือข่ายที่ สคส. เรียนรู้มาจากโครงการจัดการความรู้เพื่อแก้ปัญหาเอดส์ของ UNAIDS และสคส. ให้ชื่อว่า “ธารปัญญา” ซึ่งจะช่วยให้ดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบ มองเห็นภาพรวม และเห็นลู่ทางแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในเครือข่าย

ปฏิบัติที่ 10 จัดทำ “ขุมความรู้” (knowledge assets) ขุมความรู้ในที่นี้ เป็นการรวบรวมความรู้ที่ “ถอด” มาจากการทำ AAR, การทำ peer assist, และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบอื่นๆ เป็นความรู้ที่เน้น “ความรู้จากการปฏิบัติ” และ “ความรู้เพื่อการปฏิบัติ” คือเป็น tacit knowledge แต่เมื่อรวบรวมเป็น “ขุมความรู้” บันทึกไว้ ก็จะทำให้ความรู้ของบุคคลกลายเป็นความรู้ขององค์กร สามารถนำมาใช้ได้ง่าย และมีการจัดระบบให้ค้นหาง่าย รวมทั้งคอยปรับปรุงให้ “สด” ทันสมัยอยู่เสมอ จากการนำไปใช้แล้ว “ถอด” ความรู้จากการปฏิบัติหมุนเวียนเป็นวัฏจักรไม่รู้จบ ดังนั้น “ขุมความรู้” จึงมีลักษณะ “ดื่น” หรือเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่สามารถนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ได้สรุปปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นจะต้องประกอบไปด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่

1. สิ่งแวดล้อม องค์กรแห่งการเรียนรู้มองการแข่งขันให้เป็นสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ เพราะจะทำให้ องค์กรเปรียบเทียบการดำเนินงานของตนเองกับองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกัน แรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมทำให้ องค์กรต้องเกิดการแบ่งปันความรู้กัน และเป็นแหล่งที่องค์กรสามารถแสวงหาความรู้จากภายนอกได้

2. โครงสร้างองค์กร โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นจะเอื้อต่อการมีวัฒนธรรมในการแบ่งปันและความร่วมมือในการเรียนรู้ ระบบการหมุนเวียนคนทำให้คนในองค์กรมีประสบการณ์ที่หลากหลายมากขึ้น นอกจากนี้ โครงสร้างที่ยืดหยุ่นยังเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารกว้างขึ้น มีการทบทวนความเชื่อเก่าๆ ที่ไม่เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้ให้องค์กรมีทิศทางที่ ชัดเจนด้วย แต่อย่างไรก็ตามความเป็นทางการขององค์กร โดยเฉพาะเรื่องการบันทึกเรื่องราวต่างๆไว้ จะมีส่วนช่วย ในการสร้างประมวล แบ่งปันและเผยแพร่ความรู้อีกด้วย

3. ระบบการบริหาร ได้แก่ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบการติดตามประเมินผล รวมถึง ระบบการบริหารอื่นๆ การคัดเลือกคนเข้าทำงาน หรือการให้ค่าตอบแทนที่จูงใจในการแบ่งปันความรู้หรือมีการ เรียนรู้ การติดตามอย่างเป็นระบบสม่ำเสมอมีผลต่อการเรียนรู้และการจัดการความรู้

4. กลยุทธ์ ในการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ในการแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ 2 แนวทาง

4.1. แนวทางการผสมผสานความรู้จากภายนอกโดยอาจนำสารสนเทศจากองค์กรอื่นเข้ามาภายในองค์กร

4.2. แนวทางการสร้างความรู้ใหม่โดยการตีความหรือประมวลจากสารสนเทศที่มีอยู่หรือ สารสนเทศที่ได้มาใหม่

5. เทคโนโลยี อิทธิพลของเทคโนโลยีมีทั้งทางตรงและทางอ้อม การนำระบบสารสนเทศมาใช้ใน องค์กรช่วยให้การเผยแพร่สารสนเทศไปสู่สมาชิกในองค์กรสามารถทำได้ง่ายมากยิ่งขึ้น โดยใช้อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ตและกรุปแวร์ ทุกคนสามารถติดต่อได้ตลอดเวลา ทำให้โครงสร้างที่เป็นทางการอ่อนตัวลง เครือข่ายที่ไม่ เป็นทางการทำให้เกิดความเสมอภาค ข้อมูลข่าวสารเกิดการไหลเวียนได้ดีกว่าแบบเป็นทางการตามสายบังคับบัญชา ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเอื้อต่อการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้ และเทคโนโลยีมีราคาไม่แพงนัก นอกจากนี้ สารสนเทศยังทำให้ข้อมูลความรู้มีการถ่ายโอนได้ตลอดเวลา

6. ผู้นำองค์กร การเรียนรู้ขององค์กรและการจัดการความรู้ต้องการพันธสัญญาจากผู้นำองค์กรใน ระยะยาวในการให้การสนับสนุนทั้งในระดับนโยบาย การใช้ทรัพยากร ผู้นำองค์กรต้องมีบทบาทในการช่วย พิจารณาการจัดการความรู้ต่างๆ นั้น มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งมีบทบาทในการ สนับสนุนให้วัฒนธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร การสร้างระบบบริหารงานบุคคลในการรองรับกระบวนการ การนำ เทคโนโลยีมาใช้ ล้วนแล้วจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำทั้งสิ้น

7. วัฒนธรรมองค์กร เป็นรากฐานที่สำคัญและส่งผลต่อการเรียนรู้องค์กรและการจัดการความรู้ โดยวัฒนธรรมที่เหมาะสมจะเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วม เสรีภาพ ความไว้วางใจ และการทำงานร่วมกัน

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์กรโดยทั่วไป องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพทั้งของตนเอง ทีมงาน และองค์กรให้สามารถปฏิบัติการกิจ นานัปการได้สำเร็จลุล่วง และบรรลุตามความมุ่งหมาย ซึ่ง เจษฎา นกน้อยและคณะ (2552) ได้แสดงความเห็น สอดคล้องในทิศทางเดียวกันว่าการจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีปัจจัย 12 ประการดังนี้

1. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยพนักงานทุกคนในองค์กรจะมีลักษณะนิสัยที่ใฝ่รู้ องค์กรมีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร รวมทั้งมีการสร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร และใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ร่วมกัน

2. โครงสร้างขององค์กรมีสายการบังคับบัญชาน้อย ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน สามารถปรับเปลี่ยนและจัดทีมงานได้ง่าย อีกทั้ง การบริหารงานจะอิงกับสมรรถนะ (Competencies) ของพนักงานมากกว่าการอิงกับคำอธิบายรายละเอียดงาน (Job Description)

3. มีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับล่าง รวมถึงมีการมอบหมายงาน และกระจายความรับผิดชอบให้พนักงาน สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและดำเนินการ ในงานที่อยู่ในข่ายความสามารถ และความรับผิดชอบ ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการทำงานด้วยอีกทางหนึ่ง

4. ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วิธีการปฏิบัติงาน รวมตลอดถึงแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดไม่ว่าจะในสภาวะการณ์ใดๆ รวมถึงสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมั่นคง

5. มีการสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อกระตุ้นและก่อให้เกิดการแพร่กระจายของความรู้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ เทคโนโลยีใหม่ๆ จะนำมาซึ่งทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานอีกด้วย ซึ่งนับเป็นโอกาสในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์กร

6. มุ่งเน้นคุณภาพของผลงานและผลิตภัณธ์ตามความต้องการและความพึงพอใจ ของลูกค้าซึ่งหมายความว่า องค์กรพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป แตกต่างจากองค์กรแบบเดิมๆ ซึ่งมักย่ำอยู่กับที่ อีกทั้ง การพัฒนาผลิตภัณธ์และบริการใดๆ ก็มักเป็นไปด้วยความยากลำบาก

7. มีการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เช่น การให้พนักงาน ทุกคนมีอิสระในการคิด การแก้ปัญหารวมถึงการตัดสินใจ โดยใช้แนวทางประชาธิปไตย อันเป็นการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานทุกคนในองค์กร ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งซึ่งก่อให้เกิดการค้นพบ สิ่งใหม่หรือนวัตกรรมให้กับองค์กร

8. มีการทำงานเป็นทีม โดยการเน้นให้พนักงานรับรู้เป้าหมายร่วมกัน เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ปลูกจิตสำนึกให้พนักงานรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตน เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของผู้อื่น รวมถึงการประสานความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างพนักงาน อันจะทำให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามความมุ่งหมาย

9. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการกำหนดเป้าหมาย แนวทางและทิศทางของการ ดำเนินงานองค์กร ร่วมกัน ซึ่งหมายความว่า พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กร แทนที่จะมาจากการกำหนดของ ผู้บริหารดังเช่นในอดีต อันจะนำมาซึ่งความรู้สึกเป็นเจ้าของก่อให้เกิดความรักและความมุ่งมั่นในงาน

10. มีการสร้างระบบพี่เลี้ยง ผู้สอนงาน และผู้ชี้แนะการปฏิบัติที่เป็นระบบ ทำให้พนักงานในองค์กรไม่ ว่าจะเป็นตัวพี่ ผู้สอนงาน หรือผู้ชี้แนะการปฏิบัติงาน รวมทั้งผู้ที่ได้รับการสอนหรือการชี้แนะก็ตาม ได้มีโอกาส เรียนรู้ร่วมกันและทำความรู้จักกันมากขึ้น

11. ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งจากภายใน และภายนอก อันหมายถึงขององค์กรเอง และจากภายนอก อันหมายถึงขององค์กรอื่นๆ รวมถึงกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และปรับปรุงการ ปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี

12. การไม่เพิกเฉยต่อความผิดพลาด แต่จะนำมาพิจารณาและดำเนินการแก้ไข เพื่อแสวงหาแนวทาง ในการปฏิบัติงานที่ดีกว่า นอกจากนี้ ยังพร้อมที่จะเล็งหารูปแบบใหม่ๆ ในการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการ ของลูกค้า ซึ่งนับเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและไม่สิ้นสุด

ประยูร อัมสวาสดี (2552) ได้ทำการศึกษาลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัย บุรพาตามความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการกับลักษณะ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบุรพา

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ประกอบไปด้วย

1. ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร คือลักษณะการอยู่ร่วมกันของบุคลากรอย่างมีระบบการให้ ความร่วมมือในการปฏิบัติตามความเชื่อ ความนิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. ด้านโครงสร้างและงานในองค์กรแบบแผนแสดงตำแหน่งงาน โดยมีองค์ประกอบ ด้านความ ยืดหยุ่น บรรยากาศแบบเปิดเผย ความมีอิสระและให้โอกาส และเป็นระบบที่ไม่ปิดกั้นตายตัว เกิดการไหลเวียน ของข้อมูลและการเปิดกว้างให้องค์กรได้รับประสบการณ์ มากที่สุดนอกจากนี้โครงสร้างควรอยู่บนพื้นที่จะเรียนรู้ โดยมีการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ของทีมเป็นสำคัญ

3. ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ในสำนักงาน อาคารสิ่งปลูกสร้าง สถานที่พักผ่อนหย่อนใจ หอสมุด สถานพยาบาล และมลภาวะต่างๆ

ปัจจัยด้านการบริหาร ประกอบไปด้วย

1. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำที่มีความทันสมัยทันโลกทัน เหตุการณ์ มีความสามารถในการพิจารณาด้านการเปลี่ยนแปลง และมีทักษะในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม การกระทำที่เกี่ยวข้องกับอำนาจการบังคับบัญชา และความรับผิดชอบของบุคลากรร่วมกัน เพื่อให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านวิทยาการและนวัตกรรมใหม่ๆ

และทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยความคิดริเริ่ม วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของบุคลากร ในมหาวิทยาลัยบูรพาเป็นปัจจัยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงเกิดความสำเร็จ

3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ทรัพยากรด้านบุคคลให้เกิดคุณค่ามากที่สุดในงานวิจัยนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะการทำงาน การส่งเสริมการฝึกอบรมต่างๆ การพัฒนาพฤติกรรมโดยกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์

4. ด้านการมอบอำนาจ หมายถึง การย้ายอำนาจลงไปยังบุคคลให้เกิดความรู้สึกท้าทายแก่ตนเองและทีมงานใน การที่จะตัดสินใจปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์การ ในงานวิจัยนี้ หมายถึง มีการแบ่งปันข้อมูลระหว่าง บุคลากร มีความอิสระด้านการตัดสินใจ และมีการพัฒนาทีมงานเข้ามาแทนที่สายการบังคับบัญชาตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน

5. ด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หมายถึง ระเบียบข้อกำหนดของมหาวิทยาลัยที่ใช้เป็นแนวทางใน กรอบของการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล โดยมีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพเพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนางานให้มีมาตรฐานที่เพิ่มขึ้น

ปัจจัยด้านบุคคล ประกอบไปด้วย

1. ด้านแรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้า แรงขับหรือความต้องการของบุคลากรในการที่จะปฏิบัติงานตาม หน้าที่เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยบุคลากรมีอิสระทางด้านความคิด และมีความพยายาม ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอมีความตั้งใจจริง

2. ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงานโดย ความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานทางบวกจะส่งผลทำให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นมีขวัญกำลังใจ มีความสุข และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน

3. ด้านความผูกพันต่อองค์การ ความรู้สึก ความปรารถนาที่ยังคงเป็นสมาชิกขององค์การ มีความเต็ม ใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ยอมรับต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ เพื่อความสำเร็จขององค์การ

ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ ประกอบไปด้วย

1. การเรียนรู้ในองค์การ หมายถึง การเพิ่มพูนทักษะ คักยภาพ หรือ ความสามารถของบุคคลในการ ปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มีต่อทักษะการเรียนรู้การสร้างทีมเรียนรู้ และการสนับสนุนการ เรียนรู้วัดได้จากพฤติกรรมที่แสดงถึง ความกระตือรือร้น ความตระหนักและความใส่ใจทุ่มเทพลังกายพลังใจ

2. การสร้างและถ่ายทอดความรู้ หมายถึง การสร้างความรู้ใหม่ การสร้างฐานข้อมูลการใช้บอร์ด ข่าวสารเป็นศูนย์การเรียนรู้ รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ ในการสื่อสารทางไกล อันก่อประโยชน์ต่อ การเรียนรู้ของบุคลากร

3. การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการจำแนกความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การประเมินและปรับปรุงความรู้ และการพัฒนาความรู้โดยการจัดสรรไปยัง บุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพา และก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ

ภุชิต รุ่งแก้ว (2555) ได้ทำการศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมดังนี้

ปัจจัยที่ 1 ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

1. เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหารทุกด้าน
2. การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคเพื่อการ

วางแผนพัฒนางาน

3. การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์นโยบายและการวางแผนเพื่อบรรลุเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติ
4. กำหนดกลยุทธ์อย่างมีหลักการที่เหมาะสมในการพัฒนางาน
5. จัดทำแผนพัฒนาการศึกษา แผนปฏิบัติการขององค์กร ตามผลวิเคราะห์สภาพการณ์ที่ทันต่อการ

เปลี่ยนแปลงในอนาคต

6. จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา
7. จัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมกับภารกิจในแผนปฏิบัติการประจำปี
8. จัดตั้งหน่วยงานความสวดกเพื่อปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเพียงพอ

ปัจจัยที่ 2 การจัดโครงสร้างและการบริหารงาน

1. การกำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบงานสอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ
2. จัดกลุ่มบุคคลหรือทีมงานให้เหมาะสมกับภาระงานและความรู้ความสามารถ
3. ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนและไม่เหมาะสมลง
4. มีการจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสม
5. มีการจัดระบบการติดต่อประสานงานระหว่างภายในองค์กรและผู้รับบริการอย่างสะดวกรวดเร็ว
6. มีการทบทวนปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบแนวปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน
7. จัดโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและหลากหลายลักษณะเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
8. มีการจัดกลุ่มงานหรือคณะทำงานเพิ่มเติมให้เหมาะสมกับภารกิจในปัจจุบัน
9. มีการอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับบุคคล กลุ่มคนและภารกิจขององค์กร

ปัจจัยที่ 3 การจัดการความรู้

1. มีการกำหนดแผนงานการจัดการองค์ความรู้ของการพัฒนาที่ชัดเจน
2. สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันศึกษา หรือพัฒนางานในเรื่องที่สนใจ
3. ส่งเสริมให้สมาชิกแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงาน
4. ส่งเสริมให้มีการจัดระบบการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ที่ทันสมัย
5. ใช้การเทียบเคียงในการปฏิบัติที่เป็นเลิศกับหน่วยงานอื่นๆ ในการพัฒนางาน
6. แสวงหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขามาให้ความรู้เพิ่มเติมในการพัฒนา

7. กระตุ้นให้สมาชิกในสถาบันสร้างและพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ อย่างหลากหลาย

8. จัดระบบกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่ 4 การนำเทคโนโลยีไปใช้

1. มีการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง

2. มีการจัดซื้อ จัดหาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ

3. มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลในสถาบัน

4. มีการติดต่อสื่อสารโดยใช้ระบบ E-office ทั้งภายในสำนักงาน

5. มีการแสวงหาเทคโนโลยีทางการสื่อสาร มาลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงาน เช่น การส่งข้อความผ่านมือถือ ฯลฯ

6. มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์กรโดยใช้เทคโนโลยี

7. มีการมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยี

8. ส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักเรียนอย่างหลากหลาย เช่น

ระบบการทดสอบออนไลน์ ฯลฯ

ปัจจัยที่ 5 ภาวะผู้นำทางวิชาการ

1. ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในการบริหารงานวิชาการ

2. ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตรในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน

3. ผู้บริหารมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนดี มีคุณธรรมจริยธรรม

4. ผู้บริหารบริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษา

5. ผู้บริหารเป็นต้นแบบเชิงวิชาการให้แก่สมาชิกในสำนักงาน

6. ผู้บริหารตัดสินใจในการบริหารและสนับสนุนสถานศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

7. ผู้บริหารมุ่งมั่นและตระหนักถึงความสำคัญในการสนับสนุนการทำงานทางวิชาการ

8. ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นตัวอย่างได้

ปัจจัยที่ 6 การพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร

1. มีการจัดบรรยากาศภายในสำนักงานให้มีความทันสมัยเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงาน

2. จัดบรรยากาศบริเวณรอบสำนักงานให้ดูร่มรื่น สะอาด น่าพักผ่อน และเสมือนบ้านที่น่าอยู่

3. จัดบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการในการพูดคุยและช่วยเหลือเอื้ออาทรในการอยู่ ร่วมกันในสถาบัน

4. มีการจัดกิจกรรมที่สร้างความรู้สึกร่วมกัน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่แยกเขาแยกเรา

5. เปิดโอกาสให้สมาชิกร่วมกิจกรรมทางประเพณี วัฒนธรรมไทยได้แสดงถึงความรัก ภาคภูมิใจในสถาบัน

6. ส่งเสริมให้สมาชิกแสดงออกต่อผู้อื่นในทางชื่นชมยินดีมากกว่าการตำหนิเสมอ

7. เปิดโอกาสให้สมาชิกกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อความเป็นเลิศขององค์กร

8. สนับสนุนให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน เช่น ใช้การเรียนรู้

ร่วมกันพัฒนางานไม่แบ่งแยกพวกพ้อง ฯลฯ

ปัจจัยที่ 7 การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน

1. มีการกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาบุคลากรอย่าง ชัดเจน
2. มีการสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร
3. ใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ให้เป็นกลไกในการสนับสนุนภารกิจของสถาบัน
4. พัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงความต้องการสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไป
5. พัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงความต้องการและจำเป็นที่แท้จริง โดยยึดหลักจิตวิทยาการเรียนรู้
6. พัฒนาบุคลากรโดยพัฒนาทั้งระบบไม่แยกส่วนและเป็นเสมือนชีวิตประจำวันในการปฏิบัติงาน
7. เน้นการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งการส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนในสถานศึกษาสังกัดสถาบัน

บัณฑิตพัฒนศิลป์

8. เน้นการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งการส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการแก่ผู้รับบริการและสร้าง ความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ

ปัจจัยที่ 8 การจูงใจ

1. มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
2. เปิดโอกาสในการพัฒนาตามความต้องการของตนเองและทีมงานเป็นสำคัญ
3. เสริมสร้างและให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน
4. ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถให้แก่บุคคลหรือทีมงานที่เรียนรู้
5. จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาส ให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นริเริ่มสร้างสรรค์
6. จัดกิจกรรมยกย่องชมเชยและเสนอความดีของบุคคลหรือทีมงานที่สร้างสรรค์นวัตกรรมให้องค์กร
7. มีการจัดระบบการให้รางวัลกับผู้ที่แบ่งปันความรู้แก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอ
8. เอื้อให้มีการธำรงรักษาบุคลากรที่ดีให้อยู่ปฏิบัติงานในสถาบัน

ปัจจัยที่ 9 การกำกับติดตามการดำเนินงาน

1. มีการตรวจสอบการจัดสรรและการใช้จ่ายงบประมาณ
2. มีการสนับสนุนและพัฒนาระบบการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง
3. มีการประเมินการจัดทาสตอปกรณและเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพื่อจัดสรรให้เหมาะสม
4. มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและ ภายนอกองค์กรเพื่อการติดตามงานที่มีประสิทธิภาพ
5. มีการวางระบบและกลไกการนิเทศและติดตาม ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
6. มีการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน
7. มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ
8. มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ
9. รายงานผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตาม เป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเป็นระยะ

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามประเด็นที่นักวิชาการและนักวิจัยกล่าวถึง ตามรายละเอียดในตารางดังต่อไปนี้

ตาราง 4 ตารางวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัย /นักวิชาการ	Marquardt &Reynolds (1994)	Kaiser (2000)	Marsick and Watkins (2003)	บดินทร์ วิจารณ์ (2547)	บุญดี บุญญากิจ (2548)	วิจารณ์ พานิช (2548)	เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552)	ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ รัตน์ (2552)	ประยูร อิ่ม สวัสดิ์ (2552)	ภูษิต รุ่งแก้ว และคณะ (2555)
ปัจจัยด้าน โครงสร้างที่ เหมาะสม ระบบ บริหารจัดการ	การที่มีขนาด โครงสร้างที่เล็ก และเป็นแนวราบ (Flat Organization) และมีความ คล่องตัวสูง เพื่อ เอื้อให้เกิดอิสระใน การทำงานยิ่งขึ้น	โครงสร้างของการ จัดหน้าที่ และ บุคคลเข้าสู่ระดับ ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ อำนาจหน้าที่และมี ปฏิสัมพันธ์ทั้ง ก้น การจัดโครงสร้าง แบบผสมผสาน และโครงสร้างที่ เอื้ออำนวยความสะดวก	การเชื่อมโยง องค์การเข้ากับ สิ่งแวดล้อม /มี การมอบหมายงาน และกระจายความ รับผิดชอบให้ พนักงาน สามารถ ตัดสินใจแก้ปัญหา และดำเนินการ	มีโครงสร้างใน รูปแบบที่เป็น ทางการและไม่เป็น ทางการ เพื่อ ส่งเสริมการจัดการ ความรู้ และกลไกการ แลกเปลี่ยนต่างๆ	โครงสร้างหรือ ระบบงาน ที่เอื้อให้ เกิดสภาพที่ สนับสนุนการ แลกเปลี่ยนความรู้ และกลไกการ แลกเปลี่ยนต่างๆ	จะต้องเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์การ (corporate culture) ของ หน่วยราชการ จาก วัฒนธรรมอำนาจ เป็นวัฒนธรรม ความรู้ จากการ บริหารงานแบบ ควบคุม - สั่งการ (command and control) เป็น บริหารงานแบบ เอื้ออำนาจ (empower)	องค์การพร้อมที่จะ เปลี่ยนแปลงตาม ความต้องการของ ลูกค้าที่ เปลี่ยนแปลงไป	โครงสร้างองค์กรที่ ยืดหยุ่นจะเอื้อต่อ การมีวัฒนธรรมใน การแบ่งปันและ ความร่วมมือในการ เรียนรู้ ระบบการ หมุนเวียนคนทำให้ คนในองค์กรมี ประสบการณ์ที่ หลากหลายมากขึ้น / ระบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ระบบการติดตาม ประเมินผล รวมถึง ระบบการบริหาร อื่นๆ	โครงสร้างควรอยู่ บนพื้นที่จะเรียนรู้ โดยมีการส่งเสริม และสนับสนุน กระบวนการเรียนรู้ ของทีมเป็นสำคัญ	จัดโครงสร้างที่ ยืดหยุ่นและ หลากหลาย ลักษณะเพื่อ ส่งเสริมการ ปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพ

ตาราง 4 (ต่อ)

ปัจจัย /นักวิชาการ	Marquardt &Reynolds (1994)	Kaiser (2000)	Marsick and Watkins (2003)	บดินทร์ วิจารณ์ (2547)	บุญดี บุญญากิจ (2548)	วิจารณ์ พานิช (2548)	เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552)	ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ รัตน์ (2552)	ประยูร อิม สวาสดี (2552)	ภูษิต รุ่งแก้ว และคณะ (2555)
ปัจจัยด้าน วิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และกล ยุทธ์	ศึกษาข้อมูล และ วิเคราะห์ความ เปลี่ยนแปลงใน อนาคตล่วงหน้า/ มุ่งสู่เป้าหมาย เดียวกัน มี จุดหมายเป็นไปใน ทิศทางเดียวกัน เป็นค่านิยม พื้นฐานของ ค่านิยม วัฒนธรรม ความ เชื่อ ปรัชญา	องค์กรแห่งการ เรียนรู้จะต้องมีการ กำหนดพันธกิจ และยุทธศาสตร์	ให้ความสำคัญ กระบวนการของ องค์กรในอันที่จะ สร้าง และแบ่งปัน วิสัยทัศน์	กำหนดทิศทางและ ทางเลือกทำสิ่งที่ ถูกต้องแล้ว ก็ต้อง มีผู้จัดการความรู้ และสามารถในการ จัดองค์ความรู้และ สามารถจัดการให้ เกิดขึ้นจริงตาม แผนงานได้	ทิศทางและกลยุทธ์ ที่ชัดเจนของการ จัดการ เพื่อที่ นำเอาเป้าหมาย ของการจัดการ ความรู้ขึ้นมา กำหนดเป็น แผนงานและ กิจกรรมต่างๆ	การดำเนิน กระบวนการให้คน ในองค์กรร่วมกัน กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) หรือ ปณิธานความ มุ่งมั่น (purpose) และเป้าหมาย (goal)	ความยืดหยุ่นใน การบริหารงาน สามารถ ปรับเปลี่ยนและจัด ทีมงานได้ง่าย/การ ปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์ พันธกิจ วิธีการปฏิบัติงาน รวมตลอดถึงแนว ทางการปฏิบัติงาน ให้ทันกับความ เปลี่ยนแปลงของ กระแสโลกาภิวัตน์	บริหารการ เปลี่ยนแปลงและ นวัตกรรมโดย อาศัยความคิด ริเริ่ม วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของ บุคลากร	การมีส่วนร่วมใน การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและ อุปสรรคเพื่อการ วางแผนพัฒนางาน	

ตาราง 4 (ต่อ)

ปัจจัย /นักวิชาการ	Marquardt &Reynolds (1994)	Kaiser (2000)	Marsick and Watkins (2003)	บดินทร์ วิจารณ์ (2547)	บุญดี บุญญาภิ (2548)	วิจารย์ พานิช (2548)	เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552)	ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ รัตน์ (2552)	ประยูร อิม สวัสดิ์ (2552)	ภูษิต รุ่งแก้ว และคณะ (2555)
ปัจจัยด้าน บรรยากาศและ วัฒนธรรมและ แรงจูงใจ ที่เอื้อต่อ การเรียนรู้	องค์กรจะเอื้อให้ สมาชิกทุกคนใน องค์กรตระหนัก และเห็นความเห นความสำคัญของ การเรียนรู้ร่วมกัน ในองค์กร / เป็น การสร้าง บรรยากาศที่เอื้อให้ ผู้ปฏิบัติงานได้มี การพัฒนา ศักยภาพของ ตนเองได้อย่าง เต็มที่ พัฒนา คุณภาพชีวิตที่ดีใน การทำงาน	วัฒนธรรมองค์กร ที่มีความมีเอกภาพ ในองค์กร การมี อิสระในการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยน ความรู้	ความพยายามของ องค์กรในการสร้าง วัฒนธรรมการถาม ตอบและทดลอง บุคคลได้รับทักษะ	การกำหนดการ แสดงออกเป็น พฤติกรรมและ วัฒนธรรมที่มุ่งสู่ องค์กรแห่งการ เรียนรู้ /การให้ รางวัล (Reward) และการยอมรับ (Recognition) เพื่อสร้างแรงจูงใจ ต่อพฤติกรรมที่พึง ประสงค์	สิ่งสำคัญซึ่งจะช่วย ให้องค์กรบรรลุผล สำเร็จก็คือ วัฒนธรรมของการ แลกเปลี่ยนและ การแบ่งปันการ เรียนรู้	จะต้องเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) ของ หน่วยราชการ จาก วัฒนธรรมอำนาจ เป็นวัฒนธรรม ความรู้ จากการ บริหารงานแบบ ควบคุม - สั่งการ (command and control) เป็น บริหารงานแบบ เอื้ออำนาจ (empower)	วัฒนธรรมแห่งการ เรียนรู้ โดย พนักงานทุกคนใน องค์กรจะมี ลักษณะนิสัยที่ใฝ่รู้ /ส่งเสริมและสร้าง บรรยากาศในการ ทำงานที่เกื้อหนุน ซึ่งกันและกัน	แรงกดดันจาก สิ่งแวดล้อมทำให้ องค์กรต้องเกิด การแบ่งปันความรู้ กัน บุคลากรอย่างมี ระบบการให้ความ ร่วมมือในการ ปฏิบัติตามความ เชื่อ	ด้านวัฒนธรรม และบรรยากาศ องค์กร คือ ลักษณะการอยู่ ร่วมกันของ บุคลากรอย่างมี ระบบการให้ความ ร่วมมือในการ ปฏิบัติตามความ เชื่อ	สนับสนุนให้ สมาชิกมี ปฏิสัมพันธ์เพื่อ สร้างวัฒนธรรม ใหม่อันดีงาม ร่วมกัน

ตาราง 4 (ต่อ)

ปัจจัย /นักวิชาการ	Marquardt &Reynolds (1994)	Kaiser (2000)	Marsick and Watkins (2003)	บดินทร์ วิจารณ์ (2547)	บุญดี บุญญากิจ (2548)	วิจารณ์ พานิช (2548)	เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552)	ทีพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2552)	ประยูร อิม สวาสดี (2552)	ภูษิต รุ่งแก้ว และคณะ (2555)
ปัจจัยด้านการจัดการความรู้	ทุกคนในองค์กร มีหน้าในการคิด สร้างสรรค์ นวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ / กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างเป็นมีระบบ โดยใช้กลยุทธ์ในการเรียนรู้ อย่างเจตนา	องค์กรมีระบบข้อมูล ข่าวสาร ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี มาตรฐานด้าน นโยบาย และการมี กลไกที่อำนวยความสะดวกต่อการ ปฏิบัติการ	องค์กรในการสร้างโอกาสการเรียนรู้ อย่าง ต่อเนื่อง การ ออกแบบการ เรียนรู้ให้เข้ากับ การทำงาน	ทีมงานและพนักงานมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความซื่อ ความสามารถของ ทีมที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการความรู้	วัดประเมินผล เพื่อช่วยให้องค์กร มีการทบทวน ประเมินผล และ ปรับปรุงกลยุทธ์ และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของการ จัดการความรู้ได้	ถ้าเอาความรู้จาก ประสบการณ์ใน ผู้ร่วมงานมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ กัน จะเกิดการ ยกระดับความรู้ และสามารถบันทึก ออกมาเป็น “คลัง ความรู้” จากการ ทำงาน /“ถอด ความรู้” จากการ ทำงาน เรียกว่า AAR (After Action Review) ความรู้ที่เอามาใช้/ การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ทั้งอย่างไม่ เป็นทางการและ อย่างเป็นทางการ	ซึ่งก่อให้เกิดการ ค้นพบ สิ่งใหม่หรือ นวัตกรรมให้กับ องค์กร /การให้ พนักงานทุกคนมี อิสระในการคิด การแก้ปัญหา รวมถึงการ ตัดสินใจ/ส่งเสริม ให้มีการเรียนรู้จาก ประสบการณ์ทั้ง จากภายใน และ ภายนอก	กลยุทธ์ในการนำ ระบบสารสนเทศ เข้ามาใช้ในการ แสวงหาความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ การประเมินและ ปรับปรุงความรู้ และการพัฒนา ความรู้	กระบวนการ จำแนกความรู้ การ เก็บรักษาความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ การประเมินและ ปรับปรุงความรู้ และการพัฒนา ความรู้	ส่งเสริมให้สมาชิก แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อแสวงหาข้อมูล องค์ความรู้ใหม่ใน การปฏิบัติงาน

ตาราง 4 (ต่อ)

ปัจจัย /นักวิชาการ	Marquardt &Reynolds (1994)	Kaiser (2000)	Marsick and Watkins (2003)	บดินทร์ วิจารณ์ (2547)	บุญดี บุญญากิจ (2548)	วิจารณ์ พานิช (2548)	เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552)	ทีพวรรณ หล่อสุวรรณ รัตน์ (2552)	ประยูร อิม สวัสดิ์ (2552)	ภูษิต รุ่งแก้ว และคณะ (2555)
ปัจจัยด้าน เทคโนโลยี	มีการประยุกต์การ ใช้เทคโนโลยีที่ใช้ ในการปฏิบัติงาน อย่างทั่วถึงและ เป็นประโยชน์อย่าง เหมาะสม	องค์กรมีระบบ ข้อมูล ข่าวสาร ระบบสารสนเทศ	สร้างระบบ เทคโนโลยี เพื่อ แลกเปลี่ยนการ เรียนรู้และบูรณา การให้เข้ากันงาน	เทคโนโลยี และ กระบวนการที่เอื้อ ต่อการจัดการองค์ ความรู้	บุคคลภายใน องค์กรสามารถ ค้นหาความรู้ ดึง ข้อมูลไปใช้ ช่วยกันวิเคราะห์ ข้อมูล รวมถึงช่วย ให้ข้อมูลจัดเก็บ อย่างเป็นระบบ	รวบรวมเป็น “ชุมชน ความรู้” บันทึกไว้ ก็จะทำให้ความรู้ ของบุคคล กลายเป็นความรู้ ขององค์กร สามารถนำมาใช้ได้ ง่าย	การสนับสนุนให้มี การนำเทคโนโลยี ใหม่ๆ มาใช้ในการ เรียนรู้ภายใน องค์กร	การนำระบบ สารสนเทศมาใช้ใน องค์กรช่วยให้ การเผยแพร่ สารสนเทศไปสู่ สมาชิกในองค์กร สามารถทำได้ง่าย มากยิ่งขึ้น	ฐานข้อมูลการใช้ บอร์ดข่าวสารเป็น ศูนย์การเรียนรู้ รวมถึงการใช้ระบบ สารสนเทศ อิเล็กทรอนิกส์ ใน การสื่อสารทางไกล	มีการนำเทคโนโลยี มาใช้ในการ เชื่อมโยงข้อมูล/ มี การพัฒนาระบบ ฐานข้อมูลองค์กร ความรู้ของ องค์กรโดยใช้ เทคโนโลยี
ปัจจัยด้านผู้นำ องค์กร	มีการกระจาย ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจ แก้ปัญหาไปสู่ ระดับล่าง	ผู้บริหารมี ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ รวมทั้ง เป็นผู้ช่วยเหลือ สนับสนุนให้ แนวคิดนั้นประสบ ความสำเร็จ	การขยายความคิด ในเชิงกลยุทธ์ ให้แก่ผู้นำว่า จะ สามารถใช้การ เรียนรู้เพื่อสร้าง การเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อน องค์กร	ภาวะผู้นำกำหนด ทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วม เพื่อก่อให้เกิด ความมุ่งมั่น ร่วมกันในองค์กร	ผู้บริหารต้องเข้าใจ แนวคิดและ ตระหนักถึง ประโยชน์ที่องค์กร ได้รับจากการ จัดการความรู้ เพื่อที่จะสามารถ สื่อสารและ ผลักดันให้มีการ จัดการได้ประสบ ความสำเร็จ	“ภาวะผู้นำ” นั้น หมายถึง ความสามารถใน การริเริ่มวิธีการ ทำงานใหม่ ๆ ริเริ่มงานใหม่ ตาม ขอบเขตความ รับผิดชอบของตน เพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์ของ องค์กร	การสร้างระบบที่ เลี้ยง ผู้สอนงาน และผู้ชี้แนะการ ปฏิบัติที่เป็นระบบ	การเรียนรู้ของ องค์กรและการ จัดการความรู้ ต้องการพันธะ สัญญาจากผู้นำ องค์กรในระยะยาว ในการให้การ สนับสนุนทั้งใน ระดับนโยบาย การ ใช้ทรัพยากร	ผู้นำที่มีความ ทันสมัยทันโลกทัน เหตุการณ์ มี ความสามารถใน การพิจารณาด้าน การเปลี่ยนแปลง	ผู้บริหารมุ่งมั่นและ ตระหนักถึง ความสำคัญในการ สนับสนุน

ตาราง 4 (ต่อ)

ปัจจัย /นักวิชาการ	Marquardt &Reynolds (1994)	Kaiser (2000)	Marsick and Watkins (2003)	บดินทร์ วิจารณ์ (2547)	บุญดี บุญญากิจ (2548)	วิจารณ์ พานิช (2548)	เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552)	ทีพวรรณ หล่อสุวรรณ รัตน์ (2552)	ประยูร อิ่ม สวาสดี (2552)	ภูษิต รุ่งแก้ว และคณะ (2555)
ปัจจัยด้านการ พัฒนาบุคลากร และทีมงาน	พนักงานมีโอกาสที่ จะเรียนรู้ มีโอกาส แก้ไขและตัดสินใจ ด้วยตนเอง มี ความคิด สร้างสรรค์ได้อย่าง เต็มที่ / การสร้าง ให้เกิดระบบในการ ทำงานแบบ เครือข่าย ทำให้ เกิดพลังร่วมใน องค์กร เป็นการ สร้างความร่วมมือ กันและมีการคิด ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ	ระบบพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์มี มาตรฐานด้าน นโยบาย	ทักษะการร่วมแรง ร่วมใจ มีการ ออกแบบการ ทำงานเพื่อให้กลุ่ม งานใช้รูปแบบทาง ความคิดที่ แตกต่าง ความ ร่วมมือรับคุณค่า		กระบวนการ จัดการความรู้ นั่นเอง คนที่เกิด การพัฒนาจะเป็น “บุคคลเรียนรู้”	การทำงานเป็นทีม โดยการเน้นให้ พนักงานรับรู้ เป้าหมายร่วมกัน	ส่งเสริมการเรียนรู้ ร่วม เสรีภาพ ความไว้วางใจ และการทำงาน ร่วมกัน	ส่งเสริมการเรียนรู้ ร่วม เสรีภาพ ความไว้วางใจ และการทำงาน ร่วมกัน	การพัฒนาความรู้ ความสามารถและ ทักษะการทำงาน การส่งเสริมการ ฝึกอบรมต่างๆ	มีการสนับสนุนให้ บุคลากรจัดทำ แผนพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มขีด ความสามารถและ สมรรถนะของ บุคลากร

การจะพัฒนาองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากลักษณะประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีปัจจัยต่างๆ ที่เป็นส่วนช่วยสนับสนุน เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ และเป็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จ ซึ่งผู้บริหารขององค์กรจะต้องให้ความสำคัญ จากการทบทวนวรรณกรรมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากนักวิชาการและนักวิจัยที่ได้ทำการศึกษาในเรื่องดังกล่าว ทั้ง 10 ท่าน แล้วนำปัจจัยมาวิเคราะห์เปรียบเทียบแยกตามประเด็นที่คล้ายคลึงกัน เพื่อเป็นแนวทางในการสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ครอบคลุมตามแนวคิดของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะใช้ทำการศึกษาในครั้งนี้ โดยผู้วิจัยได้ทำการจัดกลุ่มปัจจัยที่มีความสอดคล้องและคล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มปัจจัยขึ้นใหม่ และนำไปใช้ในการศึกษา มีทั้งหมด 7 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านโครงสร้างที่เหมาะสมกับระบบบริหารจัดการ
2. ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์
3. ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมและแรงจูงใจ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้
4. ปัจจัยด้านการจัดการความรู้
5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี
6. ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร
7. ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน

เมื่อได้วิเคราะห์เปรียบเทียบแยกตามประเด็นที่คล้ายคลึงและแตกต่างกัน ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่นักวิชาการและนักวิจัยที่ได้ทำการศึกษาในเรื่องดังกล่าว ทั้ง 10 ท่าน ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อกำหนดคำจำกัดความของลักษณะปัจจัยที่จะใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ และใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในงานวิจัยต่อไป ซึ่งมีทั้งหมด 7 ปัจจัยและให้คำจำกัดความดังนี้

1. ปัจจัยด้านโครงสร้างที่เหมาะสม ระบบบริหารจัดการ

การจัดโครงสร้างที่เหมาะสม ยึดหยุ่น มีความคล่องตัวสูง และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ มีการจัดบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้เหมาะสมกับภารกิจ มีการจัดการที่มีลักษณะเชื่อมโยงกันทุกฝ่ายทั้งภายนอกและภายใน ระบบการประเมินหรือวัดผล องค์กรจะได้ทราบปัญหาและสามารถพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้

2. ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์

การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กร มีจุดหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป็นค่านิยมพื้นฐานของ ค่านิยม วัฒนธรรม ความเชื่อ ปรัชญา ที่คล้ายกัน ซึ่งต้องเกิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การตรวจสอบจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็น การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า การเคลื่อนย้ายของคู่แข่ง เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในอนาคต

3. ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมและแรงจูงใจที่เอื้อต่อการเรียนรู้

การสร้างสภาพแวดล้อมด้านกายภาพและเปลี่ยนแปลงบรรยากาศ เพื่อให้ส่งเสริมลักษณะนิสัยที่ใฝ่รู้ สนับสนุนให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน มีกิจกรรมแลกเปลี่ยน พูดคุย ช่วยเหลือกันเพื่อความสะดวกให้บุคลากร เติบโตและประสบความสำเร็จ สร้างความประทับใจและความรู้สึกที่ดี เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่อันดีงาม ร่วมกัน นอกจากนั้นเปิดโอกาสให้มีอิสระ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพิ่มความท้าทาย เพื่อเสริมแรงจูงใจ มีการให้รางวัล บุคคลหรือกลุ่มที่สร้างสรรค์การเรียนรู้ใหม่ๆ เพื่อสร้างคุณค่าและความภาคภูมิใจกระตุ้นให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

4. ปัจจัยด้านการจัดการความรู้

การส่งเสริมให้บุคลากรมีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่มาปรับใช้ในการ ปฏิบัติงานทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร กระตุ้นให้บุคลากรสร้างและพัฒนาจนเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ความคิด สร้างสรรค์ และการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้อย่างเป็นระบบและทันสมัย มีการตรวจสอบและปรับปรุงข้อมูลความรู้ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถนำเอาความรู้ได้อย่างทั่วถึงได้อย่างรวดเร็ว

5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

การนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ ใช้ในการแสวงหาความรู้ เป็นช่องทางในการ สื่อสารถ่ายโอน และแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างรวดเร็ว ใช้ในการบันทึกและจัดเก็บเผยแพร่ความรู้เป็นระบบ ฐานข้อมูลความรู้ และส่งเสริมให้บุคลากรดึงเทคโนโลยีเข้ามาใช้ประโยชน์เพื่อมุ่งพัฒนากระบวนการทำงานให้เกิด ประโยชน์แก่องค์กร

6. ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร

ผู้นำองค์กรในองค์กรจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะของความมุ่งมั่นอุทิศตนในการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ช่วยประสาน วิสัยทัศน์สมาชิกในองค์กร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือ สนับสนุนให้แนวคิดนั้นประสบความสำเร็จ ผู้นำองค์กรจะต้องให้การสนับสนุนทั้งในระดับนโยบาย การใช้ ทรัพยากร บริหารงานในรูปแบบที่เอื้ออำนาจให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ คิดริเริ่มสร้างผลงานใหม่ๆ เพื่อมุ่งสู่ ความสำเร็จขององค์กร

7. ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน

กำหนดทิศทางและวางแผนในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน สนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้และ พัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร พัฒนาบุคลากรอย่างเป็น ระบบ ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงาน คิดและแก้ปัญหาาร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนรู้เพิ่มทักษะในการเรียนรู้ จากผู้อื่น ร่วมกับผู้อื่น เรียนรู้ระหว่างกันภายในเครือข่ายเพื่อมุ่งความสำเร็จขององค์กร

1.7. การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอาจเกิดขึ้นได้ในช่วงข้ามคืน และไม่มีวิธีใดที่จะรับประกันได้เลยว่า แต่ละองค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ แต่ละองค์กรจะต้องพัฒนาโครงสร้างและรูปแบบที่เหมาะสมกับบุคลากร ความเป็นมา พื้นฐานทักษะความรู้ เทคโนโลยี พันธกิจ และวัฒนธรรมของตนที่สุด และทุกประการต้องเกื้อหนุนกันอย่างเหมาะสม ต้องอาศัยความร่วมมือและการวางแผนของคนจากทุกๆ หน่วยงานในองค์กร เสน่ห์ จันทน์ (2548) ได้เสนอการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยยึดหลัก 10 ประการ

1. มีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เรียบง่ายและคล่องตัว
2. มีเทคโนโลยีสนับสนุน ทั้งคอมพิวเตอร์และระบบสารสนเทศ
3. มุ่งเน้นคุณภาพ โดยการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและการประกันคุณภาพ
4. ย้ำความมีกลยุทธ์สนใจ มุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า
5. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มุ่งมั่นสู่อนาคตร่วมกัน
6. มีทีมการเรียนรู้และบรรยากาศเกื้อหนุน จริงจังและเปิดใจ
7. ทุกคนสร้างและถ่ายทอดความรู้ และสามารถเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
8. มีระบบตรวจสอบ ทั้งก่อนดำเนินการ ขณะดำเนินการ และหลังดำเนินการ
9. มีการกระจายอำนาจไปสู่พนักงาน
10. มีวัฒนธรรมเกื้อหนุน โดยยึดหลักการเรียนรู้คือหัวใจสู่ความสำเร็จ

นอกจากนั้น Richard L. Daft . (2001 อ้างอิง ทองใบ สุดชาติ. 2545) ได้เสนอแนะว่าการที่สร้างองค์กรใดๆ ให้ก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีดังนี้

1. เป็นองค์กรที่มีภาวะผู้นำที่สนใจองค์กร (Mindful Leadership)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเริ่มจากความสนใจของผู้นำที่ต้องการจะให้เกิด ผู้นำจะต้องเข้าใจ วิธีการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และช่วยเหลือสมาชิกในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยผู้นำจะต้องมีบทบาทในดำเนินการ 3 ประการ ดังนี้

1.1. บทบาทในการออกแบบโครงสร้างทางขององค์กร (Design the Social Architecture) ซึ่งเป็นแนวคิดสำคัญที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทัศนคติของสมาชิกในองค์กร คือ 1.ผู้บริหารต้องออกแบบเชิงความคิดเพื่อกำหนดเป้าหมาย พันธกิจ ค่านิยม และการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ โครงสร้างเพื่อมุ่งสู่การเรียนรู้ และยังต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น

1.2. บทบาทในการร่วมสร้างวิสัยทัศน์ (Create a Shared Vision) ซึ่งจะทำให้บุคลากรทุกคนมองเห็นภาพในอนาคตในเชิงอุดมการณ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยผ่านการอภิปรายหาข้อสรุปที่ชัดเจนของสมาชิกในองค์กร

1.3. บทบาทการมีภาวะผู้นำในการให้บริการ (Servant Leadership) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ จะต้องมีส่วนที่เสียสละ ผู้นำต้องอุทิศตนเองเพื่อองค์กรและเพื่อผู้อื่นจึงจะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2. บุคลากรเป็นผู้ที่มีพลังอำนาจ (Empowered Employees) บุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นผู้ที่มีพลังอำนาจมากกว่าปกติ บุคลากรจะต้องร่วมกันวิเคราะห์และแก้ปัญหาาร่วมกัน ผู้นำจะต้องตระหนักว่าบุคลากรเป็นผู้ที่อยากรู้ อยากเห็น และมีประสบการณ์แห่งความพร้อมที่จะเข้าไปเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาวิธีการสร้างแรงจูงใจที่นำไปสู่การปรับปรุงงาน

3. การพัฒนากลยุทธ์ใหม่ (Emergent Strategy) บุคลากรส่วนใหญ่จะมีความใกล้ชิดกับ ลูกค้า คู่ค้า และเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา จึงสามารถวิเคราะห์ความต้องการการแก้ปัญหาให้กับองค์กรได้ เพราะฉะนั้นบุคลากรทั้งระดับล่างและระดับบนจะทำหน้าที่คอยตรวจสอบการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องพยายามตอบสนองทั้งลูกค้าในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งก็คือการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรนั่นเอง

4. การสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขึ้นในองค์กร (Strong Culture) องค์กรจะต้องมีการสร้างวัฒนธรรมดังนี้

4.1. องค์กรที่เป็นองค์กรรวมถือว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่ามากกว่าส่วนย่อย กล่าวคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะให้ความสำคัญในเชิงของระบบใหญ่ เพราะจะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรตามนโยบายวิสัยทัศน์

4.2. วัฒนธรรมเป็นคุณค่าของความรู้สึกแห่งชุมชนและความเห็นอกเห็นใจตลอดจนการดูแลเอาใจใส่ผู้อื่น บุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีความรู้สึกแห่งการเป็นเจ้าของร่วมกัน และร่วมกันสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้จะจัดกลไกขององค์กรที่จะทำให้เกิดความแตกต่างกันระหว่างสมาชิกขององค์กร

5. การแลกเปลี่ยนสารสนเทศแบบระบบเปิดในองค์กร (Shared Information) องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีการสื่อสารอย่างเพียงพอในการทำงานในทุกๆ ด้าน และมีการเผยแพร่ข้อมูล สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา บุคลากรมีอิสระในการแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อให้ประกอบการวิเคราะห์ปัญหา การแก้ปัญหา และการพัฒนาองค์กร

6. การจัดโครงสร้างขององค์กรในแนวนอน (Horizontal Structure) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องทำให้โครงสร้างให้แนวดิ่งลดลง และมุ่งนำระบบการทำงานเป็นทีมเข้ามาทดแทน เพื่อจะทำให้สมาชิกทุกคนร่วมกันทำงานอย่างมีคุณภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องตัดระบบเจ้านาย (Boss) ออกไป สมาชิกของทีมงานมีศักยภาพในการเข้าไปรับผิดชอบในการกิจต่างๆ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551) ได้เสนอรูปแบบของการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า โดยทั่วไปตั้งอยู่บนพื้นฐานของรูปแบบการเปลี่ยนแปลง โดยการวินิจฉัยจะถูกนำไปปฏิบัติในช่วงระหว่างของขั้นการละลายพฤติกรรม (Refreezing) ส่วนการเปลี่ยนแปลง (Change) จะถูกแนะนำอย่างระมัดระวังผ่านการเข้าเครื่องมือสอดแทรกที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อสถานการณ์ที่องค์กรเผชิญอยู่ หรือความเหมาะสมกับสภาพขององค์กรในขณะนั้น และสุดท้าย การติดตามผลอย่างเป็นระบบ เป็นการคงสภาพพฤติกรรมหรือสถานการณ์ที่พึงปรารถนาขององค์กรโดยมีกระบวนการเป็นลำดับขั้น ดังนี้

1. ขั้นตอนละลายพฤติกรรม เป็นการวินิจฉัย ประเมินสถานการณ์และระบุถึงกลยุทธ์ในการต้องการ สร้างเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม ขณะเดียวกันก็ต้องคำนึงว่าผู้ใดที่มีอำนาจที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2. ขั้นตอนเปลี่ยนพฤติกรรม คือ การเข้าแทรก นำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติผ่านการร่วมมือและประสานงานที่เพิ่มขึ้น และที่สำคัญเราจะต้องทำการศึกษาปัญหาอย่างแท้จริง เพื่อการแก้ปัญหาที่ตรงจุดซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

3. ขั้นตอนคงพฤติกรรม คือ การติดตามประเมินผล ระบุถึงปัญหาที่ไม่คาดคิด และผลกระทบ ประเมินความมีประสิทธิภาพของกลยุทธ์

นอกจากนี้ ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง และคณะ (2555) ได้ทำการศึกษา กลยุทธ์การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับและองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุขกลยุทธ์ 9 กลยุทธ์ ดังนี้

1. พัฒนากายภาพและสภาพแวดล้อมสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. พัฒนาระบบบริหารจัดการ และการประเมินผลเพื่อส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. สนับสนุนการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ และการทำงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร
4. ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
5. พัฒนาตัวชี้วัดในการประเมินคุณภาพและนำไปสู่การเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรอื่นที่มีแนวปฏิบัติที่ดี
6. เร่งรัดพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับคุณวุฒิและความเชี่ยวชาญ
7. ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์องค์ความรู้ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ
8. สนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์ความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชา เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกองค์กร

9. เร่งรัดสรรหา และพัฒนาบุคลากร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

มิเชล มาร์ควอดต์ (Michael Marquardt. 2002) ได้วิเคราะห์การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากบริษัทต่างๆ และเสนอขั้นตอนที่จะก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 16 ข้อ ดังนี้

1. มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในขั้นตอนแรกสำหรับผู้คนที่จะต้องผูกพันตนเองเข้ากับการปฏิรูปองค์กร ว่าองค์กรจะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรก็ต้องเข้าใจว่าสำเร็จขององค์กรก็ขึ้นอยู่กับความสำเร็จของการเรียนรู้ เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถแปลงความรู้ใหม่ๆ ให้ออกมาเป็นผลงานที่มีคุณภาพได้

2. การทำให้เกิดฉันทกาลังเพื่อเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จในการปฏิรูปองค์กร ให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องอาศัยคนกลุ่มหนึ่งซึ่งอาจเป็นในรูปแบบ คณะกรรมการ ที่มีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายนี้ อย่างแท้จริง ความรู้สึกถึงจำเป็นเร่งด่วนจะช่วยให้เกิดการผลักดันบุคคลในองค์กร แต่ในการดำเนินการปฏิรูปองค์กรนี้ต้องอาศัยบุคคลที่มีความสามารถในการผลักดันของบุคคลต่างๆ และช่วยสร้างความรู้สึกจำเป็นนั้นด้วย

3. เชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินธุรกิจขององค์กร ผู้นำที่คิดจะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเชื่อมโยงกระบวนการและผลผลิตของการเรียนรู้เข้ากับเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กรให้ชัดเจน โดยกำหนดกลยุทธ์ให้ทุกคนเข้าใจว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่สำคัญพอกับงานและชี้ให้เห็นหรือวิธีการเรียนรู้มาใช้ใน

การปฏิบัติงานที่สำคัญการเรียนรู้จะคงอยู่ตลอดไป การเรียนรู้จะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาวิธีในการเก็บรักษาและใช้ความรู้อย่างเป็นระบบ

4. ประเมินกำลังความสามารถขององค์กรในระบบย่อยต่างๆ ของตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ การวินิจฉัยองค์กรนั้นเป็นการตรวจสอบสมรรถนะในการเรียนรู้อย่างเป็นระบบโดยละเอียดเพื่อศึกษาจุดอ่อนและจุดแข็งในการนำไปใช้สร้างและพัฒนาต่อไป

5. สื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ออกไปให้ทั่วทั้งองค์กร การปฏิรูปองค์การที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแห่งอนาคตที่สามารถสื่อสารออกไปได้อย่างรวดเร็ว และดึงดูดความสนใจของพนักงานให้มีส่วนเกี่ยวข้อง หากไร้ซึ่งวิสัยทัศน์ ความพยายามก็จะกลายเป็นความสับสนและไม่ลงรอย ผู้นำต้องสามารถสื่อสารสื่อสารได้ดีและใช้ช่องทางทุกช่องทางในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ออกไปให้ทั่วถึงและรวดเร็ว

6. ตระหนักถึงความสำคัญของการคิดและการปฏิบัติในเชิงระบบ การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) จะช่วยให้พนักงานในองค์กรเข้าใจแบบแผนงานต่างๆ ได้ชัดเจน กำหนดวิธีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องตระหนักถึงคุณค่าของวิธีการที่เป็นระบบ จะต้องให้ความสำคัญกับภาพรวม ในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์เชิงระบบระหว่างกระบวนการต่างๆ และเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการกับเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานและองค์การในลักษณะที่เป็นองค์รวม

7. ผู้นำจะต้องสาธิตและเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้ ผู้นำจะต้องมีจุดมุ่งหมายหนึ่งคือ ทำให้ผลการปฏิบัติงานทั้งหมดดีขึ้นด้วยการเรียนรู้ โดยพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้นำต้องมีส่วนในการจัดอุปสรรคอันเกิดจากลำดับขั้นในการบริหารและเป็นแบบอย่างที่ดีที่กระตือรือร้นในการเรียนรู้ และส่งเสริมให้ผู้อื่นได้เรียนรู้

8. ปฏิรูปวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ในส่วนแรก คือส่งเสริมและสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นนิสัย เป็นความสนุกสนานและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน องค์กรจะต้องสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้มากขึ้น เน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมากกว่ากิจกรรมการอบรมเพียงอย่างเดียว ส่วนที่สอง ต้องมุ่งมั่นปรับปรุงอย่างต่อเนื่ององค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง การบริหารคุณภาพต้องอาศัยวิธีในการเรียนรู้ที่เป็นตัวกระตุ้นสำคัญในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน ส่วนที่สาม บุคคลในองค์กรต้องได้รับการเอื้ออำนาจ ได้รับโอกาส ความไว้วางใจ การยอมรับ และความท้าทายตลอดจนการเสริมทักษะที่จำเป็นรวมถึงความรู้และคุณค่าความสามารถ เพื่อให้พวกเขานำมาใช้ในการทุ่มเทกับการทำงานให้แก่องค์กรให้มากที่สุด

9. กำหนดกลยุทธ์ เพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยต้องอาศัยการขยายการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การอย่างทั่วถึงซึ่งต้องมีกลยุทธ์ดังนี้ ประการแรก คือการส่งเสริมและให้เวลาในการทดลอง เนื่องจากการเรียนรู้เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ที่ยั่งยืนจะต้องสนับสนุนการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการคิดวิธีใหม่ๆ ประการที่สอง พัฒนาระบบการให้รางวัลแก่ผู้เรียนรู้ คนที่พยายามทดลองทำสิ่งใหม่ๆ หรือแม้กระทั่งคนที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทดลองก็ตาม ประการที่สาม ให้ความสำคัญกับการเข้าถึงข้อมูล องค์กรต้องพยายามขยายการสื่อสารแบบเปิดกว้าง ไม่ปกปิดและทั่วถึงทั้งองค์กร ประการที่สี่ มีการประชุมหรือสังสรรค์แลกเปลี่ยนรวบรวมและแบ่งปันประสบการณ์ในการเรียนรู้ ประการที่ห้า ยกกระตือรือร้นการดำเนินงาน กระตุ้นให้ทั่วทุกส่วนขององค์กรมีส่วนร่วมในการใช้การเรียนรู้ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร

10. ลดระบบราชการลง และทำให้โครงสร้างขององค์กรมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น เพราะระบบราชการเป็นตัวทำลายพลังและความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงความตั้งใจกล้าที่จะเสี่ยง ซึ่งเป็นสิ่งที่หล่อเลี้ยงกระบวนการเรียนรู้ ดังนั้นต้องจัดขั้นตอนนโยบายที่ก่อให้เกิดความล่าช้าและโครงสร้างที่ไม่จำเป็น

11. ขยายการเรียนรู้ไปสู่ห่วงโซ่อุปทานทั้งหมดขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเจาะลึกเข้าถึงแหล่งความรู้และความคิดที่มีศักยภาพทั้งหมดได้ เราจะต้องทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับประโยชน์จากความรู้ความคิด และผลที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ขององค์กร

12. ทำให้เกิดการเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้ ทุกคนในทุกระดับชั้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะถูกกระตุ้นให้พัฒนาความรู้ใหม่ๆ เสนอความคิด และผลักดันแนวคิดเหล่านั้นให้เป็นจริงมากที่สุดเท่าที่พวกเขาสามารถทำได้ ส่วนองค์กรมีหน้าที่สร้างสภาพแวดล้อมให้ทุกคนสามารถบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นได้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดการถ่ายโอนความรู้และสื่อสารที่มีคุณภาพ ความรู้ต้องไหลเวียนไปทั่วทั้งองค์กรผ่านบุคคลหรือเทคโนโลยี

13. แสวงหาและประยุกต์ให้ใช้เทคโนโลยีที่ดีที่สุด เพื่อการเรียนรู้ที่ยอดเยียมที่สุด เทคโนโลยีเป็นเส้นทางในการเดินทางของความรู้ และยังส่งผลต่อคุณภาพของความรู้ มันจะช่วยเพิ่มความรวดเร็วของการไหลเวียนของข้อมูล และองค์กรสามารถจัดเก็บข้อมูลได้มากขึ้น และง่ายต่อการปรับเปลี่ยนอีกด้วย

14. สร้างชัยชนะให้ได้ในระยะสั้นๆ การจะก้าวไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องใช้ระยะเวลาและความพยายามอย่างมาก ฉะนั้นต้องสร้างชัยชนะในระยะสั้น เพื่อให้คนในองค์กรได้มีโอกาสเฉลิมฉลองความสำเร็จบ้าง เพื่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นแรงผลักดันสู่เป้าหมายในระยะยาวอย่างต่อเนื่องไป

15. วัดผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องพยายามกำหนดปัจจัยสำคัญๆ และวัดผลเมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง กำหนดการวัดตามอย่างไร เช่น วัดจากปัจจัยภายนอกหรือภายใน วัดตามมาตรฐานหรือความเหมาะสม ทั้งนี้การวัดผล ควรวัดผลในทางธุรกิจมากกว่าผลการฝึกอบรม มุ่งเน้นในสิ่งที่สามารถวัดได้ เช่น ความเร็วในการผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น

16. ปรับตัว ปรับปรุงและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบคือองค์กรที่ไม่สามารถหยุดการเรียนรู้ได้เลย จะต้องเรียนรู้อยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด กล่าวคือการเรียนรู้ได้หยั่งรากลึกลงไปใ้ในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

จากแนวคิดการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปว่า องค์กรที่ก้าวสู่การองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนาจะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กรว่ามีความพร้อมมากน้อยแค่ไหน ซึ่งองค์กรที่ประสบความสำเร็จก็มีรูปแบบที่แตกต่างกันไป ซึ่งจะต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ในการสนับสนุนอย่างสมดุล โดยเริ่มจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการที่ตนที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบกับความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ ส่งเสริมพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง และการวัดผลการเรียนรู้เพื่อจะส่งผลให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นกลายเป็นความจริง บรรลุเป้าหมาย

นอกจากนี้การดำเนินการในองค์กรสาธารณะสุข ที่ทำการการสร้งองค์กรแห่งการเรียนรู้

โรงพยาบาลศิริราช (บุญดี บุญญาภิจ. 2548) เป็นองค์กรในสังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล มีภารกิจหลักคือ บำบัด รักษา ดูแล และส่งเสริมสุขภาพและประชาชนทุกระดับ โดยมีแนวทางการดำเนินงานที่เน้นการพัฒนาโรงพยาบาลให้มีคุณภาพมาตรฐานในระดับชาติ และนานาชาติ โดยมุ่งเน้น 2 ประการดังนี้

1. ความรู้ที่เกิดจากการพัฒนางาน แบ่งปันความรู้กลุ่มและกระจายทั่วทั้งองค์กร
2. การแบ่งปันความรู้ที่เกิดขึ้น ตามโอกาส ตามวาระต่างๆ

การดำเนินงาน

โรงพยาบาลศิริราชมีระบบเครือข่ายในการถ่ายโอนความรู้คือ การทำ COI (Continuous Quality Improvement) ทางคลินิกเพราะ COI เป็นกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงการบริการดูแลรักษาผู้ป่วยให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งโรงพยาบาลศิริราชได้เข้าร่วมโครงการ “การจัดการความรู้ในองค์กร” แห่งของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ตั้งแต่ พ.ศ. 2546 เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญเป็นพื้นฐานสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ปัจจุบันโรงพยาบาลศิริราชดำเนินพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเรียกใช้ KM และในขณะนี้ดำเนินการเข้าสู่ระยะที่ 3 คือ การเชื่อมเครือข่ายและสร้างนวัตกรรม โดยมีกิจกรรมที่สำคัญคือ การประเมินผลการทำ KM ด้วย KMA (Knowledge Management Assessment) เพื่อพัฒนาระบบ KM และพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่มีการเชื่อมเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทั้งภายในและภายนอกองค์กรทั่วประเทศ เน้นการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยและสร้างนวัตกรรมในการทำงานให้เพิ่มขึ้น

ในการดำเนินการมีการแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ซึ่งมีขั้นตอนการจัดการความรู้ดังนี้

1. การจัดการเตรียมความพร้อมขององค์กร ด้วยการให้ผู้บริหารระดับสูง มีส่วนร่วมในโครงการผ่านการสนับสนุนและเป็นแบบอย่างที่ดีในการแลกเปลี่ยนความรู้ มีการกำหนดโครงสร้างคณะกรรมการจัดการความรู้ชัดเจน

2. การสื่อสาร คณะทำงาน KM ทำช่องทางการสื่อสารเนื้อหาและเทคนิคต่าง ๆ ที่หลากหลาย เช่น KM, CoP, Best Practice ให้พนักงานทั้งหมดที่มีจำนวนมากและมีระดับความรู้แตกต่างกันได้เข้าใจเนื้อหาตรงกัน รวมทั้งกระตุ้นพนักงานอย่างต่อเนื่องผ่านสื่อทุกสื่อที่มีอยู่ทั่วโรงพยาบาล เช่น แผ่นป้าย สารคดีราช อินไซด์ฝ่ายการพยาบาลข่าวสารคุณภาพ แผ่นพับ บอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย คู่มือการทำ CoP เว็บไซต์ KM และกิจกรรมเปิดตัวเว็บไซต์เป็นต้น

3. กระบวนการและเครื่องมือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วงแรกโรงพยาบาลมุ่งเน้นการสร้างชุมชนแห่งการปฏิบัติ หรือชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice หรือ CoP) โดยเชิญชวนให้ผู้สนใจเข้าร่วมเป็นสมาชิกเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งการพัฒนา CoP ให้ต่อเนื่องและยั่งยืนนั้น พนักงานที่เข้าร่วมต้องให้การยอมรับถึงคุณค่าและความรู้ที่ได้จากการ CoP และนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน รวมทั้งมีการส่งเสริมและสนับสนุน CoP ด้วยข้อแนะนำและทรัพยากรต่าง ๆ และสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันโรงพยาบาลมีกิจกรรม Routine to Research (R2R) เป็นการทำงานประจำพร้อมงานวิจัย เปลี่ยนความรู้ในคน

เป็นงานวิจัยหรือความรู้ที่ตรวจสอบเชิงวิชาการและนำไปใช้ที่อื่นได้ ส่งผลให้เกิดการสื่อสารที่ตระหว่างพนักงาน ลดการสูญเสียในการทำงาน พัฒนาการเรียนรู้และศักยภาพของบุคลากรจำนวนมากและต่อเนื่อง ซึ่งกิจกรรม R2R ได้เผยแพร่ไปยังโรงพยาบาลและหน่วยงานต่าง ๆ ทั่วประเทศด้วย

4. การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนจริงจังทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โรงพยาบาลศิริราชมีการให้ความรู้ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น ประชุม Storytelling การแลกเปลี่ยนและดูงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น ปัจจุบันได้พัฒนา Website ของ KM อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นสื่อกลางในการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และสามารถถ่ายโอนความรู้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับบุคลากรตลอดเวลา เช่น การจัด Layout หน้าเว็บไซต์ใหม่ เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูล รับปรึกษาผ่าน KM Call Center กระตุ้นให้พนักงานสนใจด้วยรางวัล เป็นต้น

5. การประเมินโครงการ คณะทำงานมีการประเมินผลตามดัชนีวัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การปรับเปลี่ยนองค์กร การจัดการความรู้ เทคโนโลยีการเรียนรู้ การเพิ่มอำนาจบุคคล พลวัตการเรียนรู้ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลตัวชี้วัดกระบวนการเรียนรู้ ผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานที่ได้จากการทำ KM เพื่อนำข้อมูลไปกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ในการทำ KM ด้วยการเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานทุกระดับทั้งการวิจัย การบริการ และการให้ความรู้ของโรงพยาบาล

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล ผู้บริหารให้การชมเชยและมอบโล่ประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่อาสาเข้ามาทำงานด้าน KM อย่างต่อเนื่อง เน้นการให้รางวัลแบบเป็นกลุ่มมากกว่ารายบุคคลเพื่อสร้างภาคภูมิใจและการให้คุณค่า

ปัจจัยความสำเร็จในการสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ KM เป็นเครื่องมือของศิริราช คือ 1) นโยบายและการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง 2) การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน 3) การประเมินติดตามผลทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง 4) การเห็นคุณค่าของงานต่อส่วนรวมและต่อตนเอง (ยังแลกเปลี่ยนยิ่งได้ไฉ่เดียวเพิ่ม) 5) ใช้ SIRIRAJ Culture (วัฒนธรรมองค์กร) ขับเคลื่อน 6) เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุนที่ดีพอ 7) สอดแทรก KM ไปกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำอยู่แล้วในองค์กร ไม่ทำให้ KM กลายเป็นเรื่องใหม่ในองค์กร และ 8) ยกย่องชมเชยพนักงานที่มีส่วนร่วมด้วยรางวัลต่าง ๆ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (ทีพพรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2551) เป็นองค์กรอิสระในสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม ภารกิจหลักคือ ผลักดันและส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตและคุณภาพเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรและของประเทศ โดยเป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่ผู้ประกอบการและบุคลากรทุกระดับ คึกษาวิจัย พัฒนา ถ่ายทอดความรู้ข้อมูลข่าวสาร ด้วยภารกิจของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจึงเริ่มให้ความสำคัญกับแนวคิดดังกล่าว

การดำเนินการ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้เริ่มดำเนินการดังนี้

1. การปรับเปลี่ยนและการจัดการพฤติกรรม สร้างการยอมรับและให้ความสำคัญของการจัดการความรู้ เริ่มจากระดับผู้บริหารให้ความสำคัญโดยการจัดตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ขึ้นโดยมีหัวหน้าคณะทำงาน

จากทุกส่วนงาน และคณะทำงานได้จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อกำหนดกิจกรรม กรอบเวลาและทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ มีการระดมสมองของผู้บริหารเพื่อกำหนดแบบอย่างของผู้บริหารในการจัดการความรู้ที่ดี อีกทั้งสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คณะทำงานจัดทำมุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระจายตามจุดต่างๆ ในสถาบันฯ และ คณะทำงานมีการจัดการประกวดคำขวัญ เพื่อสร้างบรรยากาศให้พนักงานได้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้อีกด้วย

2. การสื่อสารทั่วทั้งองค์กร เป็นการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้พนักงานทั้งหมดทราบความจำเป็น รวมทั้งประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ โดยใช้ช่องทางต่างๆ แต่ในการสื่อสารกับที่มีประสิทธิภาพมีอยู่ 2 ช่องทาง นั้น คือ การประชุมบุคลากรทั้งหมดเป็นประจำทุกวันจันทร์สุดท้ายของเดือน ซึ่งเรียกว่า Communication Day อีกช่องทางหนึ่ง คือ อินทราเน็ต ซึ่งพนักงานทุกคนเข้าถึงได้ง่าย

3. การพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ ถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการจัดการโครงสร้างและเครื่องมือหลักในการรวบรวมความรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนกันและนำไปใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งต้องอาศัยเทคโนโลยีเป็นพื้นฐาน และการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการสร้างระบบฐานความรู้ของสถาบันฯ การจัดทำ KM Web เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งจะมีแหล่งข้อมูลมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (CoP) เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือในการได้มาซึ่งความรู้ เครือข่ายมีลักษณะของการลงมือทดลองดู ค้นหาความรู้จากการพบปะลูกค้ จากการให้คำปรึกษาและฝึกอบรม และขยายกลไกที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพต่อไป

4. การเรียนรู้ ทางสถาบันฯ ยอมรับว่าการจัดการความรู้เป็นศาสตร์แขนงใหม่ที่มีความรู้ความเข้าใจน้อย ขั้นตอนการเรียนรู้จึงต้องเน้นการให้ความรู้ซึ่งมีทั้งรูปแบบเป็นทางการเช่น การจัดฝึกอบรมเรื่องแนวคิดรูปแบบการจัดการความรู้และ การเยี่ยมชมกิจการด้านการจัดการความรู้ขององค์กรที่ประสบสำเร็จมาแล้ว และไม่เป็นทางการ ได้แก่ การกระตุ้นให้พนักงานและคณะทำงานเข้าร่วมในการสัมมนาหรือแลกเปลี่ยนความรู้ที่จัดโดยภายนอกโดยส่งข้อมูลกำหนดการของงานต่างๆ

5. การวัดและประเมินผล สถาบันฯ มีการติดตามเพื่อวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานโดยใช้การสำรวจความคิดเห็นจากพนักงานเพื่อประเมิน แบบอย่างที่ดี ของผู้บริหาร ด้านพฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานก็วัดจากการมีส่วนร่วมผ่านช่องทางต่างๆ ที่เข้ามาแลกเปลี่ยนและมีส่วนร่วมในการนำไปใช้ประโยชน์ รวมทั้งการฝึกอบรมก็มีการประเมินทั้งก่อนและหลัง เพื่อนำข้อมูลในขั้นตอนของการให้รางวัลและการยอมรับต่อไป

6. การยอมรับและการให้รางวัล สถาบันฯ มีความต้องการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยน โดยมีการให้รางวัลแก่พนักงานที่มีคะแนนตามเกณฑ์ เป็นรางวัลที่เป็นตัวเงิน เช่น ตัวเครื่องบิน พร้อมที่พัก ไม่ใช่ตัวเงินแต่สร้างแรงจูงใจเช่น การย่องย่องชมเชยในที่ประชุม เปิดโอกาสให้นำเสนอความรู้ เป็นต้น

ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของสถาบันเพิ่มผลผลิต

จากการดำเนินงานที่ผ่านมาคณะทำงานได้วิเคราะห์บทเรียนและปัจจัยที่ประสบความสำเร็จในการผลักดันองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ดังนี้ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ต้องมีความปรารถนาอย่างแรง

กล้า เพื่อกำหนดทิศทาง สนับสนุนสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ปฏิบัติ การบูรณาการการจัดการความรู้กับการปฏิบัติงานประจำวัน ซึ่งบุคลากรจะเห็นประโยชน์ซึ่งจะต้องวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ เริ่มจากความคาดหวังของบุคลากรเองเพื่อสร้างการยอมรับและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การมีทีมงานที่มีแรงจูงใจและมีทักษะ ซึ่งเป็นการทำงานแบบลองผิดลองถูก เพื่อพัฒนาและหาแนวทางที่เหมาะสม อาจต้องเวลามากกว่าจะสำเร็จ และการสร้างกลไกการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จะต้องมีการติดตามตามความคืบหน้าและปรับปรุงตลอดเวลา อย่างเป็นระบบ

สรุปได้ว่าการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่มีวิธีใดที่เป็นสูตรสำเร็จสำหรับทุกองค์กร บางองค์เริ่มจากพนักงานระดับปฏิบัติงาน แต่บางองค์เริ่มต้นจากระดับนโยบาย แต่ละองค์การก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ จะต้องนำขั้นตอนต่างๆ เหล่านี้ไปพิจารณาให้เข้าสภาพบริบทของแต่ละองค์กร จากนั้นพิจารณาหาหนทางได้กล่าวไปในทิศทางเดียวกัน คือ การให้ความสำคัญกับปฏิรูปและการบริหารจัดการองค์กรอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยการผ่านการประเมินคุณลักษณะวัฒนธรรมที่มีผลต่อการเรียนรู้ และสร้างสรรค์บรรยากาศที่ตอบสนองต่อการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร โดยมีเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ผ่านการอภิปรายร่วมกันขององค์กร ให้อิสระในการเรียนรู้ ปลุกฝังให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นแหล่งความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปความรู้ที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลังไปสู่การปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยผู้นำองค์กรต้องเป็นกำลังสำคัญที่จะต้องสนับสนุน กระตุ้น ชี้แนะ รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดี ในการพัฒนาการเรียนรู้ และยังเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรมุ่งสู่การก้าวไปสู่การเรียนรู้ได้สำเร็จ

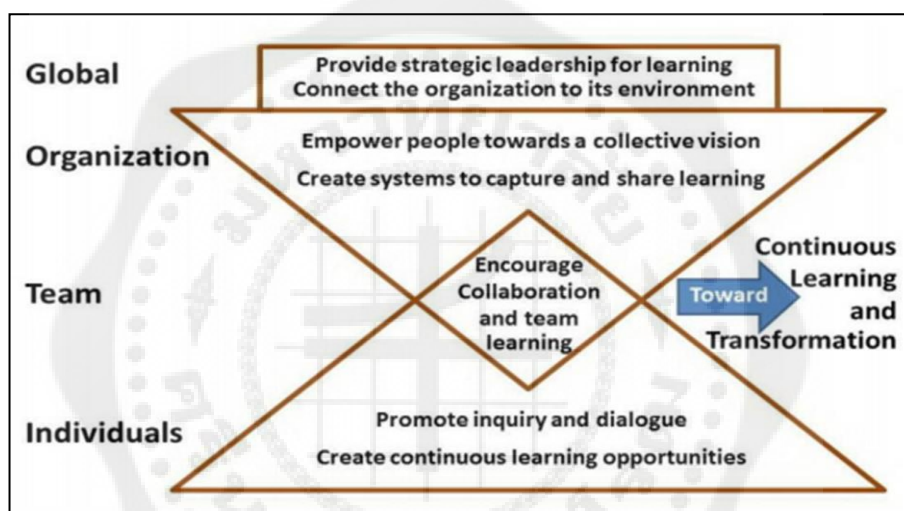
1.8. แนวทางการประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กระแสดความสนใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นที่มาของการนำเสนอแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในทัศนะต่างๆ นักวิชาการจำนวนมากได้ถึงความพยายามในการวัดหรือการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ แก้ว ศรีบุญยกุล (2553) โดยให้ความสนใจในการวัดประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 2 ประการ คือลักษณะของกระบวนการ (Process) และลักษณะของผลลัพธ์ (Result) “ความรู้” เป็นสิ่งที่จับต้องยาก มีลักษณะเป็นนามธรรม เมื่อนำมาความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานใดๆ ก็ตาม จึงยากต่อการวัดผลหรือห้บออกมาเป็นค่าทางสถิติให้เห็นชัดเจนได้ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้การวัดผลมีข้อจำกัดตามไปด้วย การประเมินว่าองค์กรของเรามีลักษณะของเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด ผลที่ได้จากการเรียนรู้สัมฤทธิ์หรือไม่ จึงเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยเวลาในการพิจารณาดูผลความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก่อนที่จะสามารถสรุปได้ โดยทั่วๆ ไปการวัดผลที่พอกระทำได้ จึงมักจะเน้นไปที่กระบวนการในการจัดการว่าได้ดำเนินการไปแล้วมากน้อยเพียงใด หรือวัดในเชิงปริมาณขององค์ความรู้ที่ได้มีการถ่ายทอด ขณะที่ปริมาณดังกล่าว ก็ไม่ได้เป็นเครื่องยืนยันได้เสมอไปว่า บุคลากรมีลักษณะของการเรียนรู้อย่างแท้จริงหรือไม่ เรื่องที่วัดผลยากอีกประการหนึ่ง คือ ส่วนที่เกี่ยวกับการเงินหรือ การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการลงทุน กล่าวคือเมื่อลงทุนไปแล้ว สิ่งเหล่านี้จะให้ผลตอบแทนกลับมาเท่าไร เป็นต้น

ในการวัดประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยूरพร สุทธธรัตน์ (2553)ให้ความสำคัญในการประเมินระดับของการเรียนรู้ เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้มีหลักจากการเรียนรู้ในระดับตัวบุคคล (Individual Learning) เรียนรู้จากผลกระทบด้านข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนการแข่งขันและความต้องการทักษะใหม่ๆ และเมื่อแต่ละคนมี

การทำงานร่วมกัน ก็จัดทีมงานหรือกลุ่มเพื่อร่วมกันทำงานร่วมกัน ถ่ายทอดความรู้ในกลุ่มคนที่มีความรู้สูงส่งค์ร่วมกัน มีการสนับสนุนในการแก้ปัญหาร่วมกันในทีม จึงพัฒนาเป็นการเรียนรู้ในระดับกลุ่มหรือทีม (Team Learning) เมื่อสมาชิกเกิดการเรียนรู้ก็กลายเป็นระบบหรือวัฒนธรรมประเพณีในองค์กร จึงพัฒนาเป็นการเรียนรู้ในระดับองค์กรในที่สุด (Organizational Learning)

ด้วยความสำคัญของการเรียนรู้ มาร์ซิค และวอลเคินส์(Marsick and Watkins. 2003)จึงได้คิดค้นและพัฒนาแบบสอบถามเกี่ยวกับมุมมองขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีที่มาจากงานวิจัยของบุคคลทั้งสองมีการทดสอบและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จนได้เครื่องมือใช้วัด ในส่วนที่เกี่ยวกับบรรยากาศ วัฒนธรรม ระบบและโครงสร้างที่มีอิทธิพลว่าบุคคลได้เรียนรู้หรือไม่ ทั้งนี้สามารถอธิบายความหมายขององค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 3 ระดับ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 10 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marsick และ Watkins

ที่มา : Marsick, Victoria J. and Watkins, Karens E. 1999. Facilitating Learning Organizations. Making Learning Counts. Hampshire, England: Gower Publishing Limited.

แบบสอบถามมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ) นอกจากนี้ มาร์ซิคและวอลเคินส์ (Marsick and Watkins. 2003) ได้กล่าวถึงระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 3 ระดับ ได้แก่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร รวมทั้งเสนอตัวชี้วัดความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ไว้ทั้งระดับบุคคลระดับกลุ่ม และระดับองค์กรตามแบบสอบถามสำหรับมิติของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

ระดับบุคคล

1. ทุกคนอภิปรายและเรียนรู้จากข้อผิดพลาดอย่างเปิดเผย
2. ทุกคนระดับทักษะที่ต้องการเพื่อการทำงานในอนาคต

3. ทุกคนช่วยเหลือกันในการเรียนรู้
4. ทุกคนได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณและทรัพยากร
5. ทุกคนได้รับการสนับสนุนในการเรียนรู้
6. ทุกคนเห็นว่าปัญหาในการทำงานคือ โอกาสในการเรียนรู้
7. ทุกคนได้รับรางวัลจากการเรียนรู้
8. ทุกคนให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเปิดและต่างไปตรงมา
9. ทุกคนฟังก่อนพูด
10. ทุกคนให้ความสำคัญกับคำว่า "ทำไม"
11. ทุกคนสามารถถามในสิ่งที่คิดได้
12. ทุกคนเคารพกันและกัน
13. ทุกคนใช้เวลาเพื่อสร้างความเชื่อถือกับผู้อื่น

ระดับกลุ่ม

1. ทีมอิสระในการตั้งเป้าหมายที่ต้องการ
2. ทุกคนในทีมมีความเท่าเทียมกัน
3. ทีมมีจุดเน้นทีมงานของกลุ่มและวิธีการทำงานที่ดี
4. ทีมมีการทบทวนความคิดในผลงานของกลุ่ม
5. ทีมได้รับรางวัลสำหรับผลสัมฤทธิ์ของงานร่วมกัน
6. ทีมมีความมั่นใจว่าจะปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของทีม

ระดับองค์กร

1. มีการสื่อสารสองทาง
2. คนในองค์กรสามารถเข้าถึงสารสนเทศได้สะดวกและรวดเร็ว
3. องค์กรเก็บรักษาฐานข้อมูลเกี่ยวกับทักษะของผู้ปฏิบัติงาน
4. มีระบบการวัดช่องว่างระหว่างสภาพการปฏิบัติงานที่เป็นจริงและที่คาดหวัง
5. องค์กรสร้างบทเรียนง่ายๆ สำหรับผู้ปฏิบัติงาน
6. องค์กรวัดการฝึกอบรมจากเวลาและทรัพยากรที่ใช้
7. องค์กรยกย่องยอมรับผู้ที่ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ
8. องค์กรให้ทางเลือกในการปฏิบัติงาน
9. องค์กรเชิญชวนทุกคนร่วมสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กร
10. องค์กรให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากร
11. องค์กรสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงสูง
12. องค์กรนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติในระดับและกลุ่มที่ต่างกัน
13. องค์กรสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีชีวิตครอบครัวและการทำงานที่สมดุล

14. องค์การส่งเสริมให้ทุกคนมีมุมมองที่กว้างไกล
15. องค์การส่งเสริมให้ทุกคนยึดเอามุมมองของผู้รับบริการมาใช้ตัดสินใจ
16. องค์การคำนึงถึงสิ่งที่จะมีผลต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน
17. องค์การมีการทำงานร่วมกับชุมชนภายนอก
18. องค์การสนับสนุนให้ค้นหาคำตอบจากปัญหาจากการศึกษาขององค์การอื่นๆ
19. องค์การสนับสนุนโอกาสตามความต้องการการเรียนรู้และการฝึกอบรม
20. องค์การมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงานในเรื่องการแข่งขันแนวโน้ม

และทิศทางขององค์การ

21. องค์การมีการเสริมสร้างอำนาจเพื่อร่วมกันนำพาองค์การ
22. องค์การสร้างภาวะผู้นำ
23. องค์การมองหาโอกาสที่จะเรียนรู้
24. องค์การมีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมในองค์การ

นอกจากนี้ มาร์ควอดต์และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds. 1994) ได้กล่าวถึงระดับของการเรียนรู้ในองค์การจะเกิดขึ้นได้ใน 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม ระดับองค์กร ซึ่งจะต้องกระตุ้นและพัฒนา รวมถึงทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้ง 3 ระดับมากที่สุด ซึ่ง 3 ระดับจะต้องเกื้อหนุนและเติมเต็มซึ่งกันและกัน มาร์ควอดต์และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds. 1994) ได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาและประเมินถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถนำไปตรวจสอบลักษณะขององค์การและใช้เป็นแนวทางปฏิบัติไว้ ดังนี้

1. การสร้างความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. การสร้างความเข้าใจใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการหยั่งรู้และการคาดคะเน
3. สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. มีการให้บุคลากรระดับล่างเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
5. สนับสนุนผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาให้ปรับเปลี่ยนหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยง ที่ปรึกษาและ

สนับสนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์การ

6. สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและเปิดเผยข้อมูลในองค์การ
7. มีมุมมองโดยภาพรวมและมองอย่างเป็นระบบ
8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั้งองค์การ
9. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่บุคลากรในองค์การ
10. ภายในองค์การมีบุคคลที่เป็นแม่แบบในการกล้าคิด กล้าเสี่ยง และกล้าที่จะทดลอง
11. มีระบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าผู้มาใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. เชื่อมโยงการพัฒนาของแต่ละบุคคลให้เข้ากับการพัฒนาขององค์การโดยภาพรวม

15. สร้างเครือข่ายไปยังชุมชนต่างๆ
16. มีการสร้างเครือข่ายไปยังชุมชนต่างๆ
17. มีการเรียนรู้จากประสบการณ์
18. คัดค้านแนวการปฏิบัติที่จะให้งานล่าช้า
19. ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ และตั้งโครงการรองรับ
20. สร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจอย่างทั่วถึงกันภายในองค์กร
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. ให้การสนับสนุนส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายส่วนงาน
24. มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มีการมององค์การว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
26. คาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้เพื่อเป็นโอกาสอันดีที่จะได้เข้าไปเรียนรู้

ในการประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในประเทศไทยได้มีการศึกษาและพัฒนาในการประเมินอย่างต่อเนื่อง โดยมีการนำหลักการของมาร์ซิค และวอลเคินส์ (Marsick and Watkins. 2003) ซึ่งเป็นที่สนใจอย่างมาก โดยใช้ในการพิจารณาจัดกลุ่มตัวแปรที่ทำการศึกษาก่อนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งออกเป็นระดับคือ ระดับบุคคลระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ในการศึกษาวิจัยของ มาลี สืบกระแสน (2552) ที่ได้ศึกษาสภาพการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อใช้ในการสร้างรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งการศึกษาสภาพการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการจัดกลุ่มตัวแปรเป็นแบ่งเป็นระดับดังนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล

การใฝ่เรียนรู้และรอบรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้จากการปฏิบัติ คิดและทำอย่างเป็นระบบใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน มีพฤติกรรมทางบวกโดยไม่ต้องควบคุม ใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสุขจากการปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย มีคลังองค์ความรู้ใหม่ของตนเอง เช่น เว็บไซต์, บล็อก

องค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับกลุ่ม

ทำงานร่วมกันสู่เป้าหมายขององค์กร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม บุคลากรในกลุ่มสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ มีการเอื้ออำนาจจากกลุ่มผู้บริหารสู่กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคลในกลุ่ม มีการนำชุดความรู้ แก่นความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน มีการนิเทศแนะนำช่วยเหลือระหว่างกลุ่ม

องค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับองค์กร

มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กรบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้และปฏิบัติงาน กำหนดมาตรฐานในการตัวชี้วัดความสำเร็จ เทียบเคียงคุณภาพกับองค์กร

อื่นๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางาน พัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างเป็นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จัดระบบ การกำกับติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายองค์การ จัดระบบการกำกับติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ ตามเป้าหมายองค์การ มีระบบจัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ขององค์การ เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายองค์การ ระดับสูง พัฒนานวัตกรรมและ หรือมีแนวปฏิบัติที่ดี เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการบริหาร องค์การ ปรับปรุงการบริการอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ภูษิต รุ่งแก้วและคณะ (2552) ได้ทำการศึกษา การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรมโดยมีการศึกษาสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสร้างตัว แปรจากฐานความคิดเดียวกันกับนักวิชาการทางด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการแบ่งตัวแปรออกเป็น 3 กลุ่ม และมีตัวชี้วัดดังนี้

ระดับบุคคล

มีสภาพใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มุ่งแสวงหาการเรียนรู้จาก ประสบการณ์ เคารพกัน และกัน เช่น ให้เกียรติในการแสดงความคิดเห็นโดยการฟังก่อนพูด คิดอย่างเป็นระบบ และสร้างสรรค์ใช้ประโยชน์ จากเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน จิตใจงามแสดงออกทางพฤติกรรมในด้านบวก ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างรวดเร็ว ชื่นชมกับความสำเร็จของการปฏิบัติงานทั้งของตนเอง ทีมงาน และองค์การ มีแหล่งรวบรวม ความรู้ใหม่ของตนเองและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ระดับกลุ่ม

ทีมมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์การ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามกลุ่มทีม ทีมมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ มีการยอมรับและ เคารพกันระหว่างทีม มโนคติของทีมน่ามีคดียิ่ง การนำความรู้ใหม่มาพัฒนาทีมงานอย่างสม่ำเสมอ มีการยอมรับ และเคารพกันระหว่างทีม มีการนิเทศระหว่างทีมแบบกัลยาณมิตรต่อกันเสมอ ทีมมีการรวบรวมนำเสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่อองค์การอย่างมีเหตุผล มีผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับองค์กร

มีสภาพสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การจากการระดมพลังสมอง มีแผนจัดการสภาพแวดล้อมและการสร้าง บรรยากาศในองค์การให้เหมาะสมแก่การเรียนรู้และการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข สร้างมาตรฐานและตัวชี้วัด ความสำเร็จร่วมกัน มีการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม มีระบบควบคุมคุณภาพ ติดตาม ประเมินผล มีคลังแห่งความรู้สร้างสรรค์นวัตกรรม มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ มุ่งมั่นให้บริการทาง วิชาการ มีผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพและมีแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมที่สุด

จากการศึกษาสรุปได้ว่า จากนักวิชาการและนักวิจัยที่ได้ทำการศึกษาและวัดประเมินการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและค้นพบว่า ในการประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 2 ประการ คือลักษณะของกระบวนการ (Process) และลักษณะของผลลัพธ์ (Result) ซึ่งนักวิชาการนิยมสร้างการ การประเมินในส่วนของกระบวนการ (Process) มากกว่าผลลัพธ์ (Result) เพราะการประเมินลักษณะของผลลัพธ์ (Result) อาจต้องใช้เวลานานและไม่สามารถบอกได้ว่าใช้เวลาอย่างน้อยเพียงใดในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการจึงใช้การประเมินส่วนของกระบวนการ (Process) โดยใช้ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรเป็นตัวแปรในการประเมินและการใช้หลักการและการจัดกลุ่มตัวชี้วัดของ มาร์ซิคและวอลเคินส์ (Marsick and Watkins. 2003) เข้ามาเป็นตัวแปรในการศึกษา ซึ่งในการประเมินนี้ช่วยให้องค์กรสามารถตรวจสอบตัวเองและกำหนดได้ว่าองค์กรมีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับใด เพื่อสามารถบอกพื้นฐานและแนวคิดที่ไม่ชัดเจนเป็นนามธรรมเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

จากการศึกษาทบทวนลักษณะการองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และประเมินระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากนักวิชาการ และผู้วิจัยได้นำประเด็นต่างๆ มาสังเคราะห์ความเชื่อมโยงในแต่ละประเด็นซึ่งแสดงดังตารางต่อไปนี้



ตาราง 5 ตารางวิเคราะห์และสังเคราะห์การจัดกลุ่มตัวแปรที่มีลักษณะเชื่อมโยงกับลักษณะองค์ประกอบขององค์กร
แห่งการเรียนรู้และระดับของการเรียนรู้

ที่	องค์ประกอบองค์กร แห่งการเรียนรู้	สาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง	ระดับ ของการ เรียนรู้
1	การเป็นบุคคลที่ใฝ่รู้	- องค์กรจะเกิดการเรียนรู้เป็นพลวัตร และใฝ่หาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มี ความปรารถนาที่จะเพิ่มศักยภาพของตนสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้	ระดับ บุคคล
2	ความคิดเชิงระบบ	- ฝึกตนเองให้มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบอย่างเท่าทันการณ	
3	แบบแผนวิธีคิด	- ความคิดความอ่านที่มีผลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งรอบตัวที่มีผลต่อ พฤติกรรม ทศนคติ - เพียรพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของ โลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยน กรอบความคิดของตน ทำความเข้าใจได้ การวางแผนในการทำงาน	
4	การจัดการความรู้	- ทุกคนในองค์กรต้องมีการแสวงหาหรือการจัดการหาความรู้ โดยมีลักษณะของการ ผสมผสาน ทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกและนำมาประยุกต์ใช้ อย่างสร้างสรรค์	
5	การใช้เทคโนโลยี	- การนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ มาใช้กับการพัฒนาการเรียนรู้จะเกิด ประสิทธิภาพมากขึ้น	ระดับ กลุ่ม/ทีม
6	การเพิ่มอำนาจให้ บุคลากร	- มีอิสระในการเลือกที่จะเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหา หาวิธีการต่างๆ เพื่อให้วิธีการ ใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ - การสนับสนุนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ต้องได้รับการเอื้ออำนาจในเรียนรู้	
7	วิสัยทัศน์ร่วมกัน	- จุดร่วมและพลังการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรการสร้างทัศนคติร่วมของคน ในองค์กร	
8	การเรียนรู้ของทีมงาน	- ทีมสามารถพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลโดยการอาศัยการแลกเปลี่ยน ความคิดของสมาชิกในกลุ่ม - สมาชิกทุกคนต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้ แตก ซึ่งจะดีกว่าการคิดพิจารณาเพียงคนเดียว - การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่นๆ ด้วยซึ่งจะช่วยสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้	
9	การสร้างวัฒนธรรมการ เรียนรู้	- การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้หรือเอื้อต่อการเรียนรู้	ระดับ องค์กร
10	การปรับเปลี่ยนองค์กร	- โครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์กร จำเป็นจะต้องได้รับการปรับเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นรูปธรรมก่อน องค์กรจึงจะสามารถเปลี่ยนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ สำเร็จ - ระบบการบริหารหรือทรัพยากรที่จะสนับสนุนการเรียนรู้	

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้และการประเมินระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่แสดงในตาราง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการ รวมทั้งสิ้น 10 องค์ประกอบ ซึ่งในองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น พิจารณาในประเด็นสำคัญและทักษะต่างๆ สามารถแบ่งเป็นระดับของการเรียนรู้ได้ 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม ระดับองค์กร ซึ่งจะต้องกระตุ้นและพัฒนารวมถึงทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้ง 3 ระดับมากที่สุด ซึ่ง 3 ระดับจะต้องเกื้อหนุนและเติมเต็มซึ่งกันและกัน

ผู้วิจัยจึงสนใจในการวัดประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทยเพื่อใช้ในการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ซึ่งได้นำหลักการประเมินของ มาร์ซิคและวอลเคินส์ (Marsick and Watkins. 2003), มาลี สิบกระส้าน (2552), ภูษิต รุ่งแก้วและคณะ (2552) มาพัฒนาเครื่องมือในการประเมินระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยวิเคราะห์และใช้ตัวแปรที่จะศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กับลักษณะองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 10 ประการ ที่ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากนักวิชาการได้แก่ ปีเตอร์ เอ็ม เซงเก้ (Peter M Senge. 1990), เพดเลอร์, เบอร์กูลและบอยเดล (Pedler, Burguynne & Boydell. 1991), การ์วิน (Gavin. 1993) จีพาร์ทและคณะ (Gephart & Others 1996), ดาฟท์ (Daft 2001), มาร์ควอดต์ (Marquardt 2002), วิจารณ์ พานิช (2545), วารุณี มีหลาย (2551) รายละเอียดดังต่อไปนี้

2. บริบทขององค์กรสภาการศึกษาไทย

2.1. ประวัติสภาการศึกษาไทย

พระพุทธเจ้าทรงอุบัติขึ้นเมื่อ ร.ศ. 112 (พ.ศ. 2436) มีกรณีพิพาทระหว่างประเทศสยาม กับฝรั่งเศส เรื่องดินแดนฝั่งซ้ายแม่น้ำโขง ได้ทวีความรุนแรงจนถึงมีการสู้รบ เป็นเหตุให้ทหารบาดเจ็บล้มตายมาก ไม่มีองค์การกุศล ทำหน้าที่ช่วยเหลือ พยาบาลบรรเทาทุกข์อย่างเป็นล่ำเป็นสัน ท่านผู้หญิงเปลี่ยน ภาสกรวงษ์ ได้ดำเนินการชักชวนและรวบรวมสตรีอาสาสมัครขึ้น และได้ทำบันทึกกราบบังคมทูลสมเด็จพระนางเจ้าสว่างวัฒนา พระบรมราชเทวี (สมเด็จพระศรีสวรินทิราบรมราชเทวี พระพันวัสสาอัยยิกาเจ้า) ขอให้ให้นำความขึ้น กราบบังคมทูล พระกรุณาขอพระราชทานพระบรมราชานุญาต ตั้ง "สภาอุณาโลมแดงแห่งชาติสยาม" ขึ้นเพื่อปฏิบัติการ บรรเทาทุกข์ทหารที่บาดเจ็บ เมื่อความทราบฝ่าละอองธุลีพระบาท พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว มีพระราชกระแสว่า เป็นความคิดอันดีตามแบบอย่างประเทศที่เจริญแล้ว จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานพระบรมราชูปถัมภ์ และพระบรมราชานุญาตให้เรียไร่ได้เงินถึง ๔๔๓,๗๑๖ บาท ซึ่งเป็นเงินจำนวนมหาศาลในสมัยนั้น กับทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้สมเด็จพระนางเจ้าสว่างวัฒนา พระบรมราชเทวี (สมเด็จพระศรีสวรินทิราบรมราชเทวี พระพันวัสสาอัยยิกาเจ้า) ทรงเป็น "สภาชนนี" สมเด็จพระนางเจ้าเสาวภาผ่องศรี พระวรราชเทวี (สมเด็จพระศรีพัชรินทราบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนี พันปีหลวง) ทรงเป็น "สภานายิกา" และท่านผู้หญิงเปลี่ยน ภาสกรวงษ์ เป็นเลขาธิการนิสภาอุณาโลมแดง นับว่าท่านผู้หญิงเปลี่ยน เป็นสตรีที่ทันสมัย มีความคิดริเริ่ม เกลี้ยกล่อมมีความสามารถ ในด้านต่าง ๆ ในสมัยนั้นอย่างยิ่งท่านหนึ่ง อาจกล่าวได้ว่า ท่านเป็นผู้ที่ได้ ริเริ่ม กิจการกาชาดขึ้น

เป็นคนแรกในประเทศไทย พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงพระราชดำริว่า เป็นความคิดที่ต้องด้วยแบบอย่าง อารยประเทศที่เจริญแล้วทั้งหลาย จึงทรงพระกรุณา โปรดเกล้าฯ พระราชทาน พระบรมราชานุญาตให้จัดตั้ง "สภาอุณาโลมแดง" ขึ้น ในวันที่ 26 เมษายน ร.ศ. 112 (พ.ศ. 2436) ซึ่งถือเป็นวันสถาปนา สภาภาษาชาติไทย พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว เมื่อทรงดำรงตำแหน่งพระยุพราชเสด็จ กลับจากการศึกษา ในประเทศอังกฤษผ่านมาทางประเทศญี่ปุ่น ได้เสด็จทอดพระเนตรโรงพยาบาลของภาษาชาติญี่ปุ่น ทำให้ทรงพระดำริว่า ถ้าได้จัดโรงพยาบาลของภาษาชาติขึ้นในเมืองไทย ก็จะเป็นประโยชน์แก่บ้านเมือง ฉะนั้น เมื่อ สมเด็จพระราชบิดา เสด็จสู่ สวรรคาลัย พระองค์จึงได้ร่วมกับพระราชภราดาภคินี ทรงบริจาคทรัพย์ร่วมกับทุนของสภาอุณาโลมแดงที่มีอยู่ สร้างโรงพยาบาลขึ้นในที่ดินส่วนพระองค์ แล้วโปรดเกล้าฯ ขนานนามตามพระปรมาภิไธย พระบาทสมเด็จพระรามาธิบดีศรีสินทรมหาวชิราลงกรณ์ พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวว่า "โรงพยาบาล จุฬาลงกรณ์" เพื่อเป็นอนุสรณ์ ในพระราชบิดา ให้โรงพยาบาลนี้ เป็นของสภาภาษาชาติสยาม เมื่อ พ.ศ. 2457 ชื่อสภาอุณาโลมแดง และสภาภาษาชาตินี้ เรียกปะปนกันตลอดมา แต่เมื่อ พ.ศ. 2453 ชื่อสภาอุณาโลมแดงก็สูญไป คงใช้กันแต่สภาภาษาชาติสยาม หรือสภาภาษาชาติไทย ตามชื่อประเทศ ซึ่งเปลี่ยนจาก สยามเป็นไทย มาจนบัดนี้ ส่วนการรับรองระหว่างประเทศ คณะกรรมการภาษาชาติระหว่าง ประเทศ ได้รับรองสภาภาษาชาติไทย เมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม 2463 และ สหพันธ์สภาภาษาชาติและสภาเลี้ยววงเดือนแดงระหว่างประเทศ (เดิมคือ สันนิบาตสภาภาษาชาติ) ได้รับเข้า เป็นสมาชิก เมื่อวันที่ 8 เมษายน 2464

2.2. นโยบายและการบริหารจัดการองค์กร

การบริหารงานสภาภาษาชาติไทย มีพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงเป็นพระบรมราชูปถัมภ์ และสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ ทรงเป็นสภานายิกาสภาภาษาชาติไทย สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงดำรงตำแหน่งอุปนายกผู้อำนวยการ

คณะกรรมการสภาภาษาชาติไทย

คณะกรรมการสภาภาษาชาติไทย มีภารกิจในการควบคุมและกำกับกิจการของสภาภาษาชาติไทย ประกอบด้วย สภานายก อุปนายกผู้อำนวยการฯ กรรมการ 25 ท่าน และกรรมการผู้แทนภาคแห่งเหล่าภาษาชาติจังหวัด 12 ภาค จำนวน 12 ท่าน มีการประชุมคณะกรรมการปีละ 3 ครั้งเป็นอย่างน้อย

คณะกรรมการบริหารสภาภาษาชาติไทย

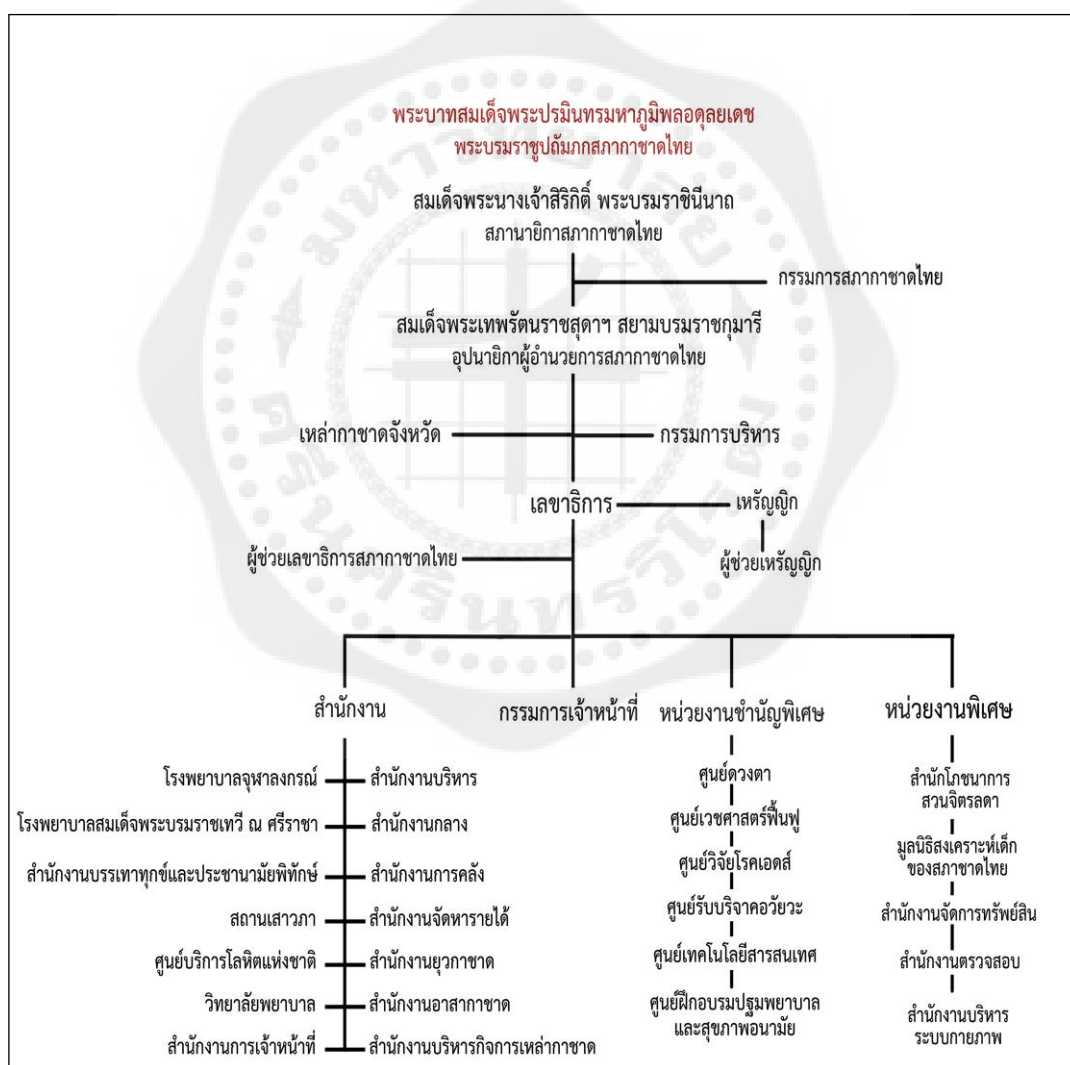
ประกอบด้วย อุปนายกผู้อำนวยการฯ เลขาธิการ เภรัญญิก กรรมการสภาภาษาชาติไทยผู้ได้รับการแต่งตั้งจากอุปนายกผู้อำนวยการฯ จำนวน 4 ท่าน มีหน้าที่เป็นผู้กำกับดูแลการดำเนินงานกิจการของสภาภาษาชาติไทย ตามที่ได้รับมอบหมายจากกรรมการสภาภาษาชาติไทย และให้มีอำนาจในการอนุมัติแผนกรรมการสภาภาษาชาติไทย ในระหว่างที่ไม่มีการประชุมกรรมการสภาภาษาชาติไทย คณะกรรมการบริหารประชุมเดือนละ 1 ครั้ง

คณะกรรมการเจ้าหน้าที่

ประกอบด้วย เลขาธิการ ผู้ช่วยเลขาธิการฯ เภรัญญิก ผู้ช่วยเภรัญญิก ผู้อำนวยการสำนักงานทุกสำนักงานมีหน้าที่ดำเนินกิจการทั้งปวงของสภาภาษาชาติไทยให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ ข้อบังคับ และระเบียบ

ต่างๆ รวมถึงมติคณะกรรมการสภาการศึกษาไทย และคณะกรรมการบริหารสภาการศึกษาไทย และให้มีอำนาจในการอนุมัติแทนคณะกรรมการบริหาร ในอำนาจต่างๆ ที่กำหนดไว้ในข้อระเบียบกรรมการบริหาร และระเบียบต่างๆ ที่ออกโดยกรรมการบริหาร คณะกรรมการเจ้าหน้าที่ประชุมทุก 2 สัปดาห์

สภาการศึกษาไทยถือกำเนิดขึ้นเมื่อปีพุทธศักราช 2436 (ร.ศ.112) จวบจนปัจจุบันเป็นเวลายาวนานกว่า 120 ปี มีฐานะเป็นนิติบุคคล ดำเนินการอันเป็นสาธารณกุศลเพื่อมนุษยธรรมตามหลักการของกาชาดสากล และพึงได้รับสนับสนุนการดำเนินการรัฐ ประกอบด้วย 14 สำนักงาน ศูนย์ชำนาญพิเศษ 6 ศูนย์ หน่วยงานพิเศษ 5 หน่วยงานและมีเหล่ากาชาดจังหวัดและกิ่งกาชาดอำเภอ ซึ่งเป็นองค์กรหลักในการปฏิบัติภารกิจของสภาการศึกษาไทยในส่วนภูมิภาค



ภาพประกอบ 11 ภาพแสดงผังองค์กรสภาการศึกษาไทย

ที่มา: สำนักงานบริหาร สภากาชาดไทย. 2558

วิสัยทัศน์

สภาอากาศไทยเป็นองค์กรสาธารณกุศลระดับชาติ เป็นที่พึ่งของประชาชนและดำเนินการเพื่อมนุษยธรรมตามหลักการกาชาดสากล เป็นองค์กรที่มีลักษณะเป็นพลวัตและนวัตกรรม มีวิสัยทัศน์ที่จะก้าวไปข้างหน้า สู่วิถีความเป็นเลิศ และเป็นไปตามคตินิทัศน์ของสภาอากาศไทย คือ การบรรเทาทุกข์ บำรุงสุข บำบัดโรค กำจัดภัย เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

ภารกิจแก่นหลักของสภาอากาศไทย

1. การบริการทางการแพทย์และสุขภาพอนามัย
2. การบรรเทาทุกข์ผู้ประสบภัย
3. การบริการโลหิต
4. การส่งเสริมคุณภาพชีวิต

หลักการกาชาด

1. มนุษยธรรม กาชาดเกิดขึ้นมาจากความปรารถนาที่จะนำความช่วยเหลือโดยมีเลือกปฏิบัติมาสู่ผู้บาดเจ็บในสนามรบ กาชาดเพียรพยายามทั้งในฐานะทางระหว่างประเทศและในระดับชาติ เพื่อป้องกัน และบรรเทาความทุกข์ทรมานของมนุษย์ไม่ว่าจะพบได้ในที่ใด ความมุ่งประสงค์ของกาชาดได้แก่การคุ้มครองชีวิตและสุขภาพ และการประกันความเคารพนับถือต่อมนุษยชน กาชาดส่งเสริมความเข้าใจ มิตรภาพ ความร่วมมือระหว่างกัน และสันติภาพยั่งยืนระหว่างประชากรทั้งมวล

2. ความไม่ลำเอียง กาชาดไม่เลือกปฏิบัติในเรื่องสัญชาติ เชื้อชาติ ความเชื่อทางศาสนา ชั้นวรรณะ หรือความคิดเห็นทางการเมือง กาชาดเพียรพยายามอย่างเต็มที่ที่จะบรรเทาความทุกข์ทรมาน โดยให้การปฏิบัติเป็นลำดับแรกต่อกรณีความทุกข์ยากที่เร่งด่วนที่สุด

3. ความเป็นกลาง เพื่อที่จะได้รับความไว้วางใจสืบต่อไปจากทุกฝ่าย กาชาดไม่อาจเข้ากับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดในการสู้รบ หรือเกี่ยวข้องไม่ว่าในเวลาใดในการขัดแย้ง ซึ่งมีลักษณะทางการเมือง เชื้อชาติ ศาสนา และลัทธินิยม

4. ความเป็นอิสระ กาชาดเป็นอิสระ สภาอากาศแห่งชาติแม้จะมีส่วนช่วยเหลือในบริการด้านมนุษยธรรมของรัฐบาลของตน และอยู่ในบังคับแห่งกฎหมายของประเทศตน จะต้องธำรงความเป็นอิสระอยู่เสมอไป เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติตามหลักการกาชาดได้ตลอดเวลา

5. บริการอาสาสมัคร กาชาดเป็นองค์กรอาสาสมัครในการบรรเทาทุกข์ โดยไม่มีความปรารถนาผลประโยชน์ในประการใด ๆ

6. ความเป็นเอกภาพ ในประเทศหนึ่งพึงมีสภาอากาศได้เพียงแห่งเดียว สภาอากาศต้องเปิดให้แก่คนทั่วไป สภาอากาศต้องปฏิบัติงานด้านมนุษยธรรมตลอดทั่วดินแดนของตน

7. ความเป็นสากล กาชาดเป็นสถาบันสากล ซึ่งสภาอากาศทั้งมวลที่สังกัดอยู่มีฐานะเท่าเทียมกัน และมีส่วนความรับผิดชอบและหน้าที่เท่าเทียมกันในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ยุทธศาสตร์สภากาชาดไทย (ปี 2554 -2559)

สภากาชาดไทยเป็นองค์กรสาธารณกุศลระดับชาติ ดำเนินการเพื่อมนุษยธรรมตามหลักกาชาดสากล โดยมีการกิจแกนหลัก 4 ประการ คือ การบริการทางการแพทย์และสุขภาพอนามัย การบรรเทาทุกข์ผู้ประสบภัย พิบัติ การบริการโลหิต และการส่งเสริมคุณภาพชีวิต และมียุทธศาสตร์ที่ใช้กำหนดทิศทางการพัฒนาของ สภากาชาดไทย คือ ยุทธศาสตร์สภากาชาดไทย ปี 2554 -2559 ซึ่งใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อบูรณาการตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กร (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ 2555: 3-10)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริการทางการแพทย์ และสาธารณสุขที่เป็นเลิศและครบวงจร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การช่วยเหลือผู้ประสบภัยอย่างรวดเร็ว

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาและขยายบริการโลหิต ผลิตภัณฑ์จากพลาสมา และเซลล์ต้นกำเนิดเม็ดโลหิต

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการเชิงรุก

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพบว่าตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักดังนี้ องค์การภาวะผู้นำ การเรียนรู้ การบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยี ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบหลัก จะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 13 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 62 ตัว ตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 5 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การเรียนรู้ การจัดการความรู้ องค์การ ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยี

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ โครงสร้างและงานในองค์กร และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ปัจจัยด้านการบริหาร ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ส่วนด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมอบอำนาจ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ ได้แก่ การเรียนรู้ในองค์กร การสร้างและถ่ายทอดความรู้ และการจัดการความรู้ ซึ่งทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก กับลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ภูษิต รุ่งแก้ว (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์กระทรวงวัฒนธรรม เพื่อศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) เพื่อพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ผู้บริหาร ครู อาจารย์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรมในภาพรวม มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 3) รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ที่ได้รับจากผลการวิจัยโดยภาพรวมมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปใช้พัฒนาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรมีความเหมาะสมมาก ส่วนปัจจัยที่ส่งผลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ด้านการจัดโครงสร้างและการบริหารงาน ด้านการจัดการความรู้ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน ด้านการจูงใจ และด้านการกำกับติดตามการดำเนินงานมีความเหมาะสมมาก

อภิชา ธานีรัตน์ และคณะ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการศึกษาพบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากในทุกด้าน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ปัจจัยหลักด้านองค์กร ประกอบด้วยปัจจัยย่อย โครงสร้างคณะ วัฒนธรรมของคณะ วิสัยทัศน์ของคณะ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และผู้บริหารคณะ ปัจจัยหลักด้านการเรียนรู้ ได้แก่ ปัจจัยหลักด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล รูปแบบการเรียนรู้ และปัจจัยหลักด้านการจัดการความรู้ และรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1. ความเป็นมา วัตถุประสงค์ แนวคิดและหลักการสำคัญในการนำมาสร้างรูปแบบ และเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ 2. องค์ประกอบของรูปแบบ 3. องค์ประกอบ คือปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางการนำรูปแบบไปปรับใช้

จินนวัตร กิ่งแก้ว (2555) ได้ทำการศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารและพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลมากด้านการบริหารวิชาการ คือ สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายการจัดการงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศ นอกจากนี้ยังมี ปัจจัยด้านการบริหารงานบุคคลที่ส่งผลมาก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการของโครงการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ปัจจัยด้านการบริหาร งบประมาณที่ส่งผลมาก คือ ความโปร่งใสในทางการเงิน การกำหนดรายการและโครงสร้างทางการเงินบัญชีเอกสาร หลักฐาน มีระบบควบคุม การเบิกจ่ายและบริหารจัดการงบประมาณที่มีและปัจจัยที่ส่งผลมากด้านบริหารงานทั่วไป คือ มีการวัดและประเมินผลการดำเนินงาน โดยประเมินตามตัวชี้วัด (KPI) และ

ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมีการประเมินสภาพองค์กร หรือการวิเคราะห์องค์กร (SWOT) ศึกษาและประเมินโรงเรียนโดยวิเคราะห์จากจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของโรงเรียน และพัฒนาคู่มือการพัฒนา รูปแบบการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

กิตติ ศศิวิมลลักษณ์ (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ พบว่า ตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขต มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวม จากผลการวิจัยดังกล่าว ดังนี้ 1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด คือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและระบบงาน เนื่องจากในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบงานเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อบุคคล สังคม ซึ่งเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยี และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทำให้ระบบองค์กรและวิธีการบริหารเปลี่ยนแปลงไป 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผ่านปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและระบบงาน ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านการพัฒนาทีมงาน ปัจจัยด้านการจูงใจ และปัจจัยด้านการปฏิบัติงานทีมงาน และผลจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้น พบว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลรวมมากที่สุด ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร

นเรนทร์ แก้วใหญ่ (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณยการเรียนรู้ของชุมชนการพัฒนาที่ยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษา กล่าวว่าการพัฒนาอย่างยั่งยืน ในยุคศตวรรษที่ 21 ต้องสร้างให้เกิดดุลยภาพของ องค์ประกอบหลัก 3 มิติในลักษณะที่เป็นเพียงนามธรรม หากแต่มีรูปธรรมประกอบเป็น 17 เป้าหมาย ของการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่เป้าหมายรวมคือ เพื่อให้มนุษย์สามารถอยู่รอดในทุกสภาวะการณ์ของการ เปลี่ยนแปลงของโลก ในอดีตมองหนทางที่จะนำสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นเพียงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) ซึ่งหมายถึง การดำเนินกิจกรรมจากการกำหนด นโยบาย การวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสารประชาสัมพันธ์การบริหารจัดการและการดำเนินงาน ขององค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์แก่ชุมชนและสังคมโดยรอบควบคู่กันไปกับเป้าหมายขององค์กร อย่างมีคุณธรรมจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ดังนั้นการพัฒนาที่ยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษาที่ผ่านมาจึงมีแต่เพียง มหาวิทยาลัยเชิงนิเวศน์ (Eco University) ซึ่ง ได้แก่ โครงการมหาวิทยาลัยสีเขียว หรือโครงการปลูกป่า เท่านั้น ปัจจุบันในปีค.ศ.2016 เมื่อ ประกอบด้วย 17 เป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืนดังกล่าวแล้ว การพัฒนาที่ยั่งยืนของ สถาบันอุดมศึกษาได้คาดหวังไปถึงชุมชนและการมีชีวิตร่วมกับชุมชนให้รอดปลอดภัยจากภัยพิบัติ แหล่งการเรียนรู้ทำให้ผู้เรียนได้รับการปลูกฝังให้รู้และรักท้องถิ่นของตน มองเห็นคุณค่าและตระหนักถึงปัญหาในท้องถิ่น พร้อมทั้งจะเป็นสมาชิกที่ดีของท้องถิ่นทั้งปัจจุบันและอนาคตจากการที่ชุมชนมีแหล่งการเรียนรู้และผู้รู้ด้านต่างๆ มากมาย ถ้าการเรียนรู้ในระบบ การศึกษาของอุดมศึกษามีการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากครูในชุมชน จะมีครูมากมายหลากหลายเป็นครูที่ รู้จริงทำจริง ย่อมทำให้การเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติจริงและได้ความรู้ท้องถิ่นอย่างจริงจัง ที่สำคัญเป็น การปรับระบบการศึกษาที่มีคุณค่า จากที่ระบบการศึกษามองแหล่งการเรียนรู้เป็นของการศึกษาชั้น พื้นฐานเท่านั้น ขณะเดียวกันเมื่อผู้รู้ในชุมชนเป็นครูได้ใน

สถาบันอุดมศึกษา จะเป็นการยกระดับคุณค่า คักดิ์ศรีและความภาคภูมิใจของชุมชนอย่างมาก เป็นการเชื่อมโยงทางสังคมที่สำคัญ ก่อให้เกิดความเท่าเทียมกันระหว่างผู้เรียนและชุมชน สอดคล้องตามการพัฒนาโลกเพื่อความยั่งยืน แหล่งการเรียนรู้มีบทบาทในการให้การศึกษาแก่ผู้เรียน ทั้งในระบบ และนอกระบบ ดังนี้ 1) แหล่งการเรียนรู้สามารถตอบสนองการเรียนรู้ที่เป็นกระบวนการ (Process of Learning) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง (Learning by Doing) ทั้งจากท้องถิ่น ซึ่งเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่ตนเองมี อยู่แล้ว 2) แหล่งการเรียนรู้เป็นแหล่งกิจกรรม แหล่งทัศนศึกษา แหล่งฝึกงาน และแหล่ง ประกอบอาชีพของผู้เรียน 3) แหล่งการเรียนรู้เป็นแหล่งสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นโดยตรง 4) แหล่งการเรียนรู้เป็นห้องเรียนธรรมชาติเป็นแหล่งค้นคว้า วิจัย และฝึกอบรม 5) แหล่งการเรียนรู้เป็นองค์กรเปิด ผู้สนใจสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเต็มที่และทั่วถึง 6) แหล่งการเรียนรู้สามารถเผยแพร่ข้อมูลแก่ผู้เรียนในเชิงรุก เข้าสู่กลุ่มเป้าหมายอย่าง ทั่วถึง ประหยัด และสะดวก 7) แหล่งการเรียนรู้สามารถมีการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน 8) แหล่งการเรียนรู้สามารถใช้สื่อประเภทต่าง ๆ ประกอบด้วย สื่อสิ่งพิมพ์และสื่อ อิเล็กทรอนิกส์เพื่อเสริมกิจกรรมการเรียนการสอนและพัฒนาอาชีพ สรุปความสำคัญของแหล่งการเรียนรู้ได้ว่า แหล่งการเรียนรู้ช่วยเชื่อมโยงเรื่องราวในท้องถิ่น หรือความรู้ท้องถิ่นสู่ความรู้สากล พัฒนาคุณลักษณะและความคิด ความเข้าใจในคุณค่าของชุมชน และทัศนคติค่านิยม ใฝ่รู้ใฝ่เรียน รักการเรียนรู้มีทักษะการแสวงหาความรู้สามารถจัดการความรู้ ซึ่งมีความสำคัญและมีความหมายอย่างมากสำหรับผู้เรียน เพราะผู้เรียนจะได้รับประโยชน์จากแหล่ง การเรียนรู้ดังนี้ 1. ผู้เรียนได้เรียนรู้จากสภาพชีวิตจริง สามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ ช่วยให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตน ครอบครัว ท้องถิ่น

งานวิจัยต่างประเทศ

จีพาร์ทและคณะ (Gephart & Others. 1996) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ และได้พัฒนากรอบการประเมิน องค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

1. ระดับการเรียนรู้ (Levels of Learning) ประกอบด้วยการเรียนรู้ระดับบุคคลทีมงานและองค์การ เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. ระบบต่าง ๆ ขององค์การที่สนับสนุนการเรียนรู้และปัจจัยด้านการบริหาร การเปลี่ยนแปลง (Change Management Factors) ประกอบด้วย เคลื่อนย้ายความรู้ได้อย่างรวดเร็วและคล่องตัวเพื่อให้ผู้คนที่ต้องการสามารถเข้าถึงและใช้มันได้อย่างรวดเร็ว
 - 2.1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์
 - 2.2 ภาวะผู้นำและการบริหาร
 - 2.3 วัฒนธรรมและโครงสร้างองค์การ
 - 2.4 การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร การบริหารจัดการด้านข้อมูลข่าวสารและความรู้ การปฏิบัติงานและการสนับสนุน การใช้เทคโนโลยี

ชอย (Choi. 2000) ได้มีการศึกษาเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำคัญของการนำ การจัดการความรู้ไปใช้ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรมีการตอบสนองส่วนใหญ่ให้ความสำคัญและตระหนักถึงการจัดการความรู้ในรูปแบบของประสิทธิภาพในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร องค์กรส่วนใหญ่เห็นว่าธุรกิจของตนเอง เป็นความรู้ที่เข้มแข็ง จึงนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้มากขึ้น เช่น Chief Knowledge Officer หรือผู้อำนวยการความสะดว เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับการจัดการในเรื่องของความรู้ที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ในระดับการนำไปใช้ คือ ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานของระบบสารสนเทศและด้านผู้นำการมอบหมายของผู้บริหารระดับสูงอีกด้วย

อลานิส (Alanis. 2002) ได้ทำการศึกษาการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกรณีศึกษาของ A high Proerty, Continuously Improving Predominately Hispanic School Distract ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำขององค์กรเกิดจาก วิสัยทัศน์ การบริหารบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนองความต้องการของนักเรียนทุกคน ผลการวิจัยสนับสนุนข้อค้นพบที่ว่า การคาดหวังในตัวนักเรียน พลังอำนาจของบุคคล ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน มีทักษะและประสบการณ์ในกระบวนการพัฒนา การประเมินกิจกรรมความเป็นจริง ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง และผลของการศึกษาสอดคล้องกับลักษณะองค์กรเรียนรู้ตามรูปแบบของ Humer

มาร์ซิคและวอลเคินส์ (Marsick and Watkins. 2003) ได้คิดค้นและพัฒนาแบบสอบถามเกี่ยวกับมุมมองขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีที่มาจากงานวิจัยของบุคคลทั้งสองมีการทดสอบและปรับปรุงมาอย่างต่อเนื่อง จนได้เครื่องมือใช้วัดการยกระดับอย่างสำคัญขององค์กร ในส่วนที่เกี่ยวกับบรรยากาศ วัฒนธรรม ระบบ และโครงสร้างที่มีอิทธิพลว่าบุคคลได้เรียนรู้หรือไม่ ทั้งนี้สามารถอธิบายความหมายขององค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่น่าไปสู่ แบบสอบถามมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ) ประกอบด้วยมิติที่มีความสำคัญในการสร้างองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่

1. การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create Continuous Learning Opportunities)
2. การสนับสนุนให้มีการซักถามและสนทนา (Promote Inquiry and Dialogue)
3. การส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้เป็นทีม (Encorage Collaboration and Team Learning)
4. การสร้างระบบการรับและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ (Create System to Capture and Share Learning)
5. การให้อำนาจแต่ละบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร (Empower People Toward a Collective Vision)
6. การเชื่อมโยงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม (Connect the Organization to its Environment)
7. การให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ (Provide Strategic Leadership for Learning)

Gagnon et al. (2015) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์กรการเรียนรู้ในการให้บริการของการจัดการความรู้ในกลุ่มพยาบาล การศึกษาครั้งนี้ได้ทำการวิเคราะห์ผลของการเรียนรู้ในองค์กรพยาบาล การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ในการจัดการความรู้และรวบรวมข้อมูล ในด้านสุขภาพและบริการสังคม ในศูนย์ Quebec ประเทศแคนาดา ผลการวิจัยพบว่า องค์การการเรียนรู้ ส่งผลการปฏิบัติงานของพยาบาลในเชิงบวก มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเด่นชัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการถ่ายโอนความรู้ สนับสนุนการปฏิบัติพยาบาลและคุณภาพของการดูแลสุขภาพ การรวมกลุ่มขององค์การการเรียนรู้ส่งผลให้มีการพัฒนาเป็นการพยาบาลที่เป็นมืออาชีพ

จากการทบทวนงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ว่าในงานวิจัยต่างๆ จะมีลักษณะของวัตถุประสงค์ เพื่อหาลักษณะต่างๆ ของการเป็นองค์กรของการเรียนรู้ อาทิ การหาคำประกอบ การหาปัจจัยที่มีผลต่อ การหา รูปแบบของการเป็นองค์กรของการเรียนรู้ภายใต้บริบทของตัวองค์กร เพราะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่มี รูปแบบจำเพาะตายตัว มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมหรือสภาพแวดล้อม แต่มีการสอดคล้องกับแนวคิดของนัก ทฤษฎีและนักวิจัยที่ทำการศึกษามาก่อนหน้านี้ อาจมีความเหมือนหรือแตกต่างกันตามบริบทที่ทำการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยจึงได้สนใจทำการศึกษาในเรื่องดังกล่าวและนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและอภิปรายผลต่อไป



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาอากาศไทย” มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา ลักษณะองค์ประกอบและศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาอากาศไทย และนำเสนอแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาอากาศไทย ในรูปแบบของ การวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยนำ ข้อมูลเชิงประจักษ์มาตรวจสอบกับตัวแบบเชิงทฤษฎี ด้วยการตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อทำการ ตรวจสอบลักษณะองค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสภาอากาศไทย เพื่อให้ ได้ผลการวิจัยไปดำเนินการสร้างแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาอากาศไทย ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานต่างๆ ในสภาอากาศไทย จำนวน 25 หน่วยงาน ได้แก่

1. สำนักงานบริหาร
2. สำนักงานการคลัง
3. สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล
4. สำนักงานจัดหารายได้
5. วิทยาลัยพยาบาลสภาอากาศไทย
6. สำนักงานกลาง
7. สำนักงานภูมิภาค
8. สำนักงานอาสาอากาศ
9. โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์
10. โรงพยาบาลสมเด็จพระบรมราชเทวี ณ ศรีราชา
11. สำนักงานบรรเทาทุกข์และประชานามัยพิทักษ์
12. ศูนย์บริการโลหิตแห่งชาติ

13. สถานเสาวภา
14. ศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟู
15. ศูนย์ดวงตา
16. ศูนย์รับบริจาคอวัยวะ
17. ศูนย์วิจัยโรคเอดส์
18. สำนักงานโภชนาการ วังสวนจิตรลดา
19. สำนักงานจัดการทรัพยากร
20. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ
21. ศูนย์ฝึกอบรมบุคลากรและสุขภาพอนามัย
22. มูลนิธิสงเคราะห์เด็กของสภากาชาดไทย
23. สำนักงานตรวจสอบ
24. สำนักงานบริหารกิจการเหล่ากาชาด
25. สำนักงานบริหารระบบกายภาพ (สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภากาชาดไทย. 2559)
(สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภากาชาดไทย. 2559)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1. ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้ตัวแทนของประชากรที่ครอบคลุมทุกระดับของการเรียนรู้ในองค์กร โดยดำเนินการเลือกตามเกณฑ์คุณสมบัติ ซึ่งแบ่งตามระดับสายชั้นการบริหารงาน ดังนี้
 - 1.1. กลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงาน, รองผู้อำนวยการสำนักงาน จำนวน 25 คน
 - 1.2. กลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, หัวหน้าฝ่าย, หัวหน้ากลุ่มงาน, ผู้ตรวจการพยาบาล, เจ้าหน้าที่ตั้งแต่ระดับ 7 ขึ้นไป จำนวน 25 คน
 - 1.3. ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าหอผู้ป่วย, หัวหน้าภาคบริการโลหิต, หัวหน้างาน, หัวหน้าหน่วย, เจ้าหน้าที่ตั้งแต่ระดับ 6 ขึ้นไปที่ผ่านการอบรมการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหาร จำนวน 25 คน
 - 1.4. เจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการบรรจุ จนถึงเจ้าหน้าที่ระดับ 6
2. การดำเนินการประเมิน (ร่าง) แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภากาชาดไทย ทำการตรวจสอบและประเมินแนวทางการ ซึ่งการประเมิน (ร่าง)แนวทางในครั้งนี้ ใช้วิธีการประชุมแบบสนทนากลุ่ม (focus group) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารของสภากาชาดไทย ในประเด็นของระดับความเหมาะสมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไป

ปรับใช้ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิไปปรับปรุง (ร่าง)แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงให้ได้รูปแบบที่สมบูรณ์ต่อไป

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ เพื่อเป็นกรอบคิดในศึกษาลักษณะองค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพและสร้างแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือคือ แบบสอบถาม (questionnaire) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยการศึกษาทฤษฎีที่ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์วรรณกรรม เพื่อให้ได้แบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง การศึกษา สำนักงาน อายุการทำงาน

ส่วนที่ 2 เพื่อใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์จากนักวิชาการ ได้แก่ ปีเตอร์ เอ็ม เซงเก้ (Peter M Senge. 1990), เพดเลอร์, เบอร์กูล และบอยเดล (Pedler, Burguynne & Boydell. 1991), การ์วิน (Gavin. 1993) จีพาร์ทและคณะ (Gephart & Others 1996), ดาฟท์ (Daft 2001), มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt 2002), วิจารณ์ พานิช (2545), วารุณี มีหลาย (2551) ในแต่ละสำนักงาน โดยแบ่งออกมาเป็นระดับการเรียนรู้ 3 ระดับ ได้แก่

1. การเรียนรู้ระดับบุคคล

การเป็นบุคคลที่ใฝ่รู้

การคิดเชิงระบบ

แบบแผนวิธีคิด

การจัดการความรู้

การใช้เทคโนโลยี

การเพิ่มอำนาจให้บุคลากร

2. การเรียนรู้ระดับกลุ่ม/ทีม

การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้

วิสัยทัศน์ร่วมกัน

การเรียนรู้ของทีมงาน

3. การเรียนรู้ระดับองค์กร

การปรับเปลี่ยนองค์กร

แบบสอบถามส่วนที่ 2 เป็นลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ลักษณะข้อความประกอบด้วย ข้อความที่มีลักษณะการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง ในแต่ละองค์ประกอบที่กำหนด (ยุทธ ไกยวรรณ 2545) แต่ละคำตอบมีคำตอบ ให้เลือก 5 ระดับ ของ Likert Scale มีการกำหนดความหมายของค่าน้ำหนักคะแนนดังนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภากาชาดไทย ที่ได้รับการสังเคราะห์จากนักวิชาการและนักวิจัย ได้แก่ มาร์ควอดต์และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds.1994), ไคเซอร์ (Kaiser. 2000), Pedler, Burgoune & Boydell, (1988), มาร์ชัคและวอลเคินส์ (Watkins & Marsick 2003), เจษฎา นกน้อย และคณะ (2556), ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2552), วิจารณ์ พานิช (2548), บดินทร์ วิจารณ์ (2547), บุญดี บุญญากิจ (2548), ประยูร อัมสวาสดี (2552), ภูษิต รุ่งแก้วและคณะ (2555) โดยออกมาเป็น 7 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยด้านโครงสร้างที่เหมาะสม ระบบบริหารจัดการ
2. ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์
3. ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมและแรงจูงใจ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้
4. ปัจจัยด้านการจัดการความรู้
5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี
6. ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร
7. ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน

แบบสอบถามส่วนที่ 3 เป็นลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) (ยุทธ ไกยวรรณ 2545) แต่ละคำตอบมีคำตอบ ให้เลือก 5 ระดับ ของ Likert Scale มีการกำหนดความหมายของค่าน้ำหนักคะแนนดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

1. การสร้างและการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา มีขั้นตอนดังนี้

1.1. ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลจากเอกสารแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้จากนักวิชาการและนักวิจัยที่ทำการศึกษา เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถามให้เนื้อหาครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.2. สร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับหัวข้อและวัตถุประสงค์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอคำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขและตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถาม

1.3. นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน แล้วนำไปความเชื่อมั่น (Reliability)

1.4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาความเชื่อมั่นแล้ว ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

2. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

2.1. นำแบบสอบถามตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง(Construct Validity) การตรวจสอบเนื้อหาของข้อคำถามว่า สอดคล้องกับกรอบแนวคิดหรือทฤษฎีที่ใช้กำหนดเป็นโครงสร้างในการวัดหรือไม่ โดยจัดทำเป็นตารางโครงสร้างให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาตรวจสอบ (ศิริชัย กาญจนวาสี. 2545)

2.2. นำแบบสอบถามตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยทดสอบหาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา (IOC: Index of item objective congruence) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน (ดังรายนามในภาคผนวก) ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารขององค์กร อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษานอกระบบ วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาองค์กร ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามมีความถูกต้อง ชัดเจนของข้อคำถามรายข้อ โดยผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ 5 ท่าน ตรวจสอบโดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม (พิสนุ พงศ์ศรี. 2557) ดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

นำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC ตามสูตรเกณฑ์ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 มีค่าความเที่ยงตรงใช้ได้ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุง

$$\text{โดยสูตร } \overline{\text{IOC}} = \frac{\sum R}{N}$$

R = ผลรวมคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ค่า IOC ≥ 0.5 IOC ที่เหมาะสม = 0.5 ขึ้นไป

2.3. นำไปทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดนการนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มเจ้าหน้าที่ของสภาการศึกษาที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา แต่ไม่ได้ถูกกลุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน โดยการสุ่มแบบง่าย เพื่อศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วนำคะแนนจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha-Coefficient) เพื่อประเมินคุณภาพของแบบสอบถามทั้งฉบับว่าแต่ละข้อคำถามมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ แล้วจึงคัดเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไปและค่า Alpha ที่เข้าใกล้ 1 มากที่สุด ถือว่าค่านั้นมีความเชื่อมั่นสูงสุด แล้วนำมาเป็นแบบสอบถามชุดจริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ค้นคว้าดำเนินการการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการทบทวนวรรณกรรมจากนักวิชาการ นักวิจัย ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และออกแบบเครื่องมือในการเก็บข้อมูล
2. ผู้วิจัยดำเนินการขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการของสำนักงานกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือในการดำเนินการเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด
3. ผู้วิจัยให้ข้อมูลพื้นฐานในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และชี้แจงรายละเอียดการตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างเกิดความเข้าใจในการตอบแบบสอบถาม และดำเนินการเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง และนัดวันรวบรวมแบบสอบถามกลับคืน โดยรับคืนด้วยตนเอง
4. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ตรวจสอบถูกต้อง ครบถ้วนและความสมบูรณ์ แล้วนำแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างในแต่สำนักงานมาวิเคราะห์ เพื่อจัดทำได้สรุปลักษณะองค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทยให้มีความสมบูรณ์
5. ผู้วิจัยนำผลวิเคราะห์จากแบบสอบถามการเก็บข้อมูลลักษณะองค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ในสำนักงานกลุ่มตัวอย่าง มาสังเคราะห์และประมวลผลการเป็น (ร่าง) แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทยเพื่อนำไปพิจารณาโดยผู้ทรงคุณวุฒิต่อไป
6. ผู้วิจัยนำ (ร่าง) แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ทำการตรวจสอบและประเมิน ซึ่งการประเมินแนวทางในครั้งนี้ ใช้วิธีการประชุมแบบสนทนากลุ่ม (focus group) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารของสภาการศึกษาไทย ในประเด็นของระดับความเหมาะสมของแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปปรับใช้ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิไปปรับปรุง (ร่าง) แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงให้ได้แนวทางที่สมบูรณ์ต่อไป

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นลักษณะสถิติเชิงพรรณนาวิเคราะห์ ประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ และทำการแปลความหมายและอธิบายข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมดตามขั้นตอนดังนี้

1. แบบสอบถาม ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง สังกัดสำนักงาน อายุการทำงาน นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาร้อยละ (Percentage) เสนอเป็นตารางประกอบความเรียง แจกแจงในรูปของสถิติ

2. แบบสอบถาม ส่วนที่ 2 - 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นโดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อแสดงลักษณะการกระจายของคะแนนในแต่ละข้อ หลักการของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จะพิจารณาว่าค่าของข้อมูลแต่ละค่ามีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยเพียงใด เพื่อเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง โดยสร้างคำถามแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ลักษณะข้อความประกอบด้วยข้อความที่เป็นการให้ความสำคัญในแต่ละเรื่อง แต่ละคำตอบมีคำตอบ ให้เลือก 5 ระดับ ของ Likert Scale (ยุกท ใทยวรรณ์ 2545) ซึ่งทำการแปลความหมาย ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นได้ดังนี้

จากเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแปลผลระดับความสำคัญตามระดับคะแนนได้ ดังนี้

4.50 – 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด / เห็นด้วยในระดับมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก / เห็นด้วยในระดับมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง / เห็นด้วยในระดับปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย / เห็นด้วยในระดับน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด / เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

3. การสนทนากลุ่ม (focus group) เป็นการประชุมเพื่อทำงานประเมิน (ร่าง)แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ทำการตรวจสอบและประเมินแนวทางการ ซึ่งการประเมิน (ร่าง)แนวทางในครั้งนี้ ใช้วิธีการประชุมแบบสนทนากลุ่ม (focus group) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารของสภาการศึกษาไทย ในประเด็นของระดับความเหมาะสมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปปรับใช้ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิไปปรับปรุง (ร่าง)แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงให้ได้แนวทางที่สมบูรณ์ต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสภาการศึกษา” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ลักษณะองค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาและนำเสนอแนวทางการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สภาการศึกษา ในรูปแบบของ การวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยนำข้อมูล เชิงประจักษ์มาตรวจสอบกับตัวแบบเชิงทฤษฎีด้วยการตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อทำการตรวจสอบ ลักษณะองค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษา โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่ม ตัวอย่าง จำนวน 93 คน โดยดำเนินการเลือกตามเกณฑ์คุณสมบัติ ซึ่งแบ่งตามระดับสายชั้นการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงาน, รองผู้อำนวยการ สำนักงาน
2. กลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, หัวหน้าฝ่าย, หัวหน้ากลุ่มงาน, ผู้ตรวจการพยาบาล, เจ้าหน้าที่ตั้งแต่ระดับ 7 ขึ้นไป
3. กลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าหอผู้ป่วย, หัวหน้าภาคบริการโลหิต, หัวหน้างาน, หัวหน้าหน่วย, เจ้าหน้าที่ตั้งแต่ระดับ 6 ขึ้นไปผ่านการอบรมการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหาร
4. เจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการบรรจุและผ่านการทดลองงาน จนถึง เจ้าหน้าที่ระดับ 6

จากนั้นดำเนินการประเมิน (ร่าง) แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษา ทำการ ตรวจสอบและประเมินแนวทางการ ซึ่งการประเมิน (ร่าง) แนวทางในครั้งนี้ ใช้วิธีการประชุมแบบสนทนากลุ่ม (focus group) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารของสภาการศึกษา ในประเด็นของระดับความ เหมาะสมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไป ปรับใช้ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิไปปรับปรุง (ร่าง) แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงให้ได้รูปแบบที่สมบูรณ์ต่อไป

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายข้อมูล จึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการ วิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นลักษณะสถิติเชิงพรรณนาวิเคราะห์ ประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ และทำการแปลความหมายและอธิบายข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมดตามขั้นตอนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง สังกัดสำนักงาน อายุการทำงาน นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) เสนอเป็นตารางประกอบความเรียง แจกแจงในรูปของสถิติ

ส่วนที่ 2 เป็นลักษณะตามสภาพความเป็นจริงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นโดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นลักษณะตามสภาพความเป็นจริงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย เสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

ส่วนที่ 3 เป็นความคิดเห็นต่อบัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นโดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นต่อบัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย เพื่อเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

ผลการวิเคราะห์

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีการจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง สังกัดสำนักงาน อายุการทำงานดังตารางต่อไปนี้ ตาราง 6 ลักษณะข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	30	32.30
หญิง	63	67.70
รวม	93	100.00
อายุ		
20 - 30 ปี	10	10.75
31 - 40 ปี	20	21.51
41 - 50 ปี	19	20.43
51 - 60 ปี	30	32.26
60 ปีขึ้นไป	14	15.05
รวม	93	100.00

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
ผู้บริหารระดับสูง	22	23.66
ผู้บริหารระดับกลาง	24	25.81
ผู้บริหารระดับต้น	23	24.73
เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน	24	25.81
รวม	93	100.00
ระดับการศึกษา		
ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี	2	2.15
ระดับปริญญาตรี	40	43.01
ระดับปริญญาโท	44	47.31
ระดับปริญญาเอก	7	7.53
รวม	93	100.00
อายุการทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	18	19.40
6-10 ปี	13	14.00
11-15 ปี	5	5.40
16-20 ปี	13	14.00
21-25 ปี	9	9.70
26-30 ปี	15	16.10
31 ปีขึ้นไป	20	21.50
รวม	93	100.00

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีการจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ดังนี้

1. เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีเพศหญิง มีจำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 67.70 และเพศชาย มีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 32.30

2. อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุอยู่ในระหว่าง 51-60 ปี มีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 32.26 รองลงมา มีอายุอยู่ในระหว่าง 31-40 ปี มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 21.51 มีอายุอยู่ในระหว่าง 41-50 ปี มีจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 20.43 มีอายุ 60 ปีขึ้นไป มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 15.05 และมีอายุอยู่ในระหว่าง 20-30 ปี มีจำนวน 10 คน คิดเป็น ร้อยละ 10.75 ตามลำดับ

3. ตำแหน่ง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 25.81 ซึ่งเท่ากับ กลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 25.81 รองลงมา กลุ่มผู้บริหารระดับต้น มีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 24.73 และกลุ่มผู้บริหารระดับสูง มีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 24.73 ตามลำดับ

4. ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ อยู่ในระดับปริญญาโท มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 47.31 รองลงมาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 43.01 ระดับปริญญาเอก มีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7.53 และระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.15 ตามลำดับ

5. อายุการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 31 ปีขึ้นไป มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 21.50 รองลงมาอายุการทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 19.40 มีอายุการทำงานในช่วง 26-30 ปี มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 16.10 มีอายุการทำงานในช่วง 16-20 ปี มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 14.00 มีอายุการทำงานในช่วง 6-10 ปี มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 14.00 มีอายุการทำงานในช่วง 21-25 ปี มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 9.70 และมีอายุการทำงานในช่วง 11-15 ปี มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.40 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ ลักษณะที่มีการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะที่มีการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริงที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย

ระดับการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับการ ปฏิบัติ ตามสภาพ ความเป็นจริง
1 ระดับบุคคล	3.50	0.55	ปานกลาง
2 ระดับทีม	3.55	0.71	มาก
3 ระดับองค์กร	3.55	0.71	มาก
รวม	3.50	0.69	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่าระดับการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริงที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสภาการศึกษาไทย ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.50$, S.D. = 0.69 มีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยระดับการเรียนรู้มากที่สุด คือ ในระดับบุคคล มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.50$, S.D. = 0.71 ซึ่งเท่ากับ ระดับทีม มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.55$, S.D. = 0.71 รองลงมา คือ ระดับบุคคล มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.55$, S.D. = 0.71 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ลักษณะที่มีการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ 10 องค์ประกอบซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

2.1 การเรียนรู้ระดับบุคคล

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะที่มีการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ ในระดับบุคคล ตามองค์ประกอบที่ 1 การเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้

ระดับบุคคล การเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับการ ปฏิบัติ ตามสภาพ ความเป็นจริง
1 บุคลากรในสำนักงานของท่านนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมหรือการศึกษาต่อ มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองได้	3.53	0.63	มาก
2 บุคลากรในสำนักงานของท่าน ใฝ่เรียนรู้ใฝ่รู้ มีความมุ่งมั่นเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้อยู่เสมอ รวมทั้งมีความกระตือรือร้นในการเข้ารับการอบรมหรือศึกษาต่อ	3.45	0.68	ปานกลาง
3 บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการพัฒนาความรู้ของตนเองเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ในยุคโลกาภิวัตน์	3.40	0.76	ปานกลาง
4 บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการพัฒนาตนเอง จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ การปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานอยู่เสมอ	3.40	0.66	ปานกลาง
5 บุคลากรในสำนักงานของท่านใช้ประโยชน์จากแหล่งความรู้ /คู่มือการปฏิบัติงาน/สื่อต่างๆ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง	3.39	0.72	ปานกลาง
6 บุคลากรในสำนักงานของท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำในสิ่งใหม่ๆ เสมอ	3.38	0.56	ปานกลาง
รวม	3.39	0.56	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 พบว่าระดับการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริงที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพในระดับบุคคล ตามองค์ประกอบที่ 1 คือ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.50$, S.D. = 0.69 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ บุคลากรในสำนักงานของท่านนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมหรือการศึกษาต่อมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.53$, S.D. = 0.63 รองลงมา คือ บุคลากรในสำนักงานของท่าน ใฝ่เรียนรู้ใฝ่รู้ มีความมุ่งมั่นเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้อยู่เสมอ รวมทั้งมีความกระตือรือร้นในการเข้ารับการอบรมหรือศึกษาต่อ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.45$, S.D. = 0.68 บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการพัฒนาความรู้ของตนเองเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.40$, S.D. = 0.76 บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการพัฒนาตนเองจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ การปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานอยู่เสมอ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.40$, S.D. = 0.66 บุคลากรในสำนักงานของท่านใช้ประโยชน์จากแหล่งความรู้ /คู่มือการปฏิบัติงาน/สื่อต่างๆ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง อยู่ในระดับปานกลาง

มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.39$, S.D. = 0.72 และ บุคลากรในสำนักงานของท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำในสิ่งใหม่ๆ เสมอ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.38$, S.D. = 0.56 ตามลำดับ

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะที่มีการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ในระดับบุคคล ตามองค์ประกอบที่ 2 การคิดเชิงระบบ

ระดับบุคคล การคิดเชิงระบบ	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับการ ปฏิบัติตาม สภาพความ เป็นจริง
1 บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่นตามสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้	3.58	0.76	มาก
2 บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการวางแผนงานเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติกรเป็นไปตามแผนอย่างเป็นขั้นตอน	3.55	0.83	มาก
3 บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการคิดวิเคราะห์ หาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	3.55	0.80	มาก
4 เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน บุคลากรในสำนักงานของท่านสามารถมองเห็นปัญหา และวิเคราะห์เชื่อมโยงเหตุและผลได้ และหาวิธีแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.37	0.79	ปานกลาง
5 บุคลากรในสำนักงานของท่าน มีการบูรณาการความรู้ใหม่และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	3.34	0.70	ปานกลาง
6 บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการประเมินการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	3.31	0.79	ปานกลาง
รวม	3.45	0.65	ปานกลาง

จากตารางที่ 9 พบว่าระดับการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริงที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ในระดับบุคคล ตามองค์ประกอบที่ 2 คือ การคิดเชิงระบบ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.45$, S.D. = 0.65 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่นตามสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.58$, S.D. = 0.76 รองลงมาคือ บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการวางแผนงานเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติกรเป็นไปตามแผนอย่างเป็นขั้นตอน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.55$, S.D. = 0.83 บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการคิดวิเคราะห์ หาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.55$, S.D. = 0.80 เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน บุคลากรในสำนักงานของท่านสามารถมองเห็นปัญหา และวิเคราะห์เชื่อมโยงเหตุและผลได้ และหาวิธีแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.37$, S.D. = 0.79 บุคลากรในสำนักงานของท่าน มีการบูร

ณาการความรู้ใหม่และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานตามลำดับ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.34$, S.D. = 0.70 และบุคลากรในสำนักงานของท่านมีการประเมินการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ดียิ่งขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.31$, S.D. = 0.79 ตามลำดับ

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะที่มีการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ ในระดับบุคคล ตามองค์ประกอบที่ 3 แบบแผนวิธีคิด

ระดับบุคคล แบบแผนวิธีคิด		ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับการ ปฏิบัติตาม สภาพความ เป็นจริง
1	บุคลากรในสำนักงานของท่านปรับเปลี่ยนแนวคิด วิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงาน	3.62	0.71	มาก
2	บุคลากรในสำนักงานของท่านพร้อมที่จะเรียนรู้วิธีใหม่ๆ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน	3.59	0.77	มาก
3	บุคลากรในสำนักงานของท่านพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน วิธีการทำงานให้เป็นไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	3.56	0.74	มาก
4	บุคลากรในสำนักงานของท่านมีวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้างไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงาน	3.30	0.78	ปานกลาง
5	บุคลากรในสำนักงานของท่านเชื่อว่าปัญหาในการทำงานไม่ใช่อุปสรรคแต่เป็นโอกาสแสดงศักยภาพของตนเอง	3.28	0.76	ปานกลาง
6	บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการปรับเปลี่ยน ความเชื่อของตน เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	3.19	0.71	ปานกลาง
รวม		3.42	0.62	ปานกลาง

จากตารางที่ 10 พบว่าระดับการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริงที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ ในระดับบุคคล ตามองค์ประกอบที่ 3 คือ แบบแผนวิธีคิด พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.42$, S.D. = 0.62 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ บุคลากรในสำนักงานของท่านปรับเปลี่ยนแนวคิด วิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.62$, S.D. = 0.71 รองลงมา คือบุคลากรในสำนักงานของท่านพร้อมที่จะเรียนรู้วิธีใหม่ๆ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.59$, S.D. = 0.77 บุคลากรในสำนักงานของท่านพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน วิธีการทำงานให้เป็นไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.56$, S.D. = 0.74 บุคลากรในสำนักงานของท่านมีวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้างไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.30$, S.D. = 0.78 และบุคลากรในสำนักงานของท่านมีการปรับเปลี่ยน ความเชื่อของตน เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.19$, S.D. = 0.71 ตามลำดับ

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะที่มีการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ในระดับบุคคล ตามองค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้

ระดับบุคคล การจัดการความรู้	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับการ ปฏิบัติตาม สภาพความ เป็นจริง
1 บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการแสวงหาข้อมูลแหล่งความรู้ภายนอก เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ	3.39	0.81	ปานกลาง
2 บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการนำข้อมูล/ความรู้ ที่ถูกจัดเก็บ นำมาใช้ในการวางแผนงาน ประชุม อภิปราย เพื่อประกอบการการตัดสินใจในการทำงานได้	3.28	0.84	ปานกลาง
3 บุคลากรในหน่วยงานของท่าน ตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดเก็บความรู้ และแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่น	3.27	0.93	ปานกลาง
4 บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการจัดเก็บข้อมูล/ความรู้ อย่างเป็นระบบ สามารถนำออกมาใช้ประโยชน์ได้ง่าย	3.25	0.79	ปานกลาง
5 บุคลากรในสำนักงานของท่านสามารถนำข้อมูล/ความรู้ ออกมาใช้ได้อย่างทั่วถึง ทั้งหน่วยงาน	3.23	0.81	ปานกลาง
6 บุคลากรในหน่วยงานของท่าน พัฒนาแหล่งความรู้ที่มีอยู่ เพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง	3.13	0.90	ปานกลาง
รวม	3.26	0.74	ปานกลาง

จากตารางที่ 11 พบว่าระดับการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริงที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ในระดับบุคคล ตามองค์ประกอบที่ 4 คือ การจัดการความรู้ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.26$, S.D. = 0.74 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการแสวงหาข้อมูลแหล่งความรู้ภายนอก เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.39$, S.D. = 0.81 รองลงมา คือบุคลากรในสำนักงานของท่านมีการนำข้อมูล/ความรู้ ที่ถูกจัดเก็บ นำมาใช้ในการวางแผนงาน ประชุม อภิปราย เพื่อประกอบการตัดสินใจในการทำงานได้ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.28$, S.D. = 0.84 บุคลากรในหน่วยงานของท่าน ตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดเก็บความรู้ และแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่น อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.27$, S.D. = 0.93 บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการจัดเก็บข้อมูล/ความรู้ อย่างเป็นระบบ สามารถนำออกมาใช้ประโยชน์ได้ง่าย อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.25$, S.D. = 0.79 บุคลากรในสำนักงานของท่านสามารถนำข้อมูล/ความรู้ ออกมาใช้ได้อย่างทั่วถึงทั้งหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.23$, S.D. = 0.81 และบุคลากรในหน่วยงานของท่าน พัฒนาแหล่งความรู้ที่มีอยู่ เพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.13$, S.D. = 0.90 ตามลำดับ

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะที่มีการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ในระดับบุคคล ตามองค์ประกอบที่ 5 การใช้เทคโนโลยี

ระดับบุคคล การใช้เทคโนโลยี		ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับการ ปฏิบัติตาม สภาพความ เป็นจริง
1	บุคลากรในสำนักของท่านในหน่วยงานมีอุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีจำนวนเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน	3.99	4.38	มาก
2	บุคลากรในสำนักของท่านเห็นประโยชน์ของการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศเป็นเครื่องช่วยในการทำงาน	3.89	0.74	มาก
3	บุคลากรในสำนักของท่านใช้เทคโนโลยีช่วยในการแสวงหาสืบค้นข้อมูลหรือความรู้ใหม่ๆเป็นประจำ	3.68	0.78	มาก
4	บุคลากรในสำนักของท่านใช้เทคโนโลยีช่วยในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ	3.61	0.86	มาก
5	บุคลากรในสำนักของท่านใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศเป็นเครื่องมือช่วยในแบ่งปัน/ถ่ายโอนความรู้/แลกเปลี่ยน ข้อมูลหรือความรู้	3.59	0.86	มาก
6	สำนักงานของท่านมีการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารหรือความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีช่วยในการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ	3.58	0.80	มาก
รวม		3.72	1.04	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่าระดับการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริงที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสภาการศึกษาไทย ในระดับบุคคล ตามองค์ประกอบที่ 5 คือ การใช้เทคโนโลยี พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.72$, S.D. = 1.04 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ บุคลากรในสำนักของท่านในหน่วยงานมีอุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีจำนวนเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.99$, S.D. = 4.38 รองลงมาคือ บุคลากรในสำนักของท่านเห็นประโยชน์ของการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศเป็นเครื่องช่วยในการทำงาน อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.89$, S.D. = 0.74 บุคลากรในสำนักของท่านใช้เทคโนโลยีช่วยในการแสวงหาสืบค้นข้อมูลหรือความรู้ใหม่ๆเป็นประจำ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.68$, S.D. = 0.78 บุคลากรในสำนักของท่านใช้เทคโนโลยีช่วยในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.61$, S.D. = 0.86 บุคลากรในสำนักของท่านใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศเป็นเครื่องมือช่วยในแบ่งปัน/ถ่ายโอนความรู้/แลกเปลี่ยน ข้อมูลหรือความรู้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.59$, S.D. = 0.86 และสำนักงานของท่านมีการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารหรือความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีช่วยในการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.58$, S.D. = 0.80 ตามลำดับ

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะที่มีการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ในระดับบุคคล ตามองค์ประกอบที่ 6 การเพิ่มอำนาจให้บุคลากร

ระดับบุคคล การเพิ่มอำนาจให้บุคลากร		ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับการ ปฏิบัติตาม สภาพความ เป็นจริง
1	ผู้บริหารในสำนักงานของท่านให้การสนับสนุนและกระตุ้นบุคลากรในการเรียนรู้	3.99	0.80	มาก
2	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านสนับสนุนให้ทุกคนนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการสร้างผลงานใหม่	3.89	0.68	มาก
3	บุคลากรในสำนักงานของท่านได้รับโอกาสในการพัฒนาตามความต้องการของตนได้	3.70	0.74	ปานกลาง
4	บุคลากรในสำนักงานของท่าน มีการมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงานเหมาะสมตามความสามารถ	3.70	0.69	มาก
5	บุคลากรในสำนักงานของท่านได้รับอิสระในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาในส่วนงานของตนเอง	3.63	0.78	ปานกลาง
6	บุคลากรในสำนักงานของท่าน มีการเรียนรู้จากปัญหาและความต้องการจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน	3.53	0.75	มาก
รวม		3.74	0.58	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่าระดับการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริงที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสภาการศึกษาไทย ในระดับบุคคล ตามองค์ประกอบที่ 6 การเพิ่มอำนาจให้บุคลากร พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.60$, S.D. = 0.66 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารหน่วยงานของท่านสนับสนุนให้ทุกคนนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการสร้างผลงานใหม่ อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.83$, S.D. = 0.76 รองลงมา คือ ผู้บริหารในสำนักงานของท่านให้การสนับสนุนและกระตุ้นบุคลากรในการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.73$, S.D. = 0.65 บุคลากรในสำนักงานของท่าน มีการเรียนรู้จากปัญหาและความต้องการจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.61$, S.D. = 0.92 บุคลากรในสำนักงานของท่าน มีการมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงานเหมาะสมตามความสามารถอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.55$, S.D. = 0.72 บุคลากรในสำนักงานของท่านได้รับโอกาสในการพัฒนาตามความต้องการของตนได้ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.48$, S.D. = 0.84 และบุคลากรในสำนักงานของท่านได้รับอิสระในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาในส่วนงานของตนเอง อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.38$, S.D. = 0.85 ตามลำดับ

2.2. การเรียนรู้ระดับทีม

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะที่มีการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ในระดับกลุ่ม/ทีม ตามองค์ประกอบที่ 7 วิสัยทัศน์ร่วมกัน

ระดับกลุ่ม/ทีม วิสัยทัศน์ร่วมกัน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับการ ปฏิบัติตาม สภาพความ เป็นจริง
1 บุคลากรในสำนักงานของท่านทำงานตามแผนงานเพื่อเป้าหมายของหน่วยงานเป็นสำคัญ	3.83	0.76	มาก
2 บุคลากรในสำนักงานของท่านปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายของหน่วยงาน	3.73	0.65	มาก
3 บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการประชุมเพื่อวางแผนแก้ปัญหาต่างๆ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกคน	3.61	0.92	มาก
4 บุคลากรในสำนักงานของท่าน ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและหาข้อสรุปร่วมกัน	3.55	0.72	มาก
5 บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการรับรู้และมีความเข้าใจนโยบาย ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของหน่วยงานเป็นอย่างดี	3.48	0.84	ปานกลาง
6 บุคลากรในสำนักงานของท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของหน่วยงาน	3.38	0.85	ปานกลาง
รวม	3.60	0.66	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่าระดับการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริงที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสภาการศึกษาไทย ในระดับกลุ่ม/ทีม ตามองค์ประกอบที่ 7 วิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.60$, S.D. = 0.66 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้บุคลากรในสำนักงานของท่านทำงานตามแผนงานเพื่อเป้าหมายของหน่วยงานเป็นสำคัญอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.83$, S.D. = 0.76 รองลงมา บุคลากรในสำนักงานของท่านปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายของหน่วยงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.73$, S.D. = 0.65 บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการประชุมเพื่อวางแผนแก้ปัญหาต่างๆ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกคน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.61$, S.D. = 0.92 บุคลากรในสำนักงานของท่าน ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและหาข้อสรุปร่วมกัน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.55$, S.D. = 0.72 บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการรับรู้และมีความเข้าใจนโยบาย ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของหน่วยงานเป็นอย่างดีอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.48$, S.D. = 0.84 และบุคลากรในสำนักงานของท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.38$, S.D. = 0.85 ตามลำดับ

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะที่มีการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ในระดับกลุ่ม/ทีม ตามองค์ประกอบที่ 8 การเรียนรู้ของทีมงาน

ระดับกลุ่ม/ทีม การเรียนรู้ของทีมงาน		ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับการ ปฏิบัติตาม สภาพความ เป็นจริง
1	บุคลากรในสำนักงานของท่าน มีกระบวนการทำงานที่เน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่าตัวบุคคล	3.63	0.72	มาก
2	บุคลากรในสำนักงานของท่านได้รับความรู้ที่เพิ่มมากขึ้น จากการทำงานร่วมกับผู้อื่นอยู่เสมอ	3.62	0.72	มาก
3	บุคลากรในสำนักงานของท่าน มีการประชุมหรือพูดคุย เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ	3.59	0.85	มาก
4	บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการทำงานบนพื้นฐานประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี	3.59	0.76	มาก
5	บุคลากรในสำนักงานของท่าน มีการประชุม/อภิปราย/พูดคุย เกี่ยวกับงาน เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	3.53	0.82	มาก
รวม		3.59	0.66	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่าระดับการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริงที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ในระดับกลุ่ม/ทีม ตามองค์ประกอบที่ 8 การเรียนรู้ของทีมงาน พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.59$, S.D. = 0.66 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ บุคลากรในสำนักงานของท่าน มีกระบวนการทำงานที่เน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่าตัวบุคคล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.63$, S.D. = 0.72 บุคลากรในสำนักงานของท่านได้รับความรู้ที่เพิ่มมากขึ้น จากการทำงานร่วมกับผู้อื่นอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.62$, S.D. = 0.72 บุคลากรในสำนักงานของท่าน มีการประชุมหรือพูดคุย เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.59$, S.D. = 0.85 บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการทำงานบนพื้นฐานประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.59$, S.D. = 0.85 และบุคลากรในสำนักงานของท่าน มีการประชุม/อภิปราย/พูดคุยเกี่ยวกับงาน เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.53$, S.D. = 0.82 ตามลำดับ

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะที่มีการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ในระดับกลุ่ม/ทีม ตามองค์ประกอบที่ 9 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้

ระดับกลุ่ม/ทีม การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้		ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับการ ปฏิบัติตาม สภาพความ เป็นจริง
1	บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ แนวคิด วิธีการทำงาน ด้วยความเต็มใจ	3.51	0.73	มาก
2	บุคลากรในสำนักงานของท่านให้ความร่วมมือและยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	3.47	0.70	ปานกลาง
3	บรรยากาศในการทำงานเอื้ออำนวยให้บุคลากรเกิดการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ	3.34	0.83	ปานกลาง
4	บุคลากรในสำนักงานของท่านตระหนักและให้ความสำคัญอย่างจริงจังของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.24	0.87	ปานกลาง
5	ในสำนักงานของท่านมีการให้รางวัล และให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดี เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมการเรียนรู้	3.19	0.95	ปานกลาง
6	มีการจัดเวทีหรือกิจกรรมให้บุคลากรในสำนักงานได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ แนวคิด วิธีการทำงาน เป็นประจำ	3.11	0.93	ปานกลาง
รวม		3.31	0.69	ปานกลาง

จากตารางที่ 16 พบว่าระดับการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริงที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสภาการศึกษาไทย ในระดับกลุ่ม/ทีม ตามองค์ประกอบที่ 9 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.31$, S.D. = 0.69 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ แนวคิด วิธีการทำงานด้วยความเต็มใจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.51$, S.D. = 0.73 รองลงมาบุคลากรในสำนักงานของท่านให้ความร่วมมือและยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.47$, S.D. = 0.70 บรรยากาศในการทำงานเอื้ออำนวยให้บุคลากรเกิดการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.34$, S.D. = 0.83 บุคลากรในสำนักงานของท่านตระหนักและให้ความสำคัญอย่างจริงจังของการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.24$, S.D. = 0.87 ในสำนักงานของท่านมีการให้รางวัลและให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.19$, S.D. = 0.95 และมีการจัดเวทีหรือกิจกรรมให้บุคลากรในสำนักงานได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ แนวคิด วิธีการทำงาน เป็นประจำ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.11$, S.D. = 0.93 ตามลำดับ

2.3. การเรียนรู้ระดับองค์กร

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะที่มีการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษา ในระดับองค์กร ตามองค์ประกอบที่ 10 การปรับเปลี่ยนองค์การ

ระดับองค์กร การปรับเปลี่ยนองค์การ	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับการ ปฏิบัติตาม สภาพความเป็นจริง
1 สำนักงานของท่านและผู้บริหารระดับสูงมีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากขึ้น	3.82	0.79	มาก
2 สำนักงานของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งมีการระบุไว้ใน วิสัยทัศน์ /กลยุทธ์ /แผนงาน อย่างชัดเจน	3.66	0.80	มาก
3 สำนักงานของท่านมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่ผ่านมา ทำให้องค์กร มีความพร้อมการเรียนรู้มากขึ้น	3.48	0.86	ปานกลาง
4 สำนักงานของท่านปรับเปลี่ยนกฎระเบียบและขั้นตอนการทำงาน เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	3.47	0.84	ปานกลาง
5 สำนักงานของท่านมีการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ ทำให้องค์กรมีความพร้อมกับการเรียนรู้มากขึ้น	3.46	0.85	ปานกลาง
6 ที่ผ่านมาสำนักงานของท่านมีการสร้างระบบต่างๆ เพื่อใช้ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ	3.40	0.97	ปานกลาง
รวม	3.55	0.71	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่าระดับการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริงที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสภาการศึกษา ในระดับองค์กร ตามองค์ประกอบที่ 10 การปรับเปลี่ยนองค์การ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.55$, S.D. = 0.71 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ สำนักงานของท่านและผู้บริหารระดับสูงมีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากขึ้น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.82$, S.D. = 0.79 สำนักงานของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งมีการระบุไว้ใน วิสัยทัศน์ /กลยุทธ์ /แผนงานอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.66$, S.D. = 0.80 สำนักงานของท่านมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่ผ่านมาทำให้องค์กร มีความพร้อมการเรียนรู้มากขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.48$, S.D. = 0.86 สำนักงานของท่านปรับเปลี่ยนกฎระเบียบและขั้นตอนการทำงาน เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.47$, S.D. = 0.84 สำนักงานของท่านมีการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ ทำให้องค์กรมีความพร้อมกับการเรียนรู้มากขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.46$, S.D. = 0.85 และที่ผ่านมาสำนักงานของท่านมีการสร้างระบบต่างๆ เพื่อใช้ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.40$, S.D. = 0.97 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สภาวิชาชีพ โดยแบ่งออกเป็น 7 ปัจจัย ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลได้ผลดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ ในปัจจัยด้านโครงสร้างที่เหมาะสม ระบบบริหารจัดการ

ปัจจัยด้านโครงสร้างที่เหมาะสม ระบบบริหารจัดการ	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
1 กำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบงานให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ	3.82	0.79	มาก
2 มีระบบการประเมินกระบวนการทำงานหรือผลปฏิบัติงาน	3.76	0.81	มาก
3 จัดกลุ่มบุคคล หรือทีมงานให้เหมาะสมกับภาระงานและความรู้ความสามารถ	3.66	0.80	มาก
4 ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนและไม่เหมาะสมลง	3.48	0.86	ปานกลาง
5 มีการจัดระบบการติดต่อประสานงานระหว่างภายในสำนักงานและผู้บริหาร อย่างสะดวกรวดเร็ว	3.47	0.84	ปานกลาง
6 มีการจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสม	3.46	0.85	ปานกลาง
7 มีการทบทวนปรับปรุงแก้ไข ระเบียบ แนวปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน	3.40	0.97	ปานกลาง
รวม	3.55	0.71	มาก

จากตารางที่ 18 แสดงให้เห็นระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ ในปัจจัยด้านโครงสร้างที่เหมาะสม ระบบบริหารจัดการ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.55$, S.D. = 0.71 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ กำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบงานให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.83$, S.D. = 0.79 รองลงมา มีระบบการประเมินกระบวนการทำงานหรือผลปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.76$, S.D. = 0.81 จัดกลุ่มบุคคล หรือทีมงานให้เหมาะสมกับภาระงานและความรู้ความสามารถ อยู่ในระดับมากมี ค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.66$, S.D. = 0.80 ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนและไม่เหมาะสมลง อยู่ในระดับ ปานกลางมีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.48$, S.D. = 0.86 มีการจัดระบบการติดต่อประสานงานระหว่างภายในสำนักงานและ ผู้บริหารอย่างสะดวกรวดเร็ว อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.47$, S.D. = 0.84 มีการจัดระบบ มอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.46$, S.D. = 0.85 และมีการ ทบทวนปรับปรุงแก้ไข ระเบียบ แนวปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.40$, S.D. = 0.97 ตามลำดับ

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ในปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์

ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
1 จัดตั้งหน่วยงานความสะอาดเพื่อปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ของสำนักงานอย่างเพียงพอ	3.77	0.78	มาก
2 จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาของหน่วยงาน	3.72	0.84	มาก
3 วิเคราะห์นโยบายและการวางแผนแนวทางเพื่อแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ	3.68	0.81	มาก
4 กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนางาน	3.67	0.84	มาก
5 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารในทุกๆด้าน	3.57	0.84	มาก
6 มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค เพื่อวางแผนพัฒนางาน	3.56	0.88	มาก
รวม	3.66	0.73	มาก

จากตารางที่ 19 แสดงให้เห็นระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ในปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.66$, S.D. = 0.73 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ จัดตั้งหน่วยงานความสะอาดเพื่อปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ของสำนักงานอย่างเพียงพอ อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.77$, S.D. = 0.78 รองลงมา จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาของหน่วยงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.72$, S.D. = 0.84 วิเคราะห์นโยบายและการวางแผนแนวทางเพื่อแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.68$, S.D. = 0.81 กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนางาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.67$, S.D. = 0.84 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารในทุกๆ ด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.57$, S.D. = 0.84 และมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค เพื่อวางแผนพัฒนางาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.56$, S.D. = 0.88 ตามลำดับ

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ในปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมและแรงจูงใจที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมและแรงจูงใจที่เอื้อต่อการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
1 การจัดบรรยากาศแบบไม่เป็นทางการในการพูดคุยและช่วยเหลือเอื้ออาทรในการอยู่ร่วมกัน	3.74	0.85	มาก
2 เปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อความเป็นเลิศขององค์กร	3.71	0.93	มาก
3 การจัดบรรยากาศภายในสำนักงานให้ทันสมัยเหมาะแก่การปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงาน	3.67	0.88	มาก
4 ส่งเสริมให้สมาชิกแสดงออกต่อผู้อื่นในทางชื่นชมยินดีมากกว่าการตำหนิเสมอ	3.61	0.86	มาก
5 จัดกิจกรรมที่สร้างความรู้สึกร่วม ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รู้รักสามัคคี	3.60	0.92	มาก
6 มีระบบการพิจารณาให้รางวัลในรูปแบบต่างๆ เพื่อเป็นการเสริมแรงจูงใจ	3.46	1.00	ปานกลาง
รวม	3.63	0.78	มาก

จากตารางที่ 20 แสดงให้เห็นระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ในปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมและแรงจูงใจที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.63$, S.D. = 0.78 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การจัดบรรยากาศแบบไม่เป็นทางการในการพูดคุยและช่วยเหลือเอื้ออาทรในการอยู่ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.74$, S.D. = 0.85 รองลงมา เปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อความเป็นเลิศขององค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.71$, S.D. = 0.93 การจัดบรรยากาศภายในสำนักงานให้ทันสมัยเหมาะแก่การปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.67$, S.D. = 0.88 ส่งเสริมให้สมาชิกแสดงออกต่อผู้อื่นในทางชื่นชมยินดีมากกว่าการตำหนิเสมอ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.61$, S.D. = 0.86 จัดกิจกรรมที่สร้างความรู้สึกร่วม ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รู้รักสามัคคี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.60$, S.D. = 0.92 และมีระบบการพิจารณาให้รางวัลในรูปแบบต่างๆ เพื่อเป็นการเสริมแรงจูงใจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.46$, S.D. = 1.00 ตามลำดับ

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ ในปัจจัยด้านการจัดการความรู้

ปัจจัยด้านการจัดการความรู้	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
1 มีการตรวจสอบและปรับปรุงข้อมูลความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	3.74	0.79	มาก
2 ส่งเสริมให้มีการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้อย่างเป็นระบบและทันสมัย	3.73	0.81	มาก
3 ส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อแสวงหาข้อมูลความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงาน	3.69	0.82	มาก
4 กำหนดแผนงานการจัดการองค์ความรู้ที่ชัดเจน	3.60	0.87	มาก
5 กระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานสร้างและพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์และหลากหลาย	3.59	0.89	มาก
6 จัดระบบที่ช่วยในการแบ่งปันความรู้ทั่วถึงและรวดเร็วทั้งสำนักงานอย่างต่อเนื่อง	3.59	0.85	มาก
7 มีการเทียบเคียงองค์กรอื่นๆ ที่เป็นเลิศในด้านต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา	3.37	0.82	ปานกลาง
รวม	3.62	0.74	มาก

จากตารางที่ 21 แสดงให้เห็นระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ ในปัจจัยด้านการจัดการความรู้ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.62$, S.D. = 0.74 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ส่งเสริมให้มีการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้อย่างเป็นระบบและทันสมัย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.73$, S.D. = 0.81 รองลงมา ส่งเสริมให้มีการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้อย่างเป็นระบบและทันสมัย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.73$, S.D. = 0.81 ส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อแสวงหาข้อมูลความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.69$, S.D. = 0.82 กำหนดแผนงานการจัดการองค์ความรู้ที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.60$, S.D. = 0.87 กระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานสร้างและพัฒนาวัตกรรมใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์และหลากหลาย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.59$, S.D. = 0.89 จัดระบบที่ช่วยในการแบ่งปันความรู้ทั่วถึงและรวดเร็วทั้งสำนักงานอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.59$, S.D. = 0.85 และมีการเทียบเคียงองค์กรอื่นๆ ที่เป็นเลิศในด้านต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 3.37$, S.D. = 0.82 ตามลำดับ

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ ในปัจจัยด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
1 ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้เครื่องมือในการแสวงหาองค์ความรู้	3.90	0.75	มาก
2 ใช้เทคโนโลยีจัดทำฐานข้อมูลองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ทันสมัย ง่ายต่อการค้นหาและนำไปใช้ต่อ	3.88	0.74	มาก
3 มีการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศเข้ามาเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ในสำนักงาน	3.87	0.77	มาก
4 การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	3.84	0.77	มาก
5 พัฒนาบุคลากรในด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศอย่างทั่วถึงทั้งสำนักงาน	3.75	0.76	มาก
6 มีผู้รับผิดชอบในการดูแลรักษาเทคโนโลยีและพัฒนาระบบฐานข้อมูลอย่างเหมาะสม	3.73	0.87	มาก
รวม	3.83	0.69	มาก

จากตารางที่ 22 แสดงให้เห็นระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ ในปัจจัยด้านเทคโนโลยี พบว่าโดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.69 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้เครื่องมือในการแสวงหาองค์ความรู้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.75 รองลงมา ใช้เทคโนโลยีจัดทำฐานข้อมูลองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ทันสมัย ง่ายต่อการค้นหาและนำไปใช้ต่ออยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.74 มีการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศเข้ามาเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ในสำนักงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.77 การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.77 พัฒนาบุคลากรในด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศอย่างทั่วถึงทั้งสำนักงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.76 และมีผู้รับผิดชอบในการดูแลรักษาเทคโนโลยีและพัฒนาระบบฐานข้อมูลอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.87 ตามลำดับ

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ ในปัจจัยด้านผู้นำองค์กร

ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร		ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
2	ผู้บริหารของสำนักงานมีคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง	3.96	0.85	มาก
3	ผู้บริหาร หัวหน้างาน มีบทบาทในการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือหรือสอนงานกับบุคลากร	3.91	0.86	มาก
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพงาน	3.86	0.84	มาก
1	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน	3.82	0.90	มาก
6	ผู้บริหารให้การสนับสนุน การใช้ทรัพยากรต่างๆ ในรูปแบบที่เอื้ออำนาจให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้	3.82	0.83	มาก
5	ผู้บริหารให้การสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ในระดับนโยบาย แผนงาน และการบริหารงาน	3.76	0.87	มาก
รวม		3.85	0.79	มาก

จากตารางที่ 23 แสดงให้เห็นระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ ในปัจจัยด้านผู้นำองค์กร พบว่าโดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.79 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารของสำนักงาน มีคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.85 รองลงมา ผู้บริหาร หัวหน้างาน มีบทบาทในการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือหรือสอนงานกับบุคลากร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.86 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.84 ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.90 ผู้บริหารให้การสนับสนุน การใช้ทรัพยากรต่างๆ ในรูปแบบที่เอื้ออำนาจให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.87 ตามลำดับ

ตาราง 24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ ในปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน

ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
1 มีการกำหนดนโยบายและแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน	3.82	0.91	มาก
2 การสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร	3.66	0.81	มาก
3 พัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงความต้องการกับบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไป	3.74	0.82	มาก
4 มีกิจกรรมที่กระตุ้นให้ตัวบุคลากรและทีมงานเกิดการพัฒนาตนเอง	3.65	0.92	มาก
5 มีการสนับสนุนให้บุคลากรและทีมงาน แลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก	3.74	0.88	มาก
5 มีการส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม โดยเน้นรูปแบบการคิดและแก้ปัญหา ร่วมกัน	3.88	0.85	มาก
รวม	3.75	0.79	มาก

จากตารางที่ 24 แสดงให้เห็นระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ ในปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน พบว่าโดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.79 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มีการส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม โดยเน้นรูปแบบการคิดและแก้ปัญหาร่วมกัน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.85 รองลงมา มีการกำหนดนโยบายและแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.91 พัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงความต้องการกับบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไป อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.82 มีการสนับสนุนให้บุคลากรและทีมงาน แลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.88 การสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.66$, S.D. = 0.81 และมีกิจกรรมที่กระตุ้นให้ตัวบุคลากรและทีมงานเกิดการพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.92 ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

การจัดการการสนทนากลุ่ม (focus group) เรื่อง แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สภาการศึกษาไทย เป็นการประชุมเพื่อทำงานประเมิน (ร่าง) แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ในประเด็นของระดับความเหมาะสมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบและปัจจัยที่ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ซึ่งการประเมิน (ร่าง) แนวทางในครั้งนี้ใช้วิธีการประชุม แบบสนทนากลุ่ม (focus group) จากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารของสภาการศึกษาไทย จำนวน 8 คน

ผู้วิจัยนำเสนอลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 3 ระดับ 10 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ระดับบุคคล

การเป็นบุคคลที่ใฝ่รู้
การคิดเชิงระบบ
แบบแผนวิธีคิด
การจัดการความรู้
การใช้เทคโนโลยี
การเพิ่มอำนาจให้บุคลากร

2. ระดับกลุ่ม/ทีม

วิสัยทัศน์ร่วมกัน
การเรียนรู้ของทีมงาน
การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้

3. ระดับองค์กร

การปรับเปลี่ยนองค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย 7 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านโครงสร้างที่เหมาะสม ระบบบริหารจัดการ
2. ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์
3. ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมและแรงจูงใจที่เอื้อต่อการเรียนรู้
4. ปัจจัยด้านการจัดการความรู้
5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี
6. ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร
7. ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน

สรุปความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกัน โดยมีความคิดเห็นว่า ลักษณะองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย มีลักษณะที่เหมาะสมและครอบคลุมหลายมิติของการพัฒนาองค์กร และสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสภาการศึกษาไทยได้ และผู้ทรงคุณวุฒิได้ความเห็นเพิ่มเติมในบางประเด็นดังนี้

1.1. การเป็นบุคคลที่ใฝ่รู้

- การเรียนรู้ในองค์กรนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัย ฐานจากการเรียนรู้ในตัวบุคคล ถ้าตัวบุคคลมีความสนใจจะทำให้การเรียนรู้เป็นในลักษณะเชิงลึกมากยิ่งขึ้น

- การเรียนรู้ในระดับบุคคลนั้น จะต้องกระตุ้นการเรียนรู้ให้เกิดจากภายในตัวตน เกิดขึ้นจากแรงจูงใจภายใน จึงสะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรม ที่แสดงออกถึงความกระตือรือร้น สนใจแสวงหาความรู้อยู่เสมอ มุ่งมั่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งเสริมแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

1.2. แบบแผนวิธีคิด

บุคลากรในองค์กรนั้นจะต้องมีแนวคิดหรือทัศนคติในเชิงพัฒนา ปรับเปลี่ยนตามสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่มีการขับเคลื่อนอย่างไม่หยุดนิ่ง ต่อให้องค์กรจะเป็นลักษณะที่ไม่หวังผลกำไร แต่ต้องพัฒนาให้ทันยุคทันสมัยไม่ล้าหลัง และมีการนำแนวคิดหรือวิธีการหรือองค์ความรู้ดั้งเดิมมาปรับเปลี่ยนประยุกต์ใช้ให้เข้ากับยุคสมัยเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร เพราะเมื่อพิจารณาองค์ความรู้ดั้งเดิมแล้ว เป็นรากฐานในการคิดต่อยอดองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่ใช้กับในปัจจุบันนั่นเอง

1.3. การจัดการความรู้

องค์กรนั้นมีความรู้อยู่มากมายหลายมิติ ความรู้อยู่ในบุคลากรทุกๆ ระดับ กระจัดกระจายอยู่ตามส่วนต่างๆ ในองค์กร ซึ่งล้วนแล้วแต่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะความรู้จากคนรุ่นเก่าที่มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรมาอย่างยาวนาน จะต้องถูกถ่ายทอดให้กับคนรุ่นใหม่ได้รับทราบ โดยจะเป็นข้อมูลสำคัญเพื่อให้เข้าใจในสภาพบริบทที่แท้จริง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาต่อยอดความคิดได้อย่างถูกต้อง

1.4. วิสัยทัศน์ร่วมกัน

- องค์กรต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน กำหนดภาพที่องค์กรจะก้าวไปให้ถึงในอนาคตและต้องถูกกำหนดให้เป็นหลักการ เพื่อใช้เป็นหลักในการก้าวเดินหรือทิศทางที่จะมุ่งไปให้ถึง เป็นหลักให้คนในองค์กรเห็นภาพเป็นแนวทางเดียวกัน และบุคลากรจะมุ่งสู่เป้าหมายโดยที่ไม่มีการกำหนดวิธีการหรือกระบวนการในการปฏิบัติ แต่ให้อิสระในการคิดหาหนทาง และดูความเหมาะสมและปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์นั้นๆ

- องค์กรต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์กรในอนาคตได้อย่างทั่วถึงทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในระดับหัวหน้างานทุกส่วนงานต้องมีความเข้าใจเป้าหมายขององค์กรอย่างลึกซึ้ง เข้าใจถึงแก่น เพื่อสามารถถ่ายทอดให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจได้เป็นอย่างดี และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

1.5. การเรียนรู้ของทีมงาน

องค์กรเป็นลักษณะของกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน แบ่งออกเป็นหน่วยย่อย มุ่งทำหน้าที่กลุ่มงานของตนเอง องค์กรไม่สามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตัวคนเดียว จะประสบความสำเร็จได้ต้องการทีมงานในการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ตระหนักถึงความร่วมมือกัน รวมถึงการแก้ปัญหาร่วมกัน

1.6. การปรับเปลี่ยนองค์กร

ในองค์กรต้องมีลักษณะระบบงานที่มีความกระชับมากยิ่งขึ้น มีความคล่องตัวมากขึ้นในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่นๆ รวมถึงลดขั้นตอนที่ซับซ้อนจนเกินไป เพื่อให้ระบบการทำงานมีความรวดเร็วมากขึ้น

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 7 ปัจจัยได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างที่เหมาะสม ระบบบริหารจัดการ , ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์ , ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมและแรงจูงใจที่เอื้อต่อการเรียนรู้ , ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ , ปัจจัยด้านเทคโนโลยี , ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร , ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกัน โดยมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยทั้งหมดมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมาก และผู้ทรงคุณวุฒิได้แนะแนวทางในการสร้างกิจกรรมหรือระบบต่างๆ เพื่อให้ปัจจัยส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประสบความสำเร็จในประเด็นดังนี้

2.1. ปัจจัยด้านโครงสร้างที่เหมาะสม ระบบบริหารจัดการ

- องค์กรต้องมีระบบการประเมินผลงานภาพรวมที่ดี รวมถึงระบบการประเมินผลงานรายบุคคลที่มีความชัดเจนมากขึ้น เพื่อเป็นข้อมูลสะท้อนกลับ ซึ่งการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในตัวบุคคล
- การสร้างระบบการให้รางวัลที่ชัดเจนในรูปแบบทั้งเป็นรูปธรรม โดยเน้นการให้รางวัลเป็นส่วนรวมให้แก่ทีมงานที่ร่วมกันสร้างผลสำเร็จ นามธรรม ความภาคภูมิใจในควมมีคุณค่าของตน ความสุขจากการได้รับการชื่นชมและยกย่อง ได้เป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร
- การมีระบบ เส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยมีการกำหนดและแสดงให้เห็นถึงเส้นทางการสั่งสมประสบการณ์และผลงานจะทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความก้าวหน้าในการทำงานให้กับองค์กร และมีแรงจูงใจที่อยากจะทำงานและพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง
- องค์กรพัฒนาหน่วยงานที่เรียกว่า ศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) ในองค์กร เป็นสถานที่กลางที่บุคลากรในองค์กรนำความรู้มาแลกเปลี่ยนในรูปแบบต่างๆ เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้การเรียนรู้และรักการเรียนรู้ตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน เป็นการเพิ่มอำนาจและอิสระในการเรียนรู้ได้มากยิ่งขึ้น

2.2. ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์

- พัฒนาระบบในการสื่อสาร และทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์ให้มีความเข้าใจถึงแก่นแท้ขององค์กร โดยเฉพาะในระดับหัวหน้า เพื่อใช้เป็นแนวทางในการควบคุมและปฏิบัติงานเป็นทิศทางเดียวกัน

2.3. ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมและแรงจูงใจที่เอื้อต่อการเรียนรู้

- ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ทุกๆ รูปแบบ ยกย่องชื่นชม ให้กำลังใจ สนับสนุนซึ่งกันและกัน รวมถึงบรรยากาศที่เป็นกันเองในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดอิสระทางความคิดมากขึ้น

2.4. ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร

พัฒนาผู้นำให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ในทุกๆ ระดับ มีทัศนคติที่มุ่งสู่การพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุน ทั้งแนวคิด ทรัพยากร งบประมาณ รวมถึงการสร้างบรรยากาศ เพราะผู้นำมีความสำคัญที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร

2.5. ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน

- ปรับปรุงระบบการพัฒนาบุคลากรให้ส่งเสริมการเรียนรู้ในตัวบุคคลมากยิ่งขึ้น เช่น การปรับหลักสูตรต่างๆ ให้มีการเรียนรู้ในตนเองมากยิ่งขึ้น หาความรู้ด้วยตนเองมากขึ้น กำหนดหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งกลุ่มทีมและบุคคล

- กระตุ้นให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ในทุกๆ ระดับ ทุกช่วงวัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มบุคลากรที่มีอายุมาก นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นยังเสริมในประเด็นของระดับการเรียนรู้ว่า องค์กรจะต้องลักษณะการจัดการองค์กรและการสื่อสารแบบบนลงล่าง (Top-down) ระดับองค์กร ผ่านระดับกลุ่มทีม ลงสู่ระดับบุคคล และแบบล่างขึ้นบน (Bottom-up) ระดับบุคคล ผ่านระดับกลุ่มทีม ขึ้นสู่ระดับองค์กร ด้วยเช่นกัน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ” ซึ่งการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพและเสนอแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานต่างๆ ในสภาวิชาชีพ จำนวน 25 หน่วยงาน ซึ่งผู้วิจัยได้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้ตัวแทนของประชากรที่ครอบคลุมทุกระดับของการเรียนรู้ในองค์กร โดยดำเนินการเลือกตามเกณฑ์คุณสมบัติและดำเนินการเก็บข้อมูลช่วงเดือนมีนาคม - เมษายน 2560 รวมจำนวนทั้งสิ้น 93 คน ซึ่งแบ่งตามระดับสายชั้นการบริหารงาน ดังนี้ กลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารระดับสูง จำนวน 22 คน กลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 24 คน ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 23 คน เจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการ จำนวน 24 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (questionnaire) จำนวน 3 ตอน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง การศึกษา สำนักงาน อายุการทำงาน

ส่วนที่ 2 เพื่อใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์จากนักวิชาการ โดยแบ่งออกมาเป็นระดับการเรียนรู้ 3 ระดับ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่ใฝ่รู้, การคิดเชิงระบบ, แบบแผนวิธีคิด, การจัดการความรู้, การใช้เทคโนโลยี, การเพิ่มอำนาจให้บุคลากร การเรียนรู้ระดับกลุ่ม/ทีม ประกอบด้วย การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้, วิสัยทัศน์ร่วมกัน, การเรียนรู้ของทีมงาน การเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนองค์การ

ส่วนที่ 3 เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพที่ได้การสังเคราะห์จากนักวิชาการ โดยออกมาเป็น 7 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างที่เหมาะสมระบบบริหารจัดการ, ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์, ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมและแรงจูงใจ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้, ปัจจัยด้านการจัดการความรู้, ปัจจัยด้านเทคโนโลยี, ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร, ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และนำผลจากการวิเคราะห์ และสร้าง(ร่าง)แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ และทำการตรวจสอบและประเมินโดยใช้วิธีการประชุมแบบสนทนากลุ่ม (focus group) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารของสภาวิชาชีพ ในประเด็นของระดับความเหมาะสมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปปรับใช้ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิไปปรับปรุง (ร่าง)แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงให้ได้รูปแบบที่สมบูรณ์ต่อไป

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยลักษณะองค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สภาวิชาชีพไทย สรุปตามประเด็นต่อไปนี้

1.1. ผลการวิเคราะห์ลักษณะองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพไทย โดยแบ่งเป็นระดับของการเรียนรู้ ออกเป็น 3 ระดับ 10 องค์ประกอบ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่ใฝ่รู้ การคิดเชิงระบบ แบบแผนวิธีคิด การจัดการความรู้ การใช้เทคโนโลยี การเพิ่มอำนาจให้บุคลากร การเรียนรู้ระดับกลุ่ม/ทีม ประกอบด้วย การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ของทีมงาน การเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนองค์การพบว่าลักษณะองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพไทย

ลักษณะองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพไทย ในระดับการเรียนรู้ บุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง พบว่า การเพิ่มอำนาจให้บุคลากร และ ด้านเทคโนโลยีกับพบว่า อยู่ในระดับ มาก การคิดเชิงระบบ แบบแผนวิธีคิด การเป็นบุคคลที่ใฝ่รู้ การจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ ในการเรียนรู้ในระดับกลุ่ม/ทีม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยพบว่า วิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ของทีมงาน การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ในการเรียนรู้ระดับองค์กรอยู่ในระดับมาก พบว่า การปรับเปลี่ยนองค์การ อยู่ในระดับมากเช่นกัน

1.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพไทย โดย จำแนกออกเป็น 7 ปัจจัย ดังนี้ ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร พบว่าอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านเทคโนโลยี พบว่าอยู่ใน ระดับมาก ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์ พบว่าอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมและแรงจูงใจที่เอื้อต่อ การเรียนรู้ พบว่าอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ พบว่าอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านโครงสร้างที่ เหมาะสม ระบบบริหารจัดการ พบว่าอยู่ในระดับมาก

2. แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพไทย

ผู้วิจัยได้นำผลจากการวิเคราะห์ลักษณะองค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของสภาวิชาชีพไทยและจัดทำ (ร่าง)แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพไทย และทำการ ตรวจสอบและประเมินโดยใช้วิธีการประชุมแบบสนทนากลุ่ม (focus group) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน ซึ่ง สามารถสรุปแนวทางออกมาได้ดังนี้

ด้านโครงสร้างที่เหมาะสม ระบบบริหารจัดการ

1. จัดตั้งเป็นศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรสภาวิชาชีพไทย

กำหนดโครงสร้างคณะกรรมการหรือคณะทำงานในการส่งเสริมการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม โดยจัดตั้งเป็นศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรสภาวิชาชีพไทย เป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อน โดยมีหน้าที่หลักเพื่อดำเนินการส่งเสริมการจัดการความรู้ในสภาวิชาชีพไทย พัฒนาขีดความสามารถในการ ดำเนินการจัดการความรู้ในสภาพบริบทและรูปแบบที่เหมาะสมกับองค์กร มีการสร้างองค์ความรู้ที่มีอยู่ภายใน

องค์กร ศาสตร์ในรูปแบบต่างๆ ทั้งในกระบวนการทำงานและตัวบุคคล รวมถึงงานพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆ ให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยศูนย์พัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรสภาการศึกษาไทย เป็นผู้รับผิดชอบในกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ในการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเชื่อมโยงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใหญ่ขององค์กรและกำหนดทิศทางนโยบาย กำหนดเป้าหมาย และแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน รวมถึงระบบการประเมินผลการดำเนินงานและกำกับดูแลกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นไปตามแผน ยุทธศาสตร์ โดยเป็นทีมเจ้าหน้าที่ ที่ดูแลงานด้านการจัดการเรียนรู้นั้นต้องรับผิดชอบโดยตรงมีใช้งานแฟง หรือทีมที่รับผิดชอบชั่วคราว

2. การปรับลดขนาดองค์กร คือมาตรการหรือแผนการที่จัดทำขึ้นเพื่อการจัดตำแหน่งหรืองานต่าง ๆ ที่ไม่เกิดประโยชน์ออกไปให้มีความคล่องตัว ลดปัญหาความล่าช้าในการดำเนินการ ลดความซ้ำซ้อนบริหารจัดการได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. องค์กรต้องมีระบบการประเมินผลงานภาพรวมที่ดี รวมถึงระบบการประเมินผลงานรายบุคคลที่มีความชัดเจนมากขึ้น มีการประเมินผลงานตามสภาพความเป็นจริง ไม่เห็นแก่ประโยชน์ของกลุ่มคนตรงไปตรงมา เพื่อเป็นข้อมูลสะท้อนกลับ ซึ่งการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในตัวบุคคล

4. การสร้างระบบการให้รางวัลที่ชัดเจนในรูปแบบทั้งเป็นรูปธรรม โดยเน้นการให้รางวัลเป็นส่วนรวม ให้แก่ทีมงานที่ร่วมกันสร้างผลสำเร็จ นามธรรม ความภาคภูมิใจในความมีคุณค่าของตน ความสุขจากการได้รับการชื่นชมและยกย่อง ได้เป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร

5. การมีระบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยมีการกำหนดและแสดงให้เห็นถึงเส้นทางการสั่งสมประสบการณ์และผลงานจะทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความก้าวหน้าในการทำงานให้กับองค์กร และมีแรงจูงใจที่อยากจะทำงานและพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง

ด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์

1. องค์กรต้องมีการทบทวนประเมิน วิสัยทัศน์ แผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ขององค์กร ที่ผ่านมาสามารถตอบสนองพันธกิจหรือเป้าหมายขององค์กรได้ดีมากน้อยเพียงใด หรือปรับวิสัยทัศน์ แผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาในสิ่งที่ไม่ตอบสนองต่อเป้าหมายองค์กรออกไป หรือปรับแก้ไขให้เหมาะสมและตอบสนองต่อกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร กำหนดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร

2. พัฒนาระบบหรือกระบวนการในการสื่อสารและทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์ให้มีความเข้าใจถึงแก่นแท้ โดยสื่อสารในลักษณะของสื่อโซเชียล ป้ายประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์กร หนังสือประชาสัมพันธ์สารกาชาด หรือบรรจุลงในหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร อบรมต่างๆ อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ใช้เป็นแนวทางในการควบคุมและปฏิบัติงานเป็นทิศทางเดียวกัน

3. เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารหรือมีเวทีในการเสนอความคิดเห็นของบุคลากรในทุกๆ ระดับ เช่น การจัดสัมมนาเพื่อทบทวนแผนงานปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อแก้ไขและปรับปรุงให้ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และเป็นการสื่อสารแนวคิดของบริหารและผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

4. กำหนดเป็นนโยบายที่ส่งเสริมการเรียนรู้ แนวทางในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นการส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในทุกๆ ระดับในองค์กร

ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมและแรงจูงใจ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

1. พัฒนาระบบค่านิยมที่มีอยู่ขององค์กรให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบอย่างทั่วถึง โดยดำเนินการทางด้านประชาสัมพันธ์ หรือ ส่งเสริมกิจกรรมที่สามารถให้คนในองค์กรเข้าใจหลักของค่านิยมขององค์กรอย่างแท้จริง
2. การจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในสำนักงานให้ทันสมัยรวมทั้งระบบเทคโนโลยีที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ให้เหมาะแก่การปฏิบัติงาน
3. ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ทุกๆ รูปแบบ ยกย่องชื่นชม ให้กำลังใจ สนับสนุนซึ่งกันและกัน รวมถึงบรรยากาศที่เป็นกันเองในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดอิสระทางความคิดมากขึ้น
4. การสร้างบรรยากาศการทำงานแบบไม่เป็นทางการในการพูดคุยและช่วยเหลือเอื้ออาทรในการอยู่ร่วมกัน ส่งเสริมกิจกรรมที่สร้างความรู้สึกร่วม ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รู้รักสามัคคี
5. ผู้บริหารในแต่ละระดับชั้นเปิดใจกว้างและกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่หรือพัฒนากระบวนการในการทำงานให้ดีขึ้นโดยเปิดรับแนวคิดใหม่เพื่อการพัฒนา
6. มีระบบการพิจารณาให้รางวัลในรูปแบบต่างๆ เพื่อเป็นการเสริมแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้สมาชิกแสดงออกต่อผู้อื่นในทางชื่นชมยินดีมากกว่าการตำหนิเสมอ เช่น แอปพลิเคชันประจำตัวของบุคลากรเสมือนสมุดพกประจำตัว สามารถตรวจสอบตนเอง สามารถนำไปเป็นตัวชี้วัดในการพิจารณารางวัลได้

ด้านการจัดการความรู้

1. สร้างกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการความรู้ในระดับกลุ่มย่อย เพื่อมุ่งพัฒนาและสามารถนำมาประกวดแข่งขันในระดับสำนักงานหรือระดับองค์กร อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและทีมงาน เช่น กิจกรรมลดขั้นตอนในการทำงาน โดยให้ส่วนงานต่างๆ พัฒนาหรือคิดค้นวิธีการเพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน แล้วนำมาประกวด นอกจากผลงานจะได้รับรางวัลแล้ว ยังเป็นบทเรียนให้กับผู้ที่สนใจหรือส่วนงานต่างๆ ได้เข้ามาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานอีกด้วย อีกทั้งยังเป็นขวัญและกำลังใจให้กับทีมงานที่ประสบความสำเร็จส่งผลให้มีความรู้สึภาคภูมิใจในตนเองและทีมงาน โดยส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับทีมงานอีกด้วย
2. การส่งเสริมให้บุคลากรมีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างและปลูกฝังให้ทัศนคติในการเรียนรู้ แสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
3. พัฒนาระบบการจัดการความรู้หรือฐานข้อมูลความรู้ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน รวมทั้งความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวบุคคล สกัดออกมาแล้วนำมาจัดการให้เป็นระบบและแปลงให้เป็นสื่อเรียนรู้ที่เข้าใจง่าย ถ่ายทอดให้บุคคลที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว สามารถเข้าถึงได้อย่างง่าย เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

ด้านเทคโนโลยี

1. ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรสภาวิชาชีพ ต้องนำเทคโนโลยีและสารสนเทศเข้ามาเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ในสำนักงาน เพราะปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ มีบทบาทอย่างมากใน

การบริหารงาน การมีระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น เพราะฉะนั้น ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรสภาวิชาชีพ จะต้องมีการจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีในการรวบรวมเป็นคลังความรู้และพัฒนาความรู้หรือศาสตร์ต่างๆในกระบวนการทำงาน พร้อมทั้งปรับโฉมหรือปรับรูปแบบของชุดความรู้ให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าใจได้ง่ายและรวดเร็ว สามารถเข้าถึงได้หลากหลายช่องทาง นอกจากนั้นยังใช้ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศเหล่านี้มาเป็นช่องทางในการประชาสัมพันธ์หรือข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อองค์กรต่อไปได้

2. การนำเทคโนโลยีมาสร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดมาตรฐานในการวัดประเมินเพื่อติดตาม ตรวจสอบ และประเมินหน่วยงาน ได้อย่างถูกต้องเที่ยงตรง โดยมุ่งเน้นที่คุณภาพ เพื่อให้เกิดการยอมรับในความน่าเชื่อถือ

3. นำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ในตนเอง เพื่อทำให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างมีเป้าหมาย เช่น แอปพลิเคชันประจำตัวของบุคลากร เสมือนสมุดพกประจำตัว สามารถตรวจสอบตนเอง สามารถวางแผนในการพัฒนาตนเองได้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อแสดงให้เห็นว่า ตนเองเคยได้รับการพัฒนาในเรื่องใดบ้าง นอกจากนั้นผู้ที่รับผิดชอบในการประเมินผลงานสามารถตรวจสอบข้อมูลผลการดำเนินงานประกอบการพิจารณาตามเงื่อนไขตามที่กำหนด

ด้านผู้นำองค์กร

1. ผู้บริหารของสภาวิชาชีพจะต้องความสำคัญของการจะให้สภาวิชาชีพมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้ความสำคัญอย่างจริงจัง โดยกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ นโยบายที่ชัดเจน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นจะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรอย่างจริงจัง เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเล็งเห็นความสำคัญเช่นเดียวกัน อีกทั้งยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนด

2. พัฒนาผู้นำให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ในทุกระดับ มีทัศนคติที่มุ่งสู่การพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุน ทั้งแนวคิด ทรัพยากร งบประมาณ รวมถึงการสร้างบรรยากาศ เพราะผู้นำมีความสำคัญที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร

3. พัฒนาผู้บริหารองค์กร ตั้งแต่ระดับหัวหน้างาน ให้มีบทบาทในการแนะนำ ช่วยเหลือหรือสอนงานกับบุคลากร

4. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนากระบวนการหรือคุณภาพงาน ซึ่งจะส่งผลสะท้อนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ มุ่งสู่การพัฒนาขีดความสามารถ นอกจากนั้นผู้บริหารให้การสนับสนุน การใช้ทรัพยากรต่างๆ ในรูปแบบที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรเกิดการ

ด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน

1. ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรสภาวิชาชีพ มีการกำหนดนโยบายและแผนการพัฒนาศักยภาพอย่างชัดเจน เริ่มตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน รวมถึงเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน
2. ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรสภาวิชาชีพ จัดทำหลักสูตรการพัฒนาที่หลากหลายอยู่ตลอดปี และประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรที่สนใจได้มีอิสระในการเลือกพัฒนาตนเอง เป็นการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจพัฒนาตนเองได้ตามความต้องการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรและเสริมสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอีกด้วย
3. สร้างระบบบันทึกการเรียนรู้ เนื่องจากศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรสภาวิชาชีพ จัดทำหลักสูตรการพัฒนาที่หลากหลายอยู่ตลอดปี หรือใช้ช่องทางการเรียนรู้ใดใดของศูนย์ฯ จัดขึ้น บุคลากรก็สามารถเก็บบันทึกการเรียนรู้ผ่านระบบบันทึกของตนเอง และเมื่อมีการประเมินผลงานประจำปีก็สามารถนำบันทึกการเรียนรู้ไปใช้ประกอบการพิจารณาได้อีกด้วย

อภิปรายผล

1. การศึกษาองค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพพบประเด็นสำคัญ ซึ่งผู้วิจัยนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1.1. องค์ประกอบที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ 10 องค์ประกอบ การเรียนรู้ระดับบุคคล ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่ใฝ่รู้ การคิดเชิงระบบ แบบแผนวิธีคิดการจัดการความรู้ การใช้เทคโนโลยี การเพิ่มอำนาจให้บุคลากร การเรียนรู้ระดับกลุ่ม/ทีม ประกอบด้วย การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ของทีมงาน การเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อเป็นกรอบคิดในศึกษาลักษณะองค์ประกอบที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ จากนั้นจึงนำไปดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อค้นหาสภาพความเป็นจริงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ ซึ่งผลปรากฏว่า

ลักษณะองค์ประกอบที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ ในระดับการเรียนรู้บุคคล อยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะสภาวิชาชีพเป็นองค์กรสาธารณกุศลระดับชาติ เป็นที่พึ่งของประชาชนและดำเนินการเพื่อมนุษยธรรมตามหลักการสากล มุ่งปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจขององค์กร คือ 1) การบริการทางการแพทย์และสุขภาพอนามัย 2) การบรรเทาทุกข์ผู้ประสบภัย 3) การบริการโลหิต 4) การส่งเสริมคุณภาพชีวิต ซึ่งทั้ง 4 มุ่งหวังในการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้เดือดร้อน โดยมิได้หวังผลกำไรและประโยชน์ตอบแทน จึงมีการดำเนินงานในลักษณะที่ไม่ใช่เชิงพาณิชย์ ไม่มีการแข่งขันในทางธุรกิจ ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่ว่าจะสำคัญ นอกจากนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้นำรูปแบบการบริการงานข้าราชการพลเรือนมาเป็นต้นแบบแต่ทำได้ไม่ดีเท่า จึงส่งผลกระทบต่อศักยภาพของบุคลากร ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานลดน้อยลง

ปฏิบัติงานอยู่บนพื้นฐานของความมั่นคงและปลอดภัย ในการดำรงชีวิต ปฏิบัติงานโดยไร้แรงกระตุ้น เมื่อพิจารณา ระดับของการเรียนรู้ในระดับบุคคลตามองค์ประกอบรายด้านจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า การเพิ่มอำนาจให้ บุคลากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก บุคลากรของสภาการศึกษาไทย มีการพัฒนาบุคลากรภายในสำนักงานและ ภาพรวมขององค์กร โดยมีการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรภาพรวมทั้งองค์กรและกำลังจะเริ่มทำแผนพัฒนา รายบุคคล (IDP : Individual Development Plan) เข้ามาใช้ เพื่อให้บุคลากรมีอิสระในการเรียนรู้ได้อย่างอิสระ มากขึ้นและกำหนดตัวชี้วัดและสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี รวมถึงการสรรหาว่าจ้างที่ปรึกษาภายนอก หรือ วิทยากรมาให้ความรู้ เพื่อกระตุ้นให้เกิดกระแสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ มาร์ควอดต์ (Marquardt. 2002) กล่าวว่า การเพิ่มอำนาจ (People Empowerment) การสนับสนุนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ต้องได้รับการเอื้ออำนาจและเรียนรู้ แม้จะมีทรัพยากรที่จะจำเป็นไว้ใช้สอยแต่ก็ต้องใช้ความรู้ที่เพียงพอที่จะใช้ ทรัพยากรเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน ซัพพลายเออร์ ผู้ขาย ชุมชนทุกกลุ่มต่างมีคุณค่าด้วยกันทั้งสิ้น ริชาร์ด เอล ดาฟต์ (Richard L.Daft. 2001) เห็นไปทิศทางเดียวกันอีกว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องใช้บุคลากรผู้มีพลังอำนาจมากกว่าปกติ บุคลากรจะต้องทำงานร่วมกันในการวิเคราะห์ ปัญหาและหาทางแก้ปัญหาาร่วมกัน ผู้นำจะต้องตระหนักและรับรู้ว่าบุคลากรขององค์กรเป็นผู้ที่อยากรู้ อยากเห็น และมีประสบการณ์แห่งความพร้อมที่จะเข้าไปเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาวิธีสร้างแรงจูงใจที่ นำไปสู่การปรับปรุงงาน และเมื่อพิจารณาพบว่า การใช้เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะ สภาการศึกษาไทยเป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการแพทย์ มีโรงพยาบาลถึง 2 แห่ง และสำนักงานต่างๆก็มีการให้บริการ ทางด้านสาธารณสุขอีกหลายแห่ง จึงมีการนำเทคโนโลยีทางการแพทย์เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งมีระบบที่ ทันสมัย และปัจจุบันสภาการศึกษาไทยเริ่มมีระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วย พัฒนากระบวนการทำงานที่รวดเร็วมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของกับ มาร์ควอดต์ (Marquardt. 2002) กล่าวว่า การประยุกต์ ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) คือเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนการเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน จะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทาง เทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่นๆ ระบบย่อยนี้รวมไปถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และวิธีการในการเรียนรู้ที่ กล่าวหน้าไปมากมาย และเมื่อพิจารณาพบว่า การคิดเชิงระบบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะบุคลากร สภาการศึกษาไทย เมื่อลงไปปฏิบัติงานไม่เข้าใจภาพรวมของงานทั้งหมด แต่กลับสนใจให้ความสนใจที่เกี่ยวข้องกับ ตนเองเท่านั้น เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานก็มีการแก้ไขเป็นจุด แต่ไม่ได้แก้แก่นของปัญหาทั้งระบบจึงทำให้เกิด ปัญหาในจุดต่างๆ เพิ่มเติมตลอดเวลา สอดคล้องกับแนวคิดของ การ์วิน (Garvin. 1993) กล่าวว่าองค์กรแห่งการ เรียนรู้ การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) กระบวนการแก้ไขปัญหาโดยอาศัย ข้อเท็จจริง เป็นกระบวนการดำเนินการอย่างมีระบบ เข้ามาใช้ในการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลที่เป็นจริง แทนที่ใช้ สมมติฐานแทนการคาดคะเนและการใช้เครื่องมือทางสถิติมาช่วยในการจัดข้อมูล โดยรวมถึงการค้นพบ กลยุทธ์ที่ เหมาะสมในการแก้ปัญหาดังกล่าว และการนำเอากลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติและทำการประเมินโดยเปรียบเทียบระหว่าง ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง และผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังไว้ นอกนั้น เซงเก้ (Senge. 1990) กล่าวว่า การคิด

เชิงระบบ (System Thinking) เป็นวินัยที่สำคัญมากที่สุด ผูกตนเองให้มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบอย่างเท่าทันการณณ์ มิฉะนั้นจะเกิดปัญหาเนื่องจากคิดในระยะสั้นไม่เห็นภาพใหญ่ ไม่ต่อเนื่อง ไม่เห็นความเชื่อมโยงในส่วนต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่ายซึ่งผูกโยงด้วยสถานะการพึ่งพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นวัฏจักรโดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริงและเมื่อพิจารณาพบว่า แบบแผนวิธีคิด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะบุคลากรสภาการศึกษา ยังไม่เห็นความสำคัญมีลักษณะของความเชื่อตามแนวความคิดของตนเองและตามประสบการณ์ที่ตนเคยมี อีกทั้งมีการปรับรูปแบบการปฏิบัติงานหรือแนวคิดในการปฏิบัติงานให้ทันต่อยุคสมัยไม่ได้เท่าที่ควร สอดคล้องกับผลการศึกษาของ วารุณี มีหลาย (2551) ได้ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร ที่ผ่านการรับรองคุณภาพ 7 โรงพยาบาล กล่าวว่า การมีแบบแผนความคิดที่ปิดกว้าง บุคลากรในองค์กรต้องมีมุมมองแนวคิดที่เปิดกว้างไม่ยึดติดกับรูปแบบการปฏิบัติงานในแบบเดิมๆ ที่เหมาะสมมากกว่า และสามารถปรับแนวคิดวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับแผนนโยบายของหน่วยงาน บุคลากรในองค์กรสามารถปรับค่านิยมส่วนตัวให้สอดคล้องกับสภาพการที่เปลี่ยนแปลง และเมื่อพิจารณาพบว่า การเป็นบุคคลที่ใฝ่รู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า บุคลากรมีใฝ่เรียนใฝ่รู้ในระดับไม่มากเท่าที่ควร ลักษณะการปฏิบัติงานที่เป็นงานประจำทำซ้ำๆ เป็นประจำจึงทำให้ไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ในมิติใหม่ๆ บุคลากรจึงไม่เห็นความจำเป็นในการพัฒนาหาความรู้ใหม่ๆ รวมถึงการปลูกฝังทัศนคติมุ่งมั่นการปฏิบัติเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ก็ไม่สามารถทำได้อย่างทั่วถึง สอดคล้องกับแนวคิดของ เซงเก้ (Senge, 1990) กล่าวว่า การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น องค์กรต้องเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การการเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้มีเท่านั้น การฝึกตนเองด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญปฏิบัติและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ องค์กรที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเอง คือการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้ง และเมื่อพิจารณาพบว่า การจัดการความรู้ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะ การกำหนดแผนงานการจัดการองค์ความรู้ของการพัฒนาที่ยังไม่ชัดเจน รวมถึงสภาการศึกษาไทยไม่มีศูนย์กลางในการรับผิดชอบในการทำหน้าที่โดยตรง จึงทำให้การขับเคลื่อนไม่เป็นรูปธรรมยังไม่มีระบบการจัดการความรู้ที่เป็นระดับขององค์กรที่ทั่วถึง เช่น การจัดเก็บองค์ความรู้ ช่องทางการเผยแพร่และนำไปใช้ เวทีในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอดต์ (Marquardt, 2002) กล่าวว่า การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge Management) การจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ และจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องนำความรู้ไปบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่ประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่างๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์กร ล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้ความชำนาญทั้งสิ้น ทั้งนี้ความรู้จะเป็นสิ่งที่คงอยู่กับองค์กรไปตลอด ซึ่งต่างจากบุคลากรในองค์กรที่อยู่เพียงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น และการที่องค์กรจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น กระบวนการในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ต้องดำเนินไปอย่างมีปฏิสัมพันธ์กันการ

กระจายข้อมูลสารสนเทศควรเกิดขึ้นโดยหลายช่องทาง และมีกรอบของเวลาแตกต่างกัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กรควรได้รับการกลั่นกรอง

การเรียนรู้ระดับกลุ่ม/ทีม ประกอบด้วย การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ของทีมงาน เมื่อพิจารณารายด้านจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า วิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะสภาวิชาชีพไทยมีการดำเนินงานตาม 4 ภารกิจหลัก และมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับภารกิจ เพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน อีกทั้งยังมีสำนักงานนโยบายและแผนยุทธศาสตร์รับผิดชอบงานเชิงนโยบายโดยตรง มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน สามารถติดตามประเมินผลได้ รวมถึงมีการสร้างช่องทางการถ่ายทอด จนเกิดการรับรู้และมีความเข้าใจในนโยบายปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจและแผนยุทธศาสตร์มากขึ้นและเป็นในทิศทางเดียวกัน สามารถทำให้บุคลากรมีอุดมการณ์ในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอดต์ (Marquardt, 2002) ได้กล่าวว่า สื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับองค์กรแก่การเรียนรู้ออกไปให้ทั่วทั้งองค์กร การปฏิรูปองค์การที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแห่งอนาคตที่สามารถสื่อสารออกไปได้อย่างรวดเร็ว และดึงดูดความสนใจของพนักงานให้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง หากไร้ซึ่งวิสัยทัศน์ ความพยายามก็จะกลายเป็นความสับสนและไม่ลงรอย ผู้นำต้องสามารถสื่อสารสื่อสารได้ดีและใช้ช่องทางทุกช่องทางในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ออกไปให้ทั่วถึงและรวดเร็ว และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การเรียนรู้ของทีมงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะบุคลากรสภาวิชาชีพไทย มีการทำงานบนพื้นฐานประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีการประชุม พูดคุย อภิปรายเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาอยู่สม่ำเสมอ เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีกระบวนการทำงานที่เน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่าตัวบุคคล นอกจากนี้ยังมีการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมในระบบการอบรมในหลักสูตรต่างๆ รวมทั้งภาระงานมุ่งเห็นการทำงานในลักษณะของทีมงาน มากกว่าการทำงานเดี่ยว ซึ่งสอดคล้องแนวคิด เซงเก้ (วีระวัฒน์ ปันนิตานัย, 2544 อ้างอิงจาก Senge, 1990) ได้ให้ทัศนะว่า การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ทีมในองค์กรที่ขาดการปรับทิศทางทำความเข้าใจระหว่างกันก่อนที่จะมีพลังงานที่สูญเสียไปมากมาย ขาดทิศทางร่วมกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี จึงเน้นในการให้ความสำคัญในการปรับแนวคิดปฏิบัติให้ตรงกัน เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่างๆ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะสภาวิชาชีพไทยมีการการสร้างค่านิยมร่วมและการปลูกฝัง วัฒนธรรมการทำงาน เริ่มต้นตั้งแต่เข้ารับบรรจุเป็นเจ้าหน้าที่บุคลากรของสภาวิชาชีพไทย และมีการอบรมพัฒนาระบบสมรรถนะในหลักสูตรต่างๆ ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกรักและภูมิใจในงานของตนเอง นอกจากนั้นสภาวิชาชีพไทยเป็นองค์กรที่ให้ความช่วยเหลือผู้ที่ตกทุกข์ได้ยากจึงเป็นการหล่อหลอมวัฒนธรรมและมีแรงบันดาลใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี ความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานและส่งเสริมการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ ภูษิต รุ่งแก้ว (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม กล่าวว่า การพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ คือ มีการจัดบรรยากาศภายในสำนักงานให้ดูทันสมัยเหมาะแก่การปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงาน จัดบรรยากาศบริเวณรอบสำนักงานให้ดูร่มรื่น สะอาด น่าพักผ่อน และเสมือนบ้านที่น่าอยู่ จัดบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการในการพูดคุยและช่วยเหลือเอื้ออาทรใน

การอยู่ร่วมกันในสถาบัน มีการจัดกิจกรรมที่สร้างความรู้สึกร่วมกัน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่แยกเขาแยกเรา เปิดโอกาสให้สมาชิกร่วมกิจกรรมทางประเพณี วัฒนธรรมไทยได้แสดงถึงความรักภาคภูมิใจในสถาบัน ส่งเสริมให้สมาชิกแสดงออกต่อผู้อื่นในทางชื่นชมยินดีมากกว่าการตำหนิเสมอ เปิดโอกาสให้สมาชิกกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อความเป็นเลิศขององค์กร สนับสนุนให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน เช่น ใช้การเรียนรู้ร่วมกันพัฒนางานไม่แบ่งแยกพวกพ้อง

การเรียนรู้ระดับองค์กร คือ การปรับเปลี่ยนองค์การ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก แสดงว่า สภาอากาศไทยมีโครงสร้างการบริหารงานรวมถึงกระบวนการทำงานที่ช่วยเอื้อให้เกิดประสิทธิภาพและความรวดเร็ว ในการตัดสินใจดำเนินการหรือให้บริการ สภาอากาศไทยมีผู้บริหารผู้บริหารระดับสูงมีความพร้อมในการปรับเปลี่ยน กลยุทธ์ โครงสร้างขององค์กร การสร้างระบบต่างๆ ทำให้องค์กรมีความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นและ ลือสารให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ มีการปรับเปลี่ยนที่ผ่านมาทำให้องค์กรมีความพร้อมการเรียนรู้มากขึ้นนอกจากนั้น มีการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ ทำให้องค์กรมีความพร้อมกับการ เรียนรู้มากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควาร์ดต์ (Marquardt, 2002) ได้ให้แนวคิดด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) คือการกำหนดให้บุคลากร ทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน เพื่อส่งผลไปสู่การ พัฒนางค์กร มีการเกิดการไหลเวียนของข้อมูล มีความคล่องตัวสูง และเพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารได้นั้น โครงสร้างขององค์กรจะต้องเป็นแบบแนวราบ (Flat) และไร้ขอบเขต ลดส่วนต่างๆ ที่ไม่จำเป็นออกไปให้มากที่สุด และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ ประยูร อัมสวาสต์ (2552) ได้ทำการศึกษาลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยบูรพาตามความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ และศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการกับ ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า ด้านโครงสร้างและงานในองค์กรแบบแผน แสดงตำแหน่งงาน โดยมีองค์ประกอบ ด้านความยืดหยุ่น บรรยากาศแบบเปิดเผย ความมีอิสระและให้โอกาส และเป็นระบบที่ไม่ปิดกั้นตายตัว เกิดการไหลเวียนของข้อมูลและการเปิดกว้างให้องค์กรได้รับประสบการณ์ มากที่สุด นอกจากนี้โครงสร้างควรอยู่บนพื้นที่จะเรียนรู้โดยมีการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ของทีมงานสำคัญ

1.2 ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาอากาศไทย ได้แก่ปัจจัย

ด้านโครงสร้างที่เหมาะสม ระบบบริหารจัดการ ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์ ปัจจัยด้าน บรรยากาศและวัฒนธรรมและแรงจูงใจ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร สภาอากาศไทย ทุกปัจจัยอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของมาลี สิบกระแสด (2552) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และอำนาจพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ พันธ กิจและยุทธศาสตร์ 2) การจัดทำโครงสร้างและการบริหารงาน 3) การจัดการความรู้ 4) การนำเทคโนโลยีมาใช้ 5) การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ 6) การพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร 7) การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน 8) การจูงใจ และ9) การกำกับติดตามการดำเนินงาน ทุกปัจจัยอยู่ในระดับมาก และยังกล่าวอีกว่า การจะพัฒนาระดับ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีระดับสูงขึ้น จะต้องเน้นและให้ความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยทั้ง 9 ปัจจัย หากปัจจัยดังกล่าวได้พัฒนาดีแล้ว ก็จะส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Kaiser (2000) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) พันธกิจและยุทธศาสตร์ 4) การดำเนินงานบริหารจัดการ 5) โครงสร้างองค์การ 6) ระบบองค์การ 7) บรรยากาศการทำงาน และ 8) การจูงใจ

เมื่อพิจารณาตามปัจจัยโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างที่เหมาะสม ระบบบริหารจัดการ อยู่ในระดับมาก แสดงว่าบุคลากรของสภาวิชาชีพเห็นว่าการจัดการโครงสร้างที่เหมาะสมมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมาก สามารถทำได้โดย มีการกำหนดตัวบุคคลหรือทีมงานที่รับผิดชอบงานให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ การทบทวนปรับปรุงแก้ไข ระเบียบ แนวปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและปรับกระบวนการทำงานให้คล่องตัว ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนและไม่เหมาะสมลง มีการจัดระบบการติดต่อประสานงานระหว่างภายในสำนักงานและผู้บริหารอย่างสะดวกรวดเร็ว มีระบบการประเมินกระบวนการทำงานหรือผลปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นจะเอื้อต่อการมีวัฒนธรรมในการแบ่งปันและความร่วมมือในการเรียนรู้ ระบบการหมุนเวียนคนทำให้คนในองค์กรมีประสบการณ์ที่หลากหลายมากขึ้น นอกจากนี้ โครงสร้างที่ยืดหยุ่นยังเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารกว้างขึ้น มีการทบทวนความเชื่อเก่าๆ ที่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้ให้องค์กรมีทิศทางที่ชัดเจนด้วย นอกจากนี้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบการติดตามประเมินผล รวมถึงระบบการบริหารอื่นๆ การคัดเลือกคนเข้าทำงาน หรือการให้ค่าตอบแทนที่จูงใจในการแบ่งปันความรู้หรือมีการเรียนรู้ การติดตามอย่างเป็นระบบสม่ำเสมอมีผลต่อการจัดการความรู้ด้วยกันทั้งสิ้น ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า บุคลากรของสภาวิชาชีพเห็นว่าการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค เพื่อวิเคราะห์นโยบาย กลยุทธ์ การวางแผนเพื่อปรับเปลี่ยนพัฒนาให้ทันยุคสมัย จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อเป็นการสื่อสารแนวทางปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน และให้ความสำคัญจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ของสำนักงานอย่างเพียงพอ สอดคล้องกับงาน วิจัยของ กิตติ ศศิวิมลลักษณ์ (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ พบว่า ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมและแรงจูงใจที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พบว่า อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า บุคลากรของสภาวิชาชีพเห็นว่าการจัดบรรยากาศภายในสำนักงานให้ทันสมัยเหมาะแก่การปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงาน การจัดบรรยากาศแบบไม่เป็นทางการในการพูดคุยและช่วยเหลือเอื้ออาทรในการอยู่ร่วมกัน ส่งเสริมกิจกรรมที่สร้างความรู้สึกร่วม มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รู้รักสามัคคี นอกจากนี้ มีระบบการพิจารณาให้รางวัลในรูปแบบต่างๆ เพื่อเป็นการเสริมแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้สมาชิกแสดงออกต่อผู้อื่นในทางชื่นชมยินดี มากกว่าการตำหนิเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอดต์ (Marquardt. 2002) ได้ให้ทัศนะว่าปฏิรูป

วัฒนธรรมองค์การให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในส่วนแรก คือส่งเสริมและสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นนิสัย เป็นความสนุกสนานและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน องค์การจะต้องสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้มากขึ้น ส่วนที่สอง ต้องมุ่งมั่นปรับปรุงอย่างต่อเนื่ององค์การจะต้องสร้างวัฒนธรรมในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง การบริหารคุณภาพต้องอาศัยวิธีในการเรียนรู้ที่เป็นตัวกระตุ้นสำคัญในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน ส่วนที่สาม บุคคลในองค์การต้องได้รับการเอื้ออำนาจ ได้รับโอกาส ความไว้วางใจ การยอมรับ และความท้าทายตลอดจนการเสริมทักษะที่จำเป็น รวมถึงความรู้และคุณค่าความสามารถ เพื่อให้พวกเขานำมาใช้ในการทุ่มเทกับการทำงานให้แก่องค์การให้มากที่สุด ปัจจัยด้านเทคโนโลยี พบว่า อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าบุคลากรของสภาวิชาชีพเห็นว่า สภาวิชาชีพไทยต้องมีการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ในสำนักงาน ใช้เทคโนโลยีจัดทำฐานข้อมูลองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ทันสมัยง่ายต่อการค้นหาและนำไปใช้ต่อ นอกจากนั้นยังต้องส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้เครื่องมือในการแสวงหาองค์ความรู้ มีกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรในด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศอย่างทั่วถึงทั้งสำนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บดินทร์ วิจารณ์ (2547) ได้กล่าวว่าเทคโนโลยี (Technology) กระบวนการ (Process) ที่เอื้อต่อการจัดการองค์ความรู้ที่สำคัญ ได้แก่ เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย เพื่อให้การจัดการข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ก่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและง่ายต่อการใช้งาน และยังสอดคล้องแนวคิดของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) กล่าวว่า อิทธิพลของเทคโนโลยีมีทั้งทางตรงและทางอ้อม การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กรช่วยให้การเผยแพร่สารสนเทศไปสู่สมาชิกในองค์กรสามารถทำได้ง่ายมากยิ่งขึ้น โดยใช้อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ตและกรุปแวร์ ทุกคนสามารถติดต่อได้ตลอดเวลา ทำให้โครงสร้างที่เป็นทางการอ่อนตัวลง เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการทำให้เกิดความเสมอภาค ข้อมูลข่าวสารเกิดการไหลเวียนได้ดีกว่าแบบเป็นทางการตามสายบังคับบัญชา ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเอื้อต่อการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้ และเทคโนโลยีมีราคาไม่แพงนัก นอกจากนั้นสารสนเทศยังทำให้ข้อมูลความรู้มีการถ่ายโอนได้ตลอดเวลา ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก แสดงว่าบุคลากรของสภาวิชาชีพเห็นว่าผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในระดับนโยบาย แผนงาน และการบริหารงาน นอกจากนั้นยังต้องรับบทบาทในการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือหรือสอนงานกับบุคลากรอย่างถูกต้องตามวิธีการส่งเสริมให้บุคลากรเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพงาน อีกทั้งยังต้องสนับสนุนการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในรูปแบบที่เอื้ออำนาจให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ซิคและวอลเคินส์ (Marsick and Watkins. 2003) ได้กล่าวว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ (Provide Strategic Leadership for Learning) แสดงให้เห็นถึง การขยายความคิดในเชิงกลยุทธ์ให้แก่ผู้นำว่า จะสามารถใช้การเรียนรู้เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนองค์การซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ บดินทร์ วิจารณ์ (2547) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นผู้กำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วมเพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันในองค์กร และประเมินผลลัพธ์ที่จากที่คาดหวังไว้และที่สำคัญ คือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง (Role Model) ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและ

ทีมงาน พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก แสดงว่าบุคลากรของสภาวิชาชีพเห็นว่า สภาวิชาชีพไทยต้องมีการกำหนดนโยบายและแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรโดยคำนึงถึงความสามารถคล้อยตามกับบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้สภาวิชาชีพไทยมีการสร้างกิจกรรมที่กระตุ้นให้ตัวบุคลากรและทีมงานเกิดการพัฒนาตนเอง มีการสนับสนุนให้บุคลากรและทีมงาน แลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกและการส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม โดยเน้นรูปแบบการคิดและแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอดต์และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds. 1994) ได้ให้ทัศนะว่า การทำงานเป็นทีมและการมีเครือข่าย (Teamwork and Networking) รูปแบบในการทำงานเป็นทีมงานเป็นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในการดำเนินการ และเป็นการสร้างให้เกิดระบบในการทำงานแบบเครือข่ายทำให้เกิดพลังร่วมในองค์กร เป็นการสร้างความร่วมมือกันและมีการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ และสอดคล้องกับแนวคิดของ เจษฎา นกน้อยและคณะ (2552) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพทั้งของตนเอง ทีมงาน และองค์กรให้สามารถปฏิบัติภารกิจงานได้สำเร็จลุล่วง การทำงานเป็นทีม โดยการเน้นให้พนักงานรับรู้เป้าหมายร่วมกัน เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ปฏิบัติงานร่วมกันให้พนักงานรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตน เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของผู้อื่น รวมถึงการประสานความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างพนักงาน อันจะทำให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามความมุ่งหมาย

2. แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพไทย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาลักษณะการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพไทย ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการและนักวิจัยได้แก่ ปีเตอร์ เอ็ม เซงเก้ (Peter M Senge. 1990), เพดเลอร์, เบอร์กูล และบอยเดล (Pedler, Burguynne & Boydell. 1991), การ์วิน (Gavin. 1993) จีพาร์ทและคณะ (Gephart & Others 1996), ดาฟท์ (Daft 2001), มาร์ควอดต์ (Marquardt 2002), วิจารย์ พานิช (2545), วารุณี มีหลาย (2551) โดยทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบเชิงระบบที่สนับสนุนลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 3 ระดับ 10 องค์ประกอบ คือ การเรียนรู้ระดับบุคคล ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่ใฝ่รู้ การคิดเชิงระบบ แบบแผนวิธีคิด การจัดการความรู้ การใช้เทคโนโลยี การเพิ่มอำนาจให้บุคลากร พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง การเรียนรู้ระดับกลุ่ม/ทีม ประกอบด้วย การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ของทีมงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก การเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนองค์กร พบว่า อยู่ในระดับมาก เช่นกัน

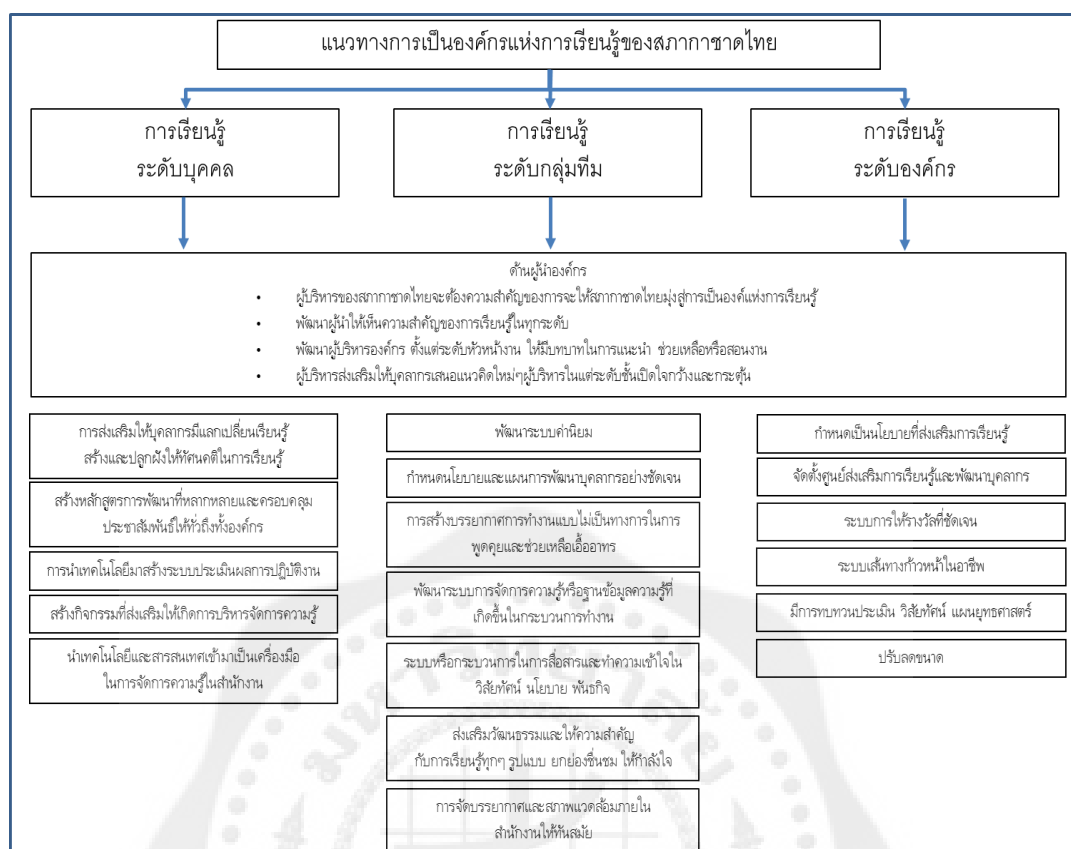
นอกจากนั้นสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สภาวิชาชีพไทย มีการสำรวจข้อมูลในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2557-2559 ขึ้นโดยร่วมกับคณะที่ปรึกษาจากบริษัท APM Group การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสภาวิชาชีพไทย สรุปได้ว่าบุคลากรของสภาวิชาชีพไทยยังขาดความเข้าใจเป้าหมายร่วม (Shared Goal) เพื่อเชื่อมโยงแผนงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล ยังขาดการบูรณาการร่วมกับหน่วยงาน

ต่างๆ อีกทั้งกระบวนการทำงานของบุคลากรที่มุ่งเน้นกระบวนการ จนขาดความคล่องตัวและเป็นการปฏิบัติงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุก นอกจากนี้ข้อจำกัดด้านศักยภาพ ทักษะของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรและองค์กรไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างจริงจัง การขาดจุดมุ่งเน้น (Strategic Focus) ในเป้าหมายการพัฒนาและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรแต่ละสำนักงานส่งผลให้การพัฒนาจึงเน้นที่ปริมาณมากกว่าคุณภาพหรือผลลัพธ์ กระบวนการทำงานของบุคลากรที่มุ่งเน้นกระบวนการ จนขาดความคล่องตัว ขาดการบูรณาการด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากรร่วมกับหน่วยงานอื่น ระบบบริหารจัดการที่สามารถจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้มีความสามารถอยากมาทำงานและรวมถึงระบบการรักษาบุคคลเหล่านี้ยังไม่มีประสิทธิภาพ ระบบฐานข้อมูลข่าวสาร และสารสนเทศยังไม่ได้มีการประยุกต์ใช้ในระดับสูงสุดและไม่สามารถใช้ได้อย่างทั่วถึง เพื่อพิจารณาจากปัญหาต่างๆ จะพบว่าพื้นฐานของปัญหาที่ผ่านการวิเคราะห์นั้น มาจากทรัพยากรบุคคลและการบริหารจัดการความรู้ทั้งสิ้น ซึ่งเป็นต้นทุนที่มีคุณค่าและถูกแสวงหาความสำเร็จของการบริหารองค์กร (สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาวิชาชีพ พ.ศ. 2556)

ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาสภาวิชาชีพให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยทำการพิจารณาข้อมูลต่างๆ ดังนี้

1. ผลการศึกษาลักษณะการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ
2. ผลการศึกษายปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ
3. ข้อมูลในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2557-2559
4. ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร

ผู้วิจัยนำเสนอเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่มุ่งเน้นการตอบสนองการส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มทีม และระดับองค์กร ให้มีระดับที่สูงขึ้นกว่าสภาพความเป็นจริงที่เป็นอยู่ เพื่อยกระดับสภาวิชาชีพให้มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ต่อไป โดยมีลักษณะการพัฒนาตามระดับการเรียนรู้ดังรูปแบบดังภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 12 ภาพแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ

ผู้วิจัยนำเสนอเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่มุ่งเน้นการตอบสนองส่งเสริมการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยพิจารณาจากการศึกษาลักษณะการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ และผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ โดยแบ่งแนวทางการพัฒนาออกเป็น 3 ส่วน ออกเป็นระดับ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มทีม และระดับองค์กร โดยการพัฒนาทุกระดับนั้นจะต้องเริ่มให้ความสำคัญกระบวนการในการพัฒนาผู้นำองค์กรเป็นลำดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับ มาร์ซิคและวอลเคินส์ (Marsick and Watkins. 2003) กล่าวว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ (Provide Strategic Leadership for Learning) แสดงให้เห็นถึง การขยายความคิดในเชิงกลยุทธ์ให้แก่ผู้นำว่า จะสามารถใช้การเรียนรู้เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนองค์กร

แนวทางการพัฒนาผู้นำองค์กร

1. ผู้บริหารของสภาวิชาชีพจะต้องให้ความสำคัญของการจะให้สภาวิชาชีพมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง และให้ความสำคัญอย่างจริงจัง โดยกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ นโยบายที่ชัดเจน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นจะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรอย่างจริงจัง เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเล็งเห็นความสำคัญเช่นเดียวกัน อีกทั้งยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนด

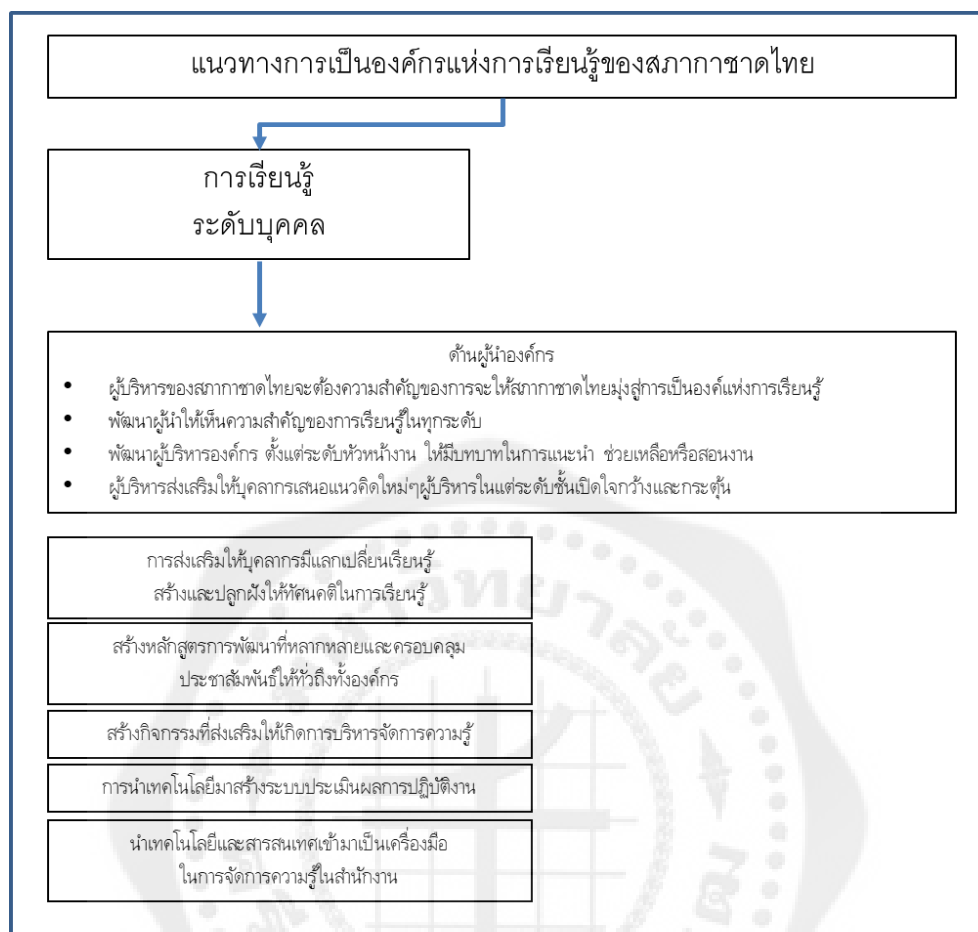
2. พัฒนาผู้นำให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ในทุกระดับ มีทัศนคติที่มุ่งสู่การพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุน ทั้งแนวคิด ทรัพยากร งบประมาณ รวมถึงการสร้างบรรยากาศ เพราะผู้นำมีความสำคัญที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร

3. พัฒนาผู้บริหารองค์กร ตั้งแต่ระดับหัวหน้างาน ให้มีบทบาทในการแนะนำ ช่วยเหลือหรือสอนงานกับบุคลากร ด้วยเทคนิคที่เหมาะสมและสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้

4. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนากระบวนการหรือคุณภาพงาน ซึ่งจะส่งผลสะท้อนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ แสวงหาสิ่งใหม่อยู่เสมอ ส่งเสริมให้คิดนอกกรอบ และกล้าที่จะนำเสนอความคิดออกมา มุ่งสู่การพัฒนาขีดความสามารถ นอกจากนั้นผู้บริหารให้การสนับสนุน การใช้ทรัพยากรต่างๆ ในรูปแบบที่เอื้ออำนาจให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ ริชาร์ด ดาฟต์ (ทองไบ สุตชาติ. 2545; อ้างอิงจาก Richard L.Daft. 2001) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเริ่มจากความสนใจของผู้นำที่มีความต้องการให้องค์กรแบบนี้เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจวิธีการขององค์กรแห่งการเรียนรู้และมีความสามารถที่จะช่วยเหลือสมาชิกขององค์กรได้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำต้องทำให้เกิดพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรในองค์กรให้เห็นความสำคัญของการเกิดการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอดต์ (Marquadt. 2002) ซึ่งได้วิเคราะห์การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากบริษัทต่างๆ และเสนอขั้นตอนที่จะก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ให้ความสำคัญกับผู้นำองค์กร และกล่าวว่าผู้นำจะต้องสาคิดและเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้ ผู้นำจะต้องมีจุดมุ่งหมายหนึ่งคือ ทำให้ผลการปฏิบัติงานทั้งหมดดีขึ้นด้วยการเรียนรู้ โดยพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้นำต้องมีส่วนในการจัดอุปสรรคอันเกิดจากลำดับขั้นในการบริหารและเป็นแบบอย่างที่ดีที่กระตือรือร้นในการเรียนรู้ และส่งเสริมให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ และเป็นในทิศทางเดียวกันกับการศึกษาวิจัยของภูษิต รุ่งแก้วและคณะ (2555) ได้ทำการศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมในด้านของ ภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้

1. ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในการบริหารงานวิชาการ
2. ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตรในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน
3. ผู้บริหารมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนดี มีคุณธรรมจริยธรรม
4. ผู้บริหารบริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษา
5. ผู้บริหารเป็นต้นแบบเชิงวิชาการให้แก่สมาชิกในสำนักงาน
6. ผู้บริหารตัดสินใจในการบริหารและสนับสนุนสถานศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
7. ผู้บริหารมุ่งมั่นและตระหนักถึงความสำคัญในการสนับสนุนการทำผลงานทางวิชาการ
8. ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นตัวอย่างได้

แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ ในระดับบุคคล



ภาพประกอบ 13 ภาพแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ ในระดับบุคคล

1. การส่งเสริมให้บุคลากรมีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างและปลูกฝังให้ทัศนคติในการเรียนรู้ การตระหนักเห็นความสำคัญของการใฝ่หาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กร แสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้ การส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาตนเองในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็น ร่างกาย ความคิด จิตวิญญาณ อันนำมาซึ่งความสุขในการทำงานและใช้ชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ที่ได้ทำการสรุปความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเริ่มต้นด้วยการการปรับเปลี่ยนและการจัดการพฤติกรรม สร้างการยอมรับและให้ความสำคัญของการจัดการความรู้ เริ่มจากระดับผู้บริหารให้ความสำคัญโดยการจัดตั้งคณะทำงาน จัดการความรู้ขึ้นโดยมีหัวหน้าคณะทำงานจากทุกส่วนงาน และคณะทำงานได้จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อกำหนด กิจกรรม กรอบเวลาและทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ มีการระดมสมองของผู้บริหารเพื่อกำหนดแบบอย่างของผู้บริหารในการจัดการความรู้ที่ดี อีกทั้งสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คณะทำงานจัดทำมุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระจายตามจุดต่างๆ ในสถาบันฯ และ คณะทำงานมีการจัดการประกวดคำขวัญ เพื่อสร้างบรรยากาศให้

พนักงานได้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้อีกด้วย และยังสอดคล้องกับแนวคิด วิจารย์ พานิช (2548) กล่าวว่า การพัฒนาคน เน้นการพัฒนาคนผ่านการทำงาน คือพัฒนาคน - พัฒนางานไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งก็คือผ่านกระบวนการจัดการความรู้ นั่นเอง คนที่เกิดการพัฒนาจะเป็น “บุคคลเรียนรู้” เป็นคนที่มีทักษะและเจตคติในการเรียนรู้ คือมีทักษะในการสร้างความรู้จากการทำงาน มีทักษะในการ “เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติงาน (Interactive learning through action) มีทักษะในการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการเรียนรู้จากผู้อื่น - ร่วมกับผู้อื่น มีทักษะในการแบ่งปันความรู้ และมีทักษะย่อยอื่น ๆ อีกมากมาย เช่น ทักษะด้าน “สุนทรียสนทนา” (dialogue) ทักษะในการฟังอย่างลึกซึ้ง (deep listening) ทักษะในการจัดการ mental models เป็นต้น

2. สร้างหลักสูตรการพัฒนาที่หลากหลายอยู่ตลอดปี สภาวิชาชีพจะต้องดำเนินการจัดทำหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรหรือช่องทางการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ ให้สามารถครอบคลุมกับทุกกลุ่มบุคคล และประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรที่สนใจได้มีอิสระในการเลือกพัฒนาตนเอง เป็นการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจพัฒนาตนเองได้ตามความต้องการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรและเสริมสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (2002) ได้กล่าวว่า การก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จนั้น ต้องให้ความสำคัญกับพนักงาน ว่าพนักงานทุกคนเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะเรียนรู้ มีทักษะในการแก้ปัญหา พร้อมรับผิดชอบกับภาระหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย และเมื่อพนักงานรับรู้ได้ว่าตนเองมีความสามารถที่จะเรียนรู้ พวกเขาจะต้องการสนับสนุนและอิสระในการเรียนรู้ ซึ่งแน่นอนว่าพนักงานจะมีความกระตือรือร้นที่จะมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น พร้อมกับความผูกพันต่อการเรียนรู้

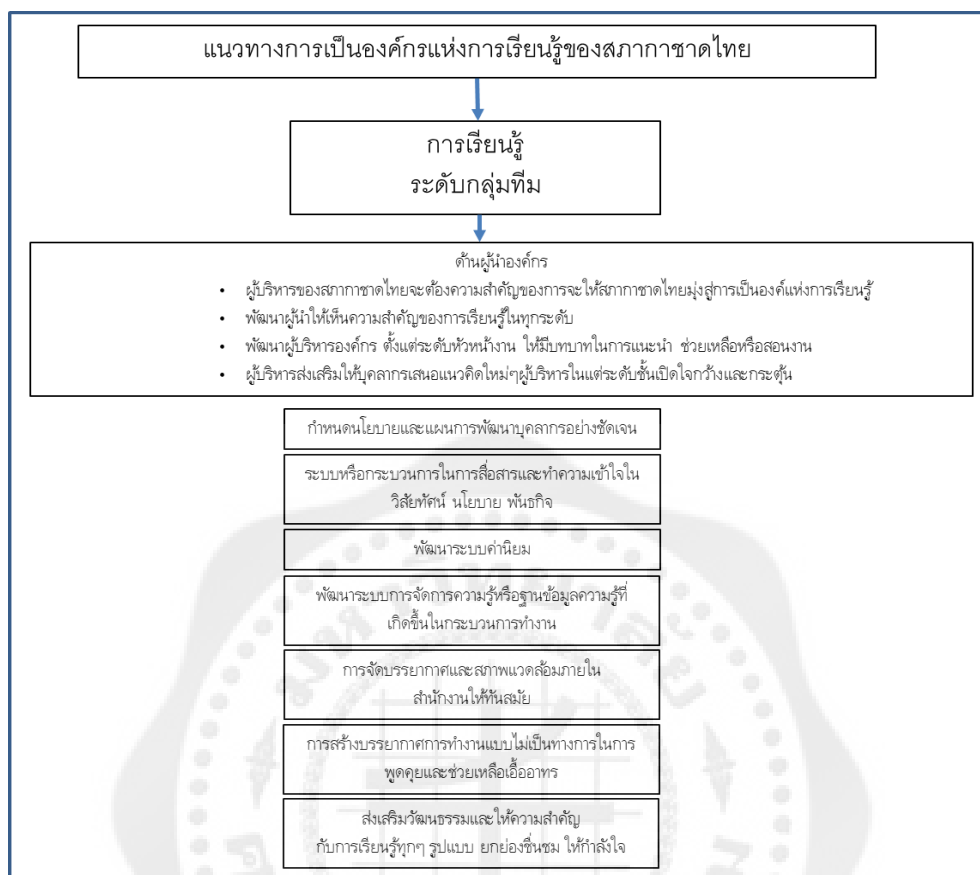
3. สร้างกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการความรู้ในระดับกลุ่มย่อย เพื่อมุ่งพัฒนาและสามารถนำมาประกวดแข่งขันในระดับสำนักงานหรือระดับองค์กร เมื่อเกิดกิจกรรมจะทำให้ตัวบุคคลนั้นเริ่มแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ทั้งความรู้ทั้งภายในและภายนอก หรือวิธีการเพื่อพัฒนา เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและทีมงาน เช่น กิจกรรมลดขั้นตอนในการทำงาน ให้ส่วนงานต่างๆ พัฒนาหรือคิดค้นวิธีการเพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน แล้วนำมาประกวด นอกจากผลงานจะได้รับรางวัลแล้ว ยังเป็นบทเรียนให้กับผู้ที่สนใจหรือส่วนงานต่างๆ ได้เข้ามาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานอีกด้วย อีกทั้งยังเป็นขวัญและกำลังใจให้กับทีมงานที่ประสบความสำเร็จ ส่งผลให้มีความรู้สึภาคภูมิใจในตนเองและทีมงาน โดยส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับทีมงานอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ บุญดี บุญญากิจ (2548) ที่ดำเนินการสรุปผลจากสำเร็จของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงพยาบาลศิริราช ได้กล่าวว่า การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนจริงจังทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โรงพยาบาลศิริราชมีการให้ความรู้ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น ประชุม Storytelling การแลกเปลี่ยนและดูงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น ปัจจุบันได้พัฒนา Website ของ KM อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นสื่อกลางในการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และสามารถถ่ายทอดความรู้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับบุคลากรตลอดเวลา เช่น การจัด Layout หน้าเว็บไซต์ใหม่ เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูล รับปรึกษาผ่าน KM Call Center กระตุ้นให้พนักงานสนใจด้วยรางวัล

4. การนำเทคโนโลยีมาสร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดมาตรฐานในการวัดประเมิน เพื่อติดตามตรวจสอบและประเมินหน่วยงานได้อย่างถูกต้องเที่ยงตรง เพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง โดยมุ่งเน้นที่คุณภาพเพื่อให้เกิดการยอมรับในความน่าเชื่อถือ ซึ่งสอดคล้องกับ บดินทร์ วิจารย์ (2547) ได้กล่าวว่า

การวัดความเป็นองค์การเรียนรู้ และวัดการจัดการความรู้ ก็วัดกันตื้นๆ ไม่ได้วัดความหนักแน่นของพื้นฐาน ทำให้หลายหน่วยงานดำเนินการเพียงแค่ว่าให้ผ่านการประเมิน ซึ่งเป็นการทำงานระยะสั้นแบบขอไปที จะไม่ก่อผลให้เป็นองค์การเรียนรู้อย่างแท้จริงหากไม่มีการวัดผลการดำเนินงานจะไม่สามารถจัดการหรือปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นได้

5. นำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ในตนเอง เพื่อทำให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างมีเป้าหมาย เช่น แอปพลิเคชันประจำตัวของบุคลากร เสมือนสมุดพกประจำตัว สามารถตรวจสอบตนเอง สามารถวางแผนในการพัฒนาตนเองได้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อแสดงให้เห็นว่า ตนเองเคยได้รับการพัฒนาในเรื่องใดมาบ้าง นอกจากนั้นผู้ที่รับผิดชอบในการประเมินผลงานสามารถตรวจสอบข้อมูลผลการดำเนินงาน ประกอบการพิจารณาตามเงื่อนไขตามที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เพดเลอร์, เบอร์กูลและบอยเดล (Pedler, Burguynne & Boydell, 1991) ได้กล่าวว่า การพัฒนาตนเองของทุกคน (Self - Development for All) การจัดหาทรัพยากรอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกทุกระดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองมีแนวทางที่เหมาะสม กระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง อำนาจความสะดวกด้านวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรที่สามารถใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ที่เปิดให้เข้าถึงได้ง่ายทั่วทั้งองค์กร และยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ กิตติ ศศิวิมลลักษณ์ (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ พบว่า ตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขต มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวม จากผลการวิจัยดังกล่าว บ่งชี้ว่ามีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด คือ บัณฑิตด้านเทคโนโลยีและระบบงาน เนื่องจากในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบงานเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อบุคคล สังคม ซึ่งเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยี และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทำให้ระบบองค์การและวิธีการบริหารเปลี่ยนแปลงไป

แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษา ในระดับกลุ่มทีม



ภาพประกอบ 14 ภาพแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ในระดับกลุ่มทีม

1. กำหนดเป็นนโยบายที่ส่งเสริมการเรียนรู้ แนวทางในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางในการพัฒนาองค์กร เพื่อเป็นการส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในทุกๆ ระดับในองค์กรให้มีศักยภาพในการนำความรู้ความสามารถไปพัฒนาการทำงานและพัฒนาองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับแนวทางในการพัฒนาองค์กร เช่น แผนพัฒนาบุคลากรประจำปี แผนพัฒนาบุคลากรระยะยาว 5 ปี โดยใช้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์เป็นตัวกำหนดทิศทางในการพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ เพดเลอร์, เบอร์กูลและบอยเดล (Pedler, Burguynne & Boydell. 1991) การนำองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้นั้น จะต้องเน้นการลงมือปฏิบัติจริง โดยให้ความสำคัญยุทธศาสตร์การเรียนรู้ (Learning Approach to Strategy) ได้กล่าวว่าองค์กรควรจะใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนปรับเปลี่ยนทิศทางและกลยุทธ์ไปให้เหมาะสม โดยมีการปรับเปลี่ยนนโยบายและกลยุทธ์อย่างเป็นกระบวนการ มีการทดลอง มีการสะท้อนกลับของข้อมูลในกระบวนการวางแผน เพื่อใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด วิจารณ์ พานิช (2545) ได้กล่าวว่า ความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์กร วิสัยทัศน์ร่วมเป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่

วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง และวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีชีวิต เป็นเครื่องมือต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์กร และเป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้น สร้างพลังร่วม อย่างไม่มีสิ้นสุดการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เป็นเครื่องมือให้คนในองค์กรมีมุมมองแบบมองระยะยาว เกิดแรงบันดาลใจร่วมกัน และเกิดการทุ่มเทใจร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร

2. การพัฒนาระบบหรือกระบวนการในการสื่อสารและทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์ให้มีความเข้าใจถึงแก่นแท้ การเข้าใจในวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์ เป็นสิ่งสำคัญเพราะบุคลากรทำงานที่มีจำนวนมากและหลากหลายความคิด ถ้ามีการสื่อสารที่ไม่ดีนั้น อาจส่งผลทำให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน การตีความไปในมิติที่แตกต่างกันไป จึงอาจส่งผลต่อแนวทางปฏิบัติงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงจำเป็นต้องหาวิธีการสื่อสารให้เข้าใจทั่วถึงทั้งองค์กร โดยสื่อสารในลักษณะของสื่อโซเชียล ป้ายประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์กร หนังสือประชาสัมพันธ์สารกาชาด หรือบรรจุลงในหลักสูตรการพัฒนามูลฐาน อบรมต่าง ๆ อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ใช้เป็นแนวทางในการควบคุมและปฏิบัติงานเป็นทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ที่ได้ทำการสรุปความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้กล่าวว่า การสื่อสารทั่วทั้งองค์กร เป็นการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้พนักงานทั้งหมดทราบความจำเป็น รวมทั้งประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ โดยใช้ช่องทางต่างๆ แต่ในการสื่อสารกับที่มีประสิทธิภาพมีอยู่ 2 ช่องทาง นั่นคือ การประชุมบุคลากรทั้งหมดเป็นประจำทุกวันจันทร์สุดท้ายของเดือน ซึ่งเรียกว่า Communication Day อีกช่องทางหนึ่ง คือ อินทราเน็ต ซึ่งพนักงานทุกคนเข้าถึงได้ง่าย ซึ่งสอดคล้องกับ บุญดี บุญญากิจ (2548) ที่ดำเนินการสรุปผลจากสำเร็จของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงพยาบาลศิริราชได้กล่าวว่า คณะทำงาน KM ทำช่องทางการสื่อสารเนื้อหาและเทคนิคต่างๆ ที่หลากหลาย เช่น KM, CoP, Best Practice ให้พนักงานทั้งหมดที่มีจำนวนมากและมีระดับความรู้แตกต่างกันได้เข้าใจเนื้อหาตรงกัน รวมทั้งกระตุ้นพนักงานอย่างต่อเนื่องผ่านสื่อทุกสื่อที่มีอยู่ทั่วโรงพยาบาล เช่น แผ่นป้าย สารคดีราช อินไซด์ฝ่ายการพยาบาลข่าวสารคุณภาพ แผ่นพับ บอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย คู่มือการทำ CoP เว็บไซต์ KM และกิจกรรมเปิดตัวเว็บไซต์เป็นต้น และยังเป็นในทิศทางเดียวกัน มาร์ควอดต์ (Marquardt. 2002) ได้วิเคราะห์การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากบริษัทต่างๆ ได้กล่าวว่า สื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ออกไปให้ทั่วทั้งองค์กร การปฏิรูปองค์การที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแห่งอนาคตที่สามารถสื่อสารออกไปได้อย่างรวดเร็ว และดึงดูดความสนใจของพนักงานให้มีส่วนเกี่ยวข้อง หากไร้ซึ่งวิสัยทัศน์ ความพยายามก็จะกลายเป็นความสับสนและไม่ลงรอย ผู้นำต้องสามารถสื่อสารสื่อสารได้ดีและใช้ช่องทางทุกช่องทางในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ออกไปให้ทั่วถึงและรวดเร็ว

3. การพัฒนาระบบค่านิยมขององค์กรที่มีอยู่ขององค์กรให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบอย่างทั่วถึง ในองค์กรอาจมีหน่วยงานย่อยออกไปหลายแห่งตามแต่ภารกิจ แต่สิ่งหนึ่งที่สำคัญคือ ค่านิยมขององค์กรจะต้องเป็นหนึ่งเดียว เป็นการแสดงออกถึงคุณลักษณะเฉพาะขององค์กร เพื่อใช้เป็นการกำหนดอัตลักษณ์และแนวทางทางในการดำเนินงานและสะท้อนตัวตนออกมา ให้บุคคลภายนอกนั้นสามารถสัมผัสได้ อีกทั้งค่านิยมดังกล่าวนี้อาจต้องสื่อสารออกไปในรูปแบบต่าง เพื่อให้บุคลากรรู้และเข้าใจนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป โดยดำเนินการทางด้าน

ประชาสัมพันธ์ หรือ ส่งเสริมกิจกรรมที่สามารถสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าใจหลักของค่านิยมขององค์กรอย่างแท้จริงและสามารถแสดงออกมาได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอดต์ (Marquardt 2002) ได้กล่าวว่า ค่านิยม ความเชื่อ แนวปฏิบัติของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร ซึ่งจะต้องสร้างให้เกิดการเรียนรู้ เกิดเป็นวัฒนธรรม ยอมรับว่า การเรียนรู้นั้นเป็นสิ่งสำคัญ เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่บูรณาการเรียนรู้จนเกิดเป็นนิสัย

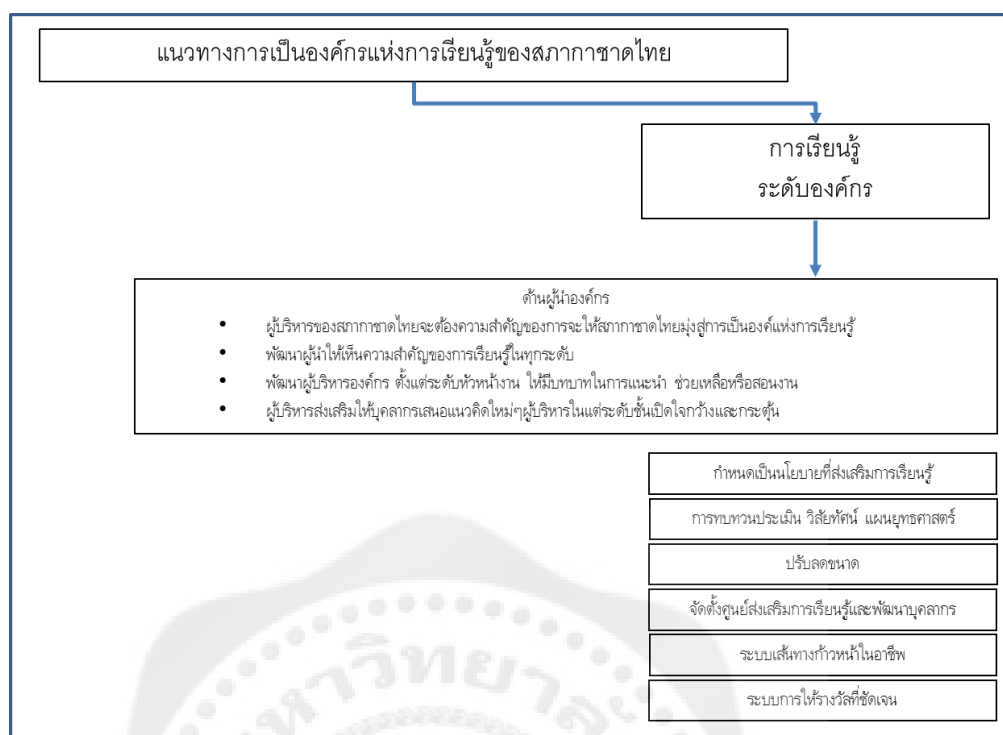
4. พัฒนาระบบการจัดการความรู้หรือฐานข้อมูลความรู้ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน รวมทั้งความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวบุคคล สกัดออกมาแล้วนำมาจัดการให้เป็นระบบและแปลงให้เป็นสื่อเรียนรู้ที่เข้าใจง่าย ถ่ายทอดให้บุคคลที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว สามารถเข้าถึงได้อย่างง่าย เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2548) ได้กล่าวว่า ชุมความรู้ เป็นการรวบรวมความรู้ที่ “ถอด” มาจากการทำ AAR, การทำ peer assist, และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบอื่นๆ เป็นความรู้ที่เน้น “ความรู้จากการปฏิบัติ” และ “ความรู้เพื่อการปฏิบัติ” คือเป็น tacit knowledge แต่เมื่อรวบรวมเป็น “ชุมความรู้” บันทึกไว้ก็จะทำให้ความรู้ของบุคคลกลายเป็นความรู้ขององค์กร สามารถนำมาใช้ได้ง่าย และมีการจัดระบบให้ค้นหาง่าย รวมทั้งคอยปรับปรุงให้ “สด” ทันสมัยอยู่เสมอ จากการนำไปใช้แล้ว “ถอด” ความรู้จากการปฏิบัติหมุนเวียนเป็นวัฏจักรไม่รู้จบ ดังนั้น “ชุมความรู้” จึงมีลักษณะ “ดิ้น” หรือเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา และสอดคล้องการศึกษาวิจัยของ ประยูร อัมสวาสดี (2552) ได้ทำการศึกษาลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้กล่าวว่า การสร้างและถ่ายทอดความรู้ หมายถึง การสร้างความรู้ใหม่ การสร้างฐานข้อมูลการใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์การเรียนรู้ รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ ในการสื่อสารทางไกล อันก่อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของบุคลากร

5. การจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในสำนักงานให้ทันสมัย บรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานมีผลโดยตรงกับประสิทธิภาพการทำงานอย่างยิ่ง ส่งผลต่อ อารมณ์ สมาธิ และความสุขของพนักงาน การทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดี ย่อมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ รวมทั้งระบบเทคโนโลยีที่เป็นเครื่องมือในการทำงานมีความทันสมัย เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน การแสวงหาความรู้ก็สามารถทำได้ง่ายขึ้น เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ได้สะดวก สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ วารุณี มีหลาย (2551) ได้ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนกรุงเทพมหานคร ที่ผ่านการรับรองคุณภาพ 7 โรงพยาบาลผู้บริหารฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพ มีการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพของหน่วยงานที่เอื้อต่อการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ มีการสร้างขวัญและกำลังใจและแรงจูงใจในการใฝ่หาความรู้ของบุคลากรฝ่ายการพยาบาล และยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ ภูษิต รุ่งแก้ว (2555) ได้ทำการศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม กล่าวว่า ปัจจัยด้านการพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร คือ มีการจัดบรรยากาศภายในสำนักงานให้ดูทันสมัย เหมาะแก่การปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงาน จัดบรรยากาศบริเวณรอบสำนักงานให้ดูสะอาด ร่มรื่น น่าพักผ่อน จัดบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการในการพูดคุยและช่วยเหลือเอื้ออาทรในการอยู่ร่วมกันในสถาบัน มีการจัดกิจกรรมที่สร้างความรู้สึกร่วมกัน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่แยกเขาแยกเรา เปิดโอกาสให้สมาชิกร่วมกิจกรรมทางประเพณี วัฒนธรรม

ไทยได้แสดงถึงความรักภาคภูมิใจในสถาบัน ส่งเสริมให้สมาชิกแสดงออกต่อผู้อื่นในทางชื่นชมยินดีมากกว่าการตำหนิเสมอ เปิดโอกาสให้สมาชิกกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อความเป็นเลิศขององค์กร สนับสนุนให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน เช่น ใช้การเรียนรู้ร่วมกันพัฒนางาน, ไม่แบ่งแยกพวกพ้อง ฯลฯ

6. การสร้างบรรยากาศการทำงานแบบไม่เป็นทางการในการพูดคุยและช่วยเหลือเอื้ออาทรในการอยู่ร่วมกัน ส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ ที่สร้างความรู้สึกร่วม ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รู้รักสามัคคี จัด “พื้นที่” หรือ “เวที” การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2548) ได้กล่าวว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งอย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการ เช่น การมีห้องกาแฟให้ผู้คนในองค์กร (ทั้งในหน่วยงานเดียวกันและต่างหน่วยงาน) ได้พบปะ ได้ถามหาวิธีแก้ปัญหาของงานในบางเรื่อง หรือเล่าถึงผลสำเร็จหรือการเรียนรู้ใหม่ ๆ การจัดให้รับประทานอาหารเที่ยงด้วยกันและคุยกันเรื่องเบา ๆ เกี่ยวกับงาน หรือการจัดมหกรรมประจำปีนำเสนอผลงานสร้างสรรค์ภายในองค์กร เป็นต้น “พื้นที่” สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาจเป็น “พื้นที่จริง” สำหรับให้คนมาพบหน้ากันโดยตรง หรืออาจเป็น “พื้นที่เสมือน” ให้คนได้พบกันผ่าน ICT เช่น อินทราเน็ต เว็บบอร์ด เว็บไซต์

7. การเรียนรู้ทุกๆ รูปแบบ ต้องรับการยกย่องชื่นชม ให้กำลังใจ สนับสนุนซึ่งกันและกัน รวมถึงบรรยากาศที่เป็นกันเองในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดอิสระทางความคิดไม่ปิดกั้นแนวคิดใหม่ๆ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกๆ ระดับ ทั้งนี้ทั้งนี้วิธีการนี้เป็นการให้รางวัลจะมีผลในระยะสั้นเท่านั้น จึงต้องค้นหาความต้องการของบุคลากรที่แท้จริง ส่วนมากจะไม่เน้นสิ่งของ แต่เน้นการสร้างภาคภูมิใจในความสำเร็จ การยกย่องและให้รางวัลควรมีการกำหนดกิจกรรมของกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับรางวัล กำหนดมาตรฐานการให้รางวัลและทำการสื่อสารออกไปให้ทั่วถึง



ภาพประกอบ 15 ภาพแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภากาชาดไทย ในระดับองค์กร

1. การกำหนดเป็นนโยบายที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน เริ่มต้นตั้งแต่ผู้บริหารกำหนดทิศทางในการพัฒนาการเรียนรู้และถูกขับเคลื่อนในระดับนโยบาย และถูกถ่ายทอดเป็นแผนแม่บทในการเรียนรู้จะช่วยให้มองภาพในอนาคตของการจัดการความรู้ในองค์กรได้ และสร้างแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีสมรรถนะสอดคล้องตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร ตลอดจนมีคุณลักษณะที่ดีพึงประสงค์ และมีทัศนคติที่ และเกิดการพัฒนายอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากร ให้สามารถรองรับและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เพดเลอร์, เบอร์กูลและบอยเดล (Pedler, Burguyn & Boydel. 1991) ได้กล่าวว่า ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ (Learning Approach to Strategy) องค์กรควรจะใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนปรับเปลี่ยนทิศทางและกลยุทธ์ไปให้เหมาะสม โดยมีการปรับเปลี่ยนนโยบายและกลยุทธ์อย่างเป็นกระบวนการ มีการทดลอง มีการสะท้อนกลับของข้อมูลในกระบวนการวางแผนเพื่อใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับแนวคิด

2. องค์กรต้องมีการทบทวนประเมิน วิสัยทัศน์ แผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ขององค์กร ที่ผ่านมาสามารถตอบสนองพันธกิจหรือเป้าหมายขององค์กรได้ดีมากน้อยเพียงใด หรือปรับวิสัยทัศน์ แผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยพิจารณาในสิ่งที่ไม่ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรออกไป หรือปรับแก้ไขให้เหมาะสมและตอบสนองต่อกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร กำหนดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Marquardt (2002)

ได้กล่าวว่า ประเมินกำลังความสามารถขององค์กรในระบบย่อยต่างๆ ของตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในระบบ การวินิจฉัยองค์กรนั้นเป็นการตรวจสอบสมรรถนะในการเรียนรู้อย่างเป็นระบบโดยละเอียดเพื่อศึกษา จุดอ่อนและจุดแข็งในการนำไปใช้สร้างและพัฒนาต่อไปและยังสอดคล้องกับแนวคิด เจษฎา นกน้อยและคณะ (2552) ได้กล่าวว่า การก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วิธีการปฏิบัติงาน รวมตลอดถึงแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดไม่ว่าจะในสภาวะการณ์ใดๆ รวมถึงสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมั่นคง และนอกจากนั้น ยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551) ได้เสนอรูปแบบของการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ได้กล่าวว่า การวินิจฉัยจะถูกนำไปปฏิบัติในช่วงระหว่างของขั้นการละลายพฤติกรรม (Refreezing) ส่วนการเปลี่ยนแปลง (Change) จะถูกแนะนำอย่างระมัดระวังผ่านการเข้าเครื่องมือสอดแทรกที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อสถานการณ์ที่องค์การเผชิญอยู่หรือความเหมาะสมกับสภาพขององค์กรในขณะนั้น และสุดท้าย การติดตามผลอย่างเป็นระบบ เป็นการคงสภาพพฤติกรรมหรือสถานการณ์ที่พึงปรารถนาขององค์กร โดยมีกระบวนการเป็นลำดับขั้น คือ 1) ขั้นตอนละลายพฤติกรรม เป็นการวินิจฉัย ประเมินสถานการณ์และระบุถึง กลยุทธ์ในการต้องการ สร้างเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม ขณะเดียวกันก็ต้องคำนึงว่าผู้ใดที่มีอำนาจที่ผลักดันให้เกิด การเปลี่ยนแปลง 2) ขั้นตอนเปลี่ยนพฤติกรรม คือ การเข้าแทรก นำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติผ่านการ ร่วมมือและประสานงานที่เพิ่มขึ้น และที่สำคัญเราจะต้องทำการศึกษาปัญหาอย่างแท้จริง เพื่อการแก้ปัญหาที่ตรงจุด ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กร 3) ขั้นตอนคงพฤติกรรม คือ การติดตามประเมินผล ระบุถึง ปัญหาที่ไม่คาดคิด และผลกระทบประเมินความมีประสิทธิภาพของกลยุทธ์

3. การปรับลดขนาดองค์กร คือมาตรการหรือแผนการที่จัดทำขึ้นเพื่อกำจัดตำแหน่งหรืองานต่างๆ ที่ไม่เกิดประโยชน์ออกไปมาตรการจัดการกับวิธีการทำงาน เพื่อจัดการเรื่องกำลังคน ให้มีความคล่องตัว ลดปัญหา ความล่าช้าในการดำเนินการ ลดความซ้ำซ้อนบริหารจัดการการปรับลดขนาดองค์กรให้เล็กลงเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพมากขึ้นได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ เพดเลอร์, เบอร์กูลและบอยเดล (Pedler, Burguyn & Boydell. 1991) ให้แนวคิดที่ว่าโครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ มีลักษณะที่สามารถยืดหยุ่นได้ เพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัว การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนามากกว่า การให้รางวัลหรือการลงโทษ โครงสร้างนั้นเป็นลักษณะชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอดต์ (Marquardt 2002) ได้วิเคราะห์การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากบริษัทต่างๆ และให้ความสำคัญกับการปรับองค์กรว่า การลดระบบราชการลง และทำให้โครงสร้างของ องค์กรมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น เพราะระบบราชการเป็นตัวทำลายพลังและความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงความ ตั้งใจกล้าที่จะเสี่ยง ซึ่งเป็นสิ่งที่หล่อเลี้ยงกระบวนการเรียนรู้ ดังนั้นต้องขจัดขั้นตอนนโยบายที่ก่อให้เกิดความล่าช้า ขึ้นและโครงสร้างที่ไม่จำเป็นและยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ริชาร์ด เอล ดาฟต์ (Richard L.Daft. 2001) ได้กล่าวว่า การจัดโครงสร้างองค์กรในแนวนราบ (Horizontal Structure) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องทำให้ โครงสร้างในแนวดิ่งลดลง นำระบบการทำงานเป็นทีม เพื่อจะทำให้สมาชิกทุกคนร่วมกันทำงานในระบบการผลิต

หรือการให้บริการที่จะส่งผลต่อลูกค้าอย่างมีคุณภาพ องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องตัดระบบเจ้านายออกไป สมาชิกของที่มีศักยภาพในการเข้าไปรับผิดชอบภารกิจต่างๆ ขององค์การ

4. จัดตั้งเป็นศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรสภาวิชาชีพ

กำหนดโครงสร้างคณะกรรมการหรือคณะทำงานในการส่งเสริมการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม โดยจัดตั้งเป็นศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรสภาวิชาชีพ เป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อน โดยมีหน้าที่หลักเพื่อดำเนินการส่งเสริมการจัดการความรู้ในสภาวิชาชีพ พัฒนาขีดความสามารถในการดำเนินการจัดการความรู้ในสภาพบริบทและรูปแบบที่เหมาะสมกับองค์กร มีการสร้างองค์ความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร ศาสตร์ในรูปแบบต่างๆ ทั้งในกระบวนการทำงานและตัวบุคคล รวมถึงงานพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆ ให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยศูนย์และพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรสภาวิชาชีพ เป็นผู้รับผิดชอบในกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ในการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเชื่อมโยงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใหญ่ขององค์กรและกำหนดทิศทางนโยบาย กำหนดเป้าหมาย และแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน รวมถึงระบบการประเมินผลการดำเนินงานและกำกับดูแลกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ โดยเป็นทีมเจ้าหน้าที่ ที่ดูแลงานด้านการจัดการเรียนรู้นั้นต้องรับผิดชอบโดยตรงมีทีมงานแฟง หรือทีมที่รับผิดชอบชั่วคราว ซึ่งสอดคล้องกับ จีฟาร์ทและคณะ (Gephart & Others. 1996) ได้กล่าวว่า การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้จะต้องมีการยกระดับการเรียนรู้ ปรับตัวและเปลี่ยนแปลง มีการวิเคราะห์ บอกเตือน การจัดการ การพัฒนา ในกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้เชื่อมโยงเข้ากับเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งจะต้องอาศัยการผลักดันและสนับสนุนจากผู้นำ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ค่านิยม โครงสร้าง ระบบ กระบวนการ และการปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับ นเรนทร์ แก้วใหญ่ (2559) ได้กล่าวว่า แหล่งการเรียนรู้ช่วยเชื่อมโยงเรื่องราวหรือความรู้ในสภาพบริบทนั้นๆ พัฒนาคุณลักษณะและความคิด ความเข้าใจในคุณค่าของสภาพบริบท และทัศนคติค่านิยม ใฝ่รู้ใฝ่เรียน รักการเรียนรู้มีทักษะการแสวงหาความรู้สามารถจัดการความรู้ ซึ่งมีความสำคัญและมีความหมายอย่างมากสำหรับผู้เรียน เพราะผู้เรียนจะได้รับประโยชน์จากแหล่งการเรียนรู้

5. การมีระบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยมีการกำหนดและแสดงให้เห็นถึงเส้นทางแต่ละสายอาชีพ เริ่มตั้งแต่เข้าบรรจุเข้าทำงาน จนถึงก้าวขึ้นสู่ในระดับบริหาร เพื่อเป็นเส้นทางในการส่งเสริมประสบการณ์และผลงาน เป็นการวางแผนพัฒนาให้บุคคลในระยะยาว เส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเป้าหมายด้านความก้าวหน้าให้กับบุคลากร ส่งผลให้องค์กรมีบุคลากรในการทำงานตรงตามความสามารถที่องค์กรต้องการ อีกทั้งยังลดปัญหาการขาดแทนบุคลากรที่จะก้าวไปสู่การเป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพในอนาคต บุคลากรรู้สึกถึงความก้าวหน้าในการทำงานให้กับองค์กร และส่งผลต่อแรงจูงใจของบุคลากรอยากจะทำงานและพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ ภูษิต รุ่งแก้ว (2555) ทำการศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม สรุปผลว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน และปัจจัยการสร้างแรงจูงใจต้องมีลักษณะดังนี้ 1) การกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน 2) การสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร 3) พัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไป 4) พัฒนาบุคลากรโดยพัฒนาทั้งระบบไม่แยกส่วนและ

เป็นเสมือนชีวิตประจำวันในการปฏิบัติงาน 5) มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 6) เปิดโอกาสในการพัฒนาตามความต้องการของตนเองและทีมงานเป็นสำคัญ 7) มีการจัดระบบการให้รางวัลกับผู้ที่แบ่งปันความรู้แก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอ 8) เอื้อให้มีการธำรงรักษามูลค่าที่ดีให้อยู่ปฏิบัติงานในสถาบัน

6. การสร้างระบบการให้รางวัลที่ชัดเจนในรูปแบบทั้งเป็นรูปธรรม การให้รางวัลถือเป็นการจูงใจที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่ง แต่การให้รางวัลนั้นไม่จำเป็นต้องได้รับเป็นสิ่งของ เงินทองเสมอไป ดังนั้น ในฐานะผู้บริหาร หัวหน้างานจึงควรทราบว่าเจ้าหน้าที่ในแต่ละกลุ่มมีความต้องการแบบใด เพื่อจะได้นำไปใช้ในการบริหารระบบการให้รางวัล โดยเน้นการให้รางวัลเป็นส่วนรวมให้แก่ทีมงานที่ร่วมกันสร้างผลสำเร็จ นามธรรม ความภาคภูมิใจในความมีคุณค่าของตน ความสุขจากการได้รับการชื่นชมและยกย่อง ได้เป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ มาร์ควอดต์ (Marquardt 2002) ได้วิเคราะห์การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากบริษัทต่างๆ และเสนอขั้นตอนที่จะก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวว่า ต้องกำหนดกลยุทธ์ เพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยการขยายการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กรอย่างทั่วถึงซึ่งต้องมีกลยุทธ์ดังนี้ ประการแรก คือการส่งเสริมและให้เวลาในการทดลอง เนื่องจากการเรียนรู้เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ที่ยั่งยืนจะต้องสนับสนุนการปรับปรุงแก้ปัญหาการคิดวิธีใหม่ๆ ประการที่สอง พัฒนาระบบการให้รางวัลแก่ผู้เรียนรู้ คนที่พยายามทดลองทำสิ่งใหม่ๆ หรือแม้กระทั่งคนที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทดลองก็ตาม ประการที่สาม ให้ความสำคัญกับการเข้าถึงข้อมูล องค์กรต้องพยายามขยายการสื่อสารแบบเปิดกว้าง ไม่ปกปิดและทั่วถึงทั้งองค์กร ประการที่สี่ มีการประชุมหรือสังสรรค์แลกเปลี่ยนรวบรวมและแบ่งปันประสบการณ์ในการเรียนรู้ ประการที่ห้า ยกย่องการดำเนินงาน กระตุ้นให้ทั่วทุกส่วนขององค์กรมีส่วนร่วมในการใช้การเรียนรู้ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

ผลการศึกษาวิเคราะห์แนวทางการเป็นองค์กรประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ และนำองค์กรประกอบไปดำเนินการเก็บข้อมูลกับบุคลากร เพื่อตรวจสอบสภาพความเป็นจริงที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยจำแนกออกเป็น การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง การคิดเชิงระบบ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง แบบแผนวิธีคิด พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง การจัดการความรู้ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง การใช้เทคโนโลยี พบว่าในระดับมาก การเพิ่มอำนาจให้บุคลากร พบว่าอยู่ในระดับมาก วิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่าอยู่ในระดับมาก การเรียนรู้ของทีมงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ พบว่าอยู่ในระดับมาก การปรับเปลี่ยนองค์กร พบว่าอยู่ในระดับมาก และผู้วิจัยได้ทำการสำรวจระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ โดยจำแนกออกเป็น ปัจจัยด้านโครงสร้างที่เหมาะสม ระบบบริหารจัดการ พบว่าอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์ พบว่าในระดับมาก ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมและแรงจูงใจที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พบว่าในระดับมาก ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ พบว่าอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านเทคโนโลยี พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร พบว่าโดยในระดับมาก ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก ผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะเป็น

ข้อมูลแนวทางสำคัญสำหรับผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ ผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาองค์กร ได้รับรู้เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งรูปแบบลักษณะองค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะก่อให้เกิดประโยชน์กับสภาการศึกษาไทย หน่วยงานที่มีภารกิจที่คล้ายคลึงกัน หรือองค์กรต่างๆ ซึ่งจุดเน้นสำคัญคือลักษณะการจัดการองค์กรและการสื่อสารแบบบน ลงล่าง (Top-down) ระดับองค์กร ผ่านระดับกลุ่มทีม ลงสู่ระดับบุคคล และแบบล่างขึ้นบน (Bottom-up) ระดับบุคคล ผ่านระดับกลุ่มทีม ขึ้นสู่ระดับองค์กร โดยทั้ง 2 แบบต้องเกิดควบคู่กันไป และต้องกระตุ้นให้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้ แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทยโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทยและเพื่อเสนอแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ผู้วิจัยศึกษาลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาจากการสำรวจลักษณะสภาพความเป็นจริงและสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และทำการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบร่างแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย ผู้วิจัยมีความคิดเห็นดังนี้

1. กลุ่มเป้าหมายของงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลตามกลุ่มตัวอย่างซึ่ง แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารระดับสูง กลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น และเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการ เพื่อให้ได้ตัวแทนของประชากรที่ครอบคลุมทุกระดับของการเรียนรู้ในองค์กร แต่สัดส่วนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน จึงควรเก็บข้อมูลโดยการคำนวณตามสัดส่วนของกลุ่มบุคลากร และควรใช้จำนวนที่มากขึ้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและสะท้อนความเป็นจริงได้มากยิ่งขึ้น

2. ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำผลจากงานวิจัยต่างๆ ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวิธีการศึกษาลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis) มาสังเคราะห์จนได้ปัจจัยทั้ง 7 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย แต่งานวิจัยเหล่านี้ได้ศึกษากับองค์กรต่างๆ ที่มีสภาพบริบทที่แตกต่างกัน จึงเสนอแนะว่าควรมีการศึกษาลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis) กับองค์กรที่จะทำการศึกษาโดยตรง เพื่อให้ได้ข้อมูลตรงตามสภาพบริบทหรือลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้นในเรื่องของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้มีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสนทนากลุ่มเพื่อให้ข้อมูลในเชิงนโยบายหรือมุมมองในมิติของผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิ แต่องค์กรประกอบไปด้วยบุคลากรหลากหลายระดับ เพื่อให้ได้มุมมองที่กว้างและหลากหลายมิติขึ้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่าการศึกษาเชิงคุณภาพเพิ่มเติมควรมีการสนทนากลุ่มในระดับต่างเพิ่มขึ้น เช่น ระดับผู้บริหารระดับกลาง ระดับผู้บริหารระดับต้น และระดับผู้ปฏิบัติการ เป็นต้น



บรรณานุกรม

- กิตติ ศศิวิมลลักษณ์. (2558,มกราคม-มิถุนายน). การพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ. วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่. 8(1):110-122
- แก้ว ศรีบุญกุล. (2553). รูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยการอาชีพให้องค์การแห่งการเรียนรู้. ปริญญาานิพนธ์ ปร.ด. (ยุทธศาสตร์การพัฒนาภูมิภาค). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- จิณณวัตร กิ่งแก้ว. (2555). การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาสู่ความเป็นเลิศ. ปริญญาานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- เจษฎา นกน้อย. (2556). 12 แนวคิดฝ่าวิกฤตองค์กร. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจษฎา นกน้อยและคณะ. (2552). นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2551). คู่มือสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ดนัย เทียนพณ. (2539). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง และคณะ. (2555, มกราคม - มีนาคม). กลยุทธ์การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. (วารสารวิจัย มข). 2(1). สืบค้นเมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2559. จาก <http://www.tci-thaijo.org/index.php/sduhs/article/viewFile/5065/4443>
- ทองใบ สุดซารี. (2545). ทฤษฎีองค์กร : วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์ Organization theory : analyzing concepts, theories & applications. อุบลราชธานี: ภาควิชาบริหารธุรกิจ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). การจัดการความรู้. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 45(2), 1-24.
- _____. (2551). องค์การแห่งการเรียนรู้จากแนวคิด:จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: แชนโพรฟี่พริ้นติ้ง.
- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). องค์การแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรเปี่ยมสุข. กรุงเทพฯ: ปราชญ์สยาม
- ธงชัย สุขดี. (2557,กันยายน - ธันวาคม). รูปแบบการพัฒนาศาสนสถานการพลศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารวิชาการสถาบันการพลศึกษา. 6(2):113-126
- นเรนทร์ แก้วใหญ่ (2559,กรกฎาคม - ธันวาคม). ศูนย์การเรียนรู้ของชุมชน : การพัฒนาที่ยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษา. วารสารวิชาการเซาธ์อีสท์บางกอก. 2(2):108-123
- บดินทร์ วิจารณ์. (2547). การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- บุญดี บุญญาภิ. (2548). การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จีรวัฒน์เอ็กซ์เพรส

- ประไพพิทย์ ลือพงษ์. (2553). การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ. ปรินญา
นิพนธ์ ปร.ด.(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ประยูร อิมสวัสดิ์. (2552). ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา. ปรินญาณิพนธ์
กศ.ด. (การอุดมศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พจน์ สะเพียรชัย. (2546). องค์การแห่งการเรียนรู้ *Learning organization*. สืบค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2559. จาก
http://thesis.swu.ac.th/swupam/Lea_P141470.pdf.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ *Knowledge management*.
กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- พิสนุ พงศ์ศรี. (2557). การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ด้านสุขภาพการพิมพ์
- พรสิทธิ์ กาญจนพัชชี. (2551). การศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในองค์กรภาครัฐและเอกชน.
วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
- ภูษิต รุ่งแก้วและคณะ. (2555). การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวง
วัฒนธรรม. ปรินญาณิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม.
- มณฑา พลรักษ์. (2559). สมรรถนะและการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้. สืบค้นเมื่อ 2 มีนาคม 2559. จาก
http://dr-wichit.com/index_files/filepdf/b2.pdf
- มาลี สืบกระแสน. (2552). การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บัณฑิตบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
สยาม. อัดสำเนา.
- มาร์ควอดด์, ไมเคิล เจ. (2557). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ *Building the learning organization*.
แปลโดย กานต์สุดา มาละศิริานนท์. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ยุทธ ไกยวรรณ. (2545). พื้นฐานการวิจัย *Basic of Research*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ยุทธนา แซ่เตียว. (2548). การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ :สร้างองค์กรอัจฉริยะ *Measurement
analysis knowledge management : the key to build organization intelligent*. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ: อินโนกราฟิกส์.
- ยุรพร ศุทธรัตน์. (2553). องค์การเพื่อการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุพรเช พัทธน์พงศธร. (2554). การพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. สงขลา:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- วารุณี มีหลาย. (2551). การวิเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล
โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร ที่ผ่านการรับรองคุณภาพ. ปรินญาณิพนธ์ พย.ม. (การบริหาร
การพยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- วิจารณ์ พานิช. (2545). องค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้. สืบค้นเมื่อ 8 กุมภาพันธ์ 2559. จาก <http://www.ns.mahidol.ac.th/english/KM/article/kmth0007.pdf>
- _____. (2548). การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ตาตาพับลิเคชั่น
- วีระวัฒน์ ปันนิตานัย. (2544). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ *Learning organization development*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท
- วีรุธ มาชะศิริานนท์. (2542). คัมภีร์บริหารองค์กรเรียนรู้ *TQM*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2545). ทฤษฎีการประเมิน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สภาวิชาชีพ. (2553). วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์สภาวิชาชีพ. สืบค้นเมื่อ 17 กุมภาพันธ์ 2559. แหล่งที่มา <http://www.redcross.or.th/page/19545>
- สมบูรณ์ ศิริสรทริฎ และคณะ. (2554). การวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มหาวิทยาลัยมหิดล. รายงานผลการวิจัย กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล. สืบค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2559, แหล่งที่มา <http://www.ph.mahidol.ac.th/plan/lo.htmlbrowse.php?>
- สุจิตรา ธนกันท์. (2554). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ *Human resource development*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส
- เสน่ห์ จัยโต. (2548). องค์การสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และมูลนิธิสถาบันวิจัยกฎหมาย. (2546). พระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
- สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาวิชาชีพ. (2556). แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสภาวิชาชีพ พ.ศ. 2557-2559. กรุงเทพฯ: สภาวิชาชีพ
- สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาวิชาชีพ. (2559). ระบบฐานข้อมูล *MIS Menu*. สืบค้นเมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2559
- สำนักงานบริหาร สภาวิชาชีพ. (2559). รายงานประจำปีสภาวิชาชีพ ปี 2558. กรุงเทพฯ: สภาวิชาชีพ
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สภาวิชาชีพ. (2555). ยุทธศาสตร์สภาวิชาชีพ ปี 2554-2558 (ฉบับทบทวนกรกฎาคม 2555). กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์.
- อภิชา ธานีรัตน์และคณะ. (2555 พฤษภาคม – สิงหาคม). รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร. วารสารวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. 8(2):137-152 สืบค้นเมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2559. จาก <http://www.tci-thaijo.org/index.php/sduhs/article/viewFile/5065/4443>
- Alanis, Maria Aida. (2002). *Creating a learning organization : a case study of a high poverty, continuously improving predominantly Hispanic school district*. (online). Dissertations. The University of Texas at Austin.

- Choi, Y. S. (2000). *An empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management*. (online). Abstract from: Dissertations Abstract online. Item: (2008, August 25). University of Nebraska.
- Gagnon, Marie-Pierre., Gagnon, Julie Payne., Fortinc, Jean-Paul., Paréd, Guy., Côtée,f, José., Courcy, Francois. (2015). A learning organization in the service of knowledge management among nurses: A case study. *International Journal of Information Management*. 35. (5) October 2015 Pp 636–642
- Gephart, M. A., Marsick, V. J., VanBuren, M. E., & Spiro, M. S. (1996). Learning organizations come alive. *Training and Development*, 50(12), 34.
- Kaiser, S. M. (2000). Mapping the Learning Organization: Exploring a Model of Organizational Learning. Ph.D. *Dissertation, Louisiana State University, U.S.A*
- Keeves, John P. (1997). *Educational research, methodology and measurement: an international handbook* New York: Pergamon
- Raj, Madhu. (1996). *Encyclopedia of Psychology and Education*. Volume 3. New Delhi: Anmol Publication PVT.
- Marquardt, Michael J. and Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York : IRWIN.
- Marquardt, Michael J. (1996). *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, Michael J. (2002). *Building the learning organization mastering the 5 elements for corporate learning, second edition*. United Kingdom: Nicholas Brealey.
- Marsick, Victoria J. and Watkins, Karens E. (1999). *Facilitating Learning Organizations. Making Learning Counts*. Hampshire, England: Gower Publishing Limited.
- Marsick, V., & Watkins, K. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5, 132-151.
- Nonaka, Ikujiro. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell , T. (1991). *The learning Company : A strategy for sustainable development*. Maidenhead : McGraw-Hill.
- Sanchez, Ron. (2001). *Knowledge Management and Organizational Competence*. Oxford: Oxford University Press.

Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday

Senge, Peter M., and others (1994) *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York: Doubleday







ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. อาจารย์ ดร. กัมปนาถ บริบูรณ์ หัวหน้าภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่ คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
2. อาจารย์ ดร.พงศ์ชิตต์วัช วิวังสุ อาจารย์ประจำกลุ่มวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
3. นายชัยวัฒน์ ร้างเล็ก ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการสืบเสาะและพินิจและวิทยาการ
ที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์กร
4. นายพรชัย แสงอรุณ วิทยาการและที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์กร
5. นายจำนง แสงมหาชัย ผู้ช่วยเลขาธิการสภากาชาดไทย ฝ่ายบุคลากร



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 15644

ที่ ศธ 0519.12/ 5455 วันที่ 10 พฤศจิกายน 2559

เรื่อง ขออนุญาตบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

เนื่องด้วย นายจตุพร ศิริสวัสดิ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา (การบริหารการศึกษาด้านชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ” โดยมี อาจารย์ ดร.กนกพร ฉันทนรุ่งศักดิ์ และ อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจ แบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว และสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณา ติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 090 963 2530

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายจตุพร ศิริสวัสดิ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ศธ 0519.12/ 5456



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

10 พฤศจิกายน 2559

เรื่อง ขอเรียนเชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณะบดีคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

เนื่องด้วย นายจตุพร ศิริสวัสดิ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ
การศึกษา (การบริหารการศึกษาด้านชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพไทย” โดยมี
อาจารย์ ดร.กนกพร ฉันทนารุ่งกักดี และ อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ดร.พงศ์รัชต์วิช วิวังสุ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรงแบบสอบถาม
ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้
นายจตุพร ศิริสวัสดิ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์

ที่ ศธ 0519.12/ ๕๑ ๕๖



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๑๐ พฤศจิกายน 2559

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายชัยวัฒน์ ร่วงเล็ก

เนื่องด้วย นายจตุพร ศิริสวัสดิ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ
การศึกษา (การบริหารการศึกษาด้านชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ” โดยมี
อาจารย์ ดร.กนกพร ฉันทนารุ่งกักดี และ อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์
ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตจะเป็น
ผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายจตุพร ศิริสวัสดิ์ และขอขอบพระคุณ
เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 090 963 2530

ที่ ศธ 0519.12/ 5456



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

10 พฤศจิกายน 2559

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายพรชัย แสงอรุณ

เนื่องด้วย นายจตุพร ศิริสวัสดิ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา (การบริหารการศึกษาด้านชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ” โดยมี อาจารย์ ดร.กนกพร ฉันทนารุ่งกักดี และ อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตจะเป็น ผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายจตุพร ศิริสวัสดิ์ และขอขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 090 963 2530

ที่ ศธ 0519.12/ ๕๑๕๔



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๑๐ พฤศจิกายน 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายจ่านง แสงมหาชัย

เนื่องด้วย นายจตุพร ศิริสวัสดิ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ
การศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย” โดยมี
อาจารย์ ดร.กนกพร ฉันทนารุ่งศักดิ์ และ อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตจะเป็น
ผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายจตุพร ศิริสวัสดิ์ และขอขอบพระคุณ
เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 090 963 2530



แบบสอบถาม แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย

คำชี้แจง : แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทยซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทยและเสนอแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทยต่อไป และงานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในระดับปริญญาโท ภาควิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้ศึกษาขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาในครั้งนี้ และขอให้คำมั่นว่า ผู้วิจัยจะนำเสนอผลในภาพรวม ไม่เจาะจงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลใดโดยเฉพาะ และไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อการปฏิบัติงานของผู้ศึกษา ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามลักษณะที่มีการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย

เมื่อให้ข้อมูลแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้วกรุณาส่งกลับไปยังงานสารบรรณของแต่ละหน่วยงาน ผู้วิจัยจะดำเนินการรวบรวมภายหลัง

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องข้อมูลส่วนบุคคล ตามสภาพความเป็นจริง

1. เพศ

☐ 1. ชาย	☐ 2. หญิง
---------------------------------	----------------------------------
2. อายุ

☐ 1. 20 - 30 ปี	☐ 2. 31 - 40 ปี	☐ 3. 41 - 50 ปี
☐ 4. 51 - 60 ปี	☐ 5. 60 ปีขึ้นไป	
3. ตำแหน่ง

☐ 1. ผู้อำนวยการสำนักงาน	☐ 2. รองผู้อำนวยการสำนักงาน	☐ 3. ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
☐ 4. หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มงาน	☐ 5. ผู้ตรวจการพยาบาล	☐ 6. เจ้าหน้าที่ระดับ 7
☐ 7. หัวหน้าหอผู้ป่วย	☐ 8. หัวหน้าภาคบริการโลหิต	☐ 9. หัวหน้างาน
☐ 10. หัวหน้าหน่วย	☐ 11. เจ้าหน้าที่ตั้งแต่ระดับ 6 ขึ้นไปที่ผ่านการอบรมการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหาร	
☐ 12. เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการที่ได้รับการบรรจุและผ่านการทดลองปฏิบัติงาน จนถึงเจ้าหน้าที่ระดับ 6		
☐ 13. ตำแหน่งอื่น		
4. ระดับการศึกษา

☐ 1. ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี	☐ 2. ระดับปริญญาตรี
☐ 3. ระดับปริญญาโท	☐ 4. ระดับปริญญาเอก
5. อายุการทำงาน

☐ 1. ต่ำกว่า 5 ปี	☐ 2. 6-10 ปี	☐ 3. 11-15 ปี
☐ 4. 16-20 ปี	☐ 5. 21-25 ปี	☐ 6. 26-30 ปี
☐ 7. 31 ปีขึ้นไป		
6. สำนักงาน.....

ตอนที่ 2 แบบสอบถามลักษณะที่มีการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภากาชาดไทย

คำชี้แจง : โปรดเขียนเครื่องหมาย ☐ ลงในช่องระดับการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง ของท่านว่าข้อความมีความสอดคล้องหรือปฏิบัติจริงเพียงใด

ที่	ข้อความถาม	ระดับการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ระดับบุคคล							
- การเป็นบุคคลที่ใฝ่รู้							
1	บุคลากรในสำนักงานของท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำในสิ่งใหม่ๆ เสมอ						
2	บุคลากรในสำนักงานของท่าน ใฝ่เรียนใฝ่รู้ มีความมุ่งมั่นเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้อยู่เสมอ รวมทั้งมีความกระตือรือร้นในการเข้ารับการอบรมหรือศึกษาต่อ						
3	บุคลากรในสำนักงานของท่านนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมหรือการศึกษาต่อ มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองได้						
4	บุคลากรในสำนักงานของท่านใช้ประโยชน์จากแหล่งความรู้ /คู่มือการปฏิบัติงาน/สื่อต่างๆ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง						
5	บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการพัฒนาความรู้ของตนเองเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์						
6	บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการพัฒนาตนเอง จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ การปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานอยู่เสมอ						
- การคิดเชิงระบบ							
1	บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการวางแผนงานเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติการเป็นไปตามแผนอย่างเป็นขั้นตอน						
2	บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการคิดวิเคราะห์ ทาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ						
3	เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน บุคลากรในสำนักงานของท่านสามารถมองเห็นปัญหา และวิเคราะห์ เชื่อมโยงเหตุและผลได้ และหาวิธีแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
4	บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่นตามสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้						
5	บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการประเมินการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ดียิ่งขึ้น						
6	บุคลากรในสำนักงานของท่าน มีการบูรณาการความรู้ใหม่และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน						
- แบบแผนวิธีคิด							
1	บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการปรับเปลี่ยน ความเชื่อของตน เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง						
2	บุคลากรในสำนักงานของท่านปรับเปลี่ยนแนวคิด วิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงาน						
3	บุคลากรในสำนักงานของท่านพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน วิธีการทำงานให้เป็นไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง						
4	บุคลากรในสำนักงานของท่านมีวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้างไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงาน						

ที่	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5	บุคลากรในสำนักงานของท่านพร้อมที่จะเรียนรู้วิธีใหม่ๆ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน					
6	บุคลากรในสำนักงานของท่านเชื่อว่าปัญหาในการทำงานไม่ใช่อุปสรรคแต่เป็นโอกาสแสดงศักยภาพของตนเอง					
- การจัดการความรู้						
1	บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการแสวงหาข้อมูลแหล่งความรู้ภายนอก เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ					
2	บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการจัดเก็บข้อมูล/ความรู้ อย่างเป็นระบบ สามารถนำออกมาใช้ประโยชน์ได้ง่าย					
3	บุคลากรในสำนักงานของท่านสามารถนำข้อมูล/ความรู้ ออกมาใช้ได้อย่างทั่วถึงทั้งหน่วยงาน					
4	บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการนำข้อมูล/ความรู้ ที่ถูกจัดเก็บ นำมาใช้ในการวางแผนงานประชุม อภิปราย เพื่อประกอบการการตัดสินใจในการทำงานได้					
5	บุคลากรในหน่วยงานของท่าน ตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดเก็บความรู้ และแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่น					
6	บุคลากรในหน่วยงานของท่าน พัฒนาแหล่งความรู้ที่มีอยู่ เพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง					
- การใช้เทคโนโลยี						
1	บุคลากรในสำนักงานของท่านในหน่วยงานมีอุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีจำนวนเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน					
2	บุคลากรในสำนักงานของท่านเห็นประโยชน์ของการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศเป็นเครื่องช่วยในการทำงาน					
3	บุคลากรในสำนักงานของท่านใช้เทคโนโลยีช่วยในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ					
4	บุคลากรในสำนักงานของท่านใช้เทคโนโลยีช่วยในการแสวงหาสืบค้นข้อมูลหรือ ความรู้ใหม่ๆ เป็นประจำ					
5	บุคลากรในสำนักงานของท่านใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศเป็นเครื่องมือช่วยในแบ่งปัน/ถ่ายทอดความรู้/แลกเปลี่ยน ข้อมูลหรือความรู้					
6	สำนักงานของท่านมีการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารหรือความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีช่วยในการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ					
- การเพิ่มอำนาจให้บุคลากร						
1	บุคลากรในสำนักงานของท่านได้รับโอกาสในการพัฒนาตามความต้องการของตนได้					
2	ผู้บริหารในสำนักงานของท่าน ให้การสนับสนุนและกระตุ้นบุคลากรให้มีการเรียนรู้					
3	บุคลากรในสำนักงานของท่านได้รับอิสระในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาในส่วนงานของตนเอง					
4	บุคลากรในสำนักงานของท่าน มีการเรียนรู้จากปัญหาและความต้องการจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน					
5	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านสนับสนุนให้ทุกคนนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการสร้างผลงานใหม่					
6	บุคลากรในสำนักงานของท่าน มีการมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงานเหมาะสมตามความสามารถ					

ที่	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ระดับกลุ่ม/ทีม							
- วิสัยทัศน์ร่วมกัน							
1	บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการรับรู้และมีความเข้าใจนโยบาย ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงานเป็นอย่างดี						
2	บุคลากรในสำนักงานของท่านปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายของหน่วยงาน						
3	บุคลากรในสำนักงานของท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของหน่วยงาน						
4	บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการประชุมเพื่อวางแผนแก้ปัญหาต่างๆ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกคน						
5	บุคลากรในสำนักงานของท่านทำงานตามแผนงานเพื่อเป้าหมายของหน่วยงานเป็นสำคัญ						
6	บุคลากรในสำนักงานของท่าน ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและหาข้อสรุปร่วมกัน						
- การเรียนรู้ของทีมงาน							
1	บุคลากรในสำนักงานของท่าน มีการประชุมหรือพูดคุย เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ						
2	บุคลากรในสำนักงานของท่าน มีการประชุม/อภิปราย/พูดคุย เกี่ยวกับงาน เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น						
3	บุคลากรในสำนักงานของท่าน มีกระบวนการทำงานที่เน้นการทำงานเป็นทีม มากกว่าตัวบุคคล						
4	บุคลากรในสำนักงานของท่านได้รับความรู้ที่เพิ่มมากขึ้น จากการทำงานร่วมกับผู้อื่นอยู่เสมอ						
5	บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการทำงานบนพื้นฐานประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี						
- การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้							
1	ในสำนักงานของท่านมีการให้รางวัล และ ให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดี เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมการเรียนรู้						
2	บุคลากรในสำนักงานของท่านมีการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ แนวคิด วิธีการทำงานด้วยความเต็มใจ						
3	มีการจัดเวทีหรือกิจกรรมให้บุคลากรในสำนักงานได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ แนวคิด วิธีการทำงาน เป็นประจำ						
4	บุคลากรในสำนักงานของท่านตระหนักและให้ความสำคัญอย่างจริงจังของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้						
5	บรรยากาศในการทำงานเอื้ออำนวยให้บุคลากรเกิดการพัฒนารวมอย่างสม่ำเสมอ						
6	บุคลากรในสำนักงานของท่านให้ความร่วมมือและยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน						
ระดับองค์กร							
- การปรับเปลี่ยนองค์กร							
1	สำนักงานของท่านและผู้บริหารระดับสูงมีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากขึ้น						
2	สำนักงานของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งมีการระบุไว้ใน วิสัยทัศน์ /กลยุทธ์ /แผนงาน อย่างชัดเจน						
3	สำนักงานของท่านมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่ผ่านมก ทำให้องค์กร มีความพร้อมการเรียนรู้มากขึ้น						
4	สำนักงานของท่านมีการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ ทำให้องค์กรมีความพร้อมกับการเรียนรู้มากขึ้น						

ที่	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5	สำนักงานของท่านปรับเปลี่ยนกฎระเบียบและขั้นตอนการทำงาน เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง					
6	ที่ผ่านมาสำนักงานของท่านมีการสร้างระบบต่างๆ เพื่อใช้ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภากาชาดไทย

คำชี้แจง : แบบสอบถามในส่วนนี้ต้องการประเมินระดับความคิดเห็นของท่าน ที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภากาชาดไทย โดยให้ท่านพิจารณาว่า ปัจจัยในด้านต่างๆดังต่อไปนี้ มีผลต่อการสนับสนุนให้สภากาชาดไทยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด

ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัย				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่เห็นด้วย
1. ปัจจัยด้านโครงสร้างที่เหมาะสม ระบบบริหารจัดการ						
1	กำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบงานให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ					
2	จัดกลุ่มบุคคล หรือทีมงานให้เหมาะสมกับภาระงานและความรู้ความสามารถ					
3	ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนและไม่เหมาะสมลง					
4	มีการจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสม					
5	มีการจัดระบบการติดต่อประสานงานระหว่างภายในสำนักงานและผู้บริหารอย่างสะดวก รวดเร็ว					
6	มีการทบทวนปรับปรุงแก้ไข ระเบียบ แนวปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน					
7	มีระบบการประเมินกระบวนการทำงานหรือผลปฏิบัติงาน					
2. ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์						
1	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารในทุกๆด้าน					
2	มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค เพื่อวางแผนพัฒนางาน					
3	กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนางาน					
4	วิเคราะห์นโยบายและการวางแผนแนวทางเพื่อแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ					
5	จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาของหน่วยงาน					
6	จัดตั้งหน่วยงานความสะดวเพื่อปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ของสำนักงานอย่างเพียงพอ					
3. ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมและแรงจูงใจที่เอื้อต่อการเรียนรู้						
1	การจัดบรรยากาศภายในสำนักงานให้ทันสมัยเหมาะแก่การปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงาน					
2	การจัดบรรยากาศแบบไม่เป็นทางการในการพูดคุยและช่วยเหลือเอื้ออาทรในการอยู่ร่วมกัน					
3	จัดกิจกรรมที่สร้างความรู้สึกร่วม มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รู้รักสามัคคี					
4	ส่งเสริมให้สมาชิกแสดงออกต่อผู้อื่นในทางชื่นชมยินดีมากกว่าการตำหนิเสมอ					
5	มีระบบการพิจารณาให้รางวัลในรูปแบบต่างๆ เพื่อเป็นการเสริมแรงจูงใจ					
6	เปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อความเป็นเลิศขององค์กร					
4. ปัจจัยด้านการจัดการความรู้						
1	กำหนดแผนงานการจัดการองค์ความรู้ที่ชัดเจน					
2	ส่งเสริมให้มีการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้อย่างเป็นระบบและทันสมัย					
3	มีการตรวจสอบและปรับปรุงข้อมูลความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ					

ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัย				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่เห็นด้วย
4	ส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อแสวงหาข้อมูลความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงาน					
5	กระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานสร้างและพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์และหลากหลาย					
6	จัดระบบที่ช่วยในการแบ่งปันความรู้ทั่วถึงและรวดเร็วทั้งสำนักงานอย่างต่อเนื่อง					
7	มีการเทียบเคียงองค์กรอื่นๆ ที่เป็นเลิศในด้านต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา					
5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี						
1	มีการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศเข้ามาเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ในสำนักงาน					
2	การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ					
3	ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้เครื่องมือในการแสวงหาองค์ความรู้					
4	ใช้เทคโนโลยีจัดทำฐานข้อมูลองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ทันสมัย ง่ายต่อการค้นหาและนำไปใช้ต่อ					
5	พัฒนาบุคลากรในด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศอย่างทั่วถึงทั้งสำนักงาน					
6	มีผู้รับผิดชอบในการดูแลรักษาเทคโนโลยีและพัฒนาระบบฐานข้อมูลอย่างเหมาะสม					
6. ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร						
1	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน					
2	ผู้บริหารของสำนักงานมีคุณลักษณะภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง					
3	ผู้บริหาร หัวหน้างาน มีบทบาทในการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือหรือสอนงานกับบุคลากร					
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพงาน					
5	ผู้บริหารให้การสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในระดับนโยบาย แผนงาน และการบริหารงาน					
6	ผู้บริหารให้การสนับสนุน การใช้ทรัพยากรต่างๆ ในรูปแบบที่เอื้ออำนาจให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้					
7. ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน						
1	มีการกำหนดนโยบายและแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน					
2	การสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร					
3	พัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไป					
4	มีกิจกรรมที่กระตุ้นให้ตัวบุคลากรและทีมงานเกิดการพัฒนาตนเอง					
5	มีการสนับสนุนให้บุคลากรและทีมงาน แลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก					
6	มีการส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม โดยเน้นรูปแบบการคิดและแก้ปัญหาาร่วมกัน					

แบบสอบถามฉบับนี้ใช้ในการเก็บข้อมูลงานวิจัย แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพไทย เท่านั้น

หากมีข้อสงสัยสอบถามได้ที่ นายจุฑพร ศิริสวัสดิ์ วิทยากรย์

ฝ่ายพัฒนากุศล สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาวิชาชีพไทย

โทร 09 0963 2530



ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมแบบสนทนากลุ่ม (focus group)

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมแบบสนทนากลุ่ม (focus group)

ในการวิจัยเรื่อง “แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสภาอากาศไทย”

ในวันที่ 12 ตุลาคม 2560 เวลา 14.00 น.

ณ ห้องประชุม 1 ชั้น 4 อาคารเฉลิม บูระนนท์ สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาอากาศไทย

- | | |
|--------------------------------|---|
| 1. นายจำนง แสงมหาชัย | ผู้ช่วยเลขาธิการ สภาอากาศไทย ฝ่ายบุคลากร
รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานบริหาร
ทรัพยากรบุคคล สภาอากาศไทย |
| 2. นางนันทากร ทรธลัทธิ | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาบุคคลสำนักงานบริหาร
ทรัพยากรบุคคล สภาอากาศไทย |
| 3. นางสาวพรทิพย์ เจริญไพสิฐ | หัวหน้าฝ่ายพัฒนาบุคคลสำนักงานบริหารทรัพยากร
บุคคล สภาอากาศไทย |
| 4. นายพรชัย แสงอรุณ | วิทยากรและที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์กร
ที่ปรึกษาสถานายจ้างแห่งประเทศไทย |
| 5. ผศ. ชีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ | อาจารย์พิเศษ คณะศิลปศาสตร์ และกรรมการประจำ
สถาบันทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ |
| 6. อ.ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ | หัวหน้าภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่ คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 7. นายชัยวัฒน์ รุ่งเล็ก | วิทยากรในด้านพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ |
| 8. นายนรภัทร แยมสรวล | วิทยากรในด้านพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ |

ที่ ศธ 6918/ ๒๕๖๑



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

15 กันยายน 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน นายจันทน์ แสงมหาชัย

เนื่องด้วย นายจุฑพร ศิริสวัสดิ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ
การศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย”
โดยมี อาจารย์ ดร.กนกพร ฉันทนารุ่งศักดิ์ และ อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่าน เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง
“แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย” ในวันที่ 12 ตุลาคม 2560
เวลา 14.00-16.00 น. ณ ห้องประชุม 1 ชั้น 4 อาคารเฉลิม บูรณะนนท์ สำนักงานบริหารทรัพยากร
บุคคล สภาการศึกษาไทย ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 090 963 2530

ที่ ศธ 6918/ ๑๒๑



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

15 กันยายน 2560

เรื่อง ขอรเรียนเชิญบุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาการศึกษา

เนื่องด้วย นายจตุพร ศิริสวัสดิ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ
การศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษา”
โดยมี อาจารย์ ดร.กนกพร ฉันทนารุ่งกักดิ์ และ อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญ นางนันทกร ทรรณลักษณ์ เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)
ในหัวข้อเรื่อง “แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษา” ในวันที่ 12 ตุลาคม 2560
เวลา 14.00-16.00 น. ณ ห้องประชุม 1 ชั้น 4 อาคารเฉลิม บูรณะนนท์ สำนักงานบริหารทรัพยากร
บุคคล สภาการศึกษา ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม ตามวัน เวลา และ
สถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 090 963 2530

ที่ ศธ 6918/3 ๒๖๙



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

15 กันยายน 2560

เรื่อง ขอรียนเชิญบุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาการศึกษา

เนื่องด้วย นายจตุพร ศิริสวัสดิ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.กนกพร อินทนารุ่งกัตติ และ อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญ นางสาวพรทิพย์ เขียวไพสิฐ เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง “แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษา” ในวันที่ 12 ตุลาคม 2560 เวลา 14.00-16.00 น. ณ ห้องประชุม 1 ชั้น 4 อาคารเฉลิม บูรณะนนท์ สำนักงานบริหารทรัพยากร บุคคล สภาการศึกษา ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม ตามวัน เวลา และ สถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 090 963 2530

ที่ ศร 6918/ 3๒๓4



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

15 กันยายน 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน นายพรชัย แสงอรุณ

เนื่องด้วย นายจุฑพร ศิริสวัสดิ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ
การศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย”
โดยมี อาจารย์ ดร.กนกพร ฉันทนารุ่งกักต์ และ อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
ปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่าน เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง
“แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย” ในวันที่ 12 ตุลาคม 2560
เวลา 14.00-16.00 น. ณ ห้องประชุม 1 ชั้น 4 อาคารเฉลิม บูรณะนนท์ สำนักงานบริหารทรัพยากร
บุคคล สภาการศึกษา ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 090 963 2530

ที่ ศร 6918/ 3229



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

15 กันยายน 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธีระศักดิ์ กำบรรณรักษ์

เนื่องด้วย นายจุฑพร ศิริสวัสดิ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ
การศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย”
โดยมี อาจารย์ ดร.กนกพร ฉันทนารุ่งศักดิ์ และ อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่าน เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง
“แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย” ในวันที่ 12 ตุลาคม 2560
เวลา 14.00-16.00 น. ณ ห้องประชุม 1 ชั้น 4 อาคารเฉลิม บูรณชนนที สำนักงานบริหารทรัพยากร
บุคคล สภาการศึกษา ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 090 963 2530



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 15664

ที่ ศร 6918/ 3334

วันที่ 15 กันยายน 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญบุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

เนื่องด้วย นายจตุพร ศิริสวัสดิ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปฏิญานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.กนกพร ฉันทนารุ่งภักดิ์ และ อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ปฏิญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง “แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย” ในวันที่ 12 ตุลาคม 2560 เวลา 14.00-16.00 น. ณ ห้องประชุม 1 ชั้น 4 อาคารเฉลิม บูรณะนนท์ สำนักงานบริหารทรัพยากร บุคคล สภาการศึกษาไทย ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว และสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 090 963 2530

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม ตามวัน เวลา และ สถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ศธ 6918/ 3339



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

15 กันยายน 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน นายชัยวัฒน์ รุ่งเล็ก

เนื่องด้วย นายจุฑพร ศิริสวัสดิ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ
การศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย”
โดยมี อาจารย์ ดร.กนกพร ฉันทนารุ่งภักดิ์ และ อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
ปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่าน เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง
“แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาการศึกษาไทย” ในวันที่ 12 ตุลาคม 2560
เวลา 14.00-16.00 น. ณ ห้องประชุม 1 ชั้น 4 อาคารเฉลิม บูรณะนนท์ สำนักงานบริหารทรัพยากร
บุคคล สภาการศึกษาไทย ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 090 963 2530

ที่ ศธ 6918/ 3๒๙๗



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

15 กันยายน 2560

เรื่อง ขอรื่นเชิญบุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัย

เนื่องด้วย นายจตุพร ศิริสวัสดิ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ” โดยมี อาจารย์ ดร.กนกพร ฉันทนารุ่งภักดิ์ และ อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญ นายนรภัทร แยมสรวล เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง “แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาวิชาชีพ” ในวันที่ 12 ตุลาคม 2560 เวลา 14.00-16.00 น. ณ ห้องประชุม 1 ชั้น 4 อาคารเฉลิม บูรณะนนท์ สำนักงานบริหารทรัพยากร บุคคล สภาวิชาชีพ ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม ตามวัน เวลา และ สถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงษ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ปฏิบัติการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 090 963 2530



ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นายจตุพร ศิริสวัสดิ์
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 20 มกราคม พ.ศ.2530
สถานที่เกิด	จังหวัดราชบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	1/268 The green condo2 ปุณณวิถี 47 แขวงบางจาก เขต พระโขนง กรุงเทพฯ 10260
ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน	วิทยากร ระดับ 5 ฝ่ายพัฒนาบุคคล สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภากาชาดไทย
สถานที่ทำงานในปัจจุบัน	สภากาชาดไทย เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2547	มัธยมศึกษา โรงเรียนเบญจมราชูทิศ ราชบุรี
พ.ศ. 2551	วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาผู้นำนันทนาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ. 2561	การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นายจตุพร ศิริสวัสดิ์
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 20 มกราคม พ.ศ.2530
สถานที่เกิด	จังหวัดราชบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	1/268 The green condo2 ปุณณวิถี 47 แขวงบางจาก เขต พระโขนง กรุงเทพฯ 10260
ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน	วิทยากร ระดับ 5 ฝ่ายพัฒนาบุคคล สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภากาชาดไทย
สถานที่ทำงานในปัจจุบัน	สภากาชาดไทย เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2547	มัธยมศึกษา โรงเรียนเบญจมราชูทิศ ราชบุรี
พ.ศ. 2551	วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาผู้นำนันทนาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ. 2561	การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ